

# Hilfeplanung als Kontraktmanagement

**Bilanz zum Abschluss. Zwischenbilanz mit Anschluss!  
3. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel**

Moderation, Durchführung und Dokumentation:  
Hans Leitner, Karin Troscheit-Gajewski



**Modellprogramm  
Fortentwicklung des  
Hilfeplanverfahrens**

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-Gajewski (Start gGmbH Oranienburg)

***Gestaltung:***

Hans Leitner (Start gGmbH Oranienburg)

***Druck:***

Medienwerkstatt  
Stiftung Evangelische  
Jugendhilfe St. Johannis  
Bernburg

**10/2005**

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Das ist unser gemeinsames Projekt!</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Hinderliches und Förderliches für eine gelingende Hilfeplanung</b>	<b>17</b>
3.1	Was behindert uns heute im Hilfeplanverfahren?	17
3.2	Was hat uns geholfen in unserem Hilfeplanverfahren?	20
3.3	Hinderliches und Förderliches im Vergleich	22
<b>4.</b>	<b>Vergewisserung über das Erreichte und Blick nach vorn</b>	<b>26</b>
4.1	Kulturen	27
	4.1.1. Sicht des Freien Trägers	
	4.1.2. Sicht des Öffentlichen Trägers	
	4.1.3. Ergebnisse der Arbeitsgruppen	
4.2	Handwerkszeug	36
	4.2.1. Sicht des Freien Trägers	
	4.2.2. Sicht des Öffentlichen Trägers	
	4.2.3. Ergebnisse der Arbeitsgruppen	
4.3	Gestaltete Entwicklungsprozesse	43
	4.3.1. Sicht des Freien Trägers	
	4.3.2. Sicht des Öffentlichen Trägers	
	4.3.3. Ergebnisse der Arbeitsgruppen	
<b>5.</b>	<b>Von der „Fachlichkeit“ zur „Zuverlässigkeit“? Die fünf zentralen Themen in ihrer Entwicklung</b>	<b>52</b>

<b>6.</b>	<b>Kollegiale Fallberatung – eine Methode wird erprobt</b>	<b>55</b>
	<b>6.1. Rahmenbedingungen</b>	<b>55</b>
	<b>6.2. Entwicklungen im Prozessverlauf</b>	<b>56</b>
	<b>6.3. Kooperation Öffentlicher und Freier Träger</b>	<b>61</b>
	<b>6.4. Fazit zum Stand der Kollegialen Beratung</b>	<b>64</b>
	<b>6.5. Entwicklungsaufgaben</b>	<b>67</b>
<b>7.</b>	<b>Was hat es uns gebracht?</b>	
	<b>Notizen aus dem abschließenden Podiumsgespräch</b>	<b>69</b>
<b>8.</b>	<b>Das Projekt ist zu Ende – die Entwicklung geht weiter!</b>	
	<b>Ausblick zu Hilfeplanung als Kontraktmanagement</b>	<b>73</b>

## **Anlagen**

	<b>Anlage 1 - Programm der Abschlussveranstaltung am Modellstandort Brandenburg an der Havel</b>	<b>77</b>
	<b>Anlage 2 - Faltblatt der bundesweit durchgeführten regionalen Abschlussveranstaltungen in Brandenburg an der Havel, Düsseldorf, Mainz und Nürnberg</b>	<b>79</b>
	<b>Anlage 3 - Zusammenfassung der Fragen zu den Inputs und den dementsprechenden Themen für die folgenden Arbeitsgruppen</b>	<b>80</b>

## **1. Einleitung**

*„Das Wichtigste am 1. Schritt ist nicht die Weite, sondern die Richtung.“*

In Brandenburg an der Havel als einem der Modellstandorte des Bundesmodellprojekts „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ wurde die Abschlussveranstaltung, die hier dokumentiert wird, zum Anlass einer gemeinsamen Evaluation des Projektprozesses und der Ergebnisse einerseits, als Zwischenbilanz für die vor den projektbeteiligten Trägern – dem Amt für Jugend, Soziales und Wohnen und dem VHS Bildungswerk für Brandenburg und Berlin GmbH – liegenden weiterführenden Entwicklungsaufgaben und Zielstellungen andererseits verstanden. Teilnehmer/innen waren alle Leitungskräfte und Mitarbeiter/innen, die bisher am Projekt teilgenommen hatten sowie das projektbegleitende Institut Start gGmbH Oranienburg.

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, war das Leitmotiv, unter dem sich die am Projekt beteiligten Partner am Modellstandort in der Stadt Brandenburg a.d.H. vor allem mit Blick auf die Schnittstellen zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe auf eine kooperative Beteiligung verständigten. Die Mitarbeit des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes (ASpD) und des VHS Bildungswerkes gGmbH (VHS), Abteilung Kinder- und Jugendhilfe, am Modellvorhaben wurde in diesem Sinne als gemeinsamer Qualifizierungsprozess verstanden.

Die Umsetzung des Modellvorhabens hatte unter teilweise stark projektschwerenden Rahmenbedingungen stattgefunden. So drängten beim öffentlichen Träger z.B. einschneidende Umstrukturierungsprozesse für eine längere Zeit fachliche Themen in den Hintergrund. Der freie Träger war durch den erheblichen Aufwand für das im Projektzeitraum parallel abzuschließende Zertifizierungsverfahren für sein neu erarbeitetes Qualitätsmanagementsystem zusätzlich belastet. Die Vielfalt „außeralltäglicher“ Aufgabenübernahme und -bearbeitung erwies sich offensichtlich nicht nur als zeit- und kraftzehrendes Hindernis, sondern auch als Anreiz und Motivation sich mit der Gestaltung des Hilfeplanverfahrens vor allem fachlich – inhaltlich auseinander zu setzen sowie sich mit einer gewissen Neugier den hier vorhandenen Schnittstellen zwischen öffentlichem und freiem Träger zu nähern. Im Rahmen der systematischen Klärungsarbeit über ihr jeweiliges Selbstverständnis und ihre Organisations- und Prozessstrukturen, auch und gerade anhand des Hilfeplanverfahrens als einem Schlüsselprozess der Jugendhilfe, gestaltete sich die Zusammenarbeit der beiden Trägerseiten zwar auch als Zusammentragen der Veränderungswünsche an die jeweils andere Seite. Dies geschah aber immer mit der Bereitschaft und Offenheit, einen Rückbezug zu den eigenen Inhalten, Strukturen und Verfahren zuzulassen, zu prüfen und gegebene Veränderungserfordernisse umzusetzen. In Brandenburg a.d.H. wurden alle erreichbaren Möglichkeiten ausgeschöpft, um konstruktive Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Personal und damit Zeit, Geld und Kompetenz wurden zur Verfügung gestellt; der freie Träger stellte angemessene Räumlichkeiten einschließlich der erforderlichen technischen Ausstattung bereit; die Projektstruktur mit Steuerungsgruppe, kollegialen Fallberatungen, Großveranstaltungen, Projektpräsentationen sowie kleinen je nach Bedarf trägereinseitigen oder träbergemischten themenbezogenen Arbeitsgruppen sorgte für die Kontinuität der Kommunikation sowie der Beteiligung innerhalb eines weitgehend gleich bleibenden Personenkreises. Zu den förderlichen Rahmenbedingungen gehörte auch die eingegangene Verpflichtung zur Beteiligung am Bundesmodellprojekt als Terminierung der Themenbearbeitung sowie die begleitende Unterstützung durch das Beratungsinstitut.

Die absichtsvolle Zusammenführung beider Trägerseiten sowohl auf der Ebene der Leitungskräfte als auch auf der Ebene der Mitarbeiter/innen war getragen von dem gemeinsamen Willen, die fachlich-konzeptionellen Themen und deren Umsetzung in eine neue alltägliche Praxis im Mittelpunkt zu sehen. Die Bereitschaft sich miteinander zu verständigen hatte nicht nur das Herausstellen von Gemeinsamkeiten, sondern auch einen sachlichen und konstruktiven Umgang mit Kritik, Konflikten und Dissensen zur Folge. Die durch die Projektstruktur angelegte und in der Durchführung umgesetzte Teilnehmungsorientierung bezogen auf die Mitarbeiter/innen beider Trägerseiten stellte einerseits eine erhebliche Anforderung und Herausforderung für die Fachkräfte dar, regte andererseits aber auch deren Motivation und Teilnehmungsbereitschaft kräftig an.

Die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung der Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger erfolgte unter besonderer Beachtung der Schnittstellen sowie der weiteren Strukturierung und Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens. Sie vollzog sich in den beiden Grundelementen der Projektstruktur, der mehr themenbezogenen Steuerungsgruppe und der fallbezogenen kollegialen Beratung unter neu eingeführtem methodischen Setting.

Im gesamten Projektverlauf standen die fünf Entwicklungsthemen, die zum Projektbeginn in der 1. Zukunftswerkstatt im November 2003 als Prioritäten herausgearbeitet worden waren - Behebung fachlicher Defizite, Verbesserung der Rahmenbedingungen, Optimierung des Informationsaustausches, Erhöhung der Klarheit der Rollenverteilung und ein größeres Maß an Zuverlässigkeit – immer wieder als Bewertungskriterien im Mittelpunkt. Sie waren auch interessenleitend für die Evaluation in der Abschlussveranstaltung.

Die Veranstaltung wurde mit einer Projektpräsentation eingeleitet, die von beiden Trägern gemeinsam für ein modellstandortübergreifendes Treffen erarbeitet worden war und nunmehr hier allen Beteiligten noch einmal einen zusammenfassenden Gesamtüberblick bot. In guter Tradition der beiden Zukunftswerkstätten zum Anfang und zur Projektmitte wurden danach kritische Einschätzungen zum Hilfeplanverfahren und zur Kooperation gesammelt und den fünf Entwicklungsthemen zugeordnet. Gegenübergestellt wurden sie nun aber auch den als

förderlich bewerteten Aspekten. Kernstück der gemeinsamen Arbeit in der Abschlussveranstaltung war ein Klärungsprozess zu drei Themenkreisen: Wie hat sich die Kultur des Umgangs miteinander entwickelt? Welche Handwerkszeuge sind benutzt bzw. erarbeitet worden und wie ist ihre Brauchbarkeit einzuschätzen? Welche Elemente erweisen sich als hilfreich für gestaltete Entwicklungsprozesse? Jede Trägerseite hatte für sich zu jedem der drei Themenkreise ein „Input“ aus seiner Sicht vorbereitet. In gemischten Arbeitsgruppen wurden die Themen dann weiter bearbeitet und im Plenum veröffentlicht. Eine abschließende Podiumsrunde und der Ausblick auf die Zukunft der Hilfeplanung in Brandenburg a.d.H. von Frau Schöbe, Leiterin des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen rundeten die ertragreiche Veranstaltung ab.

Sie war gekennzeichnet von einer neuen Nähe zwischen den Beteiligten beider Träger. So stellte Herr Dr. Silbermann vom VHS Bildungswerk in seiner Einleitung zur Veranstaltung fest, dass sich gegenüber dem Projektbeginn eine neue „Sitzordnung“ ergab: die Mitarbeiter/innen saßen nicht mehr nach Trägerseite „sortiert“, sondern trägergemischt im Veranstaltungsraum...

Insofern war ein wesentliches Ergebnis des gesamten Entwicklungsprozesses sicht- und spürbar:



*Jugendhilfe als Kontraktmanagement zu gestalten bedeutet immer auch  
Jugendhilfe als Kontaktmanagement zu leben!*

## **2. Das ist unser gemeinsames Projekt!**

### *Präsentation des Modellprojekts in Brandenburg an der Havel*

Eine Delegation aus öffentlichem und freiem Träger war im Februar 2005 an einer Veranstaltung des Gesamtprojekts beteiligt, gemeinsam mit Vertreter/innen der Projekte und der begleitenden Institute aus allen Modellstandorten, neben Brandenburg sind das Düsseldorf, Rheinland-Pfalz und Nürnberg. Zu diesem Anlass war in gemeinsamer Arbeit eine Präsentation als Zwischenbilanz der Projektentwicklung erstellt und vorgestellt worden.

Nunmehr stimmte diese Präsentation alle Brandenburger Beteiligten für die Abschlussveranstaltung ein. Auch hier wurde die Präsentation trägergemischt vortragen, u.a. auch als Ausdruck der im Rahmen der Zusammenarbeit entstandenen gemeinsamen Projektidentität.



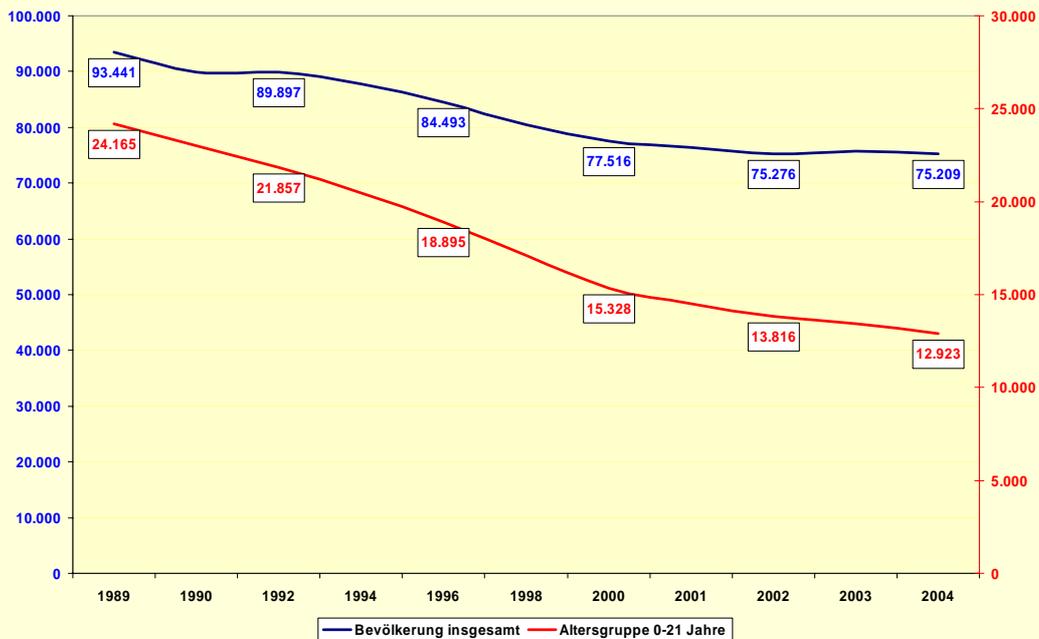


**Projektstandort  
Brandenburg**



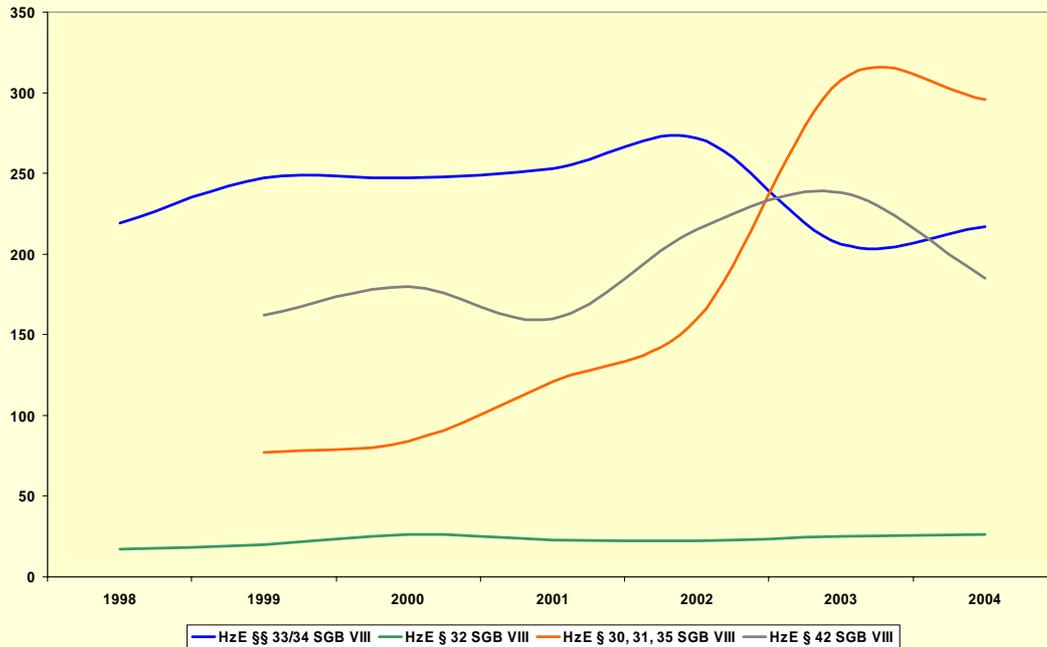
## Oberzentrum im Seengebiet Mittlere Havel

**Bevölkerungsentwicklung der Stadt Brandenburg an der Havel**



## Oberzentrum im Seengebiet Mittlere Havel

### Entwicklung der Hilfen zur Erziehung



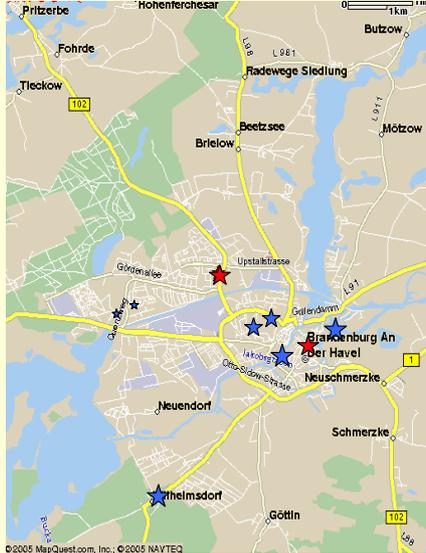
### Ausgewählte Sozialdaten



Bevölkerungsstand 2003:	75.485
Arbeitslose:	8.242
Arbeitslosenquote:	21,7 %
Sozialhilfeempfänger:	3.750
Haushalte mit Wohngeld	6.055
Nichtdeutsche Bevölkerung:	1.010



# Stadt Brandenburg an der Havel



★ Sozialraumorientierte Standorte des Amtes für

- Jugend,
- Soziales und
- Wohnen

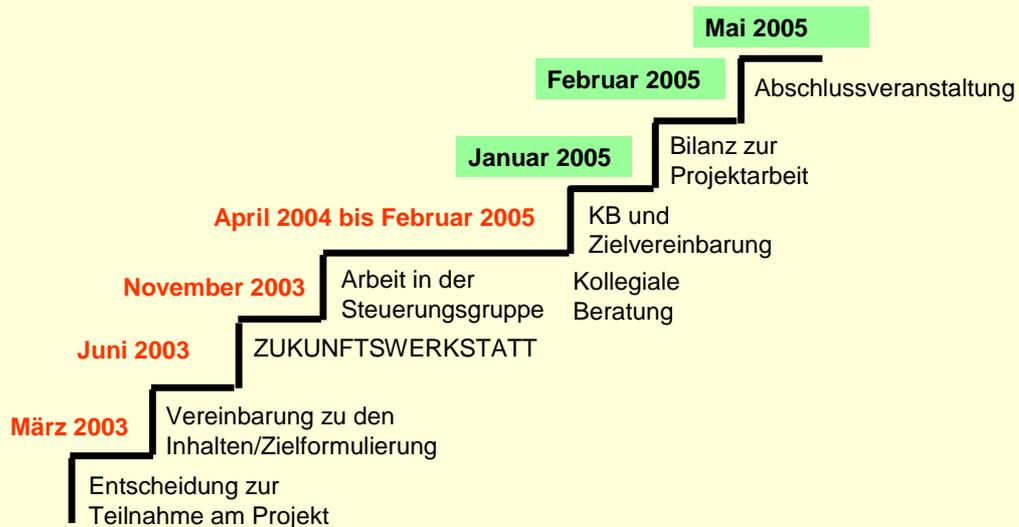


★ Standorte des Freien Trägers in der Stadt Brandenburg

- Berufliche Erstausbildung, abH
- Berufsvorbereitung
- Kinder- und Jugendhilfe
- Jugendsozialarbeit
- KiTa/ Hort



## Zeitachse





# Zeitachse



**März 2003**

Entscheidung zur  
Teilnahme am Projekt



# Was führte zur Entscheidung

Amt für Jugend, Soziales  
und Wohnen

VHS Bildungswerk für Brandenburg  
und Berlin GmbH

**1995 – 1998 (ÖT)**

Hilfeplanung als Prozessgestaltung

**1999 – 2000 (ÖT & FT)**

Hilfe für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen

**2000 – 2001 (ÖT & FT)**

Standardverfahren bei KWG

**2002 (ÖT & FT)**

Qualitätsstandards und Zielvereinbarung SaS

**2001 – 2003 (ÖT)**

Qualitätsentwicklung im ASpD

**2003 – 2004 (ÖT & FT)**

Qualitätssicherung und Controllingverfahren  
Erarbeiten Handbuch ASpD

**1992 – 1995 (FT)**

**MOSBE** - Modellprojekt

Jugendliche am Übergang zwischen Schule und Beruf

**1995 – 1997 (FT)**

**A W F** Modellprojekt Arbeiten – Wohnen - Freizeit

**2000- 2002**

Beteiligung am Standardverfahren KWG –  
Leistungserbringung § 42 SGB VIII

Beteiligung am Verfahren als FT von SaS

**2002- 2003 (FT)**

Vorbereitung zur Einführung eines QMS

**2003- 2004**

Beteiligung am Verfahren als FT vielfältiger HzE

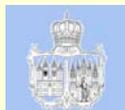
**2004 (FT)** Zertifizierungsphase QMS







# Zeitachse



# Zukunftswerkstatt

**Z  
I  
E  
L  
E**

handelnde Fachkräfte bringen Erfahrungen, Handlungen, Kompetenzen, Verantwortung und Ideen aus den Prozessen der Hilfeplanung ein für eine optimale Ressourcennutzung

fallunabhängiges und sachbezogenes Verständnis für die Arbeit und die Position des Anderen

Suche nach gemeinsamen Interessen und Positionen, um den gemeinsamen Auftrag zu definieren und zu erfüllen

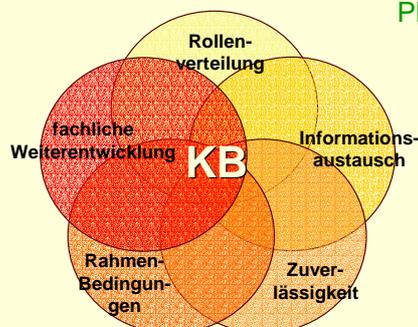


Kritikphase

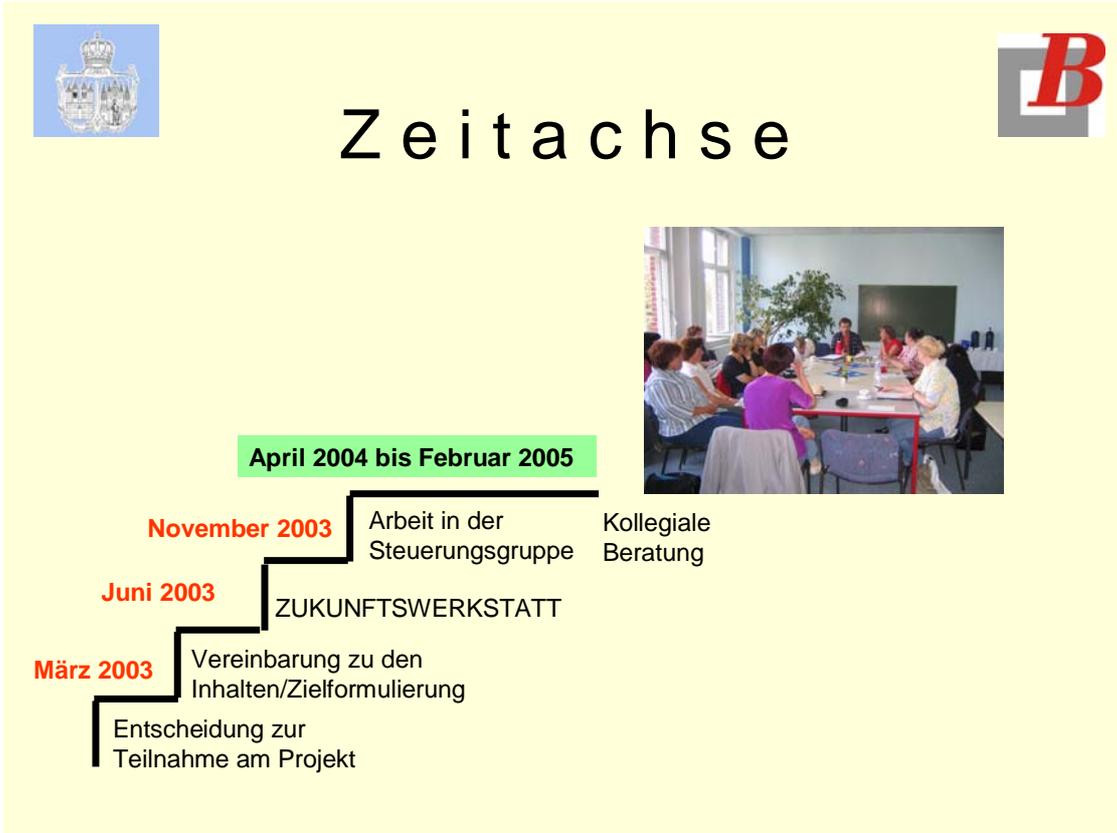
Phantasiephase

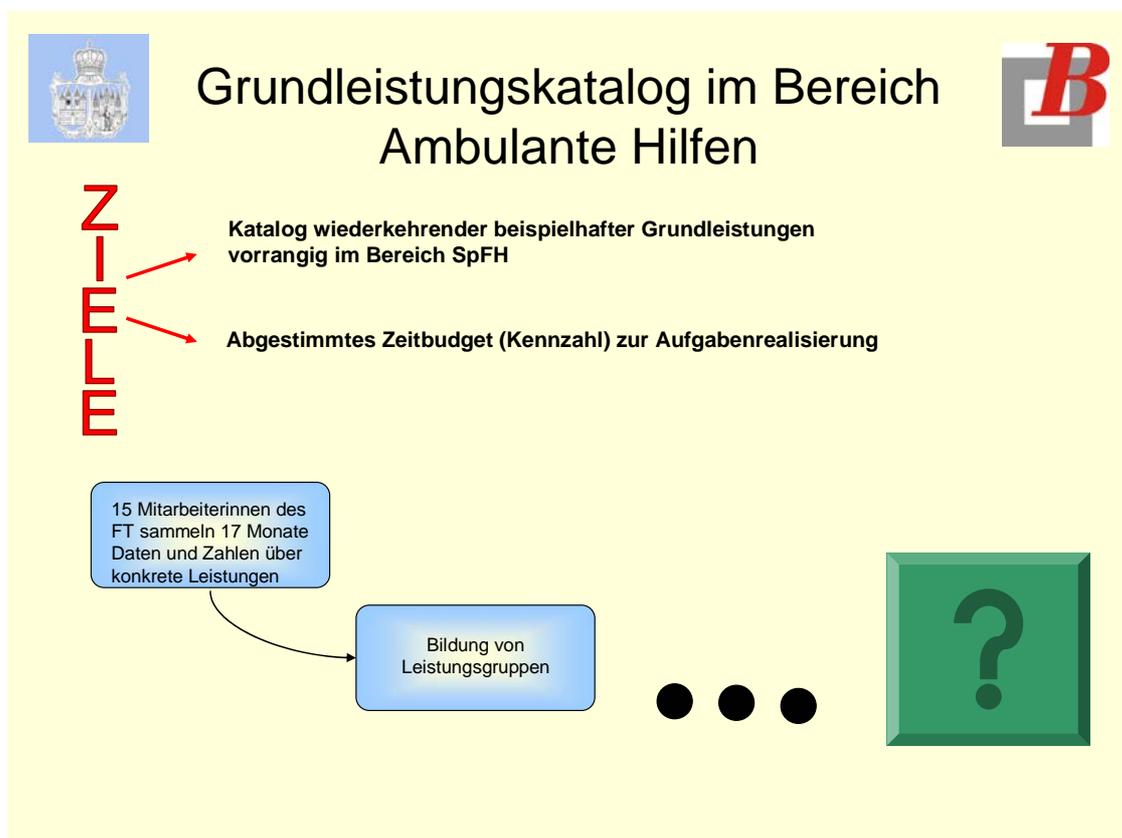
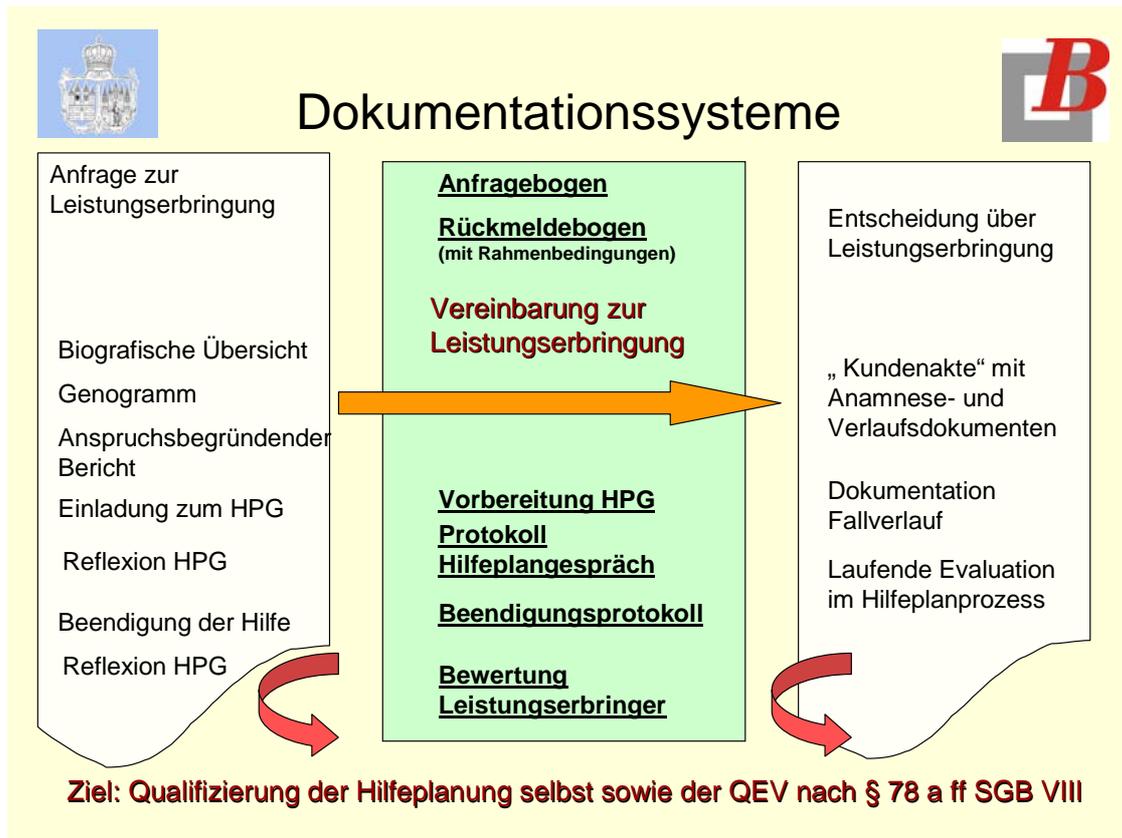


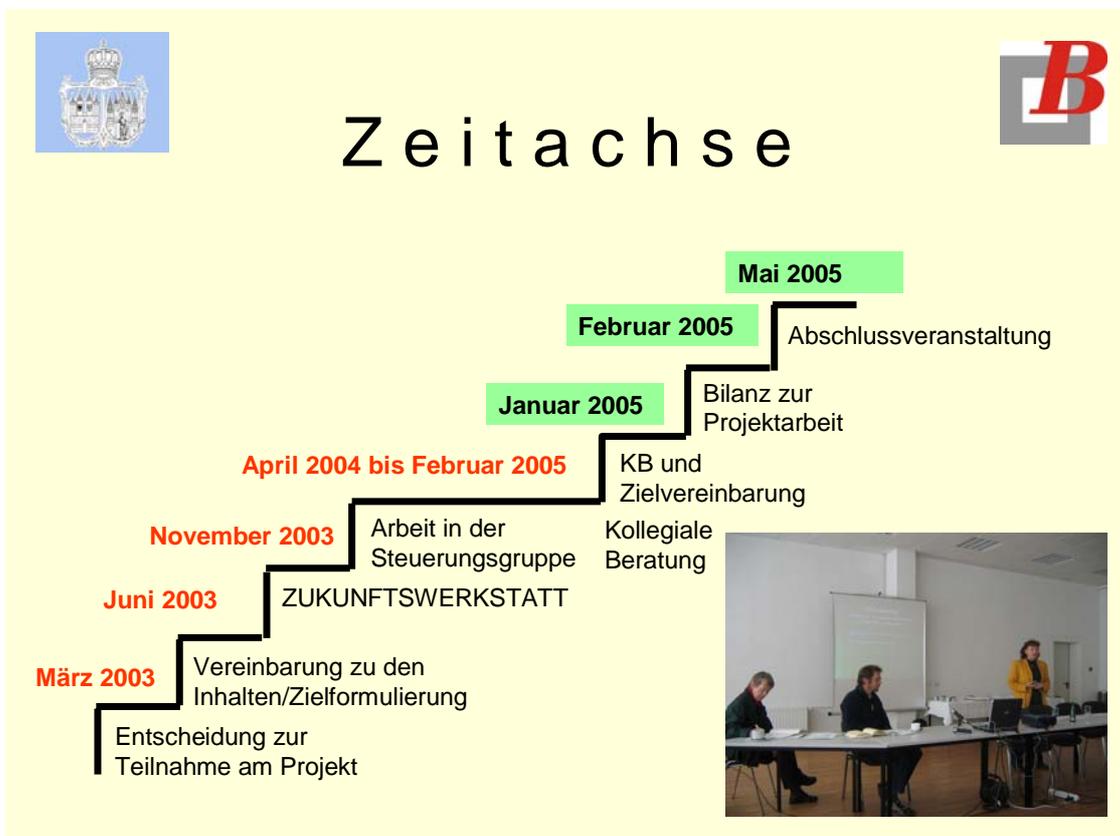
Konzeptphase



**Ergebnis**







### 3. Hinderliches und Förderliches für gelingende Hilfeplanung

#### 3.1. Was behindert uns heute im Hilfeplanverfahren?

Wie in den vorangegangenen zwei Zukunftswerkstätten bearbeiteten auch hier die Teilnehmer/innen, getrennt nach öffentlichem und freiem Träger, individuell die Frage „Was bewerte ich heute in der Zusammenarbeit zwischen freiem und öffentlichen Träger als kritisch?“. Die kritischen Punkte wurden auf Karten geschrieben und einzeln vorgelesen, so dass gegebenenfalls unmittelbar nachgefragt werden konnte.

Die fünf zentralen Entwicklungsthemen, die zu Projektbeginn in der ersten Zukunftswerkstatt herausgearbeitet worden waren, wurden anschließend als Folie über die kritischen Themenbereiche gelegt. So konnte über den Projektverlauf – in der 1. Zukunftswerkstatt zum Auftakt, in der 2. zum Thema „Zielvereinbarungen“ und nunmehr in der 3. zum Abschluss des Projektes – ein Eindruck gewonnen werden, ob und gegebenenfalls wie sich die Gewichtung der zentralen Themen veränderte und was sich daraus auf den Entwicklungsstand im Projekt rückführen ließ. Dieser zusammenfassende Überblick wird einleitend für die Abschlussphase der Veranstaltung grafisch veranschaulicht und kommentiert. Hier folgen zunächst die von den Teilnehmer/innen, gegliedert nach öffentlichem und freiem Träger, benannten einzelnen kritischen Aspekte mit ihrer Zuordnung zu den Entwicklungsthemen:

*Was sehen wir heute kritisch?*

Entwicklungsthema: Informationsaustausch 2 Nennungen  
2 ÖT / 0 FT

entscheidende Beobachtungen müssen sofort mitgeteilt werden FON / FAX pe	ÖT
notwendige Informationen an ASpD nicht zwischendurch	ÖT

Entwicklungsthema: Fachliche Defizite

8 Nennungen

5 ÖT / 3 FT

verstärkte Kommunikation <u>im</u> HPG	ÖT
fachliche Grenzen erkennen	ÖT
fachliche Grenzen zulassen	ÖT
fachliche Grenzen thematisieren	ÖT
Arbeit an Zielen der Familie	ÖT
altersgerechte Einbeziehung der Kinder ins HPG	FT
reale Ressourceneinschätzung auf beiden Seiten – vor Fallübernahme	FT
Es gibt noch „Grauzonen“ (Berufliche Integration), die nicht den standardisier- ten HP-Prozess praktizieren (wollen, dürfen, können?)	FT

Entwicklungsthema: Rahmenbedingungen

6 Nennungen

1 ÖT / 5 FT

Erreichbarkeit per E-Mail	ÖT
fiskalische Zwänge des ÖT haben Auswirkung auf Qualität der Arbeit des FT (Arbeitspensum, Tagesstruktur der Einrichtung, Logistik)	FT
Störfaktor Telefon	FT
Erreichbarkeit des zuständigen ASpD oft noch schwierig	FT
zu wenig schriftliche Einladungen zum HPG	FT
Mehrarbeit: Vorbereitungsbögen und Entwicklungsbericht	FT

Entwicklungsthema: Rollenverteilung

4 Nennungen

3 ÖT / 1 FT

Entscheidung verbleibt wo sie hin gehört: ASpD - Familie - Helfer FT	ÖT
Rollenverteilung im HPG Moderation / Protokollführer	ÖT
Selbstbewusstsein im HPG	ÖT
Ressourcen bei Offenheit – Darlegung der eigenen Position (Rollenklarheit)	FT

Entwicklungsthema: Zuverlässigkeit

9 Nennungen

1 ÖT / 8 FT

Eingang Unterlagen für HPG → kurzfristig	ÖT
abgestimmte Prozessstrukturen müssen mit verbindlichen Fristen untersetzt werden (gemeinsame Vereinbarungen)	FT
abgestimmte Prozessstrukturen müssen mit verbindlichen Fristen untersetzt werden (gemeinsame Vereinbarungen)	FT
Vorbereitung der HPG´s nicht von allen umgesetzt	FT
Auswertung der HPG´s nicht von allen umgesetzt	FT
fristgerechte Übersendung der Vorbereitungsbögen	FT
Evaluationsbögen fehlen	FT
keine Vorbereitungsbögen	FT
Kunden wurden nicht eingeladen	FT

Aus den Nachfragen kristallisierten sich zunächst 4 Hauptthemen in der Diskussion heraus:

- Menge und Art der *Information* vom freien Träger zum öffentlichen Träger;
- damit eng zusammenhängend die Erreichbarkeit, vor allem der Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers;
- die *Zuverlässigkeit*, die vorrangig vom freien Träger kritisch gegenüber dem öffentlichen Träger wahrgenommen wird und zwar schwerpunktmäßig hinsichtlich der Umsetzung der neu eingeführten Verfahren;
- eine stärkere *Orientierung an der Familie*, ihren Zielen und Ressourcen.

Deutlich zeichnete sich eine Veränderung ab. Nach den Entscheidungen der beiden Trägerseiten, die neu erarbeiteten Verfahren verbindlich im Hilfeplanverfahren anzuwenden, verlagerten sich die kritischen Themen von der Frage „Was wollen wir verändern?“ hin zur Bewertung „Wie setzen wir die neuen Verfahren um?“ Die Teilnehmer/innen sahen hier den Schwerpunkt nicht mehr in der Konzept- und Entwicklungsphase, vielmehr rückte durch die Erprobungsphase die tatsächliche Umsetzung verstärkt in ihr Blickfeld.

### 3.2. Was hat uns geholfen in unserem Hilfeplanverfahren?

Im Anschluss erarbeiteten die Teilnehmer/innen, öffentlicher und freier Träger gemischt, in vier „Murmelgruppen“ die Aspekte, die sie im Projektverlauf als förderlich für eine verbesserte Hilfeplanung erfahren hatten. Die Ergebnisse wurden auf Karten festgehalten und im Plenum vorgetragen. Im Nachhinein wurden die Nennungen ebenfalls auf der Folie der 5 Entwicklungsthemen betrachtet.

*Was hat uns geholfen für unser Hilfeplanverfahren?*

2.	<i>Fachliche Defizite (11 Nennungen)</i>
	Akzeptanz von Fachlichkeit
	Handlungssicherheit
	Kollegiale Beratung hat Transparenz gefördert - „Druck genommen“
	Kollegiale Beratung erweiterte Sichtweisen
	Konkretisierung der Zieldefinition - kleinteilig – gemeinsame Vorstellungen
	Fehler als Motor
	klarere Zielvereinbarungen
	Qualifizierung
	engere Netzwerkarbeit - fachlicher Austausch - bewusst und unbewusst
	klare Zielvereinbarungen (+)
	Kritik ist zum normalen Arbeitsinstrument geworden, wirkt konstruktiv/differenziert
1.	<i>Rahmenbedingungen (8 Nennungen)</i>
	Settings bei Gesprächen haben sich teilweise geändert: Gleichberechtigung aller
	Entwicklung der Formblätter ⇒ gleiche Vorgehensweise
	Anfrageverfahren gibt Entscheidungsraum
	Zukunftswerkstatt als Auftakt für konstruktive Kritik
	strukturiertes Arbeiten (Handwerkszeug)
	gemeinsame Kollegiale Beratung
	sichere Strukturen, abgestimmte Prozesse erhöhen Handlungssicherheit aller
	Bereitschaft der Leitung, Rahmenbedingungen zu gewährleisten (Zeit, Geld)

3.	<i>Informationsaustausch / Kommunikation (7 Nennungen)</i>
	vorhandene Gesprächsbereitschaft
	offener ehrlicher Umgang miteinander
	offene Kommunikation und Zielorientierung
	gemeinsame Sprache gefunden (jeder weiß, was der Andere meint)
	Bereitschaft zu Zwischeninformationen (+)
	bessere Erreichbarkeit der Mitarbeiter ASD (+)
	„man“ kennt sich besser
4.	<i>Rollenverteilung (6 Nennungen)</i>
	Rollenveränderung durch Kollegiale Beratung
	Auch im Amt für Jugend, Soziales und Wohnen arbeiten Menschen
	Bild des Jugendamtes aus Sicht der Hilfeempfänger hat sich verändert
	Mitarbeiterbeteiligung
	Beteiligung als Prozessbestandteil
	Settings bei Gesprächen haben sich teilweise geändert: Gleichberechtigung aller
5.	<i>Zuverlässigkeit (1 Nennung)</i>
	verlässliches, gemeinsames Handeln in Krisensituation
neu	<i>verändertes Kooperationsklima (5 Nennungen)</i>
	Erkennen: Wir dürfen auch „Fehler“ machen
	Reduzierung der Angstschwelle
	gewachsenes Vertrauen
	Abbau von Berührungsängsten
	Erkennen: Veränderung möglich

### 3.3. Hinderliches und Förderliches im Vergleich

#### *Rangfolge Hinderliches und Förderliches im Vergleich*

Themen Rangliste der 1. Zukunftswerkstatt	Hinderliches Rangliste der 3. Zukunftswerkstatt	Förderliches Rangliste der 3. Zukunftswerkstatt
1. Fachliche Defizite	2.	1.
2. Rahmenbedingungen	3.	2.
3. Informationsaustausch / Kommunikation	5.	3.
4. Rollenverteilung	4.	4.
5. Zuverlässigkeit	1.	5.

Die Betrachtung der als förderlich erachteten Aspekte auf der Folie der „Entwicklungsthemen“ zeigt die gleiche Rangfolge wie in der 1. Zukunftswerkstatt, damals jedoch unter kritischem Blickwinkel. Das könnte heißen: die rückblickende Wahrnehmung der förderlichen Teile des Entwicklungsprozesses bestätigt, dass die Bearbeitung im Projektverlauf tatsächlich auch in den angestrebten Veränderungsbereichen positive Ergebnisse gebracht hat.

Dabei sind fünf Nennungen nicht einbezogen, weil sie als förderlich ein neues „Klima“ der Kooperation beschreiben, das nicht eindeutig einem einzigen Entwicklungsthema zuzuschreiben ist. Anzunehmen ist, dass diese neue Arbeitsatmosphäre auf die konstruktive Bearbeitung der fachlichen Defizite bzw. der Entwicklungsthemen, die Verbesserung der Rahmenbedingungen, die Erweiterung der Kommunikationsformen und ein neues Rollenbewusstsein gleichermaßen zurückzuführen ist. Dies hat jedoch nicht in gleicher Weise auf die Rangfolge der kritisch betrachteten Entwicklungsthemen gewirkt.

*Thesen zu kritischen und förderlichen Entwicklungsthemen:*

1. *Eine hohe Zahl von förderlichen Aspekten zu den wichtigsten beiden Entwicklungsthemen reduziert die Menge der kritischen Aspekte wenig, differenziert sie aber deutlich. Sie lässt die Kritikpunkte konkreter werden und bearbeitbar erscheinen: „Veränderung ist möglich“.*

Die konstruktive Bearbeitung des Themas *Fachlichkeit* (Rang 1 der förderlichen Faktoren) hat zwar dazu beigetragen, das Thema fachliche Defizite auf Platz 2. in der kritischen Bewertung zu drängen. Das heißt aber auch: das Thema behält eine hohe Aktualität für die weitere Entwicklung unter einem kleinteiligeren und differenzierteren Änderungsbedarf, in dem sich Erfahrungen und Erkenntnisse aus den gemeinsamen kollegialen Beratungen und die Bearbeitung des Themas „Ziele in der Hilfeplanung“ deutlich widerspiegeln.

Ähnliches gilt mit dem Kritikplatz 3. auch für das Thema *Rahmenbedingungen* (Rang 2 der förderlichen Faktoren). Hier hat sich viel positiv verändert. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind dabei unterschiedlich belegt. Bei den förderlichen Aspekten stechen die eingeführten Strukturen und Verfahren inklusive zugehöriger Handwerkszeuge hervor. In der kritischen Sicht der Mitarbeiter/innen verbleiben vor allem Aspekte der materiellen bzw. wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Im Übrigen scheint es so, dass den benannten förderlichen ebenso wie den kritischen Aspekten unterschiedliche Erfahrungen mit verschiedenen Kooperationspartner/innen zugrunde liegen. Die förderlichen Aspekte werden noch nicht von allen Beteiligten aktiv genutzt und umgesetzt (so z.B. Erreichbarkeit, Störfaktor Telefon).

- 2. Ein Thema aus den hinteren Rängen behält trotz förderlicher Aspekte seinen Platz, jedoch mit neuer Differenzierung.*

Das Thema *Rollenverteilung* bleibt in den kritischen wie förderlichen Bewertungen auf Rang 4. Während sich in der förderlichen Bewertung vor allem positive Veränderungen hinsichtlich der gleichberechtigten Beteiligung einerseits, eines besseren wechselseitigen Kennens in den verschiedenen Rollen andererseits niederschlagen, wird unter kritischem Blick vor allem die Umsetzung der Rollenverteilung und ihre selbstbewusste Wahrnehmung eingefordert.

- 3. Ein bislang vernachlässigtes (und zu Projektbeginn mit Rang 5 auch so bewertetes Thema) kann in einem neuen Entwicklungsstadium eines Projekts ins Zentrum der Kritik rücken.*

Im Prozessverlauf war das Thema *Zuverlässigkeit* von Beginn an wenig im Blickfeld; erst in der letzten Projektphase ist sie mit der Verbindlichkeit der Umsetzung der neuen Verfahren in den Fokus der aktuellen Kritik gelangt (von Rang 5 in den ersten beiden Zukunftswerkstätten auf Rang 1). Dem entspricht auch die nur einmalige Nennung (und damit Rang 5) bei den förderlichen Aspekten. Dabei geht es zum Teil um neu erkannte Verfahrensteile, die weiterer Abstimmung und Vereinbarung bedürfen.

- 4. Ein gut bearbeitetes Thema aus dem Mittelfeld der Kritik rückt in den Hintergrund der Kritik.*

Der durch den Projektverlauf deutlich erhöhte und positiv bewertete *Informationsaustausch* liegt in der kritischen Bewertung nun auf dem letzten Rang 5, hat aber durch intensive Bearbeitung den Rang 3 der förderlichen Nennungen. Werden unter Förderlichem vor allem die „weichen“ Faktoren der Gesprächsbereitschaft und Offenheit benannt, geht es bei den kritischen

Punkten um die handfeste Regelung von Details der Informationsweitergabe, die es herauszuarbeiten und zu vereinbaren gilt.

Keines der zentralen Entwicklungsthemen vom Projektbeginn ist bei der kritischen Betrachtung zum Projektende unter den Tisch gefallen, obwohl in allen Bereichen außer bei „Zuverlässigkeit“ viele positive Entwicklungen erlebt und wahrgenommen worden sind.

Diese positive Wahrnehmung ließ sich am besten beschreiben mit dem Zueggewinn an *Handlungssicherheit* durch

- gesicherte Strukturen
- geregelte Verfahren
- wechselseitige Informiertheit
- Kritik als Sachleistung
- wechselseitige Berechenbarkeit
- klare Rollenverteilung
- eindeutige Zielvereinbarungen
- eindeutige Aufgabenverteilung.

Sie sind bestimmende Faktoren für eine gute Kooperationsfähigkeit sowohl zwischen den als auch innerhalb der beiden Trägerseiten.

## 4. Vergewisserung über das Erreichte und Blick nach vorn

*Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin?*

*Was hat geholfen? Wie sind Behinderungen bewältigt worden?*

Diese Fragestellungen waren die allgemeine Überschrift für eine längere Arbeitsphase in drei trägergemischten Arbeitsgruppen zu den Themen „Kulturen“, „Handwerkszeug“ und „Gestaltete Entwicklungsprozesse“. Diese Aufgabenstellungen bildeten ein Kernstück dieses Abschlusstages zur vertiefenden Betrachtung des derzeitigen Entwicklungsstandes im Kooperationsprojekt.

Zur inhaltlichen Einleitung dieser Arbeitsphase hatten der öffentliche und der freie Träger, diesmal jede Seite streng für sich, die drei genannten Themen als Inputs vorbereitet. Dazu sollte auf die Ausgangssituation zurückgeblickt und für den Projektverlauf im Weiteren der Zusammenhang dieser drei Themen mit den fünf kritischen Kooperationsaspekten – Fachliche Defizite, Rahmenbedingungen, Informationsaustausch, Rollenverteilung - reflektiert werden. Gegebenenfalls sollten auch zwei weitere Entwicklungsaspekte, die sich im Laufe des Projekts als bedeutsam erwiesen hatten, berücksichtigt werden – Beteiligung und Ressourcenorientierung. Jedes Thema wurde abwechselnd vom freien und vom öffentlichen Träger vorgestellt.



Als Anregung für das jeweilige Thema waren mit der Einladung mögliche weitere Fragen an die Teilnehmenden gegangen. Wegen des thematischen Zusammenhangs folgen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen in dieser Dokumentation den entsprechenden Inputs. Die Arbeitsgruppen arbeiteten auf der Veranstaltung jedoch erst, nachdem sie alle Inputs zu allen drei Themen erhalten hatten.

#### **4.1. Kulturen**

Als Ausgangsfrage für das Thema „Kulturen“ steht vielleicht die Frage wodurch die Kultur der Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger in Bezug auf die Durchführung und Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens gekennzeichnet ist.

Aus den unterschiedlichen Trägerperspektiven wurden zunächst verschiedenste Entwicklungsaspekte formuliert, die sich unmittelbar und mittelbar auf die kulturelle Zusammenarbeit des öffentlichen und freien Trägers beziehen lassen und sich auf diese auswirken.

Als solche die Kultur prägenden Aspekte sind zu benennen eine von Beteiligung getragene Grundhaltung der Fachkräfte, der Abbau von Kompetenzstreitigkeiten insbesondere im Sinne von auf Machtausübung ausgerichtete Strukturen und dennoch die Offenlegung der bestehenden „Machtverhältnisse“, die gegenseitige Nutzung vorhandener Kompetenzen, ein kooperatives und sachbezogenes Miteinander, die gegenseitige fallbezogene Bewertung der Arbeitsleistungen, die sachbezogene Kritik und Selbstkritik, der gegenseitige Respekt, Erhöhung der Transparenz, eine personenunabhängigen Zusammenarbeit, die Anerkennung der jeweils anderen Kompetenz und klare Kompetenzverteilungen, die trägerübergreifende Nutzung von Ressourcen, das gegenseitige Vertrauen und Zutrauen, die Würdigung der Notwendigkeit von Planungssicherheit für den jeweils Anderen, der Anerkennung der jeweils anderen Arbeitsressource und Arbeitsleistung, die Anerkennung der Notwendigkeit der Herstellung gegenseitiger Handlungssicherheit, die deutlichere Transparenz von Prozessen und Entscheidungen für die Leistungsberechtigten, die Veröffentlichung und

Klärung von gegenseitigen Erwartungen, Offenlegung vorhandener Zwänge, die gegenseitige Verbindlichkeit und Verlässlichkeit und die Schaffung einer leistungsfördernden Kooperations- bzw. Arbeitsatmosphäre.

### *Anregende Fragen*

Wodurch war die Kultur der Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren zu Projektbeginn gekennzeichnet? Wie wurden Gemeinsamkeiten für die Projektumsetzung hergestellt? Wodurch wurden sie erhalten und weiterentwickelt? Haben sich die Beziehungen zwischen den Trägern verändert? Wie? Wodurch? Waren Veränderungen im (jugend-)politischen Umfeld feststellbar? Welche?

#### **4.1.1. Kultur des Umgangs - Sicht des Freien Trägers**

## Fachliche Defizite bei Hilfeplanung

Kultur des Umgangs

- unzureichende Beratung der Kunden zu Wunsch- und Wahlrecht sowie Mitwirkungspflichten und -rechten
- kein ausreichendes Zusammenwirken von Fachkräften bei Entscheidung über Hilfeart
- fehlende Aushandlungskompetenzen
- kein einheitliches Verfahren bei der Hilfeplanung
- unklare, zu allgemein gehaltene Zielformulierungen
- teilweise zum Gespräch schon vorausgefüllte Hilfeplanprotokolle
- unzureichende Evaluation des Prozesses nach Fallbeendigung

## Fachliche Defizite:

---

Kultur des Umgangs

- keine standardisierte Aktenführung
- fehlende Transparenz in der gemeinsamen Arbeit
- Abhängigkeiten von einzelnen Personen
- keine verbindliche Struktur und Kultur der Zusammenarbeit
- mangelnde Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Kritik und Evaluation der eigenen Arbeit
- keine trägerübergreifende Reflexion

## Informationsaustausch

---

Kultur des Umgangs

- jeder informiert jeden in dem Umfang, den er selbst für angemessen hält
- unzureichende Absprachen und Vorgaben zum gegenseitigen Austausch

## Zuverlässigkeit

Kultur des Umgangs

- auftretende Unzuverlässigkeiten bei der terminlichen Planung der Hilfe
- fehlende Prozesssicherheit

## Rollenverteilung

Kultur des Umgangs

- fehlende Transparenz für Kunden – Wer hat welche Rolle bei der Hilfeplanung?
- Rollen der Fachkräfte untereinander unklar
- fehlende Klarheit über Kompetenzen des jeweils anderen
- unterschiedliche „Machtebenen“ zwischen Fachkräften

## Rahmenbedingungen

Kultur des Umgangs

- Diskrepanzen zwischen fachlicher Bewertung und finanzpolitischen Zwängen
- Setting für Gespräche nicht störungsfrei
- ungeeignete, beengte Räumlichkeiten

## Beteiligung

Kultur des Umgangs

- Stellung der Leistungsberechtigten nicht immer im Fokus der Hilfeplanung
- Keine verbindliche Mitwirkung und Beteiligung am Prozess der Hilfe § 36 SGB VIII
- Unzureichende und tlw. nicht altersgerechte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

#### **4.1.2. Kulturen - Sicht des öffentlichen Trägers**

*Was ist Kultur? – Ein Blick ins Lexikon!*

Die Art: - wie Menschen miteinander umgehen,  
- wie sie die Welt beschreiben,  
- wie sie ihre Empfindungen ausdrücken.

in Form: von Sprache, Wissenschaft, Religion, Philosophie, Kunst, Sitten und Gebräuchen oder Lebensformen

In verschiedenen Kulturen bzw. Lebensformen (auch Familien) drücken sich Menschen unterschiedlich aus:

z. B. Gebräuche / Lebensformen / Arbeitsaufträge sind unterschiedlich.

Für den einen ist es unverständlicher Humbug (Europäer),  
für den anderen ist es von  
größter Bedeutung (Aborigines).

Man kann es auch vergleichen mit Familien  
(öffentlicher Träger, freier Träger und Familie XY)  
und somit entstehen Missverständnisse.

In unserer multikulturellen Gesellschaft (den vielfältigsten Familienformen) müssen wir lernen, kulturelle (familiäre) Verschiedenheiten zu respektieren, außer bei Anzeichen von Kindeswohlgefährdung.

*Wodurch war die Kultur der Zusammenarbeit zu Projektbeginn im Wesentlichen gekennzeichnet?*

Gemeinsame Ausarbeitung der zentralen Themen, die in diesem Projekt behandelt und auf die beachtet werden sollen.

z.B.: Rollenverteilung:

- öffentlicher Träger = Auftraggeber
- freier Träger = Auftragnehmer
- Wo bleibt der Klient/Kunde? Welche Rolle und Beteiligung nimmt er dabei ein? Wie können wir ihn noch besser mit einbeziehen?

z.B.: Rahmenbedingungen:

Freier und öffentlicher Träger haben jeweils viel getan im Hinblick auf Hilfeplanung als Prozessgestaltung, Standardverfahren Kindeswohlgefährdung, Qualitätsstandards und Zielvereinbarungen, Qualitätsentwicklung im ASpD.

*Wie wurden Gemeinsamkeiten für die Projektumsetzung hergestellt?*

Es wurden die Schnittstellen zwischen den Trägern angeschaut, jeweilige Dokumentationssysteme entwickelt bzw. weiter entwickelt und dabei gemeinsame Formblätter erarbeitet. Es entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis für die Arbeit, und daraus entstand ein gegenseitiges Verständnis.

Informationsaustausch ist wichtig und notwendig zwischen öffentlichem, freiem Träger und wie kann Klient miteinbezogen werden, dass er nicht das Gefühl hat, übergangen zu werden? Blick auf Ressourcenorientierung der Klienten nutzen, da aufgrund des Arbeitskontextes unterschiedliche Sichtweisen vorhanden sind. Ein wichtiger Punkt dabei sind die Kinder und Jugendlichen.

*Wodurch wurden sie erhalten und weiterentwickelt?*

- Steuerungsgruppe
- Zwischenbilanz des Projektes
- Kollegiale Beratung als Methode der Fallarbeit zwischen öffentlichem Träger und freiem Träger

*Haben sich die Beziehungen zwischen dem freien und öffentlichen Träger verändert?*

- Mehr Vertrauen in die eigene Arbeit
- Mehr Gleichberechtigung der Partner öffentlicher und freier Träger
- Mehr Kritik und Offenheit vom Träger
- Mehr Fachlichkeit

*Waren Veränderungen im (jugend-)politischen Umfeld feststellbar?*

- Blick auf Familien und deren Lebensweise hat sich intensiviert
- Blick auf Kind/Jugendlichen, wie werden diese altersgerecht in den Prozess miteinbezogen und Abklärung Kindeswohlgefährdung – zunehmende Beachtung der verpflichtenden Betroffenenbeteiligung

Ansonsten sind wir eine multi-kulturelle Gesellschaft mit den vielfältigsten Familienformen.

In diesem Sinne lasst uns an diesem Punkt gemeinsam weiterarbeiten!



### 4.1.3. Kultur - Ergebnisse der Arbeitsgruppen

*Kultur: Art wie Menschen miteinander umgehen und ihre Empfindungen ausdrücken.*

Themen	Stand heute	Wohin geht es?	Hilfreiches?	Wie bewältigt?
<b>fachliche Weiterentwicklung</b>	HP Ziele sind konkretisierter	Qualifizierung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektive</li> <li>• Wirkungsziel</li> <li>• Handlungsziel</li> <li>• Handlungsschritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltung Zielvereinbarung 17.01.</li> <li>• JHA QHB(Auszug), Akzeptanz</li> <li>• Dranbleiben durch „Druck“ im Rahmen von Anleitung und Terminen</li> <li>• Kollegiale Berat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervision</li> <li>• Übungsfeld für Fragestellung</li> </ul>
<b>Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blick wurde geschärft, dass HPG störungsfrei sein müssen</li> <li>• Handys sind bei Beratungen aus. (Ich setze mich zum Gespräch und schalte mein Handy aus.)</li> <li>• HPG zunehmend nicht im Büro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• störungsfreies. Setting bei HPG / Beratung</li> <li>• gleichberechtigtes Sitzen am Tisch: gleiche Stühle; gleicher Schenkel am Tisch oder runder Tisch.</li> </ul>	Zukunftswerkstatt, das Erleben im Rollenspiel	ausweichen auf andere Räume
<b>Informativsaustausch</b>	Konzeptionelle Festschreibung, aber pers. Bedürfnisse auf beiden Seiten sind andere Aufgaben (Trage ich das Konzept wirklich mit?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung Formblatt zur Info an ASpD-Mitarbeiter mit Rückinfo an Träger</li> <li>• Standards einhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept</li> <li>• Abgleich Doku-Systeme</li> </ul>	
<b>Rollenverteilung</b>	<u>Rolle ÖT / FT:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftraggeber: Familie/ jung. Mensch</li> <li>• ÖT = Fallmanager</li> <li>• Rolle Helfer (FH,..)/Fam</li> <li>• Leistungserbringer in Hilfe/ Anspruchnehmender der Hilfe</li> <li>• Rolle ÖT / Familie</li> <li>• ÖT erarbeitet mit Familie Möglichkeiten</li> </ul>	Klare Rollenverteilung vor HPG (Gut und Böse) ÖT – Moderator durch Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benennung im Prozess</li> <li>• Kollegiale Beratung: Erarbeitung von Aufträgen</li> <li>• was ist mein Auftrag ÖT – durch Familie FT – durch Amt</li> <li>• Rollen sind im Gesetz definiert</li> </ul>	
<b>Zuverlässigkeit</b>	HPG werden weniger abgesagt (aber auch noch 4 x) <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Einzelnen vom ASpD klappt es super = tragen das Konzept offensichtlich mit</li> <li>• Evaluation HPG lückenhaft</li> <li>• mit Einzelnen klappt es eher nicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitungsbögen 14 Tage im Vorfeld an Beteiligte</li> <li>• Protokoll HPG Grundlage für Nachbereitung im Rahmen Leistungserbringer möglich?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Planung</li> <li>• Terminkalender</li> <li>• klare Strukturen HP Protokoll für nächstes HPG</li> </ul>	

## **4.2. Handwerkszeug**

Die konkrete Ausgestaltung des Hilfeplanprozesses verlangt zunächst die inhaltlich-konzeptionelle Klärung eines fachlichen und institutionellen Grundverständnisses beispielsweise bezogen auf Ziele, Zuständigkeits-, Rollen- und Aufgabenverteilung, Beteiligung, Erfordernisse der Informationsweitergabe und der Verständigung, Rahmenbedingungen und Ressourcen. Erst vor diesem Hintergrund lassen sich passgenaue Instrumente und Mittel finden und erstellen bzw. entwickeln.

Der andere Weg, „fremde“ Handwerkszeuge schlicht zu übernehmen, ohne sie sich selbst über eine inhaltliche Auseinandersetzung erarbeitet zu haben, scheint eher zu Unverständnis, Widerstand und Unwillen derer zu führen, die mit diesen in der Praxis arbeiten sollen. Sie führen damit im „besten Fall“ zu einem technokratischen Abarbeiten oder gar zu Verweigerungen, statt zu einer Hilfestellung für das Erreichen Sinn gebender Zielstellungen. In dem im Modellprojekt erfahrenen Prozess sind Handwerkszeuge auf der Grundlage inhaltlich-konzeptioneller Erarbeitung und Verständigung und unter Beteiligung von Leitungs- und Fachkräften entwickelt worden.

Zu erarbeitende Handwerkszeuge – Verfahren, Dokumentationen, Vereinbarungen, Methoden – sollten u.a. dazu verhelfen, die zieldienliche einzelfallbezogene Wirksamkeit der Verfahren im Hilfeplanprozess zu verbessern; die fachliche Kompetenz durch beidseitige Nutzung der unterschiedlichen Kompetenzen der Fachkräfte zu erhöhen; Ergebnisse objektiver zu antizipieren und bewerten zu können; den Zeitaufwand, insbesondere bei Routinearbeiten zu vermindern; Doppelarbeiten auf beiden Trägerseiten angemessen zu vermeiden; Grundlagen herzustellen, um Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit zu erhöhen und gegenseitig begründeter einfordern zu können; die wechselseitig notwendigen Informationen zu identifizieren und deren Austausch zielbezogener und flüssiger und kriteriengeleitet einheitlicher zu gestalten.

*Anregende Fragen:*

Welche Instrumente für das Hilfeplanverfahren als Kontraktmanagement sind entwickelt bzw. genutzt worden z.B. für:

- die (gemeinsame) Fallberatung,
- die Erweiterung der fachlichen Kompetenzen,
- die Vereinbarungen,
- den Informationsaustausch,
- die Rollenverteilung,
- die Dokumentation?

Wofür gibt es:

- geregelte Verfahren,
- gesicherte Strukturen,
- professionelle Methoden?

Wie war der Entwicklungsprozess?



### 4.2.1. Handwerkszeug: Sicht des freien Trägers

#### Beteiligung (auf unterschiedlichsten Ebenen)

Handwerkszeuge



Jugendamt



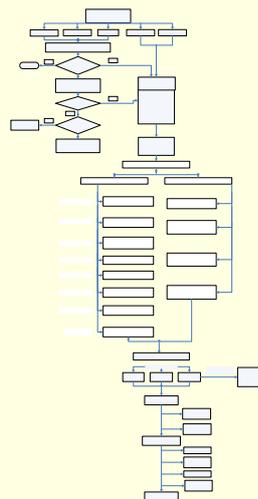
VHS-Bildungswerk GmbH

#### Qualitätsmanagementsysteme

#### Zuverlässigkeit und Rahmenbedingungen

Handwerkszeuge

#### Prozessstrukturen

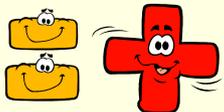
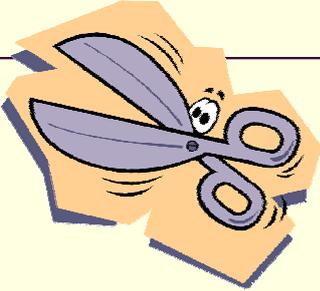


**Handwerkszeuge**

## Fachlichkeit und Informationsaustausch

### Abstimmen an Schnittstellen

- Kostentransparenz
- Ergebnisqualität
- Anfrageverfahren
- Zielvereinbarungen
- Kriterien der Berichterstattung



**Handwerkszeuge**

## Fachlichkeit

### Kollegiale Beratung

Interne und Externe

- gemeinsame Fallreflexion
- Objektivierung der Ergebnisbewertung
- Entwicklung von Verständnis und Akzeptanz füreinander
- Handlungssicherheit
- Qualität von Zielvereinbarungen





## Steuerungsgruppe

Handwerkszeuge

- Informationsfluss
- Ressourcenorientierung
- Grundleistungskatalog
- Flexibilität
- Umgang mit Krisen im KJH- Bereich
- Anfrageverfahren
- Vorbereitungen der Großveranstaltungen

### 4.2.2. Handwerkszeug: Sicht des Öffentlichen Trägers

Welche Instrumente sind für das Hilfeplanverfahren als Kontraktmanagement entwickelt worden?

Ein Frisör nutzt Kamm und Schere, vielleicht noch Lockenwickler und Fön, etwas Farbe... Was nutzen wir, um unsere „Kunden“ zu „rasieren“?

Ein vorangegangenes Projekt entwickelte für die Hilfeempfänger und die Tätigen im Allgemeinen sozialpädagogischen Dienst (nachstehend ASpD) die Musterakte und beschrieb die Hilfeplanung als einen Prozess, in dem Eltern, Kinder und Helfer gemeinsam über geeignete und notwendige Hilfen beraten, Grobziele und Perspektiven festlegen können. Wesentliches Instrument ist der Hilfeplan und dessen Fortschreibung. Die Fortschreibung bedeutete überwiegend eine

eher einseitige Überprüfung der Hilfen, des Bedarfs sowie der Ziele, Perspektiven und Verantwortlichkeiten.

Der ASpD stellte sich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben das Ziel, die Bürgerinnen und Bürger mit ihren Kindern zunehmend diesen Prozess eigenverantwortlich mitgestalten zu lassen, den Eltern und Kindern entsprechend notwendige Möglichkeiten zu eröffnen. Bisherige Instrumentarien und Verfahrensweisen eigneten sich nicht mehr für die Umsetzung dieses Vorhabens. Der ASpD erarbeitete sich ein Handlungskonzept und integrierte verschiedenste Arbeitsblätter zur Dokumentation des Hilfeprozesses in die Musterakte.

Verfahren wurden erarbeitet und konzeptionell untermauert. Dafür steht das Verfahren bei Kindeswohlgefährdung ebenso wie die einzelnen Verfahrensschritte der Hilfeplanung, die konkretisiert und mit den freien Trägern der Jugendhilfe abgestimmt und vereinbart sind, beispielsweise das Aufnahmeverfahren mit Anfragebögen, das Berichtswesen mit Fragebögen zur Zielerreichung für das Hilfeplangespräch usw. Der Informationsaustausch konnte so weiter optimiert werden. Handlungsweisen auf Seiten des freien Trägers als auch auf öffentlicher Seite wurden vereinheitlicht, aufeinander abgestimmt und somit für die betroffenen Eltern und Kinder sowie das Helfersystem transparent gestaltet. Verantwortlichkeiten bzw. Rollen innerhalb des Hilfeplanprozesses sind klarer, Vereinbarungen deutlicher und abrechenbarer.

Zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen und Einblicke im Helfersystem ist die Methode der kollegialen Beratung im Zusammenwirken mit den Kollegen des freien Trägers erprobt worden.

Fachliche Rahmenbedingungen zur kontinuierlichen Umsetzung der vorliegenden Konzepte sind nunmehr gegeben.

Ein roter Faden an bürgerorientierten Verfahren wurde und wird weiterhin gesponnen und gezwirnt. Der Einzelfall wird zeigen, ob ein Pullover, eine Weste gestrickt oder ein Blusenstoff gewebt und verarbeitet werden kann.

Die Mitarbeiter/innen des ASpD und der freien Träger der Jugendhilfe, hier im besonderen der VHS-Bildungswerk GmbH, stehen am Start, den Eltern und Kindern dieser Stadt transparente, mitgestaltete professionelle Hilfe zur Verfügung zu stellen.

#### **4.2.3. Handwerkszeug - Ergebnisse der Arbeitsgruppen**

*Wo stehen wir heute?*

<b>öffentlicher Träger</b>	<b>freier Träger</b>
Vorhanden:	
QM-Handbuch	
Handakte	Kundenakte
Verfahren Kindeswohlgefährdung	Entwurf Kinderschutz
Kollegiale Beratung (gemeinsam und intern)	
	Entwurf Katalog für Leistungen

*Wohin ?*

- einheitliche konsequente Umsetzung des Verfahrens
- gemeinsame Weiterbildung – Austausch ⇔ Fortschreibung
- „Wir sind kompetent!“
- klare kleinschrittige Zielformulierungen, insbesondere Familie und Kind
- Rahmenbedingungen (organisatorisch-technisch, strukturell)
- regelmäßige Evaluation
- fachübergreifende Zusammenarbeit (Offenheit) Träger ohne Konkurrenz
- „Klinik unter Palmen“

*Was hat geholfen?*

- gegenseitige Akzeptanz
- offene faire Kritik
- Vertrauen
- klare Arbeitsvorlagen, – mittel

*Wie sind Behinderungen bewältigt worden?*

Welche Behinderungen?	Wie behoben?
Zeitmangel	Prioritäten setzen
	Erwartungshaltung „normalisieren“
Rollenunklarheit	Klärung der Rollen, klare Absprachen und Vereinbarungen
unklare Strukturen	Strukturierung
fehlender Informationsaustausch	Klare Definition von Ziel und Auftrag
fehlende Rahmenbedingungen	Abbau in Ansätzen

*Hilfeplanung für die Zusammenarbeit öffentliche Träger / freie Träger*

- Gesamtveranstaltung  
1 x jährlich (großer Rahmen) Moderation: Frau Troscheit / Herr Leitner
- Erhalt Steuerungsgruppe  
1 x im Quartal
- Kollegiale Beratung  
1 x im Quartal (Weiterbildung)
- Auswertung der Trägerbewertung und umgekehrt, d.h. Erhalt Transparenz  
1 x im Jahr

#### **4.3. Gestaltete Entwicklungsprozesse**

Für die Einleitung eines planvollen Entwicklungsprozesses im Rahmen des Modellprojekts an der Schnittstelle „Hilfeplanung“ zwischen Jugendamt und Träger der freien Jugendhilfe bedurfte es einer Reihe von Grundvoraussetzungen. Die Partner/innen vor Ort (öffentlicher und freier Träger) hatten sich neben anderen für eine Teilnahme beworben und waren ausgewählt worden. Sie signalisierten Entwicklungs- und Zusammenarbeitsbereitschaft miteinander, mit dem begleitenden Institut sowie im Zusammenhang des Gesamtprojektes. Die Projektbeteiligung wurde über die Leitungen beider Trägerseiten sowie durch Zustim-

mung des Jugendhilfeausschusses abgesichert. Damit war vor Ort die institutionelle und (jugendhilfe-)politische Gewolltheit des Vorhabens bestätigt.

Die Kooperation zwischen den beiden Trägerseiten im Modellprojekt war, zumindest auf Leitungsebene, dadurch erleichtert, dass zum Einen bereits mit früheren Vorhaben (z.B. Standardverfahren bei Kindeswohlgefährdung; Qualitätsstandards und Zielvereinbarung Sozialarbeit an Schulen) ergebnisorientierte Erfahrungen der Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten vorlagen und zum Anderen jede Trägerseite eigene interne Qualitätsentwicklungsprozesse bearbeitete und zunehmende Klarheit über die eigenen Abläufe und Verfahren in Zusammenhang mit dem Hilfeplanverfahren gewonnen hat. Unter der Voraussetzung des gemeinsamen Willens zu einem Veränderungsprozess kann für den Entwicklungsprozess in Kooperationsprojekten die Behauptung gewagt werden, dass die Identifizierung von und die Entwicklungsarbeit an den Schnittstellen zwischen den Partnern/innen umso Erfolg versprechender ist, je klarer die jeweils eigenen Ziel leitenden Positionen und handlungsbestimmenden Strukturen, Verfahren und Methoden schon herausgearbeitet sind und gegenübergestellt werden können. Ein grundsätzliches Interesse an den Handlungs- und Entscheidungslogiken des Partners bzw. der Partnerin befördert darüber hinaus Lösungsvarianten, welche die Besonderheiten beider Seiten hinreichend berücksichtigen können. Das könnte auch heißen: ein differenziertes Selbst-Verständnis befördert Interesse und Fähigkeit zum Fremd-Verständnis.

Als wesentliches Gestaltungselement erwies sich darüber hinaus die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung der Mitarbeiter/innen.

*Anregende Fragen:*

Was hat im Rahmen des Projektes den Entwicklungsprozess unterstützt?  
z.B. in den Bereichen Zielorientierungen, Leitbilder, Projektrahmen, Aufgabenteilung, Anstrengungsbereitschaft, Beteiligung...

#### 4.3.1. Gestaltete Entwicklungsprozesse - Sicht des Freien Trägers

Entwicklungsprozesse

## Fachlichkeit

- Verstärkung der Zielorientierung hat sich nicht nur bei Hilfeplanung, sondern auch bei Verantwortung von Leitung positiv ausgewirkt
- Bemühung um prozesssteuernde Aufgabenwahrnehmung
- Verbesserung des Umgangs mit konstruktiver, thematischer und inhaltlicher Kritik
- höherer Konsens bei Bewertungen

Entwicklungsprozesse

## Informationsaustausch

- Kontinuität des Kommunikationsprozesses
- Verbindlicher Rahmen für Kommunikation (Steuerungsgruppenarbeit / gemeinsame Veranstaltungen / Kollegiale Beratung)
- Fragen ist nicht nur erlaubt, sondern gehört zum „guten Ton“
- zunehmend gemeinsame Sprache

## Zuverlässigkeit

Entwicklungsprozesse

- die externe begleitende und beratende Unterstützung des Entwicklungsprozesses hat „Vorwärtsgen“ begünstigt/erzungen
- Zuverlässigkeit als zeitbezogener Aspekt erfuhr durch Umsetzung von QM-Systemen auf vielfältigen Ebenen Entwicklung

## Rahmenbedingungen/ Beteiligung

Entwicklungsprozesse

- für eine offene Art der Auseinandersetzung mit Kritik bietet das Modellprojekt einen organisierten und geschützten Raum
- frühe und kontinuierliche Einbeziehung der Fachkräfte/Mitarbeiter war und ist gesichert
- Transparenz und Verbindlichkeit sichert Motivation und Veränderungsbereitschaft
- Verbesserung der Konsensbereitschaft

**Handwerkszeuge**

**Vereinbarungen**

- „Kinderschutz“

- Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in Arbeit

#### **4.3.2. Gestaltete Entwicklungsprozesse : Sicht des Öffentlichen Trägers**

Was hat im Rahmen des Projektes den Entwicklungsprozess unterstützt?

##### *Fachliche Defizite*

Hinsichtlich der fachlichen Defizite war es aus unserer Sicht die eigene Auseinandersetzung mit der derzeitig ausgeübten Praxis, zudem Kritik zu üben und auch zuzulassen. Der fachliche Austausch der Mitarbeiter während des Projektes in Kleinstgruppen spielte eine große Rolle.

Ebenso wurden zum Inhalt „Zielorientierung“ u. a. Thesen aufgestellt, z. B.:

- im Rahmen des Hilfeplanprozesses erfolgten bisher keine klaren Zielformulierungen

- selten formulieren die Leistungsberechtigten die Ziele;
- langfristige Ziele sind oft nicht klar und tragfähig
- mangelnde zeitliche Ressourcen verhindern klare abgestimmte Zielformulierungen
- offensichtlich herrschen unklare Rollenverteilungen bei der Zielformulierung vor

Bezüglich der *Rahmenbedingungen* stellen wir fest:

- insbesondere diese, also die Rahmenbedingungen, bestimmten die Mängel bei der Erarbeitung von Zielen (u. a. dabei die zu hohen Fallzahlen, zu schnell erwartete Zuarbeiten u.a.)
- hilfreich im Rahmen des Projektes waren Anregungen zur Verbesserung aus den teilnehmenden Bereichen, so z. B. klare, langfristige, aber auch Teilziele und Handlungsschritte zu erarbeiten. Auch wurde angeregt, positive Zieldefinierungen zu finden und die Ressourcen der Betroffenen für die Zielerreichung stärker zu berücksichtigen. Daraus folgt eine ganz entscheidende Richtung im HP-Prozess, und zwar die, dass die Beteiligten die Hilfe besser verstehen und annehmen sowie die eigenen Kräfte mobilisieren.

### *Ressourcen*

Große Bedeutung hatte hier das Erleben, dass Fachteams eine große Ressource sind. Das Fachwissen und die persönlichen Lebenserfahrungen eines jeden Teammitgliedes erleichtern sehr die Lösungsfindung im gesamten HP-Prozess. Hierbei ist die Kollegiale Beratung ein wichtiges und machbares Handwerkzeug, welches das Ziel verfolgt, die fachlichen und persönlichen Kenntnisse aller zusammenzutragen.

Somit werden Probleme zwar nicht verhindert; sie können aber minimiert werden. Die individuellen Sichtweisen der Beteiligten werden erweitert.



### *Rollenverteilung*

Hinsichtlich der Rollenverteilung stellen wir fest, dass hier das Erkennen und ehrliche Aussprechen, dass endlose Strukturdiskussion im eigenen Amt, rasende und zögerliche Veränderung, zu Rollenunklarheiten führten. Somit wurden fachliche Entwicklungen in den Hintergrund gedrängt.

Eine zugelassene lange Kritikphase ermöglichte endlich wieder fachliche Entwicklungen.

### *Informationsaustausch*

Hierzu möchten wir abschließend folgende Aussagen konstatieren:

Im Rahmen des Projektes „Kollegiale Beratung“ wurde offensichtlich, dass ein kontinuierlicher Informationsaustausch oftmals nicht gegeben war und ist. Entscheidende Informationen wurden von einzelnen Helfern nicht weitergegeben. Daraus folgten oftmals fatale Unsicherheiten bezüglich einer klaren Rollenverteilung. Sprich:

„Wer macht eigentlich was?“ „Wer ist im Netzwerk für wen verantwortlich?“

Folgen dieser Unklarheiten (Differenzen) im Rollensystem, waren und sind u.a., die „Blockierung“ bzw. die „Verschleierung“ von Handlungsschritten. Diese sind jedoch für das Erreichen von erarbeiteten Handlungszielen und den dazugehörigen Schritten unabdingbar.



**4.3.3. Gestaltete Entwicklungsprozesse - Ergebnisse der Arbeitsgruppen**

	Entwicklungen benötigen Zeit und Rahmen	mindestens 1 Jahr Ar- beit mit Vorhandenem
monatlich intern	<p>Kollegiale Beratung hat sich etabliert – nun ist sie als zu praktizierende Methode zu sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindlichkeit intern bei ÖT und FT</li> <li>• aber auch übergreifende KB → Anlässe:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bei Steuerung von Mehrfachhilfen;</li> <li>- trägerübergreifend bei Neufällen mit Informationsdefiziten</li> </ul>
Fallfülle? leistbar.....	<p>höhere Handlungssicherheit im Prozess ist gegeben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindlichkeit intensivieren / Zeitaspekt diskutieren</li> <li>• Akzeptanz bei Beteiligten erhöhen</li> </ul>	Prozess- Struktur und interne Checkliste
Kein HPG ohne ausgefüllte Bögen: Bedeutet nur 5 min. mehr Zeit	<p>Es wurden zwei wichtige Bewertungsinstrumente eingeführt (ÖT). VHS einen Selbstevaluationsbogen (FT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmäßige Auswertung mit den bewerteten Instanzen / Personen: – einmal jährlich -</li> </ul>	Zeit
	<p>Beide Seiten verfügen über praktikable Dokumentationssysteme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Können im HPG dazu „Jobs“ (Aufgaben) vergeben werden?</li> <li>• Rolle Moderation / Form Protokoll</li> </ul>	

## 5. Von der „Fachlichkeit“ zur „Zuverlässigkeit“?

### *Fünf zentrale Themen der Entwicklung*

Fünf zentrale Themen wurden in der Kritikphase der ersten Zukunftswerkstatt als wichtigste – kritisch bewertete - Aspekte für die angestrebte Entwicklung der Kooperation zwischen dem öffentlichen und dem freien Träger herausgearbeitet: Fachliche Defizite, Rahmenbedingungen, Informationsaustausch, Rollenverteilung und Zuverlässigkeit. In der folgenden und der abschließenden Zukunftswerkstatt wurden erneut die Einschätzungen darüber zusammengetragen, welche Gesichtspunkte aktuell als kritisch gesehen wurden und den fünf zentralen Themen zugeordnet. So ergibt sich am Ende eine Übersicht, wie die Bedeutsamkeit der Entwicklungsthemen im Projektverlauf beurteilt wurde.

Themen	1.		2.		3.	
	Zukunftswerkstatt Rang	Verteilung in %	Zukunftswerkstatt Rang	Verteilung in %	Zukunftswerkstatt Rang	Verteilung in %
<b>Fachliche Defizite</b>	1	48	2	32	2	28
<b>Rahmenbedingungen</b>	2	21	1	47	3	20
<b>Informationsaustausch</b>	3	17	4	3	5	7
<b>Rollenverteilung</b>	4	10	3	17	4	14
<b>Zuverlässigkeit</b>	5	4	5	1	1	31

Zunächst werfen wir einen Blick auf die Themen, die jeweils mit Rang 1 im Mittelpunkt standen. Während zu Beginn die „Fachlichen Defizite“ den 1. Rang einnahmen, standen in der nächsten Zukunftswerkstatt die „Rahmenbedingungen“ im Zentrum kritischer Bewertung und auf der Abschlussveranstaltung gab es einen erstaunlichen Wechsel zum Thema „Zuverlässigkeit“, das bis dahin immer den letzten Rang 5 eingenommen hatte. Sieht man dazu die einzelnen benannten Aspekte (s. unter 3.1), so liegt die Vermutung nahe, dass sich mit der Einführung verbindlicher Verfahren und mit den positiven Erfahrungen aus der konkreten Zusammenarbeit ein neuer Fokus auf die Frage richtet: Werden

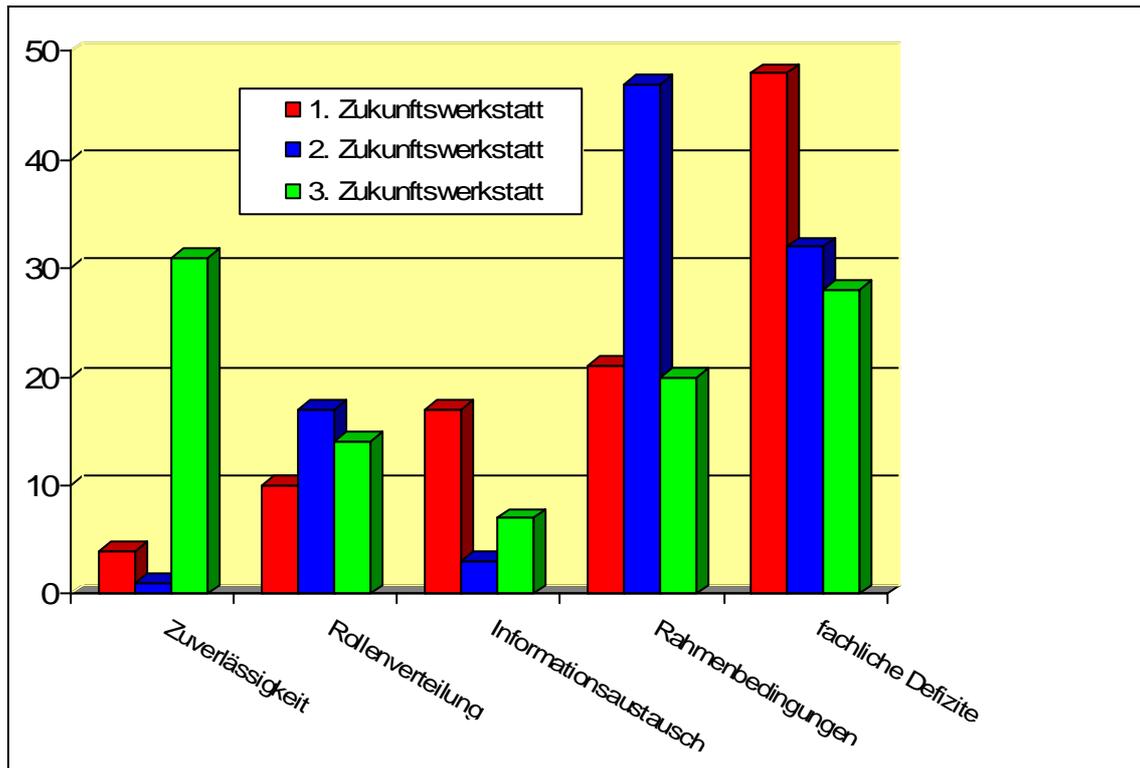
unsere Verabredungen auch eingehalten? Sie könnten in der Zukunft zu einer Prüfung weiter führen, wie realitätsnah und praktikabel einzelne Regelungen sind, die immer wieder unzuverlässig bearbeitet werden, und welcher Änderungen sie gegebenenfalls bedürfen. Außerdem wird es erforderlich sein, angemessene Umgehensweisen mit Unzuverlässigkeiten zu vereinbaren, um getroffene Verabredungen nicht der Beliebigkeit ihrer Einhaltung auszusetzen und die positive Entwicklung der Zusammenarbeit nicht durch sich anstauenden Unmut zu gefährden.

Die Positionssprünge bei den anderen beiden erstrangigen Themen sind deutlich kleiner. Das Thema „Fachliche Defizite“ rutschte vom ursprünglichen Rang 1 auf die zweite Position und verblieb dort. Wie schon unter 3.1. ausgeführt bleibt die fachliche Entwicklung ein wesentliches Thema, das trotz oder gerade wegen seiner laufenden Bearbeitung immer neue Differenzierungen erfährt. Dass von den Rahmenbedingungen viel für die Gestaltung der Entwicklungs- und Arbeitsprozesse abhängt, zeigen der Rang 2 in der ersten und der Rang 3 in der letzten Zukunftswerkstatt. Der Rang 1 in der mittleren Veranstaltung war stark geprägt von den Belastungen durch institutionelle Umstrukturierungsprozesse, die als erheblich einschränkende Rahmenbedingung für den Fortgang des Projektes erlebt wurden. Danach rückte die Projektentwicklung wieder mehr in den Vordergrund, und die Rahmenbedingungen wurden eher unter dem Aspekt der Durchführungsbedingungen für die Kollegialen Beratungen und die Hilfeplangespräche betrachtet.

Der „Informationsaustausch“ ist das einzige Thema, das sich kontinuierlich von Rang drei, über vier auf Rang 5 bewegt hat. Hier dürften die kommunikative Projektstruktur, das Einander-Besser-Kennen und der Abbau von Berührungängsten als wesentliche Ursachen für die weniger kritische Bewertung gelten.

Schließlich blieb das Thema „Rollenverteilung“ mit den Rängen 4 – 3 – 4 in eher gleichmäßiger Bedeutung, von den Inhalten her jedoch auch mit neuen Differenzierungen. Ein neues Rollenbewusstsein der Projektbeteiligten ist im Entste-

hen. Es äußert sich u.a. im Hilfeplanverfahren mit der Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben, mit z.T. unterschiedlichen Zielen der am Hilfeplanverfahren Beteiligten, mit eindeutiger zu erteilenden Aufträgen und nicht zuletzt mit der Einforderung von Zuverlässigkeit in der Aufgabenerfüllung der jeweiligen Rollen.



Betrachtet man das vorstehende Säulendiagramm wird deutlich, dass in der Abschlusswerkstatt die fünf Entwicklungsthemen zwar eindeutige Ränge aufweisen, diese jedoch eine deutlich flachere Kurve mit weniger Spitzen bilden. Dies könnte Ausdruck dafür sein, dass im Projektverlauf die Erkenntnis gewachsen ist „wie alles mit allem zusammenhängt“, obwohl gezielt an einzelnen Themenbereichen produktiv gearbeitet wurde. Hier soll noch einmal der „Informationsaustausch“ beispielhaft herangezogen werden: so ging es einerseits um die Sicherung von Informationsaustausch im Hilfeplanverfahren, andererseits führten die kooperative Bearbeitung verschiedenster Themenbereiche sowie die kollegiale Fallberatung zu einem sehr viel weitergehenden Informationsaustausch, der die Entwicklung eines kommunikativen Klimas sehr begünstigte.

## 6. Kollegiale Fallberatung – eine Methode wird erprobt

### 6.1. Rahmenbedingungen

Im Rahmen des Projektes wurden 8 begleitete *Fall*beratungen als kollegiale Beratungen, also ohne Beteiligung der betroffenen Familien, durchgeführt.

Sie fanden am immer gleichen Ort in Räumen des freien Trägers statt. Damit war nicht nur hinreichend Platz gegeben für Innen- und Außenkreis sowie Moderationswand, Flipchart, Leinwand für den Beamer. Gleichzeitig blieb damit von vornherein das Alltagsgeschäft draußen, Störungen durch klingelnde Telefone oder Kurzunterbrechungen wie oftmals im Amt traten nicht auf.

Die Fallberatung erfolgte als Beratungsrunde im Innenkreis; sie wurde begleitet durch eine Beobachtungsrunde im Außenkreis. Diese teilte ihre Wahrnehmungen im Anschluss an die Fallberatung als neuer Innenkreis mit eigener Moderation mit.

In den ersten 5 Beratungen wurde die Fallberatung (Innenkreis) durch einen Mitarbeiter des begleitenden Instituts moderiert; in den weiteren Beratungen wurde auch diese Rolle durch Fachkräfte des ASpD oder des projektbeteiligten freien Trägers übernommen. Es fanden keine *Themen*beratungen im Rahmen der Kollegialen Beratung statt. In allen Fallberatungen waren die fallzuständige Fachkraft des ASpD und ggf. Fachkräfte anderer Dienste des Jugendamtes sowie Fachkräfte des bzw. der beteiligten Leistungserbringer eingeladen und bis auf den Ausnahmefall einer weiter entfernten stationären Einrichtung auch anwesend. Die Zusammenführung mehrerer bzw. aller am Fall beteiligten Leistungserbringer in einer gemeinsamen Runde geschah teilweise erstmalig. Bis zu 13 Personen nahmen an einer Fallberatung (Innenkreis) teil.

Die Beobachtungsgruppe (Außenkreis) setzte sich aus Mitarbeiter/innen des Jugendamtes und des freien Trägers zusammen. Damit konnten alle Mitarbeite-

rinnen beider Trägerseiten an der Projektentwicklung aktiv beteiligt werden, auch wenn sie nicht unmittelbar in die Fallbearbeitung eingebunden waren.

An den ersten fünf Fallberatungen waren außerdem Leitungskräfte beider Trägerseiten beteiligt. Danach verzichteten diese absichtsvoll auf eine weitere Teilnahme.

Vor den Fallberatungen erhielten die Fachkräfte der Leistungserbringer eine kurze Einführung in die Methode der Kollegialen Beratung, anfänglich durch Leitungskräfte des projektbeteiligten freien Trägers, dann durch die Moderatorinnen der jeweiligen Fallberatung.

Die zu bearbeitenden Fälle wurden gemeinsam von ASpD und projektbeteiligtem freien Träger ausgewählt. Eine Voraussetzung für die Auswahl war, dass der freie Träger in den Fall involviert war. Dies hat sicher dazu beigetragen, dass keine neuen Hilfefälle, sondern nur bereits laufende Hilfen vorgestellt wurden. In zwei kollegialen Beratungen im Projekt ging es um die Fortsetzung eines bereits einmal hier beratenen Falles.

Für alle Fallberatungen gab es Schweigepflichtentbindungen der Betroffenen.

## **6.2. Entwicklungen im Prozessverlauf**

### *Einführung in die Methode*

Vor der ersten Kollegialen Beratung erfolgte eine kurze Einführung in die Methode, zu der auch Materialien verteilt wurden – insbesondere zum Beratungsablauf mit seinen Phasen und deren Inhalten sowie Hinweise zu den Rollen und Tipps für die Fallpräsentation, Konzentrationsrichtung und Moderation einerseits und zu den Aufgaben der Beobachtungsrunde („Reflecting Team“ - Außenkreis) andererseits. Bei diesem Vorgehen gab es keine gesonderten Übungssequenzen zum Erlernen der Methode. Vielmehr wurde sie sofort in der

Praxis angewandt, unterstützt durch die anfängliche Übernahme der Moderationsrolle vom begleitenden Institut. Dies führte zu den Konsequenzen, dass zwar die Methode nicht immer lupenrein durchgeführt wurde, jedoch die inhaltliche Fallberatung im Vordergrund blieb.

Vor dem Hintergrund der Beteiligung der Helfer/innen aus teilweise verschiedenen Einrichtungen und Trägern erwies es sich als notwendig und sinnvoll, mit einer kurzen Vorstellungsrunde zu beginnen. Erforderlich war dies auch für die Beobachtungsgruppe, um einordnen zu können, aus welcher Rolle heraus die Beteiligten der Beratungsrunde agierten.

### *Rollenverteilung*

Die Rollenverteilung im Rahmen des methodischen Settings Kollegiale Beratung wurde von beiden Trägerseiten hinsichtlich der Falldarstellung (zuständige Fachkraft des ASpD), der Moderation und z.T. der Protokollierung vorher abgestimmt. Die Verteilung der Rollen Perspektivenwechsler/innen und Visualisierung erfolgten unproblematisch zu Beratungsbeginn.

Länger als vorgesehen wurde das begleitende Institut um die Übernahme der Moderation gebeten. Erst in den letzten drei Fallberatungen übernahmen Mitarbeiterinnen des öffentlichen oder des freien Trägers auch diese Rolle. Möglicherweise bestand hier ein Zusammenhang zum Rückzug der beiden Leitungskräfte aus der kollegialen Beratung.

Die Moderation der Beobachtungsgruppe dagegen wurde offensichtlich als weniger „bewährungsrelevant“ wahrgenommen und bald aus den eigenen Reihen besetzt.

### *Fallpräsentation*

Die falldarstellenden Fachkräfte des ASpD bereiteten ihre Fallpräsentationen systematisch und umfänglich vor. Standard waren Genogramm und Zeitleiste der bisherigen Hilfen.

Teilweise wurden die visualisierten Darstellungen ergänzt um die Entwicklungen / besonders wichtigen Einschnitte und Entscheidungen in einer Familie, die bisherigen Ziele der Hilfe oder die Ziele bzw. Wünsche der Betroffenen und manchmal auch der Ressourcen.

Die Ausrichtung der weiteren mündlichen Falldarstellung an der Aufmerksamkeitsrichtung (s. dort) wurde erprobt. Sie stellte sich manchmal als schwierig dar, wenn die Aufmerksamkeitsrichtung aufgrund der Nachfragen aus dem Beratungsteam zu Neuformulierungen führte.

Insgesamt erlebten die falldarstellenden Fachkräfte des ASpD diese Aufgabe als fachliche und persönliche Herausforderung. Dies betraf zum einen die inhaltliche Vorbereitung des Falles gemäß der neuen Systematik und damit verbunden eine umfänglichere Aufbereitung der wesentlichen Informationen für die Visualisierung. Zum anderen mussten die eigenen Fragen, der Klärungsbedarf und Unsicherheiten nicht nur dem eigenen Team, sondern quasi fachöffentlich in einer vergleichsweise großen Runde von bis zu 60 Personen (in der 2. Zukunftswerkstatt zum Thema Zielvereinbarungen) vorgetragen werden. Das Klima der fehlerfreundlichen und lösungsorientierten kollegialen Beratung ermöglichte jedoch, zumindest am Ende der Beratung, die Befreiung von der Anspannung und Aufregung und durchgängig positive Einschätzungen der Beratungsergebnisse für die eigene Weiterbearbeitung des Falles.

#### *Aufmerksamkeitsrichtung – die Frage der Rat suchenden Fachkraft an das Beratungsteam*

Die Definition der eigenen Fragestellung erwies sich oft als schwierig. Dies betraf vor allem die Reduzierung auf eine oder zwei Fragen und die Vermeidung von unkonkreten abstrakten Formulierungen. Durch die Nachfragen des Beratungsteams, das zu entscheiden hat, ob die Fragestellung überhaupt von ihm beantwortbar ist, ergaben sich teilweise Veränderungen.

Nicht immer wurde darauf geachtet, die Aufmerksamkeitsrichtung vor der Fallpräsentation zu benennen. Im Verlauf der verschiedenen Fallberatungen wurde allmählich der Sinn dieses methodischen Schritts einsichtiger. Bereits für das Fallverstehen wird damit das fallbezogene Themenspektrum eingegrenzt auf die aktuell zu beratende Frage, die Aufmerksamkeit wird fokussiert und konzentriert.

Mehrfach stellte sich erst am Ende der kollegialen Beratung die „eigentliche“ Frage der falldarstellenden Fachkraft heraus. Dies zeigte, dass an der Aufmerksamkeitsrichtung noch intensiver hätte gearbeitet werden müssen.



### *Beratungsphasen*

Als anspruchsvolle Aufgabe für die Moderation und die Selbstdisziplin der Beratungsrunde erwies sich die Abgrenzung der Beratungsphasen. Unproblematisch waren die Phasen Falldarstellung durch die verantwortliche ASpD-Fachkraft (bis auf die teilweise nicht zuvor benannte Aufmerksamkeitsrichtung, s. dort) sowie die anschließenden Informationsfragen der Beratungsrunde. Schwieriger

stellte sich häufig der Übergang von Informationsfragen zur kreativen Ideenfindung zur Lösung dar. Sehr häufig wurden noch Informationen zum Fall nachgefragt. So vermischten sich Informationsfragen zum Fall mit den Ideen zur Beantwortung der Fragestellung der Falldarstellerin. Damit trat das Beschäftigen mit den „Problemen“ manchmal in den Vordergrund statt frei zu sein, um kreative Lösungsideen zu entwickeln (Beratungsrunde) und schließlich mögliche konkrete Handlungsschritte abzuwägen (Falldarstellerin und Beratungsrunde).

Bei Beteiligung vieler Helfer/innen in einer Familie stellten diese teilweise ihre eigene Fallsicht aus dem Blickwinkel auf das Familienmitglied dar, für das der Hilfeauftrag bestand. Da dies nicht systematisch eingeplant war für die Falldarstellung, geschah dies erst, wenn es eigentlich schon um die Phase der Ideenentwicklung hätte gehen sollen.

Trotzdem trugen die Informationsfragen zum Fall, zu den Zielen der Hilfen und der Betroffenen zu einer inhaltlich-fachlichen Bereicherung des Fallverstehens ebenso bei wie die Erörterung von Handlungsschritten für die weitere Fallbearbeitung.

### *Beobachtungsgruppe*

Die Beobachtungsgruppe erhielt meistens zwei verschiedene Aufgabenstellungen, die sich z.T. auf den Prozess der Fallberatung bezogen und die Entwicklungsthemen des Projektes (fachliche Entwicklung, Informationsaustausch, Rollenverteilung, Zuverlässigkeit) einschloss.

Eine Besonderheit bildeten die Beobachtungsaufgaben im Rahmen der 2. Zukunftswerkstatt zum Thema Zielvereinbarungen. Sie wurden vom begleitenden Institut vorgegeben und bezogen sich ausschließlich auf „Ziele“. (Leitner, Trotschkeit, 2. Zukunftswerkstatt 2005)

Eine weitere Ausnahme bildete eine umfängliche Aufgabenstellung mit diversen fallbezogenen Fragestellungen, welche die Falldarstellerin ausgearbeitet hatte.

Es erwies sich, dass der Außenkreis damit überfrachtet war und nur durch eine geschickte, auf Themenkomplexe fokussierende Moderation der Zeitrahmen in etwa eingehalten werden konnte.

Die Schwerpunkte der Beobachtung lagen bei den Entwicklungsthemen Informationsaustausch und Rollenverteilung.

Dabei kam es mehrfach zu wichtigen Ent-Deckungen, wie beispielsweise:

- unklare Rollenverteilung zwischen ASpD - Familie(nmitgliedern), Helfersystem – Familie, ASpD - Helfersystem;
- nicht hinreichende Kommunikation und Abstimmung über Ziele verschiedener Hilfen innerhalb einer Familie;
- Verstrickung der Fachkräfte in das Familiensystem;
- Unklarheiten über erwartete Informationen zwischen ASpD und Träger;
- Auftragsunklarheiten;
- nicht ausreichende Erfolgsindikatoren für die Hilfen;
- die Frage nach dem Umgang mit Nichteinhaltung von Vereinbarungen
- und auch offenbar nicht ausgesprochene Emotionen und Vermutungen zum Fall und Hilfesgeschehen, die unterschwellig mitschwangen.

### **6.3. Kooperation Öffentlicher und Freier Träger**

Die kollegiale Beratung war in diesem Projekt ein wesentliches Instrument zu einer neuen Form der Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger. Neben der Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe auf der Leitungsebene sind in der kollegialen Beratung die beiden Trägerseiten auf der Ebene der Fachkräfte zusammengekommen. Teilweise sind dabei auch Fachkräfte anderer freier Träger einbezogen worden, wenn sie ebenfalls am Fall beteiligt waren.

Die kooperative kollegiale Beratung ermöglichte einen sach- und fachorientierten Austausch, der die sonst häufig - ausgesprochen oder nicht – mitschwingende Finanzfrage in den Hintergrund rückte. Dazu gehört z. B. auch der wechselseitige „Generalverdacht“ über die vermeintlich nicht wirklich fachlichen,

sondern vielmehr finanziellen Absichten der anderen Seite, der einen offenen und konstruktiv-kritischen fachlichen Austausch oft überschattet.

Dagegen wurde das Auftraggeber- / Auftragnehmerverhältnis mehrfach thematisiert und trug zu einer besseren Klarheit über diese Rollen bei. So ging es insbesondere bei den Lösungsideen mehrfach darum, dass der ASpD klarere Aufträge mit konkreten Zielvereinbarungen erteilen sollte, für deren Inhalte auch Ideen gesammelt worden waren. Diese Aufgabe war für beide Seiten von großem Wert und Interesse, denn bisherige Missverständnisse zwischen den Vorstellungen des bzw. der beteiligten freien Träger über die Hilfedurchführung einerseits und den Erwartungen des öffentlichen Trägers andererseits konnten aufgedeckt und einer deutlicheren Auftragsbeschreibung zugeführt werden.

Wie die Ergebnisse der Abschlusstagung zeigten, wurde der kollegialen Beratung ein großer Anteil an der positiven Entwicklung der kooperativen Kultur zugeschrieben.

Das wechselseitige Kennenlernen wurde über die bisherigen Einzelverhandlungen zwischen ASpD und freiem Träger hinaus erweitert. Die Beteiligten standen sich weniger in der Funktion formeller Verhandlungspartner gegenüber, sondern vorrangig als Fachkräfte mit unterschiedlichen Sichtweisen und Vertretungsidentitäten je nach Aufgabenstellung in Bezug zur Familie bzw. einzelnen Familienmitgliedern. Damit konnte auch die jeweils andere Seite offener wahrgenommen werden. Der Abbau von Berührungsängsten als positiv benanntes Ergebnis des Projektes verweist im Nachhinein darauf, dass solche Ängste in der typischen Mischung aus Erfahrungen und negativen Vorerwartungen bestanden haben müssen.

Die konkrete Zusammenarbeit begann bei der Auswahl der Fälle, den erforderlichen Absprachen für die Durchführung der jeweiligen Beratung und der Aufgaben- und Rollenverteilung, die offensichtlich unproblematisch liefen. Nur zweimal musste ein geplanter Termin abgesagt werden.

Auf beiden Seiten bestand eine gute Beteiligungsbereitschaft, die unter anderem auch in Verbindung mit dem klaren Auftrag und der deutlichen Unterstützung durch die Leitungen zu sehen ist.

Die kollegiale Beratung hat sich im Übrigen auch für die Zusammenarbeit zwischen ASpD und mehreren Helfer/innen verschiedener freier Träger (die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt waren) als positiv erwiesen. Die kurze Einführung in die Methode vor der eigentlichen Fallberatung, die systematische Moderation und das konstruktive Klima war auch für die Beteiligung der Fachkräfte ein Gewinn, die das Instrument noch nicht kannten.

Die Kooperation der beiden Träger und ihrer Mitarbeiter/innen war nicht nur durch die kollegiale Beratung und die Arbeit der Steuerungsgruppe geprägt. Auf beiden Seiten wurde parallel an ihrer Qualitätsentwicklung gearbeitet, Schnittstellen wurden identifiziert. In unterschiedlichen Zusammensetzungen (Leitungsebene, Fachkräfteebene und Mischungen beider Ebenen) gab es Austausche darüber und themenbezogene kleine Arbeitsgruppen. Die Projektpräsentation zu einem Arbeitstreffen aller am Bundesmodellprojekt beteiligten Standorte und begleitenden Institute wurde in enger Abstimmung vorbereitet und vorgelesen und darf als wichtiger Beitrag zur Stiftung einer gemeinsamen Projektidentität verstanden werden. Diese von beiden Seiten gewollten verschiedenen Berührungspunkte unterstützten insgesamt eine Atmosphäre der Kooperationsbereitschaft, die von der kollegialen Beratung einerseits befördert wurde und die der kollegialen Beratung andererseits zugute kam.

Die faktische Kooperation der Fachkräfte beider Trägerseiten im Rahmen von Fallberatungen ist das entscheidende Moment für die Entwicklung einer Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit, zunächst einmal nicht die Methode. Letztere hat aber dazu beigetragen, dass die Kooperation von beiden Seiten als fruchtbar und klärend erlebt werden konnte, ohne kritische Auseinandersetzung außer Acht zu lassen.

## 6.4. Fazit zum Stand der Kollegialen Beratung

### Die Kollegiale Beratung

- ist als Methode der reflektierenden Fallberatung eingeführt und hat sich als Bereicherung und Erweiterung der individuellen Fachlichkeit bewährt.

Die Ratsuchenden erhielten nach ihren Aussagen jeweils viele Anregungen für ihre weitere Fallbearbeitung. Blinde Flecken wurden z.T. aufgedeckt und damit bearbeitbar (z.B. Berücksichtigung des Familiensystems; Auswirkung / Umgang mit vermuteten psychischen Erkrankungen von Elternteilen; Berücksichtigung eingeschränkter Intelligenz der Eltern bei der Hilfeplanung).

Die Verstrickung des Helfersystems als Widerspiegelung der Familienkonstellation konnte entdeckt und bearbeitbar werden.



- *ist eine Methode, die zur Versachlichung und konstruktiv- kritischen Auseinandersetzung beiträgt; sie kann aber eine offene Grundhaltung und ein Gesamtklima der Fehlerfreundlichkeit nicht ersetzen.*

Die fachöffentliche Kollegiale Beratung erforderte viel Vorarbeit und Mut der Falldarstellenden. Die Beratungen waren von einem positiven sachlichen Klima geprägt, das durch die konstruktive Grundhaltung der Leitungsebenen beider Trägerseiten befördert wurde.

- *ist besonders geeignet für Beratungen "auf gleicher Augenhöhe".*

Der Rückzug der Leitung aus den Fallberatungen hat sich in einer gewissen „Klimaveränderung“ gezeigt: „Unausgesprochenes“ in der sachlichen Erörterung - "mitschwingende" Gefühle, vermutete Interessenslagen usw. - wurden eher unmittelbar angesprochen; auch etwas kritischere Nachfragen wurden gestellt und die Auseinandersetzung der Teilnehmer/innen untereinander verlor zunehmend an Reserviertheit.

- *ist angewiesen auf eine Moderation, die das Beratungsklima, die Konzentration auf die Inhalte der Beratungsphasen mit ihren Themen und Beteiligten und den Zeitverlauf in der Hand behält.*

Im Projektverlauf haben schließlich Mitarbeiterinnen der beiden Träger auch die Moderationsrolle erfolgreich übernommen. Das Verhältnis von inhaltlicher Bearbeitung und Einhaltung der Zeitstruktur wurde angemessen eingehalten. Die Abgrenzung der Inhalte der Beratungsphasen bedarf weiterer Erfahrung. Grundsätzlich kann über diese Methode die Beratungskompetenz der Fachkräfte im Prozess der Arbeit qualifiziert werden.

- *erfordert in der Vorbereitung der Fallpräsentation einen "neuen Blick" auf den "Fall".*

Die systematischere Aufbereitung des Falls für die Präsentation trug für einige Mitarbeiterinnen schon vor der Fallberatung zur eigenen Klärung bei.

- *ist eine besonders geeignete Form der gemeinsamen Beratung zwischen den Fachkräften des öffentlichen und des freien Trägers.*

Die wechselseitige Akzeptanz der Fachlichkeit der anderen Seite wird durch das methodische Vorgehen gefordert und deutlich unterstützt. Die in den Beratungsprozess einzubringenden Kompetenzen auf der personalen Ebene sind nicht konkurrierend, sondern ergänzend gefordert, um so im Ergebnis additiv und widerstreitend einen „Gewinn“ für die weitere Fallbearbeitung sicher stellen zu können.

- *ist für alle Beteiligten leichter, wenn die wesentlichen Fakten über die gesamte Beratungsdauer gut erkennbar visualisiert werden.*

Die Fallpräsentationen waren z.T. sehr umfänglich visualisiert. Zunehmend wurde beachtet, dass die Visualisierung für die Dauer der Kollegialen Beratung für alle Beteiligten sichtbar blieb (statt der „flüchtigen“ Beamer- oder Foliendarstellung). Die Visualisierung im Beratungsverlauf – insbesondere Ideen zur Hilfen, aber auch Ressourcen – ist inzwischen selbstverständlicher Bestandteil.

- *ist in der im Projekt praktizierten Form personal-, zeit- und kostenintensiv.*

Sie ist jedoch bei ausgewählten Fällen besonderer Problemkomplexität, Beteiligung verschiedener Helfer/innen und Träger eine geeignete Methode, abgestimmte und passgenaue Hilfen zu entwickeln.

- *unterstützt die Rollenklärung und Rollenklarheit zwischen öffentlichem und freiem Träger.*

Ergänzend zu den Anforderungen an die Auftragsklärungen von öffentlichem zum freien Träger erwies sich die Beobachtungsgruppe im Außenkreis als besonders erhellend. Konkrete, gerade erst gelebte und erlebte Situationen wurden in einer „geschützten“ Art und Weise gespiegelt, die sowohl Offenheit erforderte als auch Schutz bot. Diese Situation förderte unbedingt den Respekt

der Fachkräfte untereinander. So wurden die Beobachtungsaufgaben durch die Teilnehmer/innen der KOLLEGIALEN BERATUNG selbst formuliert und in diesem Sinne offizielle Beobachtungsaufträge erteilt. Die Reflexion dazu erfolgte nicht in der Grenzziehung öffentlicher versus freier Träger. Sowohl in der Beratungs- als auch in der Beobachtungsgruppe waren gleichermaßen beide Seiten präsent. Diesbezüglich waren die Rollen nicht vordergründig auf die der öffentlichen und freien Träger reduziert sondern forderten und förderten prozessimmanent und mehrdimensional Rollenorientierung und -vergewisserung (öffentlicher Träger – freier Träger, Berater/in – Beobachter/in, Moderator/in – Teilnehmer/in, Fallverantwortliche/r – Berater/in, Fallmanager/in – Helfer/in).

- *ist umso effektiver je zielgenauer die Fragestellung ("Aufmerksamkeitsrichtung") der Fachkraft deren tatsächliches Thema erfasst und je konzentrierter die Fallpräsentation auf diese Fragestellung fokussiert ist.*

Genogramm und Zeitleisten waren z.B. Standard, um einen Überblick über den „Fall“ zu bekommen; die auf die Aufmerksamkeitsrichtung konzentrierte Darstellung verringert die Komplexität auf das aktuell anstehende Thema.

Hierzu waren in der Kollegialen Beratung die Nachfragen aus dem beratenden Team hilfreich

## **6.5. Entwicklungsaufgaben**

Die Kollegiale Beratung bedarf für die Weiterentwicklung der Fall- und Themenberatung in allen Teilen weiterer und kontinuierlicher Übung, um zu einem gesicherten Verfahren beider Trägerseiten mit eigener Profilierung und reduziertem Aufwand zu werden.

Darüber hinaus sind zwei wesentliche Aspekte, die im Zusammenhang mit der kollegialen Beratung ebenfalls eingeführt wurden, hervorzuheben, an denen weiter zu arbeiten ist.

- *Zielerarbeitung* mit den Betroffenen als eine der lohnendsten aber auch sehr schwierigen Aufgabe, um die Mitwirkungs- und Anstrengungsbereitschaft der Familien zu erfassen, zu erhöhen und Aufträge deutlicher zu differenzieren.
- Orientierung auf die und an den *Ressourcen* der Betroffenen und ihres persönlichen Umfeldes, Ressourcen des Sozialraums der Betroffenen und Ressourcen der fachlichen und weiteren Infrastruktur.

Beide Themen schließen unmittelbar ein weiteres ein, das in den Fallberatungen und in den Ergebnissen der Abschlusstagung immer wieder präsent wurde, die erweiterte *Beteiligung der Familien*.

Aus den Erfahrungen der kollegialen Fallberatung ergaben sich auch eine Reihe von *Folgethemen*. So geht es bei Beteiligung mehrerer Helfer/innen freier Träger um die Entwicklung einer geregelten *Kommunikationsstrategie* zwischen ASpD und Helfersystem einerseits und des Austausches innerhalb des Helfersystems zwischen den Hilfeplangesprächen. Bei der *Fallpräsentation* sind gegebenenfalls von vornherein die *Sichtweisen aus dem Helfersystem* einzubeziehen, damit diese Informationen für das Fallverstehen und die anschließende Suche nach Lösungsideen zur Verfügung stehen. Kollegiale Fallberatungen enthalten meist auch *fallübergreifende und fallunspezifische Themen*. Die Identifizierung solcher Themen sollte als Aufgabe eingeführt und erprobt werden. Die kollegiale Beratung solcher Themen könnte zu mehr Handlungssicherheit in immer wieder auftauchenden Problemkonstellationen und zu Anregungen für die Weiterentwicklung von Angeboten führen.

Weitere Themen für die Kooperation der verschiedenen Trägerseiten bleiben z.B. Klarheit der Aufträge, Zielvereinbarungen, Indikatoren der Zielerreichung und Überprüfung als Mittel besserer Verständigung und Abstimmung.

## **7. Was hat es uns gebracht?**

### *Notizen zum abschließenden Podiumsgespräch*

*Moderation:* Hans Leitner (MD)

*Teilnehmer/innen:* Führungskräfte und Mitarbeiterinnen (Vertreterinnen der Arbeitsgruppen) des freien (FT) und öffentlichen (ÖT)Trägers

*MD: Im Rahmen des Projektes haben der öffentliche und der freie Träger zwei Jahre lang zu fachlichen Themen zusammengearbeitet. In dieser Arbeit hat das Thema Geld keine Rolle gespielt. In vielen anderen Runden, in denen sich öffentliche und freie Träger begegnen, stehen die Finanzen im Mittelpunkt – hier wurde es andersherum versucht. Eine fallübergreifende Frage: In wie weit sind fachliche und fiskalische Aspekte der Hilfeplanung aufeinander bezogen bzw. unabhängig?*

ÖT: Qualität muss nicht teurer werden! Uns erscheint das als einzig möglicher Weg. Kurz gesagt, wenn auch die gegenseitige Abhängigkeit immer zu beachten sein wird: erst Inhalte erschließen und dann die Finanzen klären.

FT: Beide Träger waren sich zu Projektbeginn nicht unbedingt darüber im Klaren, welchen Zeitaufwand (aber auch finanziellen Aufwand) das Projekt bedeuten würde.

*MD: Wird das mit den anderen Trägern auch so werden?*

ÖT: Wir hoffen ja, aber Probleme mit Konkurrenzen werden eventuell eine nicht unerhebliche Rolle spielen. „Unser“ Verfahren wird als Vorlage helfen, damit offensiv umzugehen. Über die Grundentscheidungen und die Dokumentationssysteme wird mit den anderen freien Trägern nicht mehr diskutiert.

FT: Andere freie Träger bekommen die Vorleistung des VHS „umsonst“, kostenlos; sie brauchen viele im bisherigen Prozess erforderliche Zwischenschritte nicht mehr zu gehen.

*MD: Eine fallbezogene Frage: Wie können öffentliche und freie Träger ihre Diagnosekompetenzen durch Kooperation erweitern? Wie können wir einen Fall „verstehen“?*

FT: Es sind durchaus Potentiale vorhanden, im Eingang eines Falles mehr zu tun. Die Kostenanteile für Leitungsaufgaben sollte mit verwendet werden für die kollegiale Beratung und die Erweiterung des fachlichen Spektrums.

ÖT: Die Sicht von „Dritten“ ist sehr hilfreich für das Fallverstehen. Aus Sicht meiner eigenen Falldarstellung sah ich mit den vielen neuen Ideen erst einmal ein „Chaos“, das sich dann aber „sortierte“. Sehr hilfreich war auch, dann mal wieder in der Beratungsrunde und in der Außenrunde zu sein.

FT: Die kollegiale Beratung wurde auch intern als Beratungsmethode beibehalten.



*MD: Eine projektbezogene Frage: Vom fachlichen Defizit zur Zuverlässigkeit!  
Wie bewerten Sie diese Entwicklung?*

ÖT: „Hätten wir mal nichts geregelt!“

FT: Die jetzt festgestellte Unzuverlässigkeit entsteht sozusagen auf einer höheren Ebene von Verbindlichkeiten. Mit den neuen Verfahren setzt ein Entwicklungsprozess ein, in dem die neuen Regeln erst noch verinnerlicht werden müssen. Wenn es sich als sinnvoll und notwendig erweist, können sie gegebenenfalls auch ein Stück heruntergefahren werden.

ÖT: Je mehr Regeln es gibt, umso mehr kann gegen sie verstoßen werden. Es geht darum: wer lebt das Konzept und was brauchen die Kolleg/innen, um dies zu tun? Woran merken die Mitarbeiter/innen, wie verlässlich die Leitung ist? Wo müssen eventuell Teile des Verfahrens zurückgenommen werden, um es praktikabel und hilfreich werden zu lassen?

*MD: Welches sind die zentralen Ergebnisse des Entwicklungsprozesses? Was sind die nächsten Entwicklungsaufgaben für die Hilfeplanung?*

FT: Erstmal müssen wir das Qualitätsmanagement im eigenen Laden auf die Reihe bekommen. An der Zuverlässigkeit weiter arbeiten: was vereinbart ist, möchte auch eingehalten werden.

*MD: Dies ist wie mit den Erwartungen an die Familien: Vereinbarungen sind einzuhalten, sonst wird die Hilfe gegebenenfalls eingestellt. Welche Rahmenbedingungen würden Sie unbedingt pflegen wollen?*

ÖT: erst muss jetzt mal stabilisiert werden, was neu eingeführt worden ist.

*MD: Eine Zukunftsfrage: Wie würden Sie zentrale Entwicklungsaufgaben für die nächste Zeit benennen?*

FT: es gilt herauszufinden, was zu tun ist, damit das Neue nicht „versackt“, z.B. die kollegiale Beratung auch intern praktizieren.

ÖT: Nach einem Jahr sollte eine Evaluation durchgeführt werden. Hilfreich wäre dafür das Hinzuziehen von Beratungsinstitutionen wie Start.

*MD: Welche Anforderung möchten Sie von den politisch Verantwortlichen der Stadt erfüllt haben?*

FT: Hilf Dir selbst, sonst hilft Dir keiner! Wir stellen dar, woran wir arbeiten und arbeiten sollten. Eine weitergehende Auseinandersetzung zwischen Jugendhilfe und Politik erscheint müßig. Verfahren und Projekte entwickeln und damit Tatsachen schaffen und diese von der Politik sanktionieren lassen. Die Instrumente müssen reifen dürfen; Messkriterien für die Hilfen zur Erziehung sind entwickelt worden, aber müssen erst erprobt werden; dann können die Ergebnisse präsentiert werden. Jugendhilfe wird von der Politik *immer* betrachtet, unter anderem sehr oft im Hinblick auf Einsparpotentiale im Haushalt...

*MD: Zur Projektzusammenfassung einen abschließenden Satz!*

FT: Wichtig ist die aktive Positionierung im System, statt sich nur in die Leidensgemeinschaft einzureihen! Es war eine angenehme, auch stressige Zeit, die viele Fragen aufgeworfen hat.

ÖT: Wir prüfen in einem Jahr, was das Projekt weiter bringt.

FT: Weiter machen und das Kontraktmanagement verstärken – der Prozess hat mir viel gebracht!

## **8. Das Projekt ist zu Ende - die Entwicklung geht weiter!**

### *Ausblicke zur Hilfeplanung als Kontraktmanagement in der Stadt Brandenburg*

Die Veranstaltung wurde mit dem Redebeitrag der Leiterin des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen, Frau Kerstin Schöbe, rückblickend und perspektivisch abgerundet:

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Gäste,

im Rahmen der Jugendhilfe im Allgemeinen und der Hilfe zur Erziehung im Besonderen vollzieht sich die unmittelbare Hilfeplanung und deren Qualität insbesondere an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger.

Hierbei kommt neben technischen bzw. strukturellen Aspekten der Verfahrensregelung und -gestaltung, der Finanzierung und anderer Themen insbesondere der Interaktion zwischen beiden Seiten eine wesentliche Rolle zu.

Schon längst ist es kein Geheimnis mehr, dass sich die Qualität der Beziehungsgestaltung zwischen öffentlichem und freiem Träger unmittelbar auf die Zusammenarbeit mit den Leistungsberechtigten und -empfängern/innen auswirkt und letztlich dafür ausschlaggebend ist, wie erfolgreich die gewährten Hilfen sind. Vor diesem Hintergrund war es bei der Fortentwicklung der Hilfeplanung nahe liegend, der Ausgestaltung dieser Schnittstellen zwischen öffentlichem und freiem Träger besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Das Modellprojekt „Fortentwicklung der Hilfeplanung“ und hier im engeren Sinne das Modellprogramm „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ stellen die aus dieser Erkenntnis resultierenden Fragestellungen in den Mittelpunkt.

Bereits in der in diesem Rahmen im November 2003 durchgeführten „Zukunftswerkstatt“ wurde anhand der damals geäußerten Kritik deutlich, wie nötig auch in der Stadt Brandenburg an der Havel der bewusste und zielorientierte Austausch zwischen öffentlichem und freiem Träger im Hinblick auf eine qualitativ hochwertige Hilfeplanung ist.

Gleichzeitig war aber auch erkennbar, dass alle Beteiligten ein hohes Interesse an Kommunikation und Kooperation haben, deren Prozess zielgerichtet zu steuern ist.

Die für die Stadt Brandenburg an der Havel im Rahmen des Modellprogramms definierten zentralen Themen bzw. Zielsetzungen: Qualifizierung der Schnittstellen im Bereich der Hilfeplanung, Abstimmung der Dokumentationssysteme, Entwicklung der Methode der Kollegialen Beratung, Entwicklung eines Grundleistungskatalogs ambulanter Hilfen – Messbarkeit von Ergebnissen und Qualifizierung der Leistungs-, Entgelt und Qualitätsvereinbarung wurden in den vergangenen Monaten intensiv diskutiert und beraten. Welcher Stand der Zusammenarbeit diesbezüglich erreicht werden konnte, wurde in der heutigen Abschlussveranstaltung ausführlich vorgestellt.

Für mich, die ich mit der Übernahme der Amtsleitung im April 2004 erst zur Halbzeit des Modellprojektes erste Informationen dazu erhielt, waren heute weniger die sachlichen Ergebnisse als vielmehr die subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Projektpartner, also sowohl der kommunalen als auch der Trägerseite interessant.

Feststellungen wie „Wie haben eine gemeinsame Sprache gefunden“, „Wir gehen mit Kritik konstruktiver und differenzierter um“, „man kennt sich besser“ oder „wir verstehen Kritik nun als Sachleistung“ zeugen davon, dass sich durch die gemeinsame Gestaltung des Projektes ein Annäherungsprozess vollzogen hat, der durch gegenseitige Informiertheit, Verlässlichkeit, Akzeptanz und Transparenz geprägt ist und insofern Strukturiertheit und Handlungssicherheit im gemeinsamen Agieren gewährleistet.

Gerade anhand dieser persönlichen Äußerungen habe ich selbst als mehr oder weniger Außenstehende die wirkliche Bedeutung des Modellprojekts für unsere Arbeit im Amt erst heute tatsächlich verstanden und verinnerlicht.

Natürlich wird jedes Modellprojekt nicht nur hinsichtlich seiner konkreten Ergebnisse, sondern insbesondere auch vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Nachhaltigkeit einer kritischen Würdigung unterzogen. Dementsprechend steht auch

heute die Frage im Raum: Wie geht es mit der Hilfeplanung und ihrer Qualifizierung im Amt für Jugend, Soziales und Wohnen der Stadt Brandenburg an der Havel weiter.



Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass mit der heutigen Veranstaltung kein Schlusspunkt unter das Projekt gesetzt wird, sondern dass die Prozesse und Kommunikationsstrukturen, die zwischen der VHS Bildungswerk GmbH und dem Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienst meines Amtes aufgebaut wurden, im Sinne einer zielorientierten Hilfeplanung weiterentwickelt werden.

Darüber hinaus werden wir prüfen, ob nicht auch mit anderen Partnern der Jugendhilfe bestehende Schnittstellen ähnlich bearbeitet werden können, auch wenn uns natürlich bewusst ist, dass ein Kraftaufwand, wie er hier im Rahmen des Modellprojekts von allen Beteiligten betrieben wurde, im Alltagsgeschäft nicht leistbar ist.

Einer qualitativ hochwertigen Hilfeplanung kommt als Instrument der Arbeit mit den Betroffenen in allen Aufgabenbereichen der sozialen Arbeit eine immer größer werdende Bedeutung zu. Selbst das viel umstrittene „Hartz IV-Gesetz“

benennt als Auftrag den Abschluss so genannter „Eingliederungsvereinbarungen“ mit den Leistungsempfängern/innen, die zumindest tendenziell Aspekte von Hilfeplanung beinhalten.

Angesichts dieser Wertigkeit und der Tatsache, dass auch Hilfeplanungen anderer Leistungsbereiche oft an der Formulierung messbarer und handhabbarer Ziele krankeln, wird zu prüfen sein, inwieweit die Methode des Kontraktmanagements und hier insbesondere die Zielvereinbarungen auch in anderen Arbeitsbereichen Anwendung finden kann.

Dabei stelle ich nicht nur auf die Hilfeplanung als solche ab, sondern auch auf die Möglichkeit, in anderen Bereichen Zielvereinbarungen als Instrument der Prozessgestaltung einzusetzen.

Erste diesbezügliche Schritte wurden im Amt für Jugend, Soziales und Wohnen bereits umgesetzt. So existieren im Bereich des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes bereits Zielvereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitern/innen zur Personalentwicklung, deren Anwendung ich auch anderen Sachgebieten unseres Amtes empfohlen habe. Perspektivisch sollten Zielvereinbarungen als Instrument der Steuerung sowohl zwischen Amtsleitung und Sachgebieten als auch zwischen der Verwaltungsführung und den Ämtern Anwendung finden. Allerdings bedarf es hierzu aus meiner Sicht auch hier zunächst eines gemeinsamen Annäherungsprozesses, um zu erreichen, dass alle Beteiligten die Begriffe und Methoden als notwendiges Handwerkszeug für die Prozessgestaltung verinnerlichen.

Nach diesem Ausblick möchte ich an dieser Stelle heute die Gelegenheit nutzen, mich bei allen Beteiligten herzlich für das von ihnen im Rahmen des Modellprojektes gezeigte Engagement zu bedanken. Ich wünsche mir, dass es uns trotz all der Widrigkeiten, die die tägliche Arbeit mit sich bringt, gelingt, möglichst viele Erfahrungen aus diesem Projekt in die Praxis umzusetzen und wir den Prozess der verlässlichen Zusammenarbeit weiter aktiv fortsetzen können.

Kerstin Schöbe, Leiterin des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen

## **Anlage 1**

### **Programm der Abschlussveranstaltung am Modellstandort Brandenburg an der Havel**

---

## **Hilfeplanung als Kontraktmanagement**

**Das wichtigste am 1. Schritt ist nicht die Weite, sondern die Richtung.**

Wir ziehen Bilanz zum Abschluss des Modells und es ist eine  
Zwischenbilanz mit Anschluss an die Zukunftsfähigkeit

## **3. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg a. d. Havel**

**- projektinterne Abschlussveranstaltung -**

am Montag, den 23.05.2005 von 9.00 – 16.00 Uhr in Wilhelmsdorf

**Moderation:** Hans Leitner

**9.00 Eröffnung:** VHS

**9.15 Zum Einstimmen auf das Thema:** Unsere Projektpräsentation in Koblenz

**9.45 Kritikphase:** Arbeiten im Plenum

**10.15 Pause**

**10.30 Rückblick auf die Situation am Projektbeginn –**

**Wie war es eigentlich damals?**

3 Themen 6 Inputs

zu Kultur, Handwerkszeug und Gestaltung von Entwicklungsprozessen

**11.00 Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin?**

**Was hat geholfen? Wie sind Behinderungen bewältigt worden?**

3 Arbeitsgruppen

**AG 1:** *Kulturen* (Politik, Personen – Beziehungen/ Kooperationen);

**AG 2:** *Handwerkszeug* (geregelt Verfahren, gesicherte Strukturen, professionelle Methoden);

**AG 3:** *gestaltete Entwicklungsprozesse* (Was braucht man dafür? Wie müssen sie gestaltet sein?)

**12.00 Mittagessen**

**13.00 Fortsetzung der drei Arbeitsgruppen**

**14.30 Pause**

**14.45 Hilfeplanung als Kontraktmanagement –**

**Wozu die ganze Mühe? Wofür hat sich der bisherige Prozess gelohnt?**

**a) Die fünf zentralen Themen in ihrer Entwicklung**

Auswertung Kritikphase – Hans Leitner

**b) Podiumsgespräch**

TN: Sprecher der drei AG; VHS (Herr Silbermann), JA (Frau Lübke)

Moderation Hans Leitner

**15.50 Ausblick zu Hilfeplanung als Kontraktmanagement**

**in Brandenburg a.d.H.**

Frau Schöbe, Leiterin Amt für Jugend, Soziales und Wohnen

**16.00 Projektende – Projektbeginn - Ein Anlass zum Feiern**

kleine Party zum gemütlich- festlichen Ausklang

## Anlage 2

### Faltblatt der bundesweit durchgeführten regionalen Abschlussveranstaltungen in Brandenburg an der Havel, Düsseldorf, Mainz und Nürnberg



#### Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens

#### Ankündigung der regionalen Abschlussfachtage des Modellprojekts

Gefördert vom Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Modellprogramm  
Fortentwicklung des  
Hilfeplanverfahrens

**Hilfeplanung als  
Kontraktmanagement**

*Das wichtigste am 1. Schritt ist nicht die  
Weite, sondern die Richtung*

*Wir ziehen Bilanz zum Abschluss  
des Modells und es ist eine  
Zwischenbilanz mit Anschluss  
an die Zukunftsfähigkeit*

**3. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg  
a.d. Havel  
projektinterne Veranstaltung**

**am Montag, 23.05.2005  
von 9.00 – 16.00 Uhr**  
In Wilhelmsdorf, Saal Haus WILMA

**Veranstalter**

Amt für Jugend  
Soziales und Wohnen   
und  
WBZ Brandenburg

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

Moderation  Dokumentation  
Oranienburg

**Info: 03301 562 13  
[oranienburg@start-gqmbh.de](mailto:oranienburg@start-gqmbh.de)**

**Abschlussstagung des Modellprojektes  
am Standort  
Nürnberg-Fürth-Erlangen**

**„Gemeinsam Hilfe planen und Ziele  
entwickeln“**

**14. Juni 2005, Nürnberg**

Ziele sind ein zentrales Steuerungsinstrument in der Hilfeplanung. Konkrete Ziele machen den Erfolg einer Hilfe überprüfbar, akzeptierte Ziele sichern die Mitwirkung aller Beteiligten und realistische Ziele geben Handlungsorientierung und steigern damit die Effektivität und Effizienz von Hilfen. Die Zielentwicklung stellt jedoch vielfältige Anforderungen an die Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern: Kenntnisse über Methoden kreativer Zielfindung, Zielformulierung und -aushandlung sind ebenso erforderlich wie ein gemeinsames Verständnis der Beteiligten über Vorgehen in und Ziele von Hilfeplanung. Unterstützend sind kooperative Absprachen über Arbeitsaufträge und Schnittstellen. Am Modellstandort wurden in einem kooperativen, zielorientierten Entwicklungsprozess Ansätze erarbeitet, die die einzelfallbezogene Hilfeplanung durch fallübergreifende Vereinbarungen und Prozesse entlasten und qualitativ verbessern. Auf der Veranstaltung werden erprobte Methoden der gemeinsamen Zielentwicklung vorgestellt und Anregungen für die Gestaltung kooperativer Entwicklungsprozesse gegeben, um Ressourcen gezielter einsetzen zu können.



Weitere Informationen und Anmeldung unter  
Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf  
e.V.  
Tel: 089/12606-432 oder [info.spi@sos-kinderdorf.de](mailto:info.spi@sos-kinderdorf.de)

**>>Mittendrin – alle dabei?!<<  
Hilfeplanung im Stadtbezirk**

Ein Fachtag des Modellstandortes  
Düsseldorf

**am 21. Juni 2005**  
in der Freizeitstätte Garath, Düsseldorf

Veranstalter  
 **Jugendamt  
Landeshauptstadt Düsseldorf**

In Zusammenarbeit mit der  
 **UNIVERSITÄT  
KOBLENZ LANDAU**  
und Trägern der Jugendhilfe in Düsseldorf.

Anmeldung und Informationen:  
Jugendamt Düsseldorf,  
Brigitte Fietkau, Tel.: 0211/8997867

Anmeldeschluss: 31.05.2005

**Hilfeplanung kooperativ  
- Arbeitsbündnisse stiften  
Beteiligung sichern  
aus Evaluation lernen -**

Fachtag  
**Am 30. Juni 2005**  
In Mainz, Erbacher Hof

Im Rahmen dieser Fachtagung des  
Modellstandortes Rheinland-Pfalz soll über die  
Präsentation der Projektergebnisse hinaus der  
landesweite fachliche Austausch zwischen  
öffentlichen und freien Trägern angeregt  
werden. Dazu soll u.a. die Vorstellung von  
Best-Practice-Modellen der Kooperation, der  
Beteiligung und der Evaluation beitragen.

Kontaktadresse:  
[elisabeth.schmutz@ism-mainz.de](mailto:elisabeth.schmutz@ism-mainz.de)



Anmeldeschluss: 10. Juni 2005

**Veranstalter der regionalen Fachtage:**

*Universität Koblenz, Seminar Pädagogik, Prof.  
Dr. Christian Schrappner*

*ISA-O (Gemeinnützige Gesellschaft für soziale  
Arbeit mbH, Oranienburg)*

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

*SPI (Sozialpädagogisches Institut im SOS  
Kinderdorf e. V., München)*

**Laufzeit des  
Modellprogramms:**

01.08.2002 bis 31.01.2006

**Kontakt Arbeitsstelle am DJI:**

Dr. Christa Neuberger  
Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Nockherstr. 2  
81541 München  
Tel.: +49 (0)89 6 2306-315  
Fax: +49 (0)89 6 2306-162  
Email: [neuberger@dji.de](mailto:neuberger@dji.de)

**Weitere Informationen:**

[www.dji.de/hpv](http://www.dji.de/hpv)  
[www.hilfeplanverfahren.de](http://www.hilfeplanverfahren.de)

### **Anlage 3**

#### **Zusammenfassung der Fragen zu den Inputs und den dementsprechenden Themen für die folgenden Arbeitsgruppen**

---

##### ***Thema/AG 1: Kulturen***

Wodurch war die Kultur der Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren zu Projektbeginn gekennzeichnet? Wie wurden Gemeinsamkeiten für die Projektumsetzung hergestellt? Wodurch wurden sie erhalten und weiterentwickelt? Haben sich die Beziehungen zwischen den Trägern verändert? Wie? Wodurch? Waren Veränderungen im (jugend-)politischen Umfeld feststellbar? Welche?

##### ***Thema/AG 2: Handwerkszeug***

Welche Instrumente für das Hilfeplanverfahren als Kontraktmanagement sind entwickelt bzw. genutzt worden z.B. für

- die (gemeinsame) Fallberatung?
- die Erweiterung der fachlichen Kompetenzen?
- die Vereinbarungen?
- den Informationsaustausch?
- die Rollenverteilung?
- die Dokumentation?

Wofür gibt es

- geregelte Verfahren?
- gesicherte Strukturen?
- professionelle Methoden?

Wie war der Entwicklungsprozess?

**Thema/AG 3: Gestaltete Entwicklungsprozesse**

Was hat im Rahmen des Projektes den Entwicklungsprozess unterstützt?  
Dies z.B. in den Bereichen Zielorientierungen, Leitbilder, Projektrahmen, Aufgabenteilung, Anstrengungsbereitschaft, Beteiligung...

... unter den fünf zentralen Themen

1. Fachliche Defizite
2. Rahmenbedingungen
3. Informationsaustausch
4. Rollenverteilung
5. Zuverlässigkeit

Die „Behandlung“ der Themen könnte also nach folgender Matrix geschehen, über die einheitlich reflektiert wird, was die 3 Themen jeweils mit den 5 kritischen Kooperationsaspekten und ggf. noch 2 wesentlichen Entwicklungsaspekten zu tun haben, wie diese sich im Projektverlauf entwickelt haben bzw. wie sich diese (mehr oder weniger) bedingen.

	Kultur des Umgangs miteinander	Verfügbarkeit von Handwerkszeugen	Gestaltung von Entwicklungs- prozessen
fachliche Defizite			
Rahmenbedingungen			
Informationsaustausch			
Rollenverteilung			
Zuverlässigkeit			
Beteiligung			
Ressourcenorientierung			

