



Start gGmbH Oranienburg

Hilfeplanung als Kontraktmanagement

**KOLLEGIALE BERATUNG - Ziele (nicht nur) im Hilfeplanverfahren
2. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel**

Moderation, Durchführung und Dokumentation:
Hans Leitner, Karin Troscheit



**Modellprogramm
Fortentwicklung des
Hilfeplanverfahrens**

BRANDENBURG
AN DER HAVEL
JUGENDAMT

**B VHS-Bildungswerk für
Brandenburg und Berlin GmbH**

Der Fachtag fand im Rahmen des
Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“
statt und wurde gefördert aus Mitteln des
Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Idee und Realisierung:

Hans Leitner (Start gGmbH Oranienburg)

Redaktion:

Hans Leitner (Start gGmbH Oranienburg)

Karin Troscheit (Start gGmbH Oranienburg)

Gestaltung:

Hans Leitner (Start gGmbH Oranienburg)

Druck:

Medienwerkstatt

Stiftung Evangelische

Jugendhilfe St. Johannis

Bernburg

02/2005

1. Einleitung	2
1.1 Örtlich	2
1.2 Anlässlich	3
1.3 Spezifisch	3
1.4 Schwerpunktmäßig	4
2. Kritik an der Zielfindung und Zielformulierung	6
2.1 Wir üben Kritik - Einstimmung ins Thema „Ziele“	6
2.2 Generalkritik - Thesen	7
2.3 Die Kritikthemen	8
2.4 Ausblick	9
2.5 Anlage	10
3. Ziele im Rahmen der Hilfeplanung	13
3.1 Fragestellungen	13
3.2 Ziele und Zielformulierung	14
3.2.1 Ziele	14
3.2.2 Zielformulierung	18
3.2.3 Zum Aushandeln von Konsenszielen	19
3.2.4 Indikatoren zur Zielformulierung	21
3.2.5 Zur Operationalisierung von Zielen	21
3.2.6 Aspekte zur Erarbeitung von Zielen	22
3.2.7 Zielformulierung als Zielvereinbarung	23
3.2.8 Anlagen	26
4. Kollegiale Beratung	30
4.1 Allgemeines	30
4.2 Struktur der kollegialen Beratung	31
4.3 Der Prozess der Kollegialen Beratung und Reflektion	34
4.3.1 Der Fall	36
4.3.2 Die Beratung	36
4.3.3 Das Ergebnis	43
4.4 Die Beobachtung	44
4.4.1 Beobachtungsfragen	44
4.4.2 Auswertung der Beobachtung	47
4.5 Das Fazit	50
4.5.1 Schlussbemerkungen	50
4.5.2 Veränderungen	52

1. Einleitung

***„Ein bescheidenes Ziel kann von höheren Ansprüchen diktiert sein
als der Wunsch nach einem großen Erfolg.“***

Erich Limpach, 1899 – 1965

Sich mit den Problematiken der Wirkung von Hilfeplanung zu befassen bedeutet sich der Perspektive der Hilfeleistung an sich bewusst zu sein, nämlich der gesetzlich normierten Geeignetheit und Notwendigkeit einer zu gewährenden Hilfe zur Erziehung, welche auf eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung und Entwicklung ausgerichtet sein soll (vgl. § 27 Abs. 1 SGB VIII).

Dieser wesentlichen Anforderung an die Ausgestaltung der Hilfeplanung im Einzelfall gerecht zu werden, gilt das Augenmerk auf die Qualität der Zielformulierung insbesondere mit Blick auf die Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe. Ein solcher Qualifizierungsprozess soll im Folgenden beschrieben werden.

1.1 Örtlich

In der Stadt Brandenburg an der Havel leben derzeit (mit rückläufiger Tendenz) ca. 76.000 Einwohner/innen. Die gut 11.000 Minderjährigen entsprechen einem Bevölkerungsanteil von 14,5 %. Die nach dem SGB VIII bestimmte Personengruppe der jungen Menschen im Alter von 0 bis 27 Jahren ist mit gut 22.000 doppelt so hoch, wobei die Quote der nichtdeutschen Bevölkerung in der Altersgruppe der bis 18-jährigen bei 0,44 % (ca. 330) liegt¹.

Am Modellstandort ist der freie Träger der Jugendhilfe, das VHS Bildungswerk gGmbH und der ASPD des Jugendamtes beteiligt. Die Angebote des freien Trägers beziehen sich auf stationäre² und ambulante³ Angebote. Die Arbeit des öffentlichen Trägers ist nach einer intensiven Phase eigener Konzeptarbeit⁴ derzeit stark vom Wunsch geprägt, u.a. ein kommunikatives und kooperatives Hilfeplanverfahren gemeinsam mit den freien Trägern der Stadt zunächst beispielhaft mit einem Träger weiterzuentwickeln.

¹ Quelle: homepage der Stadtverwaltung Brandenburg an der Havel

² Kapazität 48: Innewohnende Erzieher/innen - 13, Wohngruppen - 19, Betreutes Einzelwohnen - 10, Notdienst - 6

³ 20 Mitarbeiter/innen mit flexiblen Arbeitszeitkonten: Betreuungshelfer / Erziehungsbeistand, Sozialpädagogische Familienhilfe, Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung, Nachbetreuung und Hilfe für junge Volljährige

⁴ Erarbeitung eines Handbuchs für den ASPD

1.2 Anlässlich

In diesem Zusammenhang wurden im Rahmen einer Zukunftswerkstatt⁵ Verabredungen für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess getroffen, die z. B. gerichtet sein sollten auf:

- die Qualifizierung der Fachkräfte,
- eine qualifizierte Anleitung der Fachkräfte durch die Leitungsebene,
- einen regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch (auf verschiedenen Ebenen: innerhalb der Leitungsebene, der Mitarbeiterebene und übergreifend),
- die Verbesserung der Rahmenbedingungen,
- die Entwicklung von Standards,
- die Bereitstellung von Mentoren/innen (im Sinne eines/r Praxisanleiters/in) für Neueinsteiger/innen,
- die Qualifizierung leistungsentsprechender Entgelte und deren Abrechnung,
- Vereinbarungen zum Umgang mit und zum Schutz der Leitungsberechtigten,
- die Erarbeitung von Standards zur Datenerhebung, Datenweitergabe und Datenschutz,
- eine Erarbeitung von Festlegungen bezüglich der Verantwortung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter/innen des ASPD für „ihre“ Fälle,
- die Vereinbarung von Konsequenzen für den Fall, dass die vereinbarten Verfahren durch die Beteiligten nicht eingehalten werden.⁶

Letztlich sollten alle Bemühungen auf die Qualifizierung der Hilfeplanung mit dem Fokus auf die Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe ausgerichtet sein und sich in der Umsetzung als gemeinsamer Qualifizierungsprozess abbilden. Dazu wurde vereinbart, strukturell und inhaltlich die KOLLEGIALE (FALL- BZW. THEMEN-) BERATUNG als reflektierende Methode einzuführen. Über erste Ergebnisse soll hier unter dem Themenschwerpunkt Ziele im Rahmen der Hilfeplanung an Hand der Bearbeitung eines Fallbeispiels berichtet werden.

1.3 Spezifisch

Die reflektierende Form der KOLLEGIALEN BERATUNG wurde u.a. unter folgenden beachtenswerten Aspekten als geeignet für das Erreichen der gemeinsam erarbeiteten Entwicklungsziele angesehen. So kann in Bezug auf die Einführung

⁵ vgl. Dokumentation Hilfeplanung als Kontraktmanagement. Zukunft(s)werkstatt(t) Brandenburg an der Havel. Oranienburg 2004. 70 S.

⁶ ebenda S. 55 f.

und Durchführung der KOLLEGIALEN BERATUNGEN (vorsichtig) konstatiert werden, dass:

- die in der kritischen Auseinandersetzung der Zukunftswerkstatt formulierten „konsensfähigen Kritiken“ (fachliche Defizite, Rollenverteilung, Informationsaustausch, Zuverlässigkeit, Rahmenbedingungen) bezüglich der Kooperation im Einzelfall immer wieder neu aufgerufen werden müssen,
- im Rahmen einer solchen verbindlichen Beratungsstruktur eine intensive Vorbereitung der fallzuständigen Fachkraft sichergestellt sein muss,
- diese Form der Reflexion insbesondere für äußerst komplexe Ausgangslagen zur Erhöhung der Handlungssicherheit der Fachkräfte geeignet ist,
- neben fachlichen Aspekten der „Fallentwicklung“ in einem starken Maße Aspekte der Beziehungsgestaltung beider Seiten über die Arbeit am Einzelfall thematisiert werden und so eine neue Form der Offenheit und Vertrautheit entstehen kann,
- ein einheitliches Dokumentationssystem hilfreich für eine (zeit-)effektivere Kooperation sein kann,
- die „Summe“ des informellen (nicht aktenkundigen) aber dennoch bedeutungsvollen Wissens für die Fallentwicklung nutzbar gemacht werden kann,
- es den beteiligten Fachkräften „Schwierigkeiten“ bereitet, angemessene Ausgangsfragestellungen / Zielformulierungen für die Fallentwicklung zu formulieren,
- es den beteiligten Fachkräften nach wie vor leichter fällt Problembeschreibungen an Hand des gegebenen Erscheinungsbildes vorzunehmen als ressourcen- und ursachenorientierte Diagnosen zu entwickeln,
- nicht unbedingt im Blick der Fachkräfte steht, absichtsvoll andere Rollen als die eigene einzunehmen, dennoch eine wertschätzende Haltung gegenüber den Kindern, Jugendlichen und deren Familien aus der Perspektive des Helfenwollens und Helfenmüssens ausgeprägt ist,
- die Verabredung und Einhaltung von Rollen im Rahmen der KOLLEGIALEN BERATUNG (Moderation, Protokoll, in eine Rolle eines/r am „Fall“ Beteiligten gehen und bleiben) geübt werden muss,
- die „Kultur des Nachfragens“ nicht allgemein in der gegenseitigen Kommunikation verankert ist.

1.4 Schwerpunktmäßig

Der derzeitige Entwicklungsprozess in der Stadt Brandenburg an der Havel und die gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Analyse- und Erkundungsphase führen im weiteren Prozess der Projektdurchführung zu folgenden Fragestellungen und Arbeitsschwerpunkten:

- Die Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger werden im Wesentlichen durch die Art und Weise der Gestaltung der gegenseitigen Beziehungen geprägt. In diesem Sinne wirkt sich die „Qualität der Beziehungen“ unmittelbar auf die „Qualität der Sacharbeit“ aus.
- Diese Kooperation soll absichtsvoll auf zwei Ebenen entwickelt werden:
 - auf der Ebene der einzelfallbezogenen Zusammenarbeit und
 - auf der Ebene themenbezogener Zusammenarbeit.
- Die Handlungssicherheit der Fachkräfte ist neben der persönlichen Verfasstheit (Haltung, Reflexions- und Kooperationsbereitschaft) auch durch deren Informiertheit und Fachkompetenz geprägt.
- Die vom öffentlichen und freien Träger gewollte gemeinsame Reflektion soll inhaltlich und strukturell in der Zusammenarbeit verankert werden.

Die im Rahmen der Zukunftswerkstatt erarbeiteten „Kritikthemen“ sollen nicht nur am Fall sondern auch über entsprechend vereinbarte Themen (gemeinsame Entwicklung von fachlichen Standards für ambulante Hilfen zur Erziehung und eines einheitlichen Dokumentationssystems) bearbeitet werden.

2. Kritik an der Zielfindung und Zielformulierung

2.1 Wir üben Kritik - Einstimmung ins Thema „Ziele“

In einer ersten Arbeitsphase widmeten sich die Teilnehmer/innen – jede/r für sich - der Arbeitsaufgabe, ihre Kritik an der derzeitigen Praxis zum Thema „Ziele im Rahmen der Hilfeplanung“ zu überdenken. Damit war jedoch nicht nur der Umgang mit Zielen *im Hilfeplanverfahren* aus der engen Perspektive der Arbeit des sozialen Dienstes des Jugendamtes –bzw. der Mitarbeiter/innen des freien Trägers gemeint, sondern auch die jeweiligen Perspektiven der Mitarbeiter/innen anderer Arbeitsfelder, aus dem die Teilnehmer/innen kamen.



Die kritischen Punkte (94 Einzelnennungen auf 86 Karten, vgl. dazu Anlage 2.5) wurden auf Karten notiert, die zum Abschluss vorgetragen und in der Raummitte ausgelegt wurden. Dieses „Bild“ vermittelte allen Beteiligten einen ersten Eindruck vom Umfang der kritischen Aspekte.

2.2 Generalkritik - Thesen

Diese „Besinnungsarbeit“ wurde zusammenfassend in „Murmelgruppen“, die sich zu jeweils 10 Personen in Kreisen zusammenfanden, lebhaft ausgetauscht. Die Ergebnisse wurden anschließend in Form einer „Murmelgruppenkritikthese“ im Plenum vorgestellt.

These 1

Im Rahmen der Hilfeplanung gibt es grundsätzlich keine klaren Zielvereinbarungen. Ziele sind in der Regel zu allgemein formuliert und mit Blick auf deren Umsetzung nicht kleinschrittig genug gesetzt.

These 2

Im Rahmen der Hilfeplanung kommen Zielformulierungen noch zu selten von den Leistungsberechtigten. Zielvorgaben werden in der Regel nicht gemeinsam entwickelt sondern zu oft vorgegeben. Langfristige Ziele im Sinne von Perspektiven sind häufig nicht klar und tragfähig. Nur selten werden längerfristige Ziele positiv formuliert und in deren Kontext angemessene Teilziele erarbeitet. In Bezug auf Zielvorgaben verhalten sich Helfer/innen zu oft unkritisch, unklar und abwägend.

These 3

Im Rahmen der Hilfeplanung werden nicht selten Ziele formuliert, aus denen überzogene Erwartungshaltungen erzeugt werden, da die gegebenen Möglichkeiten und Grenzen (Ressourcen) nicht hinreichend berücksichtigt worden sind!

These 4

In Rahmen der Hilfeplanung können ob mangelnder zeitlicher Ressourcen nicht immer klare und abgestimmte Zielformulierungen mit messbaren Kriterien erarbeitet werden.

These 5

Im Rahmen der Hilfeplanung wird eine qualifizierte Zielerarbeitung behindert durch unkonkrete Standards bezüglich der Fallbearbeitung (unkonkrete Zeitvorgaben für einzelne Arbeitsvorgänge, fehlende Fallzahlen je Mitarbeiter/in, unkonkrete Verfahren zur Bestimmung des erzieherischen Bedarfs).

These 6

Im Rahmen der Hilfeplanung wird der zeitliche Rahmen für Zielerreichung auch unter Berücksichtigung zu klärender Zuständigkeiten oft unterschätzt und zu kurz angesetzt.

Diese „Generalkritiken“ betrafen in ihrem Kern die Bereiche:

Im „Prozess“ der **Zielfindung** werden **Ziele** oft nicht mit den Betroffenen erarbeitet, sondern von den Fachkräften „gesetzt“, „formuliert“, „vorgegeben“.

Das führt dazu, dass die **Zielformulierungen** im Hilfeplan als zu allgemein und zu unscharf für das Arbeiten in Richtung Zielerreichung erlebt werden.

Davon sind dann auch die **Zielvereinbarungen** geprägt. Diese sind oft genug vage, zeitlich unpräzise (kurz, mittel- und langfristige Ziele werden nicht hinreichend differenziert) und oft von zu hohen Erwartungshaltungen an die Betroffenen, im Gegenzug der Betroffenen an die Fachkräfte und der Fachkräfte untereinander gekennzeichnet.

Damit wird auch eine **Überprüfung der Zielerreichung** erschwert bis unmöglich. Es werden kaum fachliche Indikatoren als messbare Kriterien benannt, an Hand derer sich die Wirkung der Hilfestellung, deren Erfolge bzw. Misserfolge belegen lassen.

Gründe für die erkannten Mängel wurden vor allem in den **Rahmenbedingungen** für die Erarbeitung von Zielen gesehen. Der Mangel an verfügbarer Zeit, der sich z.B. durch eine hohe Fallzahlbelastung, ungeklärte Zuständigkeiten (wie im Sozialamt bei der Einführung des „Hartz IV-Programms“) noch zusätzlich erhöht, wird als hauptsächliche Behinderung empfunden.

Vor dem Hintergrund dieser kritischen Betrachtungen mit Blick auf das Erleben der Fachkräfte ihres praktizierten Umgangs mit Zielen wurden auch unmittelbar Anregungen zur Verbesserung genannt:

Sowohl klare **langfristige Ziele** als auch **Teilziele** und kleine **Handlungsschritte** herausarbeiten, die **positive Zieldefinierung** und die **Ressourcen der Betroffenen** für die Zielerreichung stärker berücksichtigen.

2.3 Die Kritikthemen

In einem nächsten Schritt wurden die 86 Kritikkarten (mit 94 Einzelnennungen) zu Themengruppen zusammengefasst. Daraus ergab sich folgendes „kritisches Gesamtbild“.

Die Zielformulierung im Rahmen der Hilfeplanung wird im Wesentlichen behindert durch⁷:

- mangelnde Zeit ----- 16
- fachliche Defizite im Verfahren ----- 15
- mangelnde Mitwirkung der Betroffenen ----- 13
- unklare rechtliche Fragen ----- 10
- mangelhafte Kooperation und Kommunikation ----- 10
- angespannte Finanzsituation ----- 8
- fehlende fachliche Kompetenz der Fachkräfte ----- 7
- unzureichende Verwaltungsstrukturen ----- 6

⁷ zum Teil Mehrfachnennungen auf einer Karte

Diese Themengruppen wurden anschließend zu den im Rahmen der Zukunftswerkstatt erarbeiteten fünf Entwicklungsthemen (Fachliche Defizite, Rahmenbedingungen, Kommunikation, Rollenverteilung, Zuverlässigkeit) zugeordnet.

Zukunftswerkstatt	Verteilung in %	Rang	Rang	Verteilung in %	Fachtag „Ziele“
Fachliche Defizite	48	1	2	32	Fachliche Defizite
Rahmenbedingungen	21	2	1	47	Rahmenbedingungen
Kommunikation	17	3	4	3	Kommunikation
Rollenverteilung	10	4	3	17	Rollenverteilung
Zuverlässigkeit	4	5	5	1	Zuverlässigkeit

Im Vergleich zur Zukunftswerkstatt zeichnete sich hier folgender Trend ab.

Auf Grund der bekannten Umstrukturierungen in der Stadtverwaltung hat das Thema der Rahmenbedingungen deutlich an Bedeutung gewonnen und fachliche Entwicklungsfragen auf Platz zwei verdrängt. Auch in Bezug auf Fragen zur Rollenverteilung, sprich des Erlebens von Rollenklarheiten zeichnet sich im Kontext auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen ein kritischer Trend ab.

Hier besteht nun die berechtigte Sorge, dass die fachlichen Entwicklungen bei zu langer Dauer unbefriedigenden Rahmenbedingungen aus dem Blickfeld der handelnden Fachkräfte (Leitung wie Mitarbeiter/innen) geraten.

Dabei gäbe es nach den Ergebnissen der Auswertung der Kritikphase derzeit gute Ansätze fachliche Entwicklungen an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger voranzubringen. So wird die Frage der Zuverlässigkeit nach wie vor als kaum kritikwürdig eingeschätzt. Mit Blick auf Aspekte der Kommunikation und gegenseitigen Information hat sich eine erlebte Verbesserung durch die Beteiligten abgebildet.

Was können Fachkräfte tun, um Ziele so zu entwickeln und deren Umsetzung so auszugestalten, dass sie auch eine Chance haben, umgesetzt zu werden?

2.4 Ausblick

Ziele im Hilfeplan sind oft schon innerhalb kurzer Zeit „von der Wirklichkeit des Hilfeplans abgekoppelt“, weil sie sich oft genug zu wenig und zu unangemessen auf den Alltag sowohl der Betroffenen als auch der Helfer/innen beziehen und somit nur unzureichend als Handlungsorientierung für alle an der Umsetzung der Hilfeplanung Beteiligten erlebt werden, damit ungeeignet sind. Mit einem Seitenblick auf die Theorie der Organisationsentwicklung kann als gesicherte Erkenntnis angesehen werden, dass Systeme immer auch auf ihre Selbsterhaltung hin wirken. Damit erklärt sich der Vorgang, dass im Rahmen der Umsetzung von „vorgegebenen“ Hilfeplanzielen durch die Fachkräfte der Leistungserbringer/innen im besten Fall noch mit den Betroffenen gemeinsam neue und „brauchbare“ Ziele vereinbart und bearbeitet werden oder einer der Beteiligten aus dem Prozess aussteigt.

2.5. Anlage / Nennung der Einzelkritiken und Bildung von Themenkreisen

	Einzelthemen	Rollen- klarheit	Kommuni- kation	Rahmen- beding.	Zuverläss- igkeit	fachliche Defizite
1	Vorgegebene Zeit zur Bearbeitung des Falles			1		
2	äußere Umstände (Ort, Zeit)			1		
3	steigende Fallzahlen – zu wenig Zeit			1		
4	Zeit (Formulierung, Überprüfung, Fortschreibung)			1		
5	Zeitfaktor			1		
6	Zielerreichung in bestimmter Zeit / Auswertung			1		
7	fehlende Zeit für Betroffenenarbeit			1		
8	Ziel: Problem Behinderung					1
9	Ziel: Ort und Zeit nicht gut gewählt			1		
10	Stundenzahl zu niedrig, um Ziele zu erreichen			1		
11	zu wenig Zeit, um alles ordentlich zu bearbeiten			1		
12	zu wenig Zeit			1		
13	zeitlicher Umfang zur Bearbeitung			1		
14	fehlende Zeit, um gemeinsame Ziele mit Betroffenen auszuhandeln			1		
15	fehlende Zeit, um geeignete Ziele für Betroffene zu überlegen			1		
16	Zeitdruck: oft werden Fälle kurzfristig vorgestellt, die Maßnahme drängt.			1		
17	Flexibilität bei Stundenänderung			1		
18	unklare Ziele					1
19	zu große Ziele					1
20	zu ungeduldig bei der Erreichung von gesetzten Zielen	1				
21	Überprüfung der Erreichung					1
22	Nachvollziehbarkeit der Ziele					1
23	Wer hat Ziele gesteckt?	1				
24	Sind sie gemeinsam im HPG erarbeitet? Oder wurden sie „übergeholfen“					1
25	Umfang der Ziele					1
26	langfristiges „großes“ Ziel fehlt					1
27	operationalisieren von Zielen					1
28	teilweise zu strukturiert, zu kleinteilig					1
29	konkrete Zielstellung fehlt					1
30	Ziele mitunter zu allgemein.					1
31	Für Kinder verständlicher/abrechenbarer machen.					1
32	Ziele oft zu unkonkret (zu groß, allumfassend) ihre Erreichung ist nur schwer oder gar nicht messbar					1
33	Ziele sind oft, gemessen am Behinderungsgrad des Betroffenen, zu hoch gesteckt.					1
34	Selten konkreter Auftrag an mich (Leistungserbringer)					1
35	noch keine Festlegung zum Bedarf für z. B. offene Freizeitangebote, Sozialarbeit an Schulen			1		
36	Gesetze, welche Lücken aufweisen			1		
37	unterschiedliche Ansichten Verwaltung Jugendhilfe- ausschuss	1				
38	fehlende Information über Zuständigkeit Hartz IV		1			
39	ungeklärte Zuständigkeiten nach Einführung SGB II und SGB XII			1		
40	Gesetze ALG II			1		

	Einzelthemen	Rollen- klarheit	Kommuni- kation	Rahmen- beding.	Zuverläss- sicherheit	fachliche Defizite
41	Gesetzeslücken			1		
42	derzeit ungenügende, nicht befriedigende Arbeitsabläufe durch neue Gesetzgebungen, Standortfrage nicht geklärt, wechselnde Ansprechpartner			1		
43	durch neue Gesetzgebung unklare Arbeitsstrukturen in Form von fehlenden Ansprechpartnern			1		
44	fehlende politisch getragene Bedarfsfeststellung			1		
45	Zielformulierungen unter finanziellen Einschränkungen			1		
46	ungenügende Qualifizierung, um zu beraten					1
47	ich selbst	1				
48	Es wird Eingliederungshilfe gewährt, die zum Teil ins Leere geht, d. h. Träger meinen, sie können dies und das fördern, was illusorisch ist					1
49	zu große Ziele					1
50	Stundenzahl zu gering, um Ziele zu erreichen			1		
51	Problem bei der Durchsetzung im Jugendamt			1		
52	Einflüsse von außen (Familie)	1				
53	Zielstellung – teilweise zu umfassend formuliert					1
54	Probleme bei Durchsetzung: Einflüsse von außen (Freunde, Familie etc.) manchmal zu negativ	1				
55	Probleme bei Durchsetzung: Zusammenarbeit müsste bei Familie (Eltern, Geschwister) beginnen					1
56	Gemeinsamer Standort mit den AspD			1		
57	Basis für Zusammenarbeit mit Kollegen fehlt diesbezüglich			1		
58	Zusammenarbeit AspD - WiHi unzureichend	1				
59	den zuständigen Ansprechpartner bzw. das Sachgebiet für entsprechenden Antrag zu finden			1		
60	Zusammenarbeit mit Behörden, wenig Flexibilität bei akuten Fällen			1		
61	Ich werde durch meine Mitarbeiterin behindert, meine Ziele zu erreichen	1				
62	Kann sich der Mitarbeiter mit dem Ziel identifizieren? Motivation / Demotivation – Ziel	1				
63	Standort – bessere Zusammenarbeit WiHi und AspD + PKD			1		
64	Hinderlich bei Zielerreichung ist oft die Motivation der Beteiligten, die unterschiedlich ist.	1				
65	Fehlende Kommunikation der Beteiligten		1			
66	lange Infowege zwischen Trägern und Amt		1			
67	Mithilfpflicht der Jugendlichen fehlt	1				
68	Bereitschaft zur Mithilfe der Eltern fehlt!	1				
69	Umgang mit Behinderung					1
70	Schwierigkeiten bei Zusammenarbeit mit Klienten	1				
71	Druck des Hilfesuchenden	1				
72	Gegenseitige Hinderlichkeit der Kunden, haben keine Motivation					1
73	Keine Mitwirkung der Kunden.					1
74	Klient mit seinen Vorstellungen kontra Zielvorgaben aus Verordnungen u.ä.					1
75	Klienten					1
76	Einstellung der Klienten, wenn keine Mitarbeit erfolgt					1

	Einzelthemen	Rollen- klarheit	Kommuni- kation	Rahmen- beding.	Zuverläss- sicherheit	fachliche Defizite
77	Nichtmitwirkung der zu betreuenden Klienten (Kunden)					1
78	fehlende Motivation der Klienten					1
79	Adressat meiner Ziele					1
80	Keine klaren Verabredungen mit Betroffenen				1	
81	Hoher Verwaltungsaufwand			1		
82	Minikostenstelle für Projektarbeit			1		
83	Arbeiten und Aufgaben, die nicht Eingliederungshilfe sind: Statistiken, Zuarbeiten für Vorgesetzte oder für LASV			1		
84	verkürzte Arbeitszeit in der Verwaltung			1		
85	wachsender Druck durch Verwaltungsarbeit			1		
86	ständig wachsender Verwaltungsaufwand			1		
87	nicht beständige Verwaltungsschritte			1		
88	großes Haushaltsloch			1		
89	Druck des Trägers (Platzvergabe)	1				
90	fehlende finanzielle Mittel			1		
91	Rahmenbedingungen – Finanzen			1		
92	Kosten der Maßnahme (im Hinterkopf)			1		
93	Druck des Trägers und Hilfesuchenden	1				
94	Finanzen			1		

3. Ziele im Rahmen der Hilfeplanung

3.1. Fragestellungen

Sich mit der Thematik der Zielformulierung in der Hilfeplanung zu befassen, bedeutet sich der Perspektive bewusst zu sein, aus der dies geschehen soll. Auch wenn geeignete und notwendige Hilfen zur Erziehung grundsätzlich auf eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung und Entwicklung ausgerichtet sein sollen (vgl. § 27 Abs. 1 SGB VIII), so ist es für die praktische Umsetzung dieser Rechtsnorm charakteristisch, dass dies im Widerstreit unterschiedlicher Interessen geschieht. So wird die Art und Weise der Zielformulierung:

- unmittelbar bestimmt durch die Haltungen und Kompetenzen der handelnden Menschen
- mittelbar bestimmt durch verschiedene Aspekte, wie
 - Bedürfnis- und/oder Bedarfsorientierung,
 - Defizit- und/oder Ressourcenorientierung,
 - Subjekt- und/oder Objektorientierung,
 - Kindeswohl und/oder Kindeswille,
 - Hilfe und/oder Eingriff und nicht zuletzt die konkreten
 - Interessenlagen der am Prozess der Hilfeplanung partizipierenden jungen Menschen, Eltern sowie die beteiligten Fachkräfte öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe oder anderer Institutionen (z.B. Kita, Schule, Gericht, Psychiatrie).

Wenn sich z.B. Fachkräfte öffentlicher und freier Träger mit dieser Thematik auseinandersetzen, könnten aus deren Interessenperspektiven u.a. folgende Fragestellungen im Mittelpunkt stehen:

- Warum wird ein „Perspektivziel“ überhaupt formuliert und wer tut dies?
- Muss es immer eine Einigung auf gemeinsame Ziele geben?
- Wie sind Ziele und Wünsche der Eltern und des Kindes / der Jugendlichen zu koordinieren?
- Wie wird das Thema Elternarbeit aus der Zielperspektive in der Hilfeplanung verankert?
- Was soll eine Zielformulierung überhaupt bewirken?
- Wer darf das Ziel bestimmen?
- Wie ist mit den unterschiedlichen Vorstellungen (Jugendamt – Träger – Kinder / Jugendliche – Eltern) bei der Zielformulierung umzugehen?
- Wie konkret und kurz sollten Ziele formuliert werden?
- In wie weit sind Zielformulierungen auslegbar und unterliegen damit Fehl- oder Mehrdeutungen (z.B. regelmäßiger Schulbesuch)?
- Wie kommt man vom allgemeinen Perspektivziel zum konkreten Teilziel?



- Wer ist verantwortlich für den Formulierungs- und Umsetzungsprozess?
- Was sind realistische bzw. erreichbare Ziele?
- Wer definiert den „Erfolg“ bei der Zielerreichung, wer bewertet wen und wie?
- Wie lange sollte der Zeitraum von der Zielformulierung zur Zielerreichung sein?
- Wie ist der Prozess der Differenzierung und Veränderung von Zielen zu bewerten (offensichtliches Ziel und Ziele, die sich im Verlauf der Hilfe verdeutlichen)?
- Wie kommt man ausgehend von Perspektivzielen zu Zieleinteilungen (Bildungs- und Erziehungsziele), die abrechenbar und durch die Hilfeempfänger auch reflektierbar sind?
- Welche Bedeutung hat die Gewichtung der Problemsicht für den „Auftrag“ im Dreieck Betroffener – ASD – Fachkraft hinsichtlich der Festschreibung im Hilfeplan?

3.2. Ziele und Zielformulierung

3.2.1 Ziele

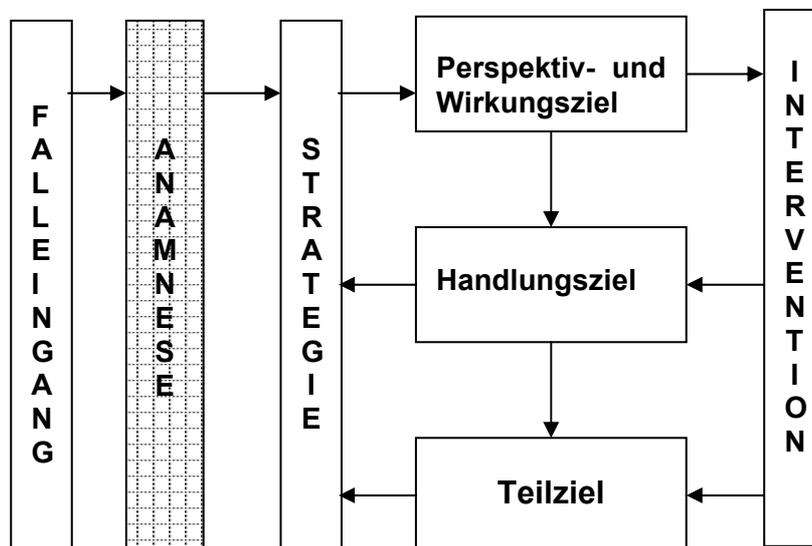
Ziele sind von Werten abgeleitete wünschenswerte Zustände (im Sinne des SGB VIII immer bezogen auf das Wohl des Kindes/Jugendlichen) bzw. erwünschtes und realisierbares Verhalten junger Menschen und deren Familien.

Für die Soziale Arbeit macht es Sinn, zu differenzieren zwischen Perspektiv- bzw. Wirkungszielen, Handlungs- bzw. Teilzielen und Strategien.

Unabhängig welche konkrete Zielperspektive gewählt wird ist als rechtliche Norm die Gesamtverantwortung⁸ und die verbindliche Beteiligung der Betroffenen⁹ und der Leistungserbringer¹⁰ gesetzlich bestimmt.

Ein weiterer Aspekt bei der Zielformulierung kann mit folgenden Kategorien vervollständigend in den Blick genommen werden:

- Perspektiv- bzw. Wirkungsziel
- Handlungs- bzw. Teilziel
- Strategie der Zielausrichtung
- Krisenintervention



Bei der Formulierung der Ziele sind auf der Grundlage einer Perspektive jeweils Wirkungs- und Handlungsziele und damit strategische und reaktive Handlungsorientierungen (Reduzierung der eigenen Wirkung, Abgabe, Aufhebung, Krisenintervention) zur Ausgestaltung der Hilfe zu erarbeiten. Da von einem prozesshaften Verständnis von Hilfeplanung ausgegangen wird, erfolgt nach jeder Überprüfung eine neue Vereinbarung zur Zielformulierung. Dabei ist bemerkenswert, dass der Prozess der Zielformulierung und –umsetzung nicht zu einem „Entwicklungsmarathon“ verkommt, in dessen Verlauf die Beteiligten wegen „Trainingsrückstand“ eigentlich nur aufgeben können.

⁸ SGB VIII § 79 Gesamtverantwortung, Grundausrüstung Abs. 1 – Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben ... die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung.

⁹ SGB VIII § 36 Mitwirkung, Hilfeplan Abs. 1 – Der Personensorgeberechtigte und das Kind oder der Jugendliche sind ... zu beraten ...und ... zu beteiligen. Abs. 2 – zusammen mit dem Personensorgeberechtigten und das Kind oder der Jugendlichen einen Hilfeplan aufstellen ...

¹⁰ SGB VIII § 36 Mitwirkung, Hilfeplan Abs. 2 – ... im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte ... Werden ... andere Personen, Dienste oder Einrichtungen tätig, so sind sie ... zu beteiligen.

<i>Ebene der Zielformulierung</i>	Fachebene	Hilfeplan
<p>a) Perspektive¹¹ In jedem Fall haben sich die an der Hilfeplanung Beteiligten zu einer langfristigen Perspektive zu verständigen. Diese bildet die Grundlage für die weitere Zielformulierung. Im Laufe des Prozesses der Hilfgewährung kann eine vereinbarte Perspektive jederzeit revidiert und neu vereinbart werden. Entsprechend sind dann die Ziele anzupassen.</p> <p>b) Perspektiv- bzw. Wirkungsziel Perspektiv- bzw. Wirkungsziele bezeichnen erwünschte Zustände, die am Ende der Hilfe erreicht sein sollten. Sie bilden die Orientierung für den Prozess der Hilfeplanung im Einzelfall und beziehen sich immer auf den jungen Menschen innerhalb oder außerhalb der Familiensituation, weil sich der gesetzliche Auftrag im Sinne einer Wächterfunktion¹² der Sicherung des Kindeswohls gilt. Wenn parallel Ziele für die Familie ausgehandelt werden, sollten sie einen engen Zusammenhang zu diesen Perspektiven und Wirkungszielen aufweisen. Hierzu gehört die Übernahme möglichst großer Anteile von Eigenverantwortung im Sinne von Verselbständigung, aber auch Schutz vor Entmündigung oder Ausgrenzung. Grundlage für ein Perspektiv- bzw. Wirkungsziel ist immer eine als Ausgangspunkt der Hilfeplanung zu bestimmende Lebensperspektive.</p>	<p>Rückkehr in die Familie</p> <p>Die Situation in der Herkunftsfamilie ist so zu verändern, dass die Erziehung und Betreuung eine Kindeswohlgefährdung ausschließen.</p>	<p>Die Kinder werden in ihre Familie zurückkehren.</p> <p>Die Familie wird ihre Kinder künftig wieder ausreichend erziehen und betreuen können. Dazu erhält sie die geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung.</p>
<p>c) Handlungs- bzw. Teilziel <i>Handlungs- bzw. Teilziele bezeichnen erwünschte Zustände und/oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung zur Erreichung der Wirkungsziele gelten. Diese Ziele müssen konkret und kleinschrittig formuliert sein, dürfen nicht überfordernd, d.h. sie müssen unmittelbar zeitlich fassbar und erreichbar und auf die Perspektive ausgerichtet sein.</i></p>	<p>Zur Stabilisierung der gesundheitlichen Situation der Mutter ist eine medizinische kontinuierliche Betreuung sicherzustellen.</p>	<p>Frau ... wird das Notwendige unternehmen, um ihre gesundheitliche Situation zu verbessern. Dazu wird sie sich in eine regelmäßige medizinische Betreuung begeben. Vater und Kinder werden durch die Klinik hier einbezogen.</p>

¹¹ vgl. dazu u.a. § 34 SGB VIII Heimerziehung, sonstige betreute Wohnformen – Diese Hilfe „ soll ... 1. eine Rückkehr in die Familie zu erreichen versuchen oder 2. die Erziehung in einer anderen Familie vorbereiten oder 3. eine auf längere Zeit angelegte Lebensform bieten und auf ein selbständiges Leben vorbereiten.“

¹² SGB VIII § 1 Recht auf Erziehung, Elternverantwortung, Jugendhilfe – Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern ... Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft.

<p><i>Überschaubare kurz- bzw. mittelfristige Zeiträume aus der Sicht des jungen Menschen sind dabei unbedingt zu vereinbaren.</i></p> <p>d) Strategie der Zielausrichtung Im Laufe des Prozesses der Hilfestellung sind immer wieder Möglichkeiten einer Reduzierung der unmittelbaren Hilfe, einer Abgabe von Aufgaben an andere professionelle und ehrenamtliche Erziehungsträger oder einer Aufhebung der Hilfe zu prüfen.</p> <p>e) Krisenintervention Krisenintervention ist in der Regel bei Gefährdung des Kindeswohls und der Wahrscheinlichkeit einer solchen erforderlich. Greifen Maßnahmen zur Vermeidung einer solchen Gefahr in das Recht der Personensorge ein (z.B. Aufenthaltsbestimmungsrecht), dann sind die Familiengerichte entsprechend anzurufen.</p>	<p>Die Rückkehr der Kinder ins Elternhaus wird durch eine pädagogische und betreuende Begleitung des Vaters ab ... sichergestellt.</p> <p>Die Kinder werden im Rahmen einer therapeutischen Begleitung umfassend und altersgerecht über ihre familiäre Situation informiert.</p> <p>In Bezug auf den Erhalt sozial-emotionaler Bindungen für die Kinder wird der Schul- und Kindergartenbesuch wie bisher sichergestellt.</p> <p>Zur Zielerreichung sind feste Kooperationsbeziehungen zu ... zu vereinbaren.</p> <p>Im Sinne der Nutzung der familiären Ressourcen, wie enge Bindungen untereinander, Bereitschaft des Vaters zu Übernahme von Verantwortung ... sind im Umfeld der Familie verbindliche Kontakte zu entwickeln.</p>	<p>Der Vater wird seine Kinder ab ... wieder im eigenen Haushalt betreuen. Dazu erhält er beratend und begleitend Unterstützung in Form von Familienhilfe.</p> <p>Die Kinder erhalten Informationen zur Krankheit ihrer Mutter. Dies geschieht im Rahmen einer ...wöchigen therapeutischen Begleitung.</p> <p>Das soziale Umfeld der Kinder soll weitestgehend erhalten bleiben und stabilisiert werden. Die Kinder werden weiterhin ihre Schule bzw. ihren Kindergarten besuchen. Der Vater wird durch die Familienhilfe dabei unterstützt, die Schule und den Kindergarten über die Situation in der eigenen Familie angemessen zu unterrichten.</p>
---	---	--

3.2.2 Zielformulierung

Die Zielformulierungen bedingen sich u.a. durch die in der Einleitung genannten Aspekte und werden im Wesentlichen durch die individuellen Anforderungen des Einzelfalls bestimmt. In diesem Sinne gibt es keine allgemeinen Ziele, die im Rahmen des Hilfeplanungsprozesses den Einzelfällen zugeordnet werden können. Jedoch können Schwerpunkte als Folie zur Zielfindung und Zielformulierung hilfreich sein, die sich auf die verschiedenen Lebensbereiche von Kindern und Jugendlichen sowie deren Familien beziehen (eine Perspektive: Familie, Lernen, Arbeiten, Wohnen, Freizeit, Gesundheit u.a. oder eine andere Perspektive: Sicherung des Kindeswohls, Beziehungsfähigkeit, Interessenentwicklung, Verhalten, Selbstwerterleben, Selbständigkeit, Erwerbsfähigkeit u.a.).

a) Wirkungsziele

Wirkungs- bzw. Perspektivziele bezeichnen erwünschte Zustände, die am Ende der Hilfe erreicht sein sollten.

Leitfragen:

- Was soll erreicht werden?
- Wie soll die Situation für das Kind sein, wenn die Hilfe beendet ist?
 - Das Kind verhält sich ... (seinem Alter/seinen Möglichkeiten entsprechend selbständig und verantwortungsbewusst in Familie, Schule / Ausbildung und Peergroup)
 - Das Kind ist fähig ... (weitgehend selbständig in eigener Wohnung leben)
 - Das Kind kann ... (sein Leben in der Familie weitgehend entwicklungs- und bedürfnisgerecht gestalten)
- Erfolgsbeurteilungen beziehen sich meist auf Wirkungsziele
 - „Die Maßnahme hat sich gelohnt, weil erreicht wurde, dass das Kind...“.

b) Handlungs- und Teilziele

Handlungsziele bezeichnen erwünschte Zustände und/oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung zur Erreichung der Wirkungsziele gelten.

Leitfragen:

- Auf welchen Zustand (etwa eine angemessene Versorgung in der Familie, eine Eingebundenheit des Kindes in die Peergroup usw.) ist hinzuarbeiten, um letztlich zu erreichen dass ... (Wirkungsziel)?
- Auf welchen Zustand arbeitet wer hin, um letztlich zu erreichen dass ... ?

c) **Zusammenhang von Wirkungs- und Handlungszielen**

Handlungsziele werden perspektivbezogen immer in einen Bezug zu einem Wirkungsziel gesetzt.

Handlungsziele haben keine Berechtigung ohne den Zusammenhang zu einem Wirkungsziel.

- Zu einem Wirkungsziel können immer mehrere Handlungsziele (Zielpyramide) gehören (vgl. Anlage 1).

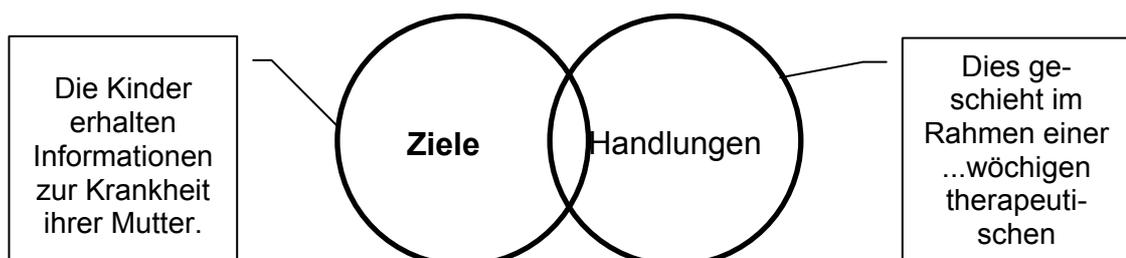
d) **Handlungsschritte**

Von Zielen zu unterscheiden sind Handlungsschritte, die die verschiedenen Beteiligten, nämlich die jungen Menschen selbst, die Familienmitglieder und auch die Fachkräfte unternehmen wollen, um sich der Zielerreichung zu nähern.

Leitfragen:

- Was müssen / wollen wir tun, um das Ziel zu erreichen?
- Was muss / will wer tun, um das Ziel zu erreichen?

Im Folgenden werden drei Aspekte vorgestellt, die helfen können, einige der oben beschriebenen Herausforderungen „technisch“ zu unterstützen. Sie sind möglichst einfach konstruiert; ihr Zweck besteht darin, Informationen zu systematisieren, die Aufmerksamkeit der Fachkräfte zu fokussieren, Moderationsprozesse zu „unterfüttern“ und die Dokumentation und Auswertung zu erleichtern.



3.2.3 **Zum Aushandeln von Konsenszielen**

Ziele wirken nur dann verändernd, wenn alle Beteiligten diese verstehen, akzeptieren und für deren Umsetzung Verantwortung übernehmen wollen und können.

a) *Wie es nicht gemeint ist!*

Traditionell betrachteten Fachkräfte des ASD ihre Adressaten/innen in erster Linie als „Informationslieferanten/innen“. Sie recherchierten den „Fall“ umfassend, erstellten eine „sozialpädagogische Diagnose“, nahmen (im günstigsten Fall in dieser Reihenfolge) eine Zielbestimmung vor und wählten die Hilfeart und die entsprechende Einrichtung aus. An irgendeiner Stelle dieses Prozesses ließen sie sich ihr Vorgehen durch das Fachteam bestätigen. Ggf. steuerten die Kollegen/innen einige Sichtweisen zur Erweiterung des diagnostischen Wissens oder zur Zielformulierung bei (man mischt sich nicht so gern in die Arbeit der Kollegen/innen ein); manchmal mussten sie die Einwände bzw. Einschränkungen der wirtschaftlichen Jugendhilfe oder der Amtsleitung beachten, „aber meistens setzen wir uns doch mit unseren Vorstellungen durch“. Die professionelle „Kunst“ besteht dann u.a. darin, zu erreichen, dass die Kinder/Jugendlichen und ihre Familien „das Problem“ ähnlich sehen und sie zu überzeugen oder zu „motivieren“, sich die Ziele der Fachkräfte zu Eigen zu machen und auf die vorausgewählte Hilfeart einzulassen. Den Rest der Überzeugungsarbeit und auch die Verantwortung für den Erfolg der Hilfe übertrugen sie den Kollegen/innen der freien Träger.

b) *Wie es sein sollte!*

Der hier vorgestellte Aspekt berücksichtigt den Sachverhalt, dass tragfähige Ziele für eine Hilfeplanung zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden müssen (Kriterien: Beteiligung) und dass der Erfolg einer Hilfe nur dann zu erwarten ist, wenn die Betroffenen sich mit der Problemsicht, den Zielen und den verabredeten Handlungsschritten und Hilfen identifizieren. Demnach besteht die professionelle Kunst nun darin, den Prozess der Zielfindung so zu moderieren, dass die im Hilfeplan fixierten Ziele im Wesentlichen als Produkte der Erwartungen und Vorstellungen der Betroffenen gelten können und von diesen getragen werden.

c) *Vorschlag zum Aushandeln von Konsenszielen*

Perspektiven der verschiedenen Beteiligten müssen wahrgenommen und beachtet werden (Anlage 2)

Eine „erfolgreiche“ Hilfe wird wesentlich dadurch bestimmt, ob und wie es gelingt die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten (Interessen, Aufträge, Wünsche, Bereitschaft usw.) zu erfassen und zu berücksichtigen. Dabei ist die Perspektive des jungen Menschen unter dem Auftrag der Sicherung des Kindeswohls in den Mittelpunkt zu stellen.

Zielfindung und -formulierung ist als Aushandlungsprozess zu verstehen und als solcher zu führen (Anlage 2)

Optimaler Weise sind Ziele im Konsens auszuhandeln und zu vereinbaren.

Im Ergebnis des Prozesses der Zielformulierung sollten immer angemessene Ziele gleichermaßen für den jungen Menschen und die Personensorgeberechtigten vereinbart werden. Dies wird jedoch nicht immer gelingen, zumal

wenn die Beteiligten die jeweils anderen Perspektiven nicht anerkennen wollen oder können. Insofern stellt der Prozess der Zielfindung immer einen Aushandlungsprozess dar, an dessen „Ende“ ein Kompromiss (suboptimale Lösung) stehen kann. Dazu zählt auch die Verständigung zum Dissens. Unter der Beachtung der Frage der Kindeswohlgefährdung steht als Kompromiss im Falle, dass diese nicht gegeben ist, keine Zielformulierung oder anderenfalls eine personensorgeersetzende familiengerichtliche Entscheidung.

3.2.4 Indikatoren zur Zielformulierung (Anlage 3)

Die Beachtung bestimmter Kriterien und Handlungsabläufe bei der Zielfindung und Zielformulierung erleichtert die Handhabung im Prozess der Hilfeplanung.

- Bestimmung der Perspektive (bei Dissens ggf. Prüfung Kindeswohlgefährdung)
- Vereinbarung zu Wirkungszielen (bei Dissens ggf. Prüfung Kindeswohlgefährdung)
- Zuordnung von Handlungszielen zu Wirkungszielen
- Trennung von Zielen und Handlungsschritten
- Handlungsschritte folgen der Zielformulierung
- Erreichbarkeit der Ziele
- sprachlich positive Zielformulierung
- Verständlichkeit der Zielformulierung
- ethische und fachliche Vertretbarkeit von Zielen
- Vereinbarung von Verantwortlichkeiten
- Terminierung

3.2.5 Zur Operationalisierung von Zielen (Anlage 3)

Um Ziele umsetzen und deren Realisierung bewerten zu können braucht es Indikatoren, die sich auf beobachtbare, erfragbare oder einschätzbare Sachverhalte oder Verhaltensweisen beziehen und aus denen man erkennen kann, ob die Beteiligten ihren Zielen ein Stück näher gekommen sind (Ergebnisorientierung) oder ob sie ihre Ziele tatsächlich auch in Handlungsschritte umsetzen (Prozessorientierung). Indikatoren dienen somit als Maßstäbe, an Hand derer der Erfolg eingeschätzt bzw. überprüft werden kann (Evaluation, Selbstevaluation). Im Rahmen der Hilfeplanung können zwar allgemeingültige Indikatoren benannt werden, jedoch ist es sinnvoll, entsprechende der Bedingungen des konkreten Einzelfalls auch individuelle und damit fallbezogene Indikatoren zur vereinbaren.

In diesem Sinne sind Leitfragen:

- Woran können wir erkennen, dass ?
- Was will der junge Mensch?

- Was wollen die Personensorgeberechtigten?
- Was wollen die Fachkräfte?

In diesem Sinne müssen Indikatoren:

- sich auf Perspektiven beziehen,
- einen Bezug zu den Wirkungs- und Handlungszielen haben,
- alle Beteiligten in die Verantwortung nehmen,
- erfassbar sein,
- messbar sein,
- von Beginn an bekannt sein.

3.2.6 Aspekte zur Erarbeitung von Zielen¹³

Bezüglich der Erarbeitung und Formulierung von Zielen im Rahmen der Hilfeplanung müssen Strategien und Handlungen in erster Linie aus der Perspektive der Betroffenen heraus entwickelt werden. Dabei können folgende Fragen handlungsleitend sein:

These 1

Ziele müssen bedeutsam und vor allem wichtig für die Betroffenen sein!

- Wie wichtig ist Ihnen welches Anliegen?
- Wie viel Kraft und Zeit sind Sie bereit, für welches Ziel aufzubringen?
- Wer möchte, dass sich etwas verändert und wie soll dies aussehen?

These 2

Ziele müssen kleinteilig (überschaubar) und realistisch (erreichbar) sein!

- Wie realistisch schätzen Sie das Erreichen der jeweiligen Ziele ein?
- Was sind kleine Veränderungen, die anzeigen, dass Sie auf dem „richtigen Weg“ sind?
- In welchem Zeitraum können welche Veränderungen Ihrer Meinung nach sichtbar werden?
- Bei mehreren Zielen: Welches Ziel soll zuerst erreicht werden?
- Wie würde das Optimum und wie das Minimum der Veränderung aussehen?
- Wie viel % Veränderung würde Ihnen genügen?

¹³ vgl. Arbeitsmaterial „Fragen zur Erarbeitung von Willen und Zielen“ ISSAB Essen

These 3

Ziele müssen konkret und klar formuliert sein!

- Was bedeutet für Sie / verstehen Sie unter?
- Woran würden Sie erkennen, dass Ihr Ziel erreicht ist?
- Woran würden Sie merken, dass Sie auf dem Weg zum „großen Ziel“ sind?
- Wie würde die Situation konkret aussehen? (Bitte beschreiben Sie mir die Situation so, dass ich es mir vorstellen kann.)

These 4

Ziele müssen positiv formuliert sein!

- Was soll sich langfristig positiv verändern?
- Wenn es nicht so bleiben soll, wie es ist, wie soll es stattdessen sein?

These 5

Die Zielerreichung muss in der Hand der Betroffenen liegen!

- Liegt die Zielerreichung in Ihrer Hand?
- Hängt die Zielerreichung von anderen ab?

These 6

Die Ziele müssen in der Sprache der Betroffenen formuliert sein!

- Erzählen Sie mir, wie es aussehen wird, wenn alles so eintritt, wie Sie es sich vorstellen.
- Im Gespräch bzw. in der Hilfeplanformulierung Zitate (O–Ton) der Betroffenen aufgreifen.

3.2.7 Zielformulierung als Zielvereinbarung

Ich darf an dieser Stelle voraussetzen, dass die Leistungsbeschreibung bei aller Vielfältigkeit in Form und Qualität als Voraussetzung für eine entsprechende Förderung grundlegend Standard sein dürfte und deshalb hier nicht Gegenstand sein braucht.

Ebenso wie im Zusammenhang mit der bisherigen Förderung (in der Regel Zuwendung, aber auch Leistungsentgelte) ist die Leistungsbeschreibung Grundla-

ge für eine abzuschließende Zielvereinbarung. Bereits die beiden Namen verraten den entscheidenden Unterschied beider Gegenstände.

Bei der Leistungsbeschreibung steht in erster Linie die zu erbringende Leistung im Vordergrund. Pointiert und verkürzt heißt dies, dass der Träger des Angebotes sich verpflichtet eine bestimmte Leistung zu vereinbarten Konditionen zu erbringen, unabhängig davon welche Wirkung er damit erzielt.

Bei der Zielvereinbarung hingegen verständigen bzw. einigen sich beide Parteien vordergründig auf ein zu erreichendes Ziel und bestimmen in diesem Zusammenhang beiderseitig die notwendigen Rahmenbedingungen zu dessen Erreichung.

Mit diesen kurzen Anmerkungen soll jedoch keine Bewertung über Sinn oder Unsinn des Einen bzw. Anderen erfolgen. So macht beispielsweise die Zielvereinbarung die Leistungsbeschreibung in keiner Weise überflüssig, sondern wird diese in qualifizierter Form ergänzen.

- Aber warum nun plötzlich noch mehr Papier, noch mehr Aufwand, noch mehr Regelung?
- Warum bekommt die Zielvereinbarung heute einen so bedeutenden Stellenwert zuerkannt?
- Ist sie Ausdruck einer immer mal wieder auftauchenden Modewelle, Ausdruck von Orientierungslosigkeit oder Aktionismus oder ernst zu nehmender Ausdruck von Innovation?

a) Was sind Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen sind im Sinne des Wortes kooperativ abgestimmte, schriftlich formulierte Grundlagen für ein gezieltes und absichtsvolles Handeln. Dazu werden in den Zielvereinbarungen die zu erreichenden Leistungs- und Arbeitsergebnisse in Anlehnung an die Leistungsbeschreibungen präzisiert und gleichzeitig Fragen der Delegation bzw. Zuständigkeit, der Befugnisse und Kompetenzen sowie der Ressourcen geregelt.

Damit ist die Zielvereinbarung sowohl Führungs- als auch Steuerungsprinzip. Zusammen mit der Leistungsbeschreibung ist die Zielvereinbarung Grundlage für die Analyse (Evaluation) der letztlich erreichten Ergebnisse und damit Mittel zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Dabei folgt die Zielvereinbarung dem Grundsatz der Beschränkung auf wesentliche Ziele im Sinne einer Prioritätensetzung.

b) Welche Funktion haben Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen können mehrere Funktionen erfüllen. Sie können und sollen u.a.:

- eine Richtung vorgeben, was u.a. die Ausrichtung aller vorhandenen (begrenzten) Ressourcen erlaubt. In diesem Zusammenhang haben Zielvereinbarungen auch eine ausschließende Funktion im Sinne einer Prioritätensetzung.
- motivieren, im gegenseitigen Einvernehmen der beteiligten Parteien, selbstbewusst und sicher auf ein vereinbartes Ziel hin zu arbeiten.
- die sozialpädagogische Arbeit im legitimatorischen Sinne transparenter, steuer- und messbarer machen.
- im Sinne der Existenzsicherung insbesondere für die freien Träger Planungssicherheit geben und das „Überleben“ sichern.

c) Was beinhalten Zielvereinbarungen?

Strukturell sollten in der Zielvereinbarung neben den konkreten Zielen verbindliche Beurteilungskriterien fixiert sein sowie auf unterstützende Maßnahmen verwiesen werden, die ggf. zur Zielerreichung erforderlich sind.

Ziele:

... selbst sind als konkrete Ergebnisse zu formulieren, die am Ende einer bestimmten Zeit erreicht werden sollen. Dabei ist zu beachten das diese Ziele eindeutig und widerspruchsfrei, möglichst gegenseitig akzeptiert und ernsthaft angestrebt, messbar, realistisch, herausfordernd, durch den Träger des Angebotes beeinflussbar, kongruent und abgestimmt zu anderen Zielebenen, personenbezogen sind. Dabei könnte u.a. ergebnisorientiert unterschieden werden zwischen:

- fachlichen Zielen (Durchsetzung bestimmter Standards, Anwendung bestimmter Methoden),
- problem- bzw. themenbezogenen Zielen (Aufmerksamkeit für bestimmte „Probleme“ bzw. Zielgruppen) und
- individuellen Zielen (Aufbau neuer Angebote, Modellprojekte, Sozialraumuntersuchungen).

Ein anderer Bezug könnte auf den Ebenen von strategischen (Prävention) , taktischen (Öffentlichkeitswirksamkeit) und operativen (Reaktionen auf bestimmte Erscheinungen) Zielen gewählt werden, wobei die genannte Reihenfolge durchaus auch als Rangfolge anzusehen ist.

Ziele sind formal zeitlich zu befristen, messbar, personenbezogen und eindeutig und widerspruchsfrei,

Beurteilungskriterien:

... sollen es den beteiligten Partnern/innen ermöglichen, von Beginn an zu wissen, woran das Erreichen der vereinbarten Ziele gemessen wird. Solche Kriterien können sich auf die Qualität, die Quantität, die Kosteneinhaltung, die Veränderung des Ist-Zustandes, die Termineinhaltung, die Zufriedenheit der Zielgruppe, die Entwicklung der öffentlichen Meinung beziehen. Neben den Kriterien empfiehlt es sich auch die Form der Beurteilung (z.B. Fragebögen, Sachberichte, Hospitationen, Anhörungen, Selbst- bzw. Fremdevaluation, Nutzer- und Nutzerinnenbefragung) zu vereinbaren.

Unterstützende Maßnahmen:

... sollten konkret benannt werden und ggf. Verfahren vereinbart werden, wie und unter welchen Umständen diese zum Tragen kommen. Solche Maßnahmen könnten umfassen: Qualifizierung, organisatorische und personelle Unterstützung in besonderen Situationen, Deckung finanzieller Mehraufwendungen bei besonderen inhaltlichen Anforderungen oder Tariferhöhungen).

3.2.8 Anlagen

Anlage 1 – Strukturvorschlag zum Aushandeln von Konsenszielen

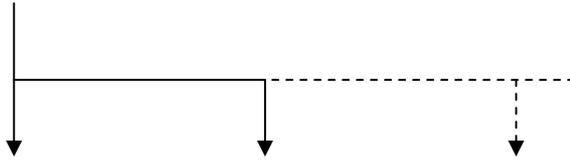
Anlage 2 – Checkliste Zielformulierung und –änderung

Anlage 3 – Ablaufschema zur Operationalisierung von Hilfezielen

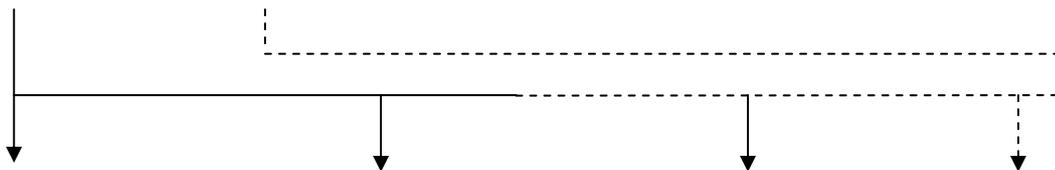
Anlage 1 - Ablaufschema zur Operationalisierung von Hilfezielen

Informationssammlung zu Perspektiven

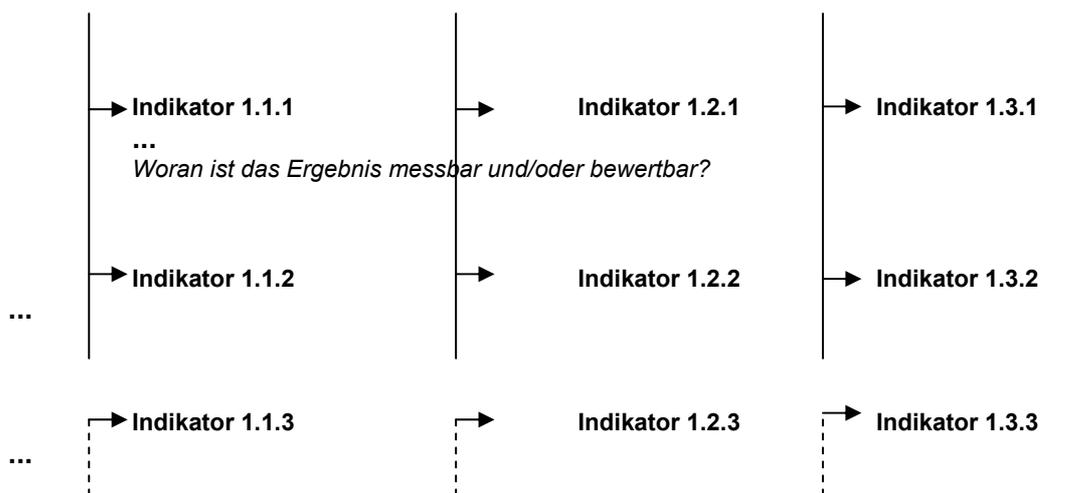
Wie wird sich der weitere Lebensweg des jungen Menschen gestalten?



Wirkungsziel 1 Wirkungsziel 2 ...
Was soll bezogen auf den jungen Menschen am Ende der Hilfe erreicht sein?



Handlungsziel 1.1 Handlungsziel 1.2 Handlungsziel 1.3 ...
Zwischenziele und Voraussetzungen zur Erreichung des Wirkungszieles



*ggf. zu den einzelnen Handlungszielen nach der gleichen Struktur **Teilziele** zuordnen*

Den Wirkungs- und Handlungszielen können entsprechende Handlungsschritte zugeordnet werden.

Die Indikatoren dienen als Orientierung zur Zielerreichung und als Kriterien zur Bewertung der Qualität der Zielerreichung

Anlage 2 - Strukturvorschlag zum Aushandeln von Konsenszielen

a) Informationssammlung zu Perspektiven

	Sichtweise				
	junger Mensch	Personen-sorgeberechtigte	Fachkräfte Jugendamt	Träger	...
Problem					
Änderungswunsch					
Ziel					

b) Zielformulierung als Aushandlungsprozess

	Ziel für ...		Ziel für Fachkraft
	.. jungen Mensch	... Personen-sorgeberechtigte	
Konsens	1. ...	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...	2. ...
	3. ...	3. ...	3. ...
	.	.	.
	.	.	.
Dissens	1. ...	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...	2. ...
	3. ...	3. ...	3. ...
	.	.	.
	.	.	.

Anlage 3 - Checkliste zur Zielfindung und –formulierung

Kriterium	Check	Bemerkungen / ggf. Änderung
<i>u. a. zur Ideen- und Informationssammlung oder Überprüfung des Bearbeitungsstandes</i>		
Perspektive		
Wirkungsziele		
Zuordnung von Handlungszielen		
Handlungsschritte (Trennung von Zielen)		
Erreichbarkeit		
Messbarkeit Indikatoren		
positive Formulierung		
ethische und fachliche Vertretbarkeit		
Verantwortlichkeiten		
Termine		

4. KOLLEGIALE BERATUNG

4.1 Allgemeines

KOLLEGIALE BERATUNG an sich findet allenthalben im Alltagsleben von Institutionen, Unternehmen und Teams praktisch statt. So kann man KOLLEGIALE BERATUNG sehr allgemein verstehen als wechselseitige Beratung zwischen Kollegen/innen eines Teams, einer Experten/innenrunde usw.

Wie viele „Tür- und Angelgespräche“ haben nicht schon jedem bzw. jeder von uns weiter geholfen. Wie viele Teambesprechungen sind aber auch schon mit der Klage auseinandergegangen: zu den Inhalten blieb mal wieder keine Zeit; das tiefer gehende Wichtige ist mal wieder außen vor geblieben; „meine“ Frage ist mal wieder nicht bearbeitet worden, ich konnte mal wieder nicht sagen, was *mir* wichtig war; das Alltagsorganisatorische nimmt zuviel Raum ein.

Aber auch:

- im Team wage ich meine wirklichen Probleme mit einem Fall oder einem Thema nicht anzusprechen;
- trage ich lieber meine (mich fachlich / persönlich) nicht befriedigenden Lösungen vor, denen alle schon zustimmen werden (weil wir uns alle an die Vorgaben halten, ...weil wir doch alle meinen, dass...);
- wenn ich „Probleme“ darstelle, wird mir das als Schwäche oder als Fehler oder als mangelnde Kompetenz ausgelegt – wer weiß, wer das im kollegialen Konkurrenzkampf gegen mich ausnutzt?

Dabei sind Fachteams doch eine so große *Ressource*: das Fachwissen, das unterschiedlich strukturiert ist und unterschiedliche Schwerpunkte hat, die unterschiedliche berufliche Erfahrung im Umgang mit..., die persönliche Lebenserfahrung (einschließlich ihrer problembelasteten und mit „blinden Flecken“ versehenen „Brille“), die kommunikative Anregung, die mich selbst auf neue Ideen bringt; der andere Blick auf Fragestellungen und Wertorientierungen der Familien, mit denen ich nicht klar komme.

KOLLEGIALE BERATUNG als *methodisches* Vorgehen ist ein wichtiges und machbares Handwerkszeug, das diese fachlichen und persönlichen Probleme vermindern kann: ein weiterer Versuch, damit umzugehen, dass individuelle Ressourcen und Potentiale in der *Zusammenschau* mehr ergeben als die Ideen der Einzelnen – „die Qualität des Ganzen ist mehr als die Summe der Einzelteile“.

KOLLEGIALE BERATUNG ist ein strukturiertes, lösungsorientiertes Vorgehen, das sich die Kompetenzen aller Beteiligten zunutze macht für eine sachorientierte Beurteilung und Handlungsorientierung, die die individuellen Sichtweisen erweitert.

Es kann nicht nur fallbezogen angewendet werden im Hilfeplanprozess – es ist ein Vorgehen, mit dem auch jegliche andere Themen strukturiert und reflexiv lösungsorientiert bearbeitet werden können.

Im *Hilfeplanprozess* ist KOLLEGIALE BERATUNG ein wesentliches Element. Es befördert u.a. die Lösung aus der persönlichen „Fall- oder Themenverstrickung“ – sowohl hinsichtlich der Familien als auch der jeweiligen „Trägerverbundenheit“. Wer an der KOLLEGIALEN BERATUNG teilnimmt, ist unterschiedlich. Sie kann sowohl ASPD¹⁴- und Trägerintern praktiziert werden, sie kann aber auch beide Seiten („alle am Fall oder an einem Thema beteiligten Personen“) einbeziehen

Im Modellprojekt in Brandenburg an der Havel sind grundsätzlich die am Fall bzw. am Thema beteiligten Fachkräfte des ASPD und der die Hilfe durchführenden Träger beteiligt sowie gegebenenfalls weitere in den Fall bzw. das Thema involvierte Personen.

Die folgenden Ausführungen könnten Hilfestellungen sein, das methodische Instrument der KOLLEGIALE BERATUNG nutzbar zu machen für die Wirksamkeit von Beratungsprozessen, die die persönliche Ebene nicht außer Acht lassen und die potentielle Ebene der Kreativität, des *Ideenreichtums* aller Beteiligten und damit der Anregung für neue – erstaunlicherweise vielleicht auch *wirklichkeitsgerechtere* - Lösungen für das Hilfeplanverfahren voran zu bringen.

4.2 Struktur der KOLLEGIALEN BERATUNG

Die Idee der KOLLEGIALEN BERATUNG wurde in der Stadt Brandenburg an der Havel in eine konkrete Arbeitsstruktur umgesetzt, die davon ausgeht, dass:

- im Rahmen der KOLLEGIALEN BERATUNG sowohl Einzelfälle als auch Themen behandelt werden,
- die KOLLEGIALE BERATUNG mit Blick auf die Ergebnisse (Themenschwerpunkte) der Zukunftswerkstatt fokussiert durchgeführt wird,
- die KOLLEGIALE BERATUNG (zu Beginn fall- bzw. themenbearbeitender Innenkreis mit anschließender Beobachtung) durch eine Beobachtungsgruppe (zu Beginn beobachtender Außenkreis mit anschließend kommunizierter Reflektion) reflektierend begleitet wird.
- Die Beobachtungsgruppe hat maximal zwei öffentlich vereinbarte themenschwerpunktbezogene (Ergebnisse der Zukunftswerkstatt) Beobachtungsaufgaben.

Für die Durchführung der KOLLEGIALEN FALLBERATUNG hat sich ein klares **Ablaufschema** (Anlage 4.2.1.) bewährt, das charakterisiert wird durch:

- **Zeitstruktur und –begrenzung**

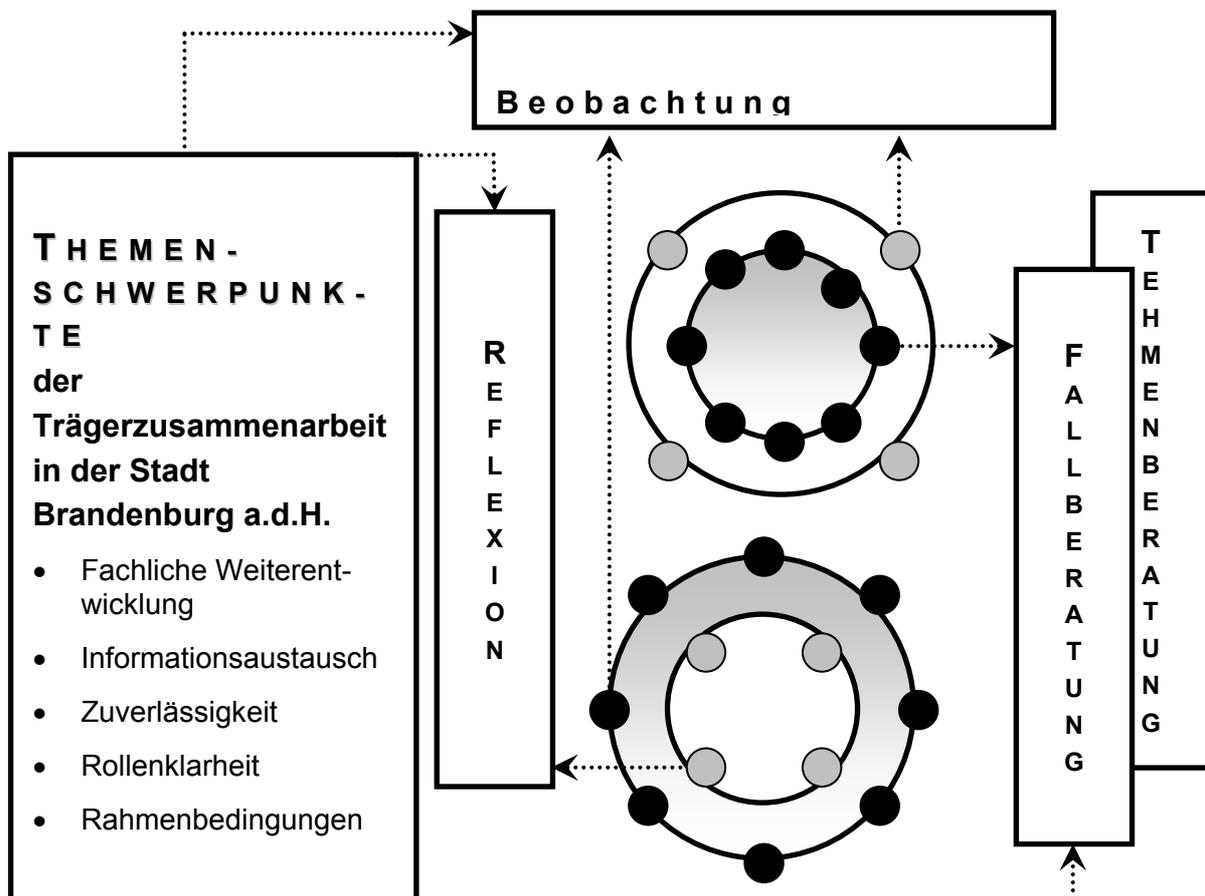
¹⁴ Allgemeiner Sozialpädagogischer Dienst des Jugendamtes

- Eindeutige **Rollenverteilung** in der:
 - KOLLEGIALE FALLBERATUNG: Moderation, Fall- bzw. Themenvorstellung, Protokoll, Perspektivenwechsler/innen (Übernehmen einer oder mehrerer Rollen, deren Meinung dem/der Fall- Themenvorsteller/in besonders bedeutsam ist);
 - *Beobachtungsgruppe*: Moderation, Beobachtungsauftrag;
- **Fragestellung** der fall- bzw. themenvorstellenden Fachkraft an die Beratungsrunde;
- Gut vorbereitete **Fall- bzw. Themenvorstellung**, die fokussiert ist auf diese Fragestellung, alles gut visualisiert, damit alle Beteiligten sich auf das Verstehen und Fragen dazu konzentrieren können:
- **Verstehen der Fragestellung** und des Falles bzw. des Themas im Hinblick auf die Fragestellung, ggf. Neuformulierung der Fragestellung;
- **Ideenbörse** (assoziatives Sammeln von Ideen und Vorschlägen zu möglichen Vorgehensweisen und zum Nutzen von Ressourcen) und Stellungnahme des/der Perspektivenwechsler/innen dazu;
- **Konkretisierung** – der/die Fall- bzw. Themenvorsteller/in wählt die Ideen und Vorschläge aus, die genauer betrachtet und hinsichtlich der Realisierungsmöglichkeiten überprüft werden sollen; ggf. werden konkrete Vereinbarungen, Aufträge, Verantwortlichkeiten festgelegt;
- **Reflexion und Fazit**
 - der *Beobachtungsgruppe* über die Wahrnehmungen, die sie entlang der Beobachtungsaufgaben gehabt haben;
 - der *Fall- bzw. Themenberatungsgruppe* zum Gesamtprozess der KOLLEGIALEN BERATUNG.

Eine solche KOLLEGIALE BERATUNG bedeutet *Arbeit*, an der *alle* beteiligt sind:

- Die Vorbereitung durch den/die *Fall- bzw. Themenvorsteller/in*: Es ist nämlich gar nicht so leicht und bedarf einiger Übung die Frage(n) herauszufinden, die ihr die Beratungsrunde beantworten und deren Konzentrationsrichtung bestimmen soll. Die auf diese Fragestellung abgestellte Fall- bzw. Themenpräsentation (was muss die Beratungsgruppe wirklich vom Fall bzw. vom Thema wissen, um meine Frage beantworten zu können? Welche Wünsche, Willensbekundungen oder Ziele haben die Fall- bzw. Themenbeteiligten? Welche Ressourcen der Betroffenen und ihres Umfelds sind mir bekannt?) erfordert einen – vielleicht sogar neuen – gezielten Blick auf den Fall bzw. das Thema; die übersichtliche Visualisierung usw. Dafür gibt es im Beratungsverlauf dann auch eine „Belohnungs-Phase“: die Anderen in der *Beratungsrunde* sind gefordert, dem/der Fall- bzw. Themenvorsteller/in kreative Ideen, Vorschläge, Beratung zu geben und das unter aller Konzentration auf die Konzentrationsrichtung;

- Der/die *Perspektivenwechsler/in* muss sich eindenken und einfühlen in die übernommene Rolle; die *Beobachtungsgruppe* verfolgt den Beratungsverlauf konzentriert auf die ihr gestellten Aufgaben.
- Schließlich hat die *Moderation* während der gesamten Beratung nicht nur die Zeitstruktur im Blick zu behalten, sondern den Beratungsprozess in der jeweils anstehenden Phase auf deren Aufgabenstellungen zu fokussieren, auf einen konstruktiven Umgang miteinander zu achten und zu kreativer ergebnisorientierter Ideenfindung anzuregen. Insbesondere die Moderationsfunktion in der KOLLEGIALEN BERATUNG macht die Verschiebung der sozialarbeiterischen Aufgabenstellung hin zum (Fall- bzw. Themen-)Management verstärkt deutlich.
- Zur Ergebnissicherung ist im Verlauf der KOLLEGIALE BERATUNG zu gewährleisten, dass *Protokoll* geführt wird.



4.3 Der Prozess der KOLLEGIALEN BERATUNG und Reflexion¹⁵

Der KOLLEGIALEN BERATUNG liegt eine verbindliche Struktur zu Grunde. Diesbezüglich sind der inhaltliche und zeitliche Ablauf sowie die Rollenverteilungen klar bestimmt. In der nachfolgenden Übersicht sind diese Aspekte dem zeitlichen Ablauf folgend dargestellt.

Phase	Inhalt	Rolle der Moderation
Rollenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • KOLLEGIALE BERATUNG: Moderation - MOK, Falldarsteller/in - FDS, Protokoll, Perspektivenwechsler/innen - PW ↳ PW werden in ihre Rollen eingewiesen • Beobachtungsgruppe (BG): Moderation (MOB), • Beobachtungsauftrag 	MOK klärt, wer und auf welche Weise visualisiert
Falldarstellung	<p>Immer zuerst die Aufmerksamkeitsrichtung (AMR) benennen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falldarstellung bezogen auf AMR • ohne Zwischenfragen • nach der Falldarstellung können Verständnisfragen gestellt werden ↳ nach der Falldarstellung wird die AMR erneut hinterfragt: ist das wirklich die aktuell offene Frage oder wird die AMR neu formuliert? 	MOK behält die Zeit im Blick und darf als einzige Zwischenfragen stellen, z.B. wenn Wille, Ziele, Ressourcen nicht benannt werden
Informationsfragen	<p>Was braucht die Gruppe, um die offene Frage beantworten zu können?</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Fragen dienen dazu, die Gruppe in die Lage zu versetzen, die AMR zu bearbeiten • Die PW stellen Fragen, um ihre Rollen füllen zu können. ↳ die Phase ist beendet, wenn die Gruppe sich in der Lage sieht, die AMR zu bearbeiten. FDS lehnt sich jetzt zurück und lässt die Gruppe arbeiten 	MOK lässt ausschließlich Fragen zu, die sich auf die AMR beziehen
Bearbeitung der Handlungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenbörse, Ressourcen, mögliche Vorgehensweisen Hier geht es um Sammlung ohne Diskussion: Es werden keine Aufträge oder Anweisungen gegeben (soll, muss) sondern: wenn ich in der Situation wäre, würde ich.... • PW nehmen aus ihren Rollen Stellung zu den Ideen und Vorschlägen 	MOK öffnet, regt zur assoziative Bearbeitung an, lässt zunächst keine Diskussion zu - bei sehr abstrakten Vorschlägen fordert sie schon hier zur Konkretisierung auf. MOK fordert ggf. die PW zur Stellungnahme auf

¹⁵ vgl. Streich / Lüttringhaus, ISSAB Essen

Phase	Inhalt	Rolle der Moderation
Konkretisieren möglicher Vorgehensweisen	<ul style="list-style-type: none"> ↳ FDS schaltet sich wieder ein • FDS wählt aus, welche Vorschläge, Ideen, genauer betrachtet werden sollen. Der Schwerpunkt liegt auf „Wie kann das gehen“, was genau soll passieren • Ziel sind konkrete Vereinbarungen, Aufträge, Verantwortlichkeiten 	MOK sorgt für Konkretheit der Vereinbarungen
Pause	Pause	Pause
Reflexion der Beobachtungsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • BG bespricht in einer moderierten Reflexion die erlebte KOLLEGIALE BERATUNG an Hand des vereinbarten Beobachtungsauftrags • BG stellt kurz ihre Beobachtungen ohne Nachfragemöglichkeit der Reihe nach vor • BG hinterfragt und diskutiert die einzelnen Beobachtungen • BG bewertet thesenhaft die einzelnen Beobachtungsschwerpunkte 	<p>MOB benennt den Beobachtungsauftrag</p> <p>MOB visualisiert die Ergebnisse</p>
Abschlussrunde	<ul style="list-style-type: none"> • alle Teilnehmer/innen geben ein Kurzkomentar zum Gesamtablauf der KOLLEGIALEN BERATUNG • es werden Verabredungen zur nächsten KOLLEGIALEN BERATUNG getroffen 	MOK sammelt kurze Blitzlichter aller Teilnehmer/innen ein

4.3.1 Der Fall

Anhand der KOLLEGIALEN (FALL-)BERATUNG setzten sich die Beteiligten praxisbezogen mit dem THEMA *Ziele in der Hilfeplanung* auseinander.

Dazu wurde das vorn beschriebene Verfahren der KOLLEGIALEN BERATUNG insofern modifiziert, als der Außenkreis als Beobachtungsgruppe ausschließlich solche vorbereiteten *Beobachtungsaufgaben* gestellt bekam, die sich auf den Umgang mit den Zielen bezogen. Insgesamt wurden fünf Beobachtungsgruppen gebildet, die jeweils zwei unterschiedliche Fragestellungen¹⁶ verfolgten.

4.3.2 Die Beratung

Der „Innenkreis“ führte eine Fallberatung durch, an der seitens des ASPD des Jugendamtes neben der fallzuständigen Fachkraft des ASPD eine weitere ASPD-Mitarbeiterin und eine Kollegin aus dem Pflegekinderdienst (PKD) vertreten waren. Seitens des Freien Trägers waren je eine Mitarbeiterin der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) und des Betreuten Wohnens sowie eine Ko-Beraterin beteiligt. Auf Grund der verschiedenen Interessenlagen der Beteiligten wurde die KOLLEGIALE FALLBERATUNG extern moderiert.

Nach der Rollenverteilung für Moderation, Protokoll, Falldarstellung und Perspektivenwechsel (in diesem Fall die Rolle der sechsjährigen J., die z.Z. bei Pflegeeltern lebt) stellte die fallzuständige ASPD-Mitarbeiterin ihre *Fragen*, bei denen sie Unterstützung im Rahmen der KOLLEGIALEN BERATUNG wünschte.

1. *Welche Rechte der Beteiligten haben Vorrang?*
2. *Wie kann eine optimale Perspektivklärung für das Kind (ohne Zeitdruck) gelingen?*

Diese Fragen – an der Moderationswand visualisiert - wurden zunächst von den Beteiligten unverändert für bearbeitbar gehalten, so dass anschließend der Fall präsentiert werden konnte. Dazu hatte die Familie ihr Einverständnis erklärt.

Die Fallpräsentation erfolgte anhand von *Genogramm* (a) sowie *Zeitleiste* (b) der bisherigen Hilfen für die Familie und einer erläuternden mündlichen Situationsdarstellung durch die fallzuständige Fachkraft des ASPD.. Außerdem wurden die z.T. widersprüchlichen *Wünsche der Betroffenen* (c / Herkunftsfamilie – Eltern und Geschwister, die Tochter J. und ihre Pflegeeltern) vorgestellt und visualisiert.

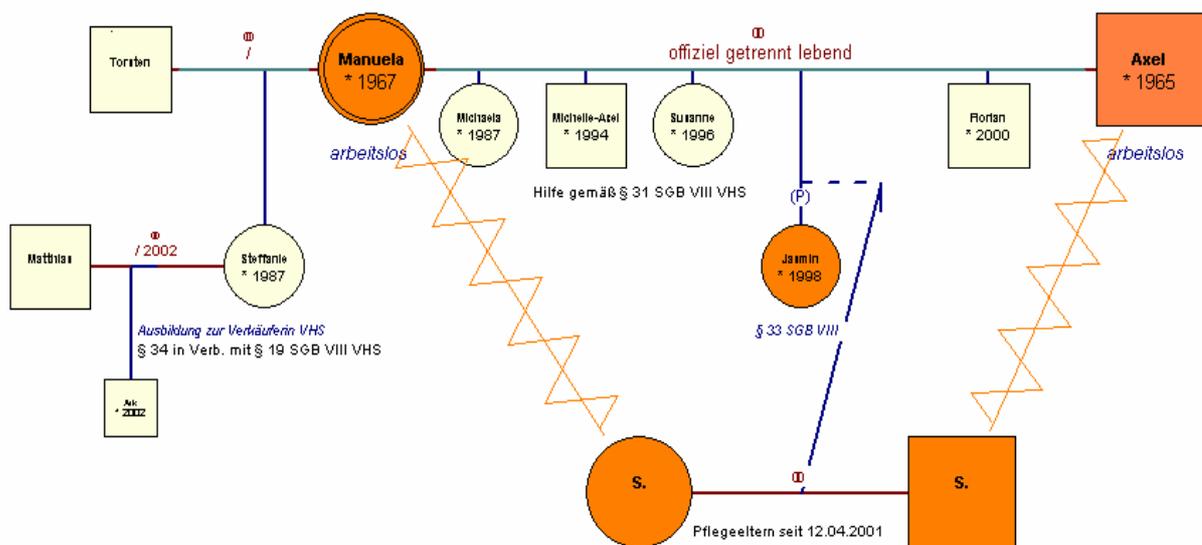
¹⁶ siehe 4.4. a bis f

Im Rahmen dieser KOLLEGIALEN BERATUNG ging es im weiteren Sinne nicht nur um die **Fallbearbeitung**, sondern vielmehr darum, welche Bedeutung das Thema **Ziele der Beteiligten** für die Fallbearbeitung hat.

Zum Stand der derzeitigen Situation aus dieser Perspektive heraus deshalb nur das Wesentlichste:

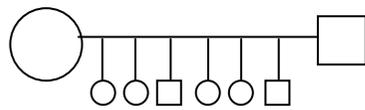
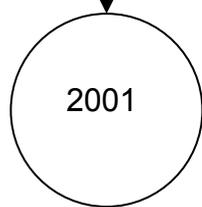
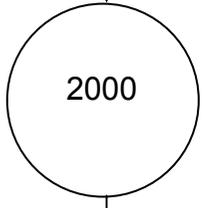
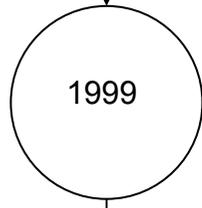
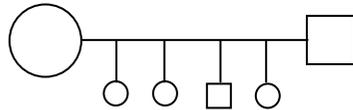
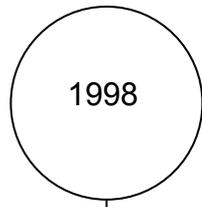
- Die Familie M. (6 Kinder) erhält seit 1998 Hilfen zur Erziehung durch das Jugendamt mit dem Ziel, den Familienverband dauerhaft zu erhalten.
- Die familiäre Situation waren viele Jahre durch finanzielle Not, Obdachlosigkeit und Alkoholprobleme schwer belastet.
- Seit etwa zweieinhalb Jahren ist die Situation der Eltern wieder stabil.
- Die Geschwister des Mädchens J. leben wieder im Elternhaus bis auf die älteste Tochter, die Hilfe gemäß §19 SGB VIII (gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder) erhält.
- Die jetzt 6-jährige Tochter J. lebt seit dem Jahr 2001 bei Pflegeeltern, durch die sie schon zuvor häufig und längere Zeit betreut wurde.
- Die Herkunftsfamilie hat das Sorgerecht.
- Seit knapp zwei Jahren bemüht sich die Herkunftsfamilie darum, J. wieder in die eigene Familie zu holen, zwar nicht mit äußerster Konsequenz, aber mit einer gewissen Kontinuität und erheblichen Konflikten in Bezug auf die Pflegefamilie.
- Nach der Sommerpause 2005 steht der Schuleintritt von J. an.

a) Genogramm Familie M.



(Stand: Dezember 2004)

b) Zeitleiste Hilfen zur Erziehung Familie M.



1 / 1999

6 / 1999

9 / 1999

7 / 1999

11 / 1999

7 / 2000 –

3 / 2001

1 / 2001

4 / 2001

Familie M. wird dem Jugendamt bekannt aufgrund von:

- Obdachlosigkeit/Alkoholgenuss
- Finanziellen Problemen
- Erziehungsproblemen

Beginn einer SPFH gem. § 31 SGB VIII in öffentlicher Trägerschaft

- Ziel: Erhalt des Familienverbandes

Übernahme Essengeld/Hortgebühren für 9-jähriges Mädchen gem. § 27/2 SGB VIII

Übernahme Essengeld / KiTa-Gebühren für 3- und 5-jährige Kinder gem. § 27/2 SGB VIII

Bereitstellung von Wohnraum durch das damalige Amt für Soziales und Wohnen

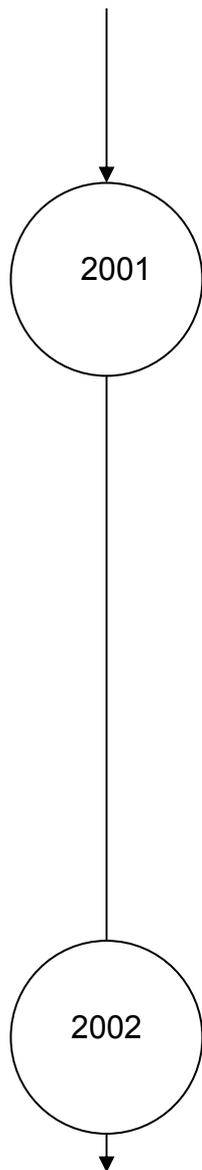
11 / 1999 Geburt Jasmins (heutiges Pflegekind)

7 / 2000 – ISE gem. § 35 SGB VIII für 12-jähriges Mädchen wegen schulischer Überforderung;
kurzzeitiger Aufenthalt in der Landesklinik

7 / 2000 Geburt Florian

Tätliche Auseinandersetzung der Eheleute eskaliert unter Alkoholeinfluss, so dass Polizeieinsatz notwendig wird.

Erneute Eskalation wiederum unter Alkoholeinfluss – Herr M. verlässt die Familie. - Frau M signalisiert Hilfebedarf wegen völliger Überforderung.



Daraufhin Einleitung folgender Hilfeleistungen:

- Michaela und Michelle werden 8 Tage im KJND untergebracht (§ 42 SGB VIII)
- Aufnahme Susanne und Jasmin durch Eheleute Sch. (zum damaligen Zeitpunkt befreundet mit Familie M.); Susanne kehrt kurze Zeit später in die Familie zurück
- Antrag gem. § 33 SGB VIII für Jasmin – Familie Sch. wird als Dauerpflegefamilie legitimiert, nachdem Jasmin bereits seit ihrer Geburt erst zeitweise und dann ständig bei Familie Sch. lebte
- Florian Unterbringung in Bereitschaftspflege des Jugendamtes (§ 42 SGB VIII)
- 7 / 2001 Unterbringung Stefanie Betreutes Wohnen gem. § 34 SGB VIII (seit April bei befreundeter Familie Sch. aufhältig)

7 / 2001

Erneuter Zusammenbruch der familiären Situation bei massivem Alkoholkonsum der Kindesmutter einhergehend mit Verletzung der Fürsorge- und Aufsichtspflicht; Michaela bummelt wegen Beaufsichtigung der Geschwister die Schule

8 / 2001

Rückführung des Florian aus der Bereitschaftspflege in den mütterlichen Haushalt

8 / 2001

Wechsel der Familienhelferin aufgrund von Strukturveränderungen im Jugendamt

11 / 2001

Einstellung der Hilfe gem. § 34 SGB VIII für Stefanie aufgrund fehlender Mitwirkung – Frau M. boykottiert Heimerziehung, indem sie Stefanie zu Hause aufnimmt

Aufgrund von Mietrückständen droht erneuter Wohnungsverlust.

Einleitung vormundschaftlicher Maßnahmen gem. § 1666 BGB in Verbindung mit § 50 SGB VIII vor dem Familiengericht Brandenburg an der Havel.

Florian erhält eine Tagesbetreuung gemäß § 23 SGB VIII.

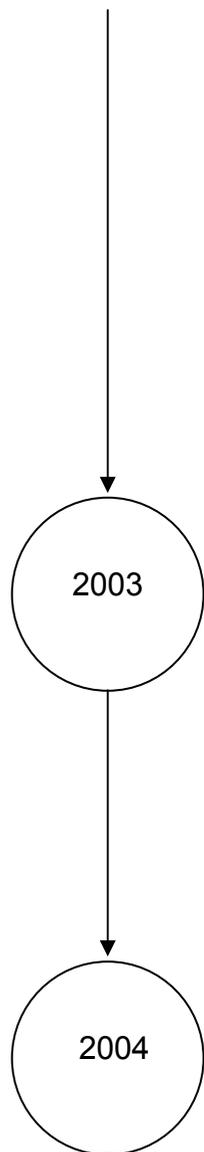
1 / 2002

Wechsel der Familienhelferin aufgrund von Strukturveränderungen im Jugendamt

Übertragung der Leistungserbringung an Freien Träger ...

2 / 2002

Anhörung der Familie vor dem Vormundschaftsgericht – Beauflagungen



- Sicherung Schulbesuch Stefanie, Michaela, Michelle-Axel
- Sicherung KiTa-Besuch Susanne und Florian
 - Eltern sollen Kontakt zu den Einrichtungen halten
 - Antrag HzE für Stefanie gemäß § 34 SGB VIII (Gravidität)
- 4 / 2002 Aufnahme Stefanie in Mutter-Kind-Einrichtung des Trägers ...
- 7 / 2002 Wechsel von § 34 auf § 19 SGB VIII mit der Geburt des Sohnes Aik
- 8 / 2002 Drohender Verlust der Außenwohnung des Sozialamtes wird durch die Anmietung einer Wohnung auf dem Freien Wohnungsmarkt durch die Familie abgewendet. Danach und seither kann die Familiensituation mittels der Hilfe gemäß § 31 SGB VIII als stabil beschrieben werden.
- 9 / 2002 Wechsel der ASD Zuständigkeit aufgrund der Einführung des Rotationsprinzips
- Frühsommer 2003 Einsetzende Konflikte zwischen Herkunfts- und Pflegefamilie belasten neben der früheren Freundschaft zwischen den Eheleuten das heutige Pflegeverhältnis. Auslöser waren Verdächtigungen, dass Familie Sch. das Kind nicht mehr hergeben wolle, bis hin zur Unterstellung eines Adoptionswunsches. Im Hinblick auf den ASPD und PKD wird unkorrektes Handeln beklagt, da man den jüngeren Florian aus der Bereitschaftspflege wiederbekommen habe und Jasmin nicht. Im Pflegeverhältnis bestehen Rollenunklarheit und ständige Grenzüberschreitungen.
- Die Eheleute M. - Herr M. lebt überwiegend wieder in der Familie -fordern gegenüber dem ASPD die Rückkehr Jasmins. Eine Konkurrenzsituation um das Kind entsteht.
- 8 / 2003 Aufgrund der ständigen Involvierung der Familienhelferin durch die Herkunftsfamilie wird Co-Beratung eingesetzt, um deeskalierend zu wirken.
- 11 / 2004 Die Stabilität der Familiensituation lässt eine Halbierung der Fachleistungssunden der SPFH zu. Die Hilfe gemäß § 33 SGB VIII wird fortgeführt. Anderslautende Intervention im Hilfeplangespräch seitens der Herkunftsfamilie finden nicht statt.

c) Wünsche der Betroffenen

Wünsche des Kindes J.

- Ich möchte, dass wir alle in einem großen Haus wohnen. Sowohl Mama und Papa aus der Stadt mit meinen Geschwistern, aber auch mit A. und S. (Vornamen der Pflegeeltern).
- Manchmal möchte ich meinen Koffer packen und in die Stadt ziehen. Dann möchte ich wieder gar nicht von A. und S. fort.
- Wenn ich merke, dass die Erwachsenen sich streiten, dann leide ich sehr.

Wünsche der Geschwister von J.

- J. soll ihren Koffer packen und bei uns leben, wir spielen gerne mit ihr.
- Sie brauch nur zum Jugendamt gehen und das sagen
- Mutti wäre dann nicht mehr so traurig.

Wünsche der Herkunftsfamilie

- Wir möchten J. zurückhaben. Familie Sch. Soll sie wieder hergeben.
- Sie soll mit ihren Geschwistern aufwachsen.
- Warum haben wir F. (einen Sohn) wiederbekommen und J. nicht?

Wünsche der Pflegefamilie

- J. soll bei uns aufwachsen. Sie hat es hier besser, sie ist wie unser eigenes Kind.
- J. soll einen unbeschwerten Kontakt zu ihrer Herkunftsfamilie haben.
- Bei Beurlaubungen von J. haben wir Angst um sie, da wir die Zustände in der Familie selber erleben.

Nach Informationsfragen zur Familiensituation wird vom Moderator die Überprüfung der Fragestellung/Aufmerksamkeitsrichtung der falleinbringenden Mitarbeiterin angeregt: Die anschließende Debatte fokussiert sich auf die Fragen:

- Geht es der fallzuständigen Fachkraft tatsächlich um die Rechte der Beteiligten oder vielmehr um die eigene Handlungssicherheit und Risikoabwägung?
- Um wessen Rechte geht es, welche Beteiligten sind gemeint?
- Wie steht es mit der Alkoholproblematik der Familie?
- Muss weiterhin von einer Kindeswohlgefährdung ausgegangen werden?
- Was ist dann mit den anderen Kindern, die in der Herkunftsfamilie leben?

Eine Kindeswohlgefährdung kann seit der Stabilisierung der Familie bereits über einen längeren Zeitraum nicht mehr konstatiert werden. Es geht vielmehr darum, dass die Herkunftsfamilie versucht, das Jugendamt bezüglich der Unterbringung ihrer Tochter J. in einer Pflegefamilie dazu zu drängen, das Pflegeverhältnis zu beenden und die Tochter in den eigenen Haushalt „zu entlassen“. Das Kind lebt bei den Pflegeeltern in einer entwicklungsfördernden Umgebung, die ihr die Herkunftsfamilie nicht im gleichen Maße bieten kann. Das Mädchen J. selbst kann / will derzeit aus Loyalitätsgründen keine Entscheidung zwischen den beiden Familien treffen (kaukasischer Kreidekreis).

Im Ergebnis der geführten Diskussion wird die Fragestellung 1) neu formuliert:

- 1a) WER trifft eine Entscheidung und
1b) WIE wird die Entscheidung getroffen?

Fragestellung 2) bleibt bestehen:

- 2) WIE kann eine optimale Perspektivklärung für das Kind (ohne Zeitdruck) gelingen?

Die folgende *Ideenbörse* wird geleitet von der Denkrichtung: Was würden Sie als Fachkraft jetzt tun?

- Familien miteinander „konfrontieren“
(kontrovers diskutiert),
- Familiengerichtliche Klärung als hoheitliche Entscheidung
(Perspektivwechslerin: Will das Kind auf keinen Fall)
- Perspektive der Rückkehr als Konsenslösung mit beiden Familien erarbeiten
(breiter Konsens),
- Bei Konfrontation der beiden Familien mit der Hilfe von Fachkräften arbeiten
PKD als „Interessenvertretung“ für die Pflegefamilie
(Angebot PKD),
- Co- Beratung für die Herkunftsfamilie durch Freien Träger
(Angebot Träger),
- ASPD Interessenvertretung für J.
(Fachkraft ASPD noch unentschieden, weil eher Tendenz interessenneutral bleiben zu wollen),
- Bei Rückkehr in die Herkunftsfamilie eine Option für eine Rückkehrmöglichkeit in die Pflegefamilie offen lassen.

4.3.3 Das Ergebnis

WER trifft eine Entscheidung?

Die Familien versuchen vermutlich nicht unbedingt absichtsvoll, die Entscheidung einer anderen Instanz, dem Jugendamt aufzudrängen. Die rechtliche Situation ist derzeit klar (leiblichen Eltern haben das Sorgerecht) und nicht angreifbar. Aus fachlicher Sicht wird im Interesse der Entwicklungsmöglichkeiten für das Kind J. eine Rückkehr zur Herkunftsfamilie für möglich gehalten. Die Option der Rückkehr ins Elternhaus soll nicht als abrupter Wechsel und unter zeitlichem Druck realisiert werden. Die „Sicherheit“ einer Rückkehroption in die Pflegefamilie sollte bedacht werden.

WIE wird die Entscheidung getroffen?

Für einen erfolgversprechenden Hilfeplanungsprozess wird ein Aushandlungsprozess zwischen den beiden Familien für unbedingt nötig erachtet. Dieser Aushandlungsprozess, in dem die Entscheidung durch Erwachsene und nicht durch das Mädchen mit Blick auf die Interessen, Möglichkeiten und Grenzen der Herkunftsfamilie zu treffen ist, ist in bestmöglicher Abstimmung mit den Pflegeeltern zu erarbeiten. Dies bedarf in erster Linie einer interessenausgleichenden Moderation durch die fallzuständige Fachkraft des ASPD, die sich ggf. Unterstützung durch die Beteiligung weiterer Fachkräfte (in Sinne der Sicherung der Interessenvertretung für alle Beteiligten) sichern kann.

WIE kann eine optimale Perspektivklärung für das Kind gelingen?

Die Beantwortung dieser Frage ergibt sich aus dem vorgeschlagenen Verfahren zur ersten Fragestellung.

4.4 Die Beobachtung

4.4.1 Beobachtungsfragen

Die Teilnehmer/innen der Beobachtungsgruppe (Außenkreis) hatten die KOLLEGIALE BERATUNG unter je zwei Aufgabenstellungen zum Thema Ziele zu beobachten und kamen dann in den vorher fünf vereinbarten Arbeitsgruppen zum Austausch zusammen.

- a) Welche Ziele werden im Rahmen der KOLLEGIALEN BERATUNG ...
- ... angesprochen,
 - ... verändert,
 - ... vermutet.
- b) Finden Wünsche und Bedürfnisse bzw. Möglichkeiten und Ressourcen der Betroffenen bei der Diskussion über Ziele Beachtung?
- Welche?
 - Wie beachtet?
- c) Wird ein Zusammenhang bzw. eine Abgrenzung zwischen Zielen und Maßnahmen deutlich? Welche wurden benannt?
- Ziele
 - Maßnahmen
- d) Verfolgen die Teilnehmer/innen und die Betroffenen unterschiedliche Ziele? Wer will welche Ziele erreichen? Konsens – Dissens - Kompromiss
- Teilnehmer/in – Ziel – Übersicht
 - Betroffenen – Ziel – Übersicht
- e) Stehen die Ziele im Kontext einer längerfristigen Perspektive?
- Ziel im Kontext
 - Ziel ohne Bezug
 - Ziele im Widerspruch
- f) Werden Indikatoren für die Zielerreichung benannt? Woran wäre die Zielerreichung zu erkennen?
- Welche Indikatoren werden
 - zu welchen Zielen genannt?

zu a) In der KOLLEGIALEN BERATUNG angesprochene Ziele

Die Ergebnisse der 5 Beobachtungsgruppen im Hinblick auf die in der KOLLEGIALEN BERATUNG vorkommenden Ziele widerspiegeln einige der Schwierigkei-

ten, mit denen man es in der Fallbearbeitung (und nicht nur dort!) mit der Ziel-**findung** zu tun haben kann.

Ziele der Betroffenen – die maßgebliche Quelle für ihre Anstrengungsbereitschaft – wurden von der Beobachtungsgruppe nicht benannt: tatsächlich waren nur deren *Wünsche* von der Fallvorstellerin aufgezeigt worden, die **Zielerarbeitung** mit den einzelnen Personen war noch nicht erfolgt. Ohne eine solche Zielerarbeitung (einschließlich der Ressourcen für die Zielerreichung) wird der anstehende schwierige Aushandlungsprozess zwischen den beiden Familien weiter erschwert. Wünsche sind nicht unbedingt realistisch und hier hängt noch dazu die Wunscherfüllung nicht von der wünschenden Person allein ab, die anderen Beteiligten müssten „mitziehen“, diese Wünsche akzeptieren.

Die Ziele der fallberatenden **Fachkräfte** sah die Beobachtungsgruppe in den in der KOLLEGIALEN BERATUNG erörterten Maßnahmen, welche die einzelnen Beteiligten favorisierten – begleitet von der Frage, welches Ziel denn durch diese Maßnahmen erreicht werden sollte: nämlich die Sicherung des Kindeswohls bzw. um förderliche Rahmenbedingungen für eine längerfristige Entwicklungsperspektive für das Kind J. zu schaffen. Von den angesprochenen „Zielen“ wurde eins im Verlauf der KOLLEGIALEN BERATUNG **verändert**: von der favorisierten Dauerpflege zur Erwägung einer Rückkehr in die Herkunftsfamilie.

Wichtig war die Beobachtung eines **vermuteten** Ziels, das in der KOLLEGIALEN BERATUNG mitschwang, aber so nicht direkt angesprochen worden war: der Verbleib in der Dauerpflege, um das befürchtete Risiko einer Kindeswohlgefährdung in der Herkunftsfamilie zu vermeiden.

Die Involviertheit in einen Fall, insbesondere noch mit sehr widersprüchlichen Interessenslagen der Betroffenen und der Fachkräfte, führt oft in einen belastenden Entscheidungsdruck. Die eigenen Prämissen (hier: Risiko Kindeswohlgefährdung?) für die zu treffenden Maßnahmen können dabei so in den Hintergrund gedrängt werden, dass man sie selbst nicht mehr wahrnehmen kann. KOLLEGIALE BERATUNG und ihre Reflexion ist eine Möglichkeit, darüber eine neue Klarheit, zusätzliche Entscheidungskriterien und damit auch Entlastung und neue Handlungsorientierung zu finden.

zu b) Wünsche und Bedürfnisse/ Möglichkeiten und Ressourcen der Betroffenen und ihre Beachtung

Die sehr gut dokumentierten **Wünsche** der Betroffenen wurden den Beobachtungsergebnissen gemäß sehr weitgehend in der KOLLEGIALEN BERATUNG beachtet. Aber folgerichtig im Sinne der vorangegangenen Erörterungen wurde wahrgenommen, dass Wünsche, die *zwischen* den Alternativen Dauerpflege oder Rückkehr in die Herkunftsfamilie lagen (wie ein regelmäßiger Kontakt des Kindes J. zur Herkunftsfamilie) sowie die Überprüfung der Zielformulierung für die KOLLEGIALE BERATUNG (die Aufmerksamkeitsrichtung) und das Thema Risikoabwägung überhaupt nicht beachtet wurden.

Die Möglichkeiten und **Ressourcen** der Betroffenen wurden durch die Beobachtung vor allem hinsichtlich der Herkunftsfamilie wahrgenommen und in der

KOLLEGIALEN BERATUNG auch beachtet. Bei der Pflegefamilie wurden nur sehr unkonkret die „normalen Entwicklungsmöglichkeiten“ für das Kind J. festgestellt. Für das Kind J. wurde dessen Wunsch nach Kontakt mit beiden Familien auch als Ressource gesehen.

zu c) Abgrenzung von Zielen und Maßnahmen

Bei der Beobachtung unter dieser Aufgabenstellung wurde erneut die Schwierigkeit deutlich festzustellen, was denn eigentlich die Ziele waren, da es in der KOLLEGIALEN BERATUNG sehr viel stärker um die Maßnahmen ging. Als Beispiele für die Differenzierung aus dem Beobachtungsergebnis: „Mit welcher Zielsetzung wurde J. in die Vollzeitpflege (=Maßnahme) gegeben?“ Und „keine klare Zielformulierung: Entscheidung bis zur Einschulung oder warten bis zur Entscheidungsfähigkeit von J.? Maßnahme: Beratung mit Fachkräften zur Vorbereitung auf das „Konfrontationsgespräch“ (der beiden Familien)“.

Hier ist durch die Beobachtung herausgefunden worden, was grundsätzlich zur Differenzierung zwischen Zielen und Maßnahmen hilft: die Hinterfragung, welches Ziel soll damit erreicht / unterstützt werden?

Das verweist u.a. auch auf ein *Grundsatzproblem* in KOLLEGIALEN BERATUNGEN überhaupt: sich zu schnell auf die Handlungsebene durch das Entscheiden über *Maßnahmen* zu begeben, ohne zuvor ausreichend Ziele als Richtungsweiser und Ressourcen als Ansatzpunkte für die Zielerreichung erarbeitet zu haben. Mit einer solchen Vorarbeit können meist jedoch individuell passgenauere Handlungsschritte und (Unterstützungs-) Maßnahmen dafür gefunden werden.

zu d) Konsens – Dissens – Kompromiss bei den Zielen der Teilnehmer/innen der KOLLEGIALEN BERATUNG und den Betroffenen

Die widersprüchlichen Wünsche der Betroffenen spiegelten sich in den unterschiedlichen Zielen der beteiligten Fachkräfte geradezu klassisch wider: der Pflegekinderdienst vertritt den Wunsch der Pflegeeltern, das Kind bei sich zu behalten; die Familienhilfe vertritt wie die Herkunftsfamilie den Wunsch nach Rückkehr; die Zerrissenheit des Kindes zwischen den beiden Familien geht in das Klärungsbedürfnis der fallzuständigen Fachkraft des ASPD ein. Dazu kommt noch die *Uneindeutigkeit* hinsichtlich der Frage der Kindeswohlgefährdung. Die Ausgangssituation in der KOLLEGIALEN BERATUNG ist also erst einmal von **Dissensen** geprägt.

Die weitere KOLLEGIALE BERATUNG brachte aber auch **Konsense** hervor: Einigkeit bestand darin, dass keine gerichtliche Entscheidung herbeigezogen werden sollte und dass eine Zusammenarbeit zwischen den beiden betroffenen Familien und dem Jugendamt erforderlich ist.

Schließlich wurden **Kompromisse** gesucht, wenn es um die Entscheidung für die eine oder andere Maßnahme ging und als nächste Schritte (Verhandlungsgespräch mit den beiden Familien, Unterstützung durch die anderen Fachkräfte) auch gefunden. Deutlich gemacht wurden auch ergänzende Maßnahme-

möglichkeiten/-erfordernisse für den Fall der Rückkehr in die Herkunftsfamilie, wie z.B. Einzelfallhilfe für das Kind.

Die Kompromisslinie war vor allem deshalb möglich, weil zwar nicht die jeweils eigenen Ziele aufgegeben wurden, jedoch im Rahmen der KOLLEGIALEN BERATUNG deutlicher wurde, dass es offenbar nicht mehr um die **Entscheidungsmacht** (Intervention bei Kindeswohlgefährdung), sondern vielmehr um Vermittlungsgeschick in der **Konfliktmoderation** und *fachliche Überzeugungskraft* in der Lösungssuche mit den beiden Familien geht.

zu e) Ziele im Kontext einer längerfristigen Perspektive?

Die zu treffenden Entscheidungen stehen gemäß den Beobachtungen unter der längerfristigen Perspektive, den Lebensmittelpunkt für das Kind zu finden und die Rahmenbedingungen dafür förderlich zu gestalten. Nach der erforderlichen Krisenintervention wegen der Kindeswohlgefährdung, die zu der noch laufenden Maßnahme Pflegefamilie führte, ist diese nach der veränderten Situation in der Herkunftsfamilie zu überprüfen. Ein Entscheidungsdruck wird durch die Herkunftsfamilie einerseits geltend gemacht, andererseits ist der Schuleintritt des Kindes ein relativ kurzfristiges Datum, das einen vermutlich zu engen Rahmen setzt. Das Zeitschema steht im Widerspruch zu der längerfristigen Perspektive. Gerade weil es um eine längerfristige Perspektive geht, sind keine Eilentscheidungen notwendig, sondern die Erarbeitung eines stufenweisen Vorgehens, bei dem möglichst Vereinbarungen zwischen den beiden Familien angestrebt werden unter Berücksichtigung der Wünsche und der tatsächlichen Entwicklung des Kindes.

zu f) Indikatoren für die Zielerreichung?

Als einziger und Hauptindikator für die Zielerreichung wurde von der Beobachtungsgruppe das Verhalten und Fühlen des Kindes wahrgenommen.

4.4.2 Auswertung der Beobachtung

Die vorgenannten Beobachtungsaufgaben wurden in den fünf Arbeitsgruppen unter folgenden Aspekten ausgewertet.

- *Auswertung der KOLLEGIALEN BERATUNG*
 - Beantwortung der Beobachtungsfragen
 - Empfehlungen für die Fallarbeit
 - Entwicklungsfragen und konzeptionelle Anregungen
- *Die Ergebnisse sind im Plenum auf Flipchart vorzustellen und zu erläutern.*
- *Ein/e Vertreter/in der AG ist für die Abschlussdiskussion zu nominieren.*

a) Empfehlungen für die Fallarbeit

Vor dem Hintergrund ihrer Beobachtungen, wie die KOLLEGIALE BERATUNG mit den Zielen umgegangen war, hatten die Gruppen des Außenkreises zwei Anregungen für die Auswertungsdiskussion erhalten. Die erste sollte Empfehlungen für die Fallarbeit erbringen.

Aus den am Flipchart visualisierten Stichworten lassen sich als Tendenzen herauskristallisieren.

Der größte Anteil - etliches mehr als die Hälfte - der Empfehlungen umfasste **Maßnahmen** und **Verfahrensvorschläge** einschließlich terminlicher Abläufe. In zwei Fällen wurde dazu externe Unterstützung angeraten: zum Einen einen Streitschlichter für die Gespräche mit den beiden Familien heranzuziehen, zum Anderen ein Bindungsgutachten zum Verhältnis Kind/ Pflegeeltern zu beauftragen. Die große Menge der vorgeschlagenen Maßnahmen und Verfahren richtete sich darauf, eine weitergehende Klärung der Situation herbeizuführen und sich vom Zeitdruck zu entlasten, eine **endgültige** Entscheidung für die Maßnahme Dauerpflege oder Rückkehr in die Herkunftsfamilie zu treffen. Dagegen empfahl eine Arbeitsgruppe eine schnelle Entscheidungsfindung noch vor dem Schuleintritt.

Empfehlungen zum Umgang mit den **Zielen** wurden nur selten genannt: sich darüber klar werden, wo man hin will und was erreicht werden soll sowie klare und zeitlich realistische Ziel formulieren. Dies mag allerdings damit in Zusammenhang stehen, dass die Ziele zuvor unter den verschiedenen Blickwinkeln bereits in jeder Arbeitsgruppe herausgearbeitet worden waren und insofern vorausgesetzt wurden.

Aus den Empfehlungen wurde deutlich, dass der Informationsstand teilweise als nicht ausreichend für eine Entscheidung erlebt wurde. So wurde eine detaillierte Darstellung der Betroffenen empfohlen, die Motivation der Eltern für die Rückkehr sollte geprüft werden und die **Ressourcen** der Betroffenen sollten verstärkt herausgefunden werden.

b) Entwicklungsfragen und konzeptionelle Anregungen

Der zweite diskussionsleitende Aspekt umfasste diese Entwicklungsfragen, die auch die KOLLEGIALE BERATUNG (Innenkreis), als Anregung erhielt. Die Ergebnisse wurden unter der Überschrift „Fallarbeit in der Stadt“ vorgetragen.

Hier nahm das Thema **Ziele** einen großen Raum ein: Die **Erarbeitung** und **Formulierung** der Ziele unter Einbeziehung der Familie und vor dem Hintergrund einer ausführlichen Anamnese in der KOLLEGIALE BERATUNG; die konkrete Zielformulierung und Differenzierung in Nah- und Fernziele und dabei einbeziehen, dass nicht jedes Ziel in 12 Monaten erreicht werden kann. Die Ziele und Zielvereinbarungen sollten regelmäßig, ggf. auch kurzfristig **überprüft** werden, und zwar mit allen Beteiligten, um u.a. auch schneller Perspektiven klären bzw.

ändern zu können. Diese Anregung wurde erweitert zu der Frage, ob aufgrund genauer **Indikatoren** ein Frühwarnsystem für erforderliche Perspektivänderungen aufgebaut werden könnte.

Andere Anregungen beschäftigten sich mit dem **Informationsaustausch** und der Kommunikation: detaillierter über den Fall (Anamnese) informieren, stärker den Gesamtfall, das ganze Beziehungssystem betrachten, Interventionsregeln vor dem Hintergrund einer Festlegung von Handlungsspielräumen (z.B. Jugendamt einerseits, Freier Träger andererseits) für die Zusammenarbeit festlegen.

Weiteres Thema war die **Rollenverteilung**, die in der Kommunikation stärker beachtet werden sollte sowie die Einbeziehung der wirtschaftlichen Hilfe in die KOLLEGIALE BERATUNG der verschiedenen Fachdienste sowohl innerhalb der Ressorts Jugend- und Sozialhilfe als ggf. auch im Miteinander. Empfohlen wurde eine weitere Verbesserung der Rollen- und Auftragsklarheit, insbesondere auch zur Förderung der Kommunikation. Im Falle konträrer Fallbeurteilung sollte nach einer Vermittlung durch Personen gesucht werden, die nicht unmittelbar in den Fall involviert sind.

Fachliche Erfordernisse wurden u.a. darin gesehen, den akzeptierten Grundsatz „ambulant vor stationär“ im Einzelfall auf seine Angemessenheit zu überprüfen, da mehr Hilfen im Anfang auch zu weniger Hilfen im weiteren Verlauf führen könnten. Wesentlich wäre auch, das Verfahren der Krisenintervention von den Hilfen zur Erziehung allgemein grundsätzlich abzukoppeln. Anhand des hier bearbeiteten Falls wurde auch angeregt, Herkunfts- und Pflegefamilien intensiver über die rechtliche Situation und damit verbundene mögliche Perspektivänderungen aufzuklären.

Und schließlich wurde auch angeregt, bereits vorhandene Hilfen wie das Handbuch für den ASPD für das Hilfeplanverfahren noch intensiver zu nutzen

4.5 Das Fazit

4.5.1 Schlussbemerkungen

Für die abschließende Reflektion der Veranstaltung hatten die Arbeitsgruppen Vertreter/innen benannt, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Fachtags Gedanken und Empfehlungen für die weitere Arbeit zusammentragen sollten. Die Ideen und Überlegungen waren geprägt davon, dass einen ganzen Tag lang gemeinsam zum Thema **Ziele** gearbeitet wurde.

Da der Umgang mit den Zielen im Hilfeplanverfahren vorrangig eine fachliche Dimension betrifft, so haben sich im Verhältnis zur anfänglichen Kritikrunde damit die Bedeutung, bezogen auf die Themen der Zukunftswerkstatt, „verschoben“. Die **fachliche Dimension** steht dabei nach wie vor ganz deutlich **im Vordergrund** und zwar unter dem Aspekt, die Erkenntnisse in den weiteren Arbeitsprozess einzubeziehen und im Dialog mit den Anforderungen an die Strukturentwicklung zu verbinden.

Den zweiten Rang nehmen nun wieder wie in der Zukunftswerkstatt die **Rahmenbedingungen** ein: der Eigenauftrag an Leitung und Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers, mit den strukturellen Änderungen zukünftig zielorientierter umzugehen. Zu berücksichtigen sei auch, dass ein gründlicher Zielerarbeitungsprozess **Zeit** braucht – und am Anfang noch mehr, weil Übung erforderlich ist bis ein routinierterer Umgang zum selbstverständlichen Bestandteil der Hilfeplanung wird. In diesem Zusammenhang sind auch die Vornahmen zu sehen, die Fallzahlen für die Mitarbeiter im Sinne von Kennzahlen zu überprüfen. Schließlich wurde auch festgestellt, dass das neue Hilfeplanverfahren insgesamt als positiv bewertet wird und das neue Instrument genutzt und bei Bedarf verändert wird. Vorschläge für konkrete Arbeitsvorhaben richten sich auf eine weitere Differenzierung und Präzisierung des Verfahrens (Unterscheidung von Wirkungs- und Handlungszielen in den Formblättern zum Hilfeplan) sowie auf die Einbeziehung des Themas Ziele in die Schwerpunkte der Dienstberatungen 2005.

Der dritte Schwerpunkt der Schlussrunde verweist auf eine klarere **Rollenverteilung** zwischen öffentlichem und freiem Träger einerseits, zwischen beiden Trägern und Betroffenen im Sinne von deren stärkeren Einbeziehung und Mitwirkung andererseits.

Zu den Zukunftswerstatt-Themen Kommunikation und Zuverlässigkeit gibt es keine ausdrücklichen Anmerkungen. Jedoch ist anhand der wünschenswerten Rollenverteilung das Kommunikationserfordernis nicht nur deutlich, sondern weist auch auf weitere strukturelle Gestaltungsmöglichkeiten hin.

	Themen der Schlussrunde „Ziele im Hilfeplanverfahren“ ¹⁷	Themen der „Zukunftswerkstatt“ ¹⁸				
	Nennungen	Fachliche Defizite	Rahmenbedingungen	Kommunikation	Rollenverteilung	Zuverlässigkeit
1	HPL: Unterscheidung: Ziele / Handlungsschritte	1				
2	Träger: HPL überprüfen: Ziele - Maßnahmen	1				
3	Aufgabe: zielorientierter mit den strukturellen Änderungen umgehen (Leitung MA)		1			
4	Beteiligung der Betroffenen als lebendiges Element, nicht als bürokratischer Akt				1	
5	neues Handwerkszeug wird genutzt und verändert		1			
6	Verfahren positiv		1			
7	Zielfindung und Zielformulierung braucht Zeit und Übung		1			
8	Ziele vereinbaren hängt in der Art ab vom Auftrag der Organisation (bzw. des Organisationsteils)	1				
9	Überprüfen der Fallzahlen für die Mitarbeiter/innen (Kennzahlen)		1			
10	Die Bürde der Eingriffsmacht des Sozialarbeiters in die Familien	1				
In den nächsten 14 Tagen						
11	alle neuen HPL unter dem Prüfblick „Ziele“	1				
12	Formblätter HPL-Gespräch ändern (Wirkungs-/ Handlungs-Ziel) und Vereinbarung Frist, bis „Standard“		1			
13	Schnittstellen – Thema „Ziele“				1	
14	Dienstberatung für Schwerpunkte 2005 im Amt: was in Bezug auf Ziele wird aufgenommen	1				
15	/ wie werden auch diese Ziele abrechenbar	1				
16	Grenzziehung / mehr Ziele von MA VHS an MA ASPD mitgeben und diszipliniert daran arbeiten bis es Standard ist				1	
17	Abgrenzung Maßnahme und Ziel hilfreich für klarere Entscheidungen des Sozialarbeiters.	1				
		8	6	0	3	0

¹⁷ vgl. Übersicht auf Seite 9

¹⁸ ebenda

4.5.2 Welche Veränderungen könnten von diesem Fachtag ausgehen?

Die Verschiebungen in der Bedeutungswahrnehmung der Zukunftswerkstatt-Themen vom Beginn bis zum Ende des Fachtags machen deutlich, dass der Arbeitsalltag stark von den Mühen der strukturellen Veränderungen geprägt ist. Dahinter tritt die Auseinandersetzung mit den fachlichen Erfordernissen zwar zurück, bleibt aber dennoch relevant. Dies wird besonders deutlich, wenn Zeit, Raum und Kommunikationsmöglichkeiten dafür explizit zur Verfügung gestellt werden, ohne dass der (fachliche) Alltag, z.B. die reale kollegiale Fallberatung, ausgeblendet wird. So kann angenommen werden, dass sowohl die Anforderungen des neu eingeführten Verfahrens der Hilfeplanung und Qualitätsmanagements sowie die regelmäßige Projektbegleitung für kollegiale Beratungen und die Arbeit der Steuerungsrunde die fachlichen Themen lebendig halten, obwohl so viele andere Veränderungen den Arbeitsalltag bestimmen.

Hat möglicherweise sogar die intensive fachliche Auseinandersetzung das „Überstehen“ der strukturellen Neuorientierungen auch erleichtert? Die Wirklichkeit ermöglicht selten, dass alle Beteiligten an Innovationsprozessen sich einer einzigen Veränderungsaufgabe ausschließlich widmen können. Innovationen sind bei ihrer Einführung, Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung auf die konkreten Praxiserfordernisse hin eine Belastung für alle Beteiligten – in zwar unterschiedlicher Weise - aber sowohl für die Aktiven wie die Passiven oder Widerständigen. Wo sind im konkreten Fall wie hier die Schnittstellen zwischen Strukturveränderungen und fachlichen Erneuerungen?

Im Rahmen des Modellprojekts geht es vor allem um die **Schnittstellen** (graue Markierungen in der oben angeführten Themenliste der Schlussrunde) der Beteiligten am Hilfeplanverfahren, insbesondere zwischen öffentlichen und freien Trägern im Rahmen ihres Auftraggeber- / Auftragnehmeverhältnisses. Anhand der von den Teilnehmer/innen herausgearbeiteten Ergebnisse zeigt sich das Thema Ziele von erheblicher Bedeutung für die einerseits gemeinsame und andererseits je besondere Rolle in der Prozessgestaltung für die Auftragswahrnehmung.

Ziele in einem Hilfeplan – sowie die Ressourcen zur Zielerreichung – sind zum einen der maßgebliche Ausgangspunkt für die Vereinbarung mit den Betroffenen über ihren eigenen Beitrag und die unterstützenden Maßnahmen von anderen, zum anderen die **Grundlage** für den **Auftrag** des Jugendamtes an den freien Träger. In der derzeitigen Praxis steht die Maßnahmeorientierung (noch) im Vordergrund gegenüber der meist zu allgemeinen Zielbestimmung. Je differenzierter, realistischer und konkreter die Ziele mit den Betroffenen herausgearbeitet worden sind (und das ist wirklich anstrengende Arbeit für alle Beteiligten!), umso genauer lässt sich mit dem durchführenden Träger der Auftrag vereinbaren, den er erfüllen soll. Damit lässt sich leichter bestimmen, welche Ziele erreicht werden konnten (und ggf. wodurch), welche nur teilweise oder gar nicht erreicht wurden (und weshalb).

Die **Überprüfung** und **Abrechenbarkeit** des Auftrages, die Modifikation eines weiteren Auftrages bei Fortführung der Hilfe sind erhebliche Vorteile für eine Kommunikation mit weniger Missverständnissen.

Die beiden am Modellprojekt beteiligten Träger haben sich verständigt, ihre jeweils eigenen Qualitätsmanagement-, -entwicklungs- und -sicherungsverfahren weiter aufeinander abzustimmen und die ersten herausgearbeiteten Schnittstellen im Hinblick auf das Thema Ziele genauer zu betrachten.

Thesen zu Zielen im Hilfeplanprozess

- Die Ziele haben die Betroffenen selbst in ihrer Hand.
- Arbeit mit Wünschen und Auflagen können frustrierend sein, selbst gesteckte Ziele hingegen sind eher motivierend.
- Nur verbindliche Ziele geben *allen* Beteiligten Orientierung für ihr Handeln.
- Nur mit konkreten Zielen lassen sich auch Lösungswege finden.
- Konkrete und klare Ziele sind deshalb das Beste, was Hilfesuchende gewinnen können.

Wenn niemand nichts verändern will, dann gibt es keine Ziele.

