

**Marion Moos, Elisabeth Schmutz:**

***Qualitätsentwicklung  
in der Hilfeplanung als kooperativer Prozess  
zwischen öffentlichen und freien Trägern***

**Handreichung des Modellstandortes  
Rheinland-Pfalz im Rahmen des Modellprojektes  
„Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“**



Modellprogramm  
Fortentwicklung des  
Hilfeplanverfahrens

**Institut für Sozialpädagogische  
Forschung Mainz e.V. (ism)**

**Elisabeth Schmutz, Marion Moos**

**Kaiserstraße 31  
55116 Mainz**

**Tel. 06131/2404117**

**Fax. 06131/2404150**

**Email: [elisabeth.schmutz@ism-mainz.de](mailto:elisabeth.schmutz@ism-mainz.de)  
[marion.moos@ism-mainz.de](mailto:marion.moos@ism-mainz.de)**



**Copyright ism-Verlag, Mainz 2005**

**ISBN 3-932612-18-3**

## **Inhaltsverzeichnis**

---

<b>1. EINFÜHRUNG</b>	<b>4</b>
Zum Gebrauch der Handreichung:	5
<b>2. KOOPERATIVE UND BETEILIGUNGSORIENTIERTE HILFEPLANUNG: FACHLICHE STANDARDS UND ZENTRALE GELINGENSAKTOREN</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Zentrale Gelingensfaktoren der Hilfeplanung</b>	<b>7</b>
2.1.1 Systemische Herangehensweise der Fachkräfte	7
2.1.2 Ausrichtung der Fachkräfte auf die Ressourcen der AdressatInnen und deren Aktivierung	8
2.1.3 Kontinuierliche Beteiligung der AdressatInnen in allen Prozessschritten	9
2.1.4 Strukturierung des Hilfeplanungsprozesses mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion in den einzelnen Verfahrensschritten	10
2.1.5 Zielformulierung und Zielorientierung	10
2.1.6 Strukturell gesicherte Orte der fallbezogenen und fallübergreifenden Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern	11
2.1.7 Systematische und strukturell verankerte Evaluation von Hilfeplanungsprozessen und Hilfeverläufen	12
<b>2.2 Ein Modell der kooperativen und beteiligungsorientierten     Hilfeplanung</b>	<b>13</b>
<b>3. INSTRUMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG EINER KOOPERATIVEN UND BETEILIGUNGSORIENTIERTEN HILFEPLANUNG – EINE GEBRAUCHSANLEITUNG</b>	<b>19</b>
3.1 Für die Qualitätsentwicklung bedeutsame Schnittstellen der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger bei Beginn von Hilfen	19
3.2 Instrumente im Hilfeverlauf	20
3.2.1 Der Erst-Hilfeplan	20
3.2.2 Die Vorab-Info	29
3.2.3 Hilfeplan-Fortschreibung	37
3.3 Instrumente zum Abschluss der Hilfe	44
3.3.1 Vorab-Info zum Abschlussgespräch	44
3.3.2 Leitfaden zum Abschlussgespräch	50
3.3.3 Evaluationsbogen für abgeschlossene Hilfen – Datenteil	55
<b>4. AUSBLICK</b>	<b>59</b>
<b>5. LITERATUR</b>	<b>60</b>

## 1. Einführung

---

Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII ist das zentrale Steuerungsinstrument der Erziehungshilfen bezogen auf die individuelle Hilfestellung und die Hilfestaltung. Mit Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes vor nunmehr 15 Jahren wurde die Hilfeplanung rechtlich verankert und war seither immer wieder Gegenstand von Qualitätsentwicklungsprozessen und Forschungsprojekten. Seit einigen Jahren legt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) einen Förderschwerpunkt auf die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. In diesem Rahmen wurde u.a. das Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ initiiert. Dieses Modellprojekt wird in Kooperation von vier Instituten durchgeführt, zu denen auch das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) gehört. Jedes dieser vier Institute begründete einen Modellstandort, an dem Praxisfragen untersucht und Handlungsansätze entwickelt werden.<sup>1</sup>

Das ism begründete im Sommer 2003 einen Modellstandort mit drei Jugendämtern und sechs Einrichtungen. Das sind die Jugendämter des Landkreises Alzey-Worms, des Rhein-Hunsrück-Kreises und der Stadt Worms sowie die Einrichtungen Ev. Jugendhilfzentrum Worms, Ev. Kinder- und Jugendheim Alsenz, Ev. Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Schmiedel, Internationaler Bund Simmern, Kinder- und Jugendhilfe St. Hildegard mit Jugendhilfestation Wörrstadt sowie Kinder- und Jugendhilfe St. Marien in Worms. Damit sollte zugleich die Gelegenheit geschaffen werden, die im Rahmen des Landesmodellprojektes zur Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamtes (vgl. Darius/Müller/Teupe 2004) entwickelten Qualitätsstandards der Hilfeplanung in einem kooperativen Prozess von öffentlichen und freien Trägern weiterzuführen.

Wie die Bestandsaufnahme am Modellstandort zeigte, bestand für die beteiligten Träger insbesondere Bedarf, die unterschiedlichen bereits vollzogenen Qualitätsentwicklungsprozesse im Bereich der Hilfeplanung aufeinander zu beziehen und gemeinsame fachliche Standards der Hilfeplanung zu erarbeiten. Dies sollte möglichst praxisnah und umsetzungsorientiert geschehen. Ausgehend von Gelingensfaktoren der Hilfeplanung, wie sie sich ebenfalls im Zuge der Bestandsaufnahme herauskristallisiert haben, wurde darum vereinbart, gemeinsam Instrumente zu den einzelnen Verfahrensschritten der Hilfeplanung zu entwickeln. Damit wurde ein Forum geschaffen, das über die gemeinsame Diskussion fachlicher Standards hinaus zugleich eine Abstimmung der Kooperationsaufgaben im Hilfeplanungsprozess zwischen öffentlichen und freien Trägern ermöglichte und eine Verständigung über den Einsatz bestimmter Instrumente zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Beteiligung der AdressatInnen und einer fortlaufenden Evaluation der Hilfen erlaubte.

Mit der vorliegenden Handreichung zur Hilfeplanung werden die gemeinsam entwickelten und in der Praxis der beteiligten Träger bereits erprobten Instrumente vorgestellt und in einem entsprechenden Modell der Hilfeplanung verortet. Diese Handreichung dient damit der weiteren Multiplikation dieser Instrumente sowie einer weitergehenden Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern über Qualitätsstandards einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung.

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Darstellung des Modellprojektes ist auf der Homepage des Projektes [www.hilfeplanverfahren.de](http://www.hilfeplanverfahren.de) sowie im ersten Zwischenbericht zu finden (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) 2003).

### **Zum Gebrauch der Handreichung:**

In einem ersten Teil werden zunächst zentrale Eckpunkte einer kooperativen Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung aufgezeigt. Diese werden so dann anhand von Gelingensfaktoren, wie sie im Zuge des Modellprojektes gemeinsam mit Fach- und Leitungskräften der beteiligten Träger herausgearbeitet wurden, konkretisiert. Fachliche Standards und Gelingensfaktoren münden schließlich in ein Modell der Hilfeplanung, das insbesondere auf eine gelingende Realisierung von Beteiligung, Kooperation und Evaluation abhebt. Die im Verlauf des Modellprojektes entwickelten Instrumente werden in diesem Modell verortet und hinsichtlich ihres jeweiligen Gegenstandes und ihrer Zielsetzung verankert. Dieses erste Kapitel stellt insofern die fachliche Grundlegung für die anschließende detaillierte Beschreibung der Instrumente dar.

Der zweite Teil dieser Handreichung ist entsprechend als eine Gebrauchsanleitung zum Einsatz der entwickelten Instrumente konzipiert. Nach einer kurzen Einführung werden sämtliche Instrumente hinsichtlich ihrer Zielrichtung und Funktion beschrieben. Außerdem werden umfangreiche Anmerkungen zum Verständnis der einzelnen Fragestellungen und zum praktischen Einsatz gemacht. Auf jede Vorstellung und Erläuterung eines Instrumentes folgt dessen vollständiger Abdruck. Diese können zugleich als Kopiervorlage genutzt werden. Über das ism sind außerdem sämtliche Instrumente auch als Datei erhältlich.

### **Kontakt:**

Elisabeth.schmutz@ism-mainz.de

Marion.moos@ism-mainz.de

www.ism-mainz.de

Ein besonderer Dank gilt allen Mitwirkenden der Projektgruppe, die wesentlich zur Entwicklung der hier vorgestellten Instrumente beigetragen haben. Sie haben die Instrumente im Rahmen aktuell laufender Hilfeplanungsprozesse erprobt und vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen kritisch diskutiert.

Im Einzelnen waren dies:

Herr Herz, Herr Krämer und Herr Bauer, Kreisverwaltung Alzey-Worms

Herr Merscher und Herr Schink, Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück

Frau Dietz, Herr Hauck, Frau Grob-Weidlich und Herr Krämer, Stadtverwaltung Worms

Frau Hollerith und Frau Ritter, Ev. Jugendhilfezentrum Worms

Frau Ralfs-Horeis und Herr Kunz, Ev. Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Schmiedel

Frau Mentzen und Herr Wittke, Ev. Kinder- und Jugendheim Alsenz

Frau Espenschied und Frau Rahm, Internationaler Bund Simmern

Herr Gallei und Frau Klein, Kinder- und Jugendhilfe St. Hildegard

Frau Mayer, Frau Weisbrod und Herr Werner, Kinder- und Jugendhilfezentrum St. Marien

## **2. Kooperative und beteiligungsorientierte Hilfeplanung: fachliche Standards und zentrale Gelingensfaktoren**

---

Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII ist das zentrale fallbezogene Steuerungsinstrument der Hilfen zur Erziehung. So ist im Zuge der Hilfeplanung zu klären, welche Hilfe im Einzelfall notwendig und geeignet ist, welche Zielsetzung angemessen ist und von allen Beteiligten mitgetragen werden kann, welche Form der Hilfestellung zielförderlich ist und welche Rahmenbedingungen sowie Ressourcen zur Umsetzung der Hilfe notwendig sind. Die Hilfeplanung stellt somit ein sozialrechtliches Verfahren dar, über das Rechtsansprüche auf Hilfestellung und Hilfeleistung gesichert werden. Dieses Verfahren ist allerdings nicht standardisiert durchzuführen, sondern bedarf der prozesshaften Ausgestaltung innerhalb gesicherter Strukturen. Beteiligung der AdressatInnen, Kooperation der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger sowie die Vereinbarung und regelmäßige Überprüfung eines Kontraktes (Hilfeplan) stellen dabei zentrale Elemente dar.

Die Notwendigkeit der Beteiligung ergibt sich u.a. aus der Wesensart person-bezogener sozialer Dienstleistungen. So werden diese immer erst in der Ko-Produktion von Leistungserbringer und AdressatInnen wirksam. Beteiligung aber erfordert zugleich Offenheit im Prozess. Veränderungen in der Lebenssituation der AdressatInnen ebenso wie Veränderungen im Zuge der Persönlichkeitsentwicklung und der Beziehungsdynamiken müssen in der Hilfestellung aufgegriffen bzw. diese darauf abgestimmt werden. Über die Beteiligung der AdressatInnen gilt es die Hilfe an die Erfahrungshorizonte, Deutungsmuster, Sichtweisen und Zielsetzungen der AdressatInnen anschlussfähig zu halten. Dies über den gesamten Hilfeprozess zu gewährleisten, ist eine notwendige Bedingung für die Gestaltung nachhaltiger Erziehungshilfen.

Die Notwendigkeit der Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger ergibt sich aus dem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis und der damit verbundenen Differenzierung von Verantwortlichkeiten. So liegt beim öffentlichen Träger die Verantwortung für die Entscheidung über die notwendige und geeignete Hilfe, beim freien Träger die Durchführungsverantwortung. Beides aber gilt es aufeinander zu beziehen. Was seitens des öffentlichen Trägers als geeignete Hilfe angesehen wird, muss auch für den freien Träger nachvollziehbar sein, um in der Durchführung der Hilfe daran anschließen und eine dem individuellen Bedarf angemessene Hilfe gestalten zu können. Dazu bedarf es sowohl fallbezogener als auch fallübergreifender Kooperationsstrukturen, die die Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses ebenso erlauben und fördern wie die Aushandlung von Rahmenbedingungen und Ressourcenausstattung für unterschiedliche Hilfeangebote oder eine diskursive Abstimmung von Hilfebedarfen und Angebotsstruktur. Über eine solche kontinuierliche Kooperation und trägerübergreifendes Zusammenwirken zur Ermöglichung nachhaltiger Erziehungshilfen gilt es Strukturen der Hilfeplanung zu entwickeln, die über eine entsprechende Standardisierung von Abläufen Verfahrenssicherheit gewährleisten und damit zugleich Offenheit für einen Aushandlungsprozess um die individuell geeignete Hilfestellung schaffen.

Die regelmäßige Überprüfung der individuellen Hilfepläne sowie die systematische Auswertung abgeschlossener Hilfen schaffen schließlich Gelegenheiten für kontinuierliche fachliche Lernprozesse. Dabei sind fallbezogene und fallübergreifende Fragestellungen ebenso von Bedeutung wie die Reflexion der jeweils praktizierten Beteiligung und Kooperation. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse gilt es sowohl trägerintern als auch trägerüber-

greifend zu diskutieren und zu bewerten, und damit für einen kooperativen Qualitätsentwicklungsprozess nutzbar zu machen. Ein solcher kontinuierlicher, kooperativer fachlicher Lernprozess zeichnet sich durch seine gemeinsame Zielsetzung, nämlich die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens hin zu individuell zunehmend bedarfsgerechteren Hilfen.

Im folgenden werden zunächst Gelingensfaktoren einer solchen kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung aufgezeigt. Daran anschließend wird ein Modell der Hilfeplanung vorgestellt, das die bisherigen fachlichen Ausführungen unter Berücksichtigung der benannten Gelingensfaktoren durch die Beschreibung in einander greifender Handlungsschritte konkretisiert.

## **2.1 Zentrale Gelingensfaktoren der Hilfeplanung**

Im Zuge der Bestandsaufnahme zum Stand des Hilfeplanverfahrens am Modellstandort des ism wurde mittels Aktenanalysen, Beobachtung von Hilfeplangesprächen und auswertenden Workshops mit den beteiligten Fach- und Leitungskräften herausgearbeitet, welche Faktoren maßgeblich zu einer gelingenden Praxis der Hilfeplanung beitragen, in welchem Maße eine solche gelingende Praxis bereits vorzufinden ist und durch welche Maßnahmen dieses Gelingen weiter unterstützt und ausgeweitet werden kann. Im folgenden werden die zentralen Gelingensfaktoren beschrieben und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Hilfeplanungsprozess verortet.

### **2.1.1 Systemische Herangehensweise der Fachkräfte**

Ein erster Gelingensfaktor liegt in einer systemischen Herangehensweise der Fachkräfte und verweist damit auf die fachliche Haltung, die es im Feld der Hilfeplanung zu entwickeln gilt. Eine systemische Herangehensweise zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten in ihrem Kontext wahrgenommen und bezogen auf ihr Handeln in diesem zu verstehen gesucht werden. Dabei ist davon auszugehen, dass jedes Handeln systemintern funktional und damit sinnhaft ist, auch wenn es nach außen Wirkungen erzielt, die entsprechende Sanktionen anderer Systeme wie der sozialen Umwelt und/oder des Jugendamtes nach sich ziehen. Bezogen auf die AdressatInnen erzieherischer Hilfen bedeutet dies, dass die Fachkräfte immer auch die Sinnhaftigkeit von Lösungsstrategien und Bewältigungshandeln zu erkunden und damit die Eigenlogik des Handelns der AdressatInnen nachzuvollziehen suchen müssen. Damit einher geht das Kennenlernen von Sichtweisen und Deutungsmustern der AdressatInnen, die es in der Hilfeplanung zu berücksichtigen gilt, um Ziele und Hilfeangebote an die Lebenswelt der AdressatInnen anschlussfähig zu halten und damit Veränderungsprozesse möglich zu machen.

Die Praxis der Hilfeplanung zeigt, dass dieser Prozess des Verstehens der AdressatInnen in ihrem je eigenen Denk- und Handlungssystem eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung individuell geeigneter und damit auch wirkungsvoller Hilfen ist. Hilfreich und notwendig ist dabei eine systematische Perspektivendifferenzierung in der Beschreibung von Ausgangssituationen, Problemlagen, Veränderungsbedarfen und Zielsetzungen. Die im Rahmen des Modellprojektes entwickelten Instrumente unterstützen diese Perspektivendifferenzierung, indem bei sämtlichen Beschreibungen explizit nach der Sicht der Kinder, der Eltern und der Fachkräfte gefragt wird.

Eine systemische Herangehensweise verweist neben dem Verstehen des Handelns der AdressatInnen auf eine Betrachtung der Aus- und Nebenwirkungen des Handelns der Betroffenen. Oftmals wird gerade diese Wirkung

des Handelns zum Anlass für die Erziehungshilfe, weil aus Perspektive anderer das Wohl des Kindes nicht mehr gewährleistet ist, das Kind nicht angemessen erzogen oder gefördert wird, die Schule das Kind für nicht mehr tragbar hält etc. Im Rahmen der Hilfeplanung gilt es diese Folgen des Handelns von Eltern und/oder Kindern/Jugendlichen so in den Blick zu nehmen und zum Gegenstand der Zusammenarbeit zu machen, dass auf Seiten der AdressatInnen eine Veränderungsbereitschaft entsteht und gemeinsam neue Lösungs- und Bewältigungsstrategien entwickelt werden können.

Im Prozess der Hilfeplanung gilt es allerdings, nicht nur zu Beginn der Hilfe einmalig ein Arbeitsbündnis mit den AdressatInnen zu schließen, sondern dieses in jedem Prozessschritt immer wieder zu konkretisieren, zu überprüfen und ggf. zu erneuern. Dies erfolgt, indem zunächst über die Differenzierung der unterschiedlichen Perspektiven eine möglichst breite Situationsbeschreibung gewonnen wird, um dann in einem Aushandlungsprozess diese Unterschiede zu bearbeiten. Dabei geht es um ein Ausloten der Bedeutsamkeit der jeweiligen Unterschiede, ein vergleichendes Betrachten der jeweiligen Folgewirkungen, die Suche nach verbindenden Gemeinsamkeiten und möglichen Brücken, um Unterschiede aushaltbar zu machen.

Die systemische Herangehensweise gewinnt aber nicht nur in der Zusammenarbeit mit den AdressatInnen sondern auch in der Kooperation der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger an Bedeutung. So gilt es auch hier, sich wechselseitig im Kontext der jeweiligen Institution und der im Prozess der Hilfeplanung zugewiesenen Aufgaben und Rollen wahrzunehmen, sich in diesen Zusammenhängen verstehen zu suchen und diese Rahmenbedingungen in der Entwicklung und Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung zu berücksichtigen.

### **2.1.2 Ausrichtung der Fachkräfte auf die Ressourcen der AdressatInnen und deren Aktivierung**

Die Ressourcenorientierung ist ein weiterer Gelingensfaktor, der sich auf die fachliche Haltung der Fachkräfte bezieht und für die Herstellung gelingender Arbeitsbündnisse von Bedeutung ist. Mit der Ressourcenorientierung verbindet sich die Annahme, dass grundsätzlich jeder Mensch über ausreichend Ressourcen verfügt, seinen Alltag selbst zu bewältigen. Allerdings sind diese Ressourcen in unterschiedlichem Maße für die einzelnen Personen zugänglich und nutzbar. Im Prozess der Hilfeplanung ist eine solche Ressourcenorientierung in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung.

Im Rahmen der Diagnostik ist zu fragen, über welche Ressourcen die AdressatInnen aktuell verfügen, welche Aufgaben und Anforderungen angemessen bewältigt werden können und welche aktuellen Problemlagen eine Erweiterung des vorhandenen Reservoirs an Bewältigungskompetenzen sowie die Entwicklung neuer Lösungsstrategien erforderlich machen. Im Blick auf die Beschreibung von Hilfe- und Entwicklungsbedarfen spielt entsprechend die Erschließung von Ressourcen und die Entwicklung von Kompetenzen zu deren Nutzung eine zentrale Rolle.

Desweiteren lenkt eine ressourcenorientierte Haltung im gesamten Hilfeplanungsprozess den Blick immer wieder auf die gelingende Alltagspraxis der AdressatInnen. Über das Sensibilisieren für erfolgreich bewältigte Anforderungen und Aufgaben und das Hervorheben von darin erfahrbaren Kompetenzen werden die AdressatInnen in ihrer Eigenkompetenz gestärkt und ihren Selbsthilfekräften aktiviert. Eine ressourcenorientierte Hilfeplanung schließt entsprechend an die (gemeinsam) entdeckten, bereits verfügbaren und nutzbaren Ressourcen an und bestimmt ihren Zielfokus im

Verhältnis zu den noch zu erschließenden Ressourcen und Kompetenzen, um eine möglichst eigenständige Alltagsbewältigung der AdressatInnen zu erreichen.

Die Ressourcenorientierung ist schließlich für die Hilfeplanung auch hinsichtlich des Eigensinns von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen förderlich. So ist davon auszugehen, dass Veränderungen auf der Handlungsebene ebenso wie die Entwicklung von neuen Kompetenzen und Sichtweisen immer anschlussfähig an das Gegebene sein müssen. Lernen und Veränderung vollziehen sich in der sukzessiven Erweiterung vertrauter Handlungsmuster. Für die Aushandlung von Hilfeplanziele bedeutet dies, dass die Wahrnehmung der bereits verfügbaren und nutzbaren Kompetenzen immer auch die Ausgangsposition für ihre mögliche Erweiterung darstellt. Die seitens der Fachkräfte als notwendig angesehene Veränderung gilt es darauf zu beziehen und als für die AdressatInnen überschaubare Entwicklungsschritte zu formulieren. Aushandlung heißt dann, die aus Sicht der Fachkräfte notwendigen Veränderungen zur Gewährleistung von förderlichen Entwicklungsbedingungen für die Kinder im Auge zu behalten und gleichzeitig herauszufinden, auf welche Veränderungen sich die AdressatInnen einlassen und wie sie auf eine ihnen entsprechende Art diesem Ziel näher kommen können.

### **2.1.3 Kontinuierliche Beteiligung der AdressatInnen in allen Prozessschritten**

Die kontinuierliche Beteiligung der AdressatInnen im gesamten Hilfeplanungsprozess ist als ein weiterer zentraler Gelingensfaktor anzusehen. Insbesondere die im Zuge der Bestandsaufnahme durchgeführten Beobachtungen von Hilfeplangesprächen konnten sichtbar machen, wie eine entsprechende Vorbereitung des Hilfeplangesprächs es sowohl Eltern wie auch Kindern ermöglicht, sich aktiv am Gespräch zu beteiligen. Eine vorausgegangene Reflexion des Hilfeverlaufs seit dem letzten Hilfeplangespräch gemeinsam mit einer vertrauten (und akzeptierten) Fachkraft ermöglicht die Betrachtung des Erreichten und auch Nicht-Erreichten sowie ein gemeinsames Sondieren möglicher Begründungszusammenhänge zunächst in einem geschützten Rahmen. Darüber hinaus können unterschiedliche Sichtweisen zwischen den AdressatInnen und der leistungserbringenden Fachkraft bereits vorab, im kleinen Rahmen ausgelotet werden. Damit können die AdressatInnen zum einen in der Vertretung ihrer Sicht und Einschätzung gestärkt werden. Zum anderen können gemeinsam differenziertere Betrachtungsweisen entwickelt werden, die zugleich mögliches Konfliktpotential im Blick auf das Hilfeplangespräch entschärfen.

Neben der Vorbereitung des Hilfeplangesprächs erwies sich auch die Gestaltung des Hilfeplangesprächs selbst als wesentlicher Bedingungsfaktor für die Ermöglichung und Unterstützung von Beteiligung. Dabei geht es vor allem um eine zeitliche Begrenzung und eine inhaltliche Fokussierung auf die Aushandlung von Zielen für die Zeit bis zum nächsten Hilfeplangespräch. Der Faktor Zeit trägt insbesondere der nur begrenzt verfügbaren Aufmerksamkeit aller Beteiligten Rechnung. Eine Teilhabe am Prozess der Zieldefinition und der Klärung von Aufgaben aber erfordert die volle Aufmerksamkeit jeder einzelnen Person über den gesamten Gesprächsverlauf. Die Vereinbarung eines zeitlichen Rahmens und ggf. auch das Einlegen von Pausen sind hier Möglichkeiten, für den Erhalt der Aufmerksamkeit Sorge zu tragen.

Eine inhaltliche Fokussierung auf den Aushandlungsprozess um Ziele und Aufgaben wird in einem zeitlich begrenzten Raum dann möglich, wenn das

Hilfeplangespräch von anderen Aufgaben entsprechend entlastet wird. Diese kann wesentlich dadurch erreicht werden, dass die Ergebnisse der Hilfeplangespräch-Vorbereitung von AdressatInnen und Fachkräften des Leistungserbringers schriftlich dokumentiert und dem Jugendamt rechtzeitig vor dem Hilfeplangespräch weitergeleitet werden. In dem Maße wie keine ausführlichen Situationsschilderungen im Hilfeplangespräch mehr notwendig sind, entsteht Raum und Zeit für direkte Aushandlungsprozesse mit den Eltern und Kindern. Dadurch kann die Beteiligung nachhaltig gestärkt werden.

#### **2.1.4 Strukturierung des Hilfeplanungsprozesses mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion in den einzelnen Verfahrensschritten**

Die Hilfeplanung stellt insgesamt einen komplexen Prozess dar, zumal wenn systematisch alle unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt und ausgelotet werden sollen. Damit die Hilfeplanung dennoch ein handhabbares und zugleich effektives Verfahren bleibt, bedarf es einer Strukturierung und Standardisierung des Prozesses, die zugleich genügend Offenheit für bedürfnis- und bedarfsorientierte Anpassungen und Entwicklungen gewährleistet. Eine solche Komplexitätsreduktion ohne unzulässige Verkürzungen kann dadurch erreicht werden, dass jeder Prozessschritt danach ausgerichtet wird, was im Wesentlichen durch diesen Schritt zu erreichen ist. So sollte im Hilfeplangespräch die Reflexion von Zielerreichung und die Verständigung über die anzustrebenden Ziele im Vordergrund stehen. Es braucht im Hilfeplangespräch Raum, um diese Ziele aus den unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und sich auf für den weiteren Hilfeverlauf leitende Ziele zu verständigen. Dies wird möglich, wenn beispielsweise durch eine Vorab-Info bereits eine aktuelle Situationsbeschreibung vorliegt und Klärungsbedarfe, die nur öffentliche und freie Träger betreffen, anderen Orten zugewiesen werden (z.B. Trägertreffen, AG 78, Helferkonferenzen).

Eine Komplexitätsreduzierung im Hilfeplanungsprozess kann außerdem durch dessen Gestaltung als einen zirkulären Dreischritt erreicht werden. Danach steht wie beschrieben im Hilfeplangespräch die Aushandlung der Ziele bis zum nächsten Hilfeplangespräch im Vordergrund. In der Erziehungs- bzw. Betreuungsplanung gilt es diese Ziele zu operationalisieren und ggf. im Prozess anzupassen. Die Vorab-Info dient schließlich der regelmäßigen Bilanzierung, Reflexion und Evaluation des Hilfeprozesses, in dem die im letzten Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele überprüft werden. An allen drei Prozessschritten sind die AdressatInnen immer beteiligt. Durch die Fokussierung auf bestimmte Fragestellungen bleiben diese Prozessschritte für die AdressatInnen überschaubar und Beteiligung damit auch realisierbar.

#### **2.1.5 Zielformulierung und Zielorientierung**

Die Vereinbarung von konkreten, akzeptierten und realistisch erreichbaren Zielen sowie eine durchgängige Zielorientierung in der Hilfestaltung werden von vielen Fachkräften als zentrale Gelingensfaktoren beschrieben. Diese Zielorientierung, genauer die gemeinsame Zielentwicklung ermöglicht einen Blickwechsel vom Problemzustand auf einen möglichen Lösungszustand. Es geht um die Klärung dessen, was „statt dessen“ sein soll, also um eine Beschreibung des Anderen, das angestrebt wird bzw. erreicht werden soll. Ziele sind entsprechend positiv zu formulieren und ergeben sich nicht aus der Verneinung des aktuell Schwierigen oder Problematischen.

Für die AdressatInnen bilden konkrete und überprüfbare Ziele in Verbindung mit einer definierten Zeitperspektive einen wichtigen Orientierungs-

rahmen hinsichtlich dessen, was ihnen zugetraut wird, was von ihnen erwartet wird, welchen Beitrag sie und die Fachkräfte zu leisten haben und wann der Hilfeprozess beendet werden kann. Die AdressatInnen wissen unter diesen Voraussetzungen, worauf sie sich einlassen, zumal wenn die Ziele gemeinsam entwickelt wurden und somit für die AdressatInnen verständlich und nachvollziehbar sind. Dennoch ist davon auszugehen, dass diese Vereinbarung und Zustimmung im Hilfeplangespräch nicht von allen AdressatInnen über den gesamten Hilfeverlauf dauerhaft präsent gehalten werden kann, sondern es vielmehr immer wieder der Thematisierung durch die Fachkräfte bedarf. Der oben skizzierte Dreischritt von Hilfeplangespräch, Erziehungs- bzw. Betreuungsplanung und Vorab-Info im Sinne einer Bilanzierung von Hilfeverläufen markiert hier strukturell verankerte Meilensteine im Hilfeplanungsprozess, die die vereinbarte Zielperspektive erinnern und präsent halten helfen.

Die Zielvereinbarungen stellen aber nicht nur für die AdressatInnen sondern auch für die Fachkräfte einen wichtigen Orientierungsrahmen dar. So werden konkrete und überprüfbare Ziele zugleich auch als Maßstab für die Wirksamkeit des fachlichen Handelns nutzbar. Der Grad der Zielerreichung ist entsprechend nicht nur hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft der AdressatInnen sondern auch des professionellen Handelns der Fachkräfte zu reflektieren. Die Erarbeitung der Vorab-Info als Bilanzierung des Hilfeverlaufes seit dem letzten Hilfeplangespräch wird so auch zur Gelegenheit für die Selbstevaluation bzgl. des gewählten Hilfesettings, der Strukturierung von Alltags-, Gesprächs- und Lernsituationen, der ausgewählten Methoden oder auch der Zielformulierung selbst. Die regelmäßige Bilanzierung im Sinne der Selbstevaluation ermöglicht somit immer auch die zeitnahe Überprüfung und ggf. Korrektur und Neuverhandlung von Zielen, Aufgabenverteilung und methodischer Umsetzung.

Die durchgängige Zielorientierung in allen Prozessschritten stellt schließlich einen roten Faden durch die Hilfeplanung dar, insofern die im Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele in der Erziehungs- bzw. Betreuungsplanung konkretisiert und mit der Vorab-Info überprüft werden. Indem so alle Prozessschritte auf die Ziele, wie sie im Hilfeplangespräch vereinbart wurden, bezogen bleiben, werden die Ziele auch im Alltag der Hilfedurchführung handlungsleitend.

### **2.1.6 Strukturell gesicherte Orte der fallbezogenen und fallübergreifenden Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern**

Oben wurde bereits dargestellt, dass eine Komplexitätsreduzierung im Hilfeplangespräch durch eine Konzentration auf die Kommunikation der unterschiedlichen Sichtweisen von AdressatInnen und Fachkräften sowie auf die Aushandlung und Vereinbarung von Zielen erreicht werden kann. Dies erfordert allerdings Orte des fachlichen Austausches zwischen öffentlichem und freiem Träger außerhalb des Hilfeplangesprächs, an dem sie ihre jeweiligen Perspektiven auf die Situation der AdressatInnen abgleichen, sich fachlich über ihre Einschätzung zum Hilfebedarf austauschen und so ein gemeinsames Fallverständnis entwickeln können. Darüber hinaus braucht es solche Orte zur professionellen Abstimmung einer möglichen Rahmung der Hilfe und der dazu notwendigen Ressourcen (z.B. Finanzen).

Zur Gestaltung und Ansiedlung solcher Orte der fallbezogenen Kooperation gibt es unter den am Modellprojekt beteiligten Trägern unterschiedliche Erfahrungen. Helferkonferenzen, die gemeinsame Entwicklung von maßgeschneiderten Hilfen oder auch Formen der regelmäßigen gemeinsamen Fall-

beratung bis hin zu punktueller gemeinsamer Supervision spiegeln das Erfahrungsspektrum wieder. Eine Verständigung auf eine standardisierte Form war im Projektkontext allerdings nicht angezeigt, vielmehr sind solche Formen im Kontext der weiteren Ausgestaltung des Kooperationsverhältnisses zwischen öffentlichem und freiem Träger und unter Berücksichtigung bereits gegebener Strukturen zu entwickeln. Als Anforderung bleibt allerdings bestehen, dass die jeweils gewählten Strukturen Gelegenheiten zur Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses zwischen den am Hilfeplanungsprozess beteiligten Fachkräften des öffentlichen und freien Trägers sichern können sollen.

### **2.1.7 Systematische und strukturell verankerte Evaluation von Hilfeplanungsprozessen und Hilfeverläufen**

Die regelmäßige Fortschreibung der Hilfeplanung sowie die Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs dienen wie oben bereits aufgezeigt schon im Hilfeverlauf der Bilanzierung und der Selbstevaluation der Fachkräfte. Darüber hinaus gilt es Hilfen nach ihrem Abschluss systematisch auszuwerten und die Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Hilfeplanungsprozesses und der Ausgestaltung von Hilfen nutzbar zu machen. Die Bilanzierung von Hilfen in einem Abschlussgespräch analog der Hilfeplangespräche wird in aller Regel bereits angestrebt, lässt sich allerdings in der Alltagspraxis nicht immer realisieren. Solche Abschlussgespräche systematisch nach der Struktur der Vorab-Info vorzubereiten und jede Hilfe im Rahmen eines Abschlussgesprächs zu bilanzieren, wäre hier erste Zielsetzung in Richtung einer regelmäßigen Evaluation von individuellen Hilfeverläufen.

Darüber hinaus ist ein systematisches Resümee abgeschlossener Hilfen entlang eines Datenbogens wünschenswert, der auch eine vergleichende Betrachtung mehrerer Hilfen erlaubt. Auf diese Weise kann eine Summe von Fällen gebildet und diese auf unterschiedliche Fragestellungen hin betrachtet werden. Damit können die Häufung bestimmter Zielgruppenphänomene, differenzierte Gelingenszusammenhänge, wiederkehrende Beendigungskonstellationen oder auch verdichtete Zuweisungen zu bestimmten Hilfearten auffallen und der kritischen Betrachtung zugänglich werden. Das so gewonnene Datenmaterial kann sowohl für trägerinterne Qualitätsentwicklungsprozesse als auch für eine kooperative Weiterentwicklung der Angebotsstruktur hin zu mehr Bedarfsgerechtigkeit und Lebensweltnähe genutzt werden. Dazu braucht es allerdings Orte und moderierende Strukturen, um diese Evaluationsergebnisse angemessen kommunizieren und daraus Perspektiven und Handlungsstrategien entwickeln zu können. Die Jugendhilfeplanung ebenso wie trägerübergreifende Gremien stellen dazu mögliche Anknüpfungspunkte dar.

Basierend auf den einführend herausgearbeiteten fachlichen Standards und den soeben aufgezeigten Gelingensfaktoren soll nun ein Modell der Hilfeplanung entworfen werden, das auf einer strukturell verankerten Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern gründet, eine kontinuierliche Beteiligung der AdressatInnen gewährleistet und eine regelmäßige Evaluation als Anstoß zur fortlaufenden Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung nutzt.

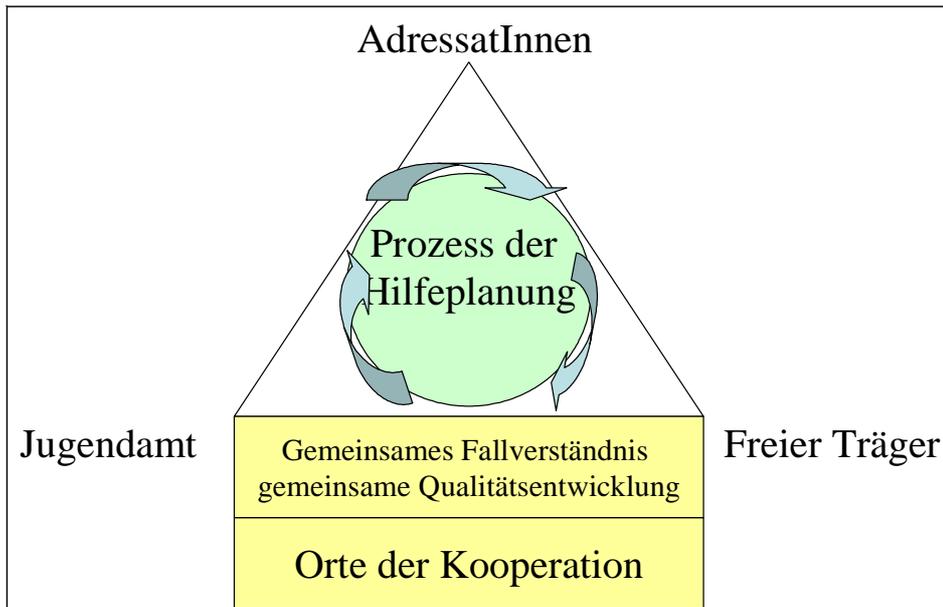
## **2.2 Ein Modell der kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung**

Eingangs wurde bereits auf die in § 36 SGB VIII benannten drei zentralen Elemente der Hilfeplanung eingegangen, nämlich die Beteiligung der AdressatInnen, die Kooperation der Fachkräfte und die gemeinsame Erarbeitung eines Kontraktes. In den obigen Ausführungen wurde außerdem herausgearbeitet, dass die Beteiligung der AdressatInnen an allen Prozessschritten der Hilfeplanung unabdingbar ist, um in der Tat eine Hilfe gestalten zu können, die die AdressatInnen in ihrer jeweiligen Lebenssituation weiterbringt hin zu einer möglichst eigenständigen und für das familiäre Leben förderlichen Alltagsgestaltung. Nur über eine entsprechende Beteiligung können Sichtweisen und Denkmuster der AdressatInnen kennengelernt und verstanden werden, können Hilfeangebote an die Lebenswelt der AdressatInnen anschlussfähig werden.

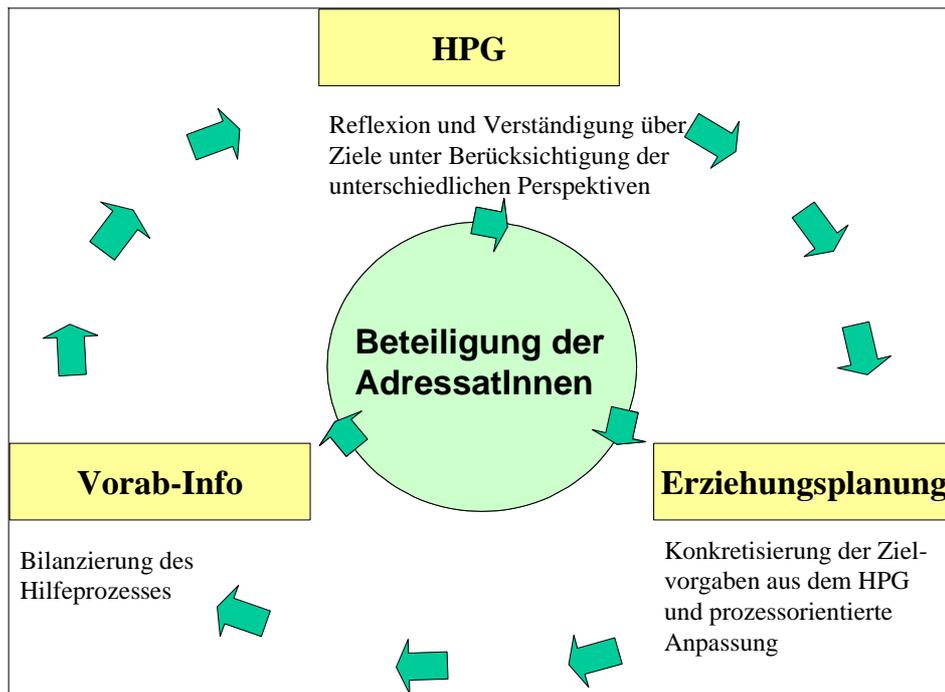
Hilfeplanung vollzieht sich nun allerdings im Dreieck von AdressatInnen, Jugendamt und Leistungserbringer. Um auch in diesem Dreieck eine kontinuierliche Beteiligung der AdressatInnen gewährleisten zu können, braucht es dazu eine gelingende Kooperationsbeziehung zwischen öffentlichem und freiem Träger. Ein gemeinsames Fallverständnis, geklärte Rollenverhältnisse und Aufgabenteilung sind eine wichtige Basis, um im Hilfeplanungsprozess die AdressatInnen mit gleicher Intention und in der gleichen Zielrichtung beteiligen zu können. Diese Grundlage sollten sich die Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger möglichst außerhalb der Gespräche mit den AdressatInnen erarbeiten, um im wechselseitigen Austauschprozess freier agieren zu können. So gehören fachliche Diskurse, das Abwägen unterschiedlicher fachlicher Zugangsweisen und Deutungsprozesse ebenso wie der Austausch über institutionsinterne Bedingungsgefüge in den Dialog von Jugendamt und Leistungserbringer, nicht aber in ein Hilfeplangespräch mit den AdressatInnen.

Schließlich kommt der fortlaufenden Evaluation von Hilfeplanungsprozessen eine zentrale Rolle zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung zu. Evaluation im Sinne einer regelmäßigen Bilanzierung des Hilfeverlaufes zur Vorbereitung der einzelnen Hilfeplangespräche wie auch zum Abschluss der Hilfe gemeinsam mit den AdressatInnen stellt dabei ein wichtiges Element der Beteiligung der AdressatInnen dar. Die gemeinsame Überprüfung zu definierten Meilensteinen ist ein zentrales Element, um die Hilfestaltung immer wieder auf die Bedarfe im Einzelfall abzustimmen und damit den laufenden Veränderungsprozessen Rechnung zu tragen. Darüber hinaus ist die gemeinsame Betrachtung und Auswertung dieser Evaluationsergebnisse auch ein wichtiger Bestandteil des Kooperationsverhältnisses zwischen öffentlichem und freiem Träger und sollte als Beitrag zur gemeinsamen Qualitätsentwicklung des Hilfeplanungsprozesses genutzt werden. Eine über die fallbezogene Evaluation hinausgehende Betrachtung einer Summe von Einzelfallhilfen ermöglicht außerdem Erkenntnisse zu notwendigen Weiterentwicklungsprozessen in der Angebotsstruktur und der fachlichen Ausgestaltung derselben.

Eine kooperative und beteiligungsorientierte Hilfeplanung – so lässt sich an dieser Stelle resümieren – vollzieht sich im vielfach beschriebenen jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis, das in der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger sein Fundament findet. In der folgenden Abbildung ist dieses Verhältnis graphisch dargestellt:



Sind durch eine entsprechende Kooperationsgestaltung zwischen öffentlichem und freiem Träger die Voraussetzungen für eine beteiligungsorientierte Hilfeplanung geschaffen, stellt sich die Frage, wie die Beteiligung im Hilfeplanungsprozess an sich gesichert werden kann. Dazu wurde oben bereits herausgestellt, dass die Komplexitätsreduzierung in den einzelnen Prozessschritten dazu einen wichtigen Gelingensfaktor darstellt. Eine solche Komplexitätsreduzierung kann durch einen zirkulierenden Dreischritt erreicht werden, der jeweils auf spezifische Aufgaben und Zielsetzungen im Hilfeplanungsprozess fokussiert. Danach ist das Hilfeplangespräch der Ort für die Verständigung über die anzustrebenden Ziele. Dabei gilt es zunächst den unterschiedlichen Perspektiven von AdressatInnen, Jugendamt und Leistungserbringer Raum zu geben, um sich dann auf dieser Basis über gemeinsam anzustrebende Ziele zu verständigen. In der Erziehungs- bzw. Betreuungsplanung werden die im Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele konkretisiert und prozessorientiert angepasst. Dazu gehört wesentlich die Entwicklung von Umsetzungsschritten gemeinsam mit den AdressatInnen. Das Vorab-Info stellt schließlich einen Rahmen zur Bilanzierung des Hilfeprozesses seit dem letzten Hilfeplangespräch sicher und dient zugleich der Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs. Dabei ist wiederum eine differenzierte Wahrnehmung der Sichtweisen von Eltern, Kindern und Fachkräften des Leistungserbringers auf den Hilfeverlauf als Grundlage von Bedeutung, auf der die im Hilfeplangespräch gemeinsam zu klärenden Fragen herauszuarbeiten sind. Im Modell stellt sich dieser Dreischritt wie folgt dar:



Um die Umsetzung dieser Hilfeplanungsschritte im intendierten Sinne zu unterstützen wurden im Verlauf des Modellprojektes drei Instrumente entwickelt, die mittels Leitfragen der Gesprächsführung dienen und als Raster die Dokumentation der Ergebnisse leiten. Dies sind der Ersthilfeplan, die Vorab-Info und die Fortschreibung des Hilfeplans.

- Der *Ersthilfeplan* erfordert zunächst eine Beschreibung der Ausgangssituation. Diese gilt es aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten zusammenzutragen. Dabei gilt es sowohl die bekannten als auch vermuteten Ressourcen sowie die sich zeigenden Probleme zu berücksichtigen. An die Beschreibung schließt sich eine gemeinsam zu erarbeitende Einschätzung an, welche Ressourcen gestärkt werden sollen und wo der vordringliche Unterstützungsbedarf liegt. Auf dieser Basis kann dann geklärt werden, welche Hilfe als die geeignete angesehen wird und auf welche Form der Hilfe sich die AdressatInnen – Eltern und Kinder – einlassen können. Weiter sind die Formulierung von Erwartungen und Zielen aus den unterschiedlichen Perspektiven sowie eine Vereinbarung von ersten Zielen bis zum nächsten Hilfeplangespräch zentraler Bestandteil des ersten Hilfeplangesprächs. Schließlich gilt es eine Prognose zur zeitlichen Dauer der Hilfe und eine Beschreibung des Gesamtzieles zu erarbeiten, um einen Gesamtrahmen der Hilfe zu entwickeln. Der Hilfeplan ist eine für alle Beteiligten verbindliche Vereinbarung. Dies wird durch die Unterschrift aller Beteiligten bestätigt. Der Hilfeplan ist die Arbeitsgrundlage für die weitere Ausgestaltung der Hilfe.
- Die *Vorab-Info* ist als Bilanzierung des Hilfeprozesses seit dem letzten Hilfeplangespräch zu verstehen. Sie wird von den Fachkräften des Leistungserbringers mit den AdressatInnen gemeinsam erarbeitet und fokussiert insbesondere das Maß der Zielerreichung. Außerdem nimmt die Vorab-Info Veränderungen im Hilfeverlauf auf, die eine Anpassung der Ziele erforderlich machen. Diese Bilanzierung ist auch als (Selbst-)Evaluation des Hilfeverlaufes zu verstehen, die einen fachlichen Lernprozess im Arbeitsalltag ermöglicht. Die Dokumentation der Ergebnisse dieses Bilanzierungsprozesses dient zugleich der Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs und geht als schriftliche Vorab-Info an das

Jugendamt, die AdressatInnen und den Leistungserbringer. Damit wird für alle Beteiligten eine Vorbereitung des Hilfeplangesprächs und der dort zu verhandelnden Themen möglich. Die Erarbeitung des Vorab-Info schafft darüber hinaus Raum für die Einschätzungen der AdressatInnen und stärkt damit ihre Beteiligung im Hilfeprozess nachhaltig. Außerdem macht sie den AdressatInnen gegenüber transparent, wie der Verlauf der Hilfe seitens des Leistungserbringers eingeschätzt wird und welche Informationen dazu an das Jugendamt gehen.

- Die *Fortschreibung des Hilfeplanes* geht davon aus, dass mit der Vorab-Info bereits vor dem Hilfeplangespräch eine ausführliche Situationsbeschreibung erfolgt ist, die gemeinsam mit den AdressatInnen erarbeitet, nach Perspektiven differenziert schriftlich dokumentiert und allen TeilnehmerInnen des Hilfeplangesprächs vorgelegt wurde. Das Hilfeplangespräch kann so an diese Situationsbeschreibung anknüpfen, sich auf ein Stimmungsbild bzw. eine zusammenfassende Beschreibung der aktuellen Situation aus den unterschiedlichen Perspektiven (Kind, Eltern, Einrichtung, Jugendamt) begrenzen und davon ausgehend die Zielentwicklung in den Mittelpunkt des Hilfeplangesprächs stellen. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichtweisen und Einschätzungen gilt es zu einer Zielvereinbarung für die Zeit bis zum nächsten Hilfeplangespräch zu gelangen, die alle Beteiligten mittragen können. Dabei ist es Aufgabe der Fachkräfte, den Bezug zum Bedarf der Hilfe präsent zu halten und die Eignung der ausgewählten Hilfe zu überprüfen. Auch ist die zu Beginn entworfene zeitliche Prognose und Zielbestimmung im Auge zu behalten und ggf. an veränderte Bedingungen anzupassen.

In diesem Dreischritt der Hilfeplanung sind Jugendamt und Leistungserbringer in unterschiedlichen Rollen gefragt. Liegt die Federführung und Moderation des Hilfeplangesprächs in der Verantwortung des Jugendamtes, so obliegen Erziehungsplanung und Vorab-Info allein dem Leistungserbringer. Um auch angesichts dieser unterschiedlichen Verteilung von Zuständigkeiten einen kontinuierlichen Prozess und eine durchgängige Blickrichtung gewährleisten zu können, braucht es eine gemeinsame und für alle verbindliche Ausrichtung. Eine solche kann durch eine konsequente Zielorientierung erreicht werden. Entsprechend nimmt die Zielbestimmung in allen drei soeben skizzierten Instrumenten eine zentrale Stellung ein. Darüber hinaus dienen die Ziele für die Fachkräfte als Maßstab für die Wirksamkeit ihres fachlichen Handelns und für die AdressatInnen stellen sie einen wichtigen Orientierungsrahmen dar, welche Erwartungen seitens der Fachkräfte an sie gestellt werden.

Wie drei exemplarische Fallberatungen im Projektverlauf gezeigt haben, wird das Gelingen eines Hilfeplanungsprozesses über die Gestaltung dieses zirkulierenden Prozesses hinaus auch durch den Prozess der Einleitung einer Hilfe, den Umgang mit Krisen und durch die Art des Abschlusses mitbestimmt. Insbesondere in der Einleitung einer Hilfe und im Umgang mit Krisensituationen zeigte sich die hohe Bedeutung der Art des Zusammenwirkens von Fachkräften der öffentlichen und freien Träger. Darum wurden hier nochmals detailliert die Aufgaben von öffentlichen und freien Trägern in den einzelnen Handlungsschritten herausgearbeitet und Anforderungen an die Kooperation beschrieben. Im Blick auf den Abschluss von Hilfen wurde deutlich, welche Chancen in einem strukturell gesicherten Abschluss von Hilfen liegen und wie dieses Potential für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens genutzt werden kann.

- Im Blick auf die *Einleitung von Hilfen* zeigten sich der Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zu einem potentiellen Leistungserbringer, die umfassende Information des freien Trägers samt möglicher Zielperspektive sowie die wechselseitige Information über anstehende Schritte und zeitliche Perspektiven bis zur Erledigung derselben als zentrale Gelingensfaktoren einer guten Vorbereitung von Hilfen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass besondere Chancen zur Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses bereits in der gemeinsamen Klärung der geeigneten Hilfe liegen. Hierzu erwiesen sich Formen der gemeinsamen Fallberatung oder auch der ersten Kontaktaufnahme des freien Trägers zur Familie als hilfreiche Gelegenheiten. In Familien, die bereits Hilfen erhalten (haben), zeigten sich außerdem der Austausch über bisherige Erfahrungen und Erkenntnisse ebenso wie die Klärung der Koordination parallel verlaufender Hilfen als notwendige und hilfreiche Prozessschritte.
- Im Blick auf *Krisen im Hilfeverlauf* wurde im Kontext einer Fallberatung insbesondere die Bedeutung einer frühzeitigen wechselseitigen Information von öffentlichem und freiem Träger hervorgehoben. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Krisenverläufe nicht nur durch Entwicklungen und Veränderungen auf Seiten der AdressatInnen bedingt sind, sondern auch durch die Nicht-Einhaltung fachlicher Standards auf Seiten der Fachkräfte von öffentlichem und/oder freiem Träger mitbestimmt werden können. Hier bedarf es darum einer Kultur der Beschwerde und der Kritik, die ggf. auch die nächste Hierarchieebene einbezieht, um die Folgewirkungen für alle Beteiligten möglichst begrenzen zu können.
- Um den *Abschluss von Hilfen* strukturell zu verankern und zur Auswertung des Hilfeverlaufes nutzbar zu machen, wurden Verfahrensschritte erarbeitet, die die Systematik von Hilfeplangespräch und Vorab-Info aufgreifen und auf die besonderen Fragestellungen des Abschlusses zuspitzen. Danach dient das letzte Hilfeplangespräch zur Entwicklung von Perspektiven nach Beendigung der Hilfe. Dazu gehört auch die Vereinbarung von Sicherungen für den Krisenfall. In einem nächsten Schritt bilanziert der Leistungserbringer gemeinsam mit den AdressatInnen den Hilfeverlauf im Rahmen eines Vorab-Infos für das Abschlussgespräch. In dem darauf folgenden Abschlussgespräch werten öffentlicher und freier Träger gemeinsam mit den AdressatInnen die Hilfe aus. Die Ergebnisse werden anhand des im Projektverlauf entwickelten Leitfadens für das Abschlussgespräch dokumentiert. Darüber hinaus wäre es aus Sicht der Fachkräfte sinnvoll und im Blick auf eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Hilfeplanung nützlich, nach Abschluss jeder Hilfe mittels eines Erhebungsrasters fallbezogene Daten zur Ausgangssituation, zum Hilfeverlauf und zur Beendigung der Hilfe zu bündeln und einer fallübergreifenden Auswertung, beispielsweise einer Zielgruppenanalyse zugänglich zu machen. Angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen im Arbeitsalltag votierten die Fachkräfte an dieser Stelle für einen möglichst kleinen Bogen, der sich auf Angaben zur familiären Situation der AdressatInnen, der Art der Beendigung der Hilfe und zu den Perspektiven begrenzt. Noch zu klären bleibt für jeden Träger, wie die Erkenntnisse aus Vorab-Info zum Abschlussgespräch, dem Abschlussgespräch selbst und dem Datenbogen für die Weiterentwicklung der Hilfeplanung trägerintern und in der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger nutzbar gemacht werden. Im Blick auf eine kooperative Qualitätsentwicklung der Hilfeplanung sind hierzu Kommunikationsorte sowohl auf der Ebene der Fachkräfte als auch der Leitungskräfte anzustreben. Eine gemeinsame Auswertung abgeschlossener Hilfen durch die jeweiligen beteiligten Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger fördert zum einen die Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses

und erlaubt zum anderen eine Reflexion und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Diese allerdings findet ihre Rahmenbedingungen immer auch in den Vorgaben der jeweiligen Leitungsebene. Eine kooperative Qualitätsentwicklung erfordert darum fallübergreifende Kooperationsstrukturen, die eine Abstimmung der fachlichen Grundausrichtung, der Bedarfslage, der Angebotsstruktur und der Kooperationsformen erlauben. Die Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VII ebenso wie die Leistungs-, Entgeld- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78 a ff SGB VIII bieten geeignete Anknüpfungspunkte zur Entwicklung und Ausgestaltung solcher Kooperationsbeziehungen.

Damit ist das Modell einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung umrissen und sämtliche im Projektverlauf entwickelten Instrumente wurden in diesem Modell verortet sowie hinsichtlich ihrer Funktionsweise begründet. Vor dem Hintergrund dieser fachlichen Ausrichtung der Hilfeplanung können nun die einzelnen Instrumente bezüglich ihres Gebrauchs erläutert werden.

### **3. Instrumente zur Unterstützung einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung – Eine Gebrauchsanleitung**

---

Im Verlauf des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ wurde eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die eine Ausgestaltung der Hilfeplanung nach den oben beschriebenen Prinzipien einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung unterstützen sollen. Im folgenden werden die einzelnen Instrumente entlang der Chronologie eines Hilfeplanungsprozesses detailliert beschrieben und hinsichtlich ihrer intendierten Anwendung erläutert. Dazu werden jeweils entlang der Gliederungsnummern des jeweiligen Instrumentes zunächst sämtliche Erläuterungen und Anmerkungen aufgelistet. Das betreffende Instrument ist dann dieser Erläuterung angehängt.

#### **3.1 Für die Qualitätsentwicklung bedeutsame Schnittstellen der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger bei Beginn von Hilfen**

Wie oben bereits beschrieben kristallisierten sich aus einer Fallberatung im Projektverlauf zentrale Schnittstellen in der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger heraus. Dabei sind gerade auch der Beginn der Hilfen, die hier notwendige Zusammenarbeit von Jugendamt und potentiell Leistungserbringer sowie anstehende Aufgaben zur Klärung der geeigneten Hilfe im Fokus der Betrachtung. Im folgenden werden die zentralen Kooperationsschritte aufgegriffen, die für eine kooperative Qualitätsentwicklung von Bedeutung sind.

- Bei der Anfrage werden alle notwendigen (und verfügbaren) Informationen seitens des Jugendamtes an den freien Träger weitergegeben, der Hilfebedarf wird beschrieben und eine Zielperspektive umrissen.
- Vor Festlegung der Maßnahmenform soll die Möglichkeit zu einer gemeinsamen Fallberatung von öffentlichem und freiem Träger gegeben sein. Bei Bedarf sollte der freie Träger die Gelegenheit erhalten, zuvor mit der Familie direkt Kontakt aufzunehmen, um sich einen eigenen Eindruck von der aktuellen Situation zu verschaffen.
- Wenn bereits andere Hilfen in der Familie bestehen oder parallel mehrere Hilfen in der Familie installiert werden sollen, gilt es die Koordination und das Zusammenwirken dieser Hilfen zu klären. Dabei ist insbesondere auf die Gewährleistung eines ausreichenden Informationsflusses und auf Transparenz der unterschiedlichen Aufträge zu achten.
- Die Entscheidung über die geeignete Hilfeform und das passende Hilfe-setting wird durch den öffentlichen Träger nach Unterbreitung eines entsprechenden Angebotes durch einen Leistungserbringer getroffen. Damit wird gewährleistet, dass Anbieter erzieherischer Hilfen ihr spezifisches Know-How in die Entwicklung einer individuellen und maßgeschneiderten Hilfe einbringen können. Dabei kann die gemeinsame Fallberatung von öffentlichem und freiem Träger ein Prozessschritt neben anderen sein. Nach Entscheidung über die geeignete Hilfe erteilt der öffentliche Träger einen Auftrag zur Durchführung der Hilfe an einen Leistungserbringer. Dieser kann den Auftrag annehmen oder auch ablehnen.
- Nach Auftragsklärung zwischen öffentlichem und freiem Träger werden Konzept und Inhalt der erarbeiteten Hilfeform den AdressatInnen im Rahmen eines Vorstellungs- bzw. Aufnahmegespräches vorgestellt und die

damit verbundenen Anforderungen an alle Beteiligten aufgezeigt. Dabei ist es Aufgabe des öffentlichen Trägers die Rahmenbedingungen der Hilfe darzustellen und die AdressatInnen in der Beschreibung ihrer aktuellen Lebenssituation und ihres Hilfebedarfes zu unterstützen. Aufgabe des freien Trägers ist es, das Konzept der Hilfe und die Arbeitsweise vorzustellen.

- Nach dieser ersten gemeinsamen Runde braucht es Gelegenheit für die Eltern, sich für (oder ggf. auch gegen) diese Form der Hilfe zu entscheiden. Der Weg der Rückmeldung an Jugendamt und Einrichtung ist entsprechend vorab zu klären.
- Nehmen die Eltern das Hilfeangebot an, findet ein erstes Hilfeplangespräch statt, in dem Ziele und Aufgaben für die erste Hilfephase vereinbart werden.

## **3.2 Instrumente im Hilfeverlauf**

### **3.2.1 Der Erst-Hilfeplan**

Gegenstand des ersten Hilfeplangesprächs ist insbesondere die Beschreibung der Ausgangssituation, die Klärung der geeigneten Hilfe, die Zielentwicklung und die Entwicklung einer zeitlichen Perspektive. Um eine angemessene Beteiligung der AdressatInnen im Hilfeplangespräch gewährleisten zu können, empfiehlt sich eine Begrenzung des Hilfeplangesprächs auf eine bis eineinhalb Stunden sowie eine kinderfreundliche Gestaltung der Gesprächssituation. Gelingende Hilfeplangespräche sind u.a. an der aktiven Beteiligung von Eltern und Kindern, an ihrer durchgehenden Aufmerksamkeit für den Gesprächsverlauf und dem Mittragen der Ergebnisse des Hilfeplangesprächs zu erkennen. Das bedeutet, dass entweder ein Konsens hergestellt oder aber eine tragfähige Arbeitsbeziehung im Dissenz gefunden werden konnte.

Der Erst-Hilfeplan strukturiert den Gesprächsverlauf des ersten Hilfeplangesprächs und dokumentiert die Ergebnisse. Das hier zu erläuternde Raster liegt dieser Handreichung als Kopiervorlage bei und steht darüber hinaus auch als Datei zur Verfügung. Sind in der Kopiervorlage bestimmte Freiräume für Text vorgegeben, erlaubt die Datei eine individuelle Textlänge. Darüber hinaus können einzelne Fragen auf Einzelblättern ausgedruckt und als entsprechende Vorlagen im Hilfeplangespräch verwendet werden. Im einzelnen sind folgende Schritte im Vorgehen und Aspekte im Umgang mit diesem Instrument zu bedenken:

- *Datenblatt:* Diesem Hilfeplan ist ein Datenblatt voranzustellen, in dem alle fallbezogenen Daten zusammengestellt sind. Da die Gestaltung dieses Datenblattes von Jugendamt zu Jugendamt sehr unterschiedlich ist, wurde davon Abstand genommen, ein solches trägerübergreifend zu erarbeiten. Das im jeweiligen Jugendamt übliche Datenblatt ist darum hier zu ergänzen.
- *Zu 1. Beschreibung der Ausgangssituation:* Zur Beschreibung der Ausgangssituation sind eine Reihe von Leitfragen für das Gespräch im Raster aufgenommen worden. Diese Fragen sollen helfen, die für die Hilfeplanung zentralen Aspekte der Ausgangssituation zu berücksichtigen und dabei insbesondere auch die Ressourcen zu fokussieren. Dabei ist sowohl an bereits sichtbare und im Alltag erlebbare Stärken von Eltern und Kindern als auch an solche personen- und umweltbezogene Ressourcen zu denken, die über eine entsprechende Kompetenzentwicklung zugänglich gemacht werden sollen/müssen. Dazu gehören all diejenigen Verhaltensweisen und Handlungsstrategien, die zwar im Kontext der sub-

jektiven Lebenswelt der einzelnen Personen sinnhaft, in ihren Auswirkungen aber für sie selbst und die anderen im Familiensystem nicht förderlich sind. Solche noch zu erschließenden Ressourcen lassen sich beispielsweise über die Frage entdecken, welche mit bestimmten Handlungen verbundenen Energien für das Familiensystem gewinnbringender nutzbar gemacht werden könnten.

- In der Perspektivendifferenzierung von Eltern, Kindern, Jugendamt und leistungserbringender Institution geht es um eine Beschreibung der Ausgangssituation, wie sie sich aus Sicht der jeweiligen Person konkret darstellt. Hier sollten nach Möglichkeit die eigenen Beschreibungen dieser Personen aufgenommen werden.
- Sind die unterschiedlichen Perspektiven einander vorgestellt, geht es um einen diskursiven Aushandlungsprozess, welcher Unterstützungsbedarf vordringlich angezeigt ist und welche Ressourcen gestärkt werden sollen. Dabei ist es hilfreich, zunächst die übereinstimmenden Einschätzungen herauszuarbeiten, um davon ausgehend zu prüfen, wie die Unterschiede zu bewerten sind, welche Unterschiede nebeneinander bestehen bleiben können und wo Brücken zur Überwindung zu großer Unterschiede gefunden bzw. gebaut werden müssen. In diesem Prozess ist es hilfreich, wenn seitens des Jugendamtes deutliche Anforderungen formuliert werden, welche Leistungen seitens der Eltern zur Sicherung ausreichend förderlicher Entwicklungsbedingungen für die Kinder zu erbringen sind. Im Blick auf die Eltern ist herauszuarbeiten, wie sie selbst ihre Erziehungs- und Alltagssituation bewerten, wo sie Veränderungs- und Unterstützungsbedarf sehen, um die Versorgung und Erziehung ihrer Kinder ausreichend gewährleisten zu können. Diese Sicht der Eltern gilt es auf die Anforderungen des Jugendamtes zu beziehen sowie Unterstützungsbedarfe und Ressourcen so herauszuarbeiten, dass sie für alle Beteiligten tragbar erscheinen. Das gleiche gilt für Veränderungs- und Unterstützungsbedarfe bezüglich der Kinder. Dabei ist darauf zu achten, dass Eltern und Kinder genügend Zeit und Raum haben, um sich die möglichen Veränderungen vorzustellen, um nicht im Sinne eines voraussetzenden Gehorsams zu schnell den Anforderungen des Jugendamtes zuzustimmen. Dabei kann eine konkretisierende, übersetzende und illustrierende Rolle der Fachkraft des freien Trägers zur Unterstützung der Verständigung zwischen Jugendamt und AdressatInnen hilfreich sein. Daneben bringt die Fachkraft des Leistungserbringers aber auch ihre eigene Sicht in den Aushandlungsprozess ein.
- Sind für alle Beteiligten tragbare Unterstützungsbedarfe und zu stärkende Ressourcen herausgearbeitet worden, werden diese im entsprechenden Kasten als Ergebnis zur Beschreibung der Ausgangssituation festgehalten.
- *Zu 2. Ausgewählte Hilfe – Begründung und Vereinbarung:* Nach der Aufgabenklärung ist zu erarbeiten, welche Hilfeform bzw. welches Hilfeangebot angesichts des jeweiligen Unterstützungsbedarfes und der zu erschließenden Ressourcen angemessen ist. Dazu stellt das Jugendamt zunächst vor, welche Hilfe es als geeignet ansieht. Auf dieser Basis ist mit den AdressatInnen auszuloten, in wie weit sie sich auf dieses Angebot, die vorgesehenen Formen und Strukturen der Hilfe einlassen können oder wo Anpassungen notwendig sind. Ggf. sind solange Varianten zu prüfen, bis ein konsensfähiges Hilfeangebot entwickelt worden ist. Wichtig ist hierbei, neben dem vereinbarten Hilfeangebot auch die Begründung für diese Auswahl festzuhalten, so dass dieser Prozess bei Bedarf nochmals nachvollzogen werden kann. Gerade bei konflikthafteren Verhandlungen kann die Möglichkeit zur Rekonstruktion und Erinnerung der Anfangssituation bei Krisensituationen im Hilfeverlauf hilfreich sein.

- *Zu 3. Erwartungen und Ziele:* Sind Bedarf und Hilfeangebot geklärt, wird mit dem Zusammentragen der Erwartungen und Ziele eine weitere Konkretisierungsebene eingeleitet. Jetzt geht es zum einen darum, von allen Beteiligten zu hören, welche Erwartungen und Ziele sie an die Hilfe insgesamt stellen. Dazu gehört auch eine Beschreibung dessen, was erreicht sein muss, um die Hilfe beenden zu können. Auf dieser Basis ist in einem späteren Schritt eine Prognose für den gesamten Hilfeverlauf und dessen zeitlichen Rahmen zu stellen. Zum anderen geht es aber auch um die Entwicklung von Zielen bis zum nächsten Hilfeplangespräch. Jede Zielformulierung sollte von allen Beteiligten dahin gehend konkretisiert werden, dass sie beschreiben, woran sie erkennen, dass das Ziel erreicht worden ist.
- Wie bei der Beschreibung der Ausgangssituation geht es auch bei der Zielentwicklung zunächst um die Beschreibung der unterschiedlichen Perspektiven, um dann auf dieser Basis auszuhandeln, welche Ziele gemeinsam getragen und angegangen werden können und sollen. Die Ziele, die bis zum nächsten Hilfeplangespräch erreicht sein sollen, werden als Vereinbarung im entsprechend markierten Kasten festgehalten.
- *Zu 4. Zielvereinbarung und Aufgabenverteilung:* Sind die Ziele bis zum nächsten Hilfeplangespräch vereinbart, sollten diese soweit als möglich im Blick auf notwendige Handlungsschritte konkretisiert werden. Da es sich in der Praxis bewährt hat, diese Kernvereinbarungen des Hilfeplangesprächs, nämlich die Ziele und Aufgaben bis zum nächsten Hilfeplangespräch, direkt vor Ort festzuhalten und durch die Unterschrift aller Beteiligten zu bestätigen, ist das Raster an dieser Stelle so gestaltet, dass dieser Punkt als Einzelblatt herausnehmbar ist. So kann es handschriftlich ausgefüllt, vor Ort kopiert und jedem/jeder GesprächsteilnehmerIn ausgehändigt werden. Damit ist gewährleistet, dass zumindest dieser zentrale Teil des Hilfskontraktes von allen GesprächsteilnehmerInnen per Unterschrift bestätigt wird.
- *Zu 5. Sonstige Vereinbarungen und Absprachen:* Unter sonstigen Vereinbarungen und Absprachen gibt es Raum all das festzuhalten, was wichtig erscheint, aber keiner anderen Rubrik zuordenbar ist. Auch dieser Punkt kann bei Bedarf als extra Seite kopiert und als Anlage zu den Zielen und Aufgaben direkt im Hilfeplangespräch ausgefüllt, kopiert und verteilt werden.
- *Zu 6. Vorbehalte und Grenzen:* Vorbehalte und Grenzen, soweit sie im Hilfeplangespräch Thema sind, im Hilfeplan festzuhalten, trägt zur Transparenz für alle Beteiligten bei. So ist denkbar, dass mit der Vereinbarung von Hilfeangebot, Zielen und Aufgaben möglicherweise Zugeständnisse an die AdressatInnen gemacht wurden, um sie überhaupt für die Hilfe gewinnen zu können. Unter Vorbehalten und Grenzen könnte dann vermerkt werden, was geschieht, wenn die AdressatInnen ihre Zusagen nicht einhalten können. Aber auch Vorbehalte, die die AdressatInnen selbst sehen, haben hier ihren Platz, beispielsweise wenn bestimmte antizipierte Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Lebenssituation eine Zielerreichung in ihren Augen unrealistisch erscheinen lassen.
- *Zu 7. Beginn und Dauer der Hilfe (Prognose):* Mit den Angaben zu Beginn und prognostizierter Dauer der Hilfe wird ein zeitlicher Rahmen der Hilfe gesteckt, der die Gesamtzielsetzung zeitlich quantifiziert und damit einen Orientierungsrahmen für die AdressatInnen steckt. Dieser zeitliche Rahmen sollte signalisieren, dass die Zielerreichung in diesem Zeitraum für realistisch erachtet wird. Damit wird für die AdressatInnen überschaubar, für welchen Zeitraum sie sich auf die Bedingungen der Hilfe einlassen. Nicht immer lässt sich bereits beim Ersthilfeplan eine fundierte Prognose zur Dauer der Hilfe stellen. Dies gilt vor allem dann, wenn

die Ziele erst grob umrissen sind und im Zuge einer ersten Kennenlern- und Diagnostikphase konkretisiert werden sollen. In der Praxis hat sich für diesen Fall bewährt, nach Abschluss dieser ersten Phase (in der Regel drei Monate) ein weiteres Hilfeplangespräch anzuberaumen, um mit der weiteren Zielklärung auch eine zeitliche Prognose zu stellen. Von Bedeutung bleibt in beiden Fällen – zeitliche Prognose bei Ersthilfeplan oder erster Fortschreibung – die Verknüpfung von Zielklärung und Prognostizierung der zeitlichen Dauer der Hilfe. Damit kann die in den meisten Jugendämtern inzwischen aus Verwaltungsgründen geforderte Befristung von Hilfen fachlich ausgefüllt werden.

- *Zu 8. Zeitpunkt der Fortschreibung des Hilfeplans:* Wird der Zeitpunkt der Fortschreibung des Hilfeplanes bereits am Ende des aktuellen Hilfeplangesprächs vereinbart, wird ein erster Meilenstein zur Überprüfung des Vereinbarten gesichert und es gibt auch für die ersten Ziele und Handlungsschritte ein klares Zeitziel.
- *Zu Unterschrift der GesprächsteilnehmerInnen:* Die Unterschrift der GesprächsteilnehmerInnen am Ende des gesamten Hilfeplanes kann erst erfolgen, wenn dieser schriftlich verfasst ist. Dazu ist es erforderlich, dieses Schriftstück in kurzer Zeit an alle zur Unterschrift weiterzuleiten und dann anschließend zu kopieren und zu verteilen. Für den Fall, dass dieses nicht gelingt, kann alternativ unter dem Stichwort Verteiler festgehalten werden, wem dieser Hilfeplan zugegangen ist. Damit verbunden wird dann eine gewisse Einspruchsfrist. Werden in dieser Zeit keine Veränderungswünsche angemeldet, gilt der Hilfeplan als angenommen.