

### Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts "Hilfeplanung als Kontraktmanagement?"

Schrapper, Christian; Pies, Silke

Zwischenbericht / interim report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schrapper, C., & Pies, S. (2003). *Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts "Hilfeplanung als Kontraktmanagement?"*. Koblenz: Universität Koblenz-Landau Campus Koblenz, FB Bildungswissenschaften, Institut für Pädagogik Abt. Sozialpädagogik; Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.; Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-334773>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



# Hilfeplanung als Kontraktmanagement?

Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“



Modellprogramm  
Fortentwicklung des  
Hilfeplanverfahrens

Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“, dass seit November 2002 unter Leitung der Universität Koblenz, Prof. Dr. Christian Schrapper, in Kooperation mit den Forschungsinstituten ISA Oranienburg, SPI München und ism Mainz durchgeführt wird. Das Modellprojekt ist eigenständiger Bestandteil einer Gesamtinitiative des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Förderschwerpunktes "Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens" mit dessen Koordination das Deutsche Jugendinstitut e.V. in München beauftragt ist.

Autoren:

Prof. Dr. Christian Schrapper, Dipl.-Päd. Silke Pies  
Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz  
Seminar Pädagogik  
Universitätsstrasse 1  
56070 Koblenz

in Kooperation mit:

- Institut für Sozialpädagogische Forschung e.V. in Mainz (ism)
- Institut für Soziale Arbeit in Oranienburg – gemeinnützige Gesellschaft mbh (ISA)
- Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI)

Kontakt:

Email: [hilfeplan@uni-koblenz.de](mailto:hilfeplan@uni-koblenz.de) oder [oeser@uni-koblenz.de](mailto:oeser@uni-koblenz.de)  
Telefon: 0261 287 – 1860 (Skr.)  
Fax: 0261 287 - 1878

Zitiervorschlag:  
Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hrsg.), 2003: Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“

© 2003 Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens  
Umschlagentwurf: Konzept 139, München  
Gesamtherstellung: Druckerei und Verlag Steinmeier, Nördlingen

Ausführliche Informationen zum Modellprojekt im Internet unter: [www.hilfeplanverfahren.de](http://www.hilfeplanverfahren.de) Informationen zum gesamten Modellprogramm unter: [www.dji.de/hpv](http://www.dji.de/hpv)

Koblenz, im Juni 2003

## **Inhalt**

<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>I. DAS MODELLPROJEKT „HILFEPLANUNG ALS KONTRAKTMANAGEMENT“</b>	<b>6</b>
1. Ausgangslage	6
2. Arbeitshypothese und Projektidee	8
3. Hilfeplanung als Kontraktmanagement?	10
4. Projektbausteine und Methoden	12
5. Forschung und Entwicklung als Kooperationsprojekt – Projektstruktur	15
<b>II. BISHERIGE ARBEITSSCHRITTE UND ERSTE BEFUNDE</b>	<b>16</b>
1. Explorationsphase	16
1.1 Expertengespräche	16
1.1.1 Der Hilfeplanungsprozess vom Falleingang bis zur Beendigung der Hilfe	16
1.1.2 Was ist eine gute Hilfeplanung?	29
1.1.3 Aktuelle Entwicklungsaufgaben und Wünsche	33
1.2 Literatur- und Projekternte	38
1.3 Standardisierte Fragebogenerhebung	42
1.3.1 Theoretische Vorannahmen, Hypothesen und Fragestellungen	42
1.3.2 Konzeption des Fragebogens	44
1.3.3 Deskriptive Darstellung der Ergebnisse	45
1.3.4 Jugendamt, Kooperation und Hilfeplanung: Eine Analyse der Zusammenhänge	57
2. Zusammenfassung der wesentlichen Befunde der Explorationsphase	64
<b>III. DIE ARBEIT AN DEN MODELLSTANDORTEN</b>	<b>67</b>
1. Theoretische Grundlagen und Forschungsfragen	67
2. Die Standorte	70
2.1 Modellstandort des ism: Landkreis Alzey-Worms, Landkreis Rhein-Hunsrück und Stadt Worm	71
2.2 Modellstandort der Universität Koblenz: Stadt Düsseldorf	72

2.3 Modellstandort des ISA, Oranienburg: VHS Bildungswerk GmbH in Brandenburg an der Havel	73
2.4 Der Modellstandort des SPI im SOS-Kinderdorf e.V.: SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen	75
3. Forschungs- und Entwicklungsinstrumente und -methoden an den Modellstandorten	76
<b>Literatur</b>	<b>79</b>
<b>Anhang</b>	<b>81</b>
Leitfaden Expertengespräche	82
Standardisierter Fragebogen	83
Bibliographie Hilfeplanung	86
Beteiligte Institute	122

## Einleitung

Im Rahmen des Förderschwerpunktes „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“ des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wurde ein Modellprogramm initiiert, in dessen Mittelpunkt die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens steht.

Zentraler Bestandteil des Förderschwerpunktes ist das Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“, das an vier Praxisstandorten auf der Basis eigener Analysen neue Praxisformen erprobt. Das Modellprojekt wird von der Universität Koblenz, Seminar Pädagogik, dem ISA Oranienburg (Gemeinnützige Gesellschaft für soziale Arbeit mbH), dem ISM Mainz (Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e. V.) und dem SPI München (Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e. V.) unter der Leitung von Prof. Dr. Christian Schrapper bearbeitet. Auf diese Weise können die Erfahrungen und Kontakte all dieser Institute im Rahmen des Modellprojekts genutzt werden.

Das Modellprojekt hat eine Laufzeit von drei Jahren. In einem ersten Schritt soll die Forschung und Praxisentwicklung im Bereich des Hilfeplanverfahrens aufgearbeitet und bewertet werden sowie eine Befragung von Jugendämtern und Einrichtungen stattfinden. Anhand der Ergebnisse dieser Projektphase werden vier Praxisstandorte ausgewählt, in denen in einer zweiten Projektphase die Analyse, Entwicklung und Erprobung von Hilfeplanung unter besonderen Fragestellungen stattfinden soll. Neben dem Aspekt der Kooperation zwischen Jugendämtern und freien Trägern werden die Beteiligung und Mitwirkung von Eltern und Kindern, die Prüfung und ggf. Gewährung von Leistungsansprüchen

und die Aushandlung, Reflexion und Kontrolle von Hilfeprozessen im Zentrum des Interesses stehen. In der abschließenden dritten Projektphase wird der Schwerpunkt der Arbeit in dem Transfer und der Implementation der Projektergebnisse auf regionaler sowie auf Bundesebene liegen.

Neben dem Modellprojekt gibt es im Rahmen der Gesamtinitiative des Bundesministeriums noch eine Arbeitsstelle in der Abteilung "Jugend und Jugendhilfe" am Deutschen Jugendinstitut e. V. in München, die mit der Koordination und Moderation des Förderschwerpunktes beauftragt ist. Die Arbeitsstelle ist für die Koordination zwischen den Beteiligten und die Außendarstellung des Modellprogramms zuständig. Außerdem gibt es noch eine "*Lenkungsgruppe*" mit Vertreterinnen und Vertretern aus einschlägigen Fachdisziplinen und institutionellen Zuständigkeiten, deren Aufgabe es ist, einerseits Impulse und Anregungen für die inhaltlich-fachliche Ausgestaltung des Modellprogramms zu liefern und sich andererseits aktiv an dem fachpolitischen Diskurs zu beteiligen und zu positionieren. Darüber hinaus sollen in *kleineren »angedockten«* Projekten spezielle Fragestellungen zu dem Thema bearbeitet werden, die teilweise bereits zu Programmbeginn geplant sind, sich aber auch im Verlauf des Modellprojekts noch ergeben können. Darüber hinaus sind eine Reihe weiterer Aktivitäten (Fachtagung, Veröffentlichungen etc.) geplant.

Im folgenden Zwischenbericht werden Idee, Struktur und Bausteine des Modellprojektes sowie erste Befunde vorgestellt.

## I. Das Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“

### 1. Ausgangslage

Seit Inkrafttreten des KJHG vor gut 10 Jahren ist vielerorts die Umsetzung der zentralen Verfahrensvorschrift Hilfeplanung (§ 36 SGB VIII) diskutiert, entwickelt, erprobt, empfohlen und geregelt worden. Kaum ein Landesjugendamt und Fachverband, die nicht Empfehlungen zur Hilfeplanung beraten und veröffentlicht haben, zahlreiche Jugendämter haben mit mehr oder minder großem Aufwand Regelungen, Richtlinien und fachliche Weisungen erarbeitet und erlassen und zahlreiche Träger und Einrichtungen haben ebenfalls ihre Praxis der Planung und Vereinbarung von Hilfen zur Erziehung im Lichte der Vorschriften des § 36 SGB VIII neu ausgerichtet und weiterentwickelt.

In den einschlägigen Wissenschaften hat neben eher programmatischen Arbeiten vor allem aus der Feder von Juristen, Psychologen und Sozialpädagogen inzwischen auch die empirische Forschung die Praxis der Hilfeplanung als ertragreichen Forschungsgegenstand entdeckt. Von den eher grundsätzlichen Themen, wie die neue Vorschrift zu interpretieren und in die Praxis zu integrieren sei, über vor allem konzeptionelle und methodische Fragen der konkreten Gestaltung bis zu Fragen der Verbindung von administrativer und ökonomischer Steuerung spannt sich der Bogen der Beschäftigung mit der Hilfeplanung. Erst in den letzten Jahren sind Fragen der Partizipation von Kindern, Eltern und jungen Volljährigen hinzugekommen.<sup>1</sup>

Im Rahmen der aktuellen Bildungsdebatten wird von der Hilfeplanung darüber hinaus erwartet, individuelle Prozesse der Bildungsplanung und Biographieentwicklung zu integrieren.<sup>2</sup>

In den Debatten um die „Neue Steuerung“ und aktuell um die Veränderungen durch die Einführung der §§ 78a-g SGB VIII oder die „Sozialraumorientierung und Budgetierung“ entsteht dagegen der Eindruck, die Fragen einer fachlich qualifizierten Gestaltung der Hilfeplanung seien weitgehend beantwortet, jetzt stünden nur noch Fragen der finanziellen Planung und Steuerung im Vordergrund. Ebenso werden in der aktuellen Diskussion über die Zuverlässigkeit des Kinderschutzauftrages der Jugendhilfe und ihrer sogenannten Garantepflichten mögliche Lösungen wenig mit Konzeptionen und Praktiken der Hilfeplanung vor Ort verbunden.

Was ist nun der Ertrag der bisherigen Beschäftigung mit Verständnis, Konzeption und Methoden der Hilfeplanung in Ämtern, sozialen Diensten und Einrichtungen bzw. wo zeigt sich weiterhin Entwicklungsbedarf?

Ein zentrales Problem der Hilfeplanungspraxis zeigt sich, wenn ihre Gestaltung gleichsam isoliert und losgelöst von den institutionellen, organisatorischen und funktional differenzierten Aufgaben und Rahmenbedingungen Öffentlicher und Freier Träger geplant und realisiert wird. Dabei gerät aus dem Blick, dass es sich bei der Hilfeplanung um einen Schlüsselprozess handelt, der über die im Ein-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu zuletzt: BMFSFJ 2002; oder ausführlich mit zahlreichen Hinweisen: Schrapper 2000.

---

<sup>2</sup> Vgl. Bundesjugendkuratorium 2002.

zelfall notwendigen Kompetenzen, Verfahren und Instrumente hinaus in Qualitätsentwicklungsprozesse in und zwischen den beteiligten Institutionen eingebunden sein muss. Hilfeplanungsprozesse scheitern oder laufen ins Leere, so der Stand der empirischen Forschung, wenn

- Kinder, Jugendliche und Eltern nicht in adäquater Weise in den Hilfeplanungsprozess eingebunden sind und daher Ergebnisse nicht akzeptieren;<sup>3</sup>
- die professionell handelnden Personen nicht über ausreichende Kompetenzen in Diagnose, Beratung, Einbeziehung von Betroffenen, Verhandlungsführung und Reflexion verfügen oder diese aus strukturellen Gründen nicht einsetzen können;<sup>4</sup>
- auf der Seite des Öffentlichen Trägers Hilfeplanungsprozesse nicht in eine qualifizierte Aufbau- und Ablaufstruktur eingebunden sind; wenn zeitliche Ressourcen, Instrumente und Verfahren zur Qualifizierung von Entscheidungsprozessen fehlen und Schnittstellen zur Jugendhilfeplanung nicht hergestellt werden;<sup>5</sup>
- es auf der Seite der Einrichtungen nicht gelingt, ihre Mitwirkung an Hilfeplanungsprozessen qualifiziert zu gestalten, die beteiligungsorientiert ausgehandelte Hilfe bedarfsgerecht umzusetzen und Erfordernisse aus Hilfeplanungsprozessen in Einrichtungsentwicklungen einzubinden;<sup>6</sup>
- zwischen Jugendamt und Trägern Kooperationsstrukturen fehlen, in de-

nen vom Einzelfall losgelöst gemeinsame Standards und Verfahren entwickelt sowie ökonomische und konzeptionelle Fragen geklärt werden, die damit in individuellen Hilfeplanungen nicht mitverhandelt werden müssten.<sup>7</sup>

Strukturen und Kompetenzen, die Hilfeplanungsprozesse gelingen lassen, sind in hohem Maße an die Verständigung der handelnden Personen gebunden und daher eher „flüchtig“, sie müssen häufig immer wieder neu entwickelt, verhandelt und begründet werden. So zusammenfassend das Fazit zahlreicher Forschungsarbeiten und Problemanzeigen aus der Praxis. Dies perpetuiert und verstärkt viele der vorher genannten Probleme.

Bei allen Erkenntnissen aus den vorliegenden Arbeiten, Untersuchungen sowie zahlreichen ‚best practice‘ Beispielen, die in den 90er Jahren Qualifizierungsansätze der Hilfeplanung aufzeigen, treten deshalb heute neben professionell-methodischen Fragestellungen zunehmend Aspekte in den Vordergrund, die darauf verweisen, dass der Schlüsselprozess „Hilfeplanung“ in kooperative Entwicklungsprozesse bei Öffentlichen und Freien Träger eingebunden werden muss.

---

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Merchel 2002; Gehres 1997; Petersen 1996

<sup>4</sup> Vgl. Henkel u.a. 2002

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Leitner 2001

<sup>6</sup> Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen 1994

---

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Merchel 2002



## 2. Arbeitshypothese und Projektidee

Unsere Arbeitshypothese für das Projekt war daher: Für alle einzelfallbezogenen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, von der Erziehungsberatung bis zur intensiven Einzelbetreuung und insbesondere für die integrierten Schutzaufgaben und Krisenhilfen ist die Hilfeplanung das zentrale Planungs- und Steuerungsinstrument. Im Arbeitsprozess der Hilfeplanung werden im Wesentlichen die folgenden Funktionen wahrgenommen und gestaltet:

- *fachliche Entwicklung, Beratung und Reflexion:*

Hierbei geht es einerseits um die Entwicklung und Implementierung einer geeigneten sozialpädagogischen Diagnostik/Fallverstehens, andererseits um die Integration der Forderung nach einer übergreifenden Bildungsplanung und Biographiebegleitung für junge Menschen.

- *transparente Beteiligung und Mitwirkung von Eltern und Kindern:*

Neben der grundsätzlichen Forderung, dass Kinder und Eltern beteiligt werden und Mitwirken können, geht es vor allem darum, dies in den Strukturen und Arbeitsabläufen verbindlich und transparent zu verankern sowie die hierfür geeigneten Handlungskonzepte und Methoden zu entwickeln und zu vermitteln.

- *finanzielle Kalkulation und Steuerung:*

Auch hier ist sowohl die Entwicklung geeigneter Instrumente und Techniken gefragt, die sich nicht simpel aus Anleihen in der Betriebswirtschaft erschöpfen können, als auch strukturell und prozessual die Rechte der Leistungsberechtigten auf Betei-

ligung, Gewährung und Kontrolle gegenüber ökonomischen Erwägungen zu integrieren und sicher zu stellen.

- *administrative und sozialrechtliche Kontrolle und Überprüfung :*

Zuverlässige und dauerhafte Verfahren und Instrumente der Dokumentation und Evaluation von Hilfeprozessen sind hier gefordert, ebenso eine Auswertung und Rückkopplung der Erfahrungen aus den Einzel-Hilfeprozessen in die Arbeitsprozeduren der Organisationsentwicklung sowie der Struktur- und Angebotsplanung in der Jugendhilfeplanung.

Quer zu diesen Grundfunktionen mit den skizzierten inhaltlichen Problemstellungen liegen zwei weitere Aspekte:

- Auswirkungen und Einflüsse auf das Verhältnis und die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorstellungen von Mädchen und Jungen, Männern und Frauen (*Gender-Mainstreaming*):

Geschlechterfragen sind in Prozessen der Hilfeplanung auf mindestens drei Ebenen bedeutsam: (1) AdressatInnen der Erziehungshilfen sind Jungen und Mädchen, meist Mütter und selten Väter; (2) pädagogische Akteure sind meist Frauen, weniger Männer (3) Verantwortungsträger und Führungskräfte in Ämtern und Einrichtungen sind meist Männer und immer noch weniger Frauen. Eine typische Konstellation ist: alleinerziehende Mutter und Mitarbeiterin des Sozialen Dienstes beraten über Hilfen für den aggressiv pubertierenden Jungen, die die fehlenden positiven Erfahrungen mit einer männlichen Identifikationsfigur kompensieren können und müssen ihre Lösungs-

ideen gegenüber männlichen Vorgesetzten vertreten. Das Beispiel kann sowohl die biographische und psychosoziale Dimension der Geschlechterverhältnisse als auch die strukturelle Seite gesellschaftlicher Teilhabe und Macht zwischen den Geschlechtern verdeutlichen. In den Prozessen der Hilfeplanung sind beide Dimensionen komplex verwoben.

- Das *Bewusstsein und die Haltung*, mit der Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe als Ausdruck einer öffentlichen Verantwortung für private Lebensschicksale wahrgenommen werden:

Nicht erst der 11. Kinder- und Jugendbericht sowie die Streitschrift des Bundesjugendkuratoriums zur Zukunftsfähigkeit der Jugendhilfe betonen die gewachsene und veränderte öffentliche Verantwortung für das Gelingen privater Erziehungs- und Bildungsleistungen. Gerade weil die Arbeitsprozesse der „Hilfeplanung“ als Zugang zu den „Hilfen zur Erziehung“ im Vergleich zu Kindertagesbetreuung oder Jugendarbeit eher ein spezieller Fall dieser öffentlichen Verantwortung ist, werden für ihre Qualität die Selbstverständlichkeit und der Respekt entscheidend sein, mit der in diesen Prozessen jungen Menschen und Eltern begegnet wird. Diese drückt sich neben den schon genannten Strukturen und Methoden der Beteiligung und der Zugänglichkeit und Gestaltung räumlicher Situationen vor allem in der Haltung der Professionellen aus.

Damit die hier nur skizzierten Grundfunktionen und Querschnittaspekte der Hilfeplanung in ihrer Komplexität transparent und handhabbar bleiben, müssen

sowohl klare Strukturen für Abläufe und Zuständigkeiten als auch ausgewiesene methodische Kompetenzen der handelnden Personen in der Diagnose, Beratung, Beteiligung, Verhandlung und Reflexion entwickelt und umgesetzt werden. Hinzu kommen muss eine Auseinandersetzung mit den persönlichen Haltungen und Einstellungen der handelnden Fachkräfte. Erst wenn auch die subjektive Dimension in der Einschätzung und Beurteilung von Lebenssituationen, der Orientierung und Ausgestaltung von Geschlechtsidentität und Geschlechterrollen, der bewussten Wahrnehmung öffentlicher Verantwortung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch die Leitungskräfte und Verantwortlichen in Jugendämtern und Einrichtungen thematisiert, reflektiert und entwickelt werden kann, können die komplexen Prozesse der Hilfeplanung (s.o.) ihre gewünschten Wirkungen entfalten. Ohne diese Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit und Subjektivität bleiben sie technische Verfahren einer bestenfalls administrativ geschmeidigen, formal korrekten Abwicklung sozialrechtlicher Leistungsgewährung.

### 3. Hilfeplanung als Kontraktmanagement

#### *Zu Bezügen des Kontraktmanagements*

Das Kontraktmanagement realisiert sich im Zusammenspiel der öffentlichen und freien Jugendhilfe über die Art und Weise der Ausgestaltung des Prozesses der Hilfeplanung. Für diese Ausgestaltung des Kontraktmanagements wie auch für seine Durchführung kann mit Blick auf die genannte Schnittstelle deshalb festgestellt werden:

- In Bezug auf die Leistungsberechtigten und Leistungsempfänger/innen ist die Hilfeplanung als tragfähiges Kontraktmanagement ein Vermittlungsprozess im Dreieck von Klienten, Öffentlichen und Freien Trägern.
- In Bezug auf den Einzelfall ist die Hilfeplanung ein Steuerungsprozess der auf der Grundlage überprüfbarer Indikatoren zu gestalten ist.
- In Bezug auf das Institutionelle ist die Hilfeplanung mit der Qualitätsentwicklung der Organisation verknüpft.
- In Bezug auf das Regionale ist die Zusammenarbeit der Jugendämter mit Angeboten, Diensten und Einrichtungen durch eine verbindliche Geschäftsgrundlage bestimmt.

#### *Zum Begriff des Kontraktmanagements*

Das Kontraktmanagement wird in der heutigen Praxis als Synonym für den Prozess des Umgangs mit Zielvereinbarungen, Kooperations- oder Leistungsverträgen verwandt. Aus diesem Verständnis heraus ist ein Kontrakt eine Zielvereinbarung, ein Kooperations- bzw. ein Leistungsvertrag. All diesen Formen ist jedoch gleich, dass:

- sie als Ergebnis eines schriftlich fixierten Aushandlungsprozesses verbindliche Vereinbarungen (WIE)
- zwischen zwei Beteiligten (WER)

beinhalten.

Der Kontrakt ist weiter:

- inhaltlich (WAS),
- ergebnis- und wirkungsorientiert (WOHIN),
- zeitlich (WANN) verfasst,
- bestimmt die notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen (WOMIT),
- beinhaltet Festlegungen zum Berichtswesen und Controlling (WAS DANN) sowie
- Vereinbarungen zum Verfahren bei auftretenden Abweichungen (WAS WENN).

Der Prozess der verhandlungsorientierten Vorbereitung, ergebnis- bzw. wirkungsorientierten Durchführung und steuernden Nachbereitung wird als Kontraktmanagement bezeichnet.

In diesem Sinne wird nicht mehr über die Einzelanweisung bzw. den Einzeleingriff unmittelbar gesteuert, sondern über den Kontrakt „auf Abstand“<sup>8</sup>.

#### *Zum Inhalt des Kontraktmanagements*

Kontraktmanagement wird als Kooperation zwischen zwei gleichberechtigten Partner/innen verstanden, die dennoch u. a. mit einem unterschiedlichen Auftrag, mit verschiedenen Interessen oder speziellen Kompetenzen ausgestattet sind.

Ein Kontrakt und dessen Management beziehen sich inhaltlich auf eine Linienführung die ausgehend

- von einem Bedarf, einem Auftrag oder einem Gegenstand und
- auf der Grundlage gemeinsam vereinbarter politischer und fachlicher sowie konkreter, widerspruchsfreier,

---

<sup>8</sup> vgl. KGSt-Bericht 4/1998

messbarer und realisierbarer Ziele (Sozialverhalten, Entwicklungsziele)

- zu ebensolchen Ergebnissen bzw. Wirkungen führt (Qualität).

In diesem Kontext sind zur Ziel- bzw. Ergebniserreichung zu vereinbaren:

- verbindliche Verfahren und Standards zur Durchführung (Organisationsgestaltung, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, BürgerInnenfreundlichkeit),
- notwendige bzw. mögliche Ressourcen und Rahmenbedingungen (Mengen, Zeit, Kosten),
- Verfahren der Kontrolle bzw. des Controllings (Indikatoren, Bewertungsverfahren, Steuerungsmöglichkeiten),
- Verfahren bei Abweichungen (Umgang mit Zielkonflikten, Sanktionen, Eingriffe, Anreize).

#### *Zu Merkmalen des Kontraktmanagements*

Bei der Durchführung des Kontraktmanagements sind einige Merkmale von besonderer Bedeutung. Diese sind nicht als formale Merkmale einer Prozessgestaltung zu verstehen, sondern als Indikatoren für dessen Qualität. Ein qualitatives Kontraktmanagement zeichnet sich aus durch:

- Schriftlichkeit der Vereinbarung,
- Transparenz der Vereinbarungen,
- Verbindlichkeit der Vereinbarungen,
- Ziel – Mittel – Ergebnis – Bezug,
- Messbarkeit der Vereinbarungen,
- Ergebnis – Konsequenzen – Bezug,
- Steuerbarkeit der Vereinbarungen,
- Wirtschaftlichkeit der Vereinbarungen.

Als einen wesentlichen zusammenfassenden Aspekt ist das Kontraktmana-

gement zu kennzeichnen als ein Prozess der Zusammenführung von inhaltlicher, organisatorischer und finanzieller Planung zu verstehen.

#### *Zu Problemen des Kontraktmanagements*

In der Vergangenheit war der Prozess der Hilfeplanung unter dem Gesichtspunkt des Kontraktmanagements oft nicht verbindlich genug, nicht mess- bzw. bewertbar, ohne ausreichenden Ziel- und Ressourcen-Bezug sowie Ziel- und Handlungs-Bezug, ohne vereinbarte Bewertung mit Blick auf Ergebnisse bzw. Wirkungen oder ohne Ziel- und Konsequenzen-Bezug.

Diese in der Praxis festgestellten Probleme sind Ansatzpunkte für Forschungs- und Entwicklungsansätze im Rahmen der Gestaltung des Hilfeplanverfahrens, insbesondere an der Schnittstelle zwischen Öffentlichen und Freien Trägern der Jugendhilfe.

#### 4. Projektbausteine und Methoden

Um die erforderlichen strukturellen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und professionell-methodischen Kompetenzen sicherzustellen, müssen in kooperativen Qualitätsentwicklungsprozessen Öffentlicher und Freier Träger Standards von Hilfeplanung erarbeitet, fortgeschrieben, evaluiert und dadurch gesichert werden. Nach einer „Projekternte“ (einer systematischen Auswertung der zahlreichen bisher realisierten Projekte und Forschungsarbeiten zum Thema), sollen daher im Modellprojekt Strukturen, Verfahren und Kompetenzen für tragfähige Arbeitsbündnisse zwischen allen Beteiligten an vier Standorten exemplarisch entwickelt und erprobt werden.

Davon, ob und wie solche Arbeitsbündnisse als zuverlässige und transparente Kontrakte zwischen den leistungsberechtigten Eltern und ihren Kindern auf der einen, den zur Gewährleistung verpflichteten Jugendämtern auf der zweiten und den die Leistungen der Hilfe zur Erziehung realisierenden Diensten und Einrichtungen auf der dritten Seite zu Stande kommen, hängt der pädagogische und finanzielle „Erfolg“ einer Hilfe zur Erziehung wesentlich ab, so unsere Arbeitshypothese.

In der Praxis sind die Anforderungen an ein solches Kontraktmanagement jedoch häufig komplexer, als es durch das „Sozialleistungs-dreieck“ (Leistungsempfänger, Jugendamt, Leistungserbringer) zum Ausdruck kommt. Nicht selten sind mehrere Institutionen an diesem Verfahren beteiligt, geprägt durch unterschiedliche Interessen, Konzepte und Kulturen. Auch jugendamtsintern bestehen häufig Interessensunterschiede (spezielle Fachdienste, allgemeine Bezirksdienste, wirtschaftliche Hilfen). Auf

den erheblichen Einfluss subjektiver Haltungen und Werte der Fachkräfte wurde bereits hingewiesen, ebenso auf die Bedeutung der Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen und Eltern.

#### **Baustein 1: Auswertung von Praxisentwicklung und Forschung, Auswahl der Projektstandorte**

Wir vermuten, dass in den zahlreichen Projekten zur Hilfeplanung bereits viele gute Ideen entwickelt und erprobt wurden, bisher mangels einer systematischen Aufbereitung aber nur schwer zugänglich sind. Zwar gibt es eine Reihe von Publikationen und auch das Internet ermöglicht, z. B. über seine Suchmaschinen, unter den entsprechenden Stichworten einen schnellen Zugriff auf einzelne Aspekte, diese Ergebnisse geben jedoch lediglich die spezifischen Situationen vor Ort wieder, sind nicht systematisch zusammengefasst und aufgearbeitet. Somit bleibt für Nachnutzer/ Interessenten vor allem die Frage offen: Was ist das Besondere und was ist das Allgemeine dieser Erfahrungen und Erkenntnisse?

Diese erste Arbeitsphase hat daher vor allem zwei Aufgaben:

- (1) Die systematische Sammlung und Analyse der veröffentlichten Praxisentwicklung, des Forschungsstandes und der Theorieproduktion. Dabei sind Praxis- und Forschungsprojekte zur Hilfeplanung darauf hin zu befragen, welche Bedingungen für das Zustandekommen tragfähiger Arbeitsbündnisse herausgefunden wurden und durch welche strukturellen und qualifizierenden Maßnahmen diese implementiert und stabil gehalten werden konnten. Forschungsarbeiten, die die Perspektive von Kin-

dern und Eltern thematisieren, sind daraufhin auszuwerten, durch welche Gestaltung der Hilfeplanung sich diese tatsächlich beteiligt fühlen und wie diese Beteiligung und Mitwirkung sich auf Verlauf und Ergebnisse der Hilfeprozesse auswirken. Berichte und Analysen über Qualifizierungsprojekte sind darauf hin auszuwerten, wie der „subjektive Faktor“ der handelnden Fachkräfte reflektiert und ggf. entwickelt werden konnte.

- (2) Die begründete Entwicklung von Kriterien für die Auswahl der vier Projektstandorte und von Merkmalen für die Evaluation und Bewertung von Projektergebnissen.

Die Universität Koblenz und ihre Kooperationspartner haben in den vergangenen Jahren im Rahmen ihrer Forschungs- und Praxisentwicklungsprojekten im Bereich der Hilfen zur Erziehung mit weit über 160 Öffentlichen und Freien Träger zusammen gearbeitet und können von daher auf zahlreiche Kooperationsbezüge zurückgreifen. Zu diesen zählen u.a. Jugendämter, Arbeitsgemeinschaften gem. § 78 KJHG, Wohlfahrtsverbände, Jugendhilfezentren, stationäre, teilstationäre und ambulante Jugendhilfeeinrichtungen, Kinder- und Jugenddörfer, Beratungseinrichtungen, Kinderschutzdienste und Schulen. Dabei überwiegt der Anteil der freien Träger gegenüber denen der Öffentlichen Träger (2:1). Etwa 85% der Träger liegen in den alten, 15 % in den neuen Bundesländern. Die Größe der kommunalen Gebietskörperschaften (Großstadt, Mittelstadt, Kleinstadt, Landkreis und Flächenlandkreis) ist relativ gleichmäßig verteilt.

Diese Kontakte sollen genutzt werden, um nach den o.g. Grundfunktionen den Stand der Entwicklung und Erfahrungen mit der Ausgestaltung der Hilfeplanung zu erheben (Vgl. dazu Kap. II, 1.1 und 1.3). Dabei soll einerseits auf örtliche Besonderheiten, Anforderungen und Themen (z.B. spezielle Hilfeformen wie erlebnispädagogische Angebote oder Kooperationsbezüge z. B. zur Psychiatrie, Schule oder Justiz) geachtet werden, andererseits soll die Nachhaltigkeit bisheriger Entwicklungsanstrengungen, z. B. aus den gemeinsamen Projekterfahrungen, eingeschätzt werden. Nicht zuletzt soll auch die Bereitschaft zur Mitarbeit als Modellstandort einbezogen werden.

Auf dieser Grundlage kann dann eine begründete Auswahl der vier Projektstandorte mit jeweils spezifischen Aufgabenstellungen getroffen werden. Dabei ist zu achten auf:

- deutlich unterschiedliche Entwicklungsthemen und Entwicklungsbedingungen, damit sowohl eine Breite und Vielfalt von Projektergebnissen als auch eine Analyse der Auswirkungen solcher Unterschiede für die Übertragbarkeit von Erkenntnissen gewährleistet wird.
- die positive Bereitschaft sowie die personellen, organisatorischen und inhaltlichen Voraussetzungen zur Mitarbeit.

Aspekte und Fragestellungen, die sich in diesem ersten Arbeitsschritt ergeben und im Modellprojekt nicht bearbeitet werden, können Anregung und Grundlage für andere Projekte/Aufträge (spezifische Analysen, Expertisen etc.) sein.

## **Baustein 2: Analyse, Entwicklung und Erprobung**

In einem zweiten Schritt soll in den ausgewählten Standorten analysiert, weiterentwickelt und erprobt werden, wie die Hilfeplanung als tragfähiges Planungs- und Steuerungsinstrument gestaltet werden kann. Im Mittelpunkt steht die Vorbereitung, Verhandlung, Umsetzung und Kontrolle von Arbeitsbündnissen (=Kontrakten), die sich ebenso an den Wünschen und Vorstellungen von Eltern und Kindern, den fachlichen Erfordernissen einer geeigneten und notwendigen Hilfeleistung, den spezifischen Konzepten und Arbeitsweisen der beteiligten Einrichtungen wie den ökonomischen Notwendigkeiten einer sparsamen und wirtschaftlichen Verwendung öffentlicher Mittel orientieren.

Im Kern geht es dabei, nach einer Erkundungs- und Entwicklungsphase, um die Vereinbarung von verbindlichen Strukturen und Abläufen für die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbündnisse. Anschließend soll über einen längeren Zeitraum hinweg die Umsetzung solcher Regeln und Arbeitsformen für die Hilfeplanung in Jugendämtern und Einrichtungen begleitet und evaluiert werden.

Für Analyse und Ausgestaltung der Hilfeplanung als Kontraktmanagement gilt:

- Auf der Fallebene sollen einzelne Hilfeplanungsprozesse untersucht werden. Wir sehen es als eine Aufgabe des Projekts an, überprüfbare Erfolgskriterien für solche Prozesse zu entwickeln und zu implementieren.
- Auf der institutionellen Ebene soll die Hilfeplanung mit der Qualitätsentwicklung verknüpft werden. Dabei interessiert insbesondere, welche zielgruppenadäquaten Kompetenzen und Qualifikationen für das Ablaufmanagement und die Aushand-

lung der unterschiedlichen Interessen erforderlich sind.

- Auf der regionalen Ebene steht die Zusammenarbeit der Jugendämter und Einrichtungen im Vordergrund. Hierbei ist insbesondere der Zusammenhang zwischen Vereinbarungen zum Hilfeplanverfahren und anderen Vereinbarungen (zum Beispiel Leistungsvereinbarungen) zu untersuchen, gegebenenfalls auch ein Bezug zur Sozialraumorientierung und -budgetierung.

Die methodische Gestaltung dieser Phase der Projektarbeit muss grundsätzlich einer doppelten Anforderung genügen:

- (1) einerseits müssen die wissenschaftlichen Methoden sich in den Alltag der Arbeitsformen und Strukturen einfügen, vor allem muss ein Nutzen für die Bewältigung der alltäglichen Arbeitsaufgaben schon im laufenden Prozess deutlich erkennbar sein,
- (2) andererseits ist in Setting und Prozess der Projektarbeitsformen eine deutliche Differenz zur bisherigen Alltagspraxis zu gestalten, da erst hierdurch die Stärken und Schwächen der bisherigen Praxis erkennbar werden. Auch öffnet diese Irritation veränderter Bedingungen und Abläufe den Blick für mögliche Alternativen.

## **Baustein 3: Transfer und Implementation auf regionaler sowie auf Bundesebene**

In einem dritten Schritt sollen die Erfahrungen aus den beteiligten Modellregionen zusammengeführt und daraufhin ausgewertet werden, welche generalisierbaren Bedingungen und Konzepte für eine Hilfeplanung als Kontraktmanagement zu gewinnen sind.

Dies soll sowohl regional als auch bundesweit schon projektbegleitend umgesetzt werden. „Vehikel“ für diese Umset-

zung sollen in den Projektstandorten die örtlichen und regionalen Bezüge und Zugehörigkeiten zu Interessenvertretungen, Fachverbänden und Arbeitsgemeinschaften sein. Die an dem Modellprojekt beteiligten Einrichtungen und Träger sollen angeregt und unterstützt werden, in ihren „normalen“ Kooperations-, Abstimmungs- und Vertretungsbezügen, z. B. in der Arbeitsgemeinschaft der Jugendämter, in den Vertretungen der kommunalen Spitzenverbände, in der Liga der Wohlfahrtsverbände, den jeweiligen regionalen Gliederungen der Fachverbände, in Facharbeitsgemeinschaften, über regionale Fortbildungswerke etc. ihre Erfahrungen und Positionen zu thematisieren und zu transportieren. Hinzu kommen können gemeinsam organisierte regionale Fachtagungen.

In einem zweiten Schritt sollen dann auch bundesweit die zuständigen Vertretungen der Jugendämter (z. B. Jugend- und Sozialausschüsse der kommunalen Spitzenverbände, BAGLJÄ) sowie Gremien und Verbänden (z. B. AFET, DV, IGfH, Wohlfahrtsverbände) einbezogen, Projektergebnisse dort vorgestellt und diskutiert werden. Ziel ist, zu bundesweit gültigen Empfehlungen dieser Verbände und Gremien zu kommen.

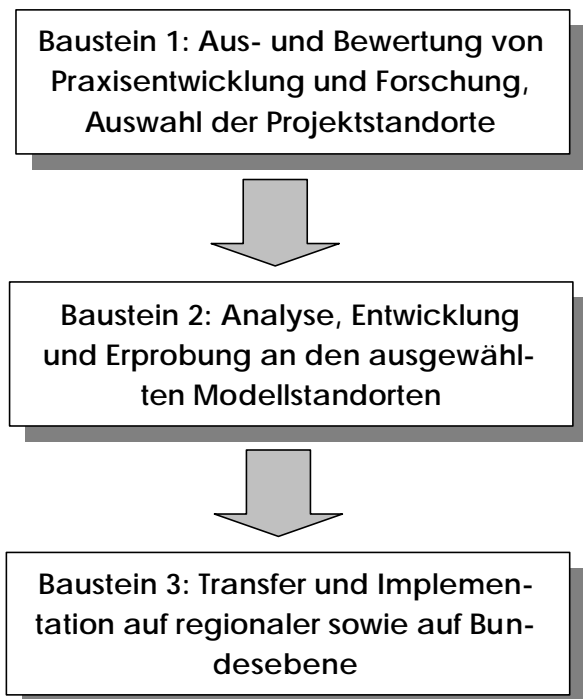
Über eine Projekthomepage und die Veröffentlichung von Befunden und Ergebnissen in einschlägigen Fachzeitschriften soll bereits projektbegleitend gesichert werden, dass einerseits Diskussionszusammenhänge entstehen und andererseits Erfahrungsberichte zu bestimmten Themen gesammelt werden.

Auch im Rahmen der Regiestelle des DJI wird durch Fachtagungen und entsprechende Publikationen für einen zeitnahen Transport der Projektergebnisse in die Praxis gesorgt.

#### 4. Forschung und Entwicklung als Kooperationsprojekt – Projektstruktur

Die grundsätzliche Bedeutung des Themas, die umfangreiche Fragestellung und die Vielzahl regionaler und fachlicher Besonderheiten der Jugendhilfe bei Öffentlichen und Freien Trägern machen es u. E. erforderlich, darauf in der Planung und Realisierung eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes in besonderer Weise Rücksicht zu nehmen.

Vier schon in der Vergangenheit mit dem Thema Hilfeplanung intensiv befasste Forschungs- und Entwicklungsinstitute haben sich daher unter der Leitung der Universität Koblenz zu einer Projektkooperation zusammengefunden. Gemeinsam in der Planung und Analyse, arbeitsteilig in der regionalen Entwicklung und Erprobung sollen die skizzierten Fragestellungen bearbeitet werden.<sup>9</sup>



<sup>9</sup> Ausführlichere Informationen zu den Instituten finden sich im Anhang.



## II. Bisherige Arbeitsschritte und erste Befunde

### 1. Explorationsphase

Bausteine der Explorationsphase waren neben einer ausführlichen Literaturrecherche und Projekternte, 43 telefonische Experteninterviews in Ämtern und Einrichtungen zum Thema „Wie läuft das Hilfeplanverfahren; welche Entwicklungsbedarfe und Wünsche gibt es?“ sowie eine darauf aufbauende standardisierte Fragebogenerhebung in 123 Jugendämtern.

#### 1.1 Expertengespräche

Im Januar 2003 wurden insgesamt 43 telefonische ExpertInneninterviews geführt, davon 31 mit Fachkräften aus Jugendämtern und 12 mit Fachkräften aus Einrichtungen und Diensten. Sie dauerten jeweils zwischen 25 und 60 Minuten. Die Interviews orientierten sich an einem Leitfaden (s. Anhang 1), bestehend aus einem Informationsteil mit Angaben über die Organisationsstruktur, Personalausstattung, Fallaufkommen etc. sowie einem inhaltlichen Teil mit drei offenen Fragen. Der Leitfaden wurde den Interviewpartnern im Vorfeld zur Vorbereitung zugesandt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und im Anschluss zusammenfassend protokolliert.

Bei der folgenden Zusammenfassung zentraler Aussagen entlang der Kernthemen des Interviewleitfadens wird insbesondere auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Jugendämtern und Einrichtungen sowie in den jeweiligen fachlichen Entwicklungsprozessen abgehoben.

#### 1.1.1 Der Hilfeplanungsprozess vom Fall- eingang bis zur Beendigung der Hilfe

Hilfeplanungsprozesse beginnen idealtypisch mit dem ersten Kontakt und werden mit einem abschließenden Gespräch beendet. Im konkreten Verlauf dieses Prozesses gibt es Unterschiede, die vor allem damit in Verbindung gebracht werden, ob die Familie selbst um Hilfe nachfragt oder ob z. B. das Jugendamt Aufgaben des Wächteramtes wahrnimmt. Dienstleistungs- oder Zwangskontext ist somit eine Unterscheidung, die wesentliche Auswirkungen auf die Gestaltung des Hilfeplanungsprozesses hat.

Als weitere bedeutende Unterscheidung lässt sich der Grad einer gemeinsamen amts- und einrichtungsinternen sowie auch trägerübergreifenden Auseinandersetzung mit dem Thema Hilfeplanung bestimmen. In dem Maße, wie es möglich ist, in gemeinsamen Auseinandersetzungsprozessen fachliche Standards zu entwickeln, gewinnen die fallführenden Fachkräfte in den Jugendämtern an Handlungskompetenzen, und alle beteiligten Fachkräfte an Handlungssicherheit und Rollenklarheit. Dies wiederum erleichtert das Zusammenspiel zwischen Öffentlichem und Freiem Träger.

Unterschiede kristallisieren sich schließlich auf Seiten der freien Träger zwischen ambulanten und stationären Hilfen heraus. Die Hilfeplanung scheint im Bereich der ambulanten Hilfen stärker als Arbeitsmittel genutzt zu werden als im stationären. Entsprechend bestimmen Prozesse der Hilfeplanung hier stärker das fachliche Handeln der Fachkräfte.

Nach diesen ersten Unterscheidungen, die sich aus der Zusammenschau aller Interviews ableiten lassen, sollen im Folgenden einzelne Aspekte im Hilfeplanungsprozess genauer betrachtet werden.

### *Jugendamtsinterne Regelungen zum Hilfeplanverfahren*

Richtlinien und Standardpapiere zum Hilfeplanverfahren wie Dienstanweisungen und Verfahrensregelungen sind – sofern überhaupt vorhanden – in den einzelnen Jugendämtern sehr verschieden ausgeprägt und unterschiedlich benannt: In einigen Ämtern gibt es keine eigenen Richtlinien oder sie sind zumindest kaum bekannt, dafür aber teilweise eine Orientierung an Landesrichtlinien; in den meisten Jugendämtern gibt es jedoch Richtlinien, Fachdiensthandbücher, allgemeine Weisungen, ein Ablaufschema für die Regelfälle oder ein Standard-Papier zur Hilfeplanung. Diese Regelungen sind wiederum in Art und Umfang sehr unterschiedlich, ebenso wie im Grad ihrer Verbindlichkeit (alle einzelnen Arbeitsschritte sind für die Mitarbeiter verbindlich festgelegt oder nur allgemeine Regelungen). Ein Jugendamt gibt an, diese Regelungen gemeinsam mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und den freien Trägern entwickelt zu haben.

Teilweise wird von den Jugendämtern angegeben, dass diese Papiere auch nur das formale Verfahren regeln und sich wenig mit den dahinterliegenden inhaltlichen Aspekten (was ist eigentlich erzieherischer Bedarf; was ist ein Aushandlungsprozess, wie erstellt man eine Prognose mithilfe sozialwissenschaftlich-

er Kategorien) auseinander setzen. Daran wird z. weiter gearbeitet.

### *Fallverteilung*

In fast allen Jugendämtern erfolgt die Fallverteilung nach Buchstaben- oder Straßenzuständigkeit auf die Fachkräfte, wobei es auch hier z. T. die Regelung gibt, einen Fall trotz geregelter Zuständigkeit nach fachlichen Aspekten ggf. im Team neu zu verteilen (abhängig von Fallspezifika, fachlichen Kompetenzen und Arbeitsbelastung). Nur wenige Jugendämter geben an, die Fälle direkt zu Beginn im Team nach fachlichen Kriterien, inhaltlichen Schwerpunkten oder Arbeitsauslastung der einzelnen Mitarbeiter zu verteilen.

### *Beteiligung der AdressatInnen*

In allen befragten Jugendämtern wird Beteiligung als ein zentrales Element des Hilfeplanverfahrens hervorgehoben. Ob es jedoch verbindliche Vereinbarungen bezogen auf die Art und Weise der Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen gibt und wie bindend diese Festlegungen sind, ist von Jugendamt zu Jugendamt sehr unterschiedlich. In der Regel ist Beteiligung zwar grundsätzlich vorgeschrieben, konkrete Regelungen und methodische Vorgaben gibt es jedoch selten. Kaum einer der Befragten kann konkrete Verfahren oder Vorgehensweisen der Beteiligung benennen, auch gibt es keine zwischen Öffentlichen und Freien Trägern abgestimmten Beteiligungskonzepte. Beteiligung wird vielmehr festgemacht an der Art der Bedarfsermittlung mit den Betroffenen, an einer gemeinsamen Zielerarbeitung, am Aushandlungsprozess um die geeig-

nete Hilfeform, an der Vorbereitung von Hilfeplangesprächen mit Eltern, Kindern und Jugendlichen und der Beteiligung der AdressatInnen am Hilfeplangespräch. Fachkräfte zweier Jugendämter betonten allerdings, dass sie besonderen Wert darauf legen, eine offene Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der die Rollen transparent sind, geheime Botschaften vermeiden und nonverbale Signale der Betroffenen sensibel wahrgenommen werden. Weiterhin wird versucht, eine bewusste Auswahl des Gesprächsortes (u. U. Auswahl durch die Familie) vorzunehmen, mediative Verfahren einzusetzen sowie bei erheblichen Dissonanzen gegebenenfalls gezielt die zuständige Fachkraft zu wechseln.

Die Vertreter der befragten *Einrichtungen* bestätigen die Selbsteinschätzungen der Sozialarbeiter aus den Ämtern im Wesentlichen, machen aber darauf aufmerksam, dass sie durch ihre Nähe zu den jungen Menschen deren Bedürfnisse besser kennen würden. Insofern sehen sie ihre besondere Aufgabe im Hilfeplanverfahren darin, Kinder und Jugendliche zu unterstützen, und ihre Anliegen in das Hilfeplangespräch einzubringen. Insgesamt sind diese Formen der Beteiligung stark gesprächsorientiert. Lediglich eine Einrichtung berichtet, dass zur Reflexion des Hilfeverlaufes mit den Kindern und Jugendlichen eher metaphorisch gearbeitet wird, also über Medien wie Zeichnen und Malen.

Eine intensive Beratung der Eltern, Kinder und Jugendlichen bezogen auf die Verfahren und die unterschiedlichen Formen von möglichen Hilfeleistungen wurde von den Interviewpartnern aus allen Jugendämtern gleichermaßen

benannt. Im weiteren Verlauf unterscheiden sich die Vorgehensweisen bezüglich der Einbeziehung der Eltern bzw. Minderjährigen. Die Antworten deuten darauf hin, dass zumindest die Eltern in der Regel im weiteren Prozess weiterhin einbezogen bleiben, aber auch hier unterscheidet sich die Art und Weise des Einbezugs von Jugendamt zu Jugendamt erheblich.

Während in einigen Jugendämtern Klärungsprozesse ausschließlich behördenintern unter Fachkräften - ggf. aber auch unter Hinzuziehung weiterer Fachkräfte außerhalb des Jugendamtes - gestalten und die Eltern nach deren Abschluss lediglich über das Ergebnis informiert werden, bemühen sich andere Jugendämter um Transparenz in allen Klärungs- und Aushandlungsphasen. In zwei Jugendämtern werden die Eltern angeregt, an den kollegialen Teamberatungen aktiv teilzunehmen, in einem auch die Kinder bzw. Jugendlichen je nach Alter und Entwicklungsstand bzw. persönlichem Vermögen.

Einig sind sich die interviewten Fachkräfte aus den Jugendämtern darin, dass es wichtig für das Gelingen einer Hilfe ist, mit den Eltern und Kindern soweit wie möglich zusammenzuarbeiten. Insbesondere die Beteiligung von Kindern wird im Verfahren groß geschrieben und als wichtig angesehen, ist in der Praxis aber häufig noch nicht ausreichend umgesetzt und somit „nachhaltig ausbaufähig“. Auch aus der Sicht einiger Einrichtungen gibt es einen deutlichen Nachholbedarf bezogen auf die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen. Es fehlt vor allem an geeigneten Beteiligungsformen, -methoden und auch -techniken.

Schließlich wird von einer Jugendamtsvertreterin angemerkt, dass eine hohe Teilnehmerzahl bei Hilfeplangesprächen der Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen nicht zuträglich ist. Damit spricht sie insbesondere die Praxis mancher Jugendhilfeeinrichtungen an, mit mehreren Personen vertreten zu sein (z.B. BezugserzieherIn, Erziehungsleitung, PsychologIn, Heimleitung). Hier wird angemahnt, die GruppenerzieherInnen mit ausreichend Kompetenzen auszustatten, damit sie ähnlich wie die Fachkräfte des Jugendamtes alleine die Einrichtung im Hilfeplangespräch vertreten können.

Vereinbarungen zwischen Jugendämtern und freien Trägern speziell bezogen auf die Beteiligung von Eltern und Minderjährigen wurden nicht genannt. Vereinbarungen beschränken sich zumeist auf die zwischen Trägern und Jugendämtern vorgenommenen Leistungsvereinbarungen. Diese Einschätzung wird durch die befragten Einrichtungen im Wesentlichen geteilt.

### *Kollegiale Beratung*

In allen Jugendämtern sind Formen der kollegialen Beratung etabliert und finden in der Regel mindestens einmal wöchentlich, meist auch in einem strukturierten Setting, statt. Was in den Jugendämtern unter kollegialer Beratung im Einzelnen verstanden wird, wie oft und aus welchem Anlass sie einberufen werden, welche Fachkräfte in der Regel anwesend sind und welche Aufgaben diese Beratungsgremien zu erfüllen haben, ist außerordentlich unterschiedlich: Während in einzelnen Jugendämtern in den Beratungen auch Entscheidungen über zu gewährende Hilfen getroffen werden, ist die kollegiale Beratung in

anderen Jugendämtern eher ein erster Schritt zur Entscheidungsvorbereitung. Üblicherweise gibt es in den Jugendämtern differenzierte Vorschriften, welches Gremium welche Funktion im Beratungs- und Entscheidungsprozess wahrzunehmen hat.

In den meisten Jugendämtern ist vor jeder neuen Gewährung einer Hilfe zur Erziehung eine kollegiale Beratung obligatorisch, es gibt jedoch Ausnahmen: In einzelnen Jugendämtern liegt es im Ermessen des fallbearbeitenden Sozialbearbeiters, auf eine kollegiale Beratung zu verzichten, wenn weniger kostenintensive Hilfen in Frage kommen, bzw. wenn bezüglich der Geeignetheit und Notwendigkeit der Hilfe aus seiner Sicht keine Unsicherheiten bestehen. Allerdings ist in allen Jugendämtern eine kollegiale Beratung zumindest dann obligatorisch, wenn voraussichtlich kostenintensive Hilfen notwendig werden.

In der Regel bestimmt die zuständige Fachkraft, wann sie den Fall in die kollegiale Beratung einbringt, aber spätestens dann, wenn eine Hilfe zur Erziehung notwendig erscheint, ist sie in fast allen Jugendämtern vorgeschrieben. In einigen Jugendämtern wird betont, dass es bei Fällen mit Verdacht auf sexuellen Missbrauch oder bei besonders schweren Eingriffen in die Familie (wenn eine Hinzuziehung des Gerichts notwendig erscheint), gesonderte Standards gibt, die die Fachkräfte zur direkten Einberufung einer kollegialen Beratung verpflichten.

Nur ein Jugendamt gab an, je nach Fallkonstellation, persönlicher Nähe und bisherigen Erfahrungen den potentiellen Anbieter einer Hilfe auch schon bei dieser ersten Beratung hinzuzuziehen. Dies

ist auch in Arbeitsrichtlinien strukturell abgesichert, wird in der Praxis allerdings eher selten und in den einzelnen Außenstellen dieses Jugendamtes, aufgrund verschiedener Traditionen, sehr unterschiedlich umgesetzt.

### *Diagnostik*

Von den befragten Jugendämtern gaben einige an, nach dem Modell der psychosozialen Diagnose zu arbeiten. Davon abgesehen sind das Prozedere und die Methoden der „Diagnose“ in den Jugendämtern offensichtlich sehr unterschiedlich, was bereits in den verschiedenen verwendeten Begrifflichkeiten deutlich wird.

Bei etwa der Hälfte der befragten Jugendämter gibt es klare Vorgaben, welche Informationen gesammelt und ausgewertet werden müssen, um eine Hilfeentscheidung vorzubereiten. In der Regel erarbeitet die fallzuständige Fachkraft eine schriftliche Vorlage für das Entscheidungsteam, eine lediglich mündliche Vorstellung ist die Ausnahme. In den meisten dieser Jugendämter gibt es zudem verbindliche Vorschriften, welche Unterlagen mit welchen Informationen zu welchem Zeitpunkt zur Vorbereitung der Teambesprechung erwartet werden (z. B. vorgefertigtes Formular mit biographischen Daten, Genogramm, Anamnesebogen, Gutachten, voraussichtlicher Kostenplan usw.). In einem Jugendamt sind die Fachkräfte außerdem explizit dazu aufgerufen, über jeden Einzelfall eine Prognose zu erstellen, die sich mit der Frage auseinandersetzt: Was wird vermutlich geschehen, wenn das Jugendamt nichts unternimmt?

Aus den Berichten aller Jugendämter und Einrichtungen kristallisiert sich heraus, dass der Auftragsklärung und der Erarbeitung von operationalisierten Zielen für die Hilfen eine besondere Bedeutung im Rahmen der sozialpädagogischen Diagnostik zukommt. Außerdem scheint das Genogramm inzwischen ein breit anerkannter Bestandteil sozialpädagogischer Diagnosearbeit zu sein.

Nur ein Jugendamt berichtet von einem abgestimmten Vorgehen der sozialpädagogischen Diagnostik zwischen dem Öffentlichen und dem Freien Träger. Einige andere Jugendämter geben an, dass in einem nicht geringen Teil der Fälle mittlerweile freie Träger den Auftrag zur Diagnosestellung bekommen. Während sich ein Jugendamt dadurch – auch in der fachlichen Verantwortung – eher entlastet fühlt (allerdings bemängelt, dass dadurch viel Zeit verloren geht, da eine Diagnose so in der Regel länger dauert), geschieht dies in dem zweiten Jugendamt lediglich aus Gründen des Personalmangels beim ASD und wird insgesamt eher kritisch gesehen. Dort würde man diese Aufgabe lieber in allen Fällen in der Hand des ASD behalten, da dieser neutraler die Frage beantworten kann „was wirklich nötig ist“ – den freien Trägern wird von Seiten des Jugendamtes hier häufig auch ein gewisses Eigeninteresse hinsichtlich ihrer Belegungszahlen unterstellt. Zudem gäbe der ASD ansonsten immer mehr Kompetenzen ab und bleibt irgendwann bloß noch eine reine Koordinationsinstanz.

Darüber hinaus berichten viele der befragten *Einrichtungen*, intern ein systematisches und verbindliches Vorgehen entwickelt zu haben. Fallberatung bzw.

Supervision finden in regelmäßigem Rhythmus statt, üblicherweise auch bei der Übernahme neuer Fälle. Bei Problemfällen werden Sondertermine gefunden. An den Fallberatungen nehmen grundsätzlich alle Fachkräfte der jeweiligen Wohngruppe oder des jeweiligen „Standortteams“ teil. Auch hier zeichnet sich ein ähnliches Bild ab – was die Teilnahme der Leitungsebene betrifft – wie in den Jugendämtern: Während in einigen Gruppen grundsätzlich die Gruppenleitung involviert ist, geschieht dies in anderen Einrichtungen nur im Bedarfsfall. Spezialdienste bzw. Mitarbeiter mit speziellen Fachkenntnissen werden ebenfalls nur im Bedarfsfall hinzugezogen. Im Regelfall gibt es auch in den befragten Einrichtungen exakte standardisierte Vorgaben für die Vorbereitungen dieser Fallberatungen. Die Moderation wird von der Leitungsebene bzw. von Supervisoren übernommen.

### *Entscheidungsprozesse*

In fast allen Jugendämtern gibt es neben der kollegialen Beratung klar definierte Entscheidungsgremien (im Unterschied zur kollegialen Beratung im folgenden einheitlich als Teamberatung bezeichnet). Diese Gremien unterscheiden sich von Jugendamt zu Jugendamt, insbesondere hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und der konkreten Zuständigkeiten und auch die Grenzen der tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse werden in den Institutionen unterschiedlich gesetzt: In einigen dieser Teamberatungen sind bereits Vertreter der Leitungsebene anwesend sowie zum Teil auch VertreterInnen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe; in diesen Gremien können Entscheidungen dann auch fast immer

direkt getroffen werden. Demgegenüber sind in einigen anderen Jugendämtern diese Teamberatungen in ihrer Entscheidungskompetenz sehr eingeschränkt, da dort lediglich die Fach-, nicht aber die Finanzentscheidung, getroffen wird. Allerdings geben fast alle Jugendämter an, dass die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, selbst wenn sie in der Teamberatung nicht anwesend ist, in der Regel gut läuft; zumeist werden bereits im Vorfeld der Teamberatung verbindliche Absprachen getroffen. Für die Jugendämter gilt durchgängig, dass der Leitung gegenüber den Entscheidungen der fallführenden Fachkraft ein Veto recht zusteht, von dem allerdings selten Gebrauch gemacht wird. Wichtig ist, dass die Entscheidung seitens der fallführenden Fachkraft nachvollziehbar und stichhaltig begründet wird.

In einigen Jugendämtern ist die Entscheidungsbefugnis bzw. die Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums bei ambulanten Hilfen anders als bei (teil-)stationären. In einem Jugendamt gibt es zum Beispiel eine gesonderte Teamberatung in allen Fällen möglicher Fremdplatzierung. Die Entscheidung über die Art der Hilfeleistung obliegt in den befragten Jugendämtern zu ungefähr gleichen Teilen entweder der zuständigen Fachkraft, dem Team oder der Leitungsebene. In Konfliktfällen allerdings ist es in fast allen Jugendämtern so, dass die Entscheidungsabläufe so geregelt sind, dass die jeweiligen hierarchischen Leitungsebenen bis zur Amtsleitung (in einem Fall sogar bis zum Dezernenten) einbezogen sind. Dabei spielt der Grad der Problemtiefe und Kostenintensität eine entscheidende Rolle. Auf eine Formel gebracht: je problembehaf-

teter die Zusammenarbeit mit der Familie und je teurer die in Aussicht genommene Hilfe, desto höher ist in der Regel die Ebene in der die endgültige Entscheidung getroffen wird. Aus allen Jugendämtern wird berichtet, dass im Bedarfsfall Vertreter spezieller Dienste hinzugezogen werden.

Auch in den *Einrichtungen* bestehen unterschiedliche Regelungen: z. T. nimmt die Erziehungsleitung immer an den Hilfeplangesprächen teil, so dass Fragen, die im Hilfeplangespräch auftauchen und über die Entscheidungsbefugnisse der GruppenmitarbeiterInnen hinausgehen, direkt aufgegriffen und auf den Weg gebracht werden können. In einer weiteren Einrichtung wird die Verantwortung und Planungshoheit auch im Blick auf Veränderungen im Hilfesetting bis hin zu Verlegungen auf die Ebene der GruppenmitarbeiterInnen delegiert. Allerdings verbindet sich damit eine Informationspflicht gegenüber der Leitung.

### *Finanzen*

Der überwiegende Teil der befragten Jugendämter gab an, die intendierten Hilfen unter Beachtung der vorgenannten Entscheidungsebenen ohne Einschränkungen realisieren zu können und auch fast alle anderen sind der Meinung, dass die wirtschaftlichen Bedingungen bisher nur sehr begrenzt die Hilfeplanung beeinflussen. Zum Teil wird allerdings die Möglichkeit einbezogen, dass sich dies bei anhaltendem Kostendruck in der nächsten Zeit verändern kann.

Nachfragen machten jedoch deutlich, dass in vielen Jugendämtern sehr wohl das fachliche Handeln fiskalisch zumin-

dest beeinflusst wird. An mehreren Stellen wurde deutlich, dass die Mitarbeiter bei der Auswahl der Hilfen zu kostensparendem Handeln angehalten sind. Eine Mitarbeiterin berichtete, dass in ihrem Amt der Grundsatz gelte, dass stets geprüft werden müsse, ob ambulante Hilfen ausreichend seien. In einigen Jugendämtern werden kostenintensive Hilfen stets nur mit Zustimmung der Leitung (und der wirtschaftlichen Jugendhilfe) getroffen. Ein Jugendamt berichtet, dass im Team nur Maßnahmen in die nähere Wahl kommen können, die sich das Amt auch leisten kann; pädagogische bzw. fachliche Entscheidungskriterien treten dahinter zurück – Pädagogen werden hier verstärkt zu Finanzjongleuren.

Die Aussagen deuten auch darauf hin, dass die wirtschaftlichen Zwänge zu einem Kosten-Leistungs-Vergleich, zur Straffung und Kontrolle der Entscheidungsabläufe, zur Entwicklung neuer (kostensparender) Konzepte, auf jeden Fall aber zu einem erhöhten Kostenbewusstsein bei den Fachkräften geführt haben. Festzustellen bleibt, dass offenbar von vornherein Kompromisse zwischen pädagogischen und ökonomischen Überlegungen geschlossen werden, die pädagogische Strategiebildungen maßgeblich lenken.

Ein Jugendamt pflegt jedoch einen sehr offensiven Umgang mit den wirtschaftlichen Verhältnissen. Hier gilt der Grundsatz, dass die richtige Hilfe zum richtigen Zeitpunkt die wirtschaftlichste Hilfe ist. Dies bedeutet, es geht nicht um die billigste Hilfe, sondern „es muss eine fachliche Entscheidung getroffen werden, die sich wirklich an den tatsächlichen Verhältnissen orientiert.“ Dieser Zusammen-

hang zwischen fachlicher Entscheidung und Wirtschaftlichkeit konnte durch interne Untersuchungen bestätigt werden. Außerdem wird in diesem Jugendamt das ASD-Team regelmäßig über den Stand der Finanzen informiert.

Auch eine *Einrichtung* erörtert, dass die Verlängerung einer Hilfe über den eigentlichen Bedarf hinaus zum Zweck der Sicherung von Einnahmen letztlich ein Trugschluss ist. „Eine gelungene Betreuung, wo die Leute zufrieden sind, die auch vom Ablauf sauber durchgeführt wurde, bringt mehr Fälle“. Ein fallorientiertes Vorgehen, sowohl bezogen auf die Dauer der Hilfe als auch hinsichtlich einer flexiblen Anpassung der Hilfeform, wird als ein letztlich wirtschaftliches Vorgehen angesehen.

Andere befragte Einrichtungen schildern klare Auswirkungen der Verknappung der Mittel auf ihre Arbeit. Z. T. wurde die Aufenthaltsdauer gekürzt und im ambulanten Bereich weniger Stunden pro Fall angesetzt. Dies ginge einher mit einer erhöhten Belastung der Mitarbeiter, einer Verunsicherung und mangelnder Arbeitszufriedenheit. Für junge Volljährige würden kaum noch Verselbständigungshilfen angeboten werden können. Die wirtschaftlichen Aspekte würden andererseits eine Herausforderung an die Qualitätsentwicklung der vorgehaltenen Leistungen und für kompetentere Begründungen bezüglich der notwendigen Hilfestellung darstellen.

#### *Dokumentation/Arbeitshilfen*

In allen befragten Jugendämtern gibt es mehr oder weniger viele standardisierte Formulare und Arbeitshilfen zur Dokumentation des Hilfeplanprozesses. Diese

beziehen sich insbesondere auf die Diagnostik, die Vorbereitung von Fallberatungen und den Hilfeplan. In manchen Institutionen liegt darüber hinaus ein detailliertes Instrumentarium für unterschiedliche Schritte im Hilfeverlauf vor.

Ebenso existieren zwischen den meisten Jugendämtern und den Einrichtungen/Diensten hinsichtlich Art, Umfang und Zuständigkeit der Dokumentation Vereinbarungen. Dies gilt insbesondere für den Hilfeplan und dessen Fortschreibung. Viele *Einrichtungen* erstellen im Vorfeld einer Hilfeplanfortschreibung einen Sachstandsbericht.

Ein Teil der Jugendämter berichtet darüber hinaus über besonders umfangreiche Arbeitsmaterialien, bei denen es sich insbesondere um Arbeitsblätter für Fallanalysen und (kollegiale) Beratungen, Fallvorstellungsraster und Vorgaben für eine einheitliche und übersichtliche Aktenführung (Musterakte mit Stammdatenblatt) handelt.

Die meisten Befragten sehen diese Materialien als hilfreich an, weil sie darin einen Zeitersparnis und Arbeitsvereinfachung erblicken. In einigen Fällen wurde jedoch angemerkt, dass diese Vordrucke schnell dazu verleiten, diese einfach abzuarbeiten, so dass man dann letztlich zwar der Form gerecht wird, eine fachliche und inhaltliche Auseinandersetzung allerdings fehlt. Weiterhin wurde darauf hingewiesen, dass der Verwaltungsaufwand und das Ergebnis im Verhältnis stehen müssen und das Bemühen um die Standardisierung von Prozessen immer in der Gefahr steht, zu einer Überbürokratisierung zu verkommen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Auseinandersetzung um gemeinsame fachliche Standards auf die Entwicklung von



standardisierten Verfahren im Sinne von mehr oder weniger geschlossenen Rastern reduziert wird. Wichtig erscheint daher, einerseits Formulare, Raster u. ä. in ihrer entlastenden und strukturierenden Wirkung im Arbeitsalltag zu nutzen, daneben aber andererseits noch genug Raum zu lassen für kommunikative und dialogische Verfahren.

#### *Fallbezogene Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Einrichtungen/Diensten*

Die Hilfeplanung wird mehr oder weniger deutlich von allen Institutionen als das zentrale Steuerungsinstrument der Hilfen zur Erziehung bezogen auf den Einzelfall angesehen. Sie dient der vertraglichen Absicherung im Zusammenspiel mehrerer Beteiligten.

Überwiegend bezeichneten die befragten Vertreter der Jugendämter das Hilfeplanverfahren als einen Aushandlungsprozess zwischen Jugendamt, Träger und Betroffenen. Es geht um das Ausloten und Abstimmen des Bedarfs, der Auswahl der geeigneten Hilfe und die Prioritätensetzung bezüglich der Ziele. Aus den Einzelnennungen der befragten Institutionen lässt sich folgende Rollenbeschreibung zu den zentralen Akteuren der Hilfeplanung extrahieren:

- Dem *Jugendamt* obliegt die Federführung im Hilfeplanungsprozess, ihm kommt die Steuerungsfunktion zu. Dies gilt insbesondere im Blick auf Planung, Zielentwicklung und Beauftragung der freien Träger. In den meisten Fällen wird von gleichberechtigten, partnerschaftlichen bzw. kooperativen Prozessen berichtet, aber zugleich kenntlich gemacht, dass sich der Entscheidungsspiel-

raum der Träger im Kern auf die inhaltliche bzw. methodische Ausgestaltung der Hilfeleistung bezieht. Die Entscheidungsbefugnis bleibt jedoch in all den Fällen, in denen eine Änderung der Hilfeart angestrebt wird, bzw. der Zeitraum der geplanten Hilfeleistung kostenauswirkend überschritten wird, beim Jugendamt.

- Die *Einrichtungen* sind demgegenüber für die Interventionen und die Methodenwahl zuständig. Auch eine anwaltschaftliche Vertretung der Familie wird ihnen zugeschrieben. Die AdressatInnen gilt es zu stärken, ihre Anliegen einzubringen und ihren Alltag wieder mehr und mehr selbst in die Hand zu nehmen.
- Schließlich erfahren die *AdressatInnen* selbst durch die Hilfeplanung eine Aufwertung, ihre Bedürfnisse werden stärker in die Planung einbezogen und es wird ihnen ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit zugestanden.

Eine wirkliche Aushandlung oder Verhandlung über den Einzelfall im Vorfeld der Hilfe gibt es in der Regel jedoch ebenso selten, wie schriftliche Arbeitsverträge über den Einzelfall zwischen dem Jugendamt und der durchführenden Einrichtung. Inwieweit überhaupt ausgehandelt wird, ist nach Angaben eines Jugendamtes zudem sehr stark abhängig von der Marktlage, d. h. ob sich das Jugendamt unter vielen Anbietern einen Träger aussuchen kann oder es auf einen bestimmten Anbieter angewiesen ist. Für ein Jugendamt stellt die Hilfeplanung als ein Aushandlungsprozess den Idealfall dar, der immer dann eintritt, wenn es im Zusammenwirken von Jugendamt und Einrichtung ein genügen-

des Maß an Offenheit und konstruktiver Auseinandersetzung gibt.

Eine *Einrichtung* unterscheidet zwischen Dienstleistungs- und Zwangskontext. Während im Dienstleistungskontext die AdressatInnen aktiv nach Hilfe fragen und auf dieser Basis Aushandlungen möglich sind, ist der Zwangskontext stark expertokratisch bestimmt. Hier gibt das Jugendamt vor, was sich in der Familie verändern muss und der freie Träger bietet der Familie Hilfestellungen an, um diesen Vorgaben des Amtes Folge leisten zu können.

Ein anderer Einrichtungsvertreter problematisiert die Beschreibung der Hilfeplanung als Aushandlungsprozess und sieht einen solchen nur gegeben, wenn es unterschiedliche Einschätzungen zum Bedarf gibt. Dagegen gebe es ohne eine solche Differenz nichts auszuhandeln. Außerdem hält er den Begriff des Aushandlungsprozesses für irreführend, da er eher einen Kompromiss suggeriert. Im Kern geht es aber in der Hilfeplanung darum, eine Hierarchisierung von Expertenmeinung versus Wunsch- und Wahlrecht zu vermeiden. „Es geht um die Entwicklung einer Argumentationslinie, die für alle nachvollziehbar ist, um die aus gemeinsamer Sicht richtige Lösung“.

Was die Auswahl der konkreten hilfedurchführenden Einrichtung betrifft, so lässt sich eigentlich bei keinem Jugendamt ein transparentes Auswahlssystem erkennen. Üblicherweise kennen die Fachkräfte die verschiedenen Einrichtungen durch andere Fälle, schätzen auf dieser Basis ihre Stärken und Schwächen ab und entscheiden daraufhin, ob die Einrichtung für den aktuellen Fall geeignet scheint oder nicht: „Man kennt sich eben.“ Zwei MitarbeiterInnen

geben an, dass dadurch einige Träger mittlerweile durchaus eine Monopolstellung haben, die im Laufe der Zeit gewachsen ist und es für andere Anbieter sehr schwer macht. Zudem scheint die Tendenz insgesamt weiter in Richtung Regionalisierung zu gehen: mehrere Jugendämter bemühen sich, nach Möglichkeit zuerst die Einrichtungen der Umgebung zu belegen.

Das Jugendamt hat zum Zeitpunkt, wenn die hilfebringenden Einrichtungen einbezogen werden, zumeist bereits eine Vorentscheidung über die Hilfeart getroffen, lediglich zwei Jugendämter geben an, auch schon vor der Entscheidung für eine konkrete Hilfeart, die Träger einzubeziehen, allerdings auch hier nicht in allen Fällen. In zwei anderen Jugendämtern steht der erste Hilfeplan bereits fest, bevor überhaupt mit dem Träger gesprochen wird. Die Einrichtung kann dann erst im Rahmen der Fortschreibung Einfluss auf den Hilfeplan nehmen; die Fortschreibung findet allerdings dafür in der Regel früher, nach einer ca. dreimonatigen Diagnosephase, statt.

Die tatsächliche Aushandlung mit den freien Trägern findet in der Regel im ersten Hilfeplangespräch statt. Der „Kontrakt“ ist aus Sicht der befragten Jugendamtsfachkräfte das Ergebnis des ersten Hilfeplangesprächs. Hier werden gemeinsame Ziele ausgehandelt, formuliert und im Hilfeplan festgehalten, so dass für alle Beteiligten klar ist, wer welche Aufgaben hat. Die Art der Umsetzung liegt dann überwiegend beim Träger, da gibt es von Seiten der meisten Jugendämter nur wenige Vorgaben.

Ein Jugendamt berichtet, dass in Zeiten knapper Kassen, die Aushandlung und

der eigentliche Arbeitskontrakt mit freien Trägern zukünftig auch verstärkt von der Finanzplanung berührt werden.

Aus Sicht der hilfebringenden *Einrichtungen* hat das Jugendamt zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme bereits die Vorentscheidung über die Hilfeart getroffen. In der gegenwärtigen Praxis gehen die meisten Jugendämter auf Änderungswünsche von Seiten der Freien Träger hinsichtlich der getroffenen Vorentscheidungen, die sich auch auf die Dauer und dergleichen bezieht, kaum ein. Was die Auswahl der konkreten Einrichtung betrifft, so erkannten die Fachkräfte der Einrichtungen kein transparentes System. Die qualitativen Unterschiede in der Einbeziehung der Einrichtungen zwischen den Ämtern sei erheblich. Ihre Rollen würden sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Konstellation ändern: „...wir sind Chamäleons sozusagen. Wir müssen uns immer einlassen können, denn wir sind ja im Moment auf der kürzeren Seite des Hebels – auch bei der momentanen finanziellen Lage.“

Nach Einschätzung eines Trägers mit mehreren Einrichtungen handelt es sich bei etwa einem Drittel der Jugendämter mit denen sie zusammenarbeiten um „echte“ Aushandlung; bei anderen geht es nur um die Finanzierungshöhe. Wenn überhaupt, sind Aushandlungen aus Sicht des befragten Trägers noch im ambulanten und halbstationären Bereich möglich. Dies hinge auch mit der höheren Gewichtung der Rolle der Eltern zusammen.

Eine Einrichtung berichtet, dass im Zusammenhang mit einem Sozialraum-Modellprojekt künftig die Träger schon

vor der Entscheidung über die Hilfeart einbezogen werden. Positive Auswirkungen auf die Kooperation hätten außerdem die Arbeitsgemeinschaften Hilfen zur Erziehung für die Ausgestaltung einer aktiven Rolle der Einrichtungen und Dienste im Gegengewicht zum ASD.

### *Kontrolle und Fortschreibung der Hilfen*

Zentrale Kontrollpunkte im Hilfeverlauf sind die Hilfeplanfortschreibungen und die Beendigung von Hilfen. Die Intensität der Kontrolle einer Hilfe durch das Jugendamt ist sowohl hilfe-, als auch fallabhängig: so ist sie im Fall einer Sozialpädagogischen Familienhilfe in einer Familie mit potentieller Kindeswohlgefährdung wesentlich höher, als bei einer stationären Unterbringung.

In der Regel sind die Umsetzung und die Methoden im Einzelfall den freien Trägern überlassen und die Hilfe wird vom Jugendamt im Rahmen der Hilfeplanfortschreibung kontrolliert. Beinahe einheitlich gaben die Vertreter der Jugendämter an, mindestens einmal im halben Jahr Hilfeplangespräche durchzuführen, versicherten aber auch, dass eine Fortschreibung des Hilfeplans bei Bedarf problemlos auch zeitnaher und flexibel möglich ist. Bei einer neuen Hilfe wird ein erstes Hilfeplangespräch zur Kontrolle der Eignung der Hilfe und der Ermöglichung einer zeitnahen Korrektur, bei vielen Jugendämtern bereits nach ein bis drei Monaten durchgeführt.

Drei Jugendämter erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sich viele ihrer Mitarbeiter in den Hilfeplangesprächen, die ja üblicherweise in den Einrichtungen stattfinden, sehr unwohl fühlen, da sie sich oft einer großen „Übermacht“

von EinrichtungsmitarbeiterInnen gegenübersehen, mit denen sie sich dann auseinandersetzen müssen. So wird es für die MitarbeiterInnen der Jugendämter schwierig, ihre Vorstellungen durchzusetzen.

Ein Jugendamt berichtet weiterhin, dass es häufig Probleme/Reibungspunkte zwischen Jugendamt und den Einrichtungen gibt, wenn der ASD konkrete Vorstellungen hat, was in den Einrichtungen passieren soll bzw. klare Vorgaben macht, die die Einrichtungen dann umsetzen sollen (also z. B. Rückkehroptionen fachlich absichern und konkret planen). Seiner Einschätzung nach fällt es vielen JugendamtsmitarbeiterInnen schwer, mit solchen Konflikten umzugehen, weshalb sie sich in die Arbeit der Einrichtungen meistens nicht einmischen. Auch ein weiteres Jugendamt berichtet, zukünftig eine stärkere zeit- und inhaltliche Planung und Kontrolle durch die fallführende Fachkraft anzustreben, wobei man sich auch hier Sorgen, um die dadurch sicherlich verstärkt entstehenden Reibungspunkte zwischen Amt und Trägern macht.

Über die gemeinsamen Gespräche zur Hilfeplanfortschreibung hinaus fordern viele Jugendämter von den Einrichtungen regelmäßige Sachstands- oder Entwicklungsberichte, die im Vorfeld eines Hilfeplangesprächs verfasst werden müssen und als Gesprächsgrundlage dienen. Teilweise kommen solche Sachstandsberichte auch ohne Aufforderung des Jugendamtes von den Einrichtungen, wenn diese sie als Standard für sich erhoben haben. Im Rahmen der Erstellung solcher Sachstandsberichte werden auch mit den Eltern, Kindern

und Jugendlichen gezielte Reflexionsgespräche geführt.

Eine *Einrichtung* praktiziert über die Reflexionsgespräche und Sachstandsberichte hinaus zur Information im Hilfeverlauf vierwöchentliche Fachgespräche mit dem Jugendamt. Gegenstand dieser Fachgespräche sind der Hilfeverlauf und die Kooperationsbereitschaft der Familie. In der Regel erfolgen diese Fachgespräche telefonisch.

Als allgemeine Erkenntnis in den Jugendämtern hat sich darüber hinaus offenbar durchgesetzt, dass nur bei möglichst konkreter Formulierung der vereinbarten Ziele eine verbindliche Kontrolle des erreichten bzw. nicht erreichten Erziehungsfortschritts möglich ist. In diesem Zusammenhang bemerkt jedoch auch fast die Hälfte aller befragten Fachkräfte, dass es ihnen immer noch schwer fällt, Ziele so zu formulieren, dass sie sowohl für jeden verständlich als auch konkret und eindeutig und somit überprüfbar sind. Ein Jugendamtsmitarbeiter erläutert, dass das Problem für ihn bereits in der Diagnosephase beginnt: wenn keine klare Diagnose gestellt wird, kann man keine konkrete, darauf beruhende Zielsetzung erarbeiten, und dann kann man später auch nicht überprüfen, ob Ziele erreicht werden oder nicht.

Einige bemerken weiterhin, dass Ziele im Rahmen der Hilfeplanfortschreibung sehr häufig „nachgebessert“ werden, wobei sie sich nicht sicher sind, ob dies ein Zeichen dafür ist, dass das Jugendamt einfach am Anfang gar nicht weiß, was es will, die Diagnose zu Beginn falsch war, die Einrichtungen die Ziele verstärkt mit beeinflussen bzw. neue Ansatzpunkte finden und andere Interessen als das Jugendamt haben oder dies

ganz natürlich ist, weil Kinder und deren Lebenssituationen sich eben stetig entwickeln und verändern.

### *Beendigung der Hilfe*

Beendet wird eine Hilfe in der Regel dann, wenn die im Hilfeplan festgesetzten Ziele erreicht sind, es von den Betroffenen gewünscht wird oder aber mit der Hilfe offensichtlich nichts mehr erreicht werden kann. Allerdings gibt es nur in etwa der Hälfte der Jugendämter klare Regelungen über den Ablauf dieser Phase, in den anderen wird die Beendigung lediglich im Rahmen der Fortschreibung des Hilfeplans mit geplant. Einige Jugendämter führen in der Regel ein Abschlussgespräch mit allen Beteiligten, in dem die Hilfe auch noch einmal explizit reflektiert wird, andere Jugendämter beenden die Hilfe nach kollegialer Beratung oder Fachgespräch und wieder andere geben an, mittlerweile klare Controllingvorgaben zu haben: ist eine Hilfe in einer bestimmten Zeit noch nicht beendet (je nach Hilfeart unterschiedlich, jedoch höchstens zwei Jahre) beginnt das gesamte Entscheidungsprozedere, wie oben beschrieben, aufs Neue, wobei im Unterschied zu vorher bei schwierigen Fällen jetzt auch die freien Träger dazu eingeladen werden, um nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen.

Bei Beendigung der Hilfe setzt eine *Einrichtung* Evaluationsbögen ein, die mit der Familie bearbeitet werden und damit einen Reflexionsrahmen zur Sicht der Familie darstellen. Ein Jugendamt hat zum Hilfeplanformular ein Raster zur statistischen Fallanalyse erarbeitet, das ggf. im Rahmen der Jugendhilfeplanung ausgewertet werden kann.

### *Fallübergreifende Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Einrichtungen/Diensten*

Die regionale Zusammenarbeit und Kooperation von Jugendämtern und Einrichtungen gestaltet sich in fast allen Jugendamtsbezirken über feste Kooperationsgremien, wobei das Hilfeplanverfahren nur in einem Teil dieser Gremien bislang Thema war. So existieren in den meisten Regionen Arbeitsgemeinschaften für die Hilfen zur Erziehung, AGs nach § 78 KJHG und/oder Qualitätszirkel. Wie intensiv und wofür diese Gremien konkret genutzt werden ist unterschiedlich: in der Regel werden dort gemeinsame Standards zu bestimmten Themenbereichen entwickelt, Standards einzelner Hilfen im Sinne von Leistungsvereinbarungen ausgehandelt, Bedarfsanalysen im Rahmen der Jugendhilfeplanung erstellt oder auch als ein Ort für die Evaluation einzelner Hilfen („Erfolg“, Auslastung etc.) genutzt.

In einigen, wenigen Regionen gibt es zudem themenbezogene, gemeinsame Fortbildungen, Seminare bzw. Tagungen von Trägern und dem Jugendamt. Von einem kleinen Jugendamt, in dem es keine festen Arbeitsgruppen gibt, wird ebenfalls von einer guten Kooperation zwischen Öffentlichen und Freien Träger berichtet, da die Jugendhilfelandchaft insgesamt sehr überschaubar ist.

Einige Jugendämter berichten weiterhin von jährlich stattfindenden, gemeinsamen Auswertungsgesprächen mit den freien Trägern, in denen reflektiert und diskutiert wird, was gut läuft und was aus welchen Gründen nicht, um anschließend gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Das empfinden ei-

nerseits die Jugendämter als sehr hilfreich, andererseits wird es auch von den Einrichtungen positiv empfunden, eine Rückmeldung zu bekommen.

Als problematisch wurde aus einem Kreis bewertet, dass die Koordinierungsgespräche auch Konkurrenzängste produzieren würden. Zwei weitere Fachkräfte betonten, dass die Zusammenkünfte nicht spannungsfrei verlaufen würden, wenn solche Themen wie die der Aufenthaltsdauer von Kindern bzw. Jugendlichen in stationärer Hilfe zur Erziehung oder zur Qualität der Leistungen öffentlich thematisiert würden.

Drei Jugendämter berichten, dass Kooperation verstärkt auch im Rahmen von regelmäßigen Stadtteilprojekten stattfindet, wo mit den Verbänden im Stadtteil ein hoher Austausch erfolgt und gemeinsame Vorgehensweisen abgestimmt werden. Eins dieser Jugendämter berichtet zudem von einem gemeinsamen Angebot der flexiblen Hilfen eines freien und des Öffentlichen Trägers.

Insgesamt wird die Kooperation mit den Einrichtungen von den Jugendämtern als überwiegend positiv empfunden, wobei jedoch häufiger erwähnt wird, dass das Gelingen der Kooperation sehr stark personenabhängig ist.

### 1.1.2 Was ist eine gute Hilfeplanung?

Über die Beschreibung des Hilfeplanungsprozesses in seinem Verlauf und der vertiefenden Betrachtung ausgewählter Aspekte wurden bereits eine Reihe von Qualitätsmerkmalen implizit aufgeführt. Die Aspekte, die nochmals auf die direkte Frage nach Standards und Voraussetzungen einer guten Hilfeplanung hin benannt wurden, sollen im Folgenden thematisch gebündelt dargestellt werden. Damit entsteht aus den Interviewbeiträgen ein Mosaik von Standards für eine gute Hilfeplanung, die sich wechselseitig bedingen und fördern. Für ein solches Vorgehen spricht, dass es keine wesentlichen Unterschiede im Grundverständnis der Hilfeplanung zwischen den befragten Jugendämtern und Einrichtungen gibt, wenn man davon absieht, dass sich die VertreterInnen der Jugendhilfe*einrichtungen* der Beantwortung dieser Frage noch stärker aus der Sichtweise der Betroffenen näherten. Alle halten sie die Hilfeplanung für einen zentralen Kern des Hilfeprozesses. Unterschiede, wie sie sich aus der Bestandsaufnahme ergeben, gründen dagegen in der jeweiligen Dynamik der Praxisentwicklung, weniger in unterschiedlichen Zielvorstellungen.

Diese Beschreibungen einer guten Hilfeplanung beinhalten neben Rahmenbedingungen und Strukturen insbesondere auch zentrale Anforderungen an die Haltung und die Persönlichkeit der Fachkräfte und deren fachlichen und kommunikativen Kompetenzen. Diese werden insgesamt als bedeutender für einen gelingenden Hilfeplanungsprozess angesehen als äußerliche Rahmenbedingungen. Im Folgenden sollen die

zentralen Anforderungen etwas genauer erläutert werden:

#### *Persönlichkeitsmerkmale der Fachkräfte*

Von den Fachkräften werden einerseits Eigenschaften und Fähigkeiten erwartet, die eine „starke“ Persönlichkeit ausmachen: sie sollen Entschlusskraft, Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft besitzen und die Fähigkeit, Orientierung zu geben und konsequent zu sein. Zugleich wurde die Notwendigkeit sensibler Eigenschaften benannt, wie z.B. Verständnis, Empathie, die Fähigkeit und Bereitschaft sich selbst in Frage zu stellen, reflektorische Fähigkeiten, Vertraulichkeit, Offenheit und Feinfühligkeit.

#### *Haltung der Fachkräfte gegenüber der Familie; Beteiligung*

Von Jugendämtern und Einrichtungen wird mehrmals hervorgehoben, dass eine wertschätzende Haltung der Fachkräfte gegenüber Eltern, Kindern und Jugendlichen ein zentraler Faktor für das Gelingen eines Hilfeplanungsprozesses ist. Die Eltern sollen als solche ernstgenommen werden, sie sollen in der Erziehungsverantwortung für ihre Kinder bleiben und als ExpertInnen ihrer familiären Situation angesehen werden. Dies bedeutet auch, dass den Eltern zugetraut wird, ihre Kinder gut erziehen zu können und sie daher die Hilfe auch wieder „loswerden“ können. Dieser wertschätzende Umgang wird zugleich als Voraussetzung dafür gesehen, dass eine Offenheit im Kontakt entsteht, so dass das, was schwierig ist oder Schwierigkeiten macht, betrachtet und im Blick auf Lösungen bearbeitet werden kann. Mit einer solchen wertschätzenden Haltung

geht weiter die Partizipation und Beteiligung der Familie einher. Wertschätzung und Ernst nehmen ist untrennbar damit verbunden, die AdressatInnen in allen sie betreffenden Fragen einzubeziehen und angemessen zu beteiligen sowie das Verfahren für sie transparent zu gestalten.

In diesem Zusammenhang wurde weiterhin betont wie wichtig es sei, die Klienten als Ganzes in den Blick zu nehmen und sich in der Hilfeplanung insbesondere an ihren Ressourcen zu orientieren. Notwendige Voraussetzung für einen solchen, ganzheitlichen Blick ist eine kontinuierlichere Fallzuständigkeit von Seiten des Jugendamtes und auch der Einrichtungen/Dienste.

#### *Kommunikative Kompetenzen der Fachkräfte*

Neben dieser Grundhaltung sind seitens der Fachkräfte – sowohl der Öffentlichen wie auch der Freien Träger – breite kommunikative Kompetenzen gefordert, um die Hilfeplanung als einen kommunikativen Prozess gestalten zu können. Denn eine wertschätzende Haltung zielt zugleich auf die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht zu dem, was eine notwendige und geeignete Hilfe für die jeweilige Familie sein könnte. Dies erfordert weiter die Fähigkeit des Zuhörens, insbesondere auf die Lösungen der AdressatInnen, sowie eine sprachliche Sensibilität, die die fachlichen Sichtweisen der Professionellen, den Betroffenen verständlich zu vermitteln versteht. Es geht darum, die subjektiven Sichtweisen von Eltern, Kindern und Jugendlichen herauszuarbeiten und zu konkretisieren, die fachlichen Konstrukte sowie die Konstrukte der AdressatInnen zusammen-

zuführen und für einander anschlussfähig zu machen, also eine kommunikative Brücke zu bauen. Dabei ist seitens der durchführenden Fachkräfte auch ein gewisses strategisches Denken und Handeln gefordert, das insbesondere solche potenziellen Anschlussstellen fokussiert.

#### *Reflexive Kompetenzen der Fachkräfte; Evaluation und Dokumentation*

Neben Wertschätzung und Kommunikation ist die laufende Reflexion des Hilfeverlaufs eine weitere zentrale Anforderung an die Fachkräfte. Dabei ist Reflexion auf verschiedenen Ebenen gefragt. Zum einen sollten regelmäßige Feedbackschleifen im Arbeitsprozess von Fachkraft und AdressatInnen eingehalten werden. Hier geht es um die Frage, wie die Eltern, Kinder und Jugendlichen die Hilfe erleben, welchen Nutzen sie daraus zur Bewältigung ihres Alltags ziehen können und wo ggf. Anpassungen der Hilfe an die alltägliche Lebenssituation erforderlich sind. Zum anderen ist aber auch eine regelmäßige Reflexion auf der professionellen Ebene zwischen Jugendamt und Einrichtung gefragt. Hier stehen stärker die jeweiligen fachlichen Einschätzungen im Vordergrund sowie die Überprüfung anhand des Hilfeverlaufes. Schließlich ist seitens der Fachkräfte eine kontinuierliche Selbstreflexion gefordert, die neben dem fachlichen Handeln auch die eigenen emotionalen Impulse sowie Wert- und Normorientierungen beachten sollte.

Dazu ist eine zeitnahe und systematische Dokumentation von Hilfeprozessen ebenso zentral, wie eine regelmäßige Evaluation.

#### *Auftragsklärung und Zielformulierung*

Aus den Ausführungen der InterviewpartnerInnen ging hervor, dass der Auftragsklärung und Zielformulierung im Hilfeplanungsprozess eine zentrale Rolle zukommt. Über die Auftragsklärung und das Kontraktmanagement mit der jeweiligen Familie wird eine Basis für die Zusammenarbeit geschaffen und ein klarer Rahmen für die Hilfe abgesteckt. Die Familie weiß damit, auf was sie sich einlässt, was von ihr erwartet wird und was sie von den Fachkräften erwarten kann. Im Blick auf die Zielformulierung ist von Bedeutung, klare, eindeutige und operationalisierte Ziele zu formulieren. Es gilt also zu definieren, an welchen Veränderungen von wem in welcher Situation festgestellt werden kann, was anders geworden ist. Eine solche konkrete Zielbestimmung erlaubt die Überprüfung derselben und gibt somit eine Messlatte für den Erfolg der Hilfe vor.

#### *Methodisches Know-How*

Schließlich erfordert eine gute Hilfeplanung breite methodische Kompetenzen sowie Kenntnisse über verschiedene, auch angrenzende Fachbereiche. Besonders hervorgehoben wurden von den InterviewpartnerInnen diagnostische Kompetenzen, Kenntnisse über unterschiedliche Entwicklungsmodelle, Kooperations- und Moderationskenntnisse, Deeskalationstechniken, Kompetenzen zu einem Case-Management und diverse Methoden der Auftragsklärung, Ziel- und Lösungsfindung. Die diagnostischen Kompetenzen umfassen insbesondere die Fähigkeit, Ressourcen in der Familie zu entdecken und zu aktivieren. Darüber hinaus ist aber auch ein Fachwissen im Blick auf andere, psychologische und



medizinische Verfahrensweisen der Diagnostik hilfreich, um in der Kooperation mit diesen anderen Fachbereichen emanzipativ umgehen zu können. Mit der Anforderung des Case-Managements wurde auf die Fähigkeit abgehoben, kooperative Netzwerke aufzubauen und zu pflegen sowie im Hilfeprozess auch als InterventionskoordinatorIn tätig zu werden. Damit wurde die Aufgabe verbunden, Eltern, Kinder und Jugendliche rechtzeitig, d. h. zu einem der Situation angemessenen Zeitpunkt an geeignete Spezialisten zu vermitteln.

#### *Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften des Öffentlichen und Freien Trägers*

Im Blick auf die Zusammenarbeit mischen sich Aussagen, die eher auf die Klärung von Rahmenbedingungen abheben, und solche, die eher die professionellen Kompetenzen betonen. Im Blick auf die Rahmung wird mehrmals die Klärung von Verantwortlichkeiten betont. Die Federführung und damit die Hilfeplanverantwortung und Steuerungsfunktion soll eindeutig beim Jugendamt liegen. Damit einhergeht die Klärung von Aufgaben und das Treffen klarer Absprachen. Dies ermöglicht, in Verbindung mit Zuverlässigkeit in der Vorbereitung von Hilfeplangesprächen und Einhaltung getroffener Absprachen, Transparenz sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Öffentlichem und Freiem Träger. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen wird die Gestaltung der Zusammenarbeit aber auch von den kommunikativen Kompetenzen der beteiligten Fachkräfte mitbestimmt. So wird seitens des freien Trägers Mut gefordert, die eigenen Grenzen zu er-

kennen und zu benennen, aber auch mit den AdressatInnen schwierige Situationen im Hilfeverlauf durchzustehen, nicht gleich aufzugeben. Auch wird Bereitschaft erwartet, die Beendigung einer Hilfe voranzutreiben, wenn die vereinbarten Ziele erreicht sind. Aus Sicht eines freien Trägers wird außerdem allgemeiner der Mut gefordert, auch mal dagegen zu sein, diskrepante Sichtweisen auszuhalten, ohne emotional zu reagieren.

#### *Rahmenbedingungen für Hilfeplanprozesse*

Am häufigsten nannten die Befragten die Notwendigkeit eines angemessenen zeitlichen Rahmens für die Fallbearbeitung und einen verlässlichen Finanzrahmen. Als notwendige Rahmenbedingungen wurden weiterhin mehrmals ausreichende und gut ausgestattete Räume mit vernetzten Computern und modernen Telefonanlagen benannt. Zudem wurde benannt, dass eine leichte Zugänglichkeit über die Stadtteile sowie geschützte Räume in angenehmer Atmosphäre für die KlientInnen von großer Bedeutung sind.

Zudem forderten die Fachkräfte eindeutige Leitungsstrukturen und -entscheidungen, Rückhalt durch die Leitung bei fachlichen Weiterentwicklungsprozessen und eine klare Definition der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter. Überdies wurde die regelmäßige Durchführung von Supervision und kollegialer Beratung genannt.

An verschiedenen Stellen wurden seitens der InterviewpartnerInnen auch Anforderungen an die Rahmenbedingungen für die eigentlichen Hilfeplan-

gespräche hervorgehoben. Dazu gehört eine gute Vorbereitung dieser Gespräche durch die Fachkräfte sowohl der Einrichtung als auch des Jugendamtes. Außerdem wird vom Jugendamt eine klare Moderation und Strukturierung des Gespräches erwartet. Seitens der Einrichtungen sollten nicht zu viele VertreterInnen dabei sein, um die Expertenübermacht zu begrenzen. Schließlich sollte für eine gute Atmosphäre gesorgt und auf eine gewisse zeitliche Begrenzung geachtet werden.

#### *Raum für fachliche Entwicklungsprozesse*

Über die bereits erwähnten Rahmenbedingungen hinaus halten die InterviewpartnerInnen insbesondere verschiedene Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung für bedeutsam. Dazu gehört ein gewisser Anteil an Arbeitszeit, der in die Umsetzung von Beratungsergebnissen investiert werden kann, ebenso wie die Evaluation abgeschlossener Hilfeverläufe und die Diskussion der Ergebnisse im Rahmen der Jugendhilfeplanung. Schließlich wird auf die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildungen für die Fachkräfte verwiesen.

#### **1.1.3 Aktuelle Entwicklungsaufgaben und Wünsche**

Aus allen befragten Jugendämtern und Einrichtungen wurde von Prozessen bzw. in den Blick genommenen Entwicklungsaufgaben berichtet, die sich im weitesten Sinne mit der Fortentwicklung des Hilfeplanprozesses befassen. Die wesentliche Rolle spielten Umstrukturierungen bzw. Organisationsoptimierungen, Fort- und Weiterbildungen sozial-

pädagogischer Kompetenzen, die Entwicklung von Arbeitshilfen sowie die Einführung verschiedener Kontrollverfahren. Die Aussagen zu den aktuellen Entwicklungsaufgaben der befragten Jugendämter, sei es entweder im Sinne der Umsetzung von Ergebnissen bereits länger andauernder Prozesse oder aber bislang nur anvisierter Aufgaben, verdichten nochmals die bereits genannten Themen und lassen folgende zentrale Entwicklungsbedarfe und -potentiale vermuten:

#### *Professionelle Grundhaltung und Grundsätze des Hilfeplanverfahrens*

Hierunter wird in erster Linie die Entwicklung einer ressourcen-, statt defizitorientierten Grundhaltung gefasst, die Beteiligung ermöglicht und auf Unterstützung der Eltern, Kinder und Jugendlichen in der Bewältigung ihres Alltags setzt (Familien als Ganzes in den Blick nehmen). In diesem Zusammenhang ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe, den gesamten Hilfeplanprozess transparent und für die Kinder, Jugendlichen und Eltern in einer für sie verständlichen und annehmbaren Art zu gestalten. Nach Einschätzung vieler Fachkräfte kommen *Ressourcenorientierung und Partizipation* bislang noch häufig zu kurz, es wird ein erheblicher Fortbildungsbedarf gesehen.

Weiterhin wurde in vielen Interviews als problematisch thematisiert, dass die Einschätzungen „wann welcher Hilfebedarf gegeben ist“ bzw. „wann und wie ein Fall ein Fall wird“ bislang in der Verantwortung der einzelnen Fachkraft liegt und dies überwiegend auf der Grundlage bisheriger Alltagserfahrungen beurteilt wird. Daher wird die *Entwicklung fachlicher Standards* gerade in diesem

Bereich als eine weitere wichtige Aufgabe im Rahmen der Qualitätssicherung angesehen.

Trotz der hohen Bedeutung von fachlichen Standards muss aber insgesamt berücksichtigt werden, dass das Hilfeplanverfahren und seine einzelnen Elemente nicht überbürokratisiert werden und zu einem reinen Verwaltungsakt verkommen. Es muss im Bewusstsein der Fachkräfte allgegenwärtig sein „*nicht nur der Form, sondern auch dem Inhalt zu genügen.*“

Ein weiterer Grundsatz, der nach Ansicht der Befragten auch noch Entwicklungspotenziale beinhaltet, ist eine stärkere *Sozialraumorientierung und Vernetzung*. Damit geht es einerseits darum, gemeinsam mit freien Trägern vor Ort leicht zugängliche, flexible Hilfen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln (in diesem Zusammenhang fiel auch häufig das Stichwort „Sozialraumbudget“), sowie andererseits, um die Entwicklung und Unterstützung sozialer Netze, die über die Angebote der erzieherischen Hilfen hinaus auch Angebote der Kinder- und Jugendarbeit, der Schulen und Vereine etc. einbinden.

#### *Zur Durchführung der Hilfeplanung*

Zur Durchführung der Hilfeplanung wurden nochmals bezogen auf vier Aspekte besondere Entwicklungsbedarfe hervorgehoben:

- Im Blick auf die *Zielvereinbarung*, -*formulierung und -überprüfung* wird noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf gesehen und auf einen verstärkten Schulungs- und Fortbildungsbedarf der Fachkräfte hingewiesen. Eine Einrichtung sah außer-

dem für sich einen nächsten wesentlichen Entwicklungsschritt in der Entwicklung von Vereinbarungen zur Erziehungsplanung und der Erarbeitung entsprechender Instrumente.

- Auch bezogen auf *Diagnostik und Fallverstehen* wurde insbesondere der Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter, so wie die Entwicklung guter Konzepte und Methoden betont. In diesem Zusammenhang scheint es auch notwendig, verstärkt die Frage zu diskutieren, wann die Anbieter ins Geschäft kommen und ob es angebracht ist, diese immer oder in bestimmten Fällen bereits bei der Diagnose einzubeziehen.
- Zur Entwicklung der *kollegialen Fallberatung* wurden in einem Jugendamt gute Erfahrungen mit der Einbeziehung auch der wirtschaftlichen Jugendhilfe gemacht. Für andere Jugendämter steht die Umsetzung der kollegialen Fallberatung in der nächsten Zeit als vordringliches Thema an.
- Hinsichtlich der durchführenden *Einrichtungen/Trägern* wird neben der Diskussion, um eine frühere Einbeziehung dieser durch den Öffentlichen Träger auch eine Intensivierung der Kooperation zur Qualifizierung der Hilfeplanung, z.B. durch gemeinsame Fachveranstaltungen, als entwicklungsfähig angesehen.

In diesem Zusammenhang wurde auch von zwei Jugendämtern berichtet, dass sie derzeit verstärkt am Thema „*Fallmanagement*“ im ASD arbeiten. Da der ASD bei diesem Konzept, nicht nur über Ergebnisse in Kenntnis gesetzt wird, sondern selbst ganz konkrete Vorstellungen über

den Ablauf einer Hilfe hat, entstehen hier vermehrt Reibungspunkte mit den hilfedurchführenden Einrichtungen und Diensten, wodurch sich viele Fachkräfte überfordert fühlen.

Insgesamt wird ein Fortbildungsbedarf im Bereich Aushandlung und Verhandlung für die Fachkräfte gesehen.

### *Evaluation*

Auch ein Bedarf zur Evaluation der Hilfen wird an vielen Stellen gesehen. Dazu ist einerseits wichtig, die Frage zu klären, was einen erfolgreich abgeschlossenen Fall ausmacht (z. B. wenig Hilfeabbrüche bzw. -wechsel, Nachhaltigkeit einer Hilfe, Einschätzung der Betroffenen), andererseits bedarf es auch der Entwicklung geeigneter Methoden und Instrumente, um dies zu erfassen und auszuwerten. Unter Evaluationsgesichtspunkten ist schließlich auch das Bestreben eines Jugendamtes zu berücksichtigen, eine aussagekräftige Jugendhilfestatistik im Jugendamt zu entwickeln.

### *Sozialraumorientierung*

Über die fallbezogenen Entwicklungsbedarfe hinaus werden schließlich auch Entwicklungspotenziale in einer mehr sozialraumorientierten Vernetzung gesehen. Damit geht es um die Entwicklung und Unterstützung sozialer Netze, die über die Angebote der erzieherischen Hilfen hinaus auch Angebote der Kinder- und Jugendarbeit, der Schulen und Vereine etc. einbinden.

Über die konkret benannten Entwicklungsaufgaben hinaus ergeben sich aus

den Wünschen an die Hilfeplanung weitere Hinweise auf Bedarfe und Potenziale. Dabei streuen die Wünsche breit, auch zeitliche und finanzielle Aspekte kommen hier stärker ins Spiel. Wenn sie drei Wünsche frei hätten, würden sich die InterviewpartnerInnen folgendes wünschen:

### **Wünsche für die Zukunft**

Wenn die befragten Fachkräfte *drei Wünsche* bezüglich der Hilfeplanung frei hätten, dann würden sie bezogen auf die *Anforderungen an sich selbst bzw. an die eigene Arbeitsweise* Folgendes umsetzen:

- fachliche Standards
- einen Hilfeplan erarbeiten, den alle gut annehmen können
- eine glaubwürdige Beteiligung für Kinder, Jugendliche, Eltern
- stärkere Auseinandersetzung mit Beteiligungsverfahren
- das Verfahren für die Betroffenen transparent zu gestalten
- unabhängig vom Einzelfall regelmäßige Workshops mit Jugendlichen (Beteiligung)
- klare Zielformulierungen
- eine möglichst hohe Rückführung von Kindern in ihre Familien
- überprüfen (können), ob die Arbeit gewirkt hat (Evaluation),
- ASD und Träger sollten auch lernen aufzuhören, wenn sie am Ziel sind
- gute Hilfeplanung auch unter dem scheinbar nicht zu ändernden Zeitdruck leisten zu können
- Stationäre Unterbringungen vermeiden
- Elternarbeit bei Fremdunterbringung verbessern

- Die Dokumentation von Beratungsgesprächen verbessern
- Weitere Fortbildungsmöglichkeiten nutzen
- und ein bisschen mehr Mut, auch mal was auszuprobieren

Weitere Wünsche bezogen sich auf die *Leitung des Jugendamtes bzw. an die jeweilige Kreis- bzw. Stadtverwaltung*. Es wurde dazu aufgeführt:

- weniger Kostendruck; Möglichkeit Entscheidungen nach fachlichen Gesichtspunkten zu treffen
- klare Vorgaben
- ausreichend und qualifiziertes Personal
- Weniger Zeitdruck; mehr Zeit für die Hilfeplanung, insbesondere für Gespräche
- ausreichend Zeit und Mittel für Fortbildungen
- klare Strukturen,
- vertrauensvolle und gradlinige Zusammenarbeit mit der Politik
- Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung;
- Standards für eine qualitativ gute Hilfeplanung
- Entbürokratisierung der Hilfeplanung
- bezüglich der Organisationsstruktur wird eine stärkere Dezentralisierung des Jugendamtes gewünscht, um näher bei den Menschen zu sein
- Mehr Kontakt zu „erfahrenen“ Jugendämtern
- Klare Vollmachten für den Sozialarbeiter
- Ständige Supervision
- mehr Zeit für Kontrolle
- Bessere technische Ausstattung
- Klare Rollenausgestaltung der Leitung

- Kontinuität der Rahmenbedingungen

Wünsche bezogen auf die *Kooperation zwischen Öffentlichen und Freien Trägern*

- Kooperation mit freien Trägern zu der Frage, wie das Hilfeplanverfahren gemeinsam gestaltet werden kann
- Mehr Transparenz bei den Einrichtungen bzgl. ihrer Arbeit gegenüber dem Jugendamt
- Dass alle die Hilfeplanung ernst nehmen, sie tatsächlich zur Grundlage der Arbeit und der Zusammenarbeit wird.
- Zusammenarbeit zwischen manchmal schwierigen Beteiligten einer Profession, die eigentlich nicht auf Kooperation angelegt ist, Möglichkeit, dass offen benannt werden kann, woran es hängt.

Als *Wünsche an andere* – außerhalb des Jugendamtes bzw. der Verwaltung – wurde formuliert:

- MitarbeiterInnen der Einrichtungen sollten auf allen Ebenen über das Hilfeplanverfahren gut informiert sein;
- mehr Auswahlmöglichkeiten bei den Hilfen,
- Freie Träger sollten offener sein, das Verhältnis ist manchmal von Konkurrenz und Misstrauen geprägt, nach dem Motto „Warum nehmt ihr uns unsere Kinder weg?“. Hier wäre eine andere Haltung wünschenswert.
- Mehr Mitarbeit der Eltern, engagiert und offen

- Intensiveres Feedback zwischen Jugendamt und AdressatInnen
- Rückmeldung von Betroffenen bekommen: fühlen sich Eltern wirklich verstanden, unterstützt etc., oder auch: wie bürgerfreundlich sind Jugendämter tatsächlich?
- Mehr Interesse von Diensten außerhalb der Jugendhilfe
- Träger sollen sich besser auf die Hilfeplanung vorbereiten und einbringen

Als Wünsche zum Thema Hilfeplanung formulierten die Fachkräfte aus den *Einrichtungen*:

- Sich selbst und seine Partner ernst zu nehmen.
- Selbstbewusst zu seinen Entscheidungen zu stehen
- Offenheit und Klarheit in der Zusammenarbeit, bei Offenlegung eigener Schwächen/Defizite und Stärken
- Mehr fachliche Sicherheit bei den Sozialarbeitern in den Jugendämtern
- Bessere Aktivierungsformen für die Betroffenen
- Hilfeplanung ohne „Knebelung“ von Zeit und Geld

## 1.2 Literaturlauswertung und "Projekternte"

Mit fast 400 nachzuweisenden Aufsätzen, Büchern und Broschüren zum Thema Hilfeplanung aus den vergangenen gut 10 Jahren gehört dieses Themenfeld angesichts des auf den ersten Blick doch recht begrenzten Gegenstandes sicherlich zu den gut bestellten der deutschen Jugendhilfe. Und die Flut der Veröffentlichungen nimmt kaum ab, waren es bis 1992 schon 30 so sind in 2002 20 und alleine im ersten Quartal 2003 schon fast 10 Titel erschienen, von denen die interessierte Fachwelt über die üblichen Rechercheinstrumente erfahren kann. Unbekannt bleibt das „Dunkelfeld“ der grauen Literatur und Projektberichte, seit 1991 sind uns ca. 50 bekannt geworden, sicherlich nur ein Bruchteil.

Aber spannender als die schier unendlichen Mengen bedruckten Papiers sind die Botschaften und Erkenntnisse auf den Seiten. Hier fällt der Überblick schon wesentlich schwerer. Eine erste Annäherung kann über eine Klassifikation der Beiträge versucht werden:

Fast 1/3 der Beiträge befassen sich mit Fragen der administrativ-rechtlichen und meist eng damit verknüpft fachlich-methodischen Umsetzung dieser 1991 noch weitgehend neuen Verwaltungsvorschrift des § 36 KJHG; hierzu zählen vor allem in den ersten fünf Jahren die zahlreichen Konzepte und Arbeitspapiere bis hin zu fachlichen Weisungen vor allem der Öffentlichen Träger, weniger der freien Träger. Mit etwas Verzögerung sind zu dieser Gruppe dann ab Mitte der 90er Jahre verstärkt veröffentlichte Empfehlungen von Fachverbänden und Landesjugendämtern, allen

voran der Deutsche Verein mit seiner Empfehlung von 1996 zu zählen.

Zahlenmäßig weniger, doch inhaltlich zweifellos bedeutsam, sind die Beiträge der Juristen zu den rechtlichen Aspekten der Hilfeplanung im SGB VIII; hier werden einerseits eher rechtsdogmatische Fragen erörtert, vor allem aber werden der rechtliche Spielraum und z.T. auch die Widersprüche dieser neuen Verfahrensvorschrift ausgelotet.<sup>10</sup>

Eine dritte, zahlenmäßig noch kleinere Gruppe sind die sozialwissenschaftlichen „Grundsatzbeiträge“,<sup>11</sup> die vor allem die Paradoxien sozialpädagogischer Planungsideen herausarbeiten.

Deutlich größer ist wieder die Gruppe der empirischen Untersuchungen und Projekte, die sich mit den erfassbaren Realitäten der Hilfeplanung auseinandersetzen, allerdings blieb ein Teil dieser Beiträge – vor allem die im Rahmen von Promotionsprojekten entstanden sind – doch weitgehend im verborgenen.<sup>12</sup>

Kaum überschaubar ist hingegen die Zahl der Praxis- und Modellberichte, von denen vermutlich nur der kleinere Teil überhaupt einer Literaturrecherche zugänglich ist. Wir konnten, sicherlich auch aus der z. T. „intimen“ Kenntnis der eigenen Beratungsarbeit ca. 20 solcher Beiträge nachweisen, interessanterweise mehrheitlich aus den letzten fünf Jahren. Auch hier haben sich die Themen deutlich verändert: waren es in der ersten Zeit (1992-1996) vorwiegend Projekte

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu Wiesner 2000

<sup>11</sup> z.B. Hansbauer 1995; Schwabe 2000

<sup>12</sup> Weskamp 1998

und Modellberichte, die eher strukturelle Fragen der Umsetzung bearbeitet haben, dominierten in der zweiten Hälfte der 90er die „steuerungsorientierten“ Fragen, vor allem wie der Spagat zwischen Geld und Fachlichkeit gelingen soll, und seit Ende der 90er bis heute sind eher Beteiligungs- und Partizipations-themen führend (zuletzt LWL 2003).

Die ganz konkret handwerklichen Aspekte der Gesprächsführung, Diagnostik, Verhandlungsführung und Aktenführung oder Dokumentation sind zwar vielfach in den o.g. Projekt- und Modellberichten mit angesprochen, explizit werden sie aber eher weniger behandelt.

Als vorläufiges Fazit bleibt zunächst, dass sich eine sorgfältige und detaillierte Analyse alleine des von uns nachgewiesenen und gesammelten Materials lohnt, aber so aufwendig ist, dass sie zumindest im Rahmen der bisherigen Projektarbeit (noch) nicht gelungen ist.

Aber trotz der zugegeben oberflächlichen Sichtung werden zumindest erste Hypothesen deutlich erkennbar:

1. Hilfeplanung ist ein Schlüsselprozess moderner Jugendhilfe und dies findet auch in der literarischen Bearbeitung deutlichen Niederschlag. Allerdings überwiegen die Gattungen der pragmatisch-gestaltungsorientierten und der normativ-konzeptionellen Beschäftigung, gründliche empirische Analysen und fundierte theoretische Beiträge sind nur wenige, wir meinen deutlich zu wenige zu finden. Gerade das Hilfeplanverfahren eignete sich hervorragend, strukturelle Gestaltungs- ebenso wie subjektive Verarbeitungsmuster moderner Sozialstaatlichkeit in ihren Fassetten und

Brüchen empirisch herauszuarbeiten und theoretisch durchzuarbeiten. Es bleibt noch viel zu tun ...

2. "Sozialpädagogisch den Fall verstehen" wird durch den § 36 KJHG aufgewertet, ruft aber alte und neue Konkurrenzen auf den Plan: sozialpädagogisches Fallverstehen zwischen psychologisch-psychiatrischer Diagnostik und juristischer Rechtsauslegung.

Der Streit um die "richtige" Fallbeurteilung ist so alt wie die öffentliche Erziehung. Welche Maßstäbe sollen gelten – theologische, strafrechtliche, medizinische, pädagogische, psychologische – und welche Profession hat die vorrangige Deutungskompetenz? Schien der Streit noch in den 70er-Jahren zu Gunsten der psychologisch-psychiatrischen Variante psychosozialer Diagnosen entschieden, so hat sich seit den 80er Jahren zunehmend pädagogischer Widerstand formiert. Diese Wiederbelebung originär pädagogischer Deutungskompetenz gerät in Widerspruch zu der traditionell behaupteten Deutungskompetenz anderer Professionen: Einerseits der medizinisch-psychologischen Diagnostik<sup>13</sup> und andererseits der juristischen Rechtsauslegung.<sup>14</sup>

3. Vor allem die Forschungsarbeiten, aber auch vielfach die Analyseteile der Projektberichte zeigen deutlich, dass eine gute Idee noch nicht für eine entsprechend positive Praxis ausreicht. Probleme des Konzepts

---

<sup>13</sup> Einen guten Überblick über diese Kontroversen bietet : Peters 1999

<sup>14</sup> .siehe dazu vor allem den Beitrag Maas 1997; und moderater: Mrozynski 1999



Hilfeplanung werden dabei jedoch nicht nur in Defiziten der Umsetzung gezeigt, auch die eher grundsätzliche Schwachstellen sind unübersehbar:

- Das Konzept Hilfeplanung ist *programmatisch überfrachtet*, es soll zuviel zugleich erledigt werden, z. B.: Diagnose **und** Aushandlung, Prozessplanung **und** Auftragsklärung, Anspruchsbegründung **und** Budgetkontrolle, Beteiligung **und** Leistungsprüfung, Fallbezug **und** Feldentwicklung.
- Diese Überfrachtung wird in der Praxis dadurch verschärft, dass die Umsetzung auch noch vielfach *organisatorisch ungesichert* ist, d. h. es fehlen z. T. immer noch verbindliche Verfahren, die angeben zu welchen Zeitpunkten, unter welcher Federführung und mit wessen Beteiligung die Hilfeplanungsaufgaben bearbeitet werden; es mangelt aber vor allem an geregelter Kontrolle und Sanktion, die eingeführte Verfahren sicherstellen und nicht zuletzt an ausreichenden und gesicherten Ressourcen vor allem an Zeit und damit verbunden an Personal und Geld.
- Auf der Seite der Fachkräfte und ihrer Arbeitsweisen fällt immer wieder auf, wie *methodisch unverbindlich* gearbeitet wird; z. B. kann in den Kernprozessen der sozialpädagogischen Diagnose und des Fallverstehens, der kollegialen Beratung und des Fallmanagement oder der Dokumentation, Reflexion und Evaluation immer noch „jede und jeder es so machen, wie sie können und wollen“. Weder Organisationen insgesamt noch Führungskräften in der unmittelbaren Vorgesetztenposition

gelingt die verbindliche Umsetzung vereinbarter methodischer Standards ausreichend.<sup>15</sup>

- Und schließlich zeigen die Forschungsbefunde zur Perspektive der AdressatInnen und NutzInnen von Jugendhilfe, dass Hilfeplanung in ihrer gesetzlichen Intention und fachlichen Absicht *von Kindern, Jugendlichen und Eltern vielfach unverstanden* bleibt, z. B. wird Kindern häufig nicht verständlich, worum es überhaupt in der Hilfeplanung geht, was mit ihnen geschehen soll und welche Rolle und Perspektive sie im Prozess der Hilfestellung haben;<sup>16</sup> und Eltern erleben sich einem Wechselbad von Entmündigung bei der Problemdefinition und Ansprüchlichkeit bei den geforderten Mitwirkungspflichten ausgesetzt, sie sollen zu wenig und zuviel zugleich.<sup>17</sup>
4. Unterbelichtet in der literarischen Bearbeitung bleibt schließlich trotz aller praxisorientierten Projekt- und Modellarbeit die handwerklich instrumentelle Seite der Hilfeplanung, vor allem angesichts der auch in der Literatur entfalteten Ansprüche und Erwartungen an diesen Arbeitsprozess (s.o.). Nicht nur in den in immer neuen Anläufen geführten Effizienz- und Kostendebatten, sondern auch in den gerade abgeklungenen Kontroversen um die sog. Garantpflichten oder aktuell um die Begründungen und Mittel einer „Zwangs-Erziehung“ zeigt sich auch

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu: Herrmann 2001; Schrappner 2001

<sup>16</sup> Vgl. dazu insbes.: Pies 2001; Gehres 1997

<sup>17</sup> Vgl. dazu insbes. Schefold u.a. 1998

die instrumentelle Schwäche der sozialpädagogischen Profession.

**Fazit:** Auch die Literaturlauswertung zeigt trotz aller Vorläufigkeit die insgesamt in den Explorationen und Analysen dieses Zwischenberichtes sich abzeichnende Tendenz deutlich: Es geht in der jetzigen Phase der Forschung des Hilfeplanverfahrens vor allem um zweierlei:

- Einerseits um die empirisch fundierte und theoretisch durchdachte (Selbst-) Aufklärung der Praxis über sich und
- Andererseits um die methodisch-instrumentelle Weiterentwicklung und Qualifizierung.



1. **Das gesamte Hilfeplanverfahren und insbesondere die Kooperation der Beteiligten untereinander ist in hohem Maße abhängig von Personen, Situationen und „Kultur“.**

Die Erkenntnis, dass Kooperation von den jeweils Beteiligten grundsätzlich als stark personen-, situations- und „institutionskultur“-abhängig erlebt wird, ist an sich nicht neu<sup>18</sup>, hat sich in den Expertengesprächen aber eindrücklich bestätigt. Je offener und freundlicher das Arbeitsklima in den beteiligten Institutionen bzw. Einrichtungen und je eher die aufeinander treffenden Personen persönlich gut miteinander zurechtkommen, desto positiver und ertragreicher wird der Hilfeplanprozess erlebt. Obwohl Kooperation also immer *auch* von Personen abhängt, müssen Möglichkeiten genutzt werden, diese Abhängigkeit durch zuverlässige Strukturen zu relativieren, denn:

2. **Je weniger im Verhältnis von Öffentlichem und Freien Trägern strukturell geklärt ist bzw. geklärt werden kann, desto mehr muss und wird im Hilfeplanprozess am Einzelfall abgearbeitet.**

Wir gehen davon aus, dass für den positiven Verlauf eines Hilfeprozesses entscheidend ist, ob generelle Fragen über Aufgabenteilung, Zuständigkeiten, gegenseitige Erwartungen etc. zwischen dem Öffentlichen Träger und dem Freien Träger bereits hinreichend geklärt sind, damit sie nicht in jedem Einzelfall wieder mitverhandelt werden müssen. Dazu

sind strukturelle Rahmenbedingungen notwendig (wie z. B. Jugendhilfeplanung; AG 78, Vereinbarungen gem. § 78a-f KJHG, Modellprojekte), die es den Beteiligten ermöglichen, wesentliche Grundsatzfragen der Kooperation zu diskutieren und zu klären, um somit letztlich die Hilfeplanprozesse im Einzelfall zu entlasten.

3. **Der Hilfeplanprozess ist immer auch geprägt von den Strategien zum Systemerhalt der verschiedenen beteiligten „Systeme“.**

Damit ist gemeint, dass die im Hilfeplanprozess handelnden Personen dort auch zugleich immer als Teil ihres jeweiligen Systems (Jugendamt, Einrichtung, Familie u.a.) agieren. In dieser Perspektive prägen die einzelnen Systeme den Hilfeplanprozess durch ihre Interessen und Ziele in entscheidender Weise mit. An erster Stelle steht dabei – so unsere These – das Interesse der Systeme am je eigenen Systemerhalt.<sup>19</sup>

Über das Modell hinaus hat sich in den Expertengesprächen das Thema „Ziele im Hilfeplan“ deutlich als ein wesentlicher Aspekt herauskristallisiert, den wir mithilfe des standardisierten Fragebogens näher klären wollen:

- Welche Qualität und Funktion haben Ziele in der Hilfeplanung?
- Welche Bedeutung hat die Zielformulierung für den Hilfeverlauf und die Zielerreichung?

---

<sup>18</sup> Vgl. dazu z.B. Darius u.a. 2001; ISA 1996

---

<sup>19</sup> Zur Einführung in die Systemtheorie vgl. z.B. Wilke 1991

### 1.3.2 Konzeption des Fragebogens

Mittels einer standardisierten Fragebogenerhebung sollten also repräsentative Einschätzungen und Bewertungen zur Hilfeplanpraxis von Fachkräften aus Jugendämtern (überwiegend auf der ASD-Leitungsebene) gewonnen werden. Anlass für die ausschließliche Befragung von Jugendamtsfachkräften waren neben eher pragmatischen Gesichtspunkten – eine zusätzliche repräsentative Befragung freier Träger hätte den zeitlichen und personellen Rahmen des Projektes gesprengt – vor allem die Ergebnisse der Expertengespräche: Hier wurde deutlich, dass die Anbieter solange noch keine Entscheidung über den grundsätzlichen Hilfebedarf und oft auch die Hilfeart getroffen wurde, in der Regel vom Verfahren ausgeschlossen bleiben. Wir wollten jedoch Einschätzungen zum gesamten Hilfeprozess erheben und haben uns daher entschlossen, die gesetzliche Normierung als Ausgangspunkt (Verfahrenshoheit/Federführung hat das Jugendamt) zu nehmen und ausschließlich Jugendamtsfachkräfte zu befragen.

Aufgrund des einfacheren Zugangs haben wir uns weiter dazu entschieden, überwiegend Jugendämter zu befragen, zu denen die vier Kooperationspartner bereits aus Projektzusammenhängen Kontakte haben (n=98) sowie eine kleinere, per Zufallsstichprobe gezogene Kontrollgruppe (n=25). Von den insgesamt 123 angeschriebenen Jugendämtern – das entspricht gut einem Fünftel der Grundgesamtheit<sup>20</sup> aller Jugendämter – haben 100 geantwortet. Dies ent-

spricht einem Rücklauf von 81,3 %. Dabei ist der Rücklauf der Kontrollgruppe mit 64 % (n=16) geringer als der der uns bekannten Jugendämter mit 85 % (n=84). Dies ist aus unserer Sicht in erster Linie auf ein Schreiben des Deutschen Landkreistags zurückzuführen,<sup>21</sup> das den Jugendämtern die Teilnahme an der Erhebung nicht empfiehlt, da sich „ein Nutzen solcher Fragen für die Landkreise“ nicht „erschließt“. Diese Empfehlung hat einige Jugendämter, die im Vorfeld ihre Bereitschaft zur Mitwirkung bereits signalisiert hatten, letztlich von einer Teilnahme abgehalten.

Da es kaum signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der uns bekannten Jugendämter und der Kontrollgruppe gibt, werden die Gruppen im weiteren auch nicht differenziert dargestellt (die vorhandenen Abweichungen werden im Unterpunkt g thematisiert).

Auf der Grundlage der Analyse der Expertengespräche und des bereits erläuterten Hypothesenmodells haben wir einen dreiseitigen Fragebogen entworfen<sup>22</sup>, mit Fragen zu folgenden Themenbereichen:

- Beurteilung der Fallbearbeitung in den verschiedenen Phasen des Hilfeplanverfahrens und der Qualität des Hilfeplanprozesses;
- Einschätzungen zu fachlich-methodischen Kompetenzen und strukturell-

---

<sup>20</sup> Stand 31.12.2001 waren 605 Jugendämter. Vgl. dazu und zum Problem der Bestimmung der Grundgesamtheit van Santen u.a. 2003.

---

<sup>21</sup> Der Landkreistag wurde im Vorfeld von uns nicht in Kenntnis gesetzt, da a) sich die Befragung lediglich auf Alltagsthemen bezog und im Verhältnis klein und unaufwendig war, b) sie sich in der Hauptsache auf uns bekannte Jugendämter bezog und c) die 25 Jugendämter der Kontrollgruppe alle vorher telefonisch um Mitwirkung gebeten wurden.

<sup>22</sup> Der komplette Fragebogen befindet sich im Anhang.

organisatorischen Rahmenbedingungen;

- Ursachen für das Scheitern von Hilfeprozessen;
- Einschätzungen zu den im Hilfeplanverfahren erarbeiteten Zielen;
- Bewertung der für die Hilfeplanung bedeutsamen „Kultur“ im Amt;
- Beurteilung der Kooperation zwischen Jugendamt und Einrichtungen/Diensten freier Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens.

### 1.3.3 Deskriptive Darstellung der Ergebnisse

Zur ersten Einordnung der Ergebnisse stellen wir **Häufigkeitsverteilungen** zu den einzelnen Fragebereichen dar, anschließend werden für die einzelnen Fragenblöcke **Faktorenanalysen** durchgeführt, um zu überprüfen, ob sich die Fragen zu übergeordneten Faktoren zusammenfassen lassen.

Von der Annahme ausgehend, dass die uns interessierenden Phänomene einer Vielzahl von Einflussfaktoren unterliegen, wurden im Fragebogen die u. E. relevanten Aspekte mit einzelnen Fragen bzw. Items berücksichtigt. Dabei bleibt weitgehend unklar, inwieweit diese Items zusammenhängen bzw. voneinander unabhängig sind. Die Aufgabe von Faktorenanalysen besteht daher darin, aus der „Vielzahl möglicher Variablen die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren herauszuschälen“. <sup>23</sup> Dadurch erlaubt sie es, eine große Zahl von Untersuchungsvariablen auf eine kleinere Anzahl von Faktoren zu reduzieren, die im Wesentlichen dieselben Konstruk-

te messen, und Zusammenhänge erklären helfen. <sup>24</sup>

Dazu werden bei dieser Methode zunächst die Zusammenhänge zwischen jeweils zwei Variablen berechnet, wobei ein hoher Zusammenhang bedeutet, dass die befragten Personen beide Fragen mit jeweils der gleichen Antworttendenz beantworten. Anschließend werden alle Zusammenhänge gemeinsam daraufhin analysiert, ob es Fragen gibt, die untereinander relativ hohe und zu den anderen relativ geringe Zusammenhänge aufweisen. Diese Fragen werden dann zu einer Dimension bzw. einem Faktor zusammengefasst. Die Anzahl der Faktoren bestimmt sich wie bei allen multivariaten Analyseverfahren aus statistischen (vor allem Kennzahlen für „erklärte“ Varianz) und inhaltlichen (interpretierbare Faktoren) Kriterien. <sup>25</sup>

In den folgenden Tabellen wird jeweils der Zusammenhang der einzelnen Frage zur dahinterliegenden Dimension dargestellt, wobei Werte für die sog. Faktorladungen analog zum Korrelationskoeffizienten über 0,6 bei einem Höchstwert von 1 einen hohen Zusammenhang darstellen, und Werte zwischen 0,3 und 0,6 einen mittleren Zusammenhang. Niedrige Zusammenhänge unter 0,3 werden nicht dargestellt. Negative Zusammenhänge zeigen eine gegenläufige Antworttendenz an.

---

<sup>23</sup> Weinbach/Grinnell 2000, 252

---

<sup>24</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler 1999; Weinbach/Grinnell 2000; Friedrichs 1990

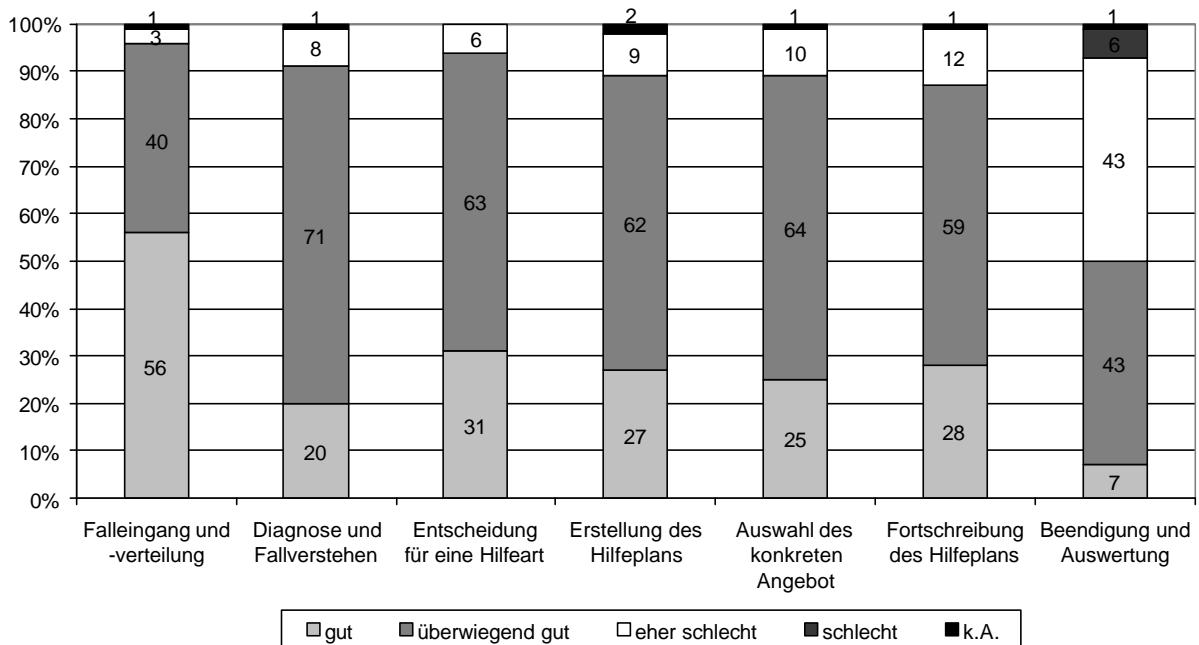
<sup>25</sup> Bei der hier angewendeten Methode gibt es keinen Zusammenhang zwischen den Variablen innerhalb einer Analyse.

**Einschätzung der Fallbearbeitung in den verschiedenen Phasen des Hilfeplanverfahrens und Beurteilung der Qualität des Hilfeplanprozesses**

In einem ersten Fragekomplex sollten die Fachkräfte des Jugendamtes die

Fallbearbeitung der einzelnen Bausteine des Hilfeplanprozesses in ihrem Amt auf einer Skala von eins (gut) bis vier (schlecht) beurteilen:

**Beurteilen Sie die Fallbearbeitung der einzelnen Bausteine des Hilfeplanverfahrens in Ihrem Amt:**



Das Diagramm zeigt, dass die meisten Fachkräfte die Fallbearbeitung in ihrem Jugendamt in fast allen Phasen des Hilfeplanprozesses als gut bzw. überwiegend gut bewerten. Die klare Tendenz zu der Antwortkategorie „überwiegend gut“ weist jedoch darauf hin, dass der größte Teil der Fachkräfte in vielen Phasen noch eine Entwicklungsfähigkeit sieht. Dies ist besonders auffällig im Bereich „Diagnose und Fallverstehen“, den

nur 20 % der Befragten entschieden für „gut“ befinden.

Aus dem Rahmen fällt der Aspekt „Beendigung und Auswertung des Hilfeprozesses“, den nur 7 % als gut bewerten und 50 % als eher schlecht oder sogar schlecht. Schon in den Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Beendigung von Hilfeprozessen in vielen Jugendämtern nicht ausdrücklich geregelt ist und die Möglichkeiten, die Auswer-

tung und Evaluation bieten, nur selten genutzt werden. Gehandelt wird hier eher nach dem Motto „aus den Augen, aus dem Sinn“. Worauf diese Handhabung zurückzuführen ist, kann mithilfe der Fragebogenergebnisse nur begrenzt erschlossen werden, einen Ansatzpunkt bieten die häufig bemängelten fehlenden Zeitressourcen. Diese führen möglicherweise dazu, dass die vorhandenen Ressourcen, sobald das Ende einer Hilfe in Sicht ist, eher auf die neu und aktuell anstehenden Aufgaben, Probleme und Fälle konzentriert werden. Aus dem Blick verloren wird dabei, dass gerade die Auswertung und Analyse abgeschlossener Fälle eine Vielzahl von Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten böten, die bislang eher ungenutzt verstreichen.

Demgegenüber scheint die Falleingangsphase überwiegend geregelt zu sein und fällt durch ihre deutlich positive Beurteilung auf. 56 % der Befragten bewerten sie klar mit gut, nur 3 % mit eher schlecht.

*Faktorenanalyse: Phasen des Hilfeplanverfahrens*

	Faktor	
	Entscheidung	Prozess
Hilfeart	,84	
Auswahl Angebot	,79	
Diagnose	,58	,38
Falleingang	,39	
Fortschreibung		,84
Hilfeplan	,40	,76
Beendigung		,74

Die Tabelle zeigt die Ergebnisse der Faktorenanalyse. Sie beschreibt, wie stark die Einschätzungen der JugendamtmitarbeiterInnen zu den einzelnen Phasen des Hilfeplanprozesses auf die beiden unabhängigen Faktoren „Entscheidung“ und „Prozess“ lagen.

Diese Analyse macht deutlich, dass sich die Phasen des Hilfeplanverfahrens in zwei Bereiche aufteilen lassen: Zum einen werden die Phasen, in denen die Entscheidung für eine Hilfe im Vordergrund stehen, also Diagnostik und Auswahl der Hilfeart und des Angebots, von ihrer Qualität her jeweils ähnlich eingeschätzt. Auf der anderen Dimension werden die Phasen, die mit dem Prozess des Hilfeplanverfahrens zusammenhängen, nämlich die Erstellung, Fortschreibung und Beendigung des Hilfeplans, ähnlich eingeschätzt. Die Phasen dieser zweiten Dimension sind dabei stärker kooperationsorientiert als die der ersten Dimension, in der das Jugendamt überwiegend noch ohne die Freien Träger arbeitet.

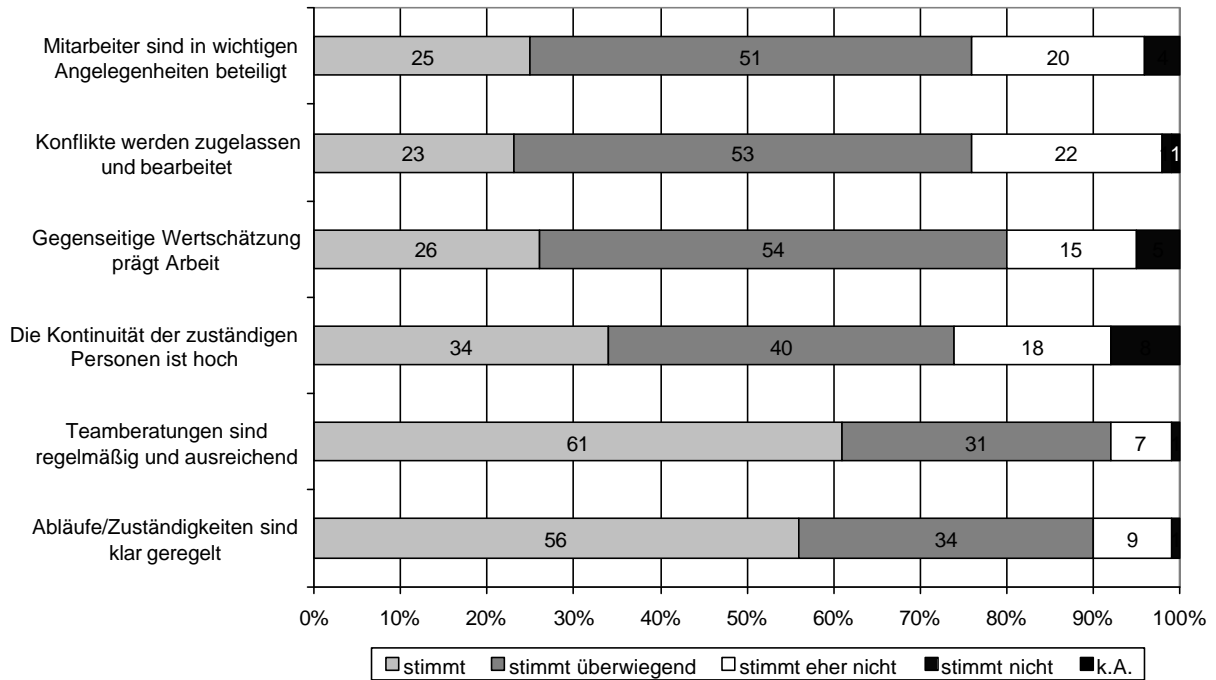


## Bewertung der „Kultur“ im Amt

An dieser Stelle sollten die befragten MitarbeiterInnen zu vorgegebenen Aus-

sagen hinsichtlich der „Kultur“ in ihrem Amt Stellung nehmen:

### Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zur Kultur in Ihrem Amt zu:



Hier zeigt sich, dass strukturelle Fragen und Voraussetzungen wie Abläufe, Zuständigkeiten, Teamberatungen etc. als weitgehend geregelt eingeschätzt werden. Dies wird auch im weiteren Verlauf der Befragung immer wieder an den unterschiedlichsten Stellen deutlich.

Demgegenüber werden die Einflüsse, die auf das Arbeitsklima im Jugendamt insgesamt und somit auch auf den Hilfeplanprozess einwirken zwar ebenfalls überwiegend positiv, jedoch insgesamt wesentlich kritischer bewertet. Während sich einerseits zu diesen Fragen jeweils ca. 25 % der Befragten eindeutig positiv äußern, beurteilt andererseits auch knapp ein Viertel die Mitarbeiterbeteili-

gung, die Konfliktbearbeitung sowie den Umgang unter den MitarbeiterInnen eher mangelhaft.

### Faktorenanalyse: Qualitätsmerkmale des Jugendamts (JAQ)

	Faktor JAQ	
	Prozess	Struktur
produkt. Konfliktbearbeitung	,88	
gegenseitige Wertschätzung	,81	
Mitarbeiterbeteiligung	,75	
Kontinuität der Personen		,91
klare Abläufe / Zuständigkeiten	,46	,58
ausreichend Teamberatung	,50	,54
ausreichend Teamberatung	,50	,54

In den Items dieses Bereichs wird vor allem die Zusammenarbeit der Mitarbei-

terInnen des jeweiligen Jugendamts untereinander beschrieben. Die erste Dimension beschreibt ein positiv-wertschätzendes Arbeitsklima, also ein Klima, das auch positive Hilfeplanprozesse kennzeichnet.

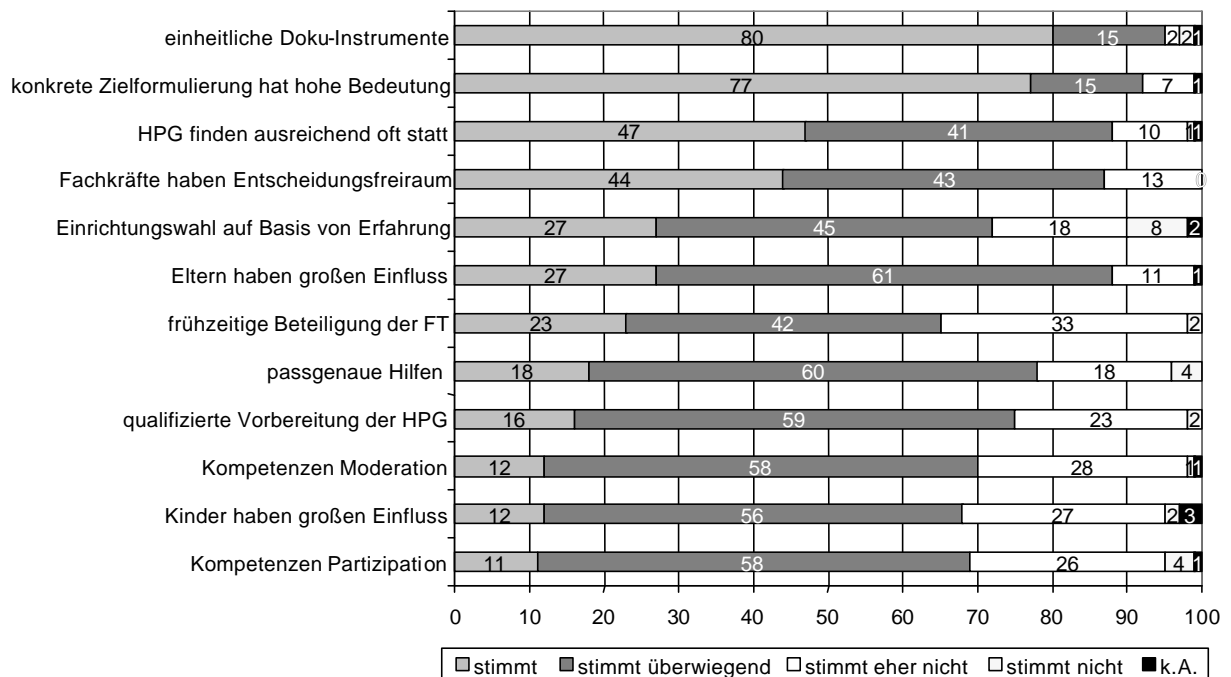
Der zweite Faktor ist eher strukturell bestimmt und wird vor allem durch personelle Stabilität gekennzeichnet. Geklärte Formen der Zusammenarbeit sind mit beiden Dimensionen verbunden, sie hängen also sowohl mit dem positiven Klima als auch mit stabilen Strukturen zusammen.

### Qualitätsmerkmale der Hilfeplanung

Auch bei diesem Fragekomplex sollten die Fachkräfte angeben, inwieweit sie den vorgegebenen Aussagen zustimmen,

in diesem Fall hinsichtlich einzelner Qualitätsmerkmale der Hilfeplanung in ihrem Amt:

#### Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu... ?



Die ausdrückliche Zustimmung zu der Aussage, in den Ämtern seien einheitliche Dokumentationsinstrumente vorhanden, weist wieder auf eine flächendeckende Regelung struktureller Aspekte hin. Ebenso sind die Fachkräfte der Ansicht, dass Hilfeplangespräche aus-

reichend oft stattfinden und sie eher hohe Entscheidungsspielräume bei der Hilfeentscheidung haben.

Weiterhin halten 92 % konkrete Zielformulierungen für das Gelingen einer Hilfe für entscheidend. Setzt man diese Einschätzung in Bezug zu den Befunden

aus den Expertengesprächen einerseits und der Frage nach häufigen Ursachen für das Scheitern einer Hilfe in dieser Fragebogenerhebung andererseits (Vgl. dazu Abschnitt e in diesem Kapitel), so wird eine zentrale Schwachstelle in der Umsetzung von Hilfeplanprozessen deutlich: während Ziele einerseits als sehr entscheidend eingeschätzt werden, erweisen sie sich in der Praxis eher selten als hinreichend konkret und überprüfbar.

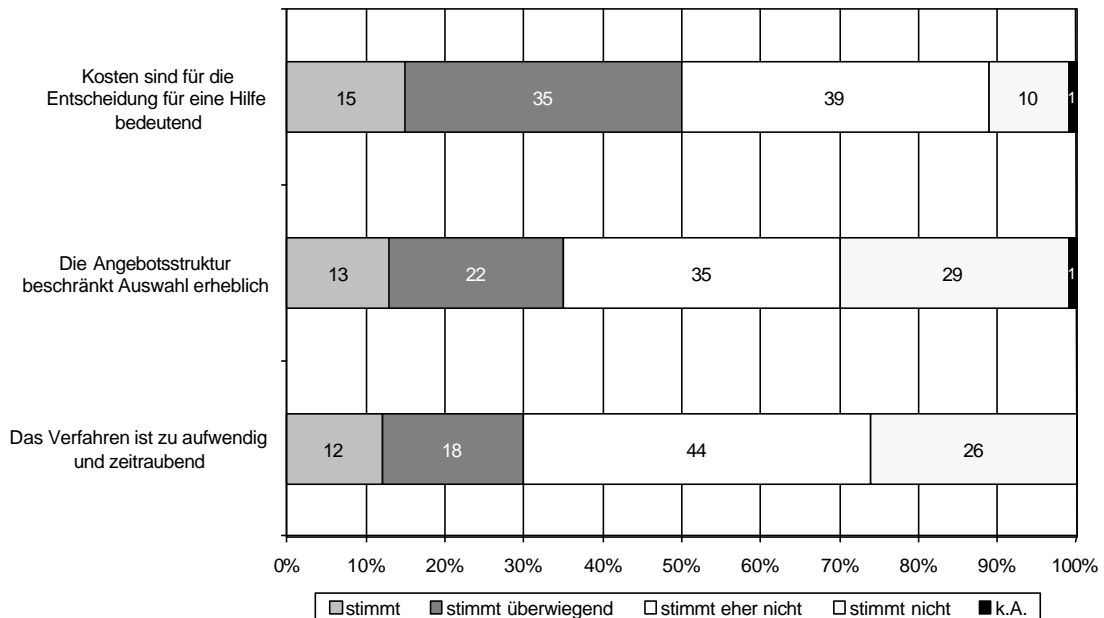
Entwicklungsbedarf zeigt sich zudem bei Fragen nach der Beteiligung von Eltern, und Kindern. Während den Eltern noch ein eher großer Einfluss auf die Hilfeentscheidung zugemessen wird, schätzen nur noch 12 % der Fachkräfte den Einfluss der Kinder als hoch ein, 29 % halten ihn für gering bzw. sehr gering. Eine ähnliche Verteilung bei der Frage nach

den eigenen fachlichen Kompetenzen zur Partizipation von AdressatInnen, weist deutlich auf einen Bedarf an Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen in diesem Bereich hin.

Festzuhalten bleibt ebenfalls, dass gut zwei Drittel der Fachkräfte der Ansicht sind, die Freien Träger würden frühzeitig beteiligt, 35 % teilen diese Auffassung eher nicht bzw. nicht.

Nur 18 % der Befragten stimmen dem Statement „im Hilfeplanverfahren werden passgenaue Hilfen entwickelt“ eindeutig zu; 22 % können dem eher nicht oder gar nicht zustimmen. Das ist ein Hinweis darauf, dass Hilfeentscheidungen sich (immer noch) am vorhandenen Angebot ausrichten und der geforderten Einzelfallorientierung und Flexibilität nicht immer gerecht werden (können).

**Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu...**



Immerhin 50 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass Kostengesichtspunkte für die Entscheidung für eine Hilfe bedeutend sind. Diese Aussage bestätigt die Ergebnisse der Expertengespräche, in denen deutlich wurde, dass Kostenfragen die fachlichen Entscheidungen zunehmend beeinflussen, wobei allerdings die meisten Jugendämter angeben, die als geeignet und notwendig befundene Hilfe dennoch zu realisieren.

Während 64% der Fachkräfte der Ansicht sind, dass die vorhandene Angebotsstruktur die Auswahl einer Hilfemaßnahme eher nicht oder gar nicht be-

*Faktorenanalyse: Qualitätsmerkmale der Hilfeplanung*

	Faktor		
	Verfahren	Fachlichkeit	Partizipation
qualif. Vorbereitung HPG	,84		
Kompetenzen Partizipation	,74		
Kompetenzen Moderation	,73		
HPG ausreichend oft	,59		
passgenaue Hilfen	,53	,46	
Verfahren zu aufwendig	-,48	-,34	
Bedeutung Zielformulierung	,39		
Entscheidungsfreiraum FK		,66	
Angebotsstruktur beschränkt Auswahl		-,65	
Einrichtungswahl auf Basis Erfahrung		-,58	
frühzeitige Bet. FT		,56	,44
Kosten für Entscheidung bedeutend		-,52	
Einfluss Kinder			,81
Einfluss Eltern			,79
einheitl. Dokumentationsinstrumente			,50

In diesem Fragenkomplex werden verschiedene Merkmale der Qualität des Hilfeplanverfahrens miteinander verknüpft. Durch die Faktorenanalyse lassen sich drei Dimensionen des Antwortverhaltens erkennen: Die erste Dimension fasst Fragen zusammen, die die Qualität der Durchführung der Hilfeplangespräche beschreiben und die dafür notwendigen Kompetenzen. Der zweite Faktor beschreibt, ob die Fachkraft ge-

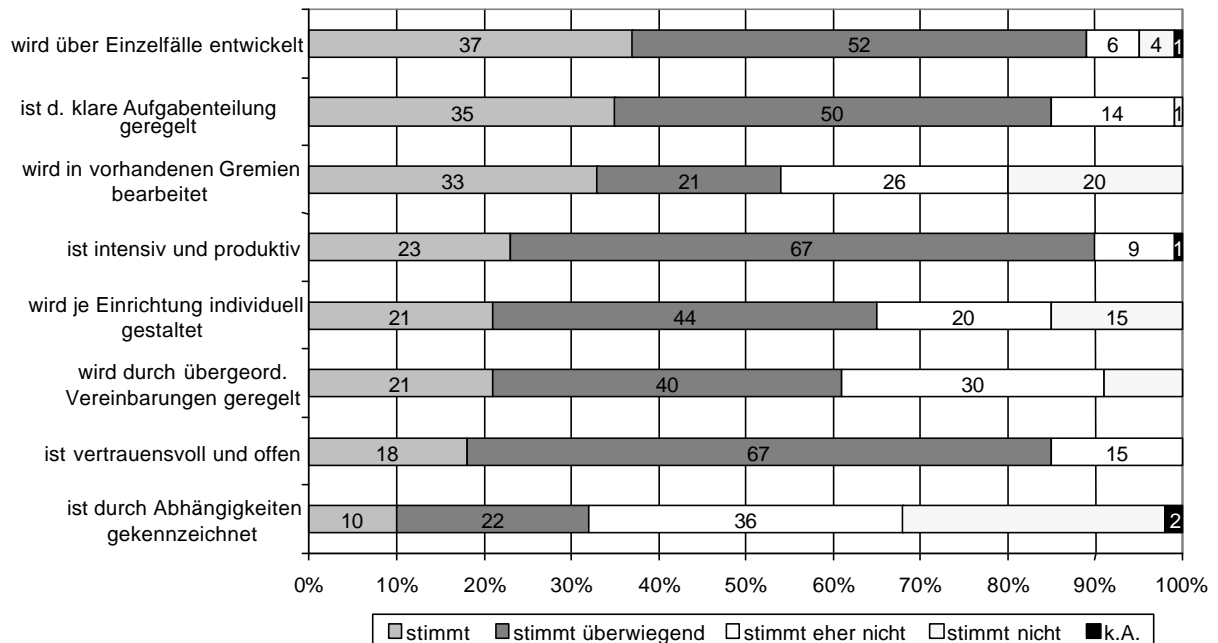
schränkt, sind weitere 35 % der Auffassung, dass genau dies der Fall ist. Das verdichtet die oben genannte Vermutung, dass sich Hilfeentscheidungen deutlich am vorhandenen Hilfeangebot orientieren.

Entgegen unseren Erwartungen sind jedoch vergleichsweise wenige Fachkräfte (30 %) der Meinung, das Hilfeplanverfahren sei zu aufwendig und zeitraubend. Die mehrfach bemängelten fehlenden Zeitressourcen scheinen demnach weniger auf das Verfahren als solches, als auf zu hohe Arbeitsbelastungen zurückzuführen zu sein.

nügend Spielraum für eine fachliche Auswahl hat und nicht durch Rahmenbedingungen eingeschränkt wird, hierfür ist auch eine frühzeitige Kooperation mit den freien Trägern hilfreich. Der dritte Faktor bezieht sich auf den Einfluss der Beteiligten, wobei neben der Einbeziehung der freien Träger auch die gute Dokumentation der Fälle eine Rolle spielt.

## Kooperation zwischen Jugendamt und Einrichtungen/Diensten der Freien Träger

### Die Kooperation des Jugendamtes mit Einrichtungen/Diensten freier Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens...



Die Kooperation mit Einrichtungen und Diensten freier Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens bewerten die JugendamtsmitarbeiterInnen als überwiegend produktiv und vertrauensvoll, die Aufgabenverteilung ist zumeist klar geregelt. Nur 32 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Zusammenarbeit durch Abhängigkeiten gekennzeichnet ist.

Der in fast allen Bereichen hohe Anteil derjenigen, die mit ihren Antworten verdeutlichen, dass sie sich nicht eindeutig festlegen können, weist allerdings auch hier auf weitere Entwicklungspotentiale und Verbesserungsmöglichkeiten hin.

In 39 % der befragten Jugendämter gibt es keine bzw. wenige übergeordnete Vereinbarungen, die die Kooperation

zwischen Jugendamt und Freien Trägern regeln, bei 46 % wird sie in den vorhandenen Gremien nicht thematisiert.

#### Faktorenanalyse: Kooperationsmerkmale

	Faktor		
	Offen	Übergeordnet	Individuell
Vertrauensvoll offen	,83		
intensiv	,76		
klare Aufgabenteilung	,55	,43	
in Gremien diskutiert		,78	
übergeordnete Vereinbarungen		,78	
über Einzelfälle			,73
über Einzelfälle			,73
Abhängigkeiten			,65
Abhängigkeiten			,65
indiv. je Einrichtung		-,50	,52
indiv. je Einrichtung		-,50	,52

In der faktoranalytischen Untersuchung der Merkmale der Kooperation zwischen Jugendamt und freiem Träger schälen sich drei Dimensionen heraus: Die erste beschreibt, inwieweit es ein offen intensives Kooperationsklima gibt, in dem auch die Aufgabenverteilungen geklärt sind. Die Ausprägung der zweiten Dimension zeigt, inwieweit die Kooperation über die einzelne Einrichtung hinaus übergeordnet gestaltet wird und ob es dafür Gremien gibt. In diesem Fall

wird die Kooperation seltener individuell für jede Einrichtung geregelt. Die dritte Dimension beschreibt einzelfall- und einrichtungsorientierte Kooperation, in der auch Abhängigkeiten zwischen den Beteiligten wirksam werden.

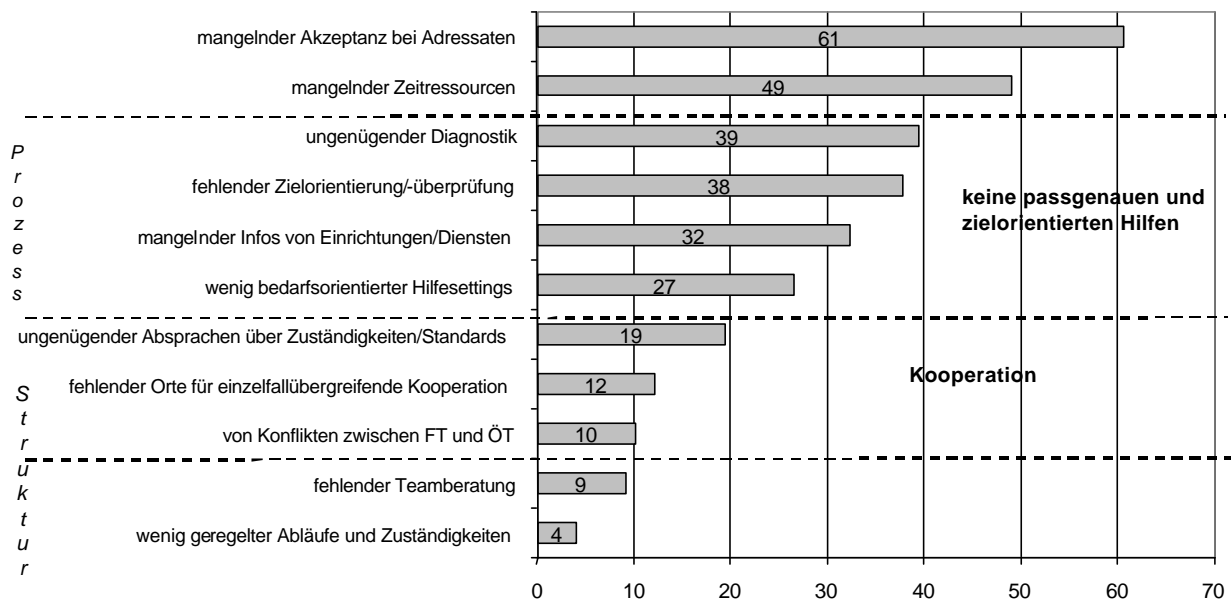
Die Unabhängigkeit der letzten beiden Dimensionen zeigt, dass übergeordnete Prozesse nicht ausschließen, dass es auch individualisierte Regelungen in der Kooperation mit einzelnen Freien Trägern geben kann.

### Ursachen für das Scheitern von Hilfeprozessen

Um Anhaltspunkte über Ursachen für das Scheitern von Hilfeplanprozessen zu erhalten, wurden die Fachkräfte der Jugendämter befragt, aus welchen Gründen Hilfeplanprozesse ihrer Ansicht nach

am ehesten scheitern. Verschiedene Antwortkategorien waren vorgegeben, jede dieser Kategorien sollte von den Befragten einzeln bewertet werden.

### Wenn Hilfeplanungsprozesse im Amt scheitern, dann am ehesten aufgrund...



Die zur Auswahl gestellten jugendamts-internen Strukturfaktoren werden von den Befragten nur in seltenen Fällen als mögliche Ursache für das Scheitern eines Hilfeplanprozesses gesehen. Dagegen wird den Regelungen, die die Kooperation mit Freien Trägern betreffen schon mehr Bedeutung zugemessen, einen hohen Einfluss hat mit 32 % insbesondere ein mangelnder Informationsfluss von Seiten der Einrichtungen und Dienste.

Eine noch höhere Bedeutung wird den eher prozessbeeinflussenden Faktoren Zielorientierung und -überprüfung sowie Diagnostik beigemessen. Die Zustimmung von knapp 40 % der Befragten deutet darauf hin, dass Hilfeplanprozesse in vielen Fällen scheitern, weil keine passgenauen und zielorientierten Hilfen entwickelt und umgesetzt werden.

Die Antworten bestätigen, was sich bereits bei den vorhergehenden Themenbereichen angedeutet hat: Nach Ansicht der Fachkräfte sind strukturelle Fragen und Abläufe im Wesentlichen geregelt, jetzt stehen eher Aspekte der Prozessgestaltung auf der Agenda.

Den höchsten Stellenwert erreichen Ursachen, die von den Fachkräften selbst direkt nicht zu beeinflussen sind: Fast die Hälfte der Befragten vermutet in mangelnden Zeitressourcen einen häufigen Anlass für das Scheitern von Hilfeplanprozessen, 61% in der mangelnden Akzeptanz der Adressaten. Hier wird auch ein Gefühl der Ohnmacht der Fachkräfte deutlich, gegenüber dem vorgegebenen Rahmen und den vorhandenen Ressourcen einerseits sowie der Einsicht

und Bereitschaft der AdressatInnen auf der anderen Seite. Dieser Hinweis verdeutlicht die immerwährende Begrenztheit und Abhängigkeit sozialpädagogischer Prozesse von der instrumentell-organisatorischen Verfasstheit und der Koproduktion der AdressatInnen.

*Faktorenanalyse: Gründe für das Scheitern von Hilfeplanungen*

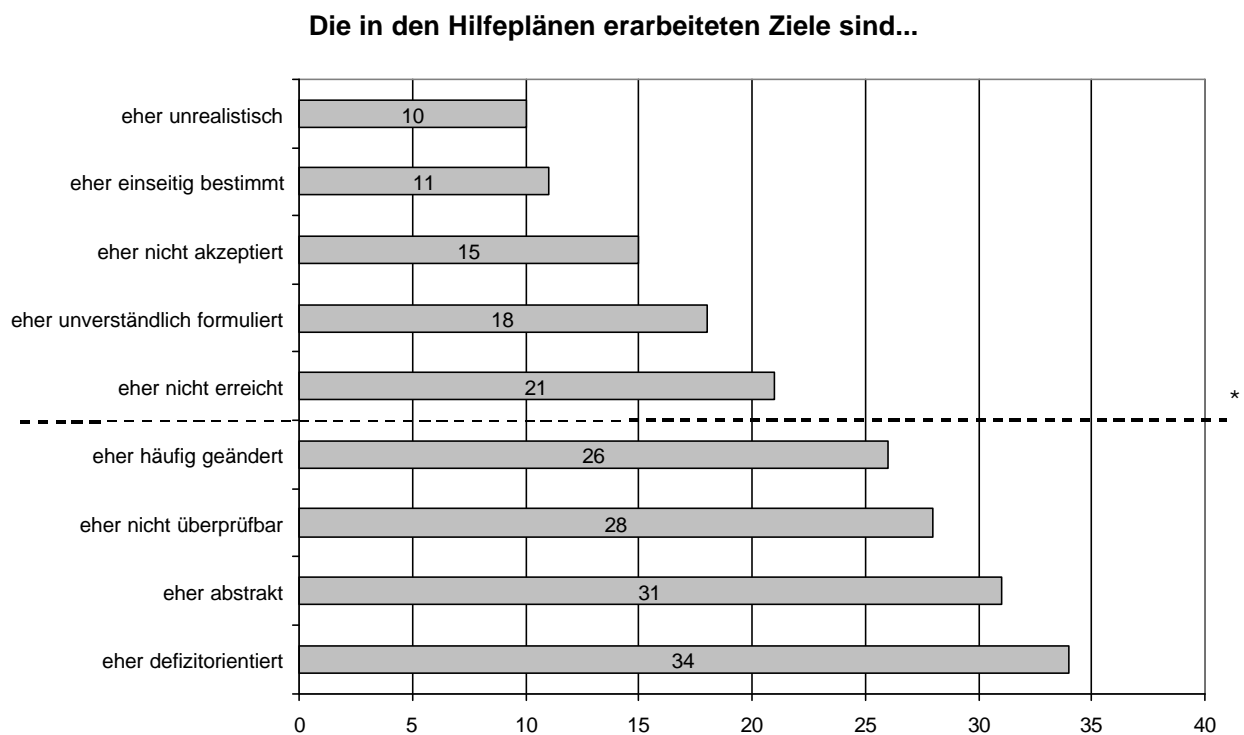
	Faktor		
	<i>intern</i>	<i>extern</i>	<i>Adressat</i>
fehlende Teamberatung	,71		
fehlende Ziele	,71		
ungenügende Diagnostik	,65		,43
fehlende Abläufe/ Zuständigkeiten	,65		
fehlende Orte einzelfall- übergreifender Koop.	,59	,40	
mangelnde Infos von Einrichtungen		,76	
ungenügende Vereinbarungen ÖFT		,74	
mangelnde Zeit		,66	
Konflikte Ö und FT		,65	
mangelnde Akzeptanz bei Adressaten.			,79
wenig flexible Hilfesettings	,37		-,49

Die erste Dimension der genannten Gründe beschreibt jugendamtsinterne beziehungsweise von den Mitarbeitern beeinflussbare Bereiche des Hilfeplanprozesses. Auf der zweiten Dimension werden Probleme in der Kooperation mit den Freien Trägern benannt sowie fehlende Zeitressourcen der Mitarbeiter, die ebenfalls als nicht von den Mitarbeitern beeinflussbar gesehen werden. Die letzte Dimension schreibt das Scheitern vor allem den Adressaten zu, obwohl die Hilfesettings als genügend flexibel angesehen werden.

### Einschätzungen zu den im Hilfeplanverfahren erarbeiteten Zielen

In den Expertengesprächen hatte sich mehrfach angedeutet, dass Zielformulierungen und -überprüfungen ein Kernproblem darstellen. Um diese Hinweise besser einschätzen zu können, sollten die Befragten auf einer jeweils zwischen zwei Adjektiven polarisierenden Skala von eins bis vier zu den im Hilfeplan erarbeiteten Zielen Stellung nehmen; also

z. B. ob sie die formulierten Ziele für eher konkret oder eher abstrakt halten. Im folgenden Diagramm werden – aufgrund der größeren Anschaulichkeit – nur die eher negativen Aussagen dargestellt:



\*Wir gehen davon aus, dass wenn sich mind. 25 % der Befragten zu einer Frage eher negativ äußern, ein Entwicklungsbedarf deutlich wird. Daher wird diese 25 %-Marke im Diagramm durch eine Linie verdeutlicht.

Die Fachkräfte halten die erarbeiteten Ziele also überwiegend für realistisch, kooperativ erarbeitet und von allen Beteiligten akzeptiert. In Beziehung gesetzt zur vorhergehenden Frage lässt dies darauf schließen, dass die AdressatInnen den Hilfeplänen und den darin festgelegten Zielen zwar in der Regel formal zustimmen, sich letztlich aber nicht aus-

reichend damit identifizieren, so dass Hilfeprozesse dann häufig aufgrund mangelnder Akzeptanz der AdressatInnen scheitern.

Als Problem sehen ca. 30 % der Befragten, dass die Ziele eher abstrakt formuliert werden und von daher kaum überprüfbar sind und auch die bereits in den Expertengesprächen vielfach bemän-



gelte Defizitorientierung von Zielen und Hilfeprozessen spiegelt sich hier mit 35 % deutlich wieder.

### Faktorenanalyse: Ziele, Zielerreichung

In diesem Bereich wurden zwei getrennte Analysen berechnet, da sich die ersten sechs und die achte Frage auf die Formulierung und Akzeptanz der Ziele (Prozess), die siebte, neunte und zehnte dagegen auf die Zielerreichung beziehen (Ergebnis).

	Faktor	
	<i>konkret</i>	<i>akzeptiert</i>
überprüfbar, nicht überprüfbar	,86	
konkret, abstrakt	,85	
verständlich, unverst. formuliert	,59	,33
ressourcen-, defizitorientiert	,55	,47
akzeptiert von allen, nicht akzeptiert		,84
kooperativ, einseitig		,73
realistisch, unrealistisch	,34	,51

Die erste Dimension beschreibt, ob die Ziele konkret und überprüfbar formuliert werden – eine häufig genannte Voraussetzung für gelingende Hilfen –, während die zweite vor allem den Aspekt der Akzeptanz der formulierten Ziele durch alle Beteiligten akzentuiert. Verständlichkeit, Ressourcenorientierung und Realismus der Ziele werden mit beiden Dimensionen verknüpft.

	Faktor	
	<i>erreicht</i>	<i>stabil</i>
zentral für Gelingen, nicht erreicht, nicht erreicht	,82	
stabil, oft geändert	,77	,97

Bei den ergebnisorientierten Fragen zeigen sich zwei Aspekte: Zum einen die

Bedeutung für das Gelingen der Hilfe und das Ausmaß der Zielerreichung, zum anderen die Stabilität der Ziele.

### Unterschiede zwischen den Jugendämtern

Für die weitere Auswertung war zu prüfen, ob sich Gruppen von Jugendämtern unterscheiden lassen. Die Zufallsstichprobe unterscheidet sich von der gewichteten Stichprobe nur hinsichtlich der Einschätzungen, die die übergeordnete Kooperation betreffen. Die Jugendämter, die bereits mit Instituten zusammengearbeitet haben, verfügen nach eigener Einschätzung über mehr Strukturen und übergeordnete Gremien, die die Kooperation regeln. Für die Größe des Einzugsbereichs der Jugendämter zeigen sich keine signifikanten Unterschiede, aber für die kommunale Zugehörigkeit. Die Jugendämter in kreiszugehörigen Städten beschreiben die Kooperationen in ihrem Bereich als einerseits besonders gut in übergeordneten Gremien geregelt, zum anderen aber auch als einzelfallorientiert. Das Klima im Jugendamt ist positiv und es werden wenig interne Gründe für das Scheitern von Hilfeplanverfahren gesehen. Auf der anderen Seite beschreiben die Landkreisämter das Klima im Jugendamt im Vergleich deutlich weniger positiv und auch die Qualität der Durchführung der Hilfeplanung wird eher gering eingeschätzt. Dementsprechend werden die Gründe für scheiternde Hilfeplanungen eher im Jugendamt gesehen. Die kreisfreien Städte weisen im Mittel keine besonderen Ausprägungen auf.

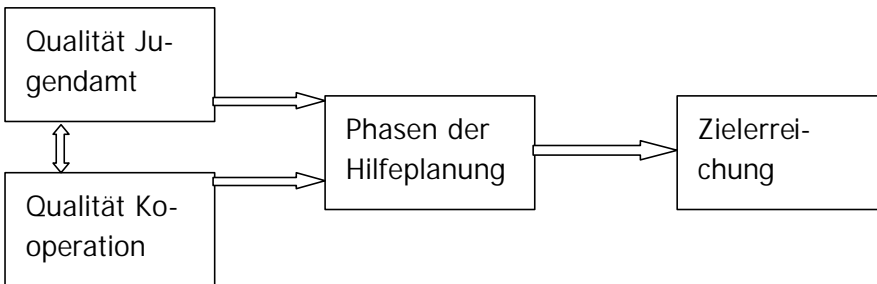
### 1.3.4 Jugendamt, Kooperation und Hilfeplanung: Eine Analyse der Zusammenhänge

Mit Hilfe der im vorhergehenden Kapitel empirisch herausgearbeiteten und inhaltlich interpretierten Faktoren wollen wir in zwei Modellen untersuchen, wie sich – aus Sicht von JugendamtsmitarbeiterInnen der mittleren Leitungsebene – strukturelle und prozessuale Merkmale des Jugendamtes und der Kooperation auf die Qualität der Hilfeplanprozesse auswirken, und wie sich dies wiederum auf die Zielerreichung der Hilfen auswirkt.

Für beide Modelle sind zunächst die Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Qualität im Jugendamt und der Bewertung der Kooperation zu betrachten.

Im ersten Modell (Abb. 1.) untersuchen wir, welche dieser Qualitäten eine besondere Rolle spielt für die wahrgenommene Qualität der Entscheidungs- und Prozessphasen der Hilfeplanung, und ob diesen Phasen eine besondere Rolle für die Erreichung der in den Hilfeplänen festgelegten Ziele gegeben wird.

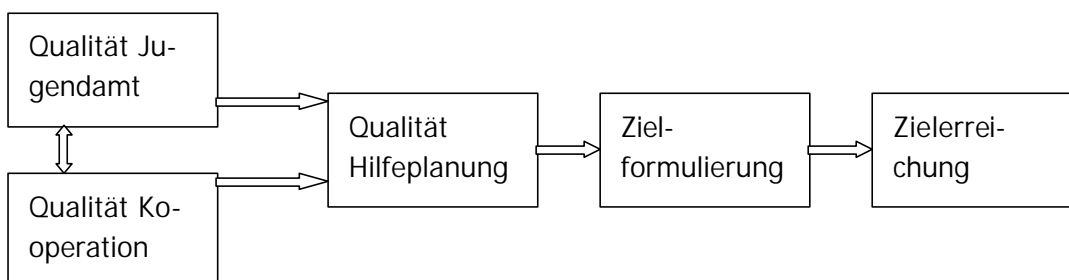
Abbildung 1: Zusammenhangsmodell für Qualitätsmerkmale des Jugendamts und der Kooperation, Qualität der Hilfeplanphasen und Zielerreichung.



Im zweiten, etwas komplexeren Modell (Abb.2) beziehen wir an Stelle der allgemeinen Aussagen über die Phasen der Hilfeplanung wahrgenommene Qualitätsmerkmale der Hilfeplanung und die Einschätzungen zur Bedeutung

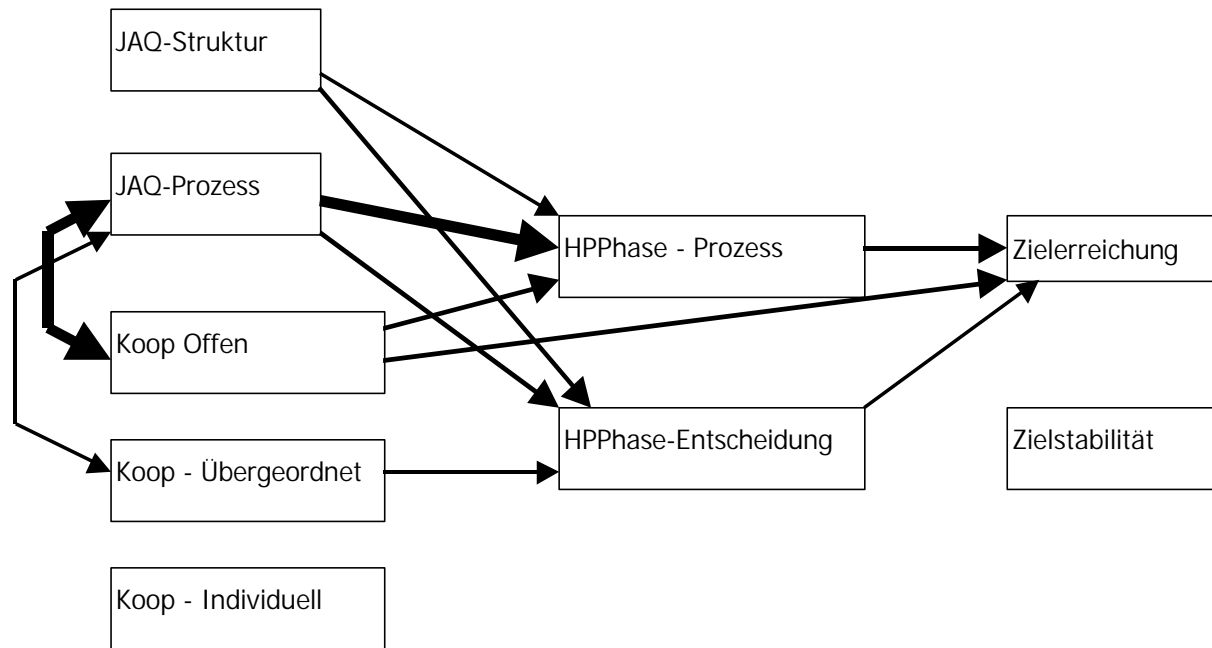
der Ziele im Hilfeplan in das Modell ein. Abschließend untersuchen wir, inwieweit Gründe für das Scheitern von Hilfeplanverfahren mit den anderen Merkmalen in Zusammenhang gebracht werden.

Abbildung 2: Zusammenhangsmodell für Qualitätsmerkmale des Jugendamts und der Kooperation, Qualität des Hilfeplanverfahrens, der Zielformulierung und der Zielerreichung.



### 1.3.4.1 Qualitätsmerkmale, Prozessphasen und Zielerreichung

Abbildung 3: Qualitätsmerkmale des Jugendamts und der Kooperation, Qualität der Hilfeplanphasen und Zielerreichung. Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen, abgebildet sind signifikante Parameter ( $p < 10\%$ ).



Legende:  $r < .02$  →  $0,2 < r < 0,3$  →  $0,3 < r < 0,4$  →  $0,4 < r$  →  
 Kurz: Je dicker der verbindende Pfeil, desto höher ist der „messbare“ Zusammenhang.

In Abbildung 3 sind die aus dem ersten Modell berechneten Zusammenhänge graphisch dargestellt.<sup>26</sup> Es zeigt sich zunächst, dass die Kooperationsmerkmale Offenheit und Verankerung in übergeordneten Vereinbarungen mit der Offenheit der Zusammenarbeit im Jugendamt, aber nicht mit der strukturellen Qualität im Jugendamt in Verbindung gebracht werden.

Sowohl die Qualität der Entscheidungs- wie der Prozessphasen lassen sich aus den Qualitätsmerkmalen im Jugendamt ableiten. Auf die Entscheidungsphasen wirken sich darüber hinaus übergeordnete Kooperationsstrukturen positiv aus. Für die Prozessphasen spielt die Offenheit der Kooperation eine wichtige Rolle, ihr Einfluss übertrifft sogar die Qualitätsmerkmale im Jugendamt.

Für die Zielerreichung der Hilfeplanung erweisen sich Entscheidung und Prozess als ungefähr gleich wichtig, darüber hinaus ist noch die Offenheit der Kooperation bedeutsam.

<sup>26</sup> Berechnet wurden mit SPSS 9.0 für Windows Korrelationen zwischen den Variablen bzw. Regressionen bei der Annahme von Abhängigkeitsverhältnissen. Die Graphiken bilden auf dem 10%-Niveau signifikante Zusammenhänge ab. Bei den Regressionen wurden die abhängigen Variablen schrittweise in die Regressionsgleichung aufgenommen.

Die Stabilität der im Hilfeplan vereinbarten Ziele lässt sich aus den hier einbezogenen Merkmalen nicht ableiten.

➔ *Die Qualität der entscheidungs- (bzw. ergebnis-) und prozessorientierten Aspekte von Hilfeplanung, vor allem der Zielerreichung, ist sowohl von Jugendamtsstrukturen als auch von Prozessen abhängig, vor allem aber von den gelingenden Prozessen. Kooperationsmerkmale tragen ebenfalls zu beiden Aspekten bei, die Offenheit der Kooperation darüber hinaus direkt zur Zielerreichung.*

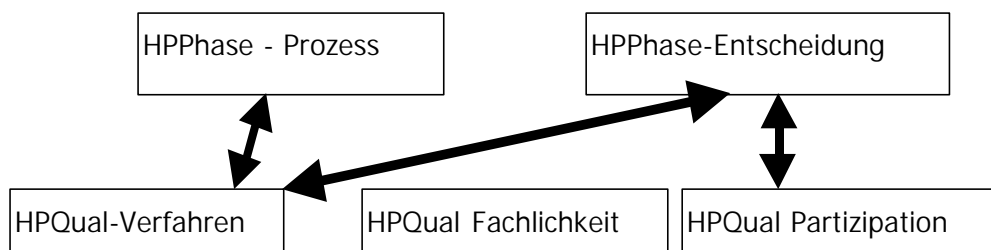
Inhaltlich ist dies kein überraschender Befund: Strukturbedingungen und Prozessqualität werden von den Führungskräften für bedeutsam gehalten, damit Hilfeplanung gelingt – was wir immer schon vermutet haben, findet empirische Bestätigung.

### Zusammenhänge zwischen gelingenden Phasen und Qualitätsmerkmalen der Hilfeplanung

Bevor wir ausführlicher die Ergebnisse zu Modell 2 vorstellen, sollen die Zusammenhänge zwischen der Qualität der Hilfeplanphasen mit den Qualitätsmerkmalen der Hilfeplanung untersucht werden.

Die Qualität der Entscheidungsphasen wird in Zusammenhang gebracht mit der Qualität der Durchführung des Verfahrens und mit der Partizipation der Betroffenen.

Die Qualität der Prozessphasen wird aber nur im Zusammenhang gesehen mit der Qualität der Durchführung des Verfahrens. Die Fachlichkeit (und Flexibilität) der Hilfeplanung steht dagegen in keinem Zusammenhang mit der Qualität der Phasen.



Legende: ➔  $r < .02$  ➔  $0,2 < r < 0,3$  ➔  $0,3 < r < 0,4$  ➔  $0,4 < r$

#### 1.3.4.2 Qualitätsmerkmale im Jugendamt, Kooperation und Hilfeplanverfahren, Zielformulierung und -erreicherung

In den ExpertInneninterviews war als eine bedeutsame Ergebnisqualität des Hilfeplanverfahrens und als eine Voraussetzung für gelingende Hilfen die Formulierung von konkreten und von allen Be-

teiligten akzeptierten Zielen genannt worden. Mit dem zweiten Modell wollen wir untersuchen, ob

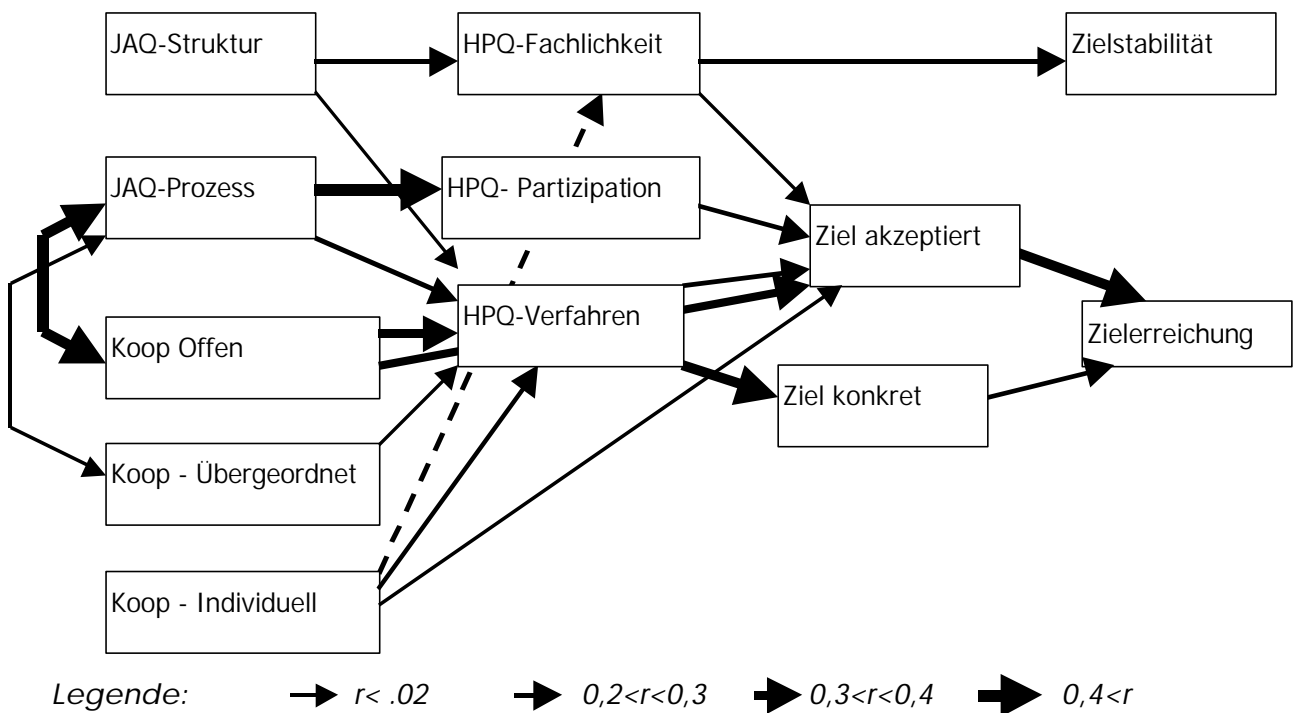
- konkret formulierte und akzeptierte Ziele mit erreichten und stabilen Zielen in Verbindung gebracht werden;
- darüber hinaus weitere Qualitätsmerkmale zur Aufklärung der Zielerreichung und -stabilität beitragen;

- welche Qualitätsmerkmale des Jugendamtes, der Kooperation und des Hilfeplanverfahrens zur Formulierung konkreter und akzeptierter Ziele beitragen;
- welche der erfassten Qualitätsmerkmale der Kooperation und des Jugendamtes zur Qualität des Hilfe-

planverfahrens beitragen und wie diese Qualitätsmerkmale zusammenhängen.

Das Modellergebnis erweist sich als deutlich komplexer als die Ergebnisse zum ersten Modell, deshalb wollen wir es in mehreren Schritten darstellen.

Abbildung 4: Qualitätsmerkmale des Jugendamtes und der Kooperation, Qualität des Hilfeplanverfahrens, Zielformulierung und Zielerreichung. Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen, abgebildet sind signifikante Parameter ( $p < 10\%$ ).



### Vorhersage der Zielerreichung und -stabilität

Die Zielerreichung wird wie erwartet aus der Konkretisierung und Akzeptanz der Ziele abgeleitet. Die Akzeptanz der Ziele kann allein 15,2 % der Varianz der Zielerreichung aufklären, die Konkretisierung weitere 6,2 %. Aus den anderen Qualitätsmerkmalen ließe sich, lässt man die Zielformulierung außeracht, die Zielerreichung ebenfalls vorhersagen. Die Offenheit und die übergeordnete Or-

ganisation der Kooperation sowie die Verfahrensmerkmale der Qualität des Hilfeplanverfahrens erklären zwar insgesamt 18,6% der Varianz der Zielerreichung. Sie können aber über die Zielformulierung hinaus keinen eigenen Beitrag zur Erklärung leisten. Dies erhöht die Plausibilität der Modellvorstellung, dass sich vor allem strukturelle Qualitätsmerkmale nicht direkt, sondern nur vermittelt durch die Kompetenz zur Zielfor-

mulierung auf eine Zielerreichung positiv auswirken.

Die Stabilität der Ziele wird dagegen in keinem Zusammenhang mit der Zielformulierung gesehen. Von den anderen Qualitätsmerkmalen kann lediglich die Fachlichkeit der Hilfeplanung einen Anteil von 4,2% der Varianz der Stabilität der Ziele erklären.

➡ *Konkrete und insbesondere von allen Beteiligten akzeptierte Ziele erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Die Stabilität der Hilfe kann lediglich zu einem geringen Anteil durch die Fachlichkeit der Hilfe erklärt werden.*

### Vorhersage der Zielformulierung

Konkret und akzeptiert formulierte Ziele sind das Ergebnis qualitativ guter Hilfeplanungsprozesse – aber wie?

**Konkrete Ziele** werden vor allem in Hilfeplanungen gewonnen, die kompetent und gut vorbereitet durchgeführt werden, 21,1% der Varianz lassen sich daraus vorhersagen, während die Fachlichkeit und die Partizipation für dieses Merkmal keine Rolle spielen, andere Merkmale können ebenfalls keine weitere Varianz aufklären.

**Akzeptierte Ziele** werden dagegen in Hilfeplanungen gewonnen, die kompetent und partizipativ durchgeführt werden, und zu fachlich begründeten Hilfeentscheidungen kommen, wobei das erste Qualitätsmerkmal am meisten zur Varianzaufklärung von 23,9 % beiträgt. Bezieht man die anderen Qualitätsmerkmale mit ein, so tragen alle Kooperationsmerkmale zur stark verbesserten Vorhersage von 37,3% erklärter Vari-

anz bei. Dies zeigt, dass der Kooperation eine wichtige, eigenständige Funktion in der Gewinnung akzeptierter Ziele in der Hilfeplanung zugeschrieben wird.

➡ *Konkrete und akzeptierte Ziele werden in Hilfeplanungen gewonnen, die durch eine kompetente Durchführung der Hilfeplanung gekennzeichnet sind. Akzeptierte Ziele werden darüber hinaus durch Partizipation und Fachlichkeit der Hilfestellung sowie durch eine auf allen Ebenen gelingende Kooperation zwischen Freien und Öffentlichen Trägern gefördert.*

### Vorhersage der Qualität des Hilfeplanverfahrens

Die Qualität des Hilfeplanverfahrens im Urteil der befragten ASD-Leitungen kann komplex aus den Qualitätsmerkmalen des Jugendamts und der Kooperation vorhergesagt werden. Zur Fachlichkeit der Hilfeplanung trägt vor allem die personale Stabilität im Jugendamt bei, als hinderlich erweisen sich dagegen individualisierte Kooperationsformen. Partizipation gelingt vor allem dann, wenn auch innerhalb des Jugendamts ein offenes Klima der Zusammenarbeit gegeben ist.

Zur Erklärung des zentralen Qualitätsmerkmals der Zielerreichung werden die Struktur- und die Prozessqualität im Jugendamt und die Offenheit der Kooperation und die Verankerung in übergeordneten Gremien herangezogen. Den stärksten Einfluss hat die Offenheit der Kooperation, gefolgt von gelingenden Prozessen im Jugendamt.

➔ *Die zentrale Qualität der kompetenten Durchführung der Hilfeplanung wird durch die wesentlichen Qualitätsmerkmale im Jugendamt und der Kooperation beeinflusst. Partizipation gelingt, wenn die Prozesse innerhalb des Jugendamtes eine entsprechende Qualität aufweisen. Fachlichkeit wird durch stabile Personalstrukturen unterstützt, diese sollten allerdings nicht mit individualisierten Kooperationsstrukturen zusammentreffen.*

### **Zusammenhänge mit den Ursachen für das Scheitern von Hilfeplanungen**

Gründe für das Scheitern lassen sich bisher nicht in ein geschlossenes Modell integrieren. Vorläufige Ergebnisse zeigen:

Jugendämter, die geringere Zielerreichung angeben, geben häufiger an, dass die Gründe intern zu suchen sind. Zu externen Gründen bzw. zum Scheitern an den Adressaten gibt es keine Beziehung. Die Stabilität wird mit keiner Begründung systematisch verknüpft. Interne Gründe werden mit wenig konkreten und wenig akzeptierten Zielen verknüpft, letztere außerdem mit externen Begründungen.

- Interne Begründungen werden mit fast allen Qualitätsmerkmalen in Zusammenhang gesehen, vor allem erfolgen sie, wenn das Hilfeplanverfahren als nicht kompetent durchgeführt erlebt wird, die personellen Strukturen nicht stabil sind, die Prozesse im Jugendamt nicht positiv bewertet werden und Partizipation im Hilfeplanverfahren selten gelingt.

- Externe Begründungen werden herangezogen, wenn die Kooperation als nicht offen und nicht übergeordnet verankert erlebt wird, und im Jugendamt personelle Stabilität fehlt. Den Adressaten wird vor allem dann das Scheitern angelastet, wenn aus Sicht des Jugendamtes das Hilfeplanverfahren fachlich durchgeführt werden kann, also nicht durch externe Restriktionen eingeschränkt wird.

### **1.3.4.3 Resümee und Diskussion**

Zuerst ist nochmals darauf hinzuweisen, dass diese Auswertungen Zusammenhangsstrukturen in den Wahrnehmungen von Jugendamtsmitarbeitern widerspiegeln, und nicht Zusammenhänge zwischen den real existierenden Prozessen, Strukturen und Ergebnissen.

Die hier dargestellten Modelle gehen davon aus, dass sich fallübergeordnete Prozesse und Strukturen auf einzelfallorientierte Prozesse und Ergebnisse auswirken. Diese Annahme ist zwar theoretisch plausibel, auf Grund der Datenlage aber nicht zu überprüfen. Es wäre auch der umgekehrte Zusammenhang denkbar, dass nämlich die Qualität der Strukturen sich aus der Qualität der Einzelfallprozesse speist. Für ein solches Modell fehlen uns bisher allerdings Hinweise. Solche Rückkoppelungsmechanismen von Hilfeplanergebnissen auf die Prozesse und Strukturen im Jugendamt und in der Kooperation scheinen eher selten und nicht systematisch. Festzuhalten bleibt:

- Zur Zielerreichung sind gute entscheidungs-, vor allem aber auch prozessorientierte Phasen der Hilfeplanung notwendig. Die prozessori-

entierten Phasen werden vor allem durch offene Arbeitsweisen und -kulturen im Jugendamt und in der Kooperation unterstützt. Übergeordnete Kooperationsformen unterstützen vor allem die Entscheidungen für eine geeignete Hilfeform.

- „Um die Ziele besser zu erreichen, benötigen wir konkrete und akzeptierte Ziele.“ Diese aus den Expertengesprächen abgeleitete Aussage wird durch die Ergebnisse des Fragebogens zunächst gestützt. Akzeptanz der Ziele zu erreichen, stellt sich aber als ein komplexer und voraussetzungsreicher Prozess dar, in dem über die Qualität des Hilfeplanverfahrens hinaus vor allem die Kooperation eine entscheidende Rolle spielt. Für die Konkretheit der Ziele bräuchte es „eigentlich nur“ ein qualitativ gutes Hilfeplanverfahren, dieses ist selber allerdings wiederum an komplexe Qualitätsvoraussetzungen im Jugendamt und in der Kooperation gekoppelt. Somit ist die Zielerreichung, wenn auch nicht direkt, in ein komplexes Voraussetzungsgefüge von Qualitäten im Jugendamt, der Kooperation und des Hilfeplanverfahrens eingebunden.
- Die Stabilität der vereinbarten Ziele steht mit kaum einem anderen Merkmal im Zusammenhang. Es bleibt zu vermuten, dass sie somit auch in den Wahrnehmungen und Überlegungen der Jugendämter weniger verankert ist als die Zielerreichung.
- Eine besonders wichtige Rolle für gelingende Hilfeplanung und damit letztlich für gelingende Hilfen spielen die „weichen“ Faktoren – ein offe-

nes, förderliches Klima in den Jugendämtern, offene Kooperationen zwischen Öffentlichen und Freien Trägern, kompetente Durchführung von Hilfeplanung und die Akzeptanz der Beteiligten. In der Sichtweise der befragten JugendamtsmitarbeiterInnen fehlen also weniger Strukturen, Gremien und Ressourcen als vielmehr klimatische Voraussetzungen und Kompetenzen für gelingende Hilfeplanung.

- Gründe für das Scheitern von Hilfeplanverfahren werden eher mit amt-internen Prozessen verknüpft, während externe Ursachen vor allem mit nicht gelingender Kooperation in Zusammenhang gebracht werden. Den Adressaten wird dann die Verantwortung für das Scheitern gegeben, wenn aus der Sicht des Jugendamts die Entscheidung auf der Basis optimaler fachlicher Voraussetzung getroffen wurde und die Hilfe dennoch scheitert.

Das von uns aus den empirischen Daten konstruierte komplexe Zusammenhangsgefüge zeigt, dass es aus Sicht der befragten Fachkräfte nicht genügen kann, einzelne Parameter der Hilfeplanung zu verändern, vielmehr wird eine breite Entwicklung von Kompetenzen und Kooperationen im Jugendamt und zwischen Freien und Öffentlichen Trägern für die Weiterentwicklung als notwendig erachtet. Aus unserer Sicht kann eine solche komplexe Weiterentwicklung vor allem durch Strukturen, Kompetenzen und Prozesse erreicht werden, die die gemeinsame Selbstreflexion der am Hilfeplanverfahren Beteiligten fördert.



## 2. Zusammenfassung der wesentlichen Befunde der Explorationsphase (in Thesen)

- (1) Nach Ansicht der Fachkräfte aus den Jugendämtern sind strukturelle Fragen, Abläufe und Zuständigkeiten im Wesentlichen geregelt. Das Hilfeplanverfahren ist formal gut, mancherorts sogar eher überreguliert.
- (2) Demgegenüber erscheint das Verfahren inhaltlich-konzeptionell eher unterreguliert. Die Auseinandersetzung mit inhaltlich-konzeptionellen und Prozessgestaltungs-Fragen sollte demnach zukünftig verstärkt in den Mittelpunkt gerückt werden.
- (3) Das Hilfeplanverfahren ist immer noch in hohem Maße abhängig von Personen, Situationen und Kultur. Je offener und freundlicher das Arbeitsklima in den beteiligten Institutionen bzw. Einrichtungen und je eher die aufeinander treffenden Personen persönlich gut miteinander zurechtkommen, desto positiver und ertragreicher werden Hilfeplanprozesse erlebt und bewertet.
- (4) Da die im Hilfeplanprozess handelnden Personen dort auch zugleich als Teil ihres jeweiligen Systems agieren, prägen die beteiligten Systeme, also mindestens Familie, Jugendamt und Einrichtung, den Hilfeplanprozess durch ihre Systeminteressen und -ziele in entscheidender Weise mit.
- (5) Die Fallverteilung erfolgt in der Regel nach geographischer Zuordnung, und nur wesentlich seltener auf der Basis fallspezifischer bzw. fachlicher Kriterien. Das führt unter anderem dazu, dass beim Umzug einer Familie eine neue Fachkraft im Sozialen Dienst zuständig wird. Das erschwert einerseits den fachlich oft geforderten Fallüberblick sowie die von den Klienten gewünschte Kontinuität der zuständigen MitarbeiterInnen.<sup>27</sup>
- (6) In der Praxis ist die gesetzlich normierte Verfahrenshoheit der Jugendämter deutlich zu spüren. In der Regel bleiben die Anbieter solange noch keine Entscheidung über den Hilfebedarf und auch die Hilfeart getroffen wurde vom Verfahren ausgeschlossen.<sup>28</sup>
- (7) Die Kooperation mit Einrichtungen und Diensten freier Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens bewerten die JugendamtsmitarbeiterInnen als überwiegend produktiv und vertrauensvoll, die Aufgabenverteilung ist zumeist klar geregelt. Jedoch gibt es in fast 40 % der befragten Jugendämter keine bzw. wenig übergeordnete Vereinbarungen, die die Kooperation zwischen Jugendamt und Freien Trägern regeln, bei fast der Hälfte wird sie in den vorhandenen Gremien nicht thematisiert. Eine Diskussion und Klärung wesentlicher Grundsatzfragen der Kooperation erscheint jedoch bedeutsam, da sie Hilfeplanprozesse im Einzelfall entlasten können.
- (8) Außerdem erscheint die Szene – trotz der positiven Bewertung der Kooperation – immer noch geprägt durch den wechselseitig unterstellten 'Generalverdacht', die jeweils andere Seite orientiere sich mehr am

---

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch van Santen u.a. 2003; Ader/Schrappner 2002

<sup>28</sup> ebd., 344

fiskalischen Eigeninteresse als am Kindeswohl.

- (9) Klare, konkret formulierte und ressourcenorientierte Ziele und deren verbindliche Überprüfung stellen für die Fachkräfte immer noch ein – wenn nicht „das“ – Problem dar. Gleichzeitig erscheinen „klare“ Ziele im Urteil der Fachkräfte aber auch als eine Art 'Rettungsanker' für gelingende Hilfeplanprozesse, wenn es denn möglich wäre, für pädagogische Prozesse klare Ziele und ebenso deutliche Wege zur Zielerreichung anzugeben.<sup>29</sup>
- (10) Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die AdressatInnen den Hilfeplänen und den darin festgelegten Zielen zwar häufig – zumindest formal – zustimmen. Andererseits scheinen sie sich letztlich aber nicht ausreichend damit zu identifizieren, da, nach Einschätzung der Fachkräfte, Hilfeprozesse häufig aufgrund mangelnder Akzeptanz der AdressatInnen scheitern. In diesem Zusammenhang stimmt auch die Aussage von immerhin 30% der Befragten nachdenklich, Kinder hätten eher keinen großen Einfluss auf die Hilfeentscheidung.<sup>30</sup>
- (11) Gründe für das Scheitern von Hilfeplanprozessen werden in erster Linie in Ursachen gesucht, die von den Fachkräften selbst nicht direkt zu beeinflussen sind: in mangelnden Zeitressourcen und in der mangelnden Akzeptanz der Adressaten. Dabei wird den Adressaten insbeson-

dere dann die Verantwortung für das Scheitern gegeben, wenn aus der Sicht der Fachkraft die Entscheidung auf der Basis optimaler fachlicher Voraussetzung getroffen wurde.

- (12) Die Beendigung von Hilfeprozessen ist in vielen Jugendämtern nicht ausdrücklich geregelt, Auswertung und Evaluation finden nur selten statt. Gehandelt wird hier eher nach dem Motto „aus den Augen, aus dem Sinn“. Möglicherweise führen die häufig bemängelten fehlenden Zeitressourcen dazu, dass die vorhandenen Ressourcen, sobald das Ende einer Hilfe in Sicht ist, eher auf die neu und aktuell anstehenden Aufgaben, Probleme und Fälle konzentriert werden. Aus dem Blick verloren wird dabei, dass gerade die Auswertung und Analyse abgeschlossener Fälle eine Vielzahl von Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten böten, die somit ungenutzt verstreichen.
- (13) Nur 18 % der Befragten stimmen dem Statement „im Hilfeplanverfahren werden passgenaue Hilfen entwickelt“ eindeutig zu. Das ist ein Hinweis darauf, dass Hilfeentscheidungen (noch) stark am vorhandenen Angebot ausgerichtet werden und der geforderten Flexibilität und Einzelfallorientierung nicht immer gerecht werden.
- (14) Ein aus der standardisierten Befragung entwickeltes Zusammenhangsmodell für Qualitätsmerkmale des Jugendamts, der Kooperation und des Hilfeplanverfahrens mit der Zielformulierung und -erreicherung (im Folgenden vereinfacht dargestellt) verdeutlicht insbesondere:

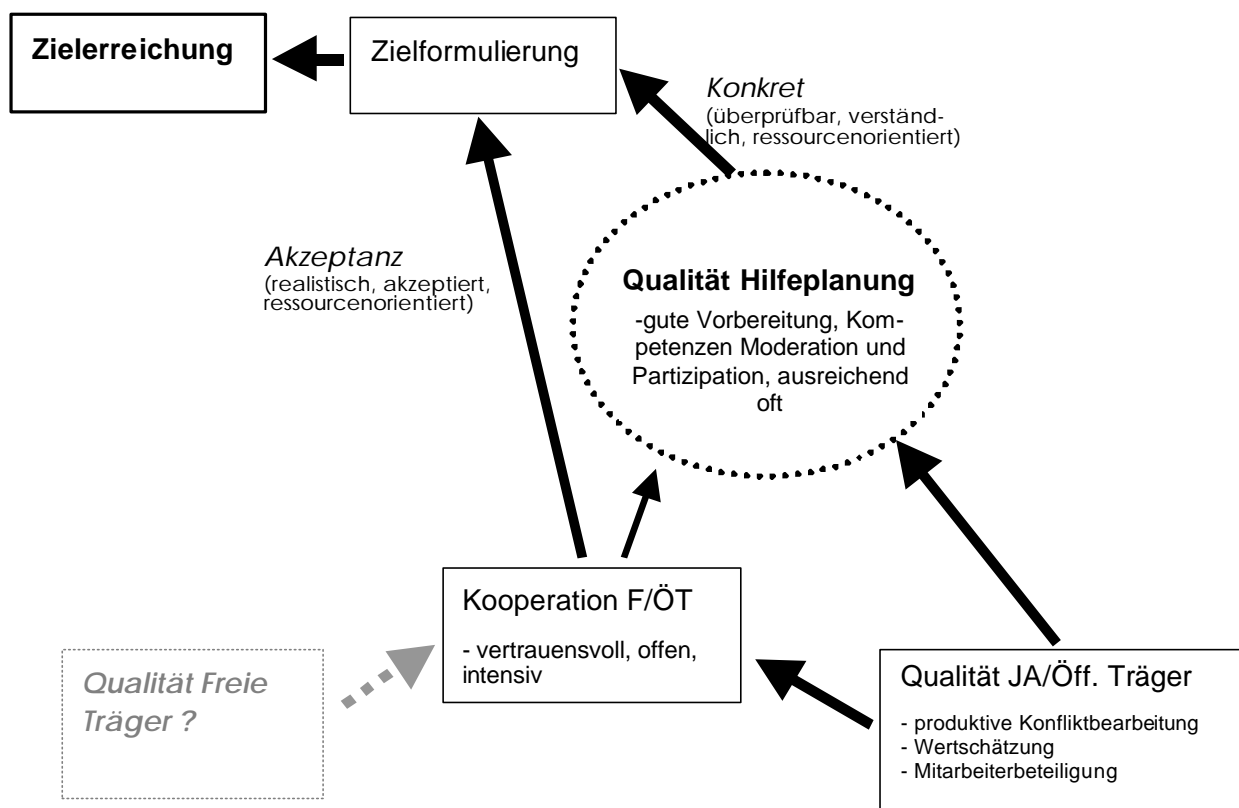
---

<sup>29</sup> Vg. dazu Schwabe 2002

<sup>30</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die aktuelle Studie des DJI. Vgl. Dazu van Santen 2003, 353

- Für die Zielerreichung ist die Formulierung sowohl konkreter als auch akzeptierter Ziele Voraussetzung.
- Die Konkretheit hängt vor allem von gut vorbereiteten und moderierten Hilfeplangesprächen ab, die ausreichend oft stattfinden und in denen Kinder und Eltern beteiligt werden.
- Die Akzeptanz hängt darüber hinaus vor allem von der offenen und vertrauensvollen Kooperation aller Beteiligten sowie den „weichen“ Qualitätsmerkmalen des Jugendamtes wie produktive Konfliktbewältigung, Wertschätzung und Mitarbeiterbeteiligung ab.
- Somit ist die Zielerreichung, wenn auch nicht direkt, in ein komplexes Voraussetzungsgefüge von Qualitäten im Jugendamt, der Kooperation und des Hilfeplanverfahrens eingebunden.
- Die „weichen“ Faktoren spielen also letztlich für gelingende Hilfeplanprozesse und damit für gelingende Hilfen eine besonders wichtige Rolle. In der Sichtweise der Jugendämter fehlen also weniger Strukturen, Gremien und Ressourcen als vielmehr klimatische Voraussetzungen und Kompetenzen für gelingende Hilfeplanung.

Fazit: „Ohne Inhalte reichen Strukturen nicht aus...“



### III. Die Arbeit an den Modellstandorten

#### 1. Theoretische Grundlagen und Forschungsfragen

Wie der Titel des Forschungs- und Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ bereits anzeigt, soll der Fokus der Untersuchung auf der Kooperation zwischen Öffentlichem und Freiem Träger liegen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der standardisierten Befragung wird als ein zweiter Fokus die Prozessgestaltung in den Blick genommen: wie kann es bezogen auf die Ausgestaltung von individuellen Hilfeprozessen zu qualifizierten (Ziel-) Vereinbarungen kommen, welche Bedingungsfaktoren sind dabei zu berücksichtigen und welche förderlichen sowie unterstützenden Aspekte können herausgearbeitet werden?

Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass eine qualifizierte Hilfeplanung Kooperationsstrukturen zwischen Öffentlichem und Freiem Trägern benötigt,

- die auf der Basis von gemeinsam geteilten fachlichen Standards gestaltet werden,
- die eine dialogorientierte gemeinsame Vereinbarung über Ziele ermöglichen und
- die kontinuierlich hinsichtlich der darin enthaltenen Aufgaben- und Rollenteilung reflektiert werden.

Weiter wird angenommen, dass Hilfeplanungsprozesse im Zusammenwirken von Öffentlichem und Freiem Träger dann am ehesten gelingen, wenn den oben skizzierten Anforderungen nicht nur in der konkreten Fallarbeit nachzukommen gesucht wird, sondern wenn

darüber hinaus fallübergreifende Strukturen der Zusammenarbeit entwickelt werden, die eine reflexive und professionelle Bearbeitung der Kooperationsaufgaben ermöglichen.

Entsprechend soll das Hilfeplanverfahren im Projektverlauf auf zwei Ebenen betrachtet werden, nämlich zum einen unter einem fallübergreifenden und zum anderen unter einem fallbezogenen Blickwinkel. Außerdem sollen mit Hilfe einer systemtheoretischen Perspektive unterschiedliche Handlungsstrategien und damit einhergehende Interessen herausgearbeitet werden. Die damit verbundenen Fragestellungen der Untersuchung lassen sich wie folgt weiter konkretisieren.

#### 1. *Der fallübergreifende Fokus: Strukturelle Merkmale der Kooperation zwischen Öffentlichem und Freiem Träger und ihre Ausgestaltung*

Die Betrachtung des Kooperationsverhältnisses zwischen Öffentlichem und Freiem Träger geht davon aus, dass beide, also Öffentliche und Freie Träger als je eigene Systeme zu begreifen sind, die im Rahmen des Hilfeplanverfahrens miteinander in Beziehung treten und für ihre jeweilige Aufgabenerfüllung aufeinander angewiesen sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jedes System immer auch auf einen bestimmten Kontext bezogen ist, der seine Möglichkeiten begrenzt bzw. auf den hin sich das System anpasst und Entwicklungsimpulse aufnimmt. Solche Kontextbedingungen sind die rechtlichen Vorgaben, fachlichen Anforderungen, Organisations-

strukturen (inkl. ihrer Einbindung in die Gesamtverwaltung bzw. den Träger(verbund)), ökonomische Bedingungen, Traditionen des Jugendamtes bzw. der Einrichtung etc.

Die Kooperation zwischen Öffentlichen und Freien Trägern ist darüber hinaus zu begreifen als eine Beziehung des Systems mit seiner Umwelt bzw. mit einem anderen System in seiner Umwelt. Zur genaueren Betrachtung dieses Kooperationsverhältnisses sollen die aus verschiedenen Blickwinkeln sich ergebenden Schnittstellen zwischen beiden Systemen herausgearbeitet werden. Dabei ist zu denken an fachliche Erkenntnisse und Notwendigkeiten, an die rechtlichen Vorgaben zur Kooperation aber auch an (regionale) Traditionen. Vor diesem Hintergrund lässt sich dann genauer bestimmen, wo Öffentliche und Freie Träger (unabdingbar) aufeinander angewiesen sind und wie sie beide von einander profitieren können.

Im Verlauf des Forschungsprojektes soll hierzu mit Hilfe des Konstruktes „praktische Ideologien“<sup>31</sup> herausgearbeitet werden, welche sinnstiftenden Handlungszusammenhänge Öffentliche und Freie Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens herausgebildet haben. Dabei soll ein besonderes Augenmerk auf das jeweilige Verständnis von Planung, Steuerung und Controlling, die unterschiedlichen Strategien zur Verknüpfung oder auch Entkoppelung von fachlichen und fiskalischen Diskursen sowie die Entwicklung einer Kooperations- und Konfliktkultur gelegt werden. Im Einzelnen verbinden sich damit folgende Fragestellungen:

- Wie entstehen im Hilfeplanungsprozess sinnstiftende Handlungszusammenhänge als „praktische Ideologien“? Welche Funktionen übernehmen diese praktischen Ideologien (z. B. kathartische, moralische, solidarische, advokatorische), mit welcher Konsequenz für den Hilfeprozess, für die Kooperation von Öffentlichen und Freien Trägern und die Beteiligungsmöglichkeiten der AdressatInnen? Wie werden in den praktischen Ideologien Umwelteinflüsse, Machtdifferenzen, Rollengefüge, Regelsysteme, Beziehungen und Zeitstrukturen gedeutet? Welche Konsequenzen resultieren daraus für die Ausgestaltung der Hilfeplanung?
- Mit welchen Vorstellungen und normativen Orientierungen werden in der Hilfeplanung die Begriffe „Planung, Steuerung und Controlling“ von Öffentlichen und Freien Trägern gefüllt und wie werden diese handlungsleitend? Welche Differenzen zeigen sich hier vor dem Hintergrund unterschiedlicher Funktionen und Aufgaben zwischen Öffentlichen und Freien Trägern und wie wirken sich diese auf den Hilfeplanungsprozess aus? Welche Vorstellungen von Hilfeplanung werden den AdressatInnen vermittelt und wie werden diese wahrgenommen?
- In wie weit sind pädagogische und fiskalische Diskurse aufeinander bezogen bzw. entkoppelt zu beschreiben? Welche Chancen und Möglichkeiten aber auch welche Grenzen und besonderen Schwierigkeiten sind bei einer Einheit von Fach- und Finanzverantwortung in der individuellen Hilfeplanung und Zielfindung zu berücksichtigen? Inwieweit ist ein individuelles Ausloten von Spannungs-

---

<sup>31</sup> Klatetzki 1999

verhältnissen zwischen fachlichen und finanziellen Erfordernissen angemessen und verantwortbar? Wo sind strukturelle Entlastungen aufrecht zu erhalten?

- Wie können sich ein „positives“ Klima und eine offensive Konfliktkultur zwischen Öffentlichem und Freiem Träger entwickeln?

Ausgehend von diesen, durch systemtheoretische Erkenntnisse angeregte Analyse kann schließlich danach gefragt werden, welche Auswirkungen das Kooperationsverhältnis auf das Hilfeplanverfahren hat. Dabei gilt es darauf zu fokussieren, wie die gesetzlich und fachlich zu beschreibenden Kooperationsaufgaben vor dem Hintergrund der jeweiligen eigensinnigen Systeme und der Beziehungen zwischen denselben im Blick auf die Hilfeplanung zielführend erfüllt werden können. Dazu sind Fragen zu bedenken wie:

Wie wird im Hilfeplanungsprozess mit Ungewissheiten und Vieldeutigkeiten umgegangen? Welche Deutungsmuster und Mechanismen werden zur Komplexitätsreduktion angewendet? Welche Bandbreite an Handlungsalternativen (als Ergebnis von Deutung, Aushandlung und Entscheidung) resultiert daraus und wie werden diese praktisch realisiert?

## 2. *Der fallbezogene Fokus: Prozessqualität im Hilfeplanverfahren*

Wie über die standardisierte Befragung der Jugendämter herausgearbeitet werden konnte, haben sich Struktur- und Prozessqualität im Hilfeplanverfahren bisher nicht gleichmäßig entwickelt. So ist davon auszugehen, dass inzwischen in weiten Bereichen strukturelle Vereinbarungen z. B. zum Ablauf der Hilfeplanung, zu Dokumentationsrastern etc.

getroffen worden sind. Diagnostik und Fallverstehen, die Beteiligung der AdressatInnen oder auch der Prozess der Zielformulierung sind dagegen Aspekte der Prozessqualität, die noch nicht in gleichem Maße bearbeitet wurden. Das Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ will darum hier einen Schwerpunkt legen und danach fragen, wie im Rahmen der Hilfeplanung ein Kontrakt zwischen AdressatInnen, Öffentlichem und Freiem Träger erarbeitet werden kann, hinter dem alle Beteiligten stehen können. Neben den bereits über den ersten Zugang gewonnenen Erkenntnissen zum Kooperationsprozess soll hier die Partizipation der AdressatInnen, das Fallverstehen und die Zielfindung genauer in den Blick genommen werden. Im Verlauf des Projektes soll dazu folgenden Fragen nachgegangen werden:

### *Partizipation:*

- Welche Funktion kommt der Beteiligung der AdressatInnen im Prozess der Zielfindung zu? Welche Unterschiede lassen sich dabei zwischen Öffentlichen und Freien Trägern feststellen (z. B. Beteiligung als Kampf um das „richtige Deutungsmuster“, Verantwortungsdelegation, formale Einhaltung einer Norm, Weg der direkten Informationsweitergabe, Konfliktregelungsmechanismus, Methode, Hinhaltetaktik, Ermöglicheraum etc.)? Welche Anforderungen an die Kompetenzen der AdressatInnen stellen die unterschiedlichen Beteiligungskonzepte und wie wird diesen Rechnung getragen? Welche Maßnahmen werden ergriffen, um den AdressatInnen die notwendigen Kompetenzen oder Unterstützungsleistungen zu vermitteln?

- Wie werden unterschiedliche Interessen von Eltern und Kindern vermittelt, ausgeglichen etc.?
- Was bedeutet die Einschätzung der Jugendämter, dass Hilfeplanverfahren häufig wegen mangelnder Akzeptanz seitens der AdressatInnen scheitern? Wie gestaltet sich die Interaktion zwischen Fachkräften und AdressatInnen? Welche Zuschreibungen, Deutungsmuster, Bilder etc. werden wirksam?

### *Diagnostik und Fallverstehen*

- Wie werden Diagnostik und Fallverstehen bei den Öffentlichen und Freien Trägern gestaltet?
- Inwiefern können Öffentliche und Freie Träger ihre Diagnosekompetenzen durch Kooperation erweitern?

### *Zielfindungsprozess*

- Wie gestaltet sich der Zielfindungsprozess in der Hilfeplanung und welche Bedeutung/Funktion wird ihm beigemessen? Welches Gewicht wird den (realistischen) Situationseinschätzungen einerseits und den normativen Entwicklungserwartungen andererseits zugemessen? Wie werden unterschiedliche Einschätzungen zwischen Öffentlichen und Freien Trägern und den AdressatInnen kommuniziert und „ausgehandelt“?
- Inwieweit lassen sich die Zielformulierungen unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen der Jugendhilfe zuordnen: z. B. (Persönlichkeits-) Bildung, Erziehung, Förderung, Therapie oder Ausgestaltung eines entwicklungsfördernden (sozial-)pädagogischen Settings? Sind Präferenzen für bestimmte Typologien erkennbar

und mit welcher Funktion?

- Wie können zirkuläre Prozesse geschlossen werden (Ziele formulieren, Ziele umsetzen, Zielerreichung prüfen, Ziele (neu) formulieren etc.)? Welcher Stellenwert ist den Zielen zuzumessen, wenn sie zwar einerseits mit hoher Bedeutung versehen werden andererseits aber die Zielerreichung nicht überprüft wird?
- Wie werden Hilfen beendet? Welche Orte und Verfahren gibt es dazu? Wie werden Hilfen bzw. Hilfeplanungsprozesse ausgewertet?

Im Rahmen des Modellprojektes sollen hierzu mögliche Vorgehensweisen entwickelt und erprobt sowie zur Umsetzung notwendige bzw. förderliche professionelle Kompetenzen wie Unterstützungssysteme herausgearbeitet werden. Auf der Basis dieser Erfahrungen und Erkenntnisse können dann die bereits vorhandenen Strukturen des Hilfeplanverfahrens wie Abläufe, Dokumentation, standardisierte Instrumente etc. überprüft und ggf. als für den Hilfeplanungsprozess förderlichere Strukturen weiterentwickelt werden.

## **2. Die Standorte**

Auf der Grundlage der Voruntersuchung und ersten Gesprächen mit möglichen Modellstandorten, haben wir eine Liste potentieller Standorte zusammengestellt, die in der Lenkungsgruppe des DJI diskutiert und beraten wurde. Bei der verbindlichen Auswahl der vier Modellstandorte wurde insbesondere auf folgende Merkmale geachtet:

- die positive Bereitschaft sowie die personellen, organisatorischen und inhaltlichen Voraussetzungen zur Mitarbeit;

- deutlich unterschiedliche Entwicklungsthemen und Entwicklungsbedingungen (z. B. spezielle Hilfeformen wie erlebnispädagogische Angebote oder Kooperationsbezüge z. B. zur Psychiatrie, Schule oder Justiz), damit sowohl eine Breite und Vielfalt von Projektergebnissen als auch eine Analyse der Auswirkungen solcher Unterschiede für die Übertragbarkeit von Erkenntnissen gewährleistet wird;
- unterschiedliche Zugangswege: zweimal sollte ein Jugendamt der Ausgangspunkt sein, zweimal ein Freier Träger;
- eine realistische Erreichbarkeit des Standortes für das jeweilige projektverantwortliche Institut.

Im Folgenden werden die einzelnen Standorte und ihre Besonderheiten kurz vorgestellt:

## **2.1 Modellstandort des ism: Landkreis Alzey-Worms, Landkreis Rhein-Hunsrück und Stadt Worms**

Als Modellstandort wurden zwei mittelgroße Flächenlandkreise, nämlich der Landkreis Alzey-Worms und der Landkreis Rhein-Hunsrück (ca. 120.000 EinwohnerInnen), sowie die Mittelstadt Worms (ca. 50.000 EinwohnerInnen) ausgewählt. Die Größe dieser Jugendämter, ihre Ausstattung und Struktur sind typisch für eine ländlich strukturierte Region. Über diese Auswahl können die besonderen Bedingungen des ländlichen Raumes im Modellprojekt Berücksichtigung finden.

Alle drei Jugendämter haben bereits in verschiedenen Projekten mit dem ism zusammengearbeitet. So gehörten die beiden Landkreis-Jugendämter zu den acht Modelljugendämtern im Rahmen des Projektes „Weiterentwicklung der

Hilfen zur Erziehung in Rheinland-Pfalz“ (1997 – 1999). Das Stadtjugendamt Worms war eines von 15 Jugendämtern, das sich an der anschließenden Übertragungsphase beteiligte und schwerpunktmäßig zu ausgewählten Themen der Hilfeplanung arbeitete. Außerdem war das Stadtjugendamt Worms an der Evaluation der Stationären Familienbetreuung beteiligt.

In allen drei ausgewählten Jugendämtern wird bereits seit einigen Jahren an zentralen Themen der Hilfeplanung gearbeitet. Dazu gehören: Sozialraumorientierte Teambildung, kollegiale Fallberatung, Qualifizierung von Entscheidungsprozessen und Dokumentationssystemen, Planung der Hilfen zur Erziehung, Flexibilisierung der Hilfen. Die Entwicklungsprozesse im Bereich der Hilfeplanung verlaufen im Vergleich der drei Jugendämter nicht unbedingt parallel. Die Unterschiede erscheinen aber ausreichend anschlussfähig und anregend zugleich zu sein, um diese in einem gemeinsamen Prozess für die Weiterentwicklung nutzbar machen zu können.

In allen drei Jugendämtern gibt es Kooperationsstrukturen zwischen Öffentlichen und Freien Trägern, die in Form von Qualitätszirkeln, AGs nach § 78 KJHG im Rahmen der Jugendhilfeplanung oder themenspezifischen Arbeitsgruppen institutionalisiert sind, aber inhaltlich-konzeptionell weiterentwickelt werden können. Das Kooperationsklima ist nicht belastet. Teilweise kooperieren die Ämter mit den gleichen Freien Trägern.

Im Landkreis Rhein-Hunsrück wurde ein Modell der „Neuen Steuerung“ mit positiven Effekten für die Steuerung der Jugendhilfe eingeführt.

In den beiden Landkreisjugendämtern gibt es Planungsfachkräfte und gesi-



cherte Strukturen der Jugendhilfeplanung. Im Stadtjugendamt Worms wird ab 01.01.2004 eine Planungsfachkraft zur Verfügung stehen. Einen Unterausschuss des JHA und AGs nach § 78 KJHG gibt es schon seit längerer Zeit.

In allen drei Jugendämtern wurden sozialraumorientierte Teams gebildet. Sozialräumliche Arbeitsstrukturen sind im Aufbau. Sozialraumbudgets wurden noch in keinem der drei Jugendamtsbereiche eingeführt, es gibt allerdings Überlegungen hierzu.

Im Blick auf Fragestellungen und Zielsetzungen des Modellprojektes gibt es ein hohes Maß an Bereitschaft und Motivation auf allen Ebenen (Politik, Verwaltung, Leitung, Fachkräfte). Ähnliches gilt auch für einzelne Freie Träger. Die Themen des Modellprojektes sind außerdem anschlussfähig an regionale Entwicklungsaufgaben, so z. B. an die Entwicklung von kooperativen Vereinbarungen zu Standards, Abläufen, Methoden und Dokumentationssystemen im Bereich der Hilfen zur Erziehung.

Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Implementierung der Modellprojektziele ist davon auszugehen, dass ausgewählte Ergebnisse in der Modellphase realisiert werden können. Diese Einschätzung begründet sich in den Erfahrungen der vorausgegangen Zusammenarbeit, in der Impulse im Rahmen der Projektarbeit aktiv für die eigene Praxisentwicklung genutzt wurden.

Die Auswahl von drei Jugendämtern für einen Modellstandort beruht auf mehreren Gründen: Die Begrenzung auf ein „kleines“ Jugendamt birgt in hohem Maße die Gefahr, dass die Modellprojektthemen nicht zügig bearbeitet werden können, wenn z. B. durch Krankheit Arbeitsüberlastungen entstehen und zentrale Personen ausfallen. Die drei

ausgewählten Ämter haben außerdem unterschiedliche Stärken, die sich wechselseitig gut ergänzen (z. B. ressourcenorientierte Fallarbeit, Methoden der Fallberatung, Projektmanagement, Möglichkeiten der Einbindung der Politik). Dadurch lässt sich das Spektrum für Analyse und Entwicklung erweitern und die Abhängigkeit von den z. T. sehr labilen Strukturen (persönliche Prägungen, politische Ereignisse) kleiner Ämter besser austarieren. Zudem grenzen die drei Jugendamtsbezirke regional aneinander an, so dass über das Modellprojekt auch an reale Arbeitszusammenhänge in der Region angeknüpft werden kann, zumal in ländlichen Regionen kreisübergreifende Planungszusammenhänge oftmals unabdingbar sind.

## **2.2 Modellstandort der Universität Koblenz: Stadt Düsseldorf**

Die Landeshauptstadt des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen hat ca. 580.000 Einwohner, davon z.Zt. etwa 88.000 unter 18 Jahren. Organisatorisch ist die Stadt in 49 Stadtteile gegliedert, die zu zehn Stadtbezirken zusammengefasst sind.

Das Jugendamt hat seine sozialen Dienste in 11 Außenstellen dezentralisiert und plant ab 2004 auch einen Großteil der Arbeitsbezüge mit den Freien Trägern und Anbietern der Hilfen zur Erziehung in dieser regionalen Struktur zu organisieren. Dazu sollen in jeder Außenstelle eine begrenzte Zahl „kontraktierter Anbieter“ in besonders enger Weise mit den städtischen Sozialen Diensten kooperieren. Vor allem die Prozesse der Hilfeplanung stehen dabei im Mittelpunkt. Entgegen der bisherigen Praxis sollen alle Fälle mit einem mögliche Bedarf für eine Hilfe zur Erziehung frühzeitig in ein „Fachliches Beratungsgremium“

eingebraucht werden, in dem Mitarbeiter öffentlicher und freier Träger in wöchentlichem Tagungs-Rhythmus für erste Klärungen und mögliche Arbeitsaufträge klären.

Neben dieser deutlich engeren Kooperation, die in Teilen an die Stadtteilsteams aus Stuttgart erinnert, allerdings weniger exklusiv angelegt, steht eine Qualifizierungsoffensive für die 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ASD's auf der Agenda des Jugendamtes in Düsseldorf. Durch veränderte Fallverteilung, eine vertiefende Spezialisierung sowie ein gezieltes Fallmanagement und Fallcontrolling sollen Entwicklungs- und Einsparpotentiale gefördert und genutzt werden.

Zur Zeit werden für ca. 1.500 Hilfen zur Erziehung etwa 43,5 Millionen Euro ausgegeben, dabei kommen auf eine ambulanten drei stationäre Hilfen. 60% der Fälle werden in der Stadt betreut, im wesentlichen von 16 zentralen Anbietern. Insgesamt arbeitet das Jugendamt mit bundesweit über 900 verschiedenen Trägern zusammen.

Schwerpunkte der konzeptionellen Entwicklung in den vergangenen Jahren waren:

- die Beteiligung von Eltern und Kindern: dazu gab es neben Fortbildungen auch einen gemeinsam mit dem Institut für Soziale Arbeit organisierten Fachkongress „Partizipation und Beteiligung“;
- die Qualitätssicherung durch Beteiligung und Zufriedenheit der Klienten;
- die Fortbildungen zu Einzelaspekten der Hilfeplanung, insbesondere zu speziellen Zielgruppen bzw. Schnittstellen (z.B. Jugendhilfe/Jugendpsychiatrie; Inobhutnahmen);

- die Entwicklung von Leitlinien und Arbeitshilfen zur Hilfeplanung.

### 2.3 Modellstandort des ISA-Oranienburg: VHS Bildungswerk GmbH in Brandenburg an der Havel

*Das Angebot des Trägers umfasst:*

a) stationäre Angebote: Kapazität 48

- davon 13 in Innewohnende ErzieherInnen
- davon 19 in Wohngruppen
- davon 10 im Betreuten Einzelwohnen
- davon 6 im Notdienst

b) ambulante Angebote: 20 Mitarbeiter/innen (flexibel über Arbeitszeitkonten)

- Betreuungshelfer/Erziehungsbeistand
- Sozialpädagogische Familienhilfe
- Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung
- Nachbetreuung und Hilfe für junge Volljährige

*Nach welchem Prinzip arbeitet der Träger?*

Parallel mit der verstärkten Hinwendung zur Ausbildung und beruflichen Integration besonders benachteiligter Jugendlicher, ist seit Anfang der 90iger Jahre, organisch ein differenziertes Spektrum von stationären und teilstationären Angeboten des VHS- Bildungswerkes im Kinder- und Jugendhilfebereich sowie der Jugendsozialarbeit in der Stadt Brandenburg a.d.H. entwickelt worden. Verschiedene ambulante Angebote fungieren dabei vor allem als Ergänzung und Komplettierung im Rahmen flexibler Hilfestellung und bedarfsgerechter Hilfekombinationen.

Die Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen der VHS-Bildungswerk GmbH befinden sich an 7 Standorten in der Stadt Brandenburg. Entsprechend den Inhalten wird an diesen Standorten integriert oder in Kooperation mit der Abteilung Berufsausbildung und Berufsvorbereitung der VHS-Bildungswerk GmbH gearbeitet. Angebote werden in der Regel dort entwickelt, wo der Bedarf entsteht (KITA z. B. in der Nähe eines neu entstandenen Wohngebietes) bzw. dort, wo sich Synergieeffekte ergeben oder aufgrund der Anforderungen an die Tätigkeit nur bestimmte Sozialräume der Stadt in Frage kommen.

*Einbindung in die Kooperation zwischen Öffentlichem und Freien Träger*

VHS-Bildungswerk für Brandenburg und Berlin GmbH (WBZ Brandenburg) ist gewähltes Mitglied im Jugendhilfeausschuss der Stadt Brandenburg mit dem Mandat eines Freien Trägers und wirkt mit über:

- stimmberechtigtes Mitglied mit entsprechender Vertretung
- Vertreten im Unterausschuss Jugendhilfeplanung
- Gemäß § 78 SGB VIII arbeiten in der Stadt mehrere Arbeitsgemeinschaften. In folgenden AG ist der Träger vertreten:
  - AG Hilfen zur Erziehung (Mitarbeit)
  - AG KITA (Mitarbeit)
  - AG Jugendsozialarbeit (Vorsitz)

Darüber hinaus ist der Träger vertreten im Arbeitskreis Gewalt und sexueller Missbrauch (Mitarbeit).

*Mit welchen Jugendämtern kooperieren wir?*

a) Allgemeine Informationen zur Ko-

operation:

Durch die Angebotsstruktur (u.a. Kinder- und Jugendnotdienst) ergibt sich die Zusammenarbeit mit Jugendämtern deutschlandweit.

Über das Jugendamt der Stadt Brandenburg a.d.H. hinaus besteht eine engere Zusammenarbeit mit dem Jugendamt des Landkreises Potsdam-Mittelmark. Für die Ambulanten Hilfen erbringt die VHS-Bildungswerk GmbH abgesichert über einen Vertrag für eine sg. Planungsregion Leistungen.

Weiterhin ergeben sich mit den Jugendämtern der Landkreise Havelland und Potsdam-Mittelmark häufiger Kontakte bezüglich der Nutzung von Angeboten im stationären Bereich.

b) Das örtliche Jugendamt und dessen Verantwortungsbereich: Stadtverwaltung Brandenburg an der Havel

Fläche: 208 km<sup>2</sup>  
 Bevölkerungsdichte: 373 Einw. / km<sup>2</sup>

Einwohner/innen:	75 678 (rückläufig)	Quote:
davon weiblich:	38 624	
davon männlich:	37 054	
davon Minderjährig (0 bis 18):	10 822	14,3 %
davon junge Menschen (0 bis 27):	21.644	28,6 %
davon nicht deutsche Bevölkerung:		2,6 %
davon nicht deutsche Bevölkerung unter 18 Jahre:		0,44 %

Weitere Informationen zum Jugendamt:

- regionalisierte Arbeitsstruktur in 2 Stadtteilteams (ASD) und drei Stand-

orten mit dem Ziel der Konzentration auf einen Standort bei regionalisierter Arbeitsweise

- Modellprojekt Hilfeplanung als Prozessgestaltung (1996 bis 1998)
- Modellprojekt Hilfe für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen (1999 bis 2001)
- Modellprojekt Qualitätsentwicklung im ASD (2002 bis 2004)

#### *Teilnahme an Entwicklungs- bzw. Modellvorhaben*

- Jugendliche im Übergang Schule - Beruf in Zusammenarbeit mit dem DJI München - Entwicklung des integrativen Modellprojektes „Arbeiten - Wohnen - Freizeit“ (1993 - 1994)
- Erarbeitung abgestimmter Verfahren sowie Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen in Verbindung mit der Arbeitsaufnahme des Kinder- und Jugendnotdienstes in der Stadt Brandenburg (Musterakte, Evaluierung, statistische Auswertung) im Rahmen des Modellprojektes „Hilfeplanung als Prozessgestaltung“ des Jugendamtes (1998)
- Erarbeitung des Standardverfahrens bei Fällen von Kindeswohlgefährdung in der Stadt Brandenburg in Kooperation von ASD und Kinder- und Jugendnotdienst (2002)
- Qualitätsstandards und Zielvereinbarungen zur Sozialarbeit an Schulen (2002)
- Qualitätssicherung und Controllingverfahren. Ein gemeinsames Projekt von Freien und Öffentlichem Jugendhilfeträger im Rahmen des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung im ASD“ (2003 - 2004)

*An welchen Themen haben wir an der Schnittstelle Öffentlicher Träger und Freier Träger bzgl. § 36 KJHG Interesse ?*

Bezüglich der Hilfeplanung und der Schnittstelle Freier und Öffentlicher Jugendhilfeträger werden folgende Entwicklungsthemen benannt:

- Einrichtung einer „Clearingphase“ für Familien (Kinder und Eltern), die weder dem Jugendamt noch einem Freien Träger durch vorherige Kontakte bekannt waren und für die eine Hilfe gem. SGB VIII angeboten werden soll, ohne dass der Bedarf durch eine der beiden Träger vordefiniert ist,
- diesbezüglich Entwicklung eines offenen Diagnoseverfahrens unter Beteiligung der Betroffenen,

#### **2.4 Der Modellstandort des SPI im SOS-Kinderdorf e.V.: SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen**

*Stationäre Angebote:* 30 Plätze in drei Jugendwohngemeinschaften und einer Mädchenwohngemeinschaft in Nürnberg, Fürth und Erlangen, mit geschlossenem betreuten Wohnen

*Ambulante Angebote* in Nürnberg und Erlangen: Erziehungsbeistandschaft, Sozialpädagogische Familienhilfe, Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung, Fachdienst (Beratung und Therapie)

Weitere Angebote (Schulkinderbetreuung, offener Treff) sind als Projekte geplant bzw. durchgeführt.

Die Einrichtung wird vorwiegend durch die Jugendämter Nürnberg, Fürth und Erlangen, darüber hinaus durch Kreisjugendämter im Umland dieser Städte belegt.

*Träger* der Einrichtung ist der SOS-Kinderdorf e.V., der bundesweit 51 Einrichtungen, überwiegend der Kinder- und Jugendhilfe, betreibt. In regionaler

Nähe gibt es das SOS-Berufsausbildungszentrum Nürnberg, das SOS-Kinderdorf Oberpfalz und die SOS-Dorfgemeinschaft Hohenroth.

Der Träger unterstützt die Entwicklung der Einrichtungen zu flexiblen, differenzierten Verbundeinrichtungen, die sich an den Anforderungen der regionalen Jugendhilfe orientieren.

Das Sozialpädagogische Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI) ist eine Abteilung in der Geschäftsstelle des Trägers.

#### *Kooperationen*

Die Einrichtung ist in verschiedene Kooperationsformen mit anderen Freien Trägern eingebunden. So entwickelt sich im Moment ein Kompetenznetzwerk, in dem spezifische Ressourcen und Kompetenzen einzelner Mitarbeiter über Einrichtungen hinweg nutzbar gemacht werden sollen.

Im Rahmen eines Modellprojekts „Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe“ wurde am Jugendamt Nürnberg und bei Freien Trägern eine Erhebung zum Entwicklungsbedarf in der Hilfeplanung und Leitlinien für die Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren entwickelt. Die Bereitschaft zur Kooperation wurde auch in einem Fachgespräch der Regionalen Kommission Kinder- und Jugendhilfe Franken zur „Qualitätsentwicklungsvereinbarung in der teilstationären und stationären Hilfen zur Erziehung“ im Februar 2003 deutlich.

#### *Themen im Bereich Hilfeplanung*

Aus Sicht der Einrichtung sind insbesondere die Weiterführung und Ausbau begonnener Kooperations- und Entwicklungsprozesse sowie die Abstimmung unterschiedlicher Hilfeplanungsprozesse in den Jugendämtern von Bedeutung. Die Auswertung abgeschlossener Hilfen

und Hilfeplanungen wird als eine zu entwickelnde Ressource zur Weiterentwicklung der Hilfeplanung gesehen. Eine weitere Verbesserung der Beteiligung und Partizipation der Betroffenen und einer geeigneten Zielformulierung wird für eine erfolgreiche Umsetzung der Hilfepläne angestrebt.

#### *Planung des Modellstandorts*

Mit der Einrichtung ist die Teilnahme am Modellprojekt vereinbart. Die weiteren Teilnehmer werden im Rahmen der Vorbereitungsphase kontaktiert und zur Mitarbeit eingeladen.

In die Arbeit am Modellstandort sollen die Jugendämter von Nürnberg, Fürth und Erlangen eingebunden werden sowie Einrichtungen der in dieser Region tätigen Freien Träger. Die Besetzung der Projektgruppe mit ca. 12 Personen erfolgt aus dem Kreis der zur Mitarbeit bereiten Institutionen. Einrichtungen, die nicht direkt am Projekt beteiligt werden können, werden über den Fortgang der Projektarbeit informiert.

### **3. Forschungs- und Entwicklungsinstrumente und -methoden an den Modellstandorten**

Gegenstand der Arbeit an den Modellstandorten ist die Gestaltung von Hilfeplanverfahren mit einem besonderen Blick auf das Kooperationsverhältnis zwischen Öffentlichen und Freien Trägern. Den bisherigen Ergebnissen folgend liegt der Schwerpunkt dabei in der Entwicklung von Prozessqualität, weniger von Strukturen und Instrumenten. Damit wird ein Themenbereich aufgegriffen, der nach den Ergebnissen der Explorationsphase sowohl von Vertretern der Öffentlichen wie auch der Freien Träger mit einem deutlichen Bedarf nach Impulsen für eine weitere Praxis-

entwicklung markiert wurde. Das Modellprojekt soll nun dafür genutzt werden, sowohl neue Erkenntnisse zu förderlichen Rahmenbedingungen und notwendigen professionellen Kompetenzen zu gewinnen als auch konkrete Lösungsmöglichkeiten und alternative Handlungsstrategien zu erproben. Im Folgenden werden die zur Bearbeitung beider Themenbereiche leitenden Fragestellungen sowie das vorgesehene methodische Vorgehen etwas genauer beschrieben.

### *Untersuchung und Reflexion der Kooperationsverhältnisse zwischen Öffentlichen und Freien Trägern*

Im Verlauf der Explorationsphase des Gesamtprojektes wurde im Blick auf das Kooperationsverhältnis zwischen Öffentlichen und Freien Trägern die These formuliert, dass innerhalb des Hilfeplanverfahrens die Gefahr besteht, über den Einzelfall ungeklärte fallübergreifende Kooperationsaufgaben zwischen Öffentlichen und Freien Trägern, (verdeckt) mitbearbeiten zu müssen. Dies aber würde die Hilfeplanung im Einzelfall belasten und es wäre zu fragen, wie das Hilfeplanverfahren von solchen zusätzlichen Aufgaben entlastet werden könnte.

Um dieser These weiter nachzugehen, soll zunächst untersucht werden, welche Bedingungen, gesetzlichen Anforderungen, Institutionskulturen, Eigeninteressen etc. die einzelnen Träger als eigenständige Systeme bestimmen. Hier gilt es, das je eigene Selbstverständnis und damit verbundene Interessen zu profilieren. Auf dieser Basis sind dann in einem zweiten Schritt die im Blick auf das Hilfeplanverfahren notwendigen, aber auch auf Grund des wechselseitigen Verständnisses der „anderen Seite“

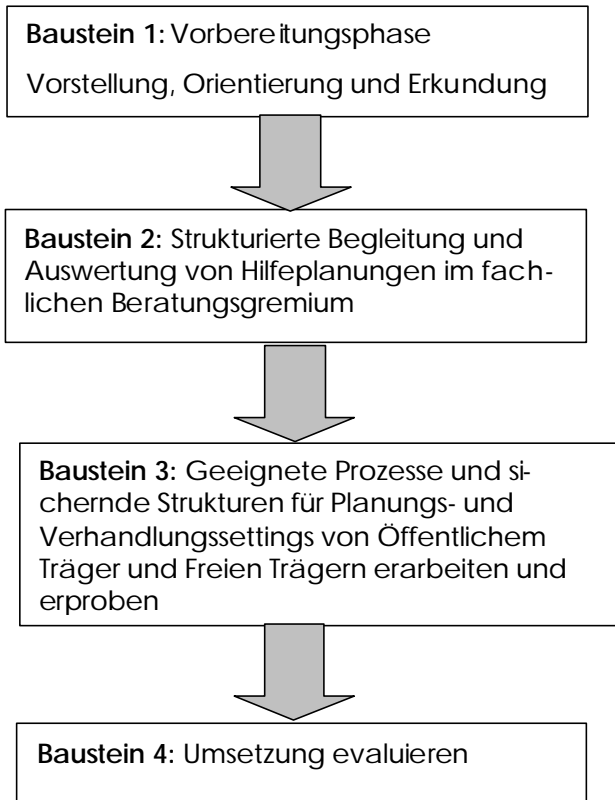
günstige Anknüpfungspunkte für die Kooperation herauszuarbeiten. Dabei soll der Blick für die Gemeinsamkeiten ebenso wie für die aufeinander abzustimmenden bzw. diskursiv auszuhandelnden Unterschiede geschärft werden. Mit den so gewonnenen Einsichten kann dann hinsichtlich konkreter Kooperationsverhältnisse geprüft und erprobt werden, wo und wie die erforderlichen Aushandlungsprozesse angemessen arrangiert und ausgestaltet werden können.

Dieser Fragestellung soll in mehreren Schritten nachgegangen werden. Zunächst sollen anhand einer Aktenanalyse bzgl. der Dokumentation von einzelnen Hilfeplanverfahren, der Beobachtung von einzelnen Hilfeplangesprächen sowie den Darstellungen der beteiligten Träger im Rahmen eines Workshops die aktuell vorfindbaren Kooperationsverhältnisse beschrieben werden. In einem zweiten Schritt sollen in einem strukturierten Setting geführte Fallberatungen u.a. hinsichtlich des Kooperationsverhältnisses reflektiert werden. In einem dritten Schritt gilt es dann gemeinsam auf der Basis der zuvor gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsstrategien zur Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehungen und zur Entlastung der Hilfeplangespräche zu entwickeln. In einem vierten Schritt soll dann mit Hilfe von weiteren strukturierten Beratungssettings geprüft werden, welche ersten Wirkungen des Prozesses zu erkennen sind.

Ziel dieses Vorgehens ist es, sowohl für die am Projekt beteiligten Träger Impulse für die Kooperationsgestaltung zu gewinnen als auch für andere Regionen hilfreiche exemplarische Modelle zu entwickeln.

Die Arbeit am Modellstandort beginnt direkt nach der Sommerpause, also im

September 2003, und soll im Juni 2005 mit einer regionalen Fachtagung abgeschlossen werden. Für diese Zeit schlagen wir konkret folgende Bausteine vor:



#### *Weiterentwicklung der Prozessqualität im Hilfeplanverfahren*

Die Ergebnisse sowohl der ExpertInneninterviews wie auch der standardisierten Befragung der Jugendämter haben überdies gezeigt, dass sowohl aus Sicht der Jugendämter wie auch der freien Träger im Blick auf die Prozessqualität im Hilfeplanverfahren noch deutlicher Entwicklungsbedarf besteht. Dieses Ergebnis wird außerdem dadurch gestützt, dass den Merkmalen der Prozessqualität hinsichtlich der Zielerreichung insgesamt deutlich höhere Bedeutung zugemessen wird als der Strukturqualität. So wird die Zielerreichung von Seiten der Jugendämter in hohem Maße abhängig von folgenden Faktoren gesehen:

- Qualität im Jugendamt: produktive Konfliktbearbeitung, gegenseitige

Wertschätzung, MitarbeiterInnenbeteiligung

- Intensive und vertrauensvoll offene Kooperation zwischen Öffentlichen und Freien Trägern
- Qualität des Hilfeplanverfahrens: qualifizierte Vorbereitung der Hilfeplangespräche, ausreichend häufige Hilfeplangespräche, Partizipations-, Moderationskompetenzen

Diese bisher gewonnen Erkenntnisse sollen in der Vorbereitungsphase an den Modellstandorten durch Einschätzungen seitens der AdressatInnen ergänzt werden. Dazu werden vor und nach den zu beobachtenden Hilfeplangesprächen Kurzinterviews mit Eltern und Kindern geführt.

Um Entwicklungsprozesse hinsichtlich der Prozessqualität im Hilfeplanverfahren und dazu erforderlichen professionellen Handlungskompetenzen und Haltungen anzuregen, soll an den Modellstandorten ein Raum zur Reflexion und Erprobung neuer Ansätze, Verfahren und Strukturen geschaffen werden. Dazu sollen wiederum die bereits oben beschriebenen strukturierten Beratungssettings für „schwierige“ Hilfeplanverfahren genutzt werden, im Rahmen derer durch konkrete Beratungssequenzen, deren Beobachtung und gemeinsame Auswertung neue Handlungsstrategien erarbeitet und in der weiteren Praxis erprobt werden können. Damit soll sowohl die Ausgestaltung der Kooperation zwischen Öffentlichen und Freien Trägern als auch die Beteiligung der AdressatInnen im konkreten Hilfeplanverfahren durch neue Impulse angeregt werden.

## Literatur

- BMFSFJ (Hg.): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bonn 2002
- Bundesjugendkuratorium: Streitschrift Zukunftsfähigkeit sichern! Für ein neues Verhältnis von Bildung und Jugendhilfe“, Bonn 2002
- Darius/ Hellwig/ Schrapper: Krisenintervention und Kooperation als Aufgabe von Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie in Rheinland-Pfalz. Koblenz 2001
- Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen 1990
- Gehres, Walter: Das zweite Zuhause. Lebensgeschichte und Persönlichkeitsentwicklung von Heimkindern. Opladen 1997
- Hansbauer, Peter: Fortschritt durch Verfahren oder Innovation durch Irritation. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Schwierigkeiten einer organisatorischen Neugestaltung von Hilfeentscheidungen in Jugendämtern. Neue Praxis, 1/1995, S. 12-32
- Henkel/ Schnapka/Schrapper (Hg.): Was tun mit schwierigen Kindern? Sozialpädagogisches Verstehen und Handeln in der Jugendhilfe. Münster 2002
- Herrmann, Bernd: Vom Wesen und Unwesen der Autorität in der öffentlichen Verwaltung. In: Supervision Heft 2/2001, S. 15-19
- Institut für Soziale Arbeit e.V. (ISA): Qualifizierung der Hilfeplanung und der Hilfen zur Erziehung in der Stadt Frankfurt am Main. Untersuchungsergebnisse. Konzepte zur Weiterentwicklung. Münster 1996
- KGSt-Bericht 4/1998, Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarung.
- Klatetzki, Thomas: Qualitäten der Organisation. In: Merchel, Joachim (Hg.): Qualität in der Jugendhilfe. 2. Auflage. Münster 1999
- Leitner, Hans: Hilfeplanung als Prozessgestaltung. Münster 2001
- Maas, Udo: Das missverstandene KJHG. Privatisierung der öffentlichen Jugendhilfe als „Neue Fachlichkeit“: Kein Auftrag, keine Verantwortung – keine Kompetenz? In ZfJ 3/1997, S. 70-76
- Merschel; Joachim: Qualität im Hilfeplanverfahren. In: Institut Soziale Arbeit e.V. (Hg.): ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2002. Münster 2002 , 101-121
- Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen (Hg.): Untersuchung über aktuelle Probleme der Heimerziehung in Rheinland-Pfalz. Abschlussbericht. Mainz 1994
- Mrozynski, Peter: Die Feststellung des erzieherischen Bedarfs bei den Hilfen zur Erziehung als materiell- und verfahrensrechtliches Problem; in ZfJ 12/99, S. 467-475
- Peters, Friedhelm (Hrsg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Rekonstruktive Verfahren zur Qualifizierung individueller Hilfeplanung. Frankfurt/M. 1999.
- Petersen, Kerstin: Partizipation als Indikator responsiver Sozialer Arbeit. Die AdressatInnenperspektive in der Jugendhilfe. In: Flösser, G./ Otto, H.-U.



- (Hrsg.): Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe. Neuwied 1996
- Pies, Silke: Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie aus der Perspektive ihrer Adressaten. In: Darius u.a.: Krisenintervention und Kooperation als Aufgabe von Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie in Rheinland-Pfalz. Koblenz 2001, S. 76-93
- van Santen/ Mamier/ Pluto/Seckinger/Zink: Kinder- und Jugendhilfe in Bewegung – Aktion oder Reaktion? Eine empirische Analyse. München 2003
- Schnell/Hill/Esser: Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl. München; Wien 1999
- Schrapper, Christian: „... und sie bewegt sich doch!?“ Die öffentliche Verwaltung als Feld für Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision. In: Supervision 2/2001, S. 3-7
- Schrapper: Hilfeplanung, Fachlichkeit und Adressatenbeteiligung. Fragen der Sachverständigenkommission zum 11. Kinder- und Jugendbericht zum Thema § 36 KJHG – Hearing auf dem 11. Dt. Jugendhilfetag 2000, unveröffentlichtes Manuskript
- Schwabe, Mathias: Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technologiedefizit. In: ZfPäd 2000, 39. Beiheft "Erziehung und sozialer Wandel, S. 117-130
- Schwabe, Mathias: Das Hilfeplangespräch als Planungsinstrument – Möglichkeiten, Grenzen und Gefahren eines kommunikativen Verfahrens bei der Steuerung und Zielorientierung von Erziehungshilfen. In: Forum Erziehungshilfen, 1/2002, S. 4-12
- Weinbach/Grinnell: Statistik für Soziale Berufe. 4. Aufl. Neuwied 2000
- Werner Schefold u.a.: Hilfeplanverfahren und Elternbeteiligung. Frankfurt 1998
- Weskamp, Peter: Hilfe zur Erziehung im Alltag des Jugendamtes. Ein Beitrag zur Professionalisierung Sozialer Arbeit durch Sozialpädagogik. Diss. an der Uni Siegen. Frankfurt 1998
- Wiesner, Reinhard: § 36 Mitwirkung, Hilfeplan. In: SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. München 2000

# Anhang

## Anlage (1): Leitfaden Expertengespräche Jugendämter<sup>32</sup>

### Modellprojekt: Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens

---

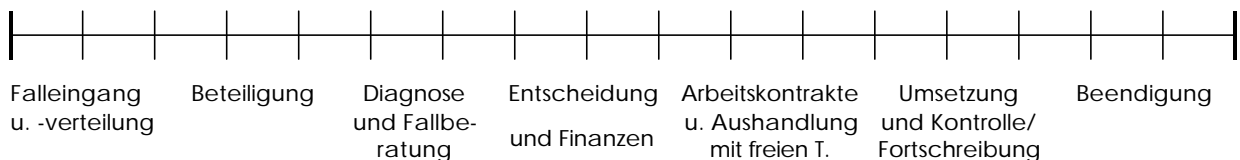
#### Leitfaden zur Vorbereitung der Telefoninterviews mit Jugendämtern zum Stand und zur Qualität des Hilfeplanverfahrens

##### Teil A: Strukturelle Daten

- Name und Anschrift des Amtes
- Ansprechpartner, Telefonnummer
- Funktion der interviewten Person im Amt
- *Sofern nicht bereits aus Projektzusammenhängen:*
  - Regionale Zuständigkeit
  - Organisationsstruktur
  - Personalstellen (ASD, Sonderdienste, WiJH, Jugendhilfeplanung)
  - Fallaufkommen HzE
  - Anzahl der Einrichtungen/Dienste (HzE), mit denen zusammengearbeitet wird

##### Teil B: Leitfragen

1. Wie läuft bei Ihnen in der Regel ein Hilfeplanungsprozess vom Falleingang bis zur Beendigung der Hilfe ab?



2. Was ist für Sie eine „gute“ Hilfeplanung?

3. Wo sehen Sie aktuell besondere Entwicklungsaufgaben?

---

<sup>32</sup> Der Leitfaden für die Gespräche mit MitarbeiterInnen von Einrichtungen und Diensten war entsprechend modifiziert, inhaltlich jedoch im Wesentlichen gleich.

## Anlage (2) Standardisierter Fragebogen der schriftlichen Befragung

### Fragebogenerhebung bei Jugendämtern zum Hilfeplanverfahren

---

Name des Jugendamtes (für Rückfragen): \_\_\_\_\_

Funktion der ausfüllenden Person im Amt: \_\_\_\_\_

Einwohnerzahl im Zuständigkeitsbereich: \_\_\_\_\_

Hilfen zur Erziehung insges. zum Stichtag  
31.12.02 (falls noch nicht bekannt 31.12.01): \_\_\_\_\_

Personalstellen für Aufgaben der HzE  
in den Sozialen Diensten (ASD etc.): \_\_\_\_\_

#### 1. Beurteilen Sie die Fallbearbeitung der einzelnen Bausteine des Hilfeplanverfahrens in Ihrem Amt:

	<i>gut</i>	<i>überwiegend gut</i>	<i>eher schlecht</i>	<i>schlecht</i>
Falleingang und -verteilung	1	2	3	4
Diagnose und Fallverstehen	1	2	3	4
Entscheidung für eine Hilfeart	1	2	3	4
Erstellung des Hilfeplans	1	2	3	4
Auswahl des konkreten Angebots	1	2	3	4
Fortschreibung des Hilfeplans	1	2	3	4
Beendigung und Auswertung	1	2	3	4

#### 2. Die Kooperation des Jugendamtes mit Einrichtungen/Diensten freier Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens...

	<i>stimmt</i>			<i>stimmt nicht</i>
ist intensiv und produktiv.	1	2	3	4
ist durch eine klare Aufgaben- und Rollenteilung geregelt.	1	2	3	4
ist vertrauensvoll und offen.	1	2	3	4
ist durch Abhängigkeiten gekennzeichnet.	1	2	3	4
wird über die Arbeit an Einzelfällen entwickelt.	1	2	3	4
wird durch übergeordnete, gemeinsam entwickelte Vereinbarungen geregelt.	1	2	3	4
wird mit jeder Einrichtung individuell gestaltet.	1	2	3	4
wird in vorhandenen Gremien (z.B. AG 78) bearbeitet und diskutiert.	1	2	3	4

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile eine Zahl an!

**Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Hilfeplanverfahren für Ihr Amt zu:**

	<i>stimmt</i>			<i>stimmt nicht</i>
Die betroffenen Kinder/Jugendlichen haben großen Einfluss auf die Hilfeentscheidung.	1	2	3	4
Die Personensorgeberechtigten/Eltern haben großen Einfluss auf die Hilfeentscheidung.	1	2	3	4
Klare Zielformulierungen sind für das Gelingen einer Hilfe entscheidend.	1	2	3	4
Die Entscheidungsfreiräume der Fachkräfte zur bedarfsorientierten Hilfegestaltung sind hoch.	1	2	3	4
Im Hilfeplanungsprozess werden passgenaue Hilfen entwickelt und eingerichtet.	1	2	3	4
Die vorhandene Angebotsstruktur beschränkt die Auswahl einer möglichen Hilfe erheblich.	1	2	3	4
Die Wahl einer Einrichtung wird eher durch praktische Erfahrungen beeinflusst, als durch geregelte Verfahren und Konzepte.	1	2	3	4
Die freien Träger werden immer frühzeitig an der Entwicklung individueller Hilfeangebote beteiligt.	1	2	3	4
Hilfeplangespräche finden ausreichend oft statt.	1	2	3	4
Hilfeplanungsgespräche werden qualifiziert vor- und nachbereitet.	1	2	3	4
Methodische Kompetenzen zur Moderation von Hilfeplangesprächen sind hinreichend vorhanden.	1	2	3	4
Methodische Kompetenzen zur Beteiligung der Betroffenen sind ausreichend vorhanden.	1	2	3	4
Im Amt sind einheitliche Dokumentationsinstrumente vorhanden (z.B. Hilfeplan).	1	2	3	4
Kostengesichtspunkte sind für die Hilfeentscheidung von maßgeblicher Bedeutung.	1	2	3	4
Das Verfahren ist zu aufwendig und zeitraubend.	1	2	3	4

**3. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Kultur in Ihrem Amt zu:**

	<i>stimmt</i>			<i>stimmt nicht</i>
Abläufe und Zuständigkeiten sind klar geregelt.	1	2	3	4
Teamberatungen finden regelmäßig und in ausreichendem Maße statt.	1	2	3	4
Die Kontinuität der zuständigen Personen ist hoch.	1	2	3	4
Deutliche gegenseitige Wertschätzung prägt die Arbeit.	1	2	3	4
Konflikte werden zugelassen und produktiv bearbeitet.	1	2	3	4
MitarbeiterInnen werden in allen wichtigen Angelegenheiten umfassend beteiligt.	1	2	3	4

**5. Wenn in Ihrem Amt Hilfeplanungsprozesse scheitern, dann am ehesten aufgrund von...**

	<i>Stimmt</i>			<i>stimmt nicht</i>
mangelnden Zeitressourcen	1	2	3	4
ungenügender diagnostischer Abklärung des Hilfebedarfs	1	2	3	4
fehlender bzw. ungenügender Teamberatung	1	2	3	4
fehlender Zielorientierung u. Zielüberprüfung im Hilfeplanungsprozess	1	2	3	4
wenig geregelten Verfahrensabläufen und Zuständigkeiten	1	2	3	4
mangelnder Akzeptanz der Hilfe bei den AdressatInnen	1	2	3	4
wenig flexiblen bzw. bedarfsorientierten Hilfesettings	1	2	3	4
mangelndem Informationsfluss von Seiten der hilfedurchführenden Dienste/Einrichtungen	1	2	3	4
den Hilfeprozess überlagernden Konflikten zwischen freien und Öffentlichen Trägern	1	2	3	4
ungenügenden Absprachen/Vereinbarungen mit den hilfedurchführenden Diensten über Zuständigkeiten, Abläufe, Standards	1	2	3	4
fehlenden Orten für einzelfallübergreifende Kooperation zwischen den Trägern	1	2	3	4

**6. Sind die in den Hilfeplänen Ihres Amtes erarbeiteten Ziele Ihrer Einschätzung nach**

*eher ...  
...oder*

konkret...	1	2	3	4	... abstrakt
realistisch...	1	2	3	4	...unrealistisch
kooperativ erarbeitet...	1	2	3	4	...einseitig bestimmt
von allen akzeptiert...	1	2	3	4	...nicht akzeptiert
verständlich formuliert...	1	2	3	4	...unverständlich
überprüfbar ...	1	2	3	4	...kaum überprüfbar
im Hilfeprozess stabil...	1	2	3	4	...häufig geändert
an Ressourcen orientiert.	1	2	3	4	... defizitorientiert
überwiegend erreicht ...	1	2	3	4	...nicht erreicht
zentral für das Gelingen d. Hilfe...	1	2	3	4	...nicht entscheidend

**Vielen Dank.**

**Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile eine Zahl an!**

### Anlage (3): Literaturverzeichnis/Bibliographie

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Ader, Sabine/ Schrapper, Christian	Wie aus Kindern in Schwierigkeiten "schwierige Fälle" werden. Erfahrungen und Befunde aus einem neuen Forschungsprojekt zu einem alten Thema.	In: Forum Erziehungshilfen 1/2002, 8. Jg., S. 27-34
Ader/ Schapper/ Thiesmeier (Hg.)	Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis.	In: Koblenzer Schriften zur Sozialpädagogik und Weiterbildung, Münster: Votum 2001
Adler, Helmut	Fallanalyse beim Hilfeplan nach § 36 KJHG.	Frankfurt usw.: Lang 1998
Adler, Helmut	Training zur Fallanalyse und Hilfeplanerstellung.	In: Kindheit und Entwicklung, 1/1998, S. 43-49
Adler, Helmut	Fallarbeit bei der Hilfeplanung.	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 9+10/1998, Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg, Stuttgart, S. 190-192
AFET	Planen und Beteiligen, Gestalten und Verwalten in der Erziehungshilfe – Neue Rechte, alte Ängste.	Hannover 1992
AFET	Entscheidungsfindung in der Erziehungshilfe Bericht über die Arbeitstagung vom 8.-10. November 1983 in Königstein.	Hannover 1985
AFET (Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe)	Hilfeplan. Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung	Hannover: AFET 1993, 71 S.
AFET (Hg.)	Hilfeplanung. Dienstleistung in der öffentlichen Jugendhilfe - Dokumentation und Fallanalyse - (Wolfram Becker).	Hannover: AFET-Veröffentlichung Nr. 58/2001
Altendorf, A.	Anmerkungen zum Thema „Perspektiven in der Erziehungsberatung nach dem KJHG“.	In: Forum Jugendhilfe, Der Hilfeplan – Einführung, Erstellung, Umgang – Dokumentation. Heilbronn, Diakonie Franken: 1991, S. 29-31
Althoff, R. (Hg.)	Institutionelle Beratung in evangelischer Trägerschaft.	Berlin 1997 (2. Aufl.), Materialien zur Beratungsarbeit 9/1995
Amt für Jugend, Hamburg	Fachliche Weisung 4/91 vom 01.07.1991 „Hilfe zur Erziehung“.	Hamburg 1991
Amt für Jugend, Hamburg (Hg.)	Arbeitshilfe zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG/SGBVIII.	Votum: Münster 2001

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Apitzsch, M.	Jugendhilfe in den neuen Bundesländern.	In: AFET e.V. – Bundesvereinigung (Hg.), Hilfeplan – Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung. Neue Schriftenreihe, 48., 1993, S.56-58
Arbeitskreis Hilfeplan (Hg.)	Hilfeplan – Erziehung läuft über Beziehungen ab. Dokumentation des AK des Landesverbandes Pflege- und Adoptiveltern in Bayern.	In: Kindeswohl 3/1992, S. 8 – 10
Aschenbrenner-Wellmann, Beate	PAS – der prozessanalytisch-systematische Hilfeplan.	In: Soziale Arbeit, 1/1993, S. 16-21
Baldewein, I.	Hilfeplan – sein Standort im Prozess der erzieherischen Hilfen.	In: Evangelische Jugendhilfe, 3/1992, S. 16
Baltz, Jochen	Leistungsentgelte in der Jugendhilfe, Teil 1	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 78, 12/1998, S. 377-381
Baltz, Jochen	Leistungsentgelte in der Jugendhilfe, Teil 2	In: Nachrichtendienst des Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 1/1999, S. 24-28
Bayerisches Landesjugendamt (Hg.)	Sozialpädagogische Diagnose. Arbeitshilfe zur Feststellung des erzieherischen Bedarfs. Sozialpädagogische Diagnose-Tabellen, Formulare zum Hilfeplan und Vordrucke zur Erfassung der Hilfen zur Erziehung für die Jugendhilfeplanung auf beigelegter CD. Redaktion und Tabellen: Hans Hillmeier, Gertraud Huber.	München 2001
Bayrisches Landesjugendamt	Vorschlag zum Hilfeplan.	München, 1994
Bayrisches Landesjugendamt	Erläuterungen zum "Statistikbogen zum Hilfeplanverfahren" des Bayerischen Landesjugendamtes - Beginn und Wechsel der Hilfeart	München 2000
Bayrisches Landesjugendamt	Erläuterungen zum "Statistikbogen zum Hilfeplanverfahren" - Wechsel der Hilfeart und Ende der Hilfe - des Bayerischen Landesjugendamtes	München 2000
Bayrisches Landesjugendamt	Statistikbogen zum Hilfeplanverfahren (bei jedem Beginn)	München 2000
Bayrisches Landesjugendamt	Statistikbogen zum Hilfeplanverfahren (bei Ende der Hilfe oder Wechsel der Hilfeart)	München 2000



Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Bayrisches Landesjugendamt (Hg.)	Vorschlag zum Hilfeplan. (3. unveränd. Auflage)	München 1997
Bayrisches Landesjugendamt (Hg.)	Hilfeplan, Aufstellung, Mitwirkung, Zusammenarbeit. 4. aktualisierte Aufl.	München 2000, 106 S.
Becker, Patric N.	Welche Qualitäten haben Hilfepläne? Bundesweite Strukturanalyse und Konzeption eines Handlungsleitfadens.	Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge: Frankfurt/Main 1999, 177 S.
Becker, Patric N.	Neue Erkenntnisse zum Hilfeplan: Wodurch zeichnen sich gute Pläne aus?	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 10/1999, S. 324-331
Becker, Patric N. / Petermann, Franz	Lassen sich Angaben zur Hilfeplanung übereinstimmend beurteilen?	In: Kindheit und Entwicklung, 1/1997, S. 25-30
Becker, Patric N. / Petermann, Franz	Diagnostik und Indikationen im Rahmen der Hilfeplanstellung.	In: Jugendwohl, 6/1997, S. 257-268
Becker, Patric N. / Sauer, Burkhard / Petermann, Franz	Kriterien zur Entscheidungsfindung in der Kinder- und Jugendhilfe.	In: Forum Erziehungshilfen, Münster; Votum; 6/2000, S. 301-308
Berker, P.	Entwicklung durch Beteiligung.	In: Landesjugendamt Westfalen-Lippe (Hg.): Material zum Abschlussbericht des Modellprojektes „Möglichkeiten zur Begrenzung des Ausgabenanstiegs im Bereich Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen“. Münster 1997, S. 58-78
Blandow, Jürgen	Über Erziehungshilfekarrieren. Stricke und Fallstricke der postmodernen Jugendhilfe.	In: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1997. Münster 1996, S. 172 - 188
Blätter der Wohlfahrts- pflege	<i>behandeln den Hilfeplan als Schwerpunkt- thema</i>	Heft 5/1995
Blumenberg, Franz Josef	Eröffnung der AFET-Beiratssitzung und Fachtagung und Anmerkungen zur Thematik.	In: AFET e.V. – Bundesvereinigung (Hg.): Hilfeplan – Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung. Neue Schriftenreihe, 48., 1993, S.5-8
BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hg.)	Neunter Jugendbericht. Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern	Bonn 1994
BMFSFJ (Hg.)	Sozialpädagogische Familienhilfe im Hilfeplanverfahren.	In: Handbuch Sozialpädagogische Familienhilfe. Stuttgart u.a. 1997, S. 42 – 68

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
BMFSFJ (Hg.)	Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. (Forschungsprojekt JULE; Hans Thiersch u.a.)	Stuttgart, Berlin & Köln 1998
BMFSFJ (Hg.)	Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. (JES-Studie; Martin H. Schmidt u.a.)	Stuttgart 2002
BMFSFJ (Hg.)	Junge Erwachsene mit sozialen Schwierigkeiten. Analyse und Hilfeplanung (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 27).	Stuttgart, Berlin & Köln 1995
Brack, Ruth	Akten als Fundgruben für die Evaluation. Ein differenziertes Aktensystem ermöglicht ein fachlich begründetes Qualitätsmanagement.	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 1+2/1996, S. 10-18
Brack, Ruth / Geiser, Kaspar (Hg.)	Aktenführung in der Sozialarbeit. Neue Perspektiven für die klientbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung.	2. korr. Auflage. Bern usw. 2000
Bräuning, Hubertine	Das Hilfeplanverfahren nach § 36 KJHG in systemischer Sicht.	In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 27, 1996, S. 119-140
Breyer, G.	Vom Entwicklungsbericht zum Hilfeplan oder vom Hilfeplan zum Entwicklungsbericht? (Gedanken zum Artikel von Karl Späth).	In: Jugendhilfe 2/1992, S. 86 – 87
Bringewat, Peter	Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII und strafrechtliche Fahrlässigkeitshaftung in der Jugendhilfe.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns, 87, 11/2000, S. 401-408
Bundeskonferenz für Erziehungsberatung	Erziehungsberatung als Hilfe zur Erziehung. Was bedeutet der Hilfeplan in der Erziehungsberatung?	In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen 3/1994, S. 26
Bundeskonferenz für Erziehungsberatung	Hinweise zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG.	In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen 1/1995, S. 3 – 9
Bundeskonferenz für Erziehungsberatung	Musterformular: Hilfeplanung in der Erziehungsberatung.	In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen 3/1995, S. 27 ff.
Bundeskonferenz für Erziehungsberatung	Hinweise zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 7/1995, S. 314-319
Bundesministerium für Familie, Frauen und Jugend (Hg.)	Zehnter Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfe in Deutschland.	Bonn 1998
Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit	Achter Jugendbericht	Bonn 1990
Busch, M.	Hilfegewährung nach § 36 KJHG und Datenschutz nach der KJHG - Novelle.	Celle 1993, Umdruck, 19 S.

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Busch, M.	Hilfeplan - Mitwirkung und Beteiligung der Betroffenen.	Celle 1992, Umdruck, 10 S.
Busch, M.	Jugendhilfegewährung im Normgefüge von Mitwirkungsrechten und Hilfeplan nach § 36 KJHG.	In: Zentralblatt für Jugendhilferecht 1995
Busch, M.	Rechtsverwirklichung in der Jugendhilfe? (Teil 1).	In: Zentralblatt für Jugendhilferecht 3/1995, S. 102 – 108
Busch, M.	Rechtsverwirklichung in der Jugendhilfe? (Teil 2).	In: Zentralblatt für Jugendhilferecht 4 - 6/1995, S. 203 – 207
Busch, M.	Sozialdatenschutz und Hilfeplanverfahren. In: van den Boogaart, H. u. a. (Hg.), Rechte von Kindern und Jugendlichen - zu ihrer Verwirklichung. Beiträge zum Frankfurter Rechte - Kongress 1995.	Münster 1996, S. 127 – 150
Caritas und Diakonie Baden	Leitlinien zum Hilfeplan. Empfehlungen zur Zusammenarbeit und dem Verfahren Hilfeplanung nach § 36 KJHG.	Freiburg 1993, 5 S.
Cobus-Schwertner, Inge	Erziehungskonferenzen, Hilfepläne, erweiterte Zusammenarbeit mit den Eltern. Neue Möglichkeiten für Kinder, Jugendliche und ErzieherInnen oder Reaktivierung des alten Streitiges um Indikatoren und Diagnose?	In: Friedhelm Peters / Wolfgang Trede (Hg.): Strategien gegen Ausgrenzung. Politik, Pädagogik und Praxis der Erziehungshilfen in den 90er Jahren. Frankfurt: IGFH 1992, S.407-428
Dedekind, Marion	Hilfeplan § 36 KJHG. Ergebnisse der Umfrage des AFET-Fachausschusses Praxis erzieherischer Hilfen.	In: Mitglieder-Rundbrief der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET), 3/1995, S. 19-20
Dedekind, Marion	Jugendliche zwischen Heimerziehung, Psychiatrie und Strafvollzug	In: Nachrichtendienst des Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 8/1999, S. 273-275
Deutscher Städtetag/ Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe	Gemeinsame Empfehlungen für die Zusammenarbeit von Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe bei der Erziehungsberatung.	In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen 2/1995, S. 4
Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.)	Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. Vorbereitung und Erstellung des Hilfeplans.	Frankfurt 1994, 21 S.; auch abgedruckt in: NDV, 9/1994, S. 317-326
Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.)	Ergänzungen der Empfehlungen des deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII.	In: NDV, 3/1996, S 74
Diakonisches Werk Baden	Hilfeplan und Entwicklungsbericht.	Karlsruhe 1992

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Dörnhoff, Hewing	Der Hilfeplan gemäß § 36 KJHG aus der Sicht des Heimes - Zusammenarbeit mit den Trägern der Jugendhilfe.	o.O.; o.J., Umdruck, 13 S.
Drude, H.	Hilfe als Vertrag – Die Zielorientierung wird in sozialen Institutionen sträflich vernachlässigt – Soziale Arbeit muß als normaler Kaufvertrag zwischen Helfer und Hilfesuchendem verstanden werden.	In: Blätter der Wohlfahrts- pflege 7+8/94, S. 144 –147
Eisenbaum, Axel/Lux Stephanie/Mayer, Eva- Martina	Erfahrungen mit Hilfeplangesprächen aus Sicht beteiligter Jugendlicher, Fachkräfte und Eltern.	In: Evangelische Jugendhilfe 75, 1998, S. 79-96
Ellinger, Stephan	Zeitgemäße Jugendhilfe durch Hilfeplan- bausteine.	In: Forum Jugendhilfe. Bonn: Arbeitsgemeinschaft für Ju- gendhilfe, 3/1999; S. 41-43
Evangelischer Erzie- hungsverband e.V. (E- REV) (Hg.)	Instrumente zur Reglementierung der Erzie- hung oder Grundlagen für die Ausgestal- tung der Hilfe	In: Evangelische Jugendhilfe, 3/1992, S. 9
Evangelischer Erzie- hungsverband e.V. (E- REV) (Hg.)	Jugendhilfeplanung und individueller Hilfe- plan.	In: Start in die freie Träger- schaft. Hannover 1993, S 262 - 278.
Evangelischer Erzie- hungsverband in Bay- ern e.V. (Hg.)	„Der Hilfeplan“. Beiträge aus Einrichtungen der Jugendhilfe, einem Jugendamt, dem Landesjugendamt und dem Landesver- band der Diakonie (in Bayern).	In: eev aktuell 2/1993, S. 1 – 28
Evangelischer Fach- verband für Erzie- hungshilfen in Westfa- len-Lippe	Hilfeplan. Instrument der Sozialpädagogik oder lästige Verpflichtung?	Münster 1993 (Materialien)
Evangelischer Fach- verband für Erzie- hungshilfen in Westfa- len-Lippe e.V.	Hilfeplan. Instrument der Sozialpädagogik oder lästige Verpflichtung? (Tagungsbe- richt).	Münster 1992, 41 S.
Faltermaier, Josef	Hilfeplanung: Interaktionsrahmen und pro- fessionelle Standards.	SOS-Dialog, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V. 2000, S. 4-10
Faltermaier, Josef (Hg.)	Jugendhilfe: Aktuelle Probleme und zukünftige Entwicklungen. Dokumentation einer Fachtagung für Jugendamtsleiter.	Frankfurt a.M. 1989
Faltermaier, Josef u.a.	Hilfeplanung konkret. Praktische und fach- politische Handlungsstrategien zur Quali- tätssicherung in der Jugendhilfe.	Frankfurt: Dt. Verein für öff. Und priv. Fürsorge 1996
Faltermeier, Josef	Herkunftseltern und Fremdunterbringung – Wahrnehmungen, Deutungen, Verhaltens- strategien	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffent- liche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 80, 9/2000, S. 269-275

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Faltermeier, Josef u.a. (Hg.)	Handbuch Qualitative Sozialforschung.	Weinheim 1994
Faltermeier, Josef/Schrapper, Chriatian	Wohin steuert die Jugendhilfe?	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 5/2001, S. 154-162
Finkel, Margarete/Bange, Dirk	Sexueller Missbrauch in Pflegefamilien (mit enthalten: Standards für Vermittlungspraktiken)	In: Sozialmagazin, Weinheim: 27, 1/2002, S. 18-23
Fitz-Winter, K.; Späth, K.	Die Respektierung von Beteiligungsrechten von Kindern und Jugendlichen bei der Entscheidung über Hilfen zur Erziehung und bei der Hilfeplanung.	In: van den Boogaart, H. u. a. (Hg.): Rechte von Kindern und Jugendlichen - zu ihrer Verwirklichung. Beiträge zum Frankfurter Rechte - Kongress 1995. Münster 1996, S. 107 - 117
Flösser, G./ Markert, A., Otto, U.-H./ Petersen, K./ Piel, K./ Wagenblass, S.	Zwischen Kundenorientierung und Fürsorge: Die Notwendigkeit einer stärkeren AdressatInnenorientierung in der Jugendhilfe.	Neue Praxis, 25, 1995, S.118-132
Forum Jugendhilfe	Der Hilfeplan – Einführung, Erstellung, Umgang – Dokumentation.	Heilbronn, Diakonie Franken, 1991
Forum Jugendhilfe	Der Hilfeplan. Einführung, Erstellung, Umgang: Materialien.	Kleingartach: Eigenverlag Kinderheimat Kleingartach, 1991
Freigang, Werner	Paradigmenwechsel. Neuorientierung der Pädagogik - oder? Praxisrelevanz neuer Paradigmen des KJHG.	In: AFET e.V. - Bundesvereinigung (Hg.): Pädagogik auf neuen Gleisen: soziale Ressourcen in der Erziehungshilfe. Neue Schriftenreihe 52. 1996, S. 115-123
Freigang, Werner	Heim und Schule in Hilfeplänen in den neuen Bundesländern.	In: Forum Erziehungshilfen, 4/1997, S. 176-178
Frey, Kurt	Mitwirkung, Hilfeplan.	In: Gernert, Wolfgang (Hg.): Das Kinder- und Jugendhilfegesetz 1993. Stuttgart usw., 2. Auflage 1993, S. 178-187
Frey, Kurt	Auswirkungen des neuen KJHG für Hilfeentscheidungen „vor Ort“.	In: Jansen/ Jung/ Schrapper/ Thiesmeier (Hg.): Krisen und Gewalt. Ursachen, Konzepte und Handlungsstrategien in der Jugendhilfe. Münster: Votum 1993, S. 104-114

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Frey, Kurt	Mitwirkung, Hilfeplan.	In.: Gernert, Wolfgang (Hg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart usw. 1990, S. 112-115
Frick, Ulrich/ Kurz-Adam Maria/ Köhler Michael	Die Ziele der stationären Jugendhilfe. Eine Typologie fachlicher Ziele und Zuweisungsmuster in der Hilfeplanung des Jugendamtes.	ZfPäd 48 (5), 2002, S. 765- 785
Fricke, Astrid	Die Beteiligung der Personensorgeberechtigten sowie der Kinder und Jugendlichen bei der Hilfe zur Erziehung (Heimunterbringung, Vollzeitpflege) nach dem KJHG.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 10/1992, S. 509-516
Fricke, Astrid	Der Sorgerechtsentzug und die Folgen: Zur Mitwirkung des Amtsvormunds/Amtspflegers bei der Hilfe zur Erziehung nach dem KJHG.	In: ZfJ 1993, S. 284
Friedrich, E./ Macse-naere, M.	Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen – Controlling und Evaluation in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.	Pädagogischer Rundbrief, 50 (1), S. 2-11
Friedrichs, Hans Joachim	Erziehungshilfen und Inobhutnahme nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG).	In: ZfSH/SGB 1991, S. 14
Frings, Peter	Hilfeplan gemäß § 36 abs. 2 KJHG – Ein Schritt auf dem Weg zum gläsernen Klienten?	In: Zeitschrift für das Fürsorgewesen, 5/1994, S 97-103
Frings, Peter	Hilfeplan gemäß § 36 KJHG.	In: Sozialrecht Aktuell 4/1993, S. 5 – 7
Frings, Peter	Der Hilfeplan als Kundenscheck.	In: Blätter der Wohlfahrts-pflege 1995, S. 111
Frischenschlager, U./ Mayr, W.	Die Bedeutung der Planung in den Handlungsvollzügen der Heimerziehung.	In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik, 5/1979, S. 245-260
Fritz-Winter, K./ Späth, K.	Die Respektierung von Beteiligungsrechten von Kindern und Jugendlichen bei der Entscheidung über Hilfen zur Erziehung und bei der Hilfeplanung.	In: van den Boogaart, H. (Hg.): Rechte von Kindern und Jugendlichen – Wege zu ihrer Verwirklichung. Beiträge zum Frankfurter Rechte-Kongress 1995. Münster 1996, S. 107-117
Fröhlich-Gildhoff, Klaus (Hg.)	Indikationen in der Jugendhilfe. Grundlagen für die Entscheidungsfindung in Hilfeplanung und Hilfeplanprozess.	Weinheim: Juventa 2002, 160 S.
Früchtel, Frank	Die Moral des Verfahrens: Family Group Conferences als Alternative zum Hilfeplangespräch?	In: Forum Erziehungshilfen, 1/2002, 8. Jg., S. 13-18
Funke, D.	Zur Rolle von Jugendlichen im Jugendhilfe-Prozess.	München: Minerva 1981

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Gärtner-Harnach, V./ Maas, Udo	Psychosoziale Diagnose und Datenschutz in der Jugendhilfe. Untersuchung von gutachterlichen Stellungnahmen und Entwicklungsberichten aus dem Bereich der Heim-erziehung im Rahmen der freiwilligen Erzie-hungshilfe.	Fachhochschule für Sozial- wesen, Mannheim 1987
Geiser, Kaspar	Aktenführung und Dokumentation sind Grundlagen professioneller Sozialarbeit.	In: Blätter der Wohlfahrts- pflege, 1+2/1996, S. 5-9
Gerlach, Florian	Das jugendhilferechtliche Hilfeplanverfah- ren als Modell kooperativer Entscheidungs- findung und seine Umsetzung in der be- hördlichen Praxis - Beteiligungsspielraum und Verwaltungsgerichtliche Kontrolle jugend- gerechter Entscheidungen.	In: Zentralblatt für Jugend- recht, 4/1998, S. 134-141
Gernert, Wolfgang	Das Kinder- und Jugendhilfegesetz 1993. Anspruch und praktische Umsetzung.	Stuttgart u.a. 1993, 456 S.
Gernert, Wolfgang	Einführung	In: Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hg.): Mate- rialien, Formulare und Auf- sätze zu einer angemesse- nen Gestaltung des Hilfe- planverfahrens. Münster 1996, S. 3-4
Gernert, Wolfgang	Zur Beteiligung der Betroffenen in der Ju- gendhilfe.	In: Zentralblatt für Jugend- recht, 3/1993, S. 116-125
Gildemeister, Regine / Robert, Günther	„Ich geh da von einem bestimmten Fall aus“ Professionalisierung und Fallbezug in der sozialen Arbeit.	In: Gisela Jakob / Hans- Jür- gen von Wensierski (Hg.): Re- konstruktive Sozialpädago- gik. Weinheim, München 1997, S. 23-38
Glinka, Hans-Jürgen	Vortrag und Workshop: Elternbeteiligung an Hilfeplanprozessen.	In: Familiäre Bereitschafts- betreuung. Material zum 2. Bundeskongress des Modell- projektes "Familiäre Bereit- schaftsbetreuung" vom 30.09. bis 01.10.1999 in Frankfurt/Main. München: Deutsches Jugendinstitut
Glinka, Hans- Jürgen/Schefold, Wer- ner	Kooperationsprojekt „Forschungsverbund Hilfeplan“. Abschlussbericht des For- schungsprojektes	Celle 2001, 221 S.
Göbbel, Inge / Kühn, Martin / Thiel, Eckard	Hilfeplanung auf dem Prüfstand. Erfahrun- gen aus dem Hilfeverbund SOS-Kinderdorf Worpswede.	In: SOS-Dialog, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V. 2000. S. 18-25
Gropper, L.	„Hilfeplan ... und was kommt dann?“	In: Sozialpädagogik 2/1994, S. 81 – 87

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Gruhler, Siegfried/ Link, Jürgen/ Schöpflin, Erich	Kooperative Qualitätsentwicklung Öffentlicher und Freier Träger der Jugendhilfe	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 1/2001, S. 18-27
Günther, L.	Hilfepläne gemäß § 36 KJHG als Instrument der Selbstevaluation	Unveröff. Diplomarbeit. Kiel: Fachhochschule 1997
Güthoff, Friedhelm	Subjektive Verfahrensgerechtigkeit im Hilfeplanungsprozess.	In: Jordan, Erwin / Schrapfer, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 95-101
Hamburger, Franz/ Müller, Heinz/ Porr, Claudia	Untersuchung über aktuelle Probleme der Heimerziehung in Rheinland-Pfalz	Mainz 1995 und 1997
Hamburger, Franz/ Müller, Heinz/ Porr, Claudia	Innovation und Steuerung aus der Praxis. Bericht über ein Modellprojekt zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung	Mainz 1998
Haid-Loh, A.	Der Kunde ist König. Hilfeplanung freier Träger als Herzstück eines Paradigmenwechsels?!	In: Evangelische Jugendhilfe 4/1995
Hansbauer, Peter	Fortschritt durch Verfahren oder Innovation durch Irritation. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Schwierigkeiten einer organisatorischen Neugestaltung von Hilfeentscheidungen in Jugendämtern	Neue Praxis, 1/1995, S. 12-32
Hansbauer, Peter/Wagenblast, Sabine	Opferorientierung und Jugendhilfe – außerfamiliäre Gewalterfahrungen als Aufgabenfeld der Jugendhilfe?	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 7/2001, S. 207-213
Hansen-Dannath, Jens C.	Gedanken und Anregungen zum Thema Hilfeplan aus unserer Sicht.	In: Kindeswohl, 1/1993, S. 39
Hanses, Andreas	Biographische Diagnostik in der Sozialen Arbeit. Über die Notwendigkeit eines hermeneutischen Fallverstehens im institutionellen Kontext	In: neue Praxis, 4/2000, S. 357-379
Harnach-Beck, V.	Zur Diagnostik der Gefährdung. Aufgaben sozialer Arbeit bei Anrufung des Vormundschaftsgerichts.	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 75, 1995, S. 373-378
Harnach-Beck, Viola	Diagnostische Erfordernisse beider Entscheidungsvorbereitung für Hilfen zur Erziehung nach § 27 ff. SGB VIII. Ein Beitrag der Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe.	In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen, 39/1998, S. 17-37



Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Harnach-Beck, Viola	Informationsgewinnung durch Fachkräfte des Jugendamtes – Professionelle Datenermittlung als Aspekt des Qualitätsmanagements.	In : Kindheit und Entwicklung, 1/1997, S. 31-39
Harnach-Beck, Viola	Ohne Prozessqualität keine Ergebnisqualität – Sorgfältige Diagnostik als Voraussetzung für erfolgreich Hilfe zur Erziehung.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 27-48
Harnach-Beck, Viola	Psychosoziale Diagnostik bei „Hilfen zur Erziehung“ – Zur Informationsgewinnung des Jugendamtes als Grundlage für die Gestaltung des Hilfeplans.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 82, 1995, S. 484-491
Harnach-Beck, Viola	Psychosoziale Diagnostik in der Jugendhilfe. Grundlage und Methoden für Hilfeplan, Bericht und Stellungnahme.	Weinheim, München: Juventa 1995, 376 S.
Harnach-Beck, Viola	Psychosoziale Diagnostik in der Jugendhilfe. Grundlagen und Methoden für Hilfeplan, Bericht und Stellungnahme.	3. überarb. u. erw. Aufl. Weinheim 2000
Hauck, Haines	SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar.	Berlin 1999
Hebenstreit-Müller, Sabine	Die Bremer Dienstanweisung zu § 36 KJHG Mitwirkung, Hilfeplan.	In: Jugendhilfe 4/1995, S. 233 - 237
Hebenstreit-Müller, Sabine	Hilfe braucht Fachlichkeit. Bremen legt eine Dienstanweisung zum Hilfeplan nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz vor.	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 5/1995, S. 114-116
Heil, Heike	Hilfe durch die Hilfeplanung.	In: Bewährungshilfe, 2/1997, S. 141-147
Herborth, M.	Hilfeplanung mit allen Beteiligten.	In: Diakonisches Werk Württemberg: Dokumentation der Fachtagung Hilfe-, Erziehungsplanung. Typoskript. Stuttgart 1996
Herrmann, Th.	Erfahrungen mit dem Hilfeplan in Bayern.	In: Jugendhilfe Informationen 1/1994, S. 13 - 15
Herzog, Martin	Die Gestaltung des Hilfeplangespraches	In: Unsere Jugend, Halle: 52, 10/2000, S. 426-430
Hilliger, A.	Weg von Kategorisierung – hin zu individuellen Hilfen.	In: Jugendhilfe 6/1996, S. 360 – 364
Hillmeier, Hans	Vorschlag zum Hilfeplan.	München: Bayer. Landesjugendamt 1992
Hillmeier, Hans	Der Hilfeplan – Instrument der Zusammenarbeit.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 125-137

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Hillmeier, Hans	JugendamtsleiterInnen beraten zum Hilfeplan.	In: Mitteilungsblatt Bayrisches Landesjugendamt 1/1992, S. 6 - 7
Hillmeier, Hans	Zwischenbilanz zum Hilfeplan - Kurzbericht über die Tagung des Landesjugendamtes im Juli 1993 in Hersbruck.	In: Mitteilungsblatt Bayrisches Landesjugendamt 5/1993, S. 38 - 39
Hillmeier, Hans	Wohl und Wehe - Zur Feststellung des erzieherischen Bedarfs gemäß § 27 SGB VIII.	In: BLJA Mitteilungsblatt 5/1998
Hillmeier/ Dedekind/ Töbel-Häusing/ Tischer-Bücking	Beteiligte bei der Hilfeplanung: Jugendämter – methodische, organisatorische und rechtliche Umsetzung des § 36 KJHG.	In: AFET e.V. – Bundesvereinigung (Hg.): Hilfeplan – Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung. Neue Schriftenreihe, 48, 1993, S. 21-31
Holländer, Antje/Schmidt, Martin H.	Zur Wahl von Sozialpädagogischer Familienhilfe, Tagesgruppe oder Heim: Ein Rekonstruktionsversuch anhand von Problemlagen und Ressourcen.	In: Kindheit und Entwicklung 7/1998, S. 20-34
Höpfner, Norbert / Jöbgen, Manfred / Becker, Roland	Zur Methodisierbarkeit von Hilfen oder: Braucht die soziale Arbeit Diagnosen?	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 197-223
Höpfner, Norbert/ Jöbgen, Manfred	Fallverstehen statt falsch verstehen: Braucht die Jugendhilfe Diagnosen?	Download von <a href="http://www.paedagogische-diagnostik.de/artikel.htm">http://www.paedagogische-diagnostik.de/artikel.htm</a>
Höpfner, Norbert/ Jöbgen, Manfred	Plädoyer für eine pädagogische Diagnostik	Download von <a href="http://www.paedagogische-diagnostik.de/artikel.htm">http://www.paedagogische-diagnostik.de/artikel.htm</a>
Institut für Soziale Arbeit (Hg.)	Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung.	Münster 1994
Institut für soziale Arbeit e.V.	Qualifizierung der Hilfeplanung und der Hilfen zur Erziehung in der Stadt Frankfurt am Main. Untersuchungsergebnisse - Konzept zur Weiterentwicklung.	Münster 1996, ISA Materialien und Berichte
Institut für soziale Arbeit e.V. (Hg.)	Abschlußbericht zum Projekt "Fachliche und organisatorische Gestaltung der Hilfeplanung nach §36 KJHG" im Jugendamt Herne; bearbeitet von Merchel, Joachim/Schrappner, Christian	Münster 1994
Interdisziplinäre Arbeitsgemeinschaft "Hilfeplanung für vernachlässigte und misshandelte Kinder", Hannover (Hg.)	Kindeswohlgefährdung - Suche nach Orientierung.	In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 3; 1/1997; S. 22-26

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH)	Recht haben - Recht kriegen. Ein Ratgeber - Handbuch für Jugendliche in Erziehungshilfen.	Münster 1996
Jaeger, Gerhard Samuel / Stürz, Hanne	Wirkungsvolle Jugendhilfe durch Leistung und Mitwirkung – eine Anfrage zur „Jugendgerichtshilfe“	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 78, 6/1998, S. 179-182
Jäger, Cornelia	Beteiligung der Betroffenen im Hilfeplanverfahren. Teambesprechung mit betroffenen Familienmitgliedern im ASD Dresden-Neustadt.	In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand, 6/2000, S. 315-322
Jäger, Cornelia	Team mit allen. Beteiligung von Fachkräften und Klienten am Hilfeplanverfahren.	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Stuttgart 7+8/2001, S. 158-160
Jakob, Gisela	Fallverstehen und Deutungsprozesse der sozialpädagogischen Praxis.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 99-125
Jansen Bernd / Schrapper, Christian	Zur Gruppendynamik des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 102-112
Janssen, Karl u.a.	Hilfeplan – Die prozeßhafte Gestaltung von Erziehungshilfen	Erfurt: Deutscher Kommunalverlag 1993
Janssen, Karl/ Knipper, Karl/ Lengemann, Martin/ Rheinhard, Wolfgang	Hilfeplan – die prozesshafte Gestaltung von Erziehungshilfen. Arbeitshilfe mit Beispielen für die Erarbeitung und Umsetzung von Hilfsplänen.	Bornheim 1992
Janssen, Karl	Kinder- und Jugendhilfegesetz. Gesetzesammlung mit einem Leitfaden für die Errichtung und Organisation von Jugendämtern	Deutscher Kommunalverlag, 1993
Jermann, Christoph	Entwicklung von Evaluationskriterien bei Jugendhilfemaßnahmen	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 4/1999, S. 132-137
Jordan, Erwin	Entscheidungsfindung und Hilfeplanung im Kontext des KJHG	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung Münster 1994 , S. 11-25
Jordan, Erwin/ Schrapper, Christian (Hg.)	Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung.	Münster: Votum-Verlag 1994, 215 S.

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Jugendamt der Stadt Nürnberg	Der Hilfeplan nach § 36 SGB VIII. Auszug aus dem Beschluss des Stadtrates "Reform der Sozialen Dienste, Teil: Sozialpädagogische Basisdienste und Erzieherische Hilfen	Nürnberg o.J.
Jugendamt Essen (Hg.)	Aktenführung in den sozialen Diensten des Jugendamtes Essen. Orientierungshilfe und Arbeitsanweisung	Essen 1995
Jugendamt Hannover (Hg.)	Hilfeplanung und flexible Betreuungsintensität.	In: Erziehungsbeistände Jugendamt Hannover 1994 - Konzeption. Hannover 1994, S 22
Jugendamt Kassel (Hg.)	Dienstanweisung für die Erziehungskonferenz.	Kassel, Praxisinformationen 9/1991
Jugendamt Potsdam (Hg.)	Arbeitsanweisung zum Verfahren nach § 36 KJHG (Hilfeplan).	Potsdam 1995, 7 S.
Kalscheuer, M.	Kinderrechte und Jugendämter – Hat das KJHG den Bock zum Gärtner gemacht?	In: van den Boogaart, H. u. a. (Hg.): Rechte von Kindern und Jugendlichen - zu ihrer Verwirklichung. Beiträge zum Frankfurter Rechte - Kongress 1995. Münster 1996, S. 97 – 106
Kalscheuer, Mareile	Kooperation Freier und Öffentlicher Träger beim Hilfeplanungsprozess – Ein Praxisbeispiel.	In: Jordan, Erwin / Schrapfer, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S.138-154
Kernig; Gisela/ Lemberg, Hans-Josef/ Lerche, Wolfgang	Mühe allein genügt nicht – Qualifikation und Qualifizierung von Fachkräften in den Hilfen zur Erziehung	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 7/2001, S. 214-219
Kinder haben Rechte e.V. (Bearb.)	Qualität durch Beteiligung in der Hilfeplanung (§ 36 KJHG).	In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum 5/2000, S. 291-992
Klatetzki, Th.(Hg.)	Flexible Erziehungshilfen.	Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster 1994
Klatetzki, Thomas	Sollen impliziert Können. Angemessene Vorschläge für Erziehungskonferenzen.	In: Standpunkt : Sozial, 2/1994, S. 38-41
Klatetzki, Weber, Winter	Funktion, Leistung und Problembezug von Erziehungskonferenzen. Untersuchung zur Anwendung der „Fachlichen Weisung des Amtes für Jugend“ in der sozialpädagogischen Praxis.	Hamburg 1993, 43 S.
Klees, Katharina	Beratung für Kinder in Not. Kindzentrierte Hilfeplanung der Kinderschutzdienste.	In: Psychosozial; Gießen 2001

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Klees, Katharina	Die kindzentrierte Hilfeplanung der Kinderschutzdienste. Zur Evaluation eines freien Trägers der Jugendhilfe.	In: Forum Erziehungshilfen 1/2002, 8. Jg., S. 20-26
Kleve, Heiko	Systemische Kontexterklärung in der sozialarbeiterischen Beratung	In: Sozialmagazin, Weinheim: 27, 3/2002
Kling-Kirchner, Cornelia	Diagnostik als Bestandteil klientenbezogener Sozialarbeit	In: Soziale Arbeit, 9/2002
Klütz, Maike	Der Hilfeplan.	In: Kindeswohl, 3/1993, S. 7-9
Kobolt, Alenka	Sozialpädagogische Diagnostik zwischen Verstehen und Handeln.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 240-252
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt)	Organisation der Jugendhilfe - Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten des Jugendamtes.	Köln 1993, Bericht 3/93, S. 48 ff.
Köttgen, Charlotte	Pro und Contra Diagnostik – aus Sicht einer Kinder- und Jugendpsychiaterin im Feld der Jugendhilfe.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 253-275
Krahmer, Utz	Sind die Sozialhilfeempfänger verpflichtet, den Hilfeplan nach § 19 Abs.4 BSHG selbst zu erstellen oder können sie diese Aufgabe auf einen freien Träger übertragen?	In: Zeitschrift für Fürsorgewesen, Hannover: 12/2001, S. 271-272
Kramer, Paul	Sozialpädagogische Familienhilfen in der Diskussion	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 1/2001, S. 28-29
Krause, H.U.	Vom Erziehungs- zum Hilfeplan.	Jugendhilfe, (31) 1993, S. 290-295
Kriener, Martina	Qualität durch Beteiligung in der Hilfeplanung (§ 36 KJHG)	In: Forum Erziehungshilfen, Frankfurt/Main, 6, 5/2000, S. 291-292
Krug, Heinz/ Grüner, Hans/ Dalichau, Gerhard	Kinder- und Jugendhilfe. Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch (VIII), Kommentar.	Starnberg-Perchau
Krüger, R.	Die formalen Beteiligungsrechte von Jugendlichen bei der Einleitung der Hilfe zur Erziehung.	In: Jugendhilfe 6/1991, S. 247 – 249

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Krumenacker, Franz-Josef / Ziegler, Gerd	Zwischen Case-Management, aufsuchender Sozialarbeit und rekonstruktiver Sozialforschung: Diagnostische Fallanalysen mit psychosozial schwer belasteten Jugendlichen.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 143-165
Kugler, G.	Neue Chancen für Eltern.	In: Forum Jugendhilfe, Der Hilfeplan – Einführung, Erstellung, Umgang – Dokumentation. Heilbronn, Diakonie Franken: 1991, S. 48-49
Kühn, Axel D.	Reflektierte Entscheidungsfindungsprozesse als Qualitätsmerkmal in der Jugendhilfe.	In: Evangelische Jugendhilfe 74, 1997, S. 207-215
Kunkel, Peter-Christian	Ist der Hilfeplan ein Instrument des Eingriffs in die Autonomie freier Träger?	In: NDV, 11/1995, S. 456-457
Kunkel, Peter-Christian	Der Hilfeplan als „Überraschungsei“? Entgegnungen auf die Anmerkungen von Maas.	In: NDV, 1/1996, S. 29-30
Kunkel, Peter-Christian	Rechtsfragen der Hilfe zur Erziehung und des Hilfeplanungsverfahrens nach den Reformgesetzen.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 5/1998, S. 205-210 und 6/1998, S. 250-257
Kunkel, Peter-Christian	Adoptionsverfahren und Hilfeplanungsverfahren.	In: Harald Paulitz (Hg.): Adoption – Positionen – Impulse – Perspektiven. München 2000
Kunkel, Peter-Christian	Der "Anwalt des Kindes" - deus ex machina im Hilfeplanungsverfahren?	In: Kind-Prax (Kindschaftsrechtliche Praxis), Köln: Bundesanzeiger; 3 (2000), Nr. 5
Kunstreich, Timm	Für eine Kultur der Kooperation - Das Arbeitsprinzip Partizipation als Alternative zum Neuen Steuerungsmodell	In: Forum Erziehungshilfen, (8), 5/2002, S. 306-313
Kuntz, Roger	Hilfeplanung im Sozialamt – ein wichtiges Instrument für die Erreichung von mehr Effektivität und Effizienz in der Sozialhilfe	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 3/1999, S. 71-75
Kunz, Roger	Gesprächsführung in der Beratung vor dem Hintergrund von Hilfeplanung und Fallmanagement im Sozialamt.	In: NDV 12/1999, S. 397-403
Kunz, Roger	Kooperation, Vernetzung und Zielentwicklung bei der Hilfeplanung im Sozialamt	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 6/2000, S. 174-181

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Lakies, T.	Nochmals: Missverständnisse in der Jugendhilfe - Ergänzungen zur Diskussion um den Aushandlungsprozess.	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, (77) 1997, S. 217-128
Lambers, Helmut	Gemeinsame Kontrakte entwickeln.	In: Neue Caritas, Freiburg i, Br.; 11/2000, S. 19-20
Land Berlin	Ausführungsvorschriften zu den §§ 27, 35a, 36, 41 SGB VIII vom 15. Juni 1994.	In: Jugendhilfe in Berlin. Rechts- und Verwaltungsvorschriften für die Jugendhilfe. Berlin, lose Blattsammlung, ID 20, 1994
Landesamt für Jugend und Soziales in Rheinland-Pfalz	Empfehlungen zu dem Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VII Rundschreiben 42/203	Dez 93
Landeshauptstadt München, Sozialreferat; Stadtjugendamt	Hilfeplan. Infomappe zum Hilfeplanverfahren.	München 1997
Landesjugendamt Brandenburg (Hg.)	Hinweise zu Schwerpunkten der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII im Land Brandenburg.	Oranienburg Dezember 1996, 11 S.
Landesjugendamt Brandenburg (Hg.)	Materialsammlung zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII.	Oranienburg 1996, 36 S.
Landesjugendamt Hessen (Hg.)	Fachliche Empfehlung zu § 36 KJHG „Mitwirkung/hilfeplan“ und § 37 Abs. 1 KJHG.	Verabschiedet von der 16. Vollversammlung des Landesjugendhilfeausschusses Hessen am 09.11.1994. Kassel 1994
Landesjugendamt Niedersachsen u.a.	Niedersächsische Orientierungshilfen zum Hilfeplan gem. Artikel 1 § 36 KJHG (Entwurf, Stand: 11/1994).	Erstellt von den Jugendämtern Braunschweig, Hildesheim sowie Kreisjugendämtern Goslar, Hameln-Pyrmont und dem Niedersächsischem Landesjugendamt Hannover. Hannover 1995
Landesjugendamt Westfalen-Lippe	Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII In: Arbeitshilfe zur Vollzeitpflege gemäß §33 SGB VIII	Münster 1999
Landesverband Pflege und Adoptiveltern in Bayern (Hg.)	Der Hilfeplan Anregungen und Vorschläge zu Inhalt und Ausgestaltung.	Aichach-Klingen 1992
Landeswohlfahrtsverband u. Landesjugendamt Baden (Hg.)	Arbeitshilfe für eine planvolle Hilfestellung nach dem KJHG. Hilfeplan nach § 36 KJHG ; zugleich Leitlinien zum Hilfeplan. Empfehlungen zur Zusammenarbeit und dem Verfahren der Hilfeplanung nach § 36 KJHG	Hg. von den Jugendhilfe - Referaten des Diözesan - Freiburg und dem Diakonischen Werk Baden. Karlsruhe 1993

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern, Landesjugendamt	Arbeitshilfe zum Hilfeplan nach § 36 KJHG (Stand: 11.6.1992).	Stuttgart 1992, Rundschreiben Nr. 331/92
Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern; Landesjugendamt	Fachtagung: Hilfeplanung im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung.	Stuttgart 1995
Landkreis Osnabrück, Fachdienst 3 Jugend	Hilfeplanverfahren nach § 36 Aechtes Buch Sozialgesetzbuch - Kinder- und Jugendhilfegesetz - (KJHG).	Osnabrück o.J.
Landratsamt Würzburg, Kreisjugendamt	Anmerkungen zum Hilfeplan.	Würzburg 1993
Landschaftsverband Rheinland & Westfalen-Lippe	Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG.	Dezernat 4, Landesjugendamt, Schule. Münster 1992
Landschaftsverband Rheinland und Westfalen-Lippe	Hilfeplan	In: Empfehlungen zur Hilfe für junge Volljährige nach § 41 KJHG / § 72 BSHG. Landschaftsverband Rheinland: Hausdruckerei 2002
Landschaftsverband Rheinland und Westfalen-Lippe	Hilfeplanverfahren	In: Arbeitshilfen zum einheitlichen Umgang mit dem § 35a SGB VIII (Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche). Landschaftsverband Westfalen-Lippe: Hausdruckerei 2002
Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt	Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG	Unveröff. Manuskript. Köln 1993
Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt	Arbeitshilfen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 SGB VIII	2001
Landschaftsverband Westfalen Lippe	Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. Materialien, Formulare und Aufsätze zu einer angemessenen Gestaltung des Hilfeplanverfahrens.	Münster: Landschaftsverband Westfalen Lippe 1996
Landschaftsverband Westfalen-Lippe	Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. (Vorlage 9/1728 für die Sitzung des Jugendhilfeausschusses am 23.2.1993)	In: Mitteilungen des Landesjugendamtes, Landschaftsverband Westfalen-Lippe. 115/1993. S. 31-40



Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Lauer, Hubertus	Professionelle Zusammenarbeit nach § 36 KJHG – auch wenn es schwer fällt.	In: Krause, Ulrich (Hg.): einen Weg finden – Diskurs über erfolgreiche Soziale Arbeit. Freiburg 1999, S. 95-106
Leitner, Hans	Hilfeplanung als Prozessgestaltung.	Münster: Votum 2001, 300 S.
Leitner, Hans	Zur Analyse der Praxis der Hilfeplanung und Hilfestellung - Hinweise und Anregungen.	In: HEZ 2/1998, S. 1 ff.
Leitner, Hans	Zum Stellenwert familienbegleitender und unterstützender Hilfen in der Jugendhilfeplanung und Besonderheiten bei der Gestaltung des Hilfeplanungsprozesses.	In: Ambulante Hilfen zur Erziehung (Tagungsdokumentation). Landesjugendamt Brandenburg (Hg.). Oranienburg 1996, S. 73 – 90
Leitner, Hans	Hilfeplanung als Prozessgestaltung. Fachliche und organisatorische Gestaltung der Hilfeplanung nach §§ 36/37 KJHG. Eine jugendhilfe-spezifische Aufgabenstellung im Land Brandenburg und der Weg eines praxisorientierten Lösungsansatzes.	In: HEZ /1996, S. 32 ff.
Lengemann, Martin	Die Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und freien Trägern im Rahmen des Hilfeplanverfahrens.	In: Rüdiger Beinroth (Hg.): Familie und Jugendhilfe. Neuwied: Kriemel 1998, S. 142-146
Liebscher, B.	Gedanken zur Gestaltung des Hilfeplans nach § 36 KJHG.	In: Offensive Jugendhilfe in Kassel. Kassel 1992, S. 5 – 7
Liegel, W.	Hilfeplan nach § 36 KJHG	In: Diözesan-Caritasverband Köln. Zwei Jahre KJHG. Dokumentation des Studienganges vom 29.6.1993. Köln 1994, S. 36 – 50
Liegel, W.	Jugendämter und freie Träger - Partner bei der Hilfeplanung?!	In: Evangelische Jugendhilfe 4/1993, S. 30 – 38
Lindemann, Karl-Heinz	Gutachten der Sozialarbeit zwischen professioneller Objektivität, Betroffenenbeteiligung und formalisierten diagnostischen Verfahren	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 49-72
Lindemann, Karl-Heinz	Objektivität als Mythos. Die soziale Konstruktion gutachterlicher Wirklichkeit. Eine Analyse der sprachpragmatischen Strukturen in Gutachten und Berichten der Sozialarbeit/Sozialpädagogik.	Münster 1998
Luthe, Ernst-Wilhelm	Wettbewerb, Vergabe und Rechtsanspruch im „Sozialraum“ der Jugendhilfe	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 81, 8/2001, S. 247-2257

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Maas, Udo	Der Hilfeplan nach § 36 KJHG.	Zentralblatt für Jugendrecht, 2/1992, S. 60-63
Maas, Udo	Probleme der Konkretisierung der Hilfe zur Erziehung als jugendhilferechtliche Individualleistung.	In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen (RsDE), 25/1994, S. 1-22
Maas, Udo	Anmerkungen zum Beitrag von Kunkel in NDV 11/1995.	In: NDV, 1/1996, S. 28-29
Maas, Udo	Hilfe zur Erziehung zwischen unbestimmtem Rechtsbegriff und Ermessen.	In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen, 39/1998, S. 1-16
Maas, Udo	Der Hilfeplan nach § 36 KJHG und das jugendhilferechtliche Verwaltungsverfahren.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 4/1996, S. 113-119
Maas, Udo	Das missverstandene KJHG. Privatisierung der öffentlichen Jugendhilfe als „neue Fachlichkeit. Kein Auftrag, keine Verantwortung – keine Kompetenz?“	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 3/1997, S. 70-76
Maas, Udo	Erziehungsberatung und Hilfe zur Erziehung.	In: Zentralblatt für Jugendrecht 82 (1995), S. 387-391
Maas, Udo	Hilfeplanung nach § 36 KJHG in der Diskussion.	In: NDV 76 (1996), S. 28-30
Machmann, Günter/Rosemeier, Claus-Peter	Komplexe Hilfeverhältnisse – Hilfeprozesse im Spannungsfeld von Familie, Amt und Hilfeerbringer.	In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 9/1999, S. 335-340
Mann, M.	Spannungsverhältnis Elternrecht, Kindeswohl, staatliches Wächteramt.	In: van den Boogaart, H. u. a. (Hg.): Rechte von Kindern und Jugendlichen - zu ihrer Verwirklichung. Beiträge zum Frankfurter Rechte - Kongreß 1995. Münster 1996, S. 77 – 96
Mattey, H.	Referat: „Erziehungskonferenz“.	In: Amt für Jugend (Hg.): Im Gespräch: Hilfen zur Erziehung. Informationen, Standpunkte, Empfehlungen Nr. 5/1991, S. 105 – 112
Mau, Susanne	Tanja fragt man nicht. Die Hilfeplankonferenz erarbeitet einen Vorschlag für das Hilfeplangespräch mit Betroffenenbeteiligung.	In: Forum Erziehungshilfen, 3/1997, S. 148-150
Maykus, Stephan	Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung: Aufbau amtsinterner Wissensstrukturen und Informationsverknüpfungen	In: Unsere Jugend, Halle: 54, 12/2002, S. 514-526
Menne, Klaus	Erziehungsberatung und Hilfeplan.	In: AFET Mitglieder Rundbrief, 2/1993, S. 3-7

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Menne, Klaus	Erziehungsberatung und Hilfeplanung nach § 36. Thesen.	In: Althoff, R. (Hg.): Institutionelle Beratung in evangelischer Trägerschaft. Berlin 1997 (2. Aufl.), Materialien zur Beratungsarbeit 9/1995, S. 247 – 249
Menne, Klaus	Erziehungsberatung und Hilfeplan.	In: Cremer, Hubert/Hundsatz, Andreas/ Menne, Klaus (Hg.): Jahrbuch für Erziehungsberatung, Bd. I. Weinheim & München: Juventa 1994, S.121-128
Merchel, Joachim	Befristete Hilfe oder Hilfe auf Dauer: Sozialarbeiter als Architekten von Lebensläufen? Anforderungen an die Gestaltung von Entscheidungsfindung und Hilfeplanung.	In: Zentralblatt für Jugendrecht, 6/1996, S. 218-223
Merchel, Joachim	Qualifizierung von Handlungskompetenzen, Verfahren und Organisationsstrukturen als Ansatzpunkt zum sparsamen Umgang mit Ressourcen.	In: Landesjugendamt Westfalen-Lippe (Hg.): Material zum Abschlussbericht des Modellprojektes „Möglichkeiten zur Begrenzung des Ausgabenanstiegs im Bereich Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen“. Münster 1997, S. 19-57
Merchel, Joachim	Hilfeplan als Aushandlung des Hilfebedarfs. Die fachlichen Orientierungen in den Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz sind eine brauchbare Anregung für die Praxis.	Blätter der Wohlfahrtspflege, 5/1995, S. 110-114
Merchel, Joachim	Hilfeplanung als treibendes Element bei der Modernisierung der Jugendhilfe. Anmerkungen zur jugendhilfepolitischen Bedeutung des § 36 KJHG.	In: Josef Faltermaier u.a.: Hilfeplanung konkret. Frankfurt 1996, S. 97-122
Merchel, Joachim	Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. § 36 SGB VIII	Stuttgart usw.: Boorberg 1998
Merchel, Joachim	Von der psychosozialen Diagnose zur Hilfeplanung – Aspekte eines Perspektivenwechsels in der Erziehungshilfe.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung Münster 1994, S. 44-63
Merchel, Joachim	Zwischen „Diagnose“ und „Aushandlung“: Zum Verständnis des Charakters von Hilfeplanung in der Erziehungshilfe.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 73-96

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Merchel, Joachim	Der missverstandene Charakter von Hilfeplanung.	In: NDV, 7/1997, S. 219-222
Merchel, Joachim	Der mißverstandene Charakter von Hilfeplanung. Anmerkungen zum Beitrag von Udo Maas in »Zentralblatt für Jugendrecht« 3/1997.	In: Zentralblatt für Jugendrecht 84, 10/1997, S. 368-372
Merchel, Joachim	Qualität im Hilfeplanverfahren.	In: ISA e.V. (Hg.): ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit. Münster 2002, S. 101-121
Merchel, Joachim (Hg.)	Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten.	Münster 1998
Merchel, Joachim / Schrapper, Christian	Abschlussbericht zum Projekt „Fachliche und organisatorische Gestaltung der Hilfeplanung nach § 36 KJHG“ im Jugendamt Herne.	Münster, ISA 1994
Merchel, Joachim / Schrapper, Christian	Hilfeplanung im Kontext der Organisationsgestaltung im Jugendamt.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 79-94
Merchel, Joachim / Schrapper, Christian	Hilfeplanung gemäß § 36 KJHG als fachliche und organisatorische Herausforderung an das Jugendamt.	In: NDV, 75, 4/1995, S. 151-156
Mollenhauer, Klaus / Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogische Diagnosen. Über Jugendliche in schwierigen Lebenslagen.	Weinheim, München 1992
Mollenhauer, Klaus / Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogische Diagnosen II. Selbstdeutungen verhaltensschwieriger Jugendlicher als empirische Grundlage für Erziehungspläne.	Weinheim, München 1995
Mörsberger, Th. / Restmeier, J. (Hg.)	Helfen mit Risiko. Zur Pflichtenstellung des Jugendamtes bei Kindesvernachlässigung. Dokumentation eines Strafverfahrens gegen eine Sozialarbeiterin in Osnabrück.	Neuwied /Kriftel / Berlin 1997
Mrozynski, Peter	Die Feststellung des erzieherischen Bedarfs bei den Hilfen zur Erziehung als materiell- und verfahrensrechtliches Problem.	In ZfJ 12/1999, S. 467-475
Mrozynski, Peter	Freie Träger im Spannungsfeld zwischen Kontraktmanagement und Förderung	München 2001
Mrozynski, Peter	Kontraktmanagement in der Jugendhilfe	In: Forum Jugendhilfe, Bonn:1/2001, S. 48-51
Müller, Burkhard	Sozialpädagogischen Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit.	Freiburg 1993
Müller, Burkhard	Das Allgemeine und das Besondere beim sozialpädagogischen und psychoanalytischen Fallverstehen.	In: Zeitschrift für Pädagogik, 1995, S. 697-708

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Müller, Burkhard / Niemeyer, Christian / Hilmar, Peter (Hg.)	Sozialpädagogische Kasuistik.	Bielefeld 1986
Müller, Heinz	Hilfeplanung – eine Herausforderung für die Jugendhilfe.	In: Evangelische Jugendhilfe 74 (1997), S. 198-206
Münder, Johannes	Frankfurter Lehr- und Praxiskommentar zum KJHG.	Münster 1993 (2. Aufl.)
Münder, Johannes	Einführung in das Kinder- und Jugendhilferecht.	Münster 1996, 61 S.
Münder, Johannes	Von der Fürsorge zur Dienstleistung - Jugendhilfe im gesellschaftlichen Wandel.	In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.): Hilfeplanung konkret, Reihe Schriften allgemeinen Inhalts des Deutschen Vereins 1996, Band 34, S. 7-18.
Münning, M.	Jugendhilfeausschuß und Hilfeplanverfahren.	In: Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. Materialien, Formulare und Aufsätze zu einer angemessenen Gestaltung des Hilfeplanverfahrens. Münster 1996, S. 97 ff.
Neufeld, Hanne	Möglichkeiten der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Hilfeplanung – Ideen und Vorschläge aus der Praxis.	In: Forum Erziehungshilfen, 3/1997, S. 213-215
Neufeldt, Ingemarie	Hilfeplan und Betroffenenbeteiligung. Die Methoden des Reflektierenden Teams in der Teamberatung	In: Jugendhilfe 01/03, S. 5 ff.
Niemeyer, Christian	Heimerzieher als Theoretiker und Diagnostiker – Aspekte eines Forschungsprojektes zum Thema „sozialpädagogische Kasuistik“.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 227-239
Nölke, Eberhard	Biographieanalyse als hermeneutisches Rekonstruktionsverfahren und ihre Bedeutung für der Kinder und Jugendhilfe.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 166-223
Nothacker, Gerhard	Der Gesamtplan nach § 46 BSHG und die einzelfallbezogene Hilfeplanung in der Jugendhilfe (§36 SGB VIII).	In: ZFSH/SGB 4/2000, S. 209-213; öffentliche und private Fürsorge 75 (1995), S. 28-29
Ollmann, R.	Fachkompetenz und Beurteilungsspielraum.	In: ZfJ, 2/1995, S. 45-50
Onnasch, W.	Darstellung von Praxisbeispielen anhand von Auszügen aus Entwicklungsberichten	In: Evangelische Jugendhilfe 3/1992, S. 10

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Onnasch, W.	Der Hilfeplan als Koordinierungsinstrument zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe.	AFET Mitgliederrundbrief, 4/1992, S. 82-83
Onnasch, Wolf	Darstellung von Praxisbeispielen anhand von Auszügen aus Entwicklungsberichten	In: Evangelische Jugendhilfe 3/1992, S. 10
Onnasch, Wolf	Müssen Transparenz und Beteiligung in der Jugendhilfe verbessert werden?	In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover 4 /2001, S. 200-204
Paten, H.	Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG.	In: PATEN, 2/1993, S. 26-30
Petermann, F.	Einzelfalldiagnostik in der klinischen Praxis (3. Aufl.).	Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1996
Petermann, Franz	Qualitätssicherung in der Jugendhilfe: Zur Verbesserung von Platzierungsentscheidungen.	In: Jugendwohl 79 (1998), S. 256-260
Petermann, Franz / Schmidt, Martin (Hg.)	Der Hilfeplan nach § 36 KJHG. Eine empirische Studie über Vorgehen und Kriterien seiner Erstellung.	Verband katholischer Einrichtungen der Heim und Heilpädagogik e.V., Beiträge zur Erziehungshilfe 10. Freiburg i.Br.: Lambertus 1995
Peters, Friedhelm	Über Diagnosen, Gutachten, Fallverstehen, Aushandlungsprozesse – Probleme (mit) der Qualifizierung individueller Hilfeplanung.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 5-23
Peters, Friedhelm (Hg.)	Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Rekonstruktive Verfahren zur Qualifizierung individueller Hilfeplanung	Frankfurt 1999
Peters, Friedhelm; Tredde, Wolfgang (Hg.)	Strategien gegen Ausgrenzung. Politik, Pädagogik und Praxis der Erziehungshilfen in den 90er Jahren.	Frankfurt 1992 (IGfH)
Piedboeuf-Schaper, Ruth / Pfeifer, Klaus-Peter / Walta, Petra	Einführung eines neuen Konzeptes – Kooperationsprojekt eines Öffentlichen und Freien Trägers.	In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum, 4/2000, S. 206-210
Pies, Silke/Schrapper, Christian	Hilfeplanung.	In: Woge e.V./Institut für soziale Arbeit (Hg.): Handbuch der Sozialen Arbeit mit Kinderflüchtlings. Münster 1999
Pies, Silke / Schrapper, Christian	Fachlichkeit im Hilfeplanprozess. Fachliche Standards und Qualitätsentwicklung als Element professioneller Identität	In: Forum Jugendhilfe, Bonn: 1/2003, S. 51-62

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Pogrzeba, Michael	Jugendämter und freie Träger – Partner bei der Hilfeplanung?	In: Fachverband für Erziehungshilfen in Westfalen-Lippe e.V. (Hg.): Hilfeplan – Instrument der Sozialpädagogik oder lästige Verpflichtung? Dokumentation der Jahrestagung am 24.11. 92 und Empfehlungen der Landesjugendämter zum Hilfeplanverfahren. Münster 1992, S. 19-27
Pogrzeba, Michael	Was braucht die Familie? Was braucht die Jugendhilfe?	In Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hg.): Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. Materialien, Formulare zu einer angemessenen Gestaltung des Hilfeplanverfahrens. Münster: 1996, S 73-79
Pogrzeba, Michael	Familien als „Kunden“ der Jugendhilfe – Die Bedeutung des Hilfeplans.	In: Rüdiger Beinroth (Hg.): Familien und Jugendhilfe. Neuwied, Kriftel 1998, S. 130-141
Post, Wolfgang	Hilfeplan und Zusammenarbeit (§§ 36, 37) – neue Chancen?	In: Erziehung im Heim. Perspektiven der Heimerziehung im System der Jugendhilfe. Juventa 1997, Kapitel 5
Proksch, R.	Sozialdatenschutz in der Jugendhilfe.	In: Soziale Praxis 13/1996
Rauschert, K.	Stellungnahme zu dem Aufsatz von Ferdinand Kaufmann im AFET-Rundbrief 3/1993, S. 19 - 24.	In: AFET-Rundbrief 1/1994, S. 19 – 20
Rebbe, Friedrich-Wilhelm	Der Hilfeplan – Chance zur Beteiligung oder nur Methode?	AFET, Neue Schriftenreihe, (47) 1992, S. 60-63
Rebbe, Friedrich-Wilhelm	Der Hilfeplan nach § 36 KJHG als Steuerungsinstrument einer outputorientierten Jugendhilfe	In: Mitglieder-Rundbrief der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET), 3/1995, S. 38-43
Rebbe, Friedrich-Wilhelm / Reiser, K.	Hilfeplanung als Instrument der Kompetenzerweiterung für Betroffene, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erziehungshilfe	In: Pädagogik auf neuen Gleisen. Soziale Ressourcen in der Erziehungshilfe. Hannover 1996, S. 66-84

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Rethmann, Benno	Entscheidungsfindung in der Hilfe zur Erziehung. Die Umsetzung zentraler fachlicher Eckwerte des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) in der Hilfeplanung der Hilfe zur Erziehung im Zusammenhang der Diskussion betriebswirtschaftlicher Steuerung der Jugendhilfe.	Diss. Münster 1997, 351 S.
Reuter-Spanier, D.	Replik auf Heinz Stephan – Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht.	AFET, Mitgliederrundbrief, 1, 3/1993
Rose, B. / Apitzsch, M.	Beteiligte bei der Hilfeplanung. Jugendhilfeeinrichtungen und Dienste – Funktion und Konzeption von MitarbeiterInnen aus den Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe.	In: AFET e.V. – Bundesvereinigung (Hg.), Hilfeplan – Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung. Neue Schriftenreihe, 48, 1993, S. 32-36
Roth, Gabriele	„Die wussten einfach nicht, wie sie mir helfen sollten“ – Ergebnisse einer Studie zum institutionellen Umgang mit sexuellem Missbrauch	In: Sozialmagazin, Weinheim: 27, 1/2002, S. 24-30
Roth, Klaus	Der Hilfeplan als Instrument der Steuerung, Qualitätssicherung und Beteiligung. Eine kritische Würdigung.	In: AFET Mitglieder-Rundbrief, 3/1997, S. 28-36
Roth, Klaus	Der Hilfeplan als Controllinginstrument im Bereich der Hilfen zur Erziehung	In: Jugendhilfe, 01/03, S. 19 ff.
Sander, C.	Praktische Umsetzung der Klientenrechte in der Jugendhilfe anhand von Hilfeplänen – eine empirische Studie.	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, (76) 1996, S. 220-228
Schattenhofer, K.	Fallbesprechungen als Form kollegialer Beratung.	In: Supervision, 31/1997, S. 69-85
Schefold, W.	Sozialpädagogik in Lebenslauf und Biographie.	München 1996
Schefold, Werner	Sozialstaatliche Hilfen als „Verfahren“. Pädagogisierung der Sozialpolitik - Politisierung Sozialer Arbeit?	In: Zeitschrift für Pädagogik, 39. Beiheft 1999, S. 277-291
Schefold, Werner	Hilfeprozesse und Hilfeverfahren.	In: Schröder, W./Struck, N./Wolff, M.(Hg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim und München 2002
Schefold, Werner / Glinka, Hans-Jürgen / Neuberger, Christa / Tilemann, F.	Hilfeplanverfahren und Elternbeteiligung. Evaluationsstudie eines Modellprojekts über Hilfeerfahrungen von Eltern im Rahmen des KJHG.	Frankfurt, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1998, 237 S.



Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Schellhorn, W.; Wienand, M.	Das Kinder- und Jugendhilfegesetz. Ein Kommentar für Ausbildung, Praxis und Wissenschaft.	Neuwied 1991
Schimke, Hans-Jürgen	Der Hilfeplan als Teil eines rechtsstaatlichen Entscheidungsprozesses.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 26-43
Schmidt, M. / Holländer, A. / Hölzl, H.	Psychisch gestörte Jungen und Mädchen in der Jugendhilfe. Zur Umsetzung von § 35a KJHG.	Freiburg: Lambertus, 1995
Schmidt, Martin H. / Holländer, Antje	Eine Untersuchung zur Umsetzung von § 36 KJHG.	In: Jugendwohl, 5/1996, S. 231-240
Scholz, H.	Die Erziehungskonferenz. Die neue Runde – Hilfreich oder zuviel des Guten ...	In: Hamburg macht Schule 4/1992, S. 10
Schrapper, Christian	Grundsätze und Arbeitsformen der Hilfeplanung nach §§ 36/37 KJHG.	AFET, Mitgliederrundbrief, 1/1993, S. 4-9
Schrapper, Christian	Vom Plan zur Planung. Über den Zusammenhang von Hilfeplanung im Einzelfall und Sozialplanung im Gemeinwesen – „Fortschritt im Verfahren“ als Innovation des Kinder- und Jugendhilfegesetzes	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 5/1995, S. 106-109
Schrapper, Christian	Der Hilfeplanungsprozess – Grundsätze, Arbeitsformen und methodische Umsetzung.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung Münster 1994, S. 64-78
Schrapper, Christian	Welche Hilfe ist die Richtige? – Ergebnisse einer empirischen Studie zur organisatorischen und pädagogischen Gestaltung von Fremdunterbringungs-Entscheidungen im Jugendamt.	In: Faltermeier, J. (Hg.): Jugendhilfe: Aktuelle Probleme und zukünftige Entwicklungen. Dokumentation einer Fachtagung für Jugendamtsleiter. Frankfurt a.M. 1989, S. 46 – 64
Schrapper/ Sengling/ Wickenbrock	Welche Hilfe ist die richtige?	Frankfurt/Main, 1987
Schröder, Jan	Wettbewerb in der Kinder- und Jugendhilfe	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 6/1999, S. 201-206
Schwabe, Mathias	Geist(er) und Buchstaben. Erste Erfahrungen mit dem Hilfeplan (nach § 36 KJHG) aus der Sicht eines Heimleiters.	In: Evangelische Jugendhilfe, 5/1992, S. 5

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Schwabe, Mathias	Das Hilfeplangespräch nach § 36 KJHG. Eine bescheidene Übung zwischen ideologischer Überfrachtung und strukturellen Widersprüchen.	In: Forum Erziehungshilfen, 4/1996, S 14-172
Schwabe, Mathias	Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 1: Grundkonstellation und Spannungsfelder.	In: Jugendhilfe, 4/2000, S. 195-203
Schwabe, Mathias	Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 2: Methodische Hinweise zur erfolgreichen Moderation..	In: Jugendhilfe, 5/2000, S. 255-264
Schwabe, Mathias	Partizipation im Hilfeplangespräch – Hindernisse und wie sie gemeistert werden können.	In: SOS-Dialog, 2000, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V., S. 11-17
Schwabe, Mathias	Das Hilfeplangespräch als Planungsinstrument – Möglichkeiten, Grenzen und Gefahren eines kommunikativen Verfahrens bei der Steuerung und Zielorientierung von Erziehungshilfen.	In: Forum Erziehungshilfen, 1/2002, S. 4-12
Schwabe, Mathias	"Schwer zu schluckende Kröten" – Was sich Mitarbeiterinnen des Öffentlichen und der Freien Träger bei der Kooperation in ambulanten Hilfen häufig wechselseitig zumuten (müssen) und weshalb man mit Konflikten rechnen sollte.	In: Heim und Erzieher Zeitschrift (HEZ) 2/2001, S. 1-12
Schwabe, Mathias	Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technobgiedefizit.	In: ZfPäd 2000, 39. Beiheft "Erziehung und sozialer Wandel, S. 117-130
Schwabe, Mathias	Partizipation im Hilfeplangespräch – Anforderungen, Möglichkeiten und Widersprüche.	In: Wie jugendhilfefähig ist Politik, wie politikfähig ist Jugendhilfe? - Beiträge zur IGFH-Jahrestagung 1999 in Nürnberg. IGFH-Eigenverlag 2000, S. 254-270
Schwabe, Mathias	The Potential and the Limitations of German "Hilfeplan-Gespräch".	In: Social Work in Europe, 2/1999, Vol. 6, S. 63-72
Schwabe, Mathias	Wer sind unsere Kunden? Wie definieren sich unsere Aufträge? Worin bestehen unsere Leistungen?	In: Widersprüche, 59/1996, S. 11-29
Schwabe, Mathias	Hilfeplan – Betroffene beteiligen ... Prozessorientierung und systemisches Denken bei Hilfeplangespräch.	In: Evangelische Jugendhilfe 3/1994, S. 27 – 28
Schwabe, Mathias	Kooperation von Öffentlichen und Freien Trägern bei der Hilfeplanung	In: Jugendhilfe, Neuwied: 40, 5/2002, S. 248-255
SOS-Dialog	Schwerpunktthema: Hilfeplanung.	In: SOS-Dialog, München 2000, S. 1-25

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Sozialpäd. Einrichtung Cappelrain, Kinderheim Kleingratach (Hg.)	Der Hilfeplan – Einführung / Erstellung / Umgang.	Forum Jugendhilfe 1991 in der Region Franken. Öhringen u.a. 1992, 52 S.
Sozialpädagogischen Einrichtung Cappelrain/Kinderheima Kleingartach (Hg.)	Materialien zum Hilfeplan.	Eppingen 1992
Späth, Karl	Vom Entwicklungsbericht zum Hilfeplan.	Jugendhilfe 29, 7/1991, S. 302-311
Späth, Karl	Aufgabenstellung des Hilfeplans aus Sicht des Gesetzgebers.	In: Evangelische Jugendhilfe, 3/1992a, S. 12-15
Späth, Karl	Hilfeplan - sein Standort im Prozeß der erzieherischen Hilfen	In: Evangelische Jugendhilfe, 3/92, S.16
Späth, Karl	Beteiligte bei der Hilfeplanung: Personensorgeberechtigte und junge Menschen – Mitwirkung und Beteiligung von Betroffenen bei der Hilfeplanung und Hilfeentscheidung.	In: Hilfeplan, Hannover 1993, S. 37-50
Späth, Karl	Der Hilfeplan im Spannungsfeld zwischen Bevormundung und Einbeziehung von Kindern, Jugendliche und Eltern. So wie bisher kann es nicht weitergehen!	In: Unsere Jugend, 4/1992, S. 149-155
Späth, Karl	Kinder und Eltern – Partner oder Störfaktor bei der Hilfeplanung?	In: PATEN, 2/1993. S. 30
Späth, Karl	Kinder und Eltern – Partner oder Störfaktor bei der Hilfeplanung?	In: AFET Rundbrief, 1/1993, S. 9-14
Späth, Karl	Voraussetzungen für eine beteiligungsorientierte Hilfeplanung	In: Jugendhilfe 01/03, S. 12 ff.
Späth, Karl	Hilfeplan als Instrument einer modernen Jugendhilfe.	In: Sozialpädagogik 36, 2/1994, S. 54-60
Spindler, Manfred	Hilfeplanung im Heim und Subjektstellung des Klienten.	In: Jugendwohl, 2/1993, S. 66-72
Stadt Osnabrück, Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien (Hg.)	Hilfeplan gem. § 36 KJHG. Konzeption.	Osnabrück 2002
Stadtjugendamt München	Das Hilfeplanmodell	München 1995
Stephan, Heinz	Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht.	In: AFET Mitglieder Rundbrief, 4/1992, S. 83-86
Stephan, Heinz	Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht.	In: Zeitschrift für das Fürsorgewesen. 5/1993, S. 97-102

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Stephan, Heinz	Antwort auf Dieter Reuter-Spanier. Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht (AFET-Rundbrief 1/1993).	In: AFET Mitglieder Rundbrief 1/1993, S. 4
Storr, P.	Jugendhilferecht. Gesetzestext und Erläuterungen.	Regensburg 1991, 385 S.
Struck, Norbert	Kosten von Hilfeplangesprächen.	In: Forum Erziehungshilfen, Münster: 3/2001, S. 186
Thiersch, Hans	Leistungen der Jugendhilfe – am Beispiel einer Untersuchung zur Heimerziehung.	EREV- Schriftenreihe, (38), 1997, S. 14-48
Thiersch/ Bauer/ Finkel/ Hamberger/ Kühn	Projekt JÜgendhilfe LEistungen (JULE). Zentral Ergebnisse zur Darstellung und Bewertung stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen.	In: Evangelische Jugendhilfe (75), 1998, S. 138-143
Thiesmeier, Monika	Kollegiale Beratung als strukturierte Reflexionsmethode.	In: Landesjugendamt Westfalen-Lippe (Hg.): Materialien, Formulare und Aufsätze zu einer angemessenen Gestaltung des Hilfeplanverfahrens. Münster 1996, S. 81-95
Thimm, Karl Heinz	Fallverstehen in den Hilfen zur Erziehung	In: Unsere Jugend, Halle, 54, 10/2002, S. 410-417
Thimm, Karl-Heinz	Praxis der sozialpädagogischen Arbeit in stationären Hilfen zur Erziehung.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 276-318
Tornow, H.	Hilfeplanung nach § 36 KJHG als Verständigung über Problemlösung.	In: Evangelische Jugendhilfe 2/1994, S. 22-30
Trauernicht, Gitta / Finke, Günther	Hilfeplanung in Hamburg. Konzeptionelle Vorstellungen im Spiegel der Empirie.	In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung Münster 1994, S. 113-124
Trudel, H.	Der Hilfeplan – Einführung, Erstellung, Umgang – Dokumentation	In: Forum Jugendhilfe. Der Hilfeplan – Einführung, Erstellung, Umgang – Dokumentation. Heilbronn, Diakonie Franken: 1991, S. 16-21
Uhlendorff, Uwe	Psychosoziale und sozialpädagogischen Diagnosen in der Jugendhilfe.	In: Mechthild Wolff u.a. (Hg.): Lebensweltorientierung konkret. Frankfurt 1997, S. 66-80
Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogische Diagnosen III. Ein sozialpädagogisch-hermeneutisches Diagnoseverfahren für die Hilfeplanung.	Weinheim, München 1997

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogische Diagnosen.	In: Herbert Colla u.a. (Hg.): Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa. Neuwied usw. 1999, S. 713-719
Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogisch-hermeneutische Diagnosen und Hilfeplanung.	In: Gisela Jakob / Hans-Jürgen von Wensierski (Hg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim, München 1997, S. 255-269
Uhlendorff, Uwe	Sozialpädagogisch-hermeneutische Diagnosen in der Jugendhilfe.	In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 126-142
Uhlendorff, Uwe	Systematische Ansatzpunkte einer sozialpädagogischen Diagnose und Beispiele von Lebenswelten sozial benachteiligter Jugendlicher.	In: Bernd Steinmetz u.a. (Hg.): Benachteiligte Jugendliche in Europa. Opladen 1994, S. 181-193
Urban, M.	Hilfeplan(ung) in der Sozialhilfe?	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, (75) 1995, S. 148-150
Urban, Manfred	Hilfeplanung in der Sozialhilfe – von der Behörde zum Dienstleistungsamt Sozialhilfe	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 2/1999, S. 54-58
Urban, Ulrike	Individuelle Hilfeplanung im strukturellen Widerspruch sozialer Arbeit.	In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand, 4/2001, S. 388-400
van den Boogaart, H. u.a. (Hg.)	Rechte von Kindern und Jugendlichen. Wege zu ihrer Verwirklichung.	Münster 1996, 266 S.
Van Santen, Eric	Rauf oder runter, mehr oder weniger? – Ergebnisse und methodische Anmerkungen zu regionalen und zeitlichen Vergleichen der Fremdunterbringung	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 80, 7/2000, S. 201-206
Vetter, Holger	Hilfeplanung – In der Heimerziehung ist mehr drin.	In: Sozialmagazin 4/1993, S. 58-59
Vierzigmann, Gabriele	Mein Kind ist im Heim - Petra Loderer berichtet über ihre Arbeit mit Eltern, deren Kinder fremduntergebracht sind	In: SOS-Dialog, 2000, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V., S. 11-17

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Vogg, Luise/ Munker, Johann (Red.)	Der Hilfeplan. Anregungen und Vorschläge zu Inhalt und Ausgestaltung.	Aichach-Klingen: Landesverband der Pflege und Adoptiveltern in Bayern e. V., o. J. (1993)
von Soest, George	Regionale und zentrale Erziehungskonferenzen beim Jugendamt der Stadt Kassel. Aufgabe und Funktion eines Erziehungsplanungsinstrumentes unter besonderer Berücksichtigung der Bürgerbeteiligung.	Kassel, 1998
von Soest, George	Der Hilfeplan im Rahmen einer partizipativen Jugendhilfe.	Univ. GH Kassel, Fachbereich Sozialwesen (Hg.), Kassel : 1998, 200 S.
Wagner, Gisela / Hoppe, Martina	Kritische Anmerkungen zu dem Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG.	In: NDV, 11/1995, S. 455-456
Weber, Jochen	Wie können Transparenz und Mitwirkung in Einrichtungen der Erziehungshilfe in der Jugendsozialarbeit verbessert werden?	In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. – E-REV; 4 /2001, S. 200-204
Wendt, Wolf-Rainer	Hilfe nach Plan. Fortschritte im Verfahren: Case-Management – Unterstützungsmanagement als angemessene Methode sozialer Arbeit in der Bürgergesellschaft und Marktwirtschaft	In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 5/1995, S. 101-105
Wensierski, Hans Jürgen von / Jakob, Gisela	Rekonstruktive Sozialpädagogik. Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, Fallverstehen und sozialpädagogisches Handeln – eine Einführung.	In: Gisela Jakob / Hans- Jürgen von Wensierski (Hg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim, München 1997, S. 7-22
Werner, Heinz Hermann	Erziehungshilfe nach dem SGB VIII/KJHG im Spannungsfeld von Recht und Fachlichkeit.	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (1995), S. 367
Werner, Heinz Hermann	Missverständnisse über den Aushandlungsprozess in der Jugendhilfe? Die missverständene KJHG-Praxis.	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, (77) 1997, S. 147-148
Weskamp, Peter	Hilfe zur Erziehung im Alltag des Jugendamtes. Ein Beitrag zur Professionalisierung sozialer Arbeit durch Sozialpädagogik.	Frankfurt usw. : Lang 1998
Wiesner, R.; Zarbock, W. (Hg.)	Das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG).	Köln 1991
Wiesner, Reinhard	Das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz – Chance und Herausforderung für die Jugendhilfepraxis	In: Zentralblatt für Jugendrecht, (78), 1991, S. 345-352

Autor/in	Titel	Verlag / Ort / Jahr / Seiten
Wiesner, Reinhard (Hg.)	§ 36 Mitwirkung, Hilfeplan.	In: SGB VIII - Kinder- und Jugendhilfe München: Beck 2000
Wiesner, Reinhard u.a.	SGB VIII. Kinder und Jugendhilfe. Kommentar.	München 1995
Wirth, Klaus	Kontraktmanagement – Eine neue Steuerungsphilosophie für die öffentliche Verwaltung?	In: KDZ – Rundschau, 3/1999
Wittmann, Johann	Die Übernahme der Kostenerstattungsstreitfälle im Sozialhilfe- und Jugendhilfe-recht aus der Sicht der Verwaltungsgerichtsbarkeit	In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: 79, 8/1999, S. 270-273
Wolff, Mechthild	Bericht von der Regionaltagung „Hilfeplanung nach § 36 KJHG“ in Blankensee bei Potsdam.	In: Jugendhilfe 2/1995, S. 8 – 10
Wolff, Mechthild	Hilfeplanung für Mädchen. Bericht einer Fachtagung der IGfH im März 1994 in Bad Nauheim.	In: Sozialpädagogik 2/1995, S. 81 - 83

## Anlage (4): Beteiligte Institute

### **ISA, Oranienburg – gemeinnützige Gesellschaft für soziale Arbeit mbH**

Lehnitzstraße 22, 16515 Oranienburg  
Tel.: 03301 - 56 213

Geschäftsführer: Hans Leitner

Thematische Schwerpunkte: Entwicklung von Strukturen und Rahmenbedingungen, Fallverstehen u.a. durch Biographiearbeit, Verfahren kollegialer Beratung, Reflexion und Entscheidung, zuverlässiger Kinderschutz und Hilfeplanung.

Motto: Praxisorientierte Forschung, Planung und Programmentwicklung, Praxisberatung und Organisationsentwicklung sowie Fortbildung und Information mit dem Ziel der Aktivierung innovativer Potentials in der sozialen Praxis

Arbeitsbereiche: Familien-, Kinder- und Jugendhilfe, praxisbegleitende Forschung, Projekt- und Organisationsentwicklung, Fortbildung, Planung und Planungsberatung, Gutachten

Themengebiete: Hilfen zur Erziehung, Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, Sozialarbeit an Schulen, Frühförderung, Hilfeplanung, Jugendhilfeplanung, flexible Hilfen, Altenhilfe

### **ISM – Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.**

Arbeitsbereich: Jugendhilfe/ Migration/ Prävention

Kaiserstrasse 31  
Tel: 06131 – 24041 –0

Das ism ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, der seit seiner Gründung 1992 im Bereich der Sozialen Arbeit zahlreiche Forschungen, Evaluationen, wissenschaftliche Begleitungen von

Modellprojekten sowie Planungs- und Beratungsprojekte durchgeführt hat. Derzeit arbeiten im ism 23 wissenschaftliche MitarbeiterInnen und zwei Verwaltungsfachkräfte in 20 laufenden Projekten. Die Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Jugendhilfe, Arbeitsmarkt und Migration/interkulturelle Arbeit. Vor allem zu jugendhilfespezifischen Fragestellungen mit Schwerpunkt im Bereich der Hilfen zur Erziehung wurden seit der Gründung des Instituts kontinuierlich Projekte in Kooperation mit Ministerien sowie öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe durchgeführt. In der Regel handelt es sich um Praxisforschungs- und -entwicklungsprojekte, die sich auf Fragestellungen zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung beziehen (Inanspruchnahme von HzE, Qualitätsstandards von Jugendamtsarbeit, ASD, Hilfeplanung, Jugendhilfeplanung, Entwicklungsbedingungen und Leistungsfähigkeit der Heimerziehung, Sozialraumorientierung, kooperative Qualitätsentwicklung). In den vergangenen acht Jahren wurde mit 15 Jugendämtern an der Qualifizierung von Hilfeplanung gearbeitet. Der Schwerpunkt lag auf ländlichen Regionen.

Die wissenschaftliche Leitung des Institutes liegt beim Vorstand (Prof. Dr. Franz Hamburger, Universität Mainz; Prof. Dr. Detlef Baum, Fachhochschule Koblenz; Prof. Dr. Werner Nell, Universität Halle) sowie den Geschäftsführern der Arbeitsbereiche (Dipl.-Päd. Heinz Müller, Dipl.-Päd. Otto Wolter).

Für weitere Informationen empfehlen wir unsere Homepage:

[www.ism-mainz.de](http://www.ism-mainz.de)



**SPI – Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e.V.**

Renatastraße 77, 80639 München.

Tel (089) 12606-432

Abteilungsleitung: Dipl. Psych. Reinhard Rudeck

Das SPI gehört zum Fachbereich Pädagogik des SOS-Kinderdorf e.V. und ist sozialwissenschaftlich und beratend tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Fachpublikationen, Fachveranstaltungen und praxisbegleitende Forschungsprojekte. Im Arbeitsbereich Praxisforschung werden praxisrelevante Fragestellungen aus der Arbeit der bundesweit 51 SOS-Einrichtungen aufgegriffen und mittels sozialwissenschaftlicher Methoden, die der Komplexität der Praxisprozesse angemessen sind, erkundet. Ein thematischer Schwerpunkt ist die systematische Erforschung der Praxis stationärer Erziehungshilfen. Weitere inhaltliche Schwerpunkte des SPI: soziale Integration benachteiligter Kinder und Jugendlicher, Zusammenarbeit zwischen Kind, Familie und Institution, konkrete Handlungsansätze im Sozialraum.

Publikationsübersicht und weitere Informationen:

[www.sos-kinderdorf.de/spi](http://www.sos-kinderdorf.de/spi)

**Universität Koblenz-Landau, Seminar Pädagogik – Projektleitung und Koordination**

Universitätsstr. 1, 56070 Koblenz

Tel.: 0261/287-0

Geschäftsführender Leiter: Prof. Dr. Christian Schrapper

Der Arbeitsbereich Sozialpädagogik der Universität Koblenz hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Entwicklungs- und Beratungs-, sowie Modell- und Studienprojekte durchgeführt. Unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Schrapper wurden Forschungsprojekte in Kooperation mit Ministerien sowie Öffentlichen und Freien Trägern der Jugendhilfe (insbesondere Jugendämtern, Beratungseinrichtungen und stationären Jugendhilfeeinrichtungen) überwiegend in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen realisiert.

Die thematischen Schwerpunkte unserer Forschung liegen in den Bereichen Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik, Verfahren kollegialer Beratung und Entscheidung, zuverlässiger Kinderschutz, Jugendhilfeplanung, Hilfen zur Erziehung und Hilfeplanung sowie an den Schnittstellen zur Kinder- und Jugendpsychiatrie, Justiz und Schule. Regionaler Schwerpunkt der Entwicklungsprojekte zur Hilfeplanung sind insbesondere Großstadtjugendämter.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:

<http://www.uni-koblenz.de/~sempaed/>