

Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts

Bericht über die Weiterentwicklung von
**Teamarbeit, Hilfeplanung und
Jugendhilfeplanung**
im Bereich der erzieherischen Hilfen in
rheinland-pfälzischen Jugendämtern

Sonja Darius, Heinz Müller, Ursula Teupe

Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.
Kaiserstraße 31
55116 Mainz
Telefon: 06131-24041-17
E-mail: marion.moos@ism-mainz.de

Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts

Bericht über die Weiterentwicklung von **Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung** im Bereich der erzieherischen Hilfen in rheinland-pfälzischen Jugendämtern

Herausgeber:
Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit
Rheinland-Pfalz
Referat für Reden und Öffentlichkeitsarbeit
Bauhofstraße 9

55116 Mainz

www.masfg.rlp.de

Broschürentelefon: 06131/162016
Bürgerservice-Telefon: 0800/1181387

Schriftenreihe: Erziehungshilfen in Rheinland-Pfalz

ISBN-Nr. 3-936257-07-8

Verfasser/ -in

Sonja Darius, Heinz Müller, Ursula Teupe

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V., (ism)
Kaiserstraße 31
55116 Mainz
Tel: 06131/24041-0
Fax: 06131/24041-50
email: ism@ism-mainz.de
www.ism-mainz.de

Umschlaggestaltung:

Heike Boller, an.sicht

März 2004

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Geleitwort

Das Land hatte Anfang der 90er Jahre eine Untersuchung über die Ursachen einer gestiegenen Inanspruchnahme von Heimerziehung in Auftrag gegeben. Die Untersuchung wurde vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) durchgeführt und hat bundesweit große Beachtung gefunden. Die Ergebnisse haben auf ein vielfältiges Ursachengeflecht im Kontext einer steigenden



Nachfrage nach Heimerziehung verwiesen. Neben den Folgen gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse wurden insbesondere Modernitätsdefizite und Strukturprobleme der Jugendhilfe aufgezeigt.

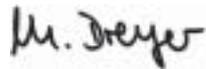
Da mit dem Anfang der 90er Jahre in Kraft getretenen Kinder- und Jugendhilfegesetz der öffentliche Träger – sprich die Jugendämter – zur verantwortlichen zentralen Steuerungs- und Planungsinstanz der Jugendhilfe in den Kommunen wurden, war es folgerichtig, auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ein Modellprojekt in Jugendämtern durchzuführen. Die erste Phase des Modellprojektes lief von 1994 bis 1996 in zunächst vier Modelljugendämtern. Schwerpunkte der Arbeit waren die Qualifizierung der Jugendamtsarbeit und die Unterstützung der Jugendämter beim Aufbau lebensweltorientierter Unterstützungssysteme im Bereich der Hilfen zur Erziehung. Die Ergebnisse der ersten Phase des Modellprojektes wurden 1998 in einem Abschlussbericht dokumentiert.

Der Ansatz des Modellprojektes hat sich bewährt und bei den Jugendämtern großes Interesse gefunden. Entscheidend war die passgenaue Verbindung zwischen Praxisforschung und Evaluation einerseits und Qualifizierung und Beratung der Fach- und Führungskräfte in den Jugendämtern andererseits. Das Land hatte sich vor diesem Hintergrund entschlossen, das Modellprojekt fortzuführen und auszuweiten. In einer zweiten Projektphase von 1996 bis 1999 wurden zunächst acht Jugendämter begleitet. Mit einem verdichteten Arbeitsansatz konnten dann in einer dritten Projektphase von 2000 bis 2002 nochmals 15 Jugendämter an dem Modellprojekt teilnehmen.

Der hier vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der beiden letzten Projektphasen in einer konzentrierten Form vor. Darüber hinaus werden im Anhang des Berichts eine Reihe von Instrumenten zur Unterstützung der Arbeitspraxis in den Jugendämtern aufgeführt. Diese Instrumente wurden gemeinsam mit den Fach- und Leitungskräften in den Jugendämtern entwickelt.

Weit über die Hälfte der Jugendämter in Rheinland-Pfalz haben in dem Modellprojekt mitgearbeitet. Ohne die gute Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V., den Leitungs- und Fachkräften in den Jugendämtern und den politischen Verantwortlichen in den Kommunen wäre eine so erfolgreiche Projektarbeit nicht möglich gewesen. Das Jugendamtsprojekt ist aufgrund der besonderen fachlichen und politischen Verantwortung, die die Jugendämter bei der Weiterentwicklung der Jugendhilfe in den Kommunen haben, ein Kernstück der Erziehungshilfeoffensive. Ich möchte mich bei allen Beteiligten ganz herzlich bedanken.

Mainz, im März 2004



Malu Dreyer
Ministerin für Arbeit, Soziales,
Familie und Gesundheit
des Landes Rheinland-Pfalz

Inhalt

Einleitung	13
1. Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung als drei zentrale Ebenen von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts	15
2. Teamarbeit	16
2.1 Teamarbeit als Strukturqualitätsmerkmal Sozialer Dienste in Jugendämtern	16
2.2 Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten	18
2.2.1 Gestaltung qualifizierter Einzelfallarbeit als Aufgabe von Teams	18
2.2.2 Qualifizierte Einzelfallarbeit konkret – Die Methode der Kollegialen Fallberatung	21
2.2.3 Gestaltung einzelfallübergreifender Tätigkeiten als Aufgabe von Teams	25
2.3 Qualitätsmerkmale von Teamarbeit	27
2.3.1 Zusammensetzung von Teams	27
2.3.2 Rahmenbedingungen von Teams	29
2.3.3 Kompetenzen von Teams	30
2.3.4 Teams und Kultur	30
2.3.5 Teams und Leitung	31
3. Hilfeplanung	33
3.1 Hilfeplanung als zentrales fachliches Steuerungsinstrument in der Einzelfallarbeit	33
3.2 Qualitätsmerkmale von Hilfeplanung	34
3.2.1 Beratung der Adressaten im Vorfeld erzieherischer Hilfen	34
3.2.2 Fallanamnese	34
3.2.3 Kollegiale Beratung im Team des Jugendamts	35
3.2.4 Kooperation der hilfeentscheidenden und der hilfedurchführenden Instanz	35
3.2.5 Hilfeplangespräche	36
3.2.6 Hilfeplandokument	37
3.2.7 Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung	38

4. Jugendhilfeplanung	138
4.1 Jugendhilfeplanung als zentrales fachliches einzelfallübergreifendes Steuerungsinstrument	38
4.2 Qualitätsmerkmale von Jugendhilfeplanung	39
4.2.1 Jugendhilfeplanung als kontinuierlicher, fachlicher und politischer Aushandlungsprozess	39
4.2.2 Jugendhilfeplanung als Prozess der Partizipation von Adressaten	40
4.2.3 Jugendhilfeplanung als Prozess der Beteiligung von Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe	41
4.2.4 Jugendhilfeplanung als Instrument der Organisationsentwicklung.....	41
4.2.5 Jugendhilfeplanung als Instrument der Qualitätsentwicklung.....	42
4.2.6 Jugendhilfeplanung als Aufgabe von Fachpersonal in geregelten Zusammenarbeitsstrukturen	42
5. Resümee	45
Literaturverzeichnis	49
Anhang	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Ebenen von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts.....	15
Abbildung 2: Einzelfallbezogene Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten des Jugendamtes.....	21
Abbildung 3: Ablauf einer Kollegialen Fallberatung.....	22
Abbildung 4: Einzelfallübergreifende Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten des Jugendamtes.....	27
Abbildung 5: Organisation der Teamarbeit in den Modell- jugendämtern in Rheinland-Pfalz.....	28
Abbildung 6: Qualitätsmerkmale von Teams in den Sozialen Diensten.....	32
Abbildung 7: Organisation von Jugendhilfeplanungsprozessen im Bereich der Hilfen zur Erziehung.....	44

Einleitung

Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (MASFG) des Landes Rheinland-Pfalz fördert seit Mitte der 90er Jahre systematisch - zusammengefasst unter dem Titel der *Erziehungshilfeoffensive* - die Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung.

Ein bedeutsamer Strang dieser Fördertätigkeiten ist die Qualifizierung von Jugendamtsarbeit. Ausgangspunkt der Förderung dieses Bereichs waren Ergebnisse einer Untersuchung zur aktuellen Situation der Heimerziehung in Rheinland Pfalz aus dem Jahre 1994 (vgl. HAMBURGER, MÜLLER, PORR 1994), die darauf verwiesen, dass *ein* wichtiger Ansatzpunkt zur Steuerung erzieherischer Hilfen Entscheidungsprozesse innerhalb von Jugendämtern sind. Diesen kommt im Bereich erzieherischer Hilfen eine exponierte Stellung zu, und zwar aus mehreren Gründen: Im Jugendamt wird über jede erzieherische Hilfe im Einzelfall beraten und entschieden. Zudem haben Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe einen Rechtsanspruch auf erzieherische Hilfen, für dessen Umsetzung nach dem gesetzlich geregelten Hilfeplanverfahren das Jugendamt in jedem Einzelfall die Verantwortung trägt (vgl. §§ 27, 36 SGB VIII). Und schließlich hat das Jugendamt die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung für sämtliche Leistungen, die im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG bzw. SGB VIII) beschrieben sind (vgl. § 79 SGB VIII). Das Jugendamt ist also sowohl für die Einlösung des individuellen Rechtsanspruchs auf erzieherische Hilfen als auch für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur insgesamt verantwortlich.

Zwecks Förderung von Qualitätsentwicklungsprozessen in den Sozialen Diensten der Jugendämter in Rheinland-Pfalz hat das MASFG verschiedenste Anregungen und Fragestellungen aus der Praxis aufgegriffen und deren Bearbeitung durch die Realisierung unterschiedlicher Projekte unterstützt: Zunächst wurde mit insgesamt acht Jugendämtern in Rheinland-Pfalz an zentralen Fragestellungen hinsichtlich der Weiterentwicklung von Jugendamtsarbeit über einen Zeitraum von jeweils drei Jahren gearbeitet. Die im Zuge dieser Entwicklungsprozesse gewonnenen Erfahrungen wurden ausgewertet, Erkenntnisse systematisiert und verdichtet sowie Instrumente und Verfahren entwickelt. Weitere 15 Jugendämter in Rheinland-Pfalz nutzten im Anschluss an diese Projektphase die Möglichkeit, ihre je eigenen Themen und spezifischen Fragestellungen vor dem Hintergrund der Modellprojektergebnisse im Rahmen einer viertägigen Beratung zu bearbeiten. Ziel dieser „Implementierungsphase“ war es, die Ergebnisse aus den acht Modelljugendämtern in die Gestaltung von Arbeitsstrukturen, Qualitätsmerkmalen und Konzepten möglichst vieler Jugendämter in Rheinland-Pfalz einfließen und damit handlungsrelevant werden zu lassen. Mit Abschluss dieser Projektphase haben sich mit Hilfe der Unterstützung des Landes mehr als die Hälfte der insgesamt 41 Jugendämter in Rheinland-Pfalz in den letzten neun Jahren auf den Weg gemacht, an zentralen Themenstellungen im Rahmen von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten systematisch zu arbeiten.

Sämtliche dieser Projekte im Bereich der Qualitätsentwicklung in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz wurden von unserem Institut – dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) – durchgeführt. Der nun vorgelegte Abschlussbericht fasst die zentralen Ergebnisse und Instrumente dieser Projekte zusammen. So sollen die Projektergebnisse anderen Jugendämtern, die sich mit Qualitätsentwicklung im Bereich der erzieherischen Hilfen beschäftigen, als Reflexionsgrundlage zur Verfügung gestellt werden.

Im Zuge der Bearbeitung des weiten Themenfelds der Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten von Jugendämtern wurden in Rheinland-Pfalz drei zentrale Ansatzpunkte herausgegriffen: Die Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen – insbesondere von Teamarbeitsformen – in den Sozialen Diensten sowie die beiden im Kinder- und Jugendhilfegesetz beschriebenen Schlüsselprozesse der Hilfe-

planung und der Jugendhilfeplanung. Die Darstellung der Projektergebnisse in diesem Bericht orientiert sich an diesen drei Themenbereichen (Kapitel 2-4). Zwar existieren zwischen diesen drei Bereichen deutliche Überschneidungen und Wechselwirkungen – beispielsweise setzt eine qualifizierte Umsetzung von Hilfeplanungs- und Jugendhilfeplanungsprozessen entsprechende Teamarbeitsformen voraus -; trotzdem hat die Arbeit in den Jugendämtern gezeigt, dass eine getrennte Bearbeitung dieser drei zentralen Qualitätsentwicklungsthemen möglich und sogar notwendig ist, um je nach Entwicklungsstand im jeweiligen Jugendamt die zunächst zu bearbeitenden Fragestellungen angehen zu können und damit handlungsfähig zu bleiben. Der Darstellung der Ergebnisse innerhalb dieser drei zentralen Themenfelder wird – in Kapitel 1 – eine Begründung für die Auswahl dieser drei Aspekte vorangestellt.

1. Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung als drei zentrale Ebenen von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts

Das Jugendamt ist Teil einer Kreis- oder Stadtverwaltung, die Arbeit von Fachkräften im Jugendamt findet im Kontext von Verwaltungsstrukturen statt. Konkrete Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe in solchen Verwaltungen üben maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Arbeit in den Sozialen Diensten aus. Entsprechend bedarf es einer kontinuierlichen Reflexion und Weiterentwicklung solcher Rahmenbedingungen im Zuge von Qualitätsentwicklung. Im Zentrum dieser Entwicklungsarbeit steht die Frage, wie Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe in den Sozialen Diensten gestaltet werden müssen, damit sie das professionelle Handeln der Fachkräfte optimal befördern. Die Gestaltung von systematischen Arbeitszusammenhängen in Form von Teamarbeit spielt in diesem Zusammenhang eine herausragende Rolle, was auf ganz unterschiedliche Entwicklungsstränge zurückzuführen ist (vgl. Kapitel 2).

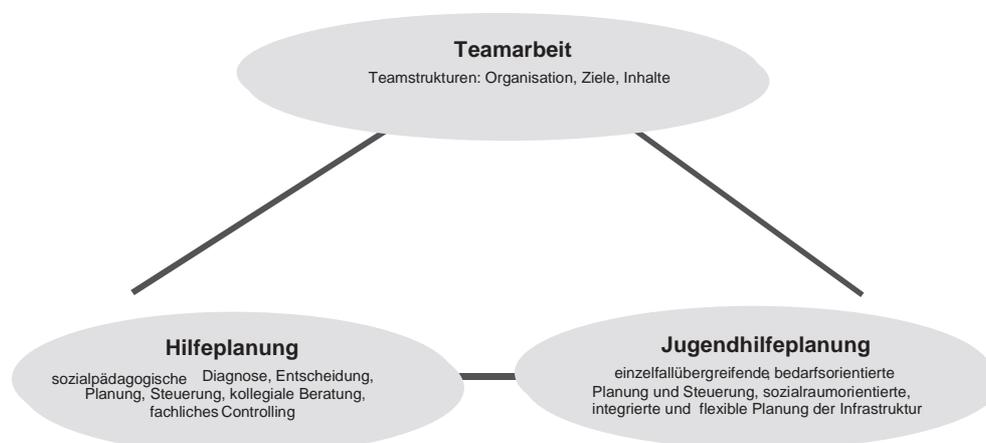
Teamarbeit als erste zentrale Ebene von Qualitätsentwicklung

Neben der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen gilt es im Rahmen der Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten das professionelle Handeln der Fachkräfte in den Blick zu nehmen. Professionelles Handeln beinhaltet sowohl die qualifizierte Bearbeitung von Einzelfällen als auch die qualifizierte Bearbeitung einzelfallübergreifender Fragestellungen. Für die Gestaltung der Einzelfallarbeit ist die Hilfeplanung, wie sie in § 36 SGB VIII beschrieben wird, das zentrale fachliche Steuerungsinstrument. Entsprechend ist die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens eine zweite zentrale Ebene von Qualitätsentwicklung. Zentrales fachliches Steuerungsinstrument für die Gestaltung einzelfallübergreifender Aufgaben ist die Jugendhilfeplanung, die als Pflichtaufgabe des öffentlichen Trägers in § 80 SGB VIII geregelt ist. Damit wird Jugendhilfeplanung zur dritten zentralen Ebene von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten. (vgl. Abbildung 1)

Hilfeplanung als zweite zentrale Ebene von Qualitätsentwicklung

Jugendhilfeplanung als dritte zentrale Ebene von Qualitätsentwicklung

Abbildung 1: Zentrale Ebenen von Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamts



Zusammenhänge von Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, bestehen zwischen diesen drei zentralen Qualitätsentwicklungsebenen Überschneidungsbereiche. Um Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung qualifiziert realisieren zu können, braucht es den Ort des Teams: Zwecks Umsetzung der Hilfeplanung ist das Team der Ort, an dem das „Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte“, wie es in § 36 SGB VIII eingefordert wird, eingelöst wird. Und zwecks Umsetzung der Jugendhilfeplanung braucht es einen solchen Ort, um sich systematisch mit Planungsfragen zu befassen und dabei das Wissen der Fachkräfte in den Planungsprozess einfließen zu lassen – eine unverzichtbare Voraussetzung fachlicher Planungs- und Steuerungsprozesse (vgl. Kapitel 4). Eine gelingende Hilfeplanung ist zudem auf gelingende Jugendhilfeplanungsprozesse angewiesen, denn ohne eine bedarfsgerechte Infrastruktur können in Einzelfällen keine bedarfsgerechten Hilfen realisiert werden. Und umgekehrt ist eine gelingende Jugendhilfeplanung auf die im Rahmen der Hilfeplanprozesse dokumentierten Kenntnisse angewiesen, um überhaupt bedarfsgerechte Angebote ermitteln und umsetzen zu können.

2. Teamarbeit

2.1 Teamarbeit als Strukturqualitätsmerkmal Sozialer Dienste in Jugendämtern

Begründungszusammenhang von Teamarbeit

Teamarbeit in den Sozialen Diensten gilt heute als Strukturqualitätsmerkmal von Jugendamtsarbeit. Sowohl hinsichtlich der Einzelfallarbeit als auch hinsichtlich einzelfallübergreifender, konzeptioneller und planerischer Aufgaben wird Teamarbeit in Jugendämtern mehr und mehr als unerlässlicher Bestandteil gelingender Arbeitsprozesse anerkannt.

Gesellschaftliche Entwicklungen

Dass Teamarbeit diesen Stellenwert eingeräumt bekommt, hängt mit Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen zusammen: Zunächst sind es gesellschaftliche Entwicklungen, die dazu führen, dass Teamarbeit in den Sozialen Diensten an Bedeutung gewinnt. Probleme von Kindern, Jugendlichen und Familien werden zunehmend komplexer, denn das gesellschaftliche Zusammenleben ermöglicht heute viele verschiedene Formen der Lebensgestaltung, was eine Orientierung an „Normalität“ mehr und mehr erschwert und Individuen ständig vor die Herausforderung stellt, ihre Biographie aktiv mitzugestalten (vgl. z.B. BECK/BECK-GERNSHEIM 1993, S. 13, MÜNCHMEIER 2001, S. 22 und 41 oder RAUSCHENBACH und ZÜCHNER 2001, S. 69 und S. 88). Diese fehlenden Orientierungsmöglichkeiten an „Normalität“ haben auch Auswirkungen auf die Problembearbeitung im Rahmen erzieherischer Hilfen, denn Lösungswege müssen vor dem Hintergrund der je individuellen Lebenssituationen von Kindern, Jugendlichen und Familien entwickelt werden, was die Problemlösung zu einem sehr komplexen Unterfangen macht und den Fachkräften eine Vielzahl an Kompetenzen und Perspektiven abverlangt. Um dieser Komplexität gerecht zu werden und damit tragfähige Lösungen für und mit Familien entwickeln zu können, ist die systematische Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven, wie sie im Rahmen von Teamarbeit gewährleistet wird, notwendiger Bestandteil gelingender Hilfeprozesse.

Hohe Anforderungen an die Gestaltung erzieherischer Hilfen aufgrund komplexer Problemlagen und geringer werdenden Orientierungsmöglichkeiten an „Normalität“

Ebenso „produzieren“ gesellschaftliche Entwicklungen durch sich kontinuierlich verändernde Problemwahrnehmungs- und -deutungsprozesse neue Zielgruppen, für die die Kinder- und Jugendhilfe – so fordert es der Gesetzgeber - bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln hat. Für die damit verbundene konzeptionelle Arbeit braucht es Orte innerhalb des Jugendamtes, idealerweise in Form von Teamarbeit. Schließlich ist die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme nicht spurlos an der Kinder- und Jugendhilfe vorbeigegangen: Für „neue“ Problemlagen und Zielgruppen wurden in Jugendämtern Spezialdienste eingerichtet (bzw. Spezialaufgaben an freie Träger delegiert). Dies hat den Vorteil, dass die im jeweiligen Spezialgebiet tätigen Fachkräfte zu Experten und Expertinnen hinsichtlich sehr spezieller Aufgabenstellungen wurden und diese sehr professionell bearbeiten konnten. Andererseits ist damit nicht selten der Verlust eines ganzheitlichen Blicks auf die Situationen von Familien verbunden, den es über die systematische Zusammenarbeit unterschiedlicher Beteiligter – also über Teamarbeit – zu kompensieren gilt, um auch weiterhin der Komplexität des Einzelfalls gerecht werdende Lösungswege entwickeln zu können und so die Chancen für das Gelingen von Hilfen zu erhöhen.

Kontinuierlich
sich verändernde
Bedarflagen

Aus-
differenzierung
Sozialer Dienste

Die beschriebene Ausdifferenzierung im Bereich der erzieherischen Hilfen wurde außerdem durch das Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes im Jahre 1991 vorangetrieben, wo erstmals einzelne Hilfeformen – Erziehungsberatung, Soziale Gruppenarbeit, Erziehungsbeistandschaft, Sozialpädagogische Familienhilfe, Tagesgruppe, Heimerziehung und Vollzeitpflege – gleichberechtigt nebeneinander aufgeführt wurden. Damit ist die rechtliche Ebene als Begründungszusammenhang von Teamarbeit in den Sozialen Diensten angesprochen. Mit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes wurden nicht nur Hilfeformen ausdifferenziert, sondern auch die einzelfallbezogene Hilfeplanung (§ 36 SGB VIII) sowie die einzelfallübergreifende Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII) als Pflichtaufgabe des öffentlichen Trägers gesetzlich geregelt. Bezüglich der Hilfeplanung wird im Gesetzestext explizit auf die Notwendigkeit des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte hingewiesen, d.h. hier lässt sich Teamarbeit direkt aus der gesetzlichen Formulierung ableiten. Bezüglich der Jugendhilfeplanung ist die Notwendigkeit von Teamarbeit zwar nicht im Gesetzestext formuliert; die zunehmende Umsetzung von Jugendhilfeplanung im Bereich der erzieherischen Hilfen zeigt allerdings, dass erfolgversprechende Planungsprozesse – also Planungsprozesse, deren Ergebnisse handlungsrelevant werden und die Qualität des vorhandenen Angebots kontinuierlich sicherstellen bzw. steigern - Orte des systematischen Zusammenwirkens von Fach-, Planungs- und Leitungskräften voraussetzen (vgl. z.B. SCHONE 1998, S. 143ff)(vgl. hierzu auch Kapitel 4).

Inkrafttreten des
Kinder- und
Jugendhilfe-
gesetzes

Aus-
differenzierung
von Hilfean-
geboten,
Einführung von
Hilfeplanung und
Jugendhilfe-
planung als
Pflichtaufgabe
des öffentlichen
Trägers

Schließlich wurden mit Inkrafttreten des KJHG und im Zuge der Veröffentlichung der Strukturmaxime einer lebensweltorientierten Kinder- und Jugendhilfe im Achten Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung neue und zahlreiche Anforderungen an die Fachlichkeit der Fachkräfte in Jugendämtern gestellt – zu nennen sind hier beispielsweise eine angemessene Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Familien im Rahmen von Hilfeprozessen oder die Gestaltung integrierter, flexibler erzieherischer Hilfen. Zur Verständigung darüber, in welcher Form solche zunächst allgemein

Neu hinzuge-
kommene
fachliche
Anforderungen

Die Bearbeitung des Themas „Teamarbeit“ in rheinland-pfälzischen Jugendämtern

gehaltenen fachlichen Standards und rechtlichen Vorgaben im eigenen Zuständigkeitsbereich umgesetzt werden können und sollen, bedarf es ebenfalls kontinuierlicher und systematischer Zusammenarbeitsformen innerhalb des Jugendamtes.

Entsprechend der zunehmenden Bedeutung von Teamarbeitsformen für die Qualität der Arbeit in den Sozialen Diensten ist die Bearbeitung des Themas „Teamarbeit“ ein zentraler Gegenstand von Qualitätsentwicklungsprozessen in Jugendämtern (vgl. z.B. SCHRAPPER 1998, S. 13ff, MERCHEL 1998a S. 111ff, DEUTSCHER VEREIN 2002, S. 8ff)). Im Rahmen der Weiterentwicklung von Jugendamtsarbeit in Rheinland-Pfalz wurden deshalb Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten definiert, Methoden zur Umsetzung dieser Aufgaben – insbesondere der Kollegialen Fallberatung im Einzelfall – trainiert und Qualitätsmerkmale von Teamarbeit herausgearbeitet. Die so gewonnenen Ergebnisse werden in den nachfolgenden Abschnitten dieses Kapitels dargestellt.

2.2 Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten

Gliederung des Kapitels

Teams zeichnen sich dadurch aus, dass mehrere Fachkräfte klar definierte Aufgaben gemeinsam bearbeiten, die von einzelnen Fachkräften nicht in dieser Qualität bzw. gar nicht geleistet werden könnten. Hinsichtlich der Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten eines Jugendamtes kann dabei grob unterschieden werden zwischen solchen Tätigkeiten, die sich auf Einzelfälle beziehen sowie solchen Tätigkeiten, die sich mit einzelfallübergreifenden Fragestellungen befassen. Gemäß dieser Einteilung werden nachfolgend zunächst Aufgaben von Teams hinsichtlich der Gestaltung qualifizierter Einzelfallarbeit (2.2.1) beschrieben. Zur Veranschaulichung der Umsetzung dieser Aufgaben wird anschließend eine Methode qualifizierter Einzelfallberatung in Teams – die Kollegiale Fallberatung – konkret vorgestellt (2.2.2). In Kapitel 2.2.3 werden sodann Aufgaben von Teams hinsichtlich der Gestaltung von Planungs- und Qualitätsentwicklungsprozessen beschrieben. Den Themenbereich „Team“ abschließend werden in Kapitel 2.2.4 Qualitätsmerkmale von Teamarbeit dargestellt.

2.2.1 Gestaltung qualifizierter Einzelfallarbeit als Aufgabe von Teams

Zur Bedeutung von Teamarbeit im Rahmen von Einzelfallarbeit

Zur Gestaltung von Einzelfallarbeit ist Teamarbeit von zentraler Bedeutung, da es sich im Bereich der Hilfen zur Erziehung um komplexe Prozesse zwischen einer Vielzahl von Beteiligten mit z.T. differierenden Interessen handelt. Zudem werden in diesem Bereich in der Regel Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen für die betreffenden Kinder, Jugendlichen und Eltern getroffen – etwa wenn es um die Herausnahme oder die Nicht-Herausnahme eines Kindes geht. Um den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es kontinuierlicher und systematischer Teamarbeitsformen, die die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven sowie die Einbindung des Fachwissens unterschiedlicher Fachkräfte sicherstellen und dadurch am ehesten gewährleisten, dass die Vielzahl der im jeweiligen Fall zusammenwirkenden Faktoren berücksichtigt werden und der Fall vor dem Hintergrund eines breiten Wissens-

spektrums reflektiert werden kann.

Im Rahmen der professionellen Reflexion von Einzelfällen geht es in der Regel um das Arbeiten mit Hypothesen – also mit nicht bewiesenen, vorläufigen Annahmen. Wie es im je konkreten Einzelfall „wirklich“ ist, vermag eine Fachkraft selten zu sagen. Dies soll nicht dahingehend missverstanden werden, dass das Professionswissen der Fachkräfte – bestehend aus Erfahrungen aus der Arbeit mit anderen Familien, theoretischem, methodischem und regionalen Fachwissen, Selbsterfahrungs- und auch Alltagswissen - für die Beratung konkreter Einzelfälle verzichtbar sei. Im Gegenteil stellt dieses ein unverzichtbares konzeptionelles Raster dar, das es ermöglicht, Wirklichkeit (kognitiv) neu und anders zu strukturieren, bedeutsame Unterschiede festzustellen und dadurch den Blick der Professionellen zu schärfen und zu differenzieren, was wiederum neue Handlungsoptionen eröffnet (vgl. MERTEN 2000, S. 404, WILLKE 1994, S. 12ff). Diese Handlungsoptionen dienen der Fachkraft dann aber als Orientierung in der Arbeit mit den Adressaten und Adressatinnen – und nicht als „Wahrheit“ – und sind entsprechend reflexiv einzusetzen. Genau diese Kombination von Professionswissen und der Singularität des Falls ist es, die den Kern sozialpädagogischer Professionalität ausmacht (vgl. z.B. DEWE 2000, S. 292, MERTEN 2000, S. 409).

Sozialpädagogische
Professionalität

Hypothesen sind ein geeignetes Instrument sozialpädagogischen Fallverstehens. Im Rahmen sozialpädagogischen Fallverstehens wird nach Gründen für das Verhalten von Kindern, Jugendlichen und Eltern sowie nach aktuellen Wirkfaktoren innerhalb von Familien gesucht. Normabweichende Verhaltens- und Erlebensweisen werden als lebensgeschichtlich erworbene Verarbeitungs- und Ausdrucksformen verstanden. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass Familien-(mitglieder) subjektiv gute Gründe haben, sich so zu verhalten, wie sie sich verhalten – auch wenn dieses Verhalten (für andere und für die Adressaten selbst) unerwünschte Nebenwirkungen zeigt. Hypothesen bringen ein solches Fallverstehen zum Ausdruck, denn sie werden so formuliert, dass Handlungsweisen einzelner Akteure in wertschätzender Art und Weise miteinander verknüpft werden. Zudem ist es Kennzeichen von Hypothesen, dass sie die Funktion des Symptomverhaltens – im Bereich der erzieherischen Hilfen in der Regel des Kindes - für die Familie bzw. für einzelne Familienmitglieder verdeutlichen – und damit die „subjektiv guten Gründe“ der Kinder, Jugendlichen und Eltern (vgl. z.B. SCHLIPPE/SCHWEITZER 1998, S. 117f, HENNIG/KNÖDLER 1995, S. 147, BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 1997, S. 198ff). Diese Form der Fallreflexion erleichtert eine akzeptierende Arbeit mit der Familie bzw. einzelnen Familienmitgliedern, fördert dadurch das Sich-Selbst-Annehmen der Adressaten, gibt Hinweise bezüglich eines gezielten und anschlussfähigen Einbringens neuer Ideen und Sichtweisen seitens der Fachkräfte in die Familien und schützt vor unrealistischen Zielvereinbarungen, die letztendlich zu Frustrationserlebnissen aller Beteiligten führen.

Hypothesen als
geeignetes
Instrument
sozialpädagogischen
Fallverstehens

Aufbau von
Hypothesen

Im Rahmen der Beratung von Einzelfällen im Team ist die Hypothesenbildung also zentrale Aufgabe der Fachkräfte – wobei es unterschiedliche Methoden (Brainstorming, reflecting-team, Rollenspiele, Skulpturarbeit...) gibt, solche Hypothesen zu entwickeln (zu einem möglichen Ablauf einer Teambesprechung zwecks

Hypothesen-
bildung als
Aufgabe von
Teams

Entwicklung von
Ideen hinsicht-
lich hilfreicher
Interventionen

Berücksichtigung
von Ressourcen

Reflexion von
Nebenwirkungen

Vereinbarung
von Prioritäten

Hypothesenbildung vgl. Kapitel 2.2.2). Die so gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Verhaltensweisen in Familien – also das Verstehen des Falls – können dann genutzt werden, Ideen hinsichtlich hilfreicher Interventionen zu entwickeln. Werden beispielsweise Hypothesen hinsichtlich der Funktion des aggressiven Verhaltens eines Achtjährigen auf dem Schulhof entwickelt – etwa die, dass dies aus Sicht des Achtjährigen seine bisher einzige Möglichkeit ist, Kontakt zu Mitschülerinnen und Mitschülern aufzunehmen – so kann überlegt werden, wie in der Arbeit mit dem Jungen (und seiner Eltern) diese vermutete Funktion „überprüft“, den Beteiligten reflexiv zugänglich gemacht und gegebenenfalls Handlungsalternativen aufgezeigt und eingeübt werden können, die dasselbe Ziel – Kontaktaufnahme – verfolgen, aber weniger unerwünschte Nebenwirkungen mit sich bringen. In diesem Zusammenhang gilt es im Team auch, Ressourcen der Familie, eines Familienmitglieds bzw. des sozialen Nahraums in den Blick zu nehmen – im eben genannten Beispiel etwa zu schauen, in welchen Situationen es dem Jungen bisher gut gelingt, Kontakt zu anderen ohne Gewaltanwendung aufzunehmen – um diese aktiv in die Arbeit mit der Familie einzubeziehen und so das Gefühl der Selbstwirksamkeit auf Seiten der Adressaten in die von ihnen eigentlich gewünschte Richtung zu erhöhen. Die im Zuge der Einzelfallberatung erarbeiteten Interventionsmöglichkeiten gilt es in einem weiteren Schritt im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen auf das Familiengeschehen zu reflektieren, um zumindest gedanklich zu prüfen, ob nicht Nebenwirkungen mit hohen Folgekosten zu erwarten sind. Als Beispiel hierfür kann die Situation des oben dargestellten Achtjährigen ausgebaut werden: Eventuell hat dieser Junge eine intensive Beziehung zu seiner Mutter. Wird nun im Rahmen der Hilfestellung zu sehr auf die Arbeit mit dem Achtjährigen fokussiert und entsteht eine tragfähige Beziehung zwischen dem Professionellem und dem Achtjährigen, so könnte dies die Auswirkung haben, dass die Mutter – je nach eigener Geschichte und aktueller Lebenssituation - bisherige Loyalitäten ihres Sohnes ihr gegenüber in Gefahr sieht und entsprechend handelt – im Extremfall in der Form, dass sie die Hilfe beendet. Im Falle einer solchen Annahme im Team gilt es, entsprechende Möglichkeiten hinsichtlich des Hilfesettings zu erörtern, die eine solche Entwicklung möglichst unwahrscheinlich werden lassen, um die Hilfe für alle Beteiligten möglichst effizient zu gestalten.

Das hier herausgestellte Beispiel eines Achtjährigen ist bewusst – aus Gründen der Anschaulichkeit - wenig komplex dargestellt. In der Arbeit mit einer solchen Familie gilt es natürlich weitaus mehr Wechselwirkungen und Gründe für die Verhaltensweisen Einzelner in den Blick zu nehmen. So ist es eine weitere zentrale Aufgabe im Rahmen der Beratung von Einzelfällen im Team, Prioritäten hinsichtlich der weiteren Arbeit mit der Familie zu setzen. Es gilt herauszuarbeiten, an welchen Themenstellungen der Familie in welcher Intensität in erster Linie gearbeitet werden soll – etwa weil sich hier die größten Erfolgchancen versprochen werden - und welche Themen bspw. gar nicht im Rahmen erzieherischer Hilfen bearbeitet werden können, etwa weil es dafür die Kompetenzen anderer Professionen braucht.

Vor dem Hintergrund einer solchen Fallberatung werden sodann im Team Ziele für die Arbeit mit der Familie formuliert. Diese Ziele wiederum sind Grundlage der kontinuierlichen fachlichen Reflexion dieses Einzelfalls im Team. Im Rahmen einer solchen fortlaufenden fachlichen „Überprüfung“ können zum einen vor dem Hintergrund der Entwicklungen seit dem letzten Beratungstermin Optionen für die weitere Arbeit im jeweiligen Fall entwickelt werden. Zum anderen vergrößert eine solche Auswertung von Einzelfällen das Professionswissen der Fachkräfte im Team und kann so für die Beratung weiterer Fälle genutzt werden. Erfolgt eine solche Reflexion außerdem mit Hilfe standardisierter Instrumente, so kann dieses Wissen darüber hinaus für Jugendhilfeplanungsprozesse – also für die Planung bedarfsgerechter Angebote - herangezogen werden.

Herausarbeiten von Zielen

Kontinuierliche fachliche Überprüfung der Fallarbeit

Planung bedarfsgerechter Angebote

Diese Ausführungen zusammenfassend gibt *Abbildung 2* einen Überblick über die Aufgaben von Teams Sozialer Dienste im Jugendamt im Zuge von Einzelfallarbeit.

Einzelfallbezogene Aufgaben im Rahmen von Teamarbeit	
Der Fall kommt ins Team	<ul style="list-style-type: none"> x offenen Zugang zum Fall erarbeiten x Fragen stellen x unterschiedliche Sichtweisen zulassen x Nicht-Wissen als Teil des Wissens nutzen
Der Fall wird beraten	<ul style="list-style-type: none"> x Hypothesenbildung x Distanz sichern x Ideen/Lösungen erarbeiten x Ressourcen reflektieren x Nebeneffekte prüfen/Komplexität von Zusammenhängen berücksichtigen x Prioritäten setzen x Ziele vereinbaren x Zuständigkeiten klären x Arbeitsteilung organisieren
Die Fallarbeit wird überprüft/ausgewertet	<ul style="list-style-type: none"> x ethische und fachliche Maßstäbe entwickeln x Interventionen und Ziele kritisch überprüfen x Hilfen fortschreiben bzw. weiterentwickeln x Fallreflexion x Schnittstelle zur Jugendhilfeplanung herstellen

Abbildung 2: Einzelfallbezogene Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten des Jugendamts

2.2.2 Qualifizierte Einzelfallarbeit konkret – Die Methode der Kollegialen Fallberatung

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angedeutet, kann das Bilden von Hypothesen im Zuge Kollegialer Fallberatung auf unterschiedlichem Wege geleistet werden (vgl. z.B. ADER/SCHRAPPER o.J., S. 34ff, SCHATTEHOFER/THIESMEYER 2001). Unabhängig davon, welche konkrete Methode im Zuge der Kollegialen Fallberatung zum Einsatz kommt, besteht der zentrale Vorteil eines strukturierten Vorgehens im Zuge der Fallberatung darin, dass Fäl-

Unterschiedliche Methoden zur Generierung von Hypothesen

Vorteil aller Methoden: strukturierte Fallbearbeitung

Hypothesen-
bildung entlang
ausgewählter
Leitfragen

le systematisch reflektiert und in definierten Zeiteinheiten bearbeitet werden.

In diesem Abschnitt wird der Verlauf einer Kollegialen Fallberatung vorgestellt, bei dem Hypothesen entlang ausgewählter Leitfragen entwickelt werden, da diese Vorgehensweise im Zuge der Jugendamtsprojekte in Rheinland-Pfalz im Vordergrund stand. Im Falle des Einsatzes anderer Methoden zur Generierung von Hypothesen – etwa des Rollenspiels oder der Skulpturarbeit – gilt es diesen Ablauf entsprechend zu modifizieren.

Abbildung 3 gibt zunächst einen Überblick über die einzelnen Phasen einer leitfragengestützten Kollegialen Fallberatung. Diese werden anschließend im Text ausführlicher beschrieben.

UMSETZUNG DER HYPOTHESEN-BILDUNG IM RAHMEN KOLLEGIALER FALLBERATUNG

Fallvorstellung anhand eines vereinheitlichten Rasters, eines Genogramms...
auf beschreibender Ebene
(inklusive Vorstellung des Ziels der Beratung)
(10 Minuten)

X

Nachfragerunde, bspw. zur Biographie Einzelner, zur Lebenssituation, zu bisherigen Lösungsversuchen der Familie...
(ggf. Konkretisierung des Beratungsauftrags)
(10 Minuten)

X

Hypothesenbildung
(10-15 Minuten)

X

Herausarbeiten der **Bedeutung der Hypothesen für die weitere Fallarbeit/Handlungsoptionen**
(10 Minuten)

X

Kurze **Rückmeldung** der falleinbringenden Fachkraft

Abbildung 3: Ablauf einer Kollegialen Fallberatung

Regelung der
Moderation

Im Vorfeld der Beratung bedarf es der Regelung der Moderation. Die moderierende Fachkraft hat während der gesamten Beratung auf das Einhalten der einzelnen Phasen und der dafür angesetzten Zeiten zu achten. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, die Beratung im Team immer wieder auf das Ziel – d.h. die Beratungsfrage der falleinbringenden Fachkraft – auszurichten. Schließlich gibt es je nach Phase der Beratung weitere beachtenswerte Punkte (mindestens) für die Moderation, die nachfolgend jeweils beschrieben werden.

Die ersten fünf bis zehn Minuten der Fallberatung dienen der Vorstellung des Falls seitens der zuständigen Fachkraft. Idealerweise findet diese Vorstellung in standardisierter Form statt, bspw. anhand eines Fallvorstellungsrasters oder eines Genogramms (vgl. Anhang 1). Diese Vorstellung endet mit der Formulierung der Beratungsfrage der zuständigen Fachkraft, an der sich die weitere Beratung orientiert.

1. Phase –
Fallvorstellung

Die zweite Phase dient den Teammitgliedern dazu, Nachfragen zu stellen, deren Beantwortung ihnen hinsichtlich der Bearbeitung der Beratungsfrage hilfreich erscheint. Dies können bspw. Fragen sein nach

2. Phase –
Nachfragephase

- konkret beobachtbaren Verhaltensweisen, die als problematisch erachtet werden (wann tritt das Problem auf, wann nicht...),
- dem Zusammenhang des Verhaltens verschiedener Akteure (wem wird das Problemverhalten gezeigt, wem nicht, wer verhält sich wie, wenn das Problem gezeigt wird...),
- den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten (wer beschreibt das Problem wie, wer hat vermutlich den größten Leidensdruck, wer den geringsten...),
- Ausnahmen (wann wird das Verhalten nicht gezeigt, wer reagiert dann wie...),
- der Biographie einzelner Familienmitglieder (welche Erfahrungen/Bilder bringt bspw. die Mutter aus ihrer eigenen Herkunftsfamilie hinsichtlich einer „guten Mutter“ mit...),
- Zukunftsplänen der Familie oder einzelner Familienmitglieder oder
- positiven Erfahrungen in der bisherigen Zusammenarbeit mit der Familie, die für die zukünftige Arbeit genutzt werden könnten (vgl. hierzu auch SCHLIPPE/SCHWEITZER 1998, S. 146ff).

Aufgabe der Moderatorin/des Moderators in dieser Phase ist es, darauf zu achten, dass die Teammitglieder Verständnisfragen zum Fall stellen – und nicht eigene Fallschilderungen, Hypothesen oder Ratschläge unterbringen. Zudem hat er/sie auf die Trennung von Beobachtungen und Bewertungen der fallvorstellenden Fachkraft zu achten, d.h. ggf. nachzuhaken, ob es sich bei dem jeweils Erzählten um eine Beobachtung der Fachkraft, eine Aussage eines Familienmitglieds, um eigene Bewertungen usw. handelt.

Im Rahmen der dritten Phase geht es um die Entwicklung von Hypothesen, wobei sich die falleinbringende Fachkraft hier entweder beteiligen kann oder aber sich als ZuhörerIn bzw. Zuhörer definieren kann. Zwecks der Hypothesengewinnung können folgende Leitfragen hilfreich sein:

3. Phase -
Hypothesen-
bildung

- Welche Funktion könnten die als problematisch erachteten Verhaltensweisen für einzelne Familienmitglieder, Subsysteme der Familie (Mutter-Kind, Mutter-Vater...) und/oder die ganze Familie haben?
- Was wäre, wenn diese Funktionen nicht mehr erfüllt werden?
- Was könnten die subjektiv guten Gründe einzelner Familienmitglieder sein, diese Verhaltensweisen zu zeigen, d.h. was wird mit den Verhaltensweisen zu bewältigen/zu tun versucht?
- Was könnten Deutungs- und Handlungsmuster der Akteure sein,

wie sehen sie die Welt und aufgrund welcher Denkweisen handeln sie?

- Wie bedingen sich die Verhaltensweisen einzelner Familienmitglieder gegenseitig?
- Was könnte sich verändern, wenn bestimmte Verhaltensweisen nicht mehr gezeigt würden (zum Positiven, zum Negativen)?
- Was könnte der Familie/einzelnen Familienmitgliedern schlimmstenfalls passieren, wenn die als problematisch wahrgenommenen Verhaltensweisen weiter gezeigt werden oder sich verstärken?
- Was könnten protektive Faktoren der einzelnen Familienmitglieder /der Familie sein (Ressourcen), was Risikofaktoren?
- Was sind Rahmenbedingungen, die Einfluss nehmen auf das Verhalten der Familie/der Familienmitglieder? (vgl. hierzu auch SCHLIPPE/SCHWEITZER 1998, S. 146ff)

Aufgabe der Moderation in dieser dritten Phase ist es, auf die Nachvollziehbarkeit der Hypothesen sowie ihre wertschätzende Gestaltung zu achten (und ggf. nachzuhaken) sowie keine Diskussionen darüber zuzulassen, bei denen es um die Frage geht, wer mit seiner Hypothese wohl am ehesten recht hat.

Die vierte Phase dient dazu, zusammenzutragen, welche im Zuge der Hypothesenbildung reflektierten Aspekte für die weitere Arbeit mit der Familie bzw. das Fallmanagement nützlich sein könnten. Folgende Leitfragen können diesen Arbeitsschritt erleichtern:

- Worauf sollte in der Arbeit mit der Familie/mit einzelnen Familienmitgliedern geachtet werden (aufgrund der Zusammenhänge der Verhaltensweisen unterschiedlicher Familienmitglieder und der vermuteten Funktion einzelner Verhaltensweisen, z.B. Umgang mit Loyalitäten)?
- Wie, aufgrund welcher Vorgehensweise, wird die Fachkraft anschlussfähig an die Familie/einzelne Familienmitglieder bzw. wie passiert gerade das Gegenteil, so dass eine Hilfe unmöglich wird?
- Welche neuen Sichtweisen könnten der Familie/einzelnen Familienmitgliedern nützlich sein und wie können diese in die Familie hineingetragen werden?
- Welche Funktionen von als problematisch wahrgenommenen Verhaltensweisen könnten wodurch anders erfüllt werden und welche Unterstützung brauchen einzelne Familienmitglieder/die Familie dafür?
- Was sollte keinesfalls in der Zusammenarbeit des Jugendamtes mit der Familie passieren?
- Was sollte auf jeden Fall passieren?
- Wodurch könnte ein Eingreifen der Fachkraft gegen den Willen der Familie/einzelner Familienmitglieder notwendig werden?
- Was könnte der nächste Schritt der Fachkraft sein?

Die Moderatorin bzw. der Moderator hat in dieser Phase die Aufgabe, ggf. Hypothesen in Erinnerung zu rufen und nach daraus möglicherweise resultierenden Handlungsoptionen zu fragen. Um möglichst greif- und umsetzbare Ideen zu entwickeln ist es außerdem ihre bzw. seine Aufgabe, konkretisierende Nachfragen zu stel-

4. Phase -
Herausarbeiten
der Bedeutung
der Hypothesen
für die weitere
Fallarbeit/
Handlungs-
optionen

len. Außerdem ist es im Kontext „Jugendamt“ bedeutsam, darauf zu achten, dass sich die zusammenzutragenden Vorschläge nicht darauf beschränken, eine Hilfeart zu empfehlen, sondern sich darüber hinaus auf die konkrete Gestaltung des Hilfesettings beziehen.

Die letzte Phase dient der Rückmeldung der falleinbringenden Fachkraft, und zwar dazu, was sich im Blick auf die Familie für sie verändert hat, welche neuen Ideen sie gewonnen hat und was ihre nächsten Schritte sein werden.

Die Ergebnisse der kollegialen Beratung dienen der Fachkraft als Orientierung in der Arbeit mit der Familie und – sofern bereits eine Hilfe installiert wurde – mit dem freien Träger. Mit Hilfe der entwickelten Hypothesen kann die Fachkraft in der Arbeit mit der Familie neue Sichtweisen an die Wirklichkeitskonstruktionen des Familiensystems anschlussfähig einbringen und zielgerichtet mit den Familien – und ggf. dem freien Träger – zusammenarbeiten.

2.2.3 Gestaltung einzelfallübergreifender Tätigkeiten als Aufgabe von Teams

Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung kann nicht auf die vielschichtigen Einzelfall- und Sozialraumkenntnisse der Fachkräfte aus den Sozialen Diensten verzichten. Zudem sind es die Fachkräfte, die die im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses getroffenen Vereinbarungen umsetzen – entsprechend mindert eine unzureichende Einbindung der Fachkräfte die Chance der Realisierung von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung erheblich. Gleichzeitig laufen solche einzelfallübergreifenden, konzeptionellen Tätigkeiten im Alltagsgeschäft der Sozialen Dienste ständig Gefahr, vernachlässigt zu werden. Im Unterschied zur Einzelfallarbeit – die ständigen und unmittelbaren Druck ausübt -, sind beim Unterlassen einzelfallübergreifender Arbeiten keine unmittelbaren Konsequenzen spürbar – was nicht bedeutet, dass der Verzicht auf einzelfallübergreifende Tätigkeiten keine Konsequenzen hätte. Ganz im Gegenteil wirken nicht geleistete konzeptionelle Arbeiten auf die Einzelfallarbeit zurück: Fehlen bedarfsgerechte Angebote, bspw. für eine ganz bestimmte Zielgruppe, muss in jedem Fall, für den ein solches Angebot notwendig wäre, auf schlechtere Alternativen zurückgegriffen werden. Weniger bedarfsgerechte Hilfen bedeuten immer auch weniger erfolgreiche und damit ineffektivere Hilfen. Die Konsequenzen sind also sehr wohl erheblich, im Alltagsgeschäft aber deutlich weniger spürbar als der Druck der Einzelfallarbeit. Um also zu gewährleisten, dass solche einzelfallübergreifenden Tätigkeiten geleistet werden, braucht es erstens einen festen Ort – das Team -, und zweitens ausreichende zeitliche Ressourcen im Rahmen der Teamsitzungen, um Einzelfallübergreifendes bearbeiten zu können.

Die Aufgaben von Teams in diesem Bereich beziehen sich auf die Mitwirkung an Jugendhilfeplanungsprozessen, die Konzeptentwicklung sowie die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe im Jugendamt. Hinsichtlich der Jugendhilfeplanung ist es Aufgabe der Teams in den Sozialen Diensten, sozialräumliche und zielgruppenspezifische Entwicklungen im Hinblick auf Weiterentwicklungsbedarfe auszuwerten. Wäh-

5. Phase –
Rückmeldung
der fallvor-
stellenden
Fachkraft

Ergebnisse der
kollegialen
Fallberatung
dienen der
Orientierung der
Fachkraft in der
Arbeit mit der
Familie

Einbindung des
Wissens der
Fachkräfte in
Qualitätsentwick-
lungsprozesse

Gefahr der
Vernachlässi-
gung einzelfall-
übergreifender
Tätigkeiten im
Alltag

Einzelfallübergrei-
fende Aufgaben
von Teams

Jugendhilfe-
planung

rend die Daten, die es als Grundlage solcher Auswertungsprozesse braucht, von Planungsfachkräften aufzubereiten sind (zur Zusammenarbeit zwischen Planungskräften und Fachkräften aus den Sozialen Diensten vgl. Kapitel 4), ist die Bewertung solcher Daten nur unter Einbeziehung des Wissens der Fachkräfte leistbar. Dies hängt damit zusammen, dass Daten im Bereich der Hilfen zur Erziehung nicht eindeutig zu bewerten sind, sondern immer vielfältige Interpretationsspielräume offen lassen, die nur vor dem Hintergrund des Fachwissens der Fachkräfte in den Sozialen Diensten plausibel und erfolgsversprechend ausgefüllt werden können. Erst im Kontext des Wissens der Fachkräfte werden solche Daten also zu richtungsweisenden Informationsträgern. Die so gewonnenen Erkenntnisse gilt es in einem nächsten Schritt mit der vorhandenen Infrastruktur abzugleichen, d.h. es ist zu prüfen, inwieweit und in welcher Form die herausgearbeiteten Bedarfe durch eine Weiterentwicklung der Infrastruktur abgedeckt werden könnten. Da sich hierbei in der Regel eine Vielzahl von Entwicklungsperspektiven ergeben, bedarf es im Team der Verständigung auf Prioritäten, bezüglich derer vor dem Hintergrund der Datenauswertung Ziele formuliert werden. Vor diesem Hintergrund kann dann eine zielgerichtete Kooperation mit Freien Trägern bzw. anderen leistungserbringenden Diensten eingegangen werden, um gemeinsam an der Umsetzung von Handlungsbedarfen zu arbeiten. Zudem bedarf es einer regelmäßigen Abstimmung dieser Prioritäten und Ziele mit dem Jugendhilfeausschuss, unter anderem auch, um dort entsprechende Beschlüsse herbeizuführen, die für die Umsetzung der Schwerpunkte notwendig sind.

Konzeptentwicklung

Im Zuge der Bearbeitung von Handlungsbedarfen, die anhand ausgewerteter Daten definiert wurden, ist die Konzeptentwicklung ein weiterer wichtiger Arbeitsschritt in den Teams der Sozialen Dienste (und natürlich in Kooperation mit freien Trägern, bspw. im Rahmen einer AG gemäß § 78 SGB VIII oder im Rahmen von Qualitätszirkeln, auf die an dieser Stelle allerdings nicht näher eingegangen wird). Diesbezüglich bedarf es einer Verständigung darüber, welche Angebote es konkret braucht, um die ermittelten Bedarfe abzudecken, d.h. hier werden Fragen bspw. hinsichtlich der Zielgruppe oder notwendiger Qualitätsstandards detailliert bearbeitet. Die Mitwirkung bei der Umsetzung solcher Konzepte – bspw. durch den Aufbau von Netzwerken – ist ein weiterer Arbeitsschritt im Rahmen der Teamarbeit.

Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Arbeitsabläufe im Jugendamt

Darüber hinaus können die im Rahmen von Planungsprozessen gewonnenen Daten – sofern sie entsprechend differenziert erhoben werden (ein Beispiel zur Durchführung einer Zielgruppenanalyse befindet sich im Anhang dieses Berichts) – von Teams in den Sozialen Diensten auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe innerhalb des Jugendamtes genutzt werden. Dies kann sich bspw. auf den Zuschnitt von Bezirken beziehen - etwa wenn sich zeigt, dass die Arbeitsbelastung in einem Bezirk enorm hoch ausfällt -, auf die Ausdifferenzierung und die Aufgabenverteilung der Sozialen Dienste des Jugendamtes oder auf die Weiterentwicklung von Qualitätsstandards eigener Tätigkeiten – etwa hinsichtlich der Realisierung von Hilfeplanungsprozessen (vgl. Kapitel 3).

Diese Ausführungen zusammenfassend gibt *Abbildung 4* einen Überblick über einzelfallübergreifende Aufgaben von Teams Sozialer Dienste im Jugendamt.

Einzelfallübergreifende Aufgaben im Rahmen von Teamarbeit	
Planung	<ul style="list-style-type: none"> x Auswertung sozialräumlicher u. zielgruppenspezifischer Entwicklungen x Überprüfung und Abstimmung der sozialen Infrastruktur x Prioritäten setzen, Schwerpunkte bilden x Ziele vereinbaren x Einbindung der Politik x Erfolge prüfen x Kooperation und Vernetzung
Konzeptentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> x sozialräumliche und niedrigschwellige Ausrichtung der Angebote und Zugangswege x Konzepte entwickeln x Unterstützung und Aufbau von Netzwerken x Prävention
Organisationsentwicklung/ Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe im Jugendamt	<ul style="list-style-type: none"> x gerechte und kompetente Arbeitsteilung entwickeln x Abläufe und Programme umgestalten x Arbeit aufgabenbezogen organisieren x Entwicklung von Qualitätsstandards (z.B. zur Hilfeplanung oder zur Teamarbeit) x Kompetenzen der Fachkräfte und Dienste stärken x Fortbildungsplanung 7 lernende Organisation

Abbildung 4: Einzelfallübergreifende Aufgaben von Teams in den Sozialen Diensten des Jugendamts

2.3 Qualitätsmerkmale von Teamarbeit

Damit Teams die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Aufgaben leisten können, bedarf es der Ausrichtung ihrer Arbeit an Qualitätsmerkmalen. Im Rahmen der Projektarbeit in den Jugendämtern in Rheinland-Pfalz wurden solche Merkmale entwickelt; diese werden nachfolgend vorgestellt und beschrieben.

2.3.1 Zusammensetzung von Teams

Zunächst bedarf es einer Zusammensetzung von Teams, die es gewährleistet, dass die fachlichen Aufgaben des Jugendamtes bearbeitet und die damit verbundenen Ziele überhaupt erreicht werden können. Zwecks Realisierung der im Achten Jugendbericht der Bundesregierung beschriebenen Maxime der Lebensweltorientierung liegt ein regionaler Teamzuschnitt nahe. Dies bedeutet, dass Fachkräfte des Jugendamtes, die in der gleichen Region tätig sind, ein Regionalteam bilden und sich als solches auch für die Gestaltung dieser Region mitverantwortlich zeichnen. Desweiteren ist es ein Qualitätsmerkmal im Zuge der Realisierung von Teamarbeit, möglichst alle Fachkräfte aus den Sozialen Diensten – aus dem ASD ebenso wie, falls im Jugendamt vorhanden, aus den Spezial-

Orientierung an fachlichen Zielen

Regionaler Teamzuschnitt

Einbindung möglichst aller Fachkräfte aus den Sozialen Diensten

Rollenklärung im Falle der Einbeziehung anderer Dienste

Kontinuierlicher überregionaler Austausch zw. den Teams

Häufigstes Organisationsmodell in den Modelljugendämtern in Rheinland-Pfalz

diensten - in Teams einzubinden. Sofern Fachkräfte anderer Dienste – etwa der wirtschaftlichen Jugendhilfe, der Jugendförderung, des Kindertagesstättenbereichs – in die Teamsitzungen eingebunden werden sollen, ist es notwendig, deren Rolle und Aufgabe gemeinsam zu klären und die Einbindung – bspw. nur bei Bedarf oder nur zu bestimmten Aufgaben - entsprechend zu gestalten. Weiterhin ist zwischen den Regionalteams der Sozialen Dienste ein kontinuierlicher und systematischer Austausch zu solchen Fragen notwendig, die die Gesamtentwicklung der Sozialen Dienste betreffen – etwa zur Erarbeitung von Qualitätsstandards der Hilfeplanung. Je nach Größe des Jugendamtes können in solchen überregionalen Gremien alle Fachkräfte aus den Regionalteams oder aber Stellvertreterinnen und Stellvertreter (= überregionale jugendamtsinterne Arbeitsgruppe) mitarbeiten.

Im Zuge der Weiterentwicklung von Teamarbeitsformen in den Jugendämtern in Rheinland-Pfalz – bei denen es sich ganz überwiegend um kleine Landkreisjugendämter handelte - wurde folgendes Organisationsmodell am häufigsten umgesetzt: Zwei Regionalteams arbeiten an einzelfallbezogenen und einzelfallübergreifenden Aufgaben – wobei Erstere aus Kapazitätsgründen den Schwerpunkt bildeten. Die Regionalteams setzen sich zusammen aus den in der Region tätigen ASD-Fachkräften und den dort tätigen Fachkräften aus den Spezialdiensten (SPFH, Schutzhilfe, Jugendgerichtshilfe...), um den systematischen und kontinuierlichen Austausch zwischen den Diensten zu fördern und das je unterschiedliche Fachwissen für die Beratung von Einzelfällen ebenso zu nutzen wie für die Weiterentwicklung von Regionen. Darüber hinaus existiert ein überregionales Team, in dem – in längeren Zeitabständen – an Fragestellungen gearbeitet wird, die die Sozialen Dienste insgesamt betreffen. Jugendhilfeplanung – sofern vorhanden - und Jugendförderung werden im Rahmen der Bearbeitung einzelfallübergreifender Aufgaben in die verschiedenen Teams einbezogen; die wirtschaftliche Jugendhilfe und die Amtsvormundschaft bei Bedarf im Einzelfall. Die Amtsleitung nimmt nicht regelmäßig an den Sitzungen der verschiedenen Teams teil, sondern wird zwecks kontinuierlicher Abstimmung zu ausgewählten Zeitpunkten in die Teams eingeladen. Die Referatsleitung – sofern vorhanden – nimmt an sämtlichen Teamsitzungen teil und ist für die Gesamtkoordination der Entwicklungen verantwortlich (vgl. *Abbildung 5*) .

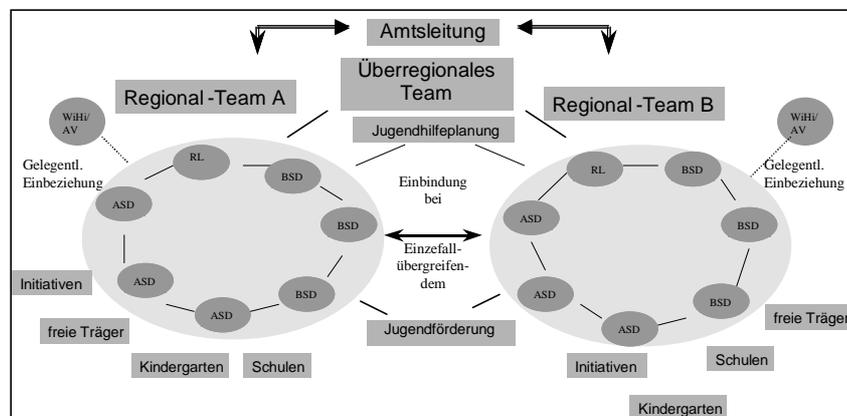


Abbildung 5: Organisation der Teamarbeit in den Modelljugendämtern in Rheinland-Pfalz (RL = Referatsleitung, BSD = besondere soziale Dienste)

Neben aufgabenbezogenen Kriterien hinsichtlich der Organisation von Teamarbeit gilt es bei der konkreten Zusammensetzung der Teams außerdem darauf zu achten, dass Fachkräfte zusammenarbeiten, die hinsichtlich ihrer Kompetenzen und ihrer menschlichen Wesenszüge weder zu ähnlich, noch zu unterschiedlich sind. Bei zu großen Übereinstimmungen der Perspektiven der Teammitglieder besteht die Gefahr, dass Fälle „einseitig“ beraten werden, es also zu keiner Variation der Interpretationen und Wissensbestände kommt. Sind die Unterschiede allerdings zu groß, so besteht die Tendenz, die Kommunikation abubrechen, weil der kognitive und motivationale Aufwand für eine wechselseitige Aneignung der Perspektiven zu groß wird (vgl. KLATETZKI 1998, S. 66ff). Entsprechend gilt es im Rahmen von Teamzusammensetzungen auch Kompetenzen der Fachkräfte sowie – soweit als möglich - persönliche Interessen und Vorbehalte zu berücksichtigen. Auch Geschlecht und Alter der Fachkräfte sind in diesem Zusammenhang wichtige Bezugsgrößen.

Ausgewogene Zusammensetzung der Teams hinsichtlich verschiedener Kompetenzen

Berücksichtigung persönlicher Interessen und Vorbehalte

2.3.2 Rahmenbedingungen von Teams

Teams sollten eine Größe von fünf Personen nicht unter- und eine Größe von acht Personen nicht überschreiten. Bei einer zu geringen Anzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind zu wenige unterschiedliche Wissensbestände für die Realisierung von Einzelfallberatungen verfügbar. Zudem gelangen zu kleine Teams durch personelle Ausfälle – etwa in Urlaubs- oder Krankheitszeiten – unmittelbar an die Grenze ihrer Arbeitsfähigkeit. Wird das Team allerdings zu groß, ist die Arbeitsfähigkeit ebenso bedroht, weil ein gemeinsamer Austausch immer weniger realisiert werden kann und Kommunikationsprobleme die Variation der Wissensbestände schnell übersteigen können (vgl. KLATETZKI 1998, S. 68f).

Größe von 5-8 Personen

Weitere Qualitätsmerkmale hinsichtlich der Rahmenbedingungen von Teamarbeit sind, dass sie verbindlich geregelt ist – bspw. in Form eines „Teamvertrags“, in dem Ziele und Aufgaben der Teams klar definiert sind -, dass sie zu festen Zeiten an festen Orten stattfindet und ein selbstverständliches Arbeitsprinzip innerhalb der Verwaltung darstellt. Bezüglich der Zeit, die auf Teamsitzungen verwandt wird, ist außerdem darauf zu achten, dass diese die Bearbeitung der einzelfallbezogenen und einzelfallübergreifenden Aufgaben auch zulässt, also ausreichend bemessen ist – in den Jugendämtern in Rheinland-Pfalz hat sich eine wöchentliche Teamsitzung pro Region von dreistündiger Dauer als geeignete Größe herausgestellt. Die Moderation der Teamsitzungen ist zu regeln – bspw. in der Form, dass immer eine Fachkraft die Moderation für ein halbes Jahr übernimmt -; ebenso bedarf es der Dokumentation von Beratungs- und Arbeitsergebnissen, damit diese auch für Leitung oder - im Falle des Eintritts eines gerichtlich verfolgten Ereignisses – für Dritte nachvollziehbar sind. Zudem ist es ein Qualitätsmerkmal, dass sich Teams supervisorisch begleiten lassen – sei es für die Arbeit an „schwierigen“ Einzelfällen oder aber für die Arbeit an der eigenen Teamkultur – und kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzbreite arbeiten – bspw. in Form einer systematischen Fortbildungsplanung.

Verbindlichkeit, geregelt in einem „Teamvertrag“

Ausreichend zeitliche Ressourcen für alle Aufgaben

Regelung der Moderation

Dokumentation von Beratungsergebnissen

Begleitung durch Supervision

Systematische Fortbildungsplanung

2.3.3 Kompetenzen von Teams

Hohes Maß an fachlicher Autonomie/ Delegation von Entscheidungskompetenzen

Beratungsergebnisse dienen der Orientierung in der Arbeit mit der Familie

Methodisch strukturierte Fallberatung

Standardisierte Dokumentation

„Vetorecht“ der Leitung

Ein zentrales Qualitätsmerkmal von Teamarbeit ist, dass die Teams und die einzelnen Fachkräfte im Team mit einem hohen Maß an fachlicher Autonomie ausgestattet sind. Einzelfälle werden im Rahmen der Teamsitzungen beraten, weitere Arbeitsschritte vereinbart und seitens der fallverantwortlichen Fachkraft umgesetzt (vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2). Wie der Begriff der „fallverantwortlichen“ Fachkraft bereits zum Ausdruck bringt, verbleibt die Verantwortung im jeweiligen Einzelfall bei der fallzuständigen Fachkraft. Die Ergebnisse der Beratung dienen ihr als Orientierung in der weiteren Arbeit mit der Familie, aber was die Fachkraft davon in welcher Form umsetzt, liegt in ihrem eigenen Ermessen und damit in ihrer Verantwortung. Damit Leitung sich auf die Professionalität ihrer Teams verlassen und die Delegation von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Fachkräfte vertreten kann, ist es ein weiteres Qualitätsmerkmal von Teamarbeit, dass Fallberatungen methodisch strukturiert ablaufen (vgl. Kapitel 2.2.2). Diese systematische Beratung von Fällen ist außerdem Garant dafür, dass die Kompetenzen aller Teammitglieder kontinuierlich erweitert werden, da alle Teammitglieder von den Erfahrungen der Einzelfälle ihrer Kolleginnen und Kollegen lernen und umgekehrt dem jeweiligen Einzelfall das Wissen aller Teammitglieder zugute kommt. Die Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Fachkräfte ist außerdem an die Voraussetzung gebunden, dass die Ergebnisse der Beratung nachvollziehbar und in standardisierter Form dokumentiert werden. So hat Leitung die Möglichkeit, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und in ihr fragwürdig erscheinenden Fällen nachzuhaken („Vetorecht der Leitung“). Auch ist diese Dokumentation in solchen Fällen, die justitiabel werden, unerlässlich, da sie für Außenstehende transparent macht, dass im betreffenden Einzelfall nach „den Regeln der Kunst“ gearbeitet wurde.

2.3.4 Teams und Kultur

Kultur, die den Umgang mit vieldeutigen Problemen fördert

Zulassen verschiedener Perspektiven auf einen Fall

Atmosphäre von Dissens, Sympathie und Kooperation

Damit Teams in den Sozialen Diensten ihren anspruchsvollen Aufgaben gerecht werden können, ist eine angemessene Kultur in den Teams – also eine Kultur, die den Umgang mit vieldeutigen und komplexen Problemen fördert – erforderlich. Zentrales Qualitätskriterium einer solchen Kultur ist eine Kommunikationsform, die die Umsetzung einer differenzierten und vielfältigen Ideologie fördert, die also beispielsweise verschiedene Perspektiven auf einen Fall zulässt, um diesem in der Umsetzung evtl. einzuleitender Hilfen gerecht werden und damit Hilfen gelingend gestalten zu können. Dies setzt die Kultivierung eines Arbeitsstils in einem Team voraus, in dem sich Personen ihrer Anerkennung sicher sein können, da sich Sympathie bzw. Antipathie sowie Kooperation bzw. Konkurrenz auf das Maß an Konsens bzw. Dissens in der Beratung von Einzelfällen auswirken. So kann Sympathie und Kooperation zwischen den Beteiligten zur Unterdrückung von Dissens führen, mit der Folge, dass das zur Interpretation und Entscheidung anstehende Problem nicht mehr aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird, während Konkurrenz zu wachsender Antipathie führen kann, so dass durch die auftretenden Konflikte die Chancen für die Wissensvariation sinken (vgl. KLATETZKI 1998, S. 68f). Das Schaffen und Aufrechterhalten einer solchen Atmosphäre von Dissens, Sympathie und Kooperati-

on ist eine dauerhafte, von Teammitgliedern und Leitung zu bewerkstellende Aufgabe. Entsprechend sind begleitende Teamsupervision, der Aufbau von Konfliktregelungsmechanismen, ein Mindestmaß an Fehlerfreundlichkeit sowie die gemeinsame Teilnahme an Fortbildungen zentrale Qualitätsmerkmale von Teamarbeit in den Sozialen Diensten.

Begleitung durch Teamsupervision, Aufbau von Konfliktregelungsmechanismen

2.3.5 Teams und Leitung

Für die Gewährleistung der Umsetzung der eben beschriebenen Rahmenbedingungen von Teams ist Leitung verantwortlich, gelingende Teamarbeit ist immer auch auf die Unterstützung durch Leitung angewiesen. Was genau die Kompetenzen und Pflichten von Leitung (sowie die Kompetenzen und Pflichten der Teams) sind, bedarf einer gemeinsamen Verständigung – und Fixierung im oben erwähnten „Teamvertrag“.

Zu den allgemeinen Aufgaben von Leitung gehört in diesem Zusammenhang die Strukturierung des Handelns der Teams auf drei Ebenen:

Strukturierung des Handelns der Teams auf...

- Auf der sachlichen Ebene ist es eine zentrale Aufgabe von Leitung, aus allgemeinen fachlichen Maximen und Konzepten einen inhaltlichen Rahmen für die eigene Organisations- und Handlungsstruktur abzuleiten, der dann wiederum von den Teams konkret gefüllt wird,
- bezüglich der zeitlichen Dimension ist es Aufgabe der Leitung, den Zeitrahmen für unterschiedliche Entwicklungsphasen einzelfallübergreifender Projekte (Planung – Implementation – Stabilisierung) realistisch und verbindlich anzusetzen und
- hinsichtlich der sozialen Dimension hat Leitung mit auf eine geeignete „Gruppenkonfiguration“ hinzuwirken, die die Bearbeitung der Aufgaben der Teams am ehesten gewährleistet (vgl. KLATETZKI 2000).

der sachlichen Ebene

der zeitlichen Ebene und

der sozialen Ebene

Zudem ist es Aufgabe von Leitung, die vereinbarten Qualitätsstandards von Teamarbeit im Hinblick auf den Personalbedarf in den Sozialen Diensten zu „übersetzen“ und in Personalentwicklungs- und -bemessungsprozesse einzubeziehen.

Angemessene Personalausstattung

Zwecks Förderung der Teamarbeit kann Leitung auf mindestens drei Unterstützungssysteme zurückgreifen:

Förderung der Teams durch...

- Über ein Fortbildungssystem, das es Fachkräften ermöglicht, sich die notwendigen Kompetenzen zur Bearbeitung der sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen anzueignen, können diese aktuelle Qualitätsstandards in ihrer alltäglichen Arbeit verwirklichen.
- Mittels eines systematischen Mitteilungssystems, durch das Fachkräfte gebündelt und zielgerichtet über die eher überregionalen und übergreifenden Erfahrungen und Kenntnisse der Leitungskräfte zeitnah informiert werden, wird eine optimale Nutzung institutionellen Wissens ermöglicht.
- Und über die adäquate Ausstattung mit materiellen Ressourcen wie Räumlichkeiten, technische Ausstattung, Personal u.a. werden Fachkräfte darin unterstützt, ihre Arbeit effektiv und fachli-

Fortbildung

Mitteilung

adäquate Ausstattung

chen Anforderungen gemäß leisten zu können (vgl. KLATETZKI 2000).

Die nachfolgende Abbildung faßt die in diesem Abschnitt vorgestellten Qualitätsmerkmale von Teamarbeit abschließend zusammen (vgl. Abbildung 6).

Qualitätsmerkmale von Teams in den Sozialen Diensten	
Zusammensetzung von Teams	<ul style="list-style-type: none"> x Orientierung an fachlichen Aufgaben und Zielen des Jugendamtes (Regionalteams) x Einbindung aller MitarbeiterInnen aus den Sozialen Diensten <ul style="list-style-type: none"> x eine systematische Einbindung weiterer Dienste (z.B. wirtschaftliche Jugendhilfe) braucht Rollen- und Funktionsklarheit sowie Verfahren x Schaffung überregionaler Zusammenarbeits-formen zu Fragen, die das Gesamtjugendamt betreffen x gutes Maß an Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit: Balance zwischen Konsens und Dissens x Berücksichtigung persönlicher Interessen, Vorbehalte...
Rahmenbedingungen von Teams	<ul style="list-style-type: none"> x Gute Größe (5-8 Personen) x Feste Zeiten und Orte x Verbindlichkeiten x Moderation x Dokumentation von Fallberatungen und Entscheidungen x Einbindung in Verwaltungsstrukturen x Unterstützung durch Supervision x Regelung von Koordinationsaufgaben x Fortbildungsplanung in Teams x "Teamvertrag" als Grundlage
Kompetenzen von Teams	<ul style="list-style-type: none"> x Stärkung fachlicher Autonomie x Kompetenzsteigerung durch fachliche Reflexion x Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Teams ("Vetorecht der Leitung") x Bindung der Entscheidungskompetenzen an Voraussetzungen: transparente Abläufe, methodische Strukturierung, Dokumentation x Fallverantwortung bleibt bei den fallbearbeitenden Fachkräften
Teams und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> x Offenheit, Vertrauen, Verbindlichkeit und Akzeptanz x Konfliktregelungsmechanismen x Fehlerfreundlichkeit x Gemeinsame Fortbildungen/Supervision
Teams und Leitung	<ul style="list-style-type: none"> x Teamentwicklung und Teamarbeit braucht Leitung/Koordination x Transparente Aufteilung von Team- und Leitungsaufgaben (Kompetenz- und Pflichtbereiche) x Strukturierung des Handelns der Teams auf sachlicher, zeitlicher und sozialer Ebene seitens der Leitung x Aufbau von Unterstützungssystemen durch Leitung (Fortbildung, Ausstattung, Anerkennung, Information)

Abbildung 6: Qualitätsmerkmale von Teams in den Sozialen Diensten

3. Hilfeplanung

3.1 Hilfeplanung als zentrales fachliches Steuerungsinstrument in der Einzelfallarbeit

Für den gesamten Leistungsbereich der erzieherischen Hilfen gemäß den §§ 28ff SGB VIII gilt, dass für jede Hilfeleistung im Einzelfall ein individueller Rechtsanspruch besteht, der in einem gesetzlich geregelten Verfahren gemäß § 36 SGB VIII – der Hilfeplanung – einzulösen ist. Hilfeplanung ist das zentrale fachliche Steuerungsinstrument bei der Erbringung von Einzelfallhilfen.

Individueller Rechtsanspruch auf erzieherische Hilfen, der über die Hilfeplanung einzulösen ist

Als zwei wesentliche Anforderungen der Hilfeplanung im Einzelfall werden im Gesetz die Beteiligung der Adressaten und das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte benannt (vgl. § 36 SGB VIII). Letzgenannter Aspekt wurde bereits im vorangegangenen Kapitel erörtert, denn zentraler Ort der systematischen Zusammenarbeit von Fachkräften im Rahmen der Hilfeplanung ist das Team, in dem die betreffenden Fälle systematisch und regelmäßig beraten werden. Die Umsetzung von Teamarbeit im oben beschriebenen Sinne trägt demnach entscheidend zur fachgerechten Einlösung des Rechtsanspruchs auf erzieherische Hilfen bei. Erstgenannter Aspekt, also die Beteiligung der Kinder, Jugendlichen und Familien, ist die zentrale Bestimmung für die kooperative Gestaltung pädagogischer Prozesse, durch den in besonderer Weise der Perspektivenwechsel der Jugendhilfe im Kinder- und Jugendhilfegesetz zum Ausdruck gebracht wird. Adressaten sind als Ko-Produzenten im Hilfeprozess ernst zu nehmen, sie tragen maßgeblich zum Gelingen bzw. Nichtgelingen einer Hilfe bei, so dass nur durch ein Miteinander von Fachkräften und Adressaten Hilfen effizient gestaltet werden können. Der Gesetzgeber trägt mit dieser Regelung der Erkenntnis Rechnung, dass eine gelingende Jugendhilfe ihre Leistungen an den unterschiedlichen Lebenslagen der Familien und deren Interessen, Wünschen und Bedürfnissen orientieren, also an deren Konstrukte anschlussfähig sein muss, da diese nicht durch bestimmte Vorgehensweisen zu vorhersehbaren Verhaltensweisen motiviert werden können, sondern zuallererst in der Hilfe einen Nutzen für ihre Situation erkennen können müssen. Umgekehrt führt ein hohes Maß an Problemdefinitions-macht seitens des Jugendamtes bzw. anderer Institutionen zu einer Abwehrhaltung der Adressaten, die ihre Energien dann stärker in den Kampf um die Definition des Problems als in koproduzierende Aktivitäten investieren.

Beteiligung der Adressaten und Adressatinnen, Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte

Adressaten als Koproduzenten von Hilfen

Zentrales Element von Hilfeplanung ist also die Aushandlung verschiedener Perspektiven, d.h. das Vermitteln und Zusammenführen unterschiedlicher Situationsdefinitionen und Handlungsvorstellungen, sowie die Bewertung des Hilfeverlaufs aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Eine intensive Auftragsklärung ist außerdem notwendige Grundlage jeden weiteren Vorgehens, die einzelnen Hilfeziele und die zu ihrer Erreichung notwendigerweise zu erfüllenden Aufgaben müssen gemeinsam erarbeitet und allen Beteiligten transparent sein, von allen getragen und konkret formuliert werden. Ein solcher Verständigungsprozess hat sich an den individuellen Potentialen und Ressourcen der Adressaten zu orientieren, um Eigenkräfte der Kinder, Jugendlichen und Familien zu aktivieren – und so den lähmenden Blick auf alles, was nicht funktioniert, zu

Aushandlung verschiedener Perspektiven

Auftragsklärung als Grundlage

Ressourcenorientierung, Aktivierung der Adressaten und Adressatinnen

überwinden - und die Zusammenarbeit wertschätzend zu gestalten – eine ganz zentrale Dimension im Rahmen wirkungsvoller Hilfeprozesse. Diejenige Hilfe ist also als die richtige zu bezeichnen, die durch ein angemessenes Verfahren zustande kommt, ein Verfahren, bei dem die konsequente Partizipation der Adressaten – als Experten ihrer Lebenswelt - gleichberechtigt neben der Frage nach möglichen Indikationen durch die Fachkräfte – als Experten der distanzierten fachlichen Einschätzung der Situation – steht (vgl. MERCHEL 1998c, S. 43ff, MERCHEL/SCHONE 1998, S. 233, SCHRAPPER 1994, S. 64ff).

Umsetzung der Hilfeplanung stellt zahlreiche Anforderungen an Fachkräfte

Die Umsetzung von Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII enthält weitgehende Herausforderungen einerseits hinsichtlich der Grundhaltung von Fachkräften gegenüber den Leistungsadressaten und andererseits hinsichtlich der Gestaltung des klimatischen und organisatorischen Kontexts, in dem die Interaktionen mit den Kindern, Jugendlichen und Familien stattfinden. Die Jugendämter stehen diesbezüglich in der Verpflichtung,

- den Entscheidungsprozess über die angemessene Hilfe und den Hilfeprozess für alle Beteiligten transparent werden zu lassen,
- die Personensorgeberechtigten sowie die Kinder und Jugendlichen in umfassender Weise beraten und aufzuklären,
- die aktive Wahrnehmung der Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte der Adressaten und Adressatinnen zu fördern und
- erzieherische Hilfen als einen fachlichen, zielbezogenen Prozess zu gestalten (vgl. MERCHEL 1994, S. 49ff).

Gemäß der zentralen Bedeutung von Hilfeplanung für die Qualität in der Einzelfallarbeit wurden mit den Jugendämtern in Rheinland-Pfalz Qualitätsmerkmale von Hilfeplanung erarbeitet und schrittweise realisiert. Diese Qualitätsmerkmale werden im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt.

3.2 Qualitätsmerkmale von Hilfeplanung

3.2.1 Beratung der Adressaten im Vorfeld erzieherischer Hilfen

Aufklärung über Rechte und Hilfeangebote

Im Vorfeld einer erzieherischen Hilfe werden die Adressaten über ihre gesetzlichen Rechte und Pflichten sowie über unterschiedliche Hilfeangebote informiert. Dazu stellt das Jugendamt für die entsprechenden Personenkreise geeignete Materialien – bspw. Broschüren zu verschiedenen Hilfeangeboten - zur Verfügung.

3.2.2 Fallanamnese

Systematische Informationssammlung und Dokumentation

Bevor ein Fall im Team des Jugendamtes beraten wird, führt die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes (Erst)gespräche mit den betreffenden Adressaten bzw. relevanten Akteuren im Umfeld durch. In diesem Rahmen wird eine Anamnese des Falls geleistet - bisherige Lösungsversuche der Familie bzw. einzelner Mitglieder, Problembeschreibung aus unterschiedlichen Perspektiven, vorhandene Ressourcen u.v.m. - , die während des sich anschließenden

Hilfeprozesses kontinuierlich fortgeführt wird. Die Anamnese erfolgt in strukturierter Form, bspw. mit Hilfe vereinheitlichter Gesprächsleitfäden. Die Ergebnisse sind Grundlage der Fallvorstellung und –beratung im Team des Jugendamtes.

3.2.3 Kollegiale Beratung im Team des Jugendamts

Die kollegiale Beratung im Team der Sozialen Dienste des Jugendamtes zielt auf die Qualifizierung des Hilfeprozesses und des Entscheidungsprozesses. Zeichnet sich ein längerfristiger Hilfebedarf ab, erfolgt zeitnah eine kollegiale Fallberatung im Team des Jugendamtes. Die Betroffenen werden über dieses jugendamtsinterne Verfahren informiert. Die kollegiale Beratung ist Bestandteil sozialpädagogischer Diagnosen im Hilfeplanverfahren. Im Rahmen einer kollegialen Beratung werden neben den Schwierigkeiten von Adressaten auch deren Ressourcen, an denen im Rahmen von Hilfeprozessen angeknüpft werden kann, thematisiert (vgl. Kapitel 2).

Die Fallvorstellung im Team wird in schriftlicher Form mit Hilfe eines standardisierten Vorstellungsrasters durch die zuständige Fachkraft vorbereitet und vor dem Beratungstermin verteilt. Leitfragen dieses Fallvorstellungsrasters können auch für die Strukturierung der Anamnese genutzt werden. Die Fallskizze enthält alle Informationen, die für die Fallbesprechung notwendig sind. Das Ergebnis der Beratung wird wiederum in dem Fallvorstellungsraster festgehalten (ein Beispiel eines solchen Fallvorstellungsrasters befindet sich im Anhang, vgl. Anhang 1).

Für die kollegiale Fallberatung im Team stehen mindestens 30 Minuten zur Verfügung. Die Beratung erfolgt methodisch strukturiert (vgl. Kapitel 2). Die kollegiale Beratung erfolgt regelmäßig, und zwar immer dann, wenn die Fachkraft Beratungsbedarf anmeldet, wenn sich gravierende Änderungen im Hilfeverlauf abzeichnen bzw. eingetreten sind und bei Beginn der Hilfe sowie bei Abschluss der Hilfe zur Bewertung/Auswertung des Hilfeverlaufs.

Die Ergebnisse der kollegialen Beratung bieten Orientierung für die weitere Arbeit mit der Familie. Vor diesem Hintergrund erarbeiten die Fachkraft des Jugendamtes und die Adressaten eine konkrete Arbeitsgrundlage für den weiteren Hilfeprozess. Die Absprachen zwischen den Adressaten und der Fachkraft des Sozialen Dienstes im Jugendamt sind Grundlage für die Bewilligung der Hilfe.

3.2.4 Kooperation der hilfeentscheidenden und der hilfedurchführenden Instanz

Für die Auswahl der hilfedurchführenden Instanz/der freien Träger sind insbesondere regionale Nähe der Anbieter (Sozialraumbezug), inhaltliche Konzepte (Zielgruppe, Flexibilität...) und Profil der Träger/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zusatzausbildungen...) entscheidend. Die Begründung der jeweiligen Entscheidung im Einzelfall wird allen Beteiligten transparent gemacht. Grundlage einer zielgerichteten Auswahl von Einrichtungen sind die Konzepte und Leistungsbeschreibungen der Anbieter. Diese Leistungsbeschreibungen werden von den Einrichtungen in der Region einheitlich gegliedert, auf die Inhalte wird sich gemeinsam zwischen

Teamarbeit

Verfahrenstransparenz gegenüber den Adressaten

Systematische Fallvorstellung und Ergebnisdokumentation

Methodische Strukturierung der Fallberatung, prozessorientiertes fachliches Controlling

Beteiligungsorientierte Umsetzung der Ergebnisse

Transparente und inhaltlich begründete Auswahl der Träger/der hilfedurchführenden Instanz

Einheitliche Gliederung der Leistungsbeschreibungen

Frühzeitige Beteiligung der Träger/der hilfedurchführenden Instanz

öffentlichen und freien Trägern verständigt.

Die Beteiligung der freien Träger/hilfedurchführenden Instanzen durch den sozialen Dienst des öffentlichen Trägers (hilfeentscheidende Instanz) erfolgt frühzeitig – d.h. zu einem Zeitpunkt, zu dem die gemeinsame Ausgestaltung des Hilfesettings ansteht. Informationen zum vorangegangenen Fallverlauf werden vom Jugendamt in strukturierter Form an den freien Träger/die hilfedurchführende Instanz weitergegeben. Konkrete Ziele und Inhalte einer Hilfemaßnahme werden gemeinsam mit freien Trägern und Adressaten im ersten Hilfeplangespräch erarbeitet.

Federführung des Hilfeplanungsprozesses durch den öffentlichen Träger/die hilfeentscheidende Instanz

Die Federführung sowie die Gesamtverantwortung des Hilfeplanungsprozesses hat der öffentliche Träger/die hilfeentscheidende Instanz. Hierzu gehören die Planung, die Steuerung und das fachliche Controlling des Hilfeplanungsprozesses.

3.2.5 Hilfeplangespräche

Auftragsklärung, Rollenklärung und konkrete Zielformulierung

Die Hilfeplangespräche dienen der Klärung des Auftrags einer Hilfemaßnahme insgesamt, der Rollenklärung der verschiedenen Beteiligten, einer konkreten und realistischen Zielerarbeitung und – formulierung, der Entwicklung entsprechender zeitlicher Perspektiven sowie der Zwischenreflexion des Hilfeprozesses aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Hilfeplangespräche sind zentrales Element im Rahmen der fachlichen Steuerung von Einzelfallhilfen.

Ein dem Fallverlauf angemessener zeitlicher Rhythmus

Die Hilfeplangespräche werden in Anlehnung an den Prozessverlauf terminiert. Zwei Termine pro Jahr sind mindestens anzusetzen. Das erste Hilfeplangespräch findet zeitnah zur Einleitung erzieherischer Hilfen statt.

Abschließende Reflexion im letzten Hilfeplangespräch

Das letzte Hilfeplangespräch dient der abschließenden Reflexion des Hilfeverlaufs aus unterschiedlichen Perspektiven sowie der gemeinsamen Gestaltung des Abschlusses der Hilfe. Über den Einsatz von Evaluationsinstrumenten kann dieses auch zur Quelle für Jugendhilfeplanungs- und Qualitätsentwicklungsprozesse werden.

Organisation durch die hilfeentscheidende Instanz

Die zuständige Fachkraft im Jugendamt ist für die Einladung zu den Hilfeplangesprächen sowie die Regelung der Moderation verantwortlich. Der Termin des jeweils nächsten Hilfeplangesprächs wird im Rahmen des aktuellen Hilfeplangesprächs vereinbart. Sofern vor diesem Termin der Bedarf eines weiteren Hilfeplangesprächs von einem der Beteiligten gesehen wird – bspw. aufgrund von Veränderungen im Hilfeverlauf -, wird ein neuer Termin verabredet. Hier können dann auch Fachkräfte freier Träger Initiatoren sein.

Fachlich begründete Auswahl des Ortes und der Zusammensetzung

Die Auswahl des Ortes zur Durchführung des Hilfeplangesprächs orientiert sich an fachlichen Gesichtspunkten (vertraute Umgebung, neutraler Ort...). An den Hilfeplangesprächen werden nur die direkt beteiligten Institutionen bzw. Personen eingebunden: Adressaten, zuständige Fachkräfte des öffentlichen Trägers sowie der hilfedurchführenden Instanz(en). Andere als relevant erachtete Personen sind nur in begründeten Ausnahmen zu den Hilfeplangesprächen hinzuzuziehen, wobei die Maxime bei der Zusammensetzung immer

- 1.) die Bedürfnisse des Kindes/Jugendlichen und
- 2.) das Bestreben, die Runde möglichst klein zu halten,

sind. So wird sichergestellt, dass Adressaten ihre Perspektive möglichst ungehindert formulieren können und Dialoge zwischen den Beteiligten möglich sind.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öffentlicher und freier Träger stellen über entsprechende Methoden der Gesprächsführung/Moderation sicher, dass bei Hilfeplangesprächen angemessene Formen der Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern realisiert werden.

Beteiligung der Adressaten durch entsprechende Methoden

Innerhalb des Jugendamts wird auf personelle Kontinuität während des Hilfeprozesses geachtet (Vermeidung von Zuständigkeitswechseln). In besonderen Fällen können zwei Fachkräfte aus dem Jugendamt an Hilfeplangesprächen teilnehmen, um den Hilfe- und Entscheidungsprozess qualifiziert durchführen zu können.

Kontinuität der fallzuständigen Fachkraft im Jugendamt

Für die Durchführung von Hilfeplangesprächen inklusive ihrer Vor- und Nachbereitung werden 4-6 Stunden pro Fachkraft eingeplant.

Zeitliche Ressourcen: 4-6 h pro HPG

Es ist Aufgabe der hilfedurchführenden Institution, das Hilfeplangespräch mit den Kindern, Jugendlichen und Eltern vorzubereiten. Gegenstand dieser Vorbereitung ist die Auswertung des bisherigen Verlaufs der Hilfe (z.B. welche Ziele erreicht wurden) sowie die zentralen Fragestellungen, die im Rahmen des Hilfeplangesprächs bearbeitet werden sollen.

Systematische Vorbereitung der Hilfeplanfortschreibungsgespräche

In der Regel verfasst die hilfedurchführende Instanz zur Vorbereitung des Hilfeplangesprächs außerdem eine Dokumentation zum Stand des Hilfeprozesses – Grundlage dieser Dokumentation ist ein einheitliches Raster bzw. einheitliche Leitfragen -, in die die Ergebnisse des Vorbereitungsgesprächs mit den Adressaten einfließen. Diese Dokumentation ist nicht länger als zwei Seiten und dient der Strukturierung des Hilfeplangesprächs. Es wird der beim Jugendamt zuständigen Fachkraft rechtzeitig vorab zugesandt.

Schriftliche Vorinformation des Jugendamtes anhand eines einheitlichen Rasters

3.2.6 Hilfeplandokument

Die Ergebnisse der Hilfeplangespräche werden in einem Hilfeplan dokumentiert. Der Hilfeplan enthält alle wesentlichen Informationen, die rechtlich und fachlich für die Durchführung der Hilfe notwendig sind. Für die Erstellung eines solchen Hilfeplans existiert ein einheitliches Dokument im Jugendamt, das idealerweise in Abstimmung mit freien Trägern erarbeitet wurde. Der Hilfeplan umfasst Angaben zur Problembeschreibung und zu Ressourcen, zu erbringenden Leistungen sowie zu Vereinbarungen über Ziele und zeitliche Perspektiven. Unterschiedliche Perspektiven der Beteiligten sowie konkrete Absprachen über Aufgaben und Arbeitsschritte werden nachvollziehbar dokumentiert. Das Hilfeplandokument dient der vertraglichen Absicherung wechselseitiger Erwartungen und ist Arbeitsgrundlage für den weiteren Hilfeprozess (das im Rahmen der Modellprojekte in rheinland-pfälzischen Jugendämtern entwickelte Hilfeplandokument befindet sich im Anhang, vgl. Anhang 2).

Einheitliches Hilfeplandokument

Der Hilfeplan wird von der fallzuständigen Fachkraft im Jugendamt verfasst. Er wird allen Beteiligten innerhalb von drei Wochen nach dem Hilfeplangespräch zugesandt. Mit der Unterschrift aller Betei-

Zeitnahe Erstellung des Hilfeplans durch die fallzuständige Fachkraft im Jugendamt

lignen ist er anerkannte Arbeitsgrundlage für den weiteren Hilfeprozess, die Unterschrift aller Beteiligten unter dem Hilfeplan ist Gegenstand des pädagogischen Prozesses. So haben Adressaten sowie hilfedurchführende Instanzen auch die Möglichkeit, evtl. Missverständnisse direkt aufzuklären und den weiteren Hilfeprozess optimal zu gestalten.

3.2.7 Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung

Einsatz von Evaluationsinstrumenten

Die Auswertung von Hilfeverläufen stellt für die Jugendhilfeplanung eine zentrale Grundlage für die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Angebotsstruktur dar. Deshalb werden im Rahmen von Hilfeplanungsprozessen geeignete Instrumente eingesetzt und die so gewonnenen Ergebnisse im Rahmen einer systematischen Kooperation zwischen Planungs-, Leitungs- und Fachkräften öffentlicher und freier Träger ausgewertet (vgl. Kapitel 4). Denkbar sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Fragebögen, die im Rahmen des abschließenden Hilfeplangesprächs eingesetzt werden, um die Perspektiven der unterschiedlichen am Hilfesgeschehen Beteiligten auf die zu beendende Hilfe systematisch einzuholen.

4. Jugendhilfeplanung¹

4.1 Jugendhilfeplanung als zentrales fachliches einzelfallübergreifendes Steuerungsinstrument

Zunehmender und sich verändernder Bedarf nach Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe

Die Kinder- und Jugendhilfe sieht sich zunehmend steigenden Anforderungen gegenüber. Gesellschaftliche Entwicklungen führen zu veränderten Rahmenbedingungen familiären Zusammenlebens und neuen Entwicklungsaufgaben für Kinder und Jugendliche. Gesellschaftliche Missstände, beispielsweise (Jugend-) Arbeitslosigkeit oder Armut, wirken sich unmittelbar auf die Lebensqualität von Familien, Kindern und Jugendlichen aus. Im Zuge solcher Prozesse steht die Kinder- und Jugendhilfe vor der Herausforderung, dem damit korrespondierenden, sich verändernden und zunehmenden Bedarf nach unterstützenden Angeboten bedarfsgerecht Rechnung zu tragen.

Jugendhilfeplanung als Instrument zur Umsetzung bedarfsgerechter Angebote

Jugendhilfeplanung als fachliches Steuerungsinstrument kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Sie ist *das* Instrument zur Umsetzung des offensiven, vorbeugenden und lebensweltorientierten Ansatzes der Kinder- und Jugendhilfe. Die gesetzlichen Vorgaben zur Jugendhilfeplanung im Kinder- und Jugendhilfegesetz stecken den Rahmen planerischer Aufgaben ab. Mindeststandards und allgemeine Zielvorgaben werden formuliert. Darüber hinaus bleiben Handlungsspielräume offen, die es ermöglichen, den Planungsprozess regionalen Gegebenheiten anzupassen.

Diese Spielräume zu gestalten ist eine anspruchsvolle Aufgabe für öffentliche und freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Denn zur Weiterentwicklung erzieherischer Hilfen gibt es keine einfachen Modelle, keine eindeutigen Daten, die erhoben werden, um sie dann

¹ Zu den Ausführungen in diesem Kapitel vgl. auch BÜRGER 1999, GLÄSS/HERRMANN 1994, JORDAN/SCHONE 1998, S. 57ff, HERRMANN 1995, S. 143ff, HERRMANN 1998, MERCHEL 1998b, S. 419ff, NIKLES 1995, SCHONE 1998, S. 121ff.

Schritt für Schritt umzusetzen. Es geht vielmehr um einen komplexen Zusammenhang von Problemursachen, Lebenswelt, Biographie, institutionellen Strukturen, administrativen und rechtlichen Vorgaben und professionellen Handlungsmustern, zu dem (fach)politische und fiskalische Interessen und Werte hinzukommen, wenn es um kostenrelevante Entscheidungen geht. Ein konkret quantifizierbarer Bedarf nach erzieherischen Hilfen kann nicht formuliert werden. Und eine Auflösung dieser Zusammenhänge und Einflussgrößen in einfache Technologien führt zu einem einseitigen Rationalisierungsprozess, der der Komplexität dieses Bedingungsgefüges nicht gerecht wird und somit zu – mitunter kostenintensiven - Nebenwirkungen führt, die dann aber nicht unbedingt als solche erkannt und angegangen werden können.

Keine einfachen Modelle zur Umsetzung von Jugendhilfe-Planung

Um Jugendhilfeplanung in den Jugendamtsbezirken von Rheinland-Pfalz so auszugestalten, dass sie ihrem Anspruch – der bedarfsgerechten Weiterentwicklung erzieherischer Hilfen – gerecht werden kann, wurden Qualitätsmerkmale zur Gestaltung von Planungsprozessen im Bereich der Hilfen zur Erziehung entwickelt. Diese werden nachfolgend vorgestellt.

4.2 Qualitätsmerkmale von Jugendhilfeplanung

4.2.1 Jugendhilfeplanung als kontinuierlicher, fachlicher und politischer Aushandlungsprozess

Im Unterschied zu Planungstätigkeiten in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist Jugendhilfeplanung nicht per technokratischem Ansatz zu realisieren. Im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe existieren weder eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, noch gibt es eindeutige Lösungen zur Erfüllung der gesetzlichen Aufträge. Einzelne Jugendhilfeziele und Angebotsstrukturen sind außerdem durch äußere Bedingungen wie Gesetze, Vorschriften und Richtlinien nicht eindeutig determiniert, so dass ihre Strukturen und Prozesse prinzipiell entscheidbar sind. Der Intention des Gesetzgebers entsprechend werden solche Entscheidungen fachlich und politisch getroffen. Die Jugendhilfeplanung ist in diesem Prozess der Konkretisierung inhaltlicher Ziele und ihrer Umsetzung vor Ort unverzichtbares Instrument, mit dessen Hilfe Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe transparent, öffentlich und veränderbar werden.

Keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, keine eindeutigen Lösungen

Hinsichtlich des Planungsprozesses werden mehrere Ebenen unterschieden: Als fachliche Aufgabe trägt Jugendhilfeplanung zur Beförderung von Professionalität Sozialer Arbeit im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bei, d.h. sie bietet einen Rahmen dafür, dass Fachkräfte und Institutionen ihr eigenes Handeln systematisch reflektieren und ihr professionelles Handeln an gemeinsam erarbeiteten Qualitätsmaßstäben ausrichten. Darüber hinaus hat Jugendhilfeplanung aber auch eine fach- und sozialpolitische Wirkungsabsicht: Als fachpolitische Aufgabe trägt Jugendhilfeplanung dazu bei, Aufmerksamkeitsstrukturen, Ressourcen und öffentliche Sensibilitäten auf die komplexen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe zu richten. Als Prozess kommunaler Willensbildung schließlich schafft sie Transparenz für politische Entscheidungen und ihre Konsequenzen.

Jugendhilfeplanung als fachliche Aufgabe

Jugendhilfeplanung als fachpolitische Aufgabe

Jugendhilfeplanung als Prozess kommunaler Willensbildung

Jugendhilfeplanung als kontinuierlicher Aushandlungsprozess

Dem Gegenstand der Kinder- und Jugendhilfe entsprechend werden sämtliche sie betreffende Entscheidungen diskursiv ausgehandelt. Jugendhilfeplanung wird dementsprechend als kontinuierlicher Aushandlungsprozess angelegt, an dem Fachkräfte verschiedener Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Mitglieder politischer Parteien und Adressaten von Jugendhilfeangeboten angemessen beteiligt werden (zur Organisation von Planungsprozessen vgl. 4.2.6).

Ziel von Jugendhilfeplanung ist der zielgerichtete Einsatz fachlicher und finanzieller Ressourcen

Ziel von Jugendhilfeplanung ist die fachliche Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe vor Ort, also der zielgerichtete Einsatz fachlicher und finanzieller Ressourcen. Ziele, Aufgaben, Mittel und Anforderungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sind keine raum- und zeitunabhängigen, objektiven Vorgaben. Aufgrund der Komplexität des Planungsgegenstandes, der raschen gesellschaftlichen Entwicklungen sowie der ständigen Anpassung gesetzlicher Grundlagen an solche Veränderungen wird Jugendhilfeplanung als Daueraufgabe realisiert. Im Rahmen des Planungsprozesses wird immer wieder aufs neue bestimmt, ob die vorhandenen Angebote bedarfsgerecht ausgestaltet sind und fachlichen Standards entsprechen, d.h. Evaluation und Fortschreibung sind immanente Bestandteile des Planungsprozesses (vgl. auch HEUCHEL/SCHRAPPER 1999, S. 95ff).

Jugendhilfeplanung ist eine Daueraufgabe

4.2.2 Jugendhilfeplanung als Prozess der Partizipation von Adressaten

Einbeziehung der Adressaten zwecks:

In den Prozess der Jugendhilfeplanung werden die Bedürfnisse von Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe einbezogen, um sich einer bedarfsgerechten Ausgestaltung des Kinder- und Jugendhilfeangebotes so weit als möglich anzunähern. Dadurch wird die Akzeptanz der Planungsergebnisse erhöht, was im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe deshalb von großer Bedeutung ist, weil die Wirksamkeit personenbezogener sozialer Dienstleistungen entscheidend von der Mitwirkungsbereitschaft ihrer Adressaten abhängt. Zudem wird so die Qualität von Angeboten gesteigert, weil Erklärungs- und Definitionsmuster professioneller Fachkräfte und politischer Entscheidungsträger im Hinblick auf Bedürfnisse, Ängste und Probleme von „Entscheidungsbetroffenen“ blinde Flecken aufweisen, die einer Ergänzung und Korrektur durch deren lebensweltliches Wissen bedürfen. Zwecks Realisierung der Beteiligung von Adressaten werden unterschiedliche Formen realisiert – beispielsweise schriftliche Befragungen von Adressaten erzieherischer Hilfen (ein möglicher Fragebogen befindet sich im Anhang dieses Berichts, vgl. Anhang 5) oder die Durchführung von Workshops mit Kindern, Jugendlichen und Eltern, die in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe betreut werden bzw. von diesen begleitet werden (vgl. auch STORK 1995, S. 62ff, S. 91ff, KRIENER 2001, S. 128ff).

Erhöhung der Akzeptanz der Planungsergebnisse

Qualitätssteigerung der Angebote

4.2.3 Jugendhilfeplanung als Prozess der Beteiligung von Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe

Das umfassende sozialräumliche und fachliche Wissens der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe innerhalb des Jugendamtes sowie bei freien Trägern im Planungsgebiet wird systematisch in den Planungsprozess einbezogen. Diese Verknüpfung von Praxis- und Planungskompetenzen, von sozialpädagogischen Problem- und Ressourcenkenntnissen und planerisch-politischen Problemlösungsstrategien, dient der Gestaltung eines gelingenden, umsetzungsorientierten Planungsprozesses, der in der Praxis beginnt und endet, wobei Phasen der Planung und der Umsetzung nicht strikt voneinander zu trennen sind, sondern eine Durchdringung von Analyse und Veränderung im Prozess der Dauer-evaluation stattfindet.

Einbindung des fachlichen und sozialräumlichen Wissens der Fachkräfte

Zwecks Realisierung der Beteiligung der Fachkräfte wird im Zuge der Umsetzung von Untersuchungsschritten während des Planungsprozesses auf Praktikabilität und Nützlichkeit der zum Einsatz kommenden Instrumente besonderen Wert gelegt.

Praktikabilität und Nützlichkeit der eingesetzten Instrumente

4.2.4 Jugendhilfeplanung als Instrument der Organisationsentwicklung

Organisation und Inhalte der Arbeit stehen in einem engem, unauflösbarem Wechselverhältnis, so dass fachliche Weiterentwicklungen immer auch einer Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen bedürfen. Im Rahmen der Jugendhilfeplanung werden die administrativen Rahmenbedingungen sowie die Handlungsvollzüge sozialpädagogischer Tätigkeiten, die als Elemente von Struktur- und Prozessqualität Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse sozialpädagogischer Arbeit haben, thematisiert. Die Optimierung und Qualifizierung von Strukturen und Abläufen, also die Organisationsentwicklung unter fachlichen Gesichtspunkten, ist kontinuierliche Aufgabe im Rahmen von Planungsprozessen. Im Zuge der Realisierung von Analysen werden auch solche qualitätsbeeinflussenden Faktoren in den Blick genommen, hinterfragt und weiterentwickelt.

Fachliche Weiterentwicklungen benötigen die Optimierung und Qualifizierung von Strukturen und Abläufen

Die Umsetzung innovativer Arbeits- und Organisationsstrukturen kann nur unter Einbeziehung des Wissens der Fachkräfte in den einzelnen Diensten sowie mit deren Motivation, sich aktiv an der Umsetzung innovativer Strukturen zu beteiligen, gelingen. Jede Neu- oder Umorganisation ist angewiesen auf die motivierte Mitarbeit derjenigen, die den Arbeitsalltag innerhalb neuer Strukturen ausgestalten sollen, d.h. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zentrale Ressource für das Gelingen einer lebensweltnahen und fachlichen Kompetenz ermöglichenden Hilfestruktur. Auch im Zuge der Umsetzung dieser Aufgabe werden deshalb Fachkräfte – in diesem Fall Fachkräfte des Jugendamtes – systematisch beteiligt. An Beteiligungsmöglichkeiten exemplarisch zu nennen sind bspw. die Durchführung schriftlicher Befragungen zu ausgewählten Aspekten der Arbeitsorganisation oder die gemeinsame Bewertung der im Zuge von Zeitbudgetanalysen gewonnenen Daten (ein Zeitbudget-analyseraster für den ASD befindet sich im Anhang dieses Berichts, vgl. Anhang 6).

Beteiligung der Fachkräfte

4.2.5 Jugendhilfeplanung als Instrument der Qualitätsentwicklung

Qualitätsdiskussionen sind integraler Bestandteil von Jugendhilfeplanung

Jugendhilfeplanung dient der Umsetzung fachlicher Standards. Diskussionen über Qualität Sozialer Arbeit sowie zu Möglichkeiten der Qualitätsüberprüfung und -sicherung sind integraler Bestandteil von Planungsprozessen. Diese werden sowohl innerhalb einzelner Institutionen als auch zwischen Fachkräften verschiedener kooperierender Institutionen geführt. Fragen nach Möglichkeiten der Ausbildung und Sicherung von Qualität werden dabei dem spezifischen Gegenstand der Kinder- und Jugendhilfe – personenbezogenen sozialen Dienstleistungen – angemessen bearbeitet. Eine offensive Bearbeitung der Frage nach der Qualität Sozialer Arbeit, also die Entwicklung konkreter, handhabbarer Konzepte, steht dabei im Vordergrund.

Jugendhilfeplanung als fachliche Grundlage von Neuen Steuerungsmodellen

Sofern innerhalb einer Kommune Neue Steuerungsmodelle umgesetzt werden (sollen), trägt Jugendhilfeplanung dazu bei, im Prozess der Verwaltungsmodernisierung fachlichen Deutungs- und Handlungsmustern Geltung zu verschaffen. Die im Zuge der Diskussion um Neue Steuerungsmodelle hervorgebrachten Themen, etwa die Definition von Qualitätsstandards, die Implementation von Verfahren der Qualitätssicherung oder die stärkere Beachtung von Adressateninteressen als Legitimationsgrundlage werden so aus dem fachlichen Kontext der Sozialen Arbeit heraus bearbeitet (vgl. z.B. MERCHEL/SCHRAPPER 1996, S. 7ff und MERCHEL 1996, S. 145ff.).

4.2.6 Jugendhilfeplanung als Aufgabe von Fachpersonal in geregelten Zusammenarbeitsstrukturen

Jugendhilfeplanung braucht hauptamtliche Fachkräfte

Aufgaben hauptamtlicher Fachkräfte: bereichsübergreifener Blick, Datengrundlagen, Moderation, Informationsfluss, Auswertungen

Verlässliche und transparente Planungsstrukturen

Zur Realisierung von Jugendhilfeplanung werden hauptamtliche Planungsfachkräfte mit entsprechenden Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen eingesetzt. Diese koordinieren und moderieren den Planungsprozess, bündeln das Wissen aus unterschiedlichen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe, bringen verschiedene Diskussionsstränge zusammen, erarbeiten Planungsgrundlagen (sozio-strukturelle Daten, Jugendhilfedaten, Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien...) und behalten den Gesamtplanungszusammenhang im Blick. Zudem wirken sie auf eine intensive Kooperation aller Arbeitsfelder innerhalb des Jugendamtes sowie zwischen Jugendamt und freien Trägern hin, gewährleisten Informationsflüsse, entwickeln aus der Gesamtschau Hypothesen für einzelne Arbeitsfelder und geben diese an die Praxis weiter, leiten Erkenntnisse des Planungsprozesses an politische Gremien weiter und initiieren und begleiten schließlich die Umsetzung von Ergebnissen. Darüber hinaus sind verlässliche und transparente Planungsstrukturen unabdingbar. Ziel einer solchen Planungsstruktur ist es, Orte für eine fachliche Reflexion, für die Auseinandersetzung mit Planungsgegenständen und -ergebnissen, für träger- und einzelfallübergreifende Abstimmungsprozesse, für die Entwicklung von Qualitätsstandards u.v.m. bereitzustellen und für alle Beteiligten die Möglichkeit zu bieten, sich darüber zu verständigen und zu informieren, auf welche Art und Weise mit welchen Ergebnissen verfahren wird. So wird auf ein wirkungsvolles Ineinandergreifen aller an der Planung Beteiligten hingewirkt.

Innerhalb des Jugendamtes wird eine jugendamtsinterne Planungsgruppe eingerichtet, in der neben der Planungsfachkraft Vertreterinnen und Vertreter aus den Regionalteams der Sozialen Dienste sowie Leitung mitwirken. Dort werden Vorlagen der Planungsfachkraft – Erhebungsinstrumente, Berichtrohfassungen, Konzeptentwürfe u.a. - eingehend diskutiert und überarbeitet, was im Alltagsgeschäft der Regionalteams in der notwendigen Gründlichkeit nicht geleistet werden könnte. Darüber hinaus sind die Regionalteams der Sozialen Dienste bzw. das überregionale Team der Dienste ein wichtiger Ort, um Jugendhilfeplanung als gemeinsame Aufgabe des Jugendamtes zu gestalten und auf der Grundlage der Vorarbeit der jugendamtsinternen Planungsgruppe ausgewählte Ergebnisse zu bewerten, Konzepte zu diskutieren und die Umsetzung von Untersuchungsschritten und von Planungsergebnissen gemeinsam zu leisten.

Einrichtung einer Jugendamtsinternen Planungsgruppe

Regionalteams und überregionales Team als zentrale Orte der Planung

Zwecks systematischer Zusammenarbeit mit freien Trägern wird eine bereichsbezogene Arbeitsgemeinschaft gemäß § 78 SGB VIII eingerichtet. Diese dient der Abstimmung von Angeboten und Konzeptionen zwischen Jugendamt und freien Trägern, d.h. hier wirken insbesondere Fach- und Leitungskräfte dieser Institutionen mit. Je nach Größe des Jugendamtsbezirks und je nach dem vereinbarten Aufgabenspektrum der Planung können im Rahmen solcher Arbeitsgemeinschaften durchaus themen- oder regionenbezogene Untergruppen gebildet werden, die für einen definierten Zeitraum an vereinbarten Themenstellungen arbeiten und ihre Ergebnisse wiederum der Gesamt-AG als Diskussionsgrundlage zur Verfügung stellen.

Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft gemäß § 78 SGB VIII

Zudem wird ein Planungsausschuss – als Unterausschuss des Jugendhilfeausschusses – eingerichtet. In diesem haben Vertreter aus Politik, von freien Trägern, der Verwaltung u.a. die Möglichkeit, Planungsfragen und –ergebnisse ausführlicher als dies im Jugendhilfeausschuss geleistet werden kann zu bearbeiten. Zudem sind die bereichsübergreifende Koordination der Planung sowie die gemeinsame Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen Aufgaben dieses Gremiums.

Einrichtung eines Unterausschusses/Planungsausschusses

Abbildung 7 gibt abschließend einen Überblick über die Organisation von Planungsprozessen.

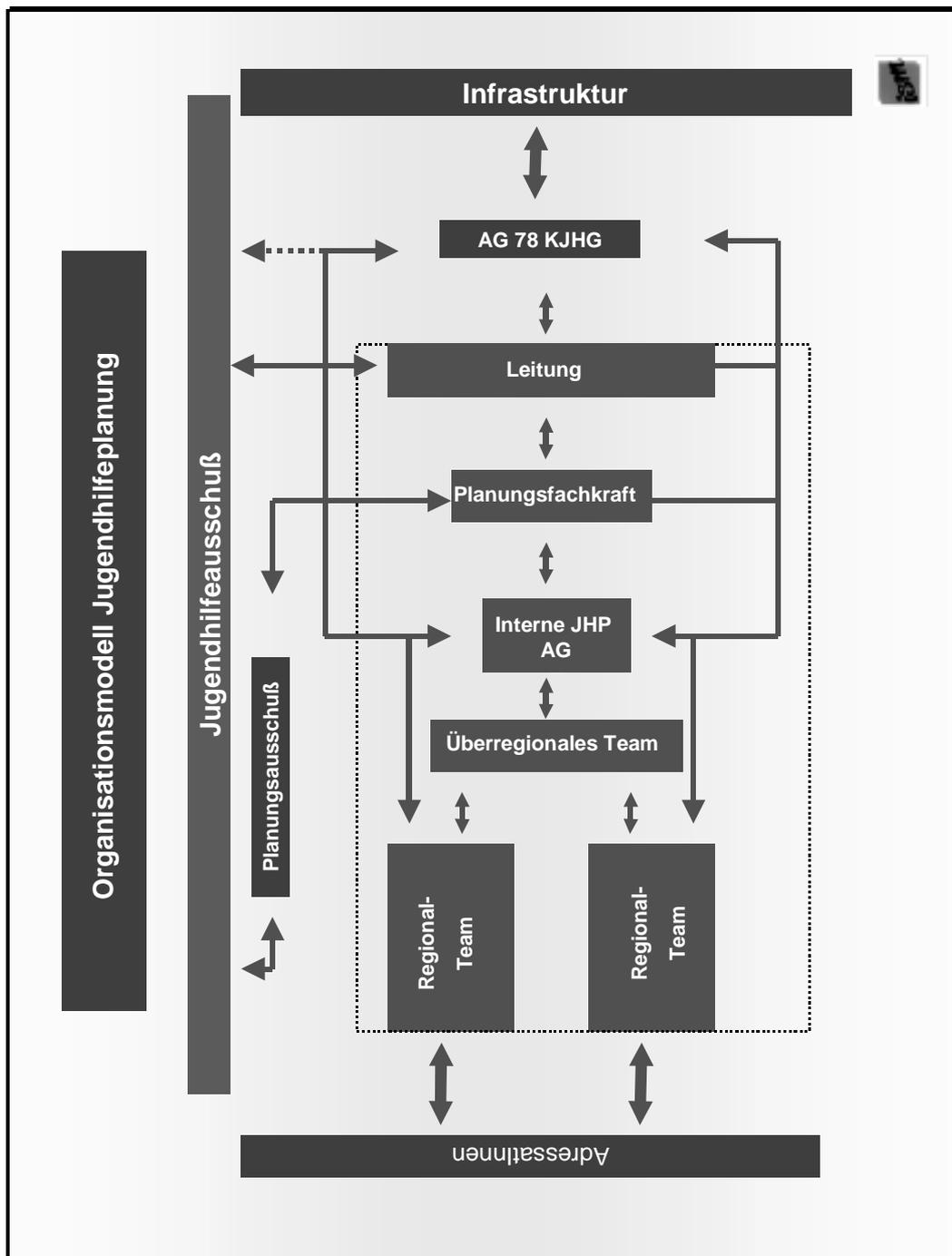


Abbildung 7: Organisation von Jugendhilfeplanungsprozessen im Bereich der Hilfen zur Erziehung

5. Resümee

Qualitätsentwicklung in Jugendämtern ist ein weites thematisches Feld: Unterschiedlichste Arbeitsschritte – zum Beispiel Leitbild-, Personal- oder Konzeptentwicklung, systematische Fortbildungsplanung u.v.m. – können im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen realisiert werden, der Fokus der jeweiligen Vorgehensweise kann dabei breit variieren – es können sich bspw. Strukturen in Jugendämtern bzw. in Teilbereichen des Jugendamtes ebenso angeschaut werden wie die Zufriedenheit der Adressaten mit den ihnen angebotenen Leistungen. Wie das komplexe Feld der Qualitätsentwicklung mit seinen inhaltlichen und organisationsbezogenen Facetten sowie methodischen Implikationen im Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure – Politik, Verwaltung, Fachkräfte öffentlicher und freier Träger – angegangen werden kann, obliegt deshalb der sinnvollen Abwägung von notwendiger thematischer Breite, praktischer Nützlichkeit und pragmatischen Möglichkeiten. Die Grundsatzfrage allerdings, ob die Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe überhaupt geführt werden soll, stellt sich heute nicht mehr. Und in diesem Zusammenhang ist auch unbestritten, dass dem öffentlichen Jugendhilfeträger eine besondere Verantwortung zukommt (vgl. VEREIN FÜR KOMMUNALWISSENSCHAFTEN e.V. 2003).

Im Rahmen der in diesem Bericht vorgestellten Projekte zur Qualitätsentwicklung in rheinland-pfälzischen Jugendämtern wurde sich auf die Arbeit der Sozialen Dienste im Jugendamt und hier wiederum auf drei zentrale Schlüsselprozesse konzentriert: Auf die Gestaltung qualifizierter Teamarbeit, die Weiterentwicklung der Hilfeplanung sowie die Weiterentwicklung der Jugendhilfeplanung im Bereich der erzieherischen Hilfen. Ziel der Projekte war die Stärkung der fachlichen Steuerungskompetenz des öffentlichen Trägers, und zwar sowohl einzelfallbezogen als auch bezogen auf Infrastrukturentwicklung. Die Fokussierung dieser drei Aspekte beruhte zum einen auf rheinland-pfälzischen Untersuchungsergebnissen aus dem Jahre 1994, die darauf verwiesen, dass ein wichtiger Ansatzpunkt zur Steuerung erzieherischer Hilfen Beratungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb von Jugendämtern sind (vgl. HAMBURGER, MÜLLER, PORR 1994). Zum anderen wurde dem Jugendamt mit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes im Jahre 1991 eine exponierte Stellung zugeschrieben, indem es durch die Einführung des § 36 SGB VIII die Verantwortung für die Einlösung des Hilfeplanverfahrens in jedem Einzelfall verantwortlich wurde - und in diesem Zusammenhang jede erzieherische Hilfe im Einzelfall zu beraten und zu entscheiden hat - und darüber hinaus aufgrund der Einführung des § 80 SGB VIII die Planungsverantwortung für sämtliche im Kinder- und Jugendhilfegesetz beschriebenen Leistungen zugewiesen bekam. Damit wurde das Jugendamt sowohl für die Einlösung des individuellen Rechtsanspruchs auf erzieherische Hilfen als auch für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur insgesamt verantwortlich.

Qualifizierte Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung sind demnach drei zentrale Ansatzpunkte, wenn es um Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten von Jugendämtern geht. **Teamarbeit** ist hinsichtlich der Gestaltung von Einzelfallarbeit von zentraler Bedeutung, da es sich im Bereich der Hilfen zur Erziehung um komplexe Prozesse zwischen einer Vielzahl von Beteiligten mit z.T. differierenden Interessen handelt. Zudem werden in diesem Bereich in der Regel Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen für die betreffenden Kinder, Jugendlichen und Eltern getroffen – etwa wenn es um die Herausnahme oder die Nicht-Herausnahme eines Kindes geht. Um den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, sind kontinuierliche und systematische Teamarbeitsformen unerlässlich. Diese stellen die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven sowie des Fachwissens unterschiedlicher Fachkräfte sicher und gewährleisten dadurch am ehesten, dass die Vielzahl der im jeweiligen Fall zusammenwirkenden Faktoren berücksichtigt werden und der Fall vor dem Hintergrund eines breiten Wissensspektrums reflektiert werden kann. Anders formuliert erhöht Teamarbeit die Wahrscheinlichkeit, dass Hilfen be-

darfsgerecht und damit effektiv ausgestaltet werden. Einzelfallübergreifend betrachtet ist Teamarbeit von ebenso zentraler Bedeutung, da Konzept-, Organisationsentwicklung oder Jugendhilfeplanung im Bereich der Hilfen zur Erziehung nicht auf die vielschichtigen Einzelfall- und Sozialraumkenntnisse der Fachkräfte aus den Sozialen Diensten verzichten kann. Zudem sind es die Fachkräfte, die die im Rahmen solcher Prozesse getroffenen Vereinbarungen umsetzen – entsprechend mindert eine unzureichende Einbindung der Fachkräfte die Chance der Realisierung von Maßnahmen erheblich. Solche einzelfallübergreifenden, konzeptionellen Tätigkeiten laufen im Alltagsgeschäft der Sozialen Dienste ständig Gefahr, vernachlässigt zu werden. Denn im Unterschied zur Einzelfallarbeit – die ständigen und unmittelbaren Druck ausübt –, sind beim Unterlassen einzelfallübergreifender Arbeiten keine unmittelbaren Konsequenzen spürbar. Dies bedeutet allerdings keineswegs, dass der Verzicht auf einzelfallübergreifende Tätigkeiten tatsächlich keine Konsequenzen hätte; ganz im Gegenteil wirken nicht geleistete konzeptionelle Arbeiten auf die Einzelfallarbeit zurück: Fehlen bedarfsgerechte Angebote, bspw. für eine ganz bestimmte Zielgruppe, muss in jedem Einzelfall, für den ein solches Angebot notwendig wäre, auf schlechtere Alternativen zurückgegriffen werden. Und weniger bedarfsgerechte Hilfen bedeuten zugleich weniger erfolgreiche und damit ineffektivere Hilfen. Um sicherzustellen, dass solche einzelfallübergreifenden Tätigkeiten geleistet werden können, braucht es deshalb erstens einen festen Ort – das Team –, und zweitens ausreichende zeitliche Ressourcen im Rahmen der Teamsitzungen, um Einzelfallübergreifendes bearbeiten zu können.

Hilfeplanung ist das zentrale fachliche Steuerungsinstrument im Einzelfall. Als zwei wesentliche Anforderungen der Hilfeplanung werden im Gesetz die Beteiligung der Adressaten und das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte benannt. Letztgenannter Aspekt wird durch die Umsetzung von Teamarbeit gewährleistet, d.h. die Umsetzung von Teamarbeit trägt entscheidend zur fachgerechten Einlösung des Rechtsanspruchs auf erzieherische Hilfen bei. Erstgenannter Aspekt, also die Beteiligung der Kinder, Jugendlichen und Familien, ist die zentrale Bestimmung für die kooperative Gestaltung pädagogischer Prozesse, durch den in besonderer Weise der Perspektivenwechsel der Jugendhilfe im Kinder- und Jugendhilfegesetz zum Ausdruck gebracht wird. Adressaten sind als Ko-Produzenten im Hilfeprozess ernst zu nehmen, sie tragen maßgeblich zum Gelingen bzw. Nichtgelingen einer Hilfe bei, so dass Hilfen nur durch ein Miteinander von Fachkräften und Adressaten effizient gestaltet werden können. Der Gesetzgeber trägt mit dieser Regelung der Erkenntnis Rechnung, dass eine gelingende Jugendhilfe ihre Leistungen an den unterschiedlichen Lebenslagen der Familien und deren Interessen, Wünschen und Bedürfnissen orientieren, also an deren Konstrukte anschlussfähig sein muss. Denn diese können nicht durch bestimmte Vorgehensweisen zu vorhersehbaren Verhaltensweisen motiviert werden, sondern müssen zuallererst in der Hilfe einen Nutzen für ihre Situation erkennen können. Umgekehrt führt ein hohes Maß an Problemdefinitions-macht seitens des Jugendamtes bzw. anderer Institutionen zu einer Abwehrhaltung der Adressaten, die ihre Energien dann stärker in den Kampf um die Definition des Problems als in koproduzierende Aktivitäten investieren. Zentrales Element von Hilfeplanung ist demnach die Aushandlung verschiedener Perspektiven, d.h. das Vermitteln und Zusammenführen unterschiedlicher Situationsdefinitionen und Handlungsvorstellungen, sowie die Bewertung des Hilfeverlaufs aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Ein solcher Verständigungsprozess hat sich an den individuellen Potentialen und Ressourcen der Adressaten zu orientieren, um Eigenkräfte der Kinder, Jugendlichen und Familien zu aktivieren – und so den lähmenden Blick auf alles, was nicht funktioniert, zu überwinden – und die Zusammenarbeit wertschätzend zu gestalten – eine ganz zentrale Dimension im Rahmen wirkungsvoller Hilfeprozesse (vgl. MERCHEL/SCHONE 1998, S. 233, SCHRAPPER 1994, S. 64ff).

Die Umsetzung qualifizierter Hilfeplanung ist anspruchsvoll und überfordernd zugleich. Sie setzt geklärte Strukturen, Kompetenzen und Verfahrensregeln im Ju-

gendamt sowie in der Kooperation zu freien Trägern voraus. Mit Blick auf den bundesweiten Stand der Umsetzung der fachlichen und rechtlichen Vorgaben des § 36 SGB VIII kann angenommen werden, dass die zentrale Bedeutung dieses Steuerungsinstrumentes in der Praxis erkannt und an der Operationalisierung von Verfahren, Strukturen und Methoden gearbeitet wird (vgl. UNI KOBLENZ, ISM, ISA, SPI 2003). Ungeklärt ist vielerorts allerdings noch, welche Konsequenzen aus der Umsetzung qualifizierter Hilfeplanung für das Aufgabenprofil und die Ressourcenausstattung der Sozialen Dienste gezogen werden müssen und wie Fallverstehen bzw. „sozialpädagogische Diagnosen“ so ausgestaltet werden können, dass professionelle Entscheidungsgrundlagen in gleicher Weise wie andere Diagnosemodelle (bspw. in der Medizin) anerkannt werden. Trotz dieser Handlungsbedarfe zeigt sich, dass mit der Grundphilosophie und dem Arbeitsinstrument „Hilfeplan“ die Hilfen zur Erziehung eine Vorreiterrolle für andere Sozialleistungsbereiche einnehmen, die nun sukzessive auf die Behinderten-, Alten- und Sozialhilfe übertragen werden (vgl. REISS 2001).

Jugendhilfeplanung schließlich ist *das* Instrument zur Umsetzung des offensiven, vorbeugenden und lebensweltorientierten Ansatzes der Kinder- und Jugendhilfe. Die gesetzlichen Vorgaben zur Jugendhilfeplanung im Kinder- und Jugendhilfegesetz stecken den Rahmen planerischer Aufgaben ab. Mindeststandards und allgemeine Zielvorgaben werden formuliert; darüber hinaus bleiben Handlungsspielräume offen, die es ermöglichen, den Planungsprozess regionalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Spielräume zu gestalten ist eine anspruchsvolle Aufgabe für öffentliche (und freie) Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Denn zur Weiterentwicklung erzieherischer Hilfen gibt es keine einfachen Modelle, keine eindeutigen Daten, die erhoben werden, um sie dann Schritt für Schritt umzusetzen. Es geht vielmehr um einen komplexen Zusammenhang von Problemursachen, Lebenswelt, Biographie, institutionellen Strukturen, administrativen und rechtlichen Vorgaben und professionellen Handlungsmustern, zu dem (fach)politische und fiskalische Interessen und Werte hinzukommen, wenn es um kostenrelevante Entscheidungen geht. Ein konkret quantifizierbarer Bedarf nach erzieherischen Hilfen kann nicht formuliert werden. Und eine Auflösung dieser Zusammenhänge und Einflussgrößen in einfache Technologien führt zu einem einseitigen Rationalisierungsprozess, der der Komplexität dieses Bedingungsgefüges nicht gerecht wird und somit zu – mitunter kostenintensiven - Nebenwirkungen führt, die dann aber nicht unbedingt als solche erkannt und angegangen werden können. Entsprechend bedarf es der Realisierung von Jugendhilfeplanung als kommunikativer, beteiligungsintensiver Prozess, der die Einbindung des Wissens und der Perspektiven unterschiedlichster Akteure zwecks der Bewertung und fachlichen Einbettung unterschiedlichster Daten sicherstellt und so gewährleistet, dass Hilfen zur Erziehung bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

Im Rahmen der rheinland-pfälzischen Modellprojekte wurden diese drei zentralen fachlichen Steuerungsprozesse im Jugendamt – Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung – profiliert, indem Qualitätsmerkmale entwickelt sowie Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen geklärt wurden. So konnte der öffentliche Träger als fachliche Steuerungsinstanz im Bereich der Hilfen zur Erziehung gestärkt und damit der Rahmen für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe in diesem Bereich geschaffen werden. Mit Blick auf die Erfahrungen, die mit der Umsetzung dieser drei inhaltlichen Zugänge zum Thema „Qualitätsentwicklung“ gemacht wurden, zeigt sich heute, dass diese Eingrenzung und Schwerpunktlegung zwar nicht den Anspruch einer umfassenden Bearbeitung des Qualitätsthemas erheben kann, allerdings umfassende Qualitätsentwicklungsprozesse in den beteiligten Jugendämtern eingeleitet wurden, die sukzessive zu einem Qualitätsmanagementmodell erweitert werden können - entsprechende Weichenstellungen hierfür wurden in den Jugendämtern vorgenommen. Auch kann herausgestellt werden, dass sich dieses Vorgehen als Alternative zur betriebswirtschaftlich ausgerichteten Neuen Steuerung heranziehen lässt, um das Jugend-

amt als sozialpädagogische Fachbehörde entlang von fachlichen Qualitätskriterien einer modernisierten Kinder- und Jugendhilfe in seiner Planungs- und Steuerungskompetenz zu stärken. Dass dies notwendig ist, zeigt eine Zwischenbilanz zur Umsetzung der Neuen Steuerungsmodelle aus der Perspektive von Jugendamtsleitungen, die das Deutsche Jugendinstitut im Rahmen einer repräsentativen Befragung jüngst herausgearbeitet hat. Diese verweist darauf, dass die Institution Jugendamt durch die Umsetzung Neuer Steuerungsmodelle keine hilfreichen Modernisierungsimpulse erhalten hat (vgl. MAMIER, PLUTO, SECKINGER, VAN SANDEN, ZINK 2003). Und an anderer Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Umsetzung der Neuen Steuerung aufgrund der dominanten Sparziele und einer dem Gegenstand wenig angepassten Organisations- und Managementphilosophie auf halber Strecke stehen geblieben ist (vgl. OTTO/PETER 2002).

Dass Rheinland-Pfalz mit dem in diesem Bericht dargestellten Arbeitsansatz aktuelle Handlungsbedarfe aufgegriffen hat, verdeutlicht zudem ein Blick in den jüngsten Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Dieser verweist darauf, dass in den Diskussionen zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe verschiedenen Ansätzen der Verwaltungsmodernisierung zwar viel Aufmerksamkeit gewidmet wird, das Interesse an der Weiterentwicklung und fachgerechten Durchsetzung der „einheimischen“ Instrumente jedoch eher gering sei. So verfüge die Kinder- und Jugendhilfe zwar über ein reichhaltiges und wirksames Repertoire an Planungs-, Hilfe- und Unterstützungsstrategien; zugleich aber werde deutlich, dass in der alltäglichen Praxis erhebliche Defizite bestünden, da eigene Verfahren und fachliche Prinzipien nur halbherzig berücksichtigt und umgesetzt würden. Entsprechend wird eine deutliche Diskrepanz zwischen den im Kinder- und Jugendhilfegesetz angelegten Möglichkeiten einerseits und der Realität andererseits konstatiert. So wird die Kinder- und Jugendhilfe aufgefordert, ihre eigenen Ansprüche und Standards ernst zu nehmen und in der Praxis einzusetzen. Dabei werden als zwei zentrale Modernisierungsherausforderungen die Verfahren der Hilfeplanung und der Jugendhilfeplanung benannt. Bezüglich der Hilfeplanung relevante Aspekte seien die Entwicklung geeigneter Verfahren und Kriterien zur Durchführung „sozialpädagogischer Diagnostik“ i.S. einer standardisierten Fallbeschreibung, die institutionelle Einbettung der Hilfeplanung (Verantwortlichkeiten, Beteiligung, Rollenklärungen...), die adäquate Beteiligung von Adressaten im Rahmen der Gestaltung von Einzelfallhilfen, die Gestaltung tragfähiger Verfahren kollegialer Beratung, die kontinuierliche Weiterbildung des Personals sowie die Evaluation der eigenen Arbeit, um systematisch Wissen über Wirkfaktoren im Hilfeschehen zu erlangen. Hinsichtlich der Jugendhilfeplanung werden die Gestaltung gelingender Planungsprozesse überhaupt, die Beteiligung der Adressaten sowie die Generierung systematischen Wissens über die Auswirkungen der Jugendhilfepraxis angeführt (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2002, S. 253ff). Vor dem Hintergrund dieser Zwischenbilanz kommt die Kommission des Elften Kinder- und Jugendberichts zur der Empfehlung, die Umsetzungsdefizite hinsichtlich des modernen und geeigneten Leistungsgesetzes der Kinder- und Jugendhilfe abzubauen und die dort geregelten Strukturen, Leistungen und Verfahren weiterzuentwickeln und wirkungsvoll umzusetzen. Zudem solle sich das Jugendamt hinsichtlich seiner Aufgaben auf Planung, Entscheidung, Evaluation und Controlling konzentrieren und insbesondere durch den Einsatz geeigneter Steuerungsinstrumente und nur subsidiär durch eigene Leistungen die Standards der Leistungserbringung sichern (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2002, S. 261f).

Mit den Ergebnissen aus der Projektarbeit in gut zwanzig rheinland-pfälzischen Jugendämtern möchte der hier vorliegende Bericht einen Beitrag zu dieser Fachdebatte leisten und anderen Jugendämtern, die sich mit Fragen der Teamentwicklung, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung befassen, als Reflexionsgrundlage anbieten.

Literaturverzeichnis

- Ader, S., Schrapper, C.: Fallverstehen und Deutungsprozesse in der sozialpädagogischen Praxis der Jugendhilfe. In: Heuchel, I., Schrapper, C. (Hg.): Was tun mit schwierigen Kindern. Münster, ohne Jahresangabe, S. 34-76.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E.: Nicht Autonomie sondern Bastelbiografie. In: Zeitschrift für Soziologie, 22. Jg., Heft 3, 1993, S. 178-187.
- Reiss, C.: Steuerung der Hilfen zum Lebensunterhalt durch Hilfeplanung. In: Brülle, H., Reiss, C. (Hg.): Neue Steuerung in der Sozialhilfe. Neuwied 2001, S. 166-185.
- Bürger, U.: Die Bedeutung sozialstruktureller Bedingungen für den Bedarf an Jugendhilfeleistungen. In: ISA e.V. (Hg.): Soziale Indikatoren von Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster 1999, S. 9-35.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin 2002.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Handbuch Sozialpädagogische Familienhilfe. Stuttgart, Berlin, Köln 1997.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge: Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der Sozialen Arbeit. Frankfurt 2002.
- Dewe, B.: Perspektiven der modernen Professionstheorie für sozialpädagogisches Handeln. In: Müller, S., Sünker, H., Olk, T., Böllert, K. (Hg.): Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven. Neuwied, Kriftel 2000, S. 289-302.
- Gläss, H., Herrmann, F.: Strategien der Jugendhilfeplanung. Theoretische und methodische Grundlagen für die Praxis. Weinheim und München 1994.
- Hamburger, F., Müller, H., Porr, C.: Zur aktuellen Situation der Heimerziehung in Rheinland-Pfalz. Mainz 1994.
- Hennig, C., Knödler, U.: Problemschüler – Problemfamilien. Ein praktisches Lehrbuch zum systemischen Arbeiten mit schulschwierigen Kindern. Weinheim 1995.
- Herrmann, F.: „Gelingende Partizipation“ als kollektiver Lernprozeß. In: Bolay, E., Herrmann, F.: Jugendhilfeplanung als politischer Prozeß. Beiträge zu einer Theorie sozialer Planung im kommunalen Raum. Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S. 143-190.
- Herrmann, F.: Jugendhilfeplanung als Balanceakt. Umgang mit Widersprüchen, Konflikten und begrenzter Rationalität. Neuwied, Kriftel 1998.
- Heuchel, I., Schrapper, C.: Planung und Steuerung der Jugendhilfe auf der Grundlage systematischer Beobachtung. In: ISA e.V. (Hg.): Soziale Indikatoren und Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster 1999, S. 95-130.
- Jordan, E., Schone, R.: Aufgaben, Konzepte, Ziele und Realisierungsbedingungen. In: Jordan, E., Schone, R. (Hg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien. Münster 1998, S. 57-120.
- Klatetzki, T.: Qualitäten der Organisation. In: Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster 1998, S. 61-75.
- Kriener, M.: Beteiligung als Gestaltungsprinzip. In: Birtsch, V., Münstermann, K., Trede, W. (Hg.): Handbuch Erziehungshilfen. Münster 2001, S. 128-149.
- Mamier, J., Pluto, L., Seckinger, M., van Sanden, Zink, G.: Kinder- und Jugendhilfe in Bewegung – Aktion oder Reaktion. München 2003.
- Merchel, J.: Von der psychosozialen Diagnose zur Hilfeplanung – Aspekte eines Perspektivenwechsels in der Erziehungshilfe. In: Institut für soziale Arbeit e.V. (Hg.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Soziale Praxis, Heft 15. Münster 1994, S. 44-63.

- Merchel, J.: Fachliche Anforderungen an die Jugendhilfe versus Ökonomisierung der Verwaltung? „Neue Steuerung“ im Kontext des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. In: : Merchel, J., Schrapper, C. (Hg.): Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster 1996, S. 145-169.
- Merchel, J., Schrapper, C.: „Neue Steuerung“ in der Sozialverwaltung – Hoffnungen, Skepsis und Fragen gegenüber einem Modernisierungskonzept. In: Merchel, J., Schrapper, C. (Hg.): Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster 1996, S. 7-17.
- Merchel, Joachim/Schone, Reinhold: Qualitätskriterien für ambulante Erziehungshilfen. In: Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster 1998, S. 221-243.
- Merchel, J.: Qualifizierung von Handlungskompetenzen, Verfahren und Organisationsstrukturen als Ansatzpunkt zum sparsamen Umgang mit Ressourcen – Auftrag, Arbeitsansätze und Ergebnisse des Projektes. In: Schrapper, C. (Hg.): Qualität und Kosten im ASD. Konzepte zur Planung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung durch kommunale Soziale Dienste. Münster, 1998a, S. 108-143.
- Merchel, J.: Jugendhilfeplanung in den einzelnen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe. In: Jordan, E., Schone, R. (Hg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien. Münster 1998b, S. 389-436.
- Merchel, J.: Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. Stuttgart 1998c.
- Merten, R.: Zur Binnenstruktur professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. In: Müller, S., Sünder, H., Olk, T., Böllert, K. (Hg.): Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven. Neuwied, Kriftel 2000, S. 399-416.
- Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen (MKJFF) (Hg): Qualifizierungsangebot für Fachkräfte in der Sozialpädagogischen Familienhilfe und anderen erzieherischen Hilfen in Rheinland-Pfalz. Mainz 2000.
- Münchmeier, R.: Lebens- und Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und Familien als Bedingung für Hilfen zur Erziehung. In: Birtsch, V., Münstermann, K., Trede, W. (Hg.): Handbuch Erziehungshilfen. Leitfaden für Ausbildung, Praxis und Forschung. Münster 2001, S. 22-45.
- Nikles, B.: Planungsverantwortung und Planung in der Jugendhilfe. Stuttgart 1995.
- Otto, H.U., Peter, H. (Hg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Münster 2002.
- Rauschenbach, T./Züchner, I.: Lebenschancen benachteiligter junger Menschen. In: Birtsch, V., Münstermann, K., Trede, W. (Hg.): Handbuch Erziehungshilfen. Leitfaden für Ausbildung, Praxis und Forschung. Münster 2001, S. 69-102.
- Schattenhofer, K., Thiesmeier, M.: Kollegiale Beratung und Entscheidung – Die Inszenierung einer Diagnose. In: Ader, S., Schrapper, C., Thiesmeier, M. (Hg.): Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster 2001, S. 62-69.
- Schlippe, A., Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 1998.
- Schone, R.: Organisation von Planungsprozessen. In: Jordan, E./Schone, R. (Hg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien. Münster 1998, S. 121-206.
- Schrapper, C.: Der Hilfeplanungsprozess – Grundsätze, Arbeitsformen und methodische Umsetzung. In: ISA e.V. (Hg.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 64-79.
- Schrapper, C.: Qualität und Kosten im ASD? Anforderungen und Profil Allgemeiner Sozialer Dienste in der Diskussion. In: Schrapper, C. (Hg.): Qualität und Kosten im ASD. Konzepte zur Planung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung durch kommunale Soziale Dienste. Münster, 1998, S. 7-33.

Stork, R.: Jugendhilfeplanung ohne Jugend? Münster 1995.

Uni Koblenz, ISM, ISA, SPI: Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Hilfeplanung als Kontraktmanagement. Koblenz 2003 (derzeit in der Veröffentlichung).

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.: Erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Regelungen nach § 78 a-g SGB VIII und die wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen. Berlin 2003.

Willke, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart, Jena 1994.

Anhang

A1: Raster zur Fallvorstellung im Team**Fallvorstellungsraster zur Beratung von Fällen im Team**

Name des Mädchens, des Jungen:.....

Geburtsdatum:

Erstvorstellung im Team am:

letzte Vorstellung im Team:

Aktueller Aufenthalt (bei wem, wo):

Herkunftsart (bei wem, wo):

Name des/der Personensorgeberechtigten:

Namen der Geschwister:

Krippe/Kiga/Hort/Schule/Sonstige Institutionen, die das Kind besucht:

Zentrale Bezugspersonen des Kindes/Jugendlichen:

Vorgeschichte

Bisherige Hilfen für das Kind/den Jugendlichen, für Geschwisterkinder, für die Familie insgesamt:

.....
.....
.....
.....

Zeitpunkt und Anlass des aller ersten Kontakts des Jugendamts zur Familie:

.....

Fachliche Einschätzung der Vorgeschichte durch die Fachkraft (was lief besonders gut, was lief

weniger gut, Schlüsse aus der Vorgeschichte bezüglich des weiteren Vorgehens...):

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Zur aktuellen Situation

Was ist passiert? Wer hat welches Problem mit wem?

Innerhalb der Familie:

.....
.....
.....

Familie in Kontakt mit anderen Personen/Institutionen:.....

.....
.....

Was wollen die einzelnen Familienmitglieder bzw. andere Beteiligte (Kind, Mutter, Vater, LehrerIn...): ..

.....
.....

Ressourcen der Familie sowie einzelner Familienmitglieder/sozialräumliche Ressourcen:

.....
.....

Einschätzung der Situation durch die Fachkraft (erste Hypothesen):

.....
.....

Erste Ideen bezüglich des weiteren Vorgehens:

.....
.....

Fragestellung für die Teamberatung:

.....
.....

Ergebnisse der Beratung

Worauf soll geachtet werden in der Zusammenarbeit mit der Familie:

.....
.....

Was darf auf keinen Fall passieren:

.....
.....

Was sind mögliche nächste Schritte:.....

.....
.....

Evtl. konkrete Hilfemaßnahme(n):

Nächster Beratungs-/Rückmeldetermin im Team:Fallverantwortliche(r):Datum:.....

Genogrammzeichnung der Familie des betreffenden Kindes/Jugendlichen

A2: Hilfeplandokument

HILFEPLAN NACH § 36 DES KINDER- UND JUGENDHILFEGESETZES

JUGENDAMT	AZ:
ORT UND DATUM DES HILFEPLANGESPRÄCHS:	
FACHKRAFT IM JUGENDAMT UND ☎	

Name des Mädchens oder Jungens/Jugendlichen:

geboren am:

Anschrift:

.....

Eltern/-teil, Personensorgeberechtigte(r):

Anschrift und Telefon:

.....

durchführende Institution:

.....

Am Hilfeplangespräch beteiligte Personen und Institutionen:

.....

.....

I. BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION:

Was ist die konkrete Ausgangslage? Wer hat wann Kontakt zum Jugendamt aufgenommen? Was ist der Anlass der Kontaktaufnahme? Zur Sozialen Lage der Familie (Wohnsituation, Arbeitssituation, Familiensystem, soziales Umfeld): Wie ist die Familiensituation zu beschreiben? Welche Probleme hat das Mädchen oder der Junge? Welche Probleme haben die Erziehungsberechtigten? Welche Ressourcen hat das Mädchen oder der Junge? Welche Ressourcen haben die Erziehungsberechtigten?

aus der Sicht der Fachkraft:

.....

.....

.....

aus der Sicht des Mädchen oder Jungen/Jugendlichen:

.....

.....

.....

aus der Sicht der Eltern/eines Elternteils:

.....

.....

.....

aus der Sicht der beteiligten Institutionen:

.....

.....

.....

VEREINBARUNG

Wo liegt der vordringliche Unterstützungsbedarf? Welche Ressourcen sollen gestärkt werden?

.....

.....

.....

.....

II. ERWARTUNGEN UND ZIELE

Welche Erwartungen und Ziele haben die Beteiligten im Hilfeprozess? Welche konkreten Ziele sollen bis zum nächsten Hilfeplangespräch erreicht werden? Welche zeitliche Prognose gibt es für den Hilfeprozess?

aus der Sicht der Fachkraft:

.....
.....
.....

aus der Sicht des Mädchen oder Jungen/Jugendlichen:

.....
.....
.....

aus der Sicht der Eltern/eines Elternteils: :

.....
.....
.....

aus der Sicht der beteiligten Institution:

.....
.....
.....

VEREINBARUNG

Welche konkreten Ergebnisziele sollen bis zum nächsten Hilfeplangespräch umgesetzt werden?

.....
.....
.....
.....

III. SOZIALPÄDAGOGISCHE HILFE - BEGRÜNDUNG UND VEREINBARUNG

Welches Hilfesetting ist das richtige? Mit welcher Begründung wird das Hilfesetting ausgewählt?

.....

.....

.....

.....

.....

IV. AUFGABENVERTEILUNG UND ZUSTÄNDIGKEITEN

Wie sollen die vereinbarten Ziele umgesetzt werden? Wer hat welche Aufgaben? Wer hat welche Zuständigkeiten? Wer erbringt welche Leistungen bis wann? Welche Arbeitsabsprachen gibt es?

Fachkraft:

.....

Mädchen oder Junge/Jugendliche(r):

.....

Eltern/Elternteil:

.....

Institution:

.....

V. SONSTIGE VEREINBARUNGEN, WÜNSCHE UND VORBEHALTE

.....

.....

.....

VI. BEGINN UND DAUER DER HILFE (PROGNOSE)

.....

VII. ZEITPUNKT DER FORTSCHREIBUNG DES HILFEPLANS

Wir stimmen zu, dass der Hilfeplan allen GesprächsteilnehmerInnen ausgehändigt wird.

UNTERSCHRIFT DER GESPRÄCHSTEILNEHMERINNEN

Mädchen oder Junge/Jugendliche(r):

Eltern/Personensorgeberechtigte:

Fachkraft des Jugendamtes:

Sonstige GesprächsteilnehmerInnen:

A3: Raster zur Durchführung einer Zielgruppenanalyse (am 31.12. laufende Hilfen)

Bogennummer (wird vom ism ausgefüllt) _____

ggf. Familienbogen-Nummer _____

A) Daten zur Hilfeart

(1) Um welche am 31.12.02 laufende Hilfe handelt es sich?

- (1) Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (2) Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
- (3) Betreuungshelfer (§ 30).....
- (4) Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (5) Tagesgruppe (§ 32).....
- (6) Vollzeitpflege (§ 33).....
- (7) Heimerziehung (§ 34).....
- (9) Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35).....
- (11) Hilfe für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a).....
- (12) § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31).....
- (13) § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32).....
- (14) § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34).....
- (15) Hilfe für junge Volljährige (§ 41).....
- (16) Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) Sonstige Hilfe gem. § 27.2.....

(2.1) Wann wurde die Hilfe begonnen?

- (1) Monat: _____ Jahr: _____
- (99) keine Angabe.....

B) Daten zur Situation der Herkunftsfamilie bei Beginn dieser Hilfe

(3) In welchem statistischen Bezirk lebte die Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe?

(4) Familientyp der Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe

- (1) leibliche Eltern (verheiratet oder nicht verheiratet) leben zusammen.....
- (2) leiblicher Elternteil lebt mit einem Partner/einer Partnerin zusammen (verheiratet oder nicht verheiratet)/Stieffamilie ...
- (3) alleinerziehender Elternteil (leiblicher Elternteil ohne Partner/ Partnerin)
- (4) Sonstiges (z. B. Großeltern).....
- (99) keine Angabe

(5) Lag zu Beginn dieser Hilfe ein Sorgerechtsentzug vor?

- (1) nein.....
- (2) ja, teilweise.....
- (3) ja, vollständig.....
- (99) keine Angabe

(6) Nationalität der leiblichen Eltern bei Beginn dieser Hilfe

- Mutter:**
- (1) deutsch.....
- (2) nicht deutsch.....
- (99) keine Angabe.....
- Vater:**
- (1) deutsch.....
- (2) nicht deutsch.....
- (99) keine Angabe.....

(7) Wie war die ökonomische Situation der Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe? (Mehrfachnennungen möglich)

- (1) Einkommen aus eigener Erwerbstätigkeit.....
- (2) Hilfe zum Lebensunterhalt (BSHG).....
- (3) Arbeitslosengeld/-hilfe.....
- (4) Unterhalt.....
- (5) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe.....

(8) Wie viele Kinder gehörten zu Beginn dieser Hilfe zur Herkunftsfamilie (inklusive der Kinder, die bspw. in einem Heim oder einer anderen Familie untergebracht sind)?

- (1) Anzahl:.....
- (99) keine Angabe.....

C) Angaben zu dem jungen Menschen zu Beginn dieser Hilfe (bei Sozialpädagogischer Familienhilfe bitte weiter mit Fragebereich D)

(9) Wann wurde das Kind geboren?

(1) Monat: _____ Jahr: _____

(99) keine Angabe.....

(10) Geschlecht des Kindes/Jugendlichen

(1) weiblich.....

(2) männlich.....

(99) keine Angabe.....

(11) Bildungseinrichtung/Schultyp/Ausbildung bei Beginn dieser Hilfe

(1) Kindertagesstätte.....

(2) Grundschule.....

(3) Hauptschule.....

(4) Realschule.....

(5) Gymnasium.....

(6) Gesamtschule.....

(7) E.- Schule.....

(8) L.- Schule.....

(9) G.- Schule.....

(10) K.-Schule.....

(11) in der Ausbildung.....

(12) Berufsvorbereitende Maßnahmen/Berufsgrundschuljahr/
überbetriebliche Ausbildung.....

(13) keine.....

(14) Sonstiges.....

(15) unbekannt.....

(99) keine Angabe.....

D) Problem- und Ressourcenbeschreibung

(12) Zentrale Problemindikationen der Eltern, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

(1) Suchtprobleme

(2) (Verdacht auf) gewalttätiges Verhalten gegenüber den

Kindern.....

(3) Probleme in der Partnerbeziehung

(4) nicht altersgemäßer Umgang mit den Bedürfnissen des

Kindes/der Kinder.....

(5) Ablehnung des Kindes/der Kinder

(6) mangelnde Sicherstellung von Grundbedürfnissen des

Kindes/der Kinder

(7) mangelnde/überfordernde Emotionalität.....

(8) (Verdacht auf) sexuellen Missbrauch.....

(9) finanzielle Notlage.....

(10) beengte/verwahrloste Wohnverhältnisse.....

(11) psychische Erkrankung.....

(12) gesundheitliche Probleme/Erkrankung/Behinderung.....

(13) Gefängnisaufenthalt.....

(14) Tod.....

(15) Sonstiges (bitte nennen):.....

(99) keine Angabe.....

(13) Zentrale Ressourcen der Eltern, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

(1) ausreichende materielle Ressourcen.....

(2) stabile Partnerbeziehung.....

(3) stabile Bindung zum Kind/zu den Kindern.....

(1) ausreichende Gewährleistung der Grundversorgung durch die

Eltern (Essen, Gesundheit...).....

(5) Kompetenzen zur Alltagsbewältigung.....

(6) Integration ins Umfeld (Nachbarn, Freunde, Verwandte...).....

(7) Fähigkeit sich Hilfe/Unterstützung holen zu können.....

(8) altersgemäße Förderung des Kindes/der Kinder.....

(9) kommunikative Kompetenz.....

(10) adäquate Reaktion auf die Bedürfnisse des Kindes.....

(11) gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung.....

(12) Selbstakzeptanz/Selbstwertgefühl.....

(12) Berufstätigkeit

(13) Hobbys/Interessen.....

(14) Sonstige (bitte nennen):.....

(99) keine Angabe.....

(14) Zentrale Problemindikationen des/der jungen Menschen, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen
(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) aggressives Verhalten.....
- (2) Delinquenz/Kriminalität.....
- (3) Entwicklungsstörungen/Entwicklungsverzögerungen
(z.B. Sprache, Motorik).....
- (4) Essstörungen (Bulimie, Anorexie,...).....
- (5) Depressives Verhalten.....
- (6) Suizidalität.....
- (7) Körperlich selbstschädigendes Verhalten (Ritzen,...) ..
- (8) ADS (mit oder ohne Hyperaktivität).....
- (9) Hochbegabung.....
- (10) Schulverweigerung.....
- (11) Häufiges Weglaufen.....
- (12) Einkofen/Einnässen.....
- (13) starke gesundheitliche Beeinträchtigung/Behinderung.....
- (14) Suchtprobleme.....
- (15) Konflikte mit den Eltern.....
- (16) schulische Probleme.....
- (17) (drohende) seelische Behinderung.....
- (18) (Verdacht dass) körperlich misshandelt.....
- (19) (Verdacht dass) sexual missbraucht.....
- (20) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe.....

(15) Zentrale Ressourcen des/der jungen Menschen, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen
(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) tragfähige Beziehung zu mindestens einem Elternteil.....
- (2) stabile Beziehung zu Geschwistern.....
- (3) Integration ins Umfeld (Nachbarschaft, Vereine).....
- (4) Schulische Integration/Integration in Kindertagesstätte.....
- (5) Fähigkeit, Bedürfnisse zu äußern.....
- (6) stabiler, unterstützender Freundeskreis.....
- (7) Kompetenzen zur Alltagsbewältigung.....
- (8) kommunikative Kompetenz.....
- (9) Lern- und Aufnahmebereitschaft.....
- (10) Humor/Charme.....
- (11) Aufgeschlossenheit.....
- (12) tragfähige Beziehung zu einem Erwachsenen außerhalb der Herkunftsfamilie (LehrerIn,...).....

- (13) Zukunftspläne.....
- (14) Interessen/Hobbys.....
- (15) Selbstakzeptanz/Selbstwertgefühl.....
- (16) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe.....

E) Zur Vorgeschichte dieser Hilfe

(16) Wann fand der aller erste Kontakt zwischen der Familie und Ihrem Jugendamt statt?

- (1) Monat: _____ Jahr: _____
- (99) keine Angabe.....

(17) Wiedurch wen kam dieser aller erste Kontakt der Familie zu Ihrem Jugendamt zustande?

- (1) Kind/Jugendlicher/junger Erwachsener.....
- (2) Eltern(teil).....
- (3) soziales Umfeld (z.B. Verwandte, Nachbar).....
- (4) Lehrer/Schule.....
- (5) Kindergarten, Kinderhort, Kindertagesstätte.....
- (6) andere „soziale Dienste“ (Beratungsstellen,...).....
- (7) Arzt/Krankenhaus.....
- (8) Polizei, Justiz.....
- (9) Zuständigkeitswechsel des Jugendamtes.....
- (10) Sonstiges.....
- (99) keine Angabe.....

(18) Würde(n) der Familie/dem jungen Menschen vor der aktuellen Hilfe bereits (eine) andere Hilfe(n) zur Erziehung (gemäß Frage 1) gewährleistet?

- (1) nein.....
- (2) ja, eine Hilfe.....
- (3) ja, zwei Hilfen.....
- (4) ja, drei Hilfen.....
- (5) ja, vier und mehr Hilfen.....
- (99) keine Angabe.....

(19) Wenn Frage 18 mit Ja beantwortet wurde: Welche Hilfe war die zuletzt gewährte Hilfe im Vorfeld dieser Hilfe?

- (1) Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (2) Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
- (3) Betreuungshelfer (§ 30).....
- (4) Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (5) Tagesgruppe (§ 32).....
- (6) Vollzeitpflege (§ 33).....
- (7) Heimerziehung (§ 34).....
- (9) Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35).....
- (11) Hilfe für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a)
- (12) § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31).....
- (13) § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32).....
- (14) § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34).....
- (15) Hilfe für junge Volljährige (§ 41)
- (16) Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) Sonstige Hilfe gem. § 27.2.....
- (99) keine Angabe.....

F) Zum Hilfe(planungs)prozess der aktuellen Hilfe

(20) Handelte es sich zu Beginn der Hilfe eher um eine Hilfe, die von Eltern/Jugendlichen nachgefragt wurde („Dienstleistungscharakter“) oder eher um eine Maßnahme im Rahmen des staatlichen Wächteramtes?

- (1) Eher mit „Dienstleistungscharakter“.....
- (2) Eher im Rahmen des Wächteramtes.....
- (99) keine Angabe.....

(21) Hilfeebringende Einrichtung/hilfeebringender Dienst (nicht ausfüllen bei Hilfen gemäß § 33)

- (1) Bitte nennen:
- (99) keine Angabe.....

(22) Welche Kriterien waren bei der Auswahl der Einrichtung/des Anbieters von besonderer Bedeutung?

(nicht ausfüllen bei Hilfen gemäß § 33)

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) gute Kooperationserfahrungen.....
- (2) Gestaltung bedarfsorientierter und individueller Hilfen...
- (3) ressourcenorientiertes Arbeiten.....
- (4) sozialräumliche Arbeitsansätze des Anbieters.....
- (5) intensive Elternarbeit.....
- (6) Kompetenzen der Fachkräfte passten zum Hilfebedarf...
- (7) Qualifiziertes Personal der Einrichtung.....
- (8) Spezifische Spezialisierung der Einrichtung/des Angebots.....
- (9) breites Hilfespektrum der Einrichtung.....
- (10) Schule- und Ausbildungsangebote.....
- (11) Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- (12) räumliche Distanz
- (13) Aktives Wunsch- und Wahlrecht.....
- (14) Sonstiges (bitte nennen).....
- (99) keine Angabe.....

(23) Werden oder wurden von der Familie parallel zu dieser Hilfe andere der folgenden Unterstützungsleistungen regelmäßig genutzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

- (1) nein
- (2) Erziehungsberatung.....
- (3) andere Beratung (Schulden, Sucht...).....
- (4) therapeutische Hilfen für Eltern und/oder Kind.....
- (5) amb. oder stat. Angebote der (Kinder- und Jugend)psychiatrie.....
- (6) Angebote der Jugendarbeit.....
- (7) Angebote der Jugendsozialarbeit/Schulsozialarbeit.....
- (8) Krippe.....
- (9) Hort.....
- (10) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe

(24) Erhielt oder erhält die Herkunftsfamilie parallel zu dieser Hilfe (eine) weitere der folgenden Hilfen? (Mehrfachnennungen möglich)

- (1) nein.....
- (2) ja, Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (3) ja, Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
- (4) ja, Betreuungshelfer (§ 30).....
- (5) ja, Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (6) ja, Tagesgruppe (§ 32).....
- (7) ja, Vollzeitpflege (§ 33).....
- (8) ja, Heimerziehung (§ 34).....
- (9) ja, Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) ja, ISE (§ 35).....
- (11) ja, Hilfen für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a).....
- (12) ja, § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31)
- (13) ja, § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32)..
- (14) ja, § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34).
- (15) ja, Hilfen für junge Volljährige (§ 41)
- (16) ja, Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) ja, sonstige Hilfen gemäß § 27.2.....
- (99) keine Angabe.....

(25) Wie viele Hilfeplanfortschreibungsgespräche¹ wurden seit Beginn der aktuell laufenden Hilfe durchgeführt?

- (1) Anzahl: _____
- (99) keine Angabe.....

(26) Im Rahmen dieser Frage geht es darum, den Hilfeplanungsprozess zu bewerten. Bewerten Sie dazu bitte die nachfolgenden Aussagen anhand einer Skala von 1 bis 5

(1 heißt „trifft voll und ganz zu“, 2 heißt „trifft eher zu“, 3 heißt „trifft teilweise zu und teilweise nicht zu“, 4 heißt „trifft eher nicht zu“ und 5 heißt „trifft überhaupt nicht zu“; Kreuze zwischen den Ziffern werden bei der Auswertung als ungültig gewertet)

¹ Als Hilfeplan(fortschreibungs)gespräch gelten Gespräche, zu denen LeistungsempfängerInnen, Leistungsberechtigte, Fachkräfte aus den Sozialen Diensten und Leistungserbringer zusammengekommen sind, um den Hilfeverlauf gemeinsam zu planen bzw. zu reflektieren.

Der Fall konnte zu Beginn der Hilfe qualifiziert beraten werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Bei der Hilfeentscheidung konnte den fachlich ausgearbeiteten Handlungsbedarfen des Einzelfalls entsprochen werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Es ist bisher gelungen, die Eltern angemessen am Hilfeprozess zu beteiligen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Es ist bisher gelungen, das Kind/ den Jugendlichen angemessen am Hilfeprozess zu beteiligen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Hilfeplangespräche konnten bisher in angemessener Häufigkeit stattfinden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Im Rahmen der Hilfeplanung konnten bisher konkrete Ziele für den Hilfeprozess erarbeitet werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Die Hilfestuerung konnte bisher durch den SD erfolgen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe

G) Zwischenbewertung der Hilfe (nur bei Hilfen ausfüllen, die am 31.12.02 mindestens 6 Monate liefen, die also am oder vor dem 31.06.02 begonnen wurden)

(27) Für wie erfolgreich erachten Sie die Hilfe zum jetzigen Zeitpunkt auf einer Skala von 0 bis 4?

(0 heißt „Ziele wurden nicht erreicht“, 1 heißt „erste Schritte wurden erreicht“, 2 heißt „Ziele wurden teilweise erreicht“, 3 heißt „Ziele wurden überwiegend erreicht“ und 4 heißt „Ziele wurden voll erreicht“)

0	1	2	3	4
○	○	○	○	○

(99) keine Angabe..... ○

(28) Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren, die zum bisherigen Gelingen der Hilfe beigetragen haben?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) flexible (einzelfallgerichtete) Hilfestaltung..... ○
- (2) angemessene Beteiligung des jungen Menschen..... ○
- (3) angemessene Beteiligung der Eltern..... ○
- (4) Hilfe wird auf hohem fachlichen Niveau erbracht..... ○
- (5) gute Kooperation der Fachkräfte..... ○
- (6) gelungener Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Sozialen Dienstes und dem jungen Menschen/der Familie. ○
- (7) gelungener Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Leistungserbringers und dem jungen Menschen/der Familie ○
- (8) Alltagsorientierung..... ○
- (9) Regelmäßige Arbeit mit den Eltern..... ○
- (10) Die Hilfe orientiert sich an gemeinsamen und konkreten Zielen..... ○
- (11) Regelmäßige und systematische Reflexion des Falls im Fachbereich..... ○
- (12) Regelmäßige und systematische Reflexion des Falls beim Leistungserbringer..... ○
- (13) Nutzung sozialräumlicher Ressourcen..... ○
- (14) äußere Einflussfaktoren..... ○
- (15) Sonstiges (bitte nennen):..... ○

(99) keine Angabe..... ○

(29) Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren, die sich negativ auf den bisherigen Verlauf der Hilfe ausgewirkt haben?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) Keine ○
- (2) Hilfeentscheidung war zu wenig an fachlichen Kriterien orientiert..... ○
- (3) Hilfeauswahl kam aufgrund fehlender Alternativen zustande ○
- (4) Hilfeentscheidung erscheint aus heutiger Sicht falsch..... ○
- (5) Mangelnde Akzeptanz der Hilfe seitens der Eltern..... ○
- (6) Mangelnde Akzeptanz der Hilfe seitens des/der jungen Menschen..... ○
- (7) Nicht hinreichende Qualifikation des Fachpersonals des Leistungserbringers..... ○
- (8) unzureichende Kooperation der Fachkräfte..... ○
- (9) unzureichender Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Sozialen Dienstes und dem jungen Menschen/der Familie..... ○
- (10) unzureichender Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Leistungserbringers und dem jungen Menschen/der Familie..... ○
- (11) nicht hinreichende Alltagsorientierung..... ○
- (12) nicht hinreichende Elternarbeit..... ○
- (13) mangelnde Zielorientierung..... ○
- (14) unklare Zielformulierung..... ○
- (15) fehlende regelmäßige und systematische Reflexion des Falls im Fachbereich..... ○
- (16) fehlende regelmäßige und systematische Reflexion des Falls beim Leistungserbringer..... ○
- (17) unzureichende Einbindung sozialräumlicher Ressourcen.. ○
- (18) äußere Einflussfaktoren..... ○
- (19) Sonstiges (bitte nennen):..... ○

(99) keine Angabe..... ○

(30) Zeichnet sich zum jetzigen Zeitpunkt der Hilfe ab, dass eine andere Hilfe als die gewährte geeigneter gewesen wäre?

- (1) nein..... ○
- (2) ja..... ○
- (99) keine Angabe..... ○

(31) Wenn Sie Frage 30 mit „ja“ beantwortet haben: Bitte beschreiben Sie die Hilfe, die geeigneter gewesen wäre, etwas genauer:

(99) keine Angabe.....

Anmerkungen zum Fall (hier haben Sie die Möglichkeit, Fallspezifisches festzuhalten, was in den vorgegebenen Fragen und Antworten keinen Platz gefunden hat)

(99) keine Angabe.....

Bogennummer (wird vom ism ausgefüllt)

ggf. Familienbogen-Nummer _____

A) Daten zur Hilfeart

(1) Um welche im Jahr 2002 beendete Hilfe handelt es sich?

- (1) Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (2) Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
- (3) Betreuungshelfer (§ 30).....
- (4) Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (5) Tagesgruppe (§ 32).....
- (6) Vollzeitpflege (§ 33).....
- (7) Heimerziehung (§ 34).....
- (9) Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35)...
- (11) Hilfe für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. für
seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a)
- (12) § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31)...
- (13) § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32).....
- (14) § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34)...
- (15) Hilfe für junge Volljährige (§ 41)
- (16) Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) Sonstige Hilfe gem. § 27.2.....

(2.1) Wann wurde die Hilfe begonnen?

- (1) Monat: _____ Jahr: _____
- (99) keine Angabe.....

(2.2) Wann wurde die Hilfe beendet?

- (1) Monat: _____ Jahr: 2002
- (99) keine Angabe.....

B) Daten zur Situation der Herkunftsfamilie bei Beginn dieser Hilfe

(3) In welchem statistischen Bezirk lebte die Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe?

(4) Familientyp der Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe

- (1) leibliche Eltern (verheiratet oder nicht verheiratet) leben
zusammen.....
- (2) leiblicher Elternteil lebt mit einem Partner/einer Partnerin
zusammen (verheiratet oder nicht verheiratet)/Stieffamilie ..
- (3) alleinerziehender Elternteil (leiblicher Elternteil ohne Partner/
Partnerin)
- (4) Sonstiges (z.B. Großeltern).....
- (99) keine Angabe

(5) Lag zu Beginn dieser Hilfe ein Sorgerechtsentzug vor?

- (1) nein.....
- (2) ja, teilweise.....
- (3) ja, vollständig.....
- (99) keine Angabe

(6) Nationalität der leiblichen Eltern bei Beginn dieser Hilfe

- | Mutter: | | Vater: | |
|--|--|--|--|
| (1) deutsch..... <input type="radio"/> | (1) deutsch..... <input type="radio"/> | (2) nicht deutsch..... <input type="radio"/> | (2) nicht deutsch..... <input type="radio"/> |
| (99) keine Angabe..... <input type="radio"/> | (99) keine Angabe..... <input type="radio"/> | | |

(7) Wie war die ökonomische Situation der Herkunftsfamilie zu Beginn dieser Hilfe? (Mehrfachnennungen möglich)

- (1) Einkommen aus eigener Erwerbstätigkeit.....
- (2) Hilfe zum Lebensunterhalt (BSHG).....
- (3) Arbeitslosengeld/-hilfe.....
- (4) Unterhalt.....
- (5) Sonstiges (bitte nennen): _____
- (99) keine Angabe.....

(8) Wie viele Kinder gehörten zu Beginn dieser Hilfe zur Herkunftsfamilie (inklusive der Kinder, die bspw. in einem Heim oder einer anderen Familie untergebracht sind)?

- (1) Anzahl:.....
- (99) keine Angabe.....

C) Angaben zu dem jungen Menschen zu Beginn dieser Hilfe (bei Sozialpädagogischer Familienhilfe bitte weiter mit Fragebereich D)

(9) Wann wurde das Kind geboren?

(1) Monat: _____ Jahr: _____

(99) keine Angabe.....

(10) Geschlecht des Kindes/Jugendlichen

(1) weiblich.....

(2) männlich.....

(99) keine Angabe.....

(11) Bildungseinrichtung/Schultyp/Ausbildung bei Beginn dieser Hilfe

(1) Kindertagesstätte.....

(2) Grundschule.....

(3) Hauptschule.....

(4) Realschule.....

(5) Gymnasium.....

(6) Gesamtschule.....

(7) E.- Schule.....

(8) L.- Schule.....

(9) G.- Schule.....

(10) K.-Schule.....

(11) in der Ausbildung.....

(12) Berufsvorbereitende Maßnahmen/Berufsgrundschuljahr/
überbetriebliche Ausbildung.....

(13) keine.....

(14) Sonstiges.....

(15) unbekannt.....

(99) keine Angabe.....

D) Problem- und Ressourcenbeschreibung

(12) Zentrale Problemindikationen der Eltern, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

(1) Suchtprobleme.....

(1) (Verdacht auf) gewalttätiges Verhalten gegenüber den
Kindern.....

(3) Probleme in der Partnerbeziehung.....

(4) nicht altersgemäßer Umgang mit den Bedürfnissen des
Kindes/der Kinder.....

(5) Ablehnung des Kindes/der Kinder.....

(6) mangelnde Sicherstellung von Grundbedürfnissen des
Kindes/der Kinder.....

(7) mangelnde/überfordernde Emotionalität.....

(8) (Verdacht auf) sexuellen Missbrauch.....

(9) finanzielle Notlage.....

(10) beengte/verwahrloste Wohnverhältnisse.....

(11) psychische Erkrankung.....

(12) gesundheitliche Probleme/Erkrankung/Behinderung.....

(13) Gefängnisaufenthalt.....

(14) Tod.....

(15) Sonstiges (bitte nennen):.....

(99) keine Angabe.....

(13) Zentrale Ressourcen der Eltern, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

(1) ausreichende materielle Ressourcen.....

(2) stabile Partnerbeziehung.....

(3) stabile Bindung zum Kind/zu den Kindern.....

(1) ausreichende Gewährleistung der Grundversorgung durch die
Eltern (Essen, Gesundheit.....).....

(5) Kompetenzen zur Alltagsbewältigung.....

(6) Integration ins Umfeld (Nachbarn, Freunde, Verwandte...).....

(7) Fähigkeit sich Hilfe/Unterstützung holen zu können.....

(8) altersgemäße Förderung des Kindes/der Kinder.....

(9) kommunikative Kompetenz.....

(10) adäquate Reaktion auf die Bedürfnisse des Kindes.....

(11) gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung.....

(12) Selbstakzeptanz/Selbstwertgefühl.....

(12) Berufstätigkeit.....

(13) Hobbys/Interessen.....

(14) Sonstige (bitte nennen):.....

(99) keine Angabe.....

(14) Zentrale Problemindikationen des/der jungen Menschen, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) aggressives Verhalten.....
- (2) Delinquenz/Kriminalität.....
- (3) Entwicklungsstörungen/Entwicklungsverzögerungen
(z.B. Sprache, Motorik).....
- (4) Essstörungen (Bulimie, Anorexie,...).....
- (5) Depressives Verhalten
- (6) Suizidalität
- (7) Körperlich selbstschädigendes Verhalten (Ritzen...)
- (8) ADS (mit oder ohne Hyperaktivität)
- (9) Hochbegabung.....
- (10) Schulverweigerung.....
- (11) Häufiges Weglaufen.....
- (12) Einkoten/Einnässen.....
- (13) starke gesundheitliche Beeinträchtigung/Behinderung...
- (14) Suchtprobleme.....
- (15) Konflikte mit den Eltern.....
- (16) schulische Probleme.....
- (17) (drohende) seelische Behinderung.....
- (18) (Verdacht dass) körperlich misshandelt.....
- (19) (Verdacht dass) sexuell missbraucht.....
- (20) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe.....

(15) Zentrale Ressourcen des/der jungen Menschen, die zu Beginn dieser Hilfe besonders im Blickpunkt standen

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) tragfähige Beziehung zu mindestens einem Elternteil.....
- (2) stabile Beziehung zu Geschwistern.....
- (3) Integration ins Umfeld (Nachbarschaft, Vereine).....
- (4) Schulische Integration/Integration in Kindertagesstätte.....
- (5) Fähigkeit, Bedürfnisse zu äußern.....
- (6) stabiler, unterstützender Freundeskreis.....
- (7) Kompetenzen zur Alltagsbewältigung.....
- (8) kommunikative Kompetenz.....
- (9) Lern- und Aufnahmebereitschaft.....
- (10) Humor/Charme.....
- (11) Aufgeschlossenheit.....
- (12) tragfähige Beziehung zu einem Erwachsenen außerhalb der
Herkunftsfamilie (LehrerIn...).....

- (13) Zukunftspläne
- (14) Interessen/Hobbys.....
- (15) Selbstakzeptanz/Selbstwertgefühl.....
- (16) Sonstiges (bitte nennen):.....
- (99) keine Angabe.....

E) Zur Vorgeschichte dieser Hilfe

(16) Wann fand der aller erste Kontakt zwischen der Familie und *Ihrem* Jugendamt statt?

(1) Monat: _____ Jahr: _____

(99) keine Angabe.....

(17) *Wie/durch* wen kam dieser aller erste Kontakt der Familie zu *Ihrem* Jugendamt zustande?

- (1) Kind/Jugendlicher/junger Erwachsener.....
- (2) Eltern(teil).....
- (3) soziales Umfeld (z.B. Verwandte, Nachbarn).....
- (4) Lehrer/Schule.....
- (5) Kindergarten, Kinderhort, Kindertagesstätte.....
- (6) andere „soziale Dienste“ (Beratungsstellen,...).....
- (7) Arzt/Krankenhaus.....
- (8) Polizei, Justiz.....
- (9) Zuständigkeitswechsel des Jugendamtes.....
- (10) Sonstiges.....

(99) keine Angabe.....

(18) Wurde(n) der Familie/dem jungen Menschen vor dieser Hilfe bereits (eine) andere Hilfe(n) zur Erziehung (gemäß Frage 1) gewährleistet?

- (1) nein
- (2) ja, eine Hilfe.....
- (3) ja, zwei Hilfen.....
- (4) ja, drei Hilfen.....
- (5) ja, vier und mehr Hilfen.....
- (99) keine Angabe.....

(19) Wenn Frage 18 mit Ja beantwortet wurde: Welche Hilfe war die zuletzt gewährte Hilfe im Vorfeld dieser Hilfe?

- (1) Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (2) Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
- (3) Betreuungshelfer (§ 30).....
- (4) Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (5) Tagesgruppe (§ 32).....
- (6) Vollzeitpflege (§ 33).....
- (7) Heimerziehung (§ 34).....
- (9) Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35)....
- (11) Hilfe für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a)
- (12) § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31)...
- (13) § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32)....
- (14) § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34)...
- (15) Hilfe für junge Volljährige (§ 41)
- (16) Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) Sonstige Hilfe gem. § 27.2.....
- (99) keine Angabe.....

F) Zum Hilfe(planungs)prozess der aktuellen Hilfe**(20) Handelte es sich zu Beginn der Hilfe eher um eine Hilfe, die von Eltern/Jugendlichen nachgefragt wurde („Dienstleistungscharakter“) oder eher um eine Maßnahme im Rahmen des staatlichen Wächteramtes?**

- (1) Eher mit „Dienstleistungscharakter“.....
- (2) Eher im Rahmen des Wächteramtes.....
- (99) keine Angabe.....

(21) Hilfeerbringende Einrichtung/hilfeerbringender Dienst (nicht ausfüllen bei Hilfen gemäß § 33!)

- (1) Bitte nennen:
- (99) keine Angabe.....

(22) Welche Kriterien waren bei der Auswahl der Einrichtung/des Anbieters von besonderer Bedeutung?*(nicht ausfüllen bei Hilfen gemäß § 33!)**(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)*

- (1) gute Kooperationserfahrungen.....
- (2) Gestaltung bedarfsorientierter und individueller Hilfen...
- (3) ressourcenorientiertes Arbeiten.....
- (4) sozialräumliche Arbeitsansätze des Anbieters.....
- (5) intensive Elternarbeit.....
- (6) Kompetenzen der Fachkräfte passten zum Hilfebedarf..
- (7) Qualifiziertes Personal der Einrichtung.....
- (8) Spezifische Spezialisierung der Einrichtung/des Angebots.....
- (9) breites Hilfespektrum der Einrichtung.....
- (10) Schule- und Ausbildungsangebote.....
- (11) Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- (12) räumliche Distanz
- (13) Aktives Wunsch- und Wahlrecht.....
- (14) Sonstiges (bitte nennen).....

- (99) keine Angaben.....

(23) Wurden von der Familie parallel zu dieser Hilfe andere der folgenden Unterstützungsleistungen regelmäßig genutzt?*(Mehrfachnennungen möglich)*

- (3) nein
- (4) Erziehungsberatung.....
- (5) andere Beratung (Schulden, Sucht...).....
- (6) therapeutische Hilfen für Eltern und/oder Kind.....
- (7) amb. oder stat. Angebote der (Kinder- und Jugend)psychiatrie.....
- (8) Angebote der Jugendarbeit.....
- (9) Angebote der Jugendsozialarbeit/Schulsozialarbeit.....
- (10) Krippe.....
- (11) Hort.....
- (12) Sonstiges (bitte nennen):.....

- (99) keine Angabe

(24) Erhielt die Herkunftsfamilie parallel zu dieser Hilfe (eine) weitere der folgenden Hilfen? (Mehrfachnennungen möglich)

- (1) nein.....
- (2) ja, Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
- (3) ja, Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....

- (4) ja, Betreuungshelfer (§ 30).....
- (5) ja, Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
- (6) ja, Tagesgruppe (§ 32).....
- (7) ja, Vollzeitpflege (§ 33).....
- (8) ja, Heimerziehung (§ 34).....
- (9) ja, Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
- (10) ja, ISE (§ 35).....
- (11) ja, Hilfen für von seelischer Behinderung bedrohte bzw. seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a).....
- (12) ja, § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31)
- (13) ja, § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§§32)
- (14) ja, § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34)
- (15) ja, Hilfen für junge Volljährige (§ 41)
- (16) ja, Inobhutnahme (§ 42).....
- (17) ja, sonstige Hilfen gemäß § 27.2.....
- (99) keine Angabe.....

(25) Wie viele Hilfeplanfortschreibungsgespräche¹ wurden im Laufe der gesamten Hilfe durchgeführt?

- (1) Anzahl: _____
- (99) keine Angabe.....

(26) Im Rahmen dieser Frage geht es darum, den Hilfeplanungsprozess zu bewerten. Bewerten Sie dazu bitte die nachfolgenden Aussagen anhand einer Skala von 1 bis 5

(1 heißt „trifft voll und ganz zu“, 2 heißt „trifft eher zu“, 3 heißt „trifft teilweise zu und teilweise nicht zu“, 4 heißt „trifft eher nicht zu“ und 5 heißt „trifft überhaupt nicht zu“; Kreuze zwischen den Ziffern werden bei der Auswertung als ungültig gewertet)

Der Fall konnte zu Beginn der Hilfe qualifiziert beraten werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
--	--	---------------------------	---------------------------------------

¹ Als Hilfeplan(fortschreibungs)gespräch gelten Gespräche, zu denen LeistungsempfängerInnen, Leistungsberechtigte, Fachkräfte aus den Sozialen Diensten und Leistungserbringer zusammengekommen sind, um den Hilfeverlauf gemeinsam zu planen bzw. zu reflektieren.

Bei der Hilfeentscheidung konnte den fachlich ausgearbeiteten Handlungsbedarfen des Einzelfalls entsprochen werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Es ist gelungen, die Eltern angemessen am Hilfeprozess zu beteiligen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Es ist gelungen, das Kind/den Jugendlichen angemessen am Hilfeprozess zu beteiligen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Hilfeplangespräche konnten in angemessener Häufigkeit stattfinden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Im Rahmen der Hilfeplanung konnten konkrete Ziele für den Hilfeprozess erarbeitet werden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe
Die Hilfestuerung konnte durch den SD erfolgen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 trifft voll und ganz zu	trifft überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/> keine Angabe

G) Bewertung der Hilfe

(27) Wie schätzen Sie den Grad der Zielerreichung auf einer Skala von 0 bis 4 ein?

(0 heißt „Ziele wurden nicht erreicht“, 1 heißt „erste Schritte wurden erreicht“, 2 heißt „Ziele wurden teilweise erreicht“, 3 heißt „Ziele wurden überwiegend erreicht“ und 4 heißt „Ziele wurden voll erreicht“)

0	1	2	3	4
○	○	○	○	○

(99) keine Angabe..... ○

(28) Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren, die zum Gelingen der Hilfe beigetragen haben?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) flexible (einzelfallgerichtete) Hilfestaltung..... ○
- (2) angemessene Beteiligung des jungen Menschen..... ○
- (3) angemessene Beteiligung der Eltern..... ○
- (4) Hilfe wird auf hohem fachlichen Niveau erbracht..... ○
- (5) gute Kooperation der Fachkräfte..... ○
- (6) gelungener Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Sozialen Dienstes und dem jungen Menschen/der Familie ○
- (7) gelungener Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Leistungserbringers und dem jungen Menschen/der Familie ○
- (8) Alltagsorientierung..... ○
- (9) Regelmäßige Arbeit mit den Eltern..... ○
- (10) Die Hilfe orientiert sich an gemeinsamen und konkreten Zielen..... ○
- (11) Regelmäßige und systematische Reflexion des Falls im Fachbereich..... ○
- (12) Regelmäßige und systematische Reflexion des Falls beim Leistungserbringer..... ○
- (13) Nutzung sozialräumlicher Ressourcen..... ○
- (14) äußere Einflussfaktoren..... ○
- (15) Sonstiges (bitte nennen):..... ○

(99) keine Angabe..... ○

(29) Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren, die sich negativ auf den Verlauf der Hilfe ausgewirkt haben?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal aber 3 Angaben)

- (1) Keine ○
- (2) Hilfeentscheidung war zu wenig an fachlichen Kriterien orientiert..... ○
- (3) Hilfeauswahl kam aufgrund fehlender Alternativen zustande ○
- (4) Hilfeentscheidung erscheint aus heutiger Sicht falsch..... ○
- (5) Mangelnde Akzeptanz der Hilfe seitens der Eltern..... ○
- (6) Mangelnde Akzeptanz der Hilfe seitens des/der jungen Menschen..... ○
- (7) Nicht hinreichende Qualifikation des Fachpersonals des Leistungserbringers..... ○
- (8) unzureichende Kooperation der Fachkräfte..... ○
- (9) unzureichender Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Sozialen Dienstes und dem jungen Menschen/der Familie..... ○
- (10) unzureichender Beziehungsaufbau zwischen der Fachkraft des Leistungserbringers und dem jungen Menschen/der Familie..... ○
- (11) nicht hinreichende Alltagsorientierung..... ○
- (12) nicht hinreichende Elternarbeit..... ○
- (13) mangelnde Zielorientierung..... ○
- (14) unklare Zielformulierung..... ○
- (15) fehlende regelmäßige und systematische Reflexion des Falls im Fachbereich..... ○
- (16) fehlende regelmäßige und systematische Reflexion des Falls beim Leistungserbringer..... ○
- (17) unzureichende Einbindung sozialräumlicher Ressourcen ○
- (18) äußere Einflussfaktoren..... ○
- (19) Sonstiges (bitte nennen):..... ○

(99) keine Angabe..... ○

(30) Wäre eine andere Hilfe als die gewährte geeigneter gewesen?

- (1) nein..... ○
- (2) ja..... ○

(99) keine Angabe..... ○

G) Bewertung der Hilfe

(31) Wenn Sie Frage 30 mit „ja“ beantwortet haben: Bitte beschreiben Sie die Hilfe, die geeigneter gewesen wäre, etwas genauer:

(99) keine Angabe.....

(32) Wurde die im Rahmen des 1. Hilfeplangesprächs prognostizierte Dauer der Hilfe eingehalten?

- (1) ja.....
 (2) nein, überschritten.....
 (3) nein, unterschritten.....

(99) keine Angabe.....

(33) Wie wurde die Hilfe beendet?

- (1) Regulär (im Rahmen einer Hilfeplanfortschreibung vereinbart).....
 (2) Nicht-regulär (entgegen der Vereinbarungen im Rahmen der Hilfeplanfortschreibung).....
 (3) Abgabe an ein anderes Jugendamt. (Zuständigkeitswechsel).....

(99) keine Angabe.....

(34) Sofern die Hilfe nicht regulär beendet wurde: Wer war Hauptinitiator dieser Beendigung?

- (1) Jugendamt.....
 (2) junger Mensch.....
 (3) Eltern/Elternteil/Sorgeberechtigte(r).....
 (4) Anbieter/hilfeebringender Dienst.....
 (5) Andere (bitte nennen):.....

(99) keine Angabe.....

(35) Wurde diesem Kind im Anschluss an diese Hilfe eine weitere der nachfolgenden Hilfen im Jahr 2002 gewährt? (bei SPFH: wurde einem Kind aus der Familie bzw. der gesamten Familie im Anschluss an diese Hilfe eine weitere der nachfolgenden Hilfen im Jahr 2002 gewährt?)
 (Mehrfachnennungen möglich)

- (1) nein.....
 (2) ja, Soziale Gruppenarbeit (§ 29).....
 (3) ja, Erziehungsbeistandschaft (§ 30).....
 (4) ja, flexible Erziehungshilfen (§ 30).....
 (5) ja, Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31).....
 (6) ja, Tagesgruppe (§ 32).....
 (7) ja, Vollzeitpflege (§ 33).....
 (8) ja, Heimerziehung (§ 34).....
 (9) ja, Erziehungsstellen (§ 34).....
 (10) ja, Sonstige Betreute Wohnform (§ 34).....
 (11) ja, ISE (Auslandsprojekt) (§ 35).....
 (12) ja, Hilfen für von seelischer Behinderung Bedrohte (§ 35a) (LRS).....
 (13) ja, § 35a „in Kombination mit“ ambulanten Hilfen (§§29-31)
 (14) ja, § 35a „in Kombination mit“ teilstationären Hilfen (§32)
 (15) ja, § 35a „in Kombination mit“ stationären Hilfen (§§33/34)
 (16) ja, Hilfen für junge Volljährige (§ 41)
 (17) ja, Inobhutnahme (§ 42).....
 (18) ja, sonstige Hilfen gemäß § 27.2 (Kostgeldübernahme)..
 (99) keine Angabe.....

Anmerkungen zum Fall (hier haben Sie die Möglichkeit, Fallspezifisches festzuhalten, was in den vorgegebenen Fragen und Antworten keinen Platz gefunden hat)

(99) keine Angabe.....

A6: Raster zur Durchführung einer Zeitbudgetanalyse im ASD

Tätigkeits- und Zeitplan ism Jugendamt: Codewort: Vollzeit: _ Teilzeit: _ Bogennummer: _ _ _ _ _ Wochentag und Datum:..... Tätigkeitsbereich: Allgemeiner Sozialer Dienst				
Tätigkeiten	Anzahl	Zeit in Minuten im Jugendamt	Zeit in Min. außerhalb des JA	Zeit in Min. in Außenstelle
Einzelfallbezogene Tätigkeiten - Beratung				
Beratung in Fragen der Erziehung junger Menschen				
Beratung bei der Ausübung der Personensorge				
Beratung in Fragen der Partnerschaft und Trennung				
Beratung in Fragen der Hilfen zur Erziehung				
Beratung in Not- und Konfliktlagen				
Beratung in psychosoz. Angelegenheiten				
Beratung Dritter				
Weitergabe und Einholung von Info's				
Gerichtstermine				
Familiengerichtshilfe/Vormundschaftsgerichtshilfe				
Jugendgerichtshilfe				
Hilfeplanung und Hilfeplangespräche				
interne Absprachen				
externe Absprachen				
Krisenarbeit				
Einleitung und Durchführung erz. Hilfen ambulant				
Einleitung und Durchführung erz. Hilfen teilstationär				
Einleitung und Durchführung erz. Hilfen stationär				
Vermittlung an und Kooperation mit anderen Inst.				
sonstiges				

¹ Je nach Aufgabenprofil des ASD ist dieser Bogen z.T. erheblich anzupassen.

Tätigkeiten	Anzahl	Zeit in Minuten im Jugendamt	Zeit in Min. außerhalb des JA	Zeit in Min. in Außenstelle
Einzelfallübergreifende Hilfen - Kooperation				
Kooperation mit anderen Institutionen: Jugendhilfe				
Kooperation mit anderen Institutionen: sonstige				
Teilnahme an Arbeitsgruppen				
Teilnahme an Teamgesprächen im JA				
Planung von Tagesabläufen, Interventionen/Reflexion				
Fort- und Weiterbildung				
Fachliteratur sichten				
Supervision				
Anleitung und Ausbildung von PraktikantInnen				
konzeptionelle Tätigkeiten und Planung				
sonstiges				
Verwaltung - Kostenregelung - Dokumentation				
Aktenführung und Berichterstellung				
Kooperation mit wJu und Kostenregelung				
Bearbeitung von Anträgen und Briefen				
Eingänge sichten, Kopien und Umläufe lesen				
Statistik und Dokumentation				
sonstiges				
Fahrtzeiten				
Wartezeiten				
Anzahl der bearbeiteten Fälle:				
Anzahl der persönlichen Klientenkontakte:				
Anzahl der Telefonate:				

