

Verein
für
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge
zur Kinder- und Jugendhilfe 62

**Vereinbarungen
vereinbaren
Erfahrungen aus der
Jugendhilfepraxis,
wie ein erfolgreicher
Aushandlungsprozess
gelingen kann**

Dokumentation des
10. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe
am 21. Juni 2007
in Berlin

Der Diskurs wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Impressum:

Herausgeber:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Ernst-Reuter-Haus ⊕ Straße des 17. Juni 112 ⊕ 10623 Berlin

Postfach 12 03 21 ⊕ 10593 Berlin

Redaktion, Satz und Layout:

Dörte Jessen

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Fotos:

Rita Rabe

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Herstellung:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Berlin 2007

Hinweise zur Download-Ausgabe:

Der vorliegende Tagungsband wird vom Verein für Kommunalwissenschaften e.V. nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen aus dem Internet herunter zu laden. Die Texte sind schreibgeschützt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eröffnung	7
PROF. DR.-ING. KLAUS J. BECKMANN, <i>Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik, Berlin</i>	
Prozessbeteiligte und Vereinbarungen – Einführung in das Tagungsthema	9
HANS-RUDOLF SEGGER <i>Dezernent für Soziales und Jugend, Bildung, Kultur und Sport, Personal, Organisation und Finanzen, Landkreis Goslar</i>	
<u>Fachreferat</u>	
Prozesslogik von Vereinbarungen: Garantiert ein guter Aushandlungsprozess auch ein gutes Ergebnis?	13
PROF. DR. CHRISTIAN SCHRAPPER <i>Erziehungswissenschaftler, Fachbereich Erziehungswissenschaften, Seminar Pädagogik, Universität Koblenz-Landau, Koblenz</i>	
<u>Problemfelder bei Vereinbarungen identifizieren und Prozesse gelungener Vereinbarungen vorstellen (Foren)</u>	
Forum 1: Einzelfallvereinbarungen (§ 8a, § 36, § 42 SGB VIII)	
„Einzelfallvereinbarungen“ zur Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (§ 42 SGB VIII)	26
CLAUDIA DRÖLL <i>Stellvertretende Leiterin der Evangelischen Jugendhilfe Schweicheln, Hiddenhausen</i>	
Erfahrungen aus der Jugendhilfepraxis des Jugendamtes Berlin-Lichtenberg – „Handbuch Qualitätssicherung in der Hilfeplanung“	32
RAINER-MARIA FRITSCH <i>Leiter des Jugendamtes, Bezirksamt Lichtenberg-Hohenschönhausen, Berlin</i>	
Von Schnittstellen und Nahtstellen – Zur Vereinbarungsentwicklung zwischen Jugendamt und freien Trägern in Fragen des Kinderschutzes gemäß § 8a SGB VIII	39
MEINOLF PIEPER <i>Leiter der Außenstelle Sindelfingen, Jugendamt des Landkreises Böblingen</i>	

Forum 2: Übergreifende Vereinbarungen (§ 74, § 77, § 78a ff., § 80 SGB VIII)

Die bundesweite Vereinbarungs-Realität und ein Beispiel eines gelungenen Prozesses **44**

KLAUS ROTH

Geschäftsführer, START gGmbH, Bernburg

Erfahrungen und Fragestellungen: Wirkungsorientierte Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII **55**

UDO THELEN

Jugendhilfeplaner, Jugendamt Essen

Düsseldorfer Weg, „Vereinbarungen nach § 74, 77 SGB VIII zu vereinbaren“ **59**

JOHANNES HORN

Leiter des Stadtjugendamtes Düsseldorf

Fachreferat

Was muss ich tun, damit Verhandlungen auf jeden Fall scheitern? **71**

DR. DETLEF HORN-WAGNER

Erziehungswissenschaftler, Supervisor, Berlin

Literaturhinweise **85**

Eröffnung des 10. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe

PROF. DR.-ING. KLAUS J. BECKMANN

Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik und stellvertretender Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich darf Sie ganz herzlich zum 10. Berliner Diskurs zur Jugendhilfe, diesmal unter dem Thema „Vereinbarungen vereinbaren. Erfahrungen aus der Jugendhilfepraxis, wie ein erfolgreicher Aushandlungsprozess gelingen kann“, begrüßen.

Zunächst darf ich mich kurz vorstellen: An dieser Stelle haben sicher diejenigen von Ihnen, die häufiger an den Veranstaltungen der AGFJ teilgenommen haben, Herrn Dr. Löhr erwartet. Herr Dr. Löhr hat uns zum Ende des letzten Jahres verlassen und ist im Ruhestand. Ich habe im Oktober letzten Jahres die Leitung des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) übernommen und bin außerdem stellvertretender Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V. (VfK). Und diese beiden Einrichtungen - Difu und VfK - befinden sich gerade in einem Prozess, der durch den Versuch geprägt ist, Vereinbarungen zu finden, die unseren weiteren Werdegang bestimmen und klar werden lassen. Das wird auch die Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe betreffen. Es wird eine stärkere organisatorische Nähe – bei hoher inhaltlicher Unabhängigkeit – zum Deutschen Institut für Urbanistik geben. Ich sehe das als große Bereicherung in der fachlichen Auseinandersetzung.

Vereinbarungen sind eigentlich etwas, was wir sehr gut aus dem Alltagsleben und auch aus dem politischen Leben kennen. Im Alltagsleben entstehen Vereinbarung in sehr informeller und auch in formeller Form. Die informelle Form ist im Alltag schon gegeben, wenn wir mit jemanden einen Treffpunkt festlegen und sich der eine Partner auf den anderen verlässt, dass er zu dem vereinbarten Zeitpunkt am vereinbarten Ort tatsächlich erscheint. Eine solche Verabredung wird mit Handschlag oder einfach per Handy getroffen. Wir kennen aber auch für den Alltag typische formelle Verabredungen, was letztlich gerinnt zu Formen wie Verträgen, die einklagbar sind. Der politische Bereich hat diese Traditionen des Verabredens auch schon seit langer Zeit praktiziert. Sie wissen, jedes politische Programm beginnt mit Verabredungsgrundlagen, Koalitionsvereinbarungen o.ä., die bestimmte Rahmen setzen. Rahmensetzungen beinhalten das, was Vereinbarung ausmachen, ein gegenseitiges Versprechen von Leistung und Gegenleistung, von Ressourcenbereitstellung und Leistungserbringung.

Aus meinem eigenen Erfahrungsbereich – ich bin zwar in den letzten zehn Jahren Hochschullehrer an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) in Aachen gewesen, aber davor sieben Jahre Bau- und Planungsdezernent der Stadt Braunschweig – kann ich berichten, dass unser Alltag sehr viel mit Vereinbarung zu tun hatte. Vereinbarung gab es innerhalb von Verwaltungen, wenn bestimmte Dinge gemeinsam betrieben werden sollten, die möglicherweise keinen Eingang in Beschlussvorlagen finden mussten. Wenn die Kollegin aus dem Kulturdezernat oder aus dem Kulturamt beispielsweise an den Baudezernenten die Bitte richtete, beim Bau von Vitrinen

zu helfen, die für die Ausstellung „Heinrich der Löwe“ wichtig waren, und der Baudezernent, obwohl es offiziell nicht geplant war, seine Zusage gegeben hat, hat sich die Kollegin darauf verlassen. Genauso zählten wir umgekehrt für unsere Aufgaben im Bereich der Denkmalpflege auf Unterstützung, wenn sich der Baudezernent mit seinen Denkmalpflegern und Mitarbeitern aus anderen Fachämtern verabredet weitgehend außerhalb der Dienstzeit das Blik – das Braunschweiger Leit-, und Informationssystem für Kulturdenkmäler - zu erarbeiten. Das geht jedoch auch über die Grenzen der Verwaltung hinaus. Zu meinem Dienstbereich gehörte auch die Wohnungsbauförderung, das Umgehen mit den ehemals gemeinnützigen Wohnungsgesellschaften. Dort gibt es viele Bereiche, die nicht laufen würden, wenn man sie in die geronnene Form von Verträgen bringen würde, häufig sind gerade informelle Verabredungen hilfreich, wenn man zum Beispiel ein Wohnungsbelegungsmanagement über verschiedene Gesellschaften realisieren will, um die soziale Stabilität in Wohngebieten möglichst zu gewährleisten. Dann verabredet man, sich jedes halbe Jahr zu treffen, oder auch häufiger, wenn es nötig ist, so dass über die Unterbringung von nicht ganz unproblematischen Mietern von den Gesellschaften gemeinsam beraten und beschlossen wird.

Merkmale von Vereinbarungen sind also ein gegenseitiges Versprechen von Leistung und Gegenleistung, man kann durchaus sagen: Vereinbarungen sind organisiertes Vertrauen. Vereinbarungen werden von Partnern getroffen, die sich gegenseitig zutrauen, dass beide ihren Beitrag zur Erfüllung leisten. Aus diesem organisierten Vertrauen entsteht – soweit zumindest das gemeinsame Ziel - eine Win-Win-Situation, aus der beide Partner ihre Vorteile ziehen können. Voraussetzung dafür sind auf der einen Seite Verlässlichkeit und Vertrauen in den Partner, aber auch – im Hinblick auf eine gewisse Transparenz dieses Vorgehens –, dass die Belange, die zu berücksichtigen sind, offen auf den Tisch gelegt werden. Auf der anderen Seite ist Voraussetzung, gerade, wenn man die Dinge weiter betreiben will, ein flexibles Umgehen mit unerwarteten Situationen, um Vereinbarungen entsprechend der veränderten Bedingungen und neuen Erkenntnisse anzupassen.

Eine solche Vereinbarung hat jedoch auch zur Konsequenz, dass gemeinsam immer wieder reflektiert werden muss, was daraus geworden ist. Egal, ob man es nun gemeinsame Prüfung oder Controlling nennt. Es muss überprüft werden, ob der gegangene Weg der richtige ist, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und was möglicherweise gemeinsam geändert werden muss. Um dies zu gewährleisten, gehört eine ganze Reihe von Prozessvereinbarungen dazu.

Sowohl meine bisherige Praxiserfahrung als auch die aktuelle Arbeit haben mir verdeutlicht, dass in einem solchen Vereinbarungsprozess immer die Fragen geklärt werden müssen: Was erwarten die Partner voneinander? Welche Leistungselemente werden gegenseitig versprochen? Wie erfolgt eine beidseitige Sicherung der Leistungszusagen – der Ressourcenbereitstellung auf der einen, der Leistungserbringung im Rahmen der Jugendhilfe, z.B. der Betreuung von Kindern auf der anderen Seite? Welche Prozesse sind dazu notwendig? Auf der Grundlage der Einführungsvorträge haben Sie die Gelegenheit, sich mit den Grundsätzen rechtlicher und prozessualer Art in den Foren „Einzelfallvereinbarungen“ und „Übergreifende Vereinbarungen“ auseinanderzusetzen. Ich hoffe, dass Ihre Erwartungen an diese Veranstaltung erfüllt werden und wünsche Ihnen gutes Gelingen!

Prozessbeteiligte und Vereinbarungen – Einführung in das Tagungsthema

HANS-RUDOLF SEGGER

Dezernent für Soziales und Jugend; Bildung, Kultur und Sport; Personal, Organisation und Finanzen, Landkreis Goslar

Sehr geehrte Damen und Herren,

soziale Leistungsgesetze sind Ausdruck eines gesellschaftspolitischen Status' und damit zugleich der vorausgegangenen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse. Vor diesem Hintergrund ist auch die Entwicklung des Sozialgesetzbuches zu sehen. Insbesondere das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) wird zu Recht als ein Musterfall dafür bezeichnet, in dem nicht nur soziale Leistungsansprüche der Bürgerinnen und Bürger formuliert sind, sondern ganz stark die pädagogisch inhaltliche Denkdimension gegenüber althergebrachten hoheitlichen Denkschemata dominiert.

Von dieser allgemeinen Aussage möchte ich direkt zu unserem Tagungsthema führen. Bei aller Vielfalt von Inhalten über die Leistungsansprüche sowie Rechte und Pflichten der jeweils Beteiligten ist die Jugendhilfe mit dem SGB VIII von einer Reihe pädagogisch bestimmter Maximen oder besser gesagt, von einem aufgeklärten Menschenbild geprägt. Dies betrifft:

- Das Gebot der Betroffenenbeteiligung,
- das Gebot zur Kooperation aller in Hilfeprozessen bzw. bei der Vorhaltung von Angeboten beteiligten Träger,
- das Gebot zu Aushandlungsprozessen.

Dies heißt, dass ganz überwiegend die Zielvorstellung besteht, dass man keine Inhalte, Wege, Ziele vordekretiert, sondern möglichst versucht, auf dem Vereinbarungsweg Ergebnisse zu erzielen, getragen von der Überzeugung, dass sie dann größtmögliche Qualität, Akzeptanz und größtmöglichen Nutzen entfalten.

Ich will in aller Kürze diese allgemeine Aussage (das Durchzogen sein des SGB VIII mit der Grundidee und Handlungsmaxime „sich zu vereinbaren“) zunächst schematisch und dann bezogen auf die einzelnen Vereinbarungsebenen verdeutlichen.

Abbildung 1 skizziert die wesentlichen Prozessbeteiligten beim Schaffen bzw. Vorhalten von Angeboten der Jugendhilfe sowie den einzelfallbezogenen Hilfen:

- Im Zentrum stehen die Kinder und jungen Menschen. Sie sind eingebettet in ihr familiäres Umfeld.
- Für die Leistungen der Jugendhilfe hat das Jugendamt als öffentlicher Träger seine spezifische Verantwortung. Dies gilt mit leicht veränderten Vorzeichen ebenfalls für die Aufgaben und Funktionen der freien Träger mit ihren Angeboten und Einzelfallhilfen.

- Wesentlich mitbestimmend in allen Prozessen, die junge Menschen und ihre Familien betreffen, sind auch sonstige Institutionen, die gar nicht erschöpfend aufgeführt, aber exemplarisch an der Rolle der Schulen festgemacht werden können.

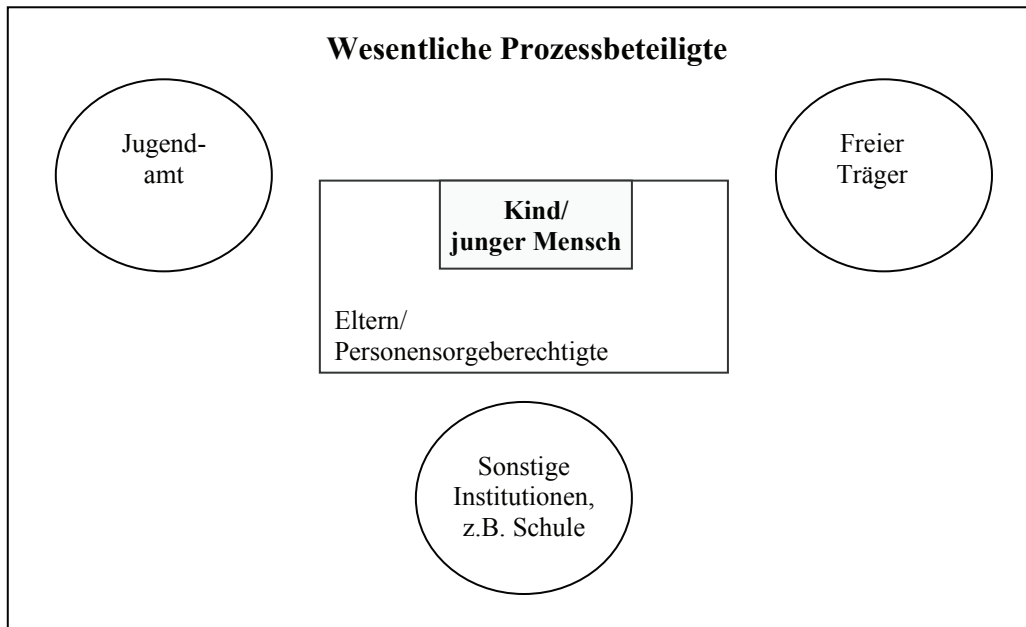


Abbildung 1

© Hans-Rudolf Segger

Wir müssen in diesem Schema nun auf Verbindungslinien sehen. Das SGB VIII gibt uns im Kern vor, dass diese Verbindungslinien möglichst durch Aushandlungsprozesse bzw. Vereinbarungen geprägt sein sollen. Mit anderen Worten:

- Die Maxime, auf der Ebene von Vereinbarungen zusammenzuarbeiten, gilt gleichermaßen für die Beziehungsebene zwischen Jugendämtern und leistungsberechtigten Kindern und Jugendlichen (abgeleitet aus dem § 8 des SGB VIII) wie auch für die Beziehungsgestaltung zu den Eltern/Personensorgeberechtigten.
- Für die Ebene der Zusammenarbeit zwischen den Trägern der Jugendhilfe (Jugendamt und freie Träger) leitet sich in entsprechender Weise ein Gebot der Zusammenarbeit mit Vereinbarungen aus § 14 SGB VIII ab.
- In vielfältiger Weise wird auch die Kooperation zu anderen Institutionen wie Schule empfohlen, im Hinblick auf die verlässliche Ausgestaltung von Beziehungen, für die natürlich auch verbindliche Vereinbarungen der optimale Weg sein können.

Lassen Sie mich nun diese einzelnen **Arbeitsbeziehungen (Abbildung 2)** noch einmal aufgreifen und die jeweiligen **gesetzlichen Grundlagen** exemplarisch mit aufzeigen.

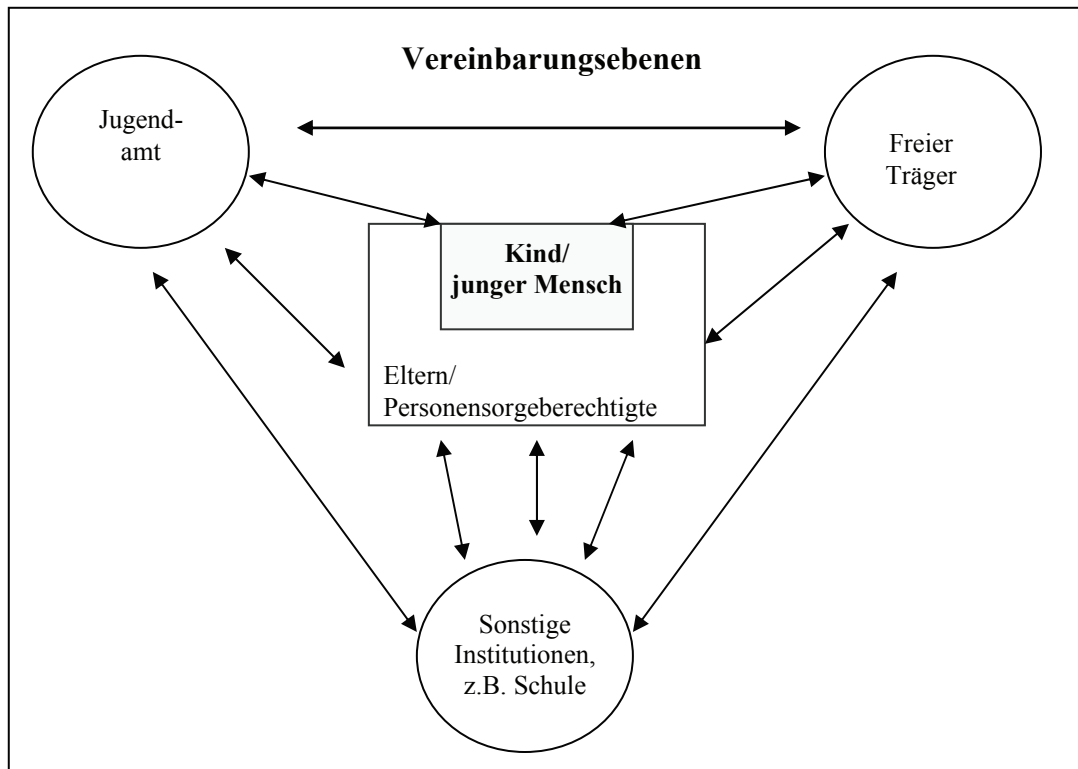


Abbildung 2

© Hans-Rudolf Segger

Zu diesen Arbeitsbeziehungen lassen sich folgende konkrete Ausführungen im SGB VIII benennen:

Zur Vereinbarungsebene zwischen Jugendamt und freien Trägern

- § 8a (2) Vereinbarungen im Hinblick auf die Wahrnehmung des Schutzauftrages durch die beteiligten Fachkräfte,
- § 36 Mitwirkung, Hilfeplan,
- § 45 Vereinbarungen im Rahmen der Betriebserlaubnis,
- § 77 Vereinbarungen über die Kosten,
- § 78/80 Abstimmung von Planungen und Maßnahmen,
- § 78a Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung.

Zur Vereinbarungsebene mit Kindern, Jugendlichen, Eltern

- § 17(2) Entwicklung eines einvernehmlichen Konzeptes für die Wahrnehmung der elterlichen Sorge,
- § 18 vereinbarte Umgangsregelungen,
- § 36 Mitwirkung, Hilfeplan.

Zur Kooperation mit weiteren Stellen/Institutionen

- § 13(4) Gebot der spezifischen Abstimmung von Angeboten der Jugendsozialarbeit mit Schulverwaltung und der Bundesagentur für Arbeit,
- § 36 Mitwirkung, Hilfeplan.

Es wird deutlich, in welcher besonderen Weise unser gesetzlicher Auftrag mit dem Ziel, partnerschaftlich zu kooperieren und Vereinbarungen zu treffen, verbunden ist. Grundsätzlich lässt sich dieser Blick erweitern, weil ja auch in den anderen Bereichen der Sozialgesetzgebung bzw. anderen Facetten unseres Berufsalltags das Gebot zu Vereinbarungen durchgängig ist. Ich nenne etwa als Nachbarbereiche das SGB II (Eingliederungsvereinbarungen für junge Menschen im Hinblick auf Ziele der Ausbildung, Eingliederung in das Erwerbsleben) oder das SGB XII, in dem Eingliederungsvereinbarungen etwa für behinderte Menschen Handlungsmaßgabe sind. Auch kann auf die Jugendgerichtsbarkeit verwiesen werden, wo insbesondere im Bereich von Mediations- und Diversionsmaßnahmen genau auch der Vereinbarungsgedanke prägend ist. Letztlich spielen auch in unseren internen dienstlichen Beziehungen oft Vereinbarungen eine bedeutende Rolle (siehe zum Beispiel innerbetriebliche Zielvereinbarungen oder Dienstvereinbarungen, die zwischen Personalvertretungen und Dienststellen abgeschlossen werden).

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

eine so prägende Maxime wirft natürlich auch die Frage auf, ob wir immer hinreichend vorbereitet sind, den Vereinbarungsgedanken auch wirklich zu leben. Dies erfordert Grundhaltungen, aber auch fachliche Qualifizierungen, nämlich genau die, „Vereinbarungen vereinbaren zu können“.

Wir wollen uns auf diesem 10. Diskurs zur Jugendhilfe unter der Regie des Vereins für Kommunalwissenschaften dem Thema von verschiedenen Seiten nähern:

Im Vortragsteil zu Beginn unserer Tagung erfolgt dies zunächst von der grundsätzlichen Seite mit dem pädagogisch-inhaltlichen Hintergrund durch Herrn Prof. Dr. Schrapper.

In den Einzelforen wollen wir auf der Basis verschiedener Input-Beiträge die entsprechenden Themen vertiefen und ich freue mich mit Ihnen gemeinsam, am späten Nachmittag in eine Zusammenführung des Themas zu gehen, zu der wir den Beitrag von Herrn Dr. Horn-Wagner hören werden.

Lassen Sie mich zum Schluss dieser Einführung noch einmal auf das dargestellte Schema zurückkehren. Man braucht nicht aus der Jugendhilfe zukommen oder in ihr tätig zu sein, um sich Folgendes klar zu machen:

Am besten ist für alle, wenn die Ebene der Vereinbarungen zwischen Kindern, jungen Menschen und ihrem Elternhaus optimal funktioniert. Wem es gelingt, sich mit seinen Kindern zum Beispiel über häusliche Aufgaben, Taschengeld, Ausgehzeiten, sonstige Fragen der Alltagsgestaltung im unmittelbaren familiären Kontext – also zwischen Eltern und Kindern – gut zu vereinbaren, für den sind Hilfesysteme in der Regel entbehrlich. Dies zu erreichen, ist Grundanliegen jeder gesellschaftlichen Vorsorgearbeit für das gedeihliche Aufwachsen junger Menschen in unserer Gesellschaft.

Ich lade Sie nun ein, einen hoffentlich für uns alle ertragreichen Tag mitzugestalten, indem wir die Expertenbeiträge aufmerksam anhören und uns aktiv in die anschließende Arbeit in den Foren einzubringen.

Prozesslogik von Vereinbarungen: Garantiert ein guter Aushandlungsprozess auch ein gutes Ergebnis?

PROF. DR. CHRISTIAN SCHRAPPER

*Erziehungswissenschaftler, Fachbereich Erziehungswissenschaften,
Seminar Pädagogik, Universität Koblenz-Landau, Koblenz*

Zum Stichwort „Vereinbarung“ findet man in den einschlägigen Kommentaren zum SGB VIII kaum etwas; in der Regel wird „Vereinbarung“ unter der Rubrik „Vertrag“ mit abgehandelt und im Stichwortverzeichnis nicht eigens aufgeführt. Auch im „Brockhaus“-Konversationslexikon findet man das Stichwort „Vereinbarungen“ nicht, wohl aber ausführliche Erläuterungen zum Stichwort „Vertrag“.

Die hier vorgestellten Überlegungen sollen Anregungen zu einem Diskurs sein, keine umfassenden Betrachtungen oder gar abschließenden Bewertungen zu einer schon vielfach beleuchteten Fragestellung, sondern eine Einladung zu notwendigen Klärungen. Vereinbarungen werden in den einschlägigen Gesetzestexten immer häufiger erwähnt und wenn wir das SGB VIII betrachten, fällt zudem auf, dass es vor allem die „Buchstaben-Paragraphen“ sind, in denen von Vereinbarungen die Rede ist: zum Beispiel die §§ 8a, 36a, 72a oder 78b. Immer, wenn der Gesetzgeber zu Buchstaben-Paragraphen greift, weiß man, dort ist etwas eingefügt worden, was ursprünglich so nicht vorgesehen war. Text musste nachträglich eingefügt werden, weil sich offensichtlich im „wirklichen Leben“ und/oder im juristischen Denken darüber neue Vorstellungen entwickelt haben, wie wichtige Fragen zu regeln sind, die bis zum Gesetzgeber vorgebracht sind.

1. Vereinbarungen: zwischen Vertrag, Verabredung und Verordnung?

„Vertrag“, „Verabredung“ und „Verordnung“ sind die üblichen Regelungen, mit denen Menschen, Organisationen und Institutionen untereinander die für sie wichtigen Dinge verabreden und vereinbaren. Sind diese alle ähnlich oder haben Vereinbarungen eine eigenständige und besondere Qualität?

Beim sprachlichen Umgang mit diesen Begriffen ist es selbstverständlich, dass Verträge verhandelt werden. Aber werden auch Vereinbarungen verhandelt? Oder werden sie erarbeitet? Wie kommt man zu einer Vereinbarung? Ist das Modell der Verhandlung, bei dem wir sofort ganz bestimmte Vorstellungen darüber haben, wie Verhandlungen ablaufen haben, das richtige Modell zum Abschluss von Vereinbarungen?

Die meisten juristischen Kommentatoren rücken „Vereinbarung“ in die Nähe vom „Vertrag“, zum Beispiel *Münder* und auch *Struck*, der ausführt, dass die Vereinbarungen nach § 78 a-f SGB VIII öffentlich-rechtliche Verträge seien und daher bestimmte Anforderungen an die Gestaltung erfüllen müssten. Jeder von Ihnen hat schon vielfach Verträge abgeschlossen: Mietverträge, Arbeitsverträge, Kaufverträge usw. Das ist etwas Alltägliches. Ein Vertrag ist im Wesentlichen dadurch definiert, dass es zu einem **Austausch von Leistungen** kommt und dass es dazu zweier identischer Willenserklärungen bedarf. Das nennen die Juristen konkludente Verträge, wenn zwei Willenserklärungen

übereinstimmen und sich daraus ergibt, dass beide das Gleiche wollen. Eine Seite unterbreitet ein Angebot, das die andere annimmt.

Auch die Vorstellung vom **Ideal der Vertragsfreiheit** finden Sie in allen juristischen und rechtsphilosophischen Ausführungen. Diese ist eine wesentliche Errungenschaft der bürgerlichen Verfassungen, angefangen mit der Paulskirche über Weimar bis zum Grundgesetz, dass der Staat die Bürger darin schützt, dass sie frei Verträge eingehen können und sich hier keiner staatlichen Gängelung unterwerfen müssen. Allerdings gibt es ausführliche Rechtsvorschriften im BGB über das Vertragswesen, die aber im Wesentlichen zivilrechtlich die Positionen der beiden Vertragspartner untereinander klären sollen. Ist das auch die richtige Idee für Vereinbarungen? Die Erwartung von Verhandlung „in Augenhöhe“ und Partnerschaft in der Auslegung gilt möglicherweise in besonderer Weise für Vereinbarungen.

Das Verständnis öffentlicher Verwaltung hat sich weiter entwickelt: Von der Setzung von Recht durch einseitige Feststellung wie schon in einer Verfügung hin zu einer diskursiven Regelungslogik, wie z.B. in der Hilfeplanung. Rechtsetzung durch Verwaltung setzt zunehmend einen Prozess der Verständigung und Aushandlung voraus, kurz gesagt: **Verfahrensregulierung statt Verwaltungsakt**. Ob das ein Ausweg oder eine Perspektive ist, darüber wurde schon gestritten und es wird näher zu untersuchen sein, dazu später.

Solche Überlegungen führen unmittelbar zu der Frage: **Wie verbindlich sind Vereinbarungen?** Wo kann man auf Erfüllung klagen? Was passiert, wenn sich ein Partner nicht an die Vereinbarungen hält? Bleibt lediglich das moralische Argument, an die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu erinnern? Dort, wo von Kooperation die Rede ist, besteht oft lediglich friedliche Koexistenz. Erst nach „Koexistenz“ und „Koordination“ steht am Ende „Kooperation“ als ein hochkomplexes soziales Geschehen und als Beziehungsgestaltung die Zusammenarbeit: Es soll gemeinsam operiert werden!

Sinnvoll ist daher zu unterscheiden: Was kann vereinbart werden, worüber müssen nach wie vor Verträge geschlossen werden und was kann auch heute nur verordnet werden?

2. Vom Subsidiaritätsprinzip zur Vereinbarungskultur: Vorrang, Nachrang, Partnerschaft: die großen Kämpfe um ein tragfähiges Verhältnis der „Trägerschaften“ im modernen Sozialstaat

Wenn man in die historische Entwicklung dessen schaut, was „partnerschaftliches Verhältnis“ genannt wird, wurde das lange Zeit nicht so begriffen. Es hat ausgesprochen heftiger Auseinandersetzungen bedurft, um das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe als ein partnerschaftliches zu entwickeln:

- Im Reichsjugendwohlfahrtsgesetz war das Jugendamt noch nicht als Behörde gedacht, sondern als eine Deputation. Es setzte sich im Wesentlichen aus ehrenwerten Bürgerinnen und Bürgern zusammen, die immer schon die Angelegenheiten der Jugendwohlfahrt betrieben haben und die einen Arbeitskreis mit einem hauptamtlichen Sekretär bildeten. Dieser hauptamtliche Sekretär wurde erst später der

Jugendamtsleiter; spätestens im Nationalsozialismus wurde das Führerprinzip auch im Jugendamt eingeführt.

- Im Jugendwohlfahrtsgesetz von 1961 gab es dann den § 5.3, der eindeutig den Vorrang der freien Träger regelte. Auch dies war Ergebnis heftiger Auseinandersetzungen um die Frage, wie die schwierige Balance zwischen öffentlicher Gewährleistung und den traditionsreichen Betätigungs- und Gestaltungsrechten freier Träger zu gestalten sei.
- Eine Klage beim Bundesverfassungsgericht im Jahr 1961 führte erst 1967 zu einem Urteil des BVerfG, das die Formel von der „partnerschaftlichen Zusammenarbeit“ erfunden hat. Es ist bereits 40 Jahre her, aber die Umsetzung hat auch bald 40 Jahre gebraucht; auch in der fast 25-jährigen Diskussion um eine Jugendhilfe-rechtsreform zwischen 1973 und 1991 war es immer wieder ein Streitpunkt, wie dieses Verhältnis ausbalanciert werden soll.

Das Subsidiaritätsprinzip ist eines der kompliziertesten Konstrukte des deutschen Wohlfahrts- und Sozialwesens. Es ist kein hierarchisches, aber auch kein eindeutig gleichrangiges Verhältnis, sondern ein hochkomplexes Gebilde. Wird dieses hochkomplexe Gebilde jetzt durch eine neue Vereinbarungskultur abgelöst? Ist der Streit der vergangenen Jahrzehnte damit beendet? Kann jetzt jeder mit jedem vertragsfreiheitlich vereinbaren, was er möchte, wenn sich zwei finden und gemeinsam etwas unterschreiben? Ist das die Perspektive? Man könnte diesen Eindruck gewinnen, wenn man sich ansieht, mit welcher Geschwindigkeit im KJHG die Zahl der „Buchstabenparagraphen“ zunimmt, in denen von Vereinbarungen die Rede ist, dass hier ein Ausweg aus einer Kontroverse gesucht wird, die heute nicht mehr produktiv ist, aber:

3. Untergräbt das Reden von der Aushandlung die sozialstaatliche Autorität?

Aktuell gibt es eine kleine Anfrage der FDP-Fraktion im Bundestag zur Gestaltung von Verträgen und Vereinbarungen im Sozialrecht. In dieser Anfrage ist die Rede von einem „Verhandlungs- und Vereinbarungsdiktat“, dem die Kommunen unterworfen seien, da ihnen auch durch obergerichtliche Rechtssprechung untersagt sei, ein Großteil der Sozialleistungen zum Beispiel nach der Verdingungsordnung auszuschreiben. Sie müssten in Verhandlungen auch die Preise für Leistungen festlegen und das sei kostentreibend und in keiner Weise effizient.

Eine andere Kritik war, dem Bürger werde „vorgespielt“, er könne mitreden, obwohl das nicht der Fall sei? Ist nicht mehr der eindeutig gesetzte Verwaltungsakt der Fluchtpunkt öffentlichen Handelns, sowohl im Einzelfall als auch in der Summe der Einzelfälle, sondern ein mehr oder weniger schwammiges Reden über Vereinbarungen und über die Verbindlichkeit von Vereinbarungen?

Diese heftige, aber kurze Diskussion ist wieder abgeflaut. Sie lenkt aber den Blick darauf, dass grundsätzlich unterschiedliche Verständnisse davon, was denn sozialstaatlich die Rolle und die Autorität der Beteiligten ist, zur Diskussion stehen.

Die Frage lautet also zugespitzt: Ist Vereinbarungs-„Kultur“ eher als eine Erosion des Sozialstaats mit verbindlichen Verpflichtungen und eindeutigen Entscheidungen zu verstehen oder als ein Baustein einer überfälligen Modernisierung des Sozialstaates in einer bürgerschaftlichen Zivilgesellschaft?

4. Erster Exkurs: Zentrale Befunde aus den Modellprojekten: Die vier Faktoren gelingender Hilfeplanung

In einem Exkurs über die Hilfeplanung aus einem Projekt, das wir in den letzten Jahren bearbeitet haben, möchte ich einige konkrete und, bezogen auf die vorangestellten Fragen, grundsätzliche Ideen vorstellen.

Wir haben uns mit einem Bundesmodellprojekt¹ an vier Standorten insgesamt mit der Frage beschäftigt: Wie gelingt Hilfeplanung in der Kooperation öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe? Dabei ist deutlich geworden, dass es im Wesentlichen vier Faktoren gibt, die für das Gelingen von Hilfeplanprozessen bedeutungsvoll sind:

1. tragfähige Organisationen: Aufbau, Verfahren, Konzepte, Ressourcen,
2. geklärte Strukturen und Regeln für Kooperation und Partizipation im Sozialleistungs-Dreieck,
3. Qualifikation und Belastbarkeit des Personals: Handwerkszeug und Haltung,
4. Kultur der Verständigung durch gemeinsame Prozesse der Entwicklung und Vereinbarung der Faktoren 1 bis 3.

Damit all dies zur Geltung kommt, braucht man eine **Verständigungsbereitschaft** im einzelnen Fall, auch zwischen Eltern und Kindern, Jugendamt und freien Trägern und allen, die am Fall beteiligt sind. Es braucht eine Kultur der Verständigungsbereitschaft zwischen den Professionellen und auch zwischen ihren Organisationen. Die klassischen Frontstellungen – hier das Jugendamt, dem man etwas abzutrotzen hat, dort der per se „gute“ freie Träger, der den Menschen immer nur das Beste bringt, oder gar Mütter, Väter und Kinder, die Anwälte brauchen, um ihre Rechte und ihre Möglichkeiten durchzusetzen – sind zu überwinden. Es braucht insbesondere bei den Profis eine Verständigungsbereitschaft, die durch gemeinsame Prozesse der Entwicklung von Vereinbarungen entwickelt werden muss. Das ist der eigentlich wichtige Faktor. Nicht die Vereinbarung selbst, sondern die gemeinsame Entwicklung der Vereinbarung ist der Schlüssel dafür, dass das, was der Gesetzgeber sehr komplex in den Verfahrensvorschriften zur Hilfeplanung entworfen hat, überhaupt funktionieren kann. Weder durch gesetzliche Vorgaben noch durch noch so kluge Ausarbeitungen bundeszentraler Organisationen oder der Wissenschaft lässt sich die Anforderung erledigen, sondern es muss von den Akteuren vor Ort immer wieder neu erfunden werden, wie sie „gute“ Hilfeplanung gelingen lassen wollen.

¹ Als Quelle siehe den Projektbericht und weiteres Material, das zusammengefasst auf einer Text CD beim Deutschen Jugendinstitut in München bestellt werden kann.

Warum ist es nicht so einfach, das zu tun, was Hilfeplanung „gut“ werden lässt?

Weil Menschen und Organisationen keine trivialen Maschinen sind, sondern komplexe soziale Systeme, mit ...

- Selbsterhaltungsinteressen ...
- und Selbststeuerungskräften,
- mit Lernbedürftigkeit ...
- und Lernfähigkeit,

Diese Erkenntnis ist nicht aufregend neu, sie wird aber aufregend, wenn Sie damit in der Praxis konfrontiert sind. Natürlich stellt sich immer wieder die Frage, warum man nicht nach den bekannten Empfehlungen, zum Beispiel denen des Deutschen Vereins zum § 36 SGB VIII, arbeitet. Warum muss dies in jedem Jugendamt immer wieder neu erfunden werden? Es funktioniert eben nicht durch Verordnungen, weil Menschen wie auch Organisationen ihre eigenen Interessen, ihre Selbststeuerungskräfte angesprochen sehen und diese für sich ordnen, berücksichtigt und auch befriedigt sehen müssen. Menschen und Organisationen sind sowohl als lernbedürftig als auch lernfähig zu begreifen. So hat das Reden von der „Lernenden Organisation“ vielerorts Eingang gefunden, aber das ist eine alte Figur der Pädagogik, den Menschen als lernfähig, aber auch als lernbedürftig zu begreifen. Menschen und nun wohl auch Organisationen *müssen* lernen, um zu (über-)leben aber sie *können* auch lernen, müssen nicht so bleiben, wie sie sind – Hoffnung und Fluch zugleich, wie jeder von sich selbst weiß.

Der zweite wesentliche Aspekt ist, dass gerade in diesen sozialrechtlichen Aufgabenfeldern, sowohl der Jugendhilfe als auch der modernen Arbeits- und Sozialverwaltung, zwei Grundmuster von Arbeitsbezügen und -beziehungen nach wie vor **nebeneinander gleichzeitig und parallel** erkennbar sind (**Abbildung 1**).

In hierarchischen Bezügen werden Anweisungen erteilt und erledigt, werden Aufträge formuliert und entsprechende Rückmeldungen gegeben, Anträge gestellt und überprüft, Leistungen gewährt und bezogen. Das sind die klassischen Muster, die gesetzlich geregelt sind. Einer gibt etwas vor – das muss nicht zwangsläufig autoritär sein, aber mit Autorität –, der andere erledigt das und meldet die Erfüllung.

In denselben Arbeitsprozessen findet man zeitgleich nicht-hierarchische Muster der Produktion und Co-Produktion sozialer Leistungsprozesse. An dieser Stelle wird generell gestritten, wer als Produzent und wer als Co-Produzent zu begreifen sei: Sind die Fachkräfte, die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter die Produzenten oder sind es die Kinder oder Jugendlichen bzw. sind die Eltern und sind die Profis „nur“ die Co-Produzenten? Die Erfahrung in den Leistungsprozessen zeigt, dass ohne die aktive Mitwirkung – ob das nun die Vermittlung und Förderung in der Arbeitsagentur ist oder das aktivierende Fallmanagement in den Hartz-IV-Gesetzen oder ob das Erziehungsprozesse im Bereich der Hilfen zur Erziehung sind – die Erfolgsaussichten der Hilfeleistungen ausgesprochen gering sind.

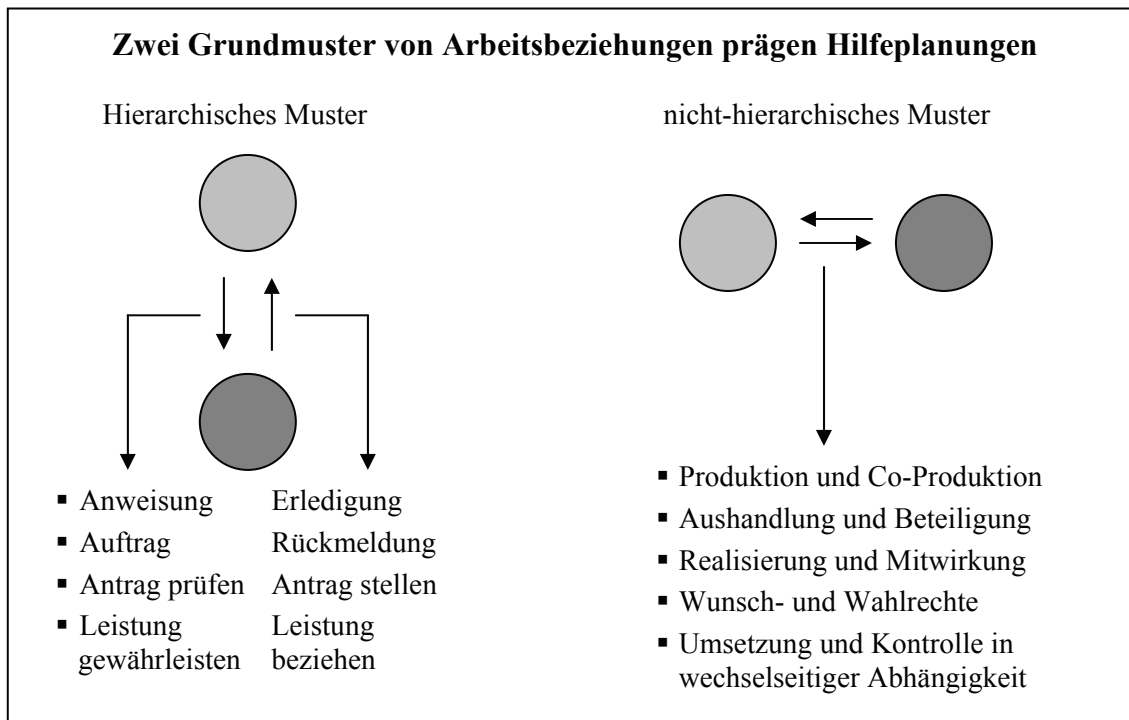


Abbildung 1

© Prof. Dr. Christian Schrapper

Was heißt es aber, wenn Menschen in ihren Organisationen und in ihren sozialen Beziehungen zwei solche gegensätzlichen Muster der Beziehungsgestaltung gleichzeitig erleben und gestalten müssen?

- **Es ist unerlässlich, sich zu vergewissern und zu verständigen, was konkret und grundsätzlich gilt.** In Hilfeplangesprächen gibt es Sequenzen, die eindeutig nicht-hierarchisch sind, wenn es darum geht, wie Arbeits- und Hilfebeziehungen geknüpft werden, welche Vorstellungen Eltern und Kinder dazu haben. Das kann nicht hierarchisch hergestellt werden. In den gleichen Gesprächen gibt es eindeutig hierarchische Sequenzen, wenn es um die Prüfung von Leistungsansprüchen geht und darum, ob eine Hilfe geeignet und notwendig ist und ob sie tatsächlich der Förderung und Entwicklung des Kindes dient (§ 27 Abs. 1 SGB VIII). Das kann nicht ausgehandelt werden. Die Verpflichtung zu einer verbindlichen Entscheidung verbleibt dem jeweils Zuständigen im Einzelfall, aber auch der Behörde grundsätzlich. Gegen die kann man dann wieder auf den üblichen Wegen vorgehen. Daran wird deutlich, wie notwendig es ist, sich jeweils zu vergewissern, in welchem Muster wir uns gerade bewegen, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass wir im Moment auf gleicher Augenhöhe sprechen, wenn es gerade um solche grundsätzlichen Entscheidungen geht.
- **Solche Vergewisserung wird im klassischen Organisationsverständnis als ein Anzeiger für schlechte Organisation gewertet** (denn „klare Anweisungen machen das Reden darüber überflüssig“). Wenn klassischen Organisationsgestaltern erzählt wird, dass man viele Teamsitzungen braucht, dass die Mitarbeiter sich lange über Vorgehensweisen verständigen müssen, dann ist dies für sie ein Zei-

chen dafür, dass eine Organisation nicht „ordentlich“ funktioniert, da es offenbar mangelnde Klarheit darüber gibt, was der Einzelne zu tun hat. Auch unter Fachkollegen in der Sozialarbeit wird, wenn von Teamsitzungen und kollegialen Beratungen die Rede ist, nicht selten die Frage gestellt: „...und wann machen wir unsere eigentliche Arbeit?“ Es wird ein Unterschied zwischen „eigentlicher“ und „uneigentlicher“ Arbeit gemacht und die notwendige Vergewisserung als „uneigentlich“ betrachtet.

- **Aber: Wenn Vergewisserung und Verständigung nicht ermöglicht und zielgerichtet gestaltet werden, drohen der Organisation entweder die Erstarrung in Regeln oder Selbstauflösung durch Beliebigkeit.**

Nur solche Hilfeplanvereinbarungen haben also die Chance, wirkungsvoll zu werden, die ausreichend durch Vergewisserung und Verständigung „getragen“ sind, die mit Autorität durchgesetzt und kontrolliert werden und deren Beachtung sich für alle Beteiligten lohnt.

- **Fazit: Was benötigen Systeme, um gute Hilfeplanung zu vereinbaren?**
 - Klarheit der Rahmungen und Vorgaben, insbesondere darüber, was gemeinsam und was eigenständig bearbeitet wird,
 - Transparenz der Absichten und Abläufe,
 - Anschlussfähigkeit der Veränderungen,
 - erkennbare Wertschätzung bisheriger Kompetenzen,
 - Balance zwischen zeitlicher Befristung von Veränderungsprozeduren und dauerhafter Notwendigkeit von Weiterentwicklung,
 - Balance zwischen „mutigem“ Handeln und reflexiver Vergewisserung,
 - „auskömmliche“ Ressourcen.

Am **Beispiel der Vereinbarungen zum § 8a SGB VIII** will ich die genannten Aspekte kurz erläutern: Was ist Vorgabe des Gesetzgebers? Was ist Rahmung, über die nicht mehr zu verhandeln ist? Was ist der Gestaltungsspielraum, der von den Beteiligten ausgefüllt werden kann? Was ist dabei Aufgabe jedes Einzelnen und was ist nur gemeinsam zu regeln? Sich vor dem Eintritt in Vereinbarungsverhandlungen über die jeweiligen Verständnisse und Interpretationen gesetzlicher oder politischer Vorgaben zu verständigen, scheint mir um so bedeutungsvoller, da Gesetze und politische Beschlüsse in der Regel durchaus vielfältig gelesen werden können.

Wenn die eine Seite den Verdacht hat, die Vereinbarung solle nur dazu dienen, „vorgelegte Kinderschutz-Kontrollposten“ in jedem Kindergarten einzurichten, der dem ASD frühzeitig meldet, wenn in einer Familie Probleme auftauchen, dann haben die Vereinbarungen einen ganz anderen Charakter, als wenn man die Idee hat, hier wird die Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin betont. Dazu ist die Transparenz der Absichten und Abläufe notwendig.

Wenn Mitarbeiterinnen der Kindertagesbetreuung annehmen müssen, dass mit dem Kinderschutzaufrag etwas völlig Neues auf sie zu kommt, das sie zu überrollen und zu überfordern droht, werden Vereinbarungen kaum funktionieren können. Wenn die Ansage zum Start solcher Prozesse heißt: „Wir müssen uns neuen Anforderungen stellen, alles muss anders werden...“, entsteht leicht der Unmut weckende Verdacht, dass alles, was bisher gemacht wurde, unzureichend war, zum Beispiel vorher überhaupt nicht auf Kinderschutz geachtet wurde. In den Vereinbarungsprozessen wird man dann mindestens die Hälfte der Zeit mit solchen Widerständen beschäftigt sein. Erkennbare Wertschätzung der bisherigen Arbeit einerseits und andererseits deutliche Ansagen über die neuen Anforderungen sind nötig.

Wie viel Zeit nach Inkrafttreten des § 8a SGB VIII muss man der Praxis lassen, bis die gewollten Veränderungen greifen? Es gibt sicher noch eine ganze Reihe von Jugendämtern und freien Trägern, die bis heute noch keine Vereinbarungen dazu haben. Man muss eine Balance finden von zeitlicher Befristung – auch für die notwendige Erarbeitung solcher Veränderungsprozeduren und Umsetzung – und einer klaren Vorgabe, bis wann das zu passieren hat. Damit ist es aber nicht erledigt. Das, was Organisationen in solchen Vereinbarungsprozessen erleben, ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Wenn eine Vereinbarung fertig gestellt ist, muss man schon weiter daran arbeiten bzw. sind neue Vereinbarungen fällig.

Vor allem die Leitung braucht ein Gespür dafür, wann „mutiges“ Vorgehen trotz aller absehbarer Erschwernisse und Widerstände erforderlich ist und wann der Prozess verlangsamt werden muss und es einer reflexiven Vergewisserung bedarf, ob man noch auf dem richtigen Weg ist oder ob sich Verhandlungs- und Vereinbarungsprozesse inzwischen verselbstständigt haben.

Solche Prozesse brauchen selbstverständlich Ressourcen an Personal, Finanzen und Kompetenz, die für diese schwierigen Aufgaben ausreichend sind. An dieser Stelle möchte ich deutlich darauf hinweisen, dass nach meiner Erfahrung zu diesen Ressourcen auch gehört, das richtige Maß an „extern“ und „intern“ zu balancieren.

5. Zweiter Exkurs: Was können wir bei anderen abgucken? Regeln der Verhandlungskunst

Zu Verhandlungsführung und Prozesslogik erscheinen mir zwei Beispiele erwähnenswert:

▪ **die Havard-Prinzipien**

- Erst Beziehungen klären, dann Inhalte.
- Interessen verhandeln statt Positionen vertreten.
- Erst Optionen entwickeln, dann bewerten.
- Konkrete Ziele mit überprüfbaren Ergebnissen.

- **die goldenen Regeln für Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung**
 - Muster oder Vorlagen sind schon Kompromisse, die nur unterboten werden können.
 - Keine Regelungen aufnehmen, die man nicht versteht, für die es kein Anwendungsbeispiel gibt und die Außenstehenden nicht vermittelt werden können.
 - Alles genau erklären lassen.
 - Keine nichts sagende Präambel.

6. Zielgerichtet, ressourcenorientiert, verhältnismäßig – Ideal oder Messlatte sozialstaatlicher Leistungserbringung?

Wenn man sich die Debatte um sozialstaatliche Leistungserbringung ansieht, gerade die Auseinandersetzungen in den letzten 20 Jahren um Neue Steuerung, Lebensweltorientierung, das Konzept „Fördern und Fordern“, so wird ein Kern an Anforderungen deutlich, die man mit „zielgerichtet“, „ressourcenorientiert“ (an den Ressourcen der Hilfeadressaten sowie der Hilfeerbringer) und „verhältnismäßig“ überschreiben kann. Diese Adjektive markieren sowohl gesellschaftspolitische als auch fachliche und rechtliche Erwartungen. Aber markieren sie „nur“ den Maßstab oder kennzeichnen sie bereits die Realität sozialstaatlicher Leistungserbringung in der Gegenwart?

Prägend für die Realität der Organisationen und Professionellen, die sozialstaatliche Leistungen „produzieren“, scheinen mir die folgenden sieben, in ihren Polen angedeuteten Spannungsverhältnisse, die in immer wieder prekären, also ungewissen und bedrohten Lagen in eine Balance gebracht werden müssen, da sie nicht sicher zur einen oder anderen Seite hin aufgelöst werden können:

- Rechtmäßigkeit und Gerechtigkeit,
- Infrastruktur und Intervention,
- Prävention und Ausfallbürgschaft,
- Beteiligung und Berechenbarkeit,
- Anspruch und Verfügbarkeit,
- gesellschaftliche Verantwortung und staatliche Verpflichtung,
- Gesetzmäßigkeit und Wirksamkeit.

Nicht alles, was das Recht hergibt, wird auch schon im Hinblick auf die gesellschaftliche oder individuelle Bedeutung einer Problemlage als gerecht empfunden. Gleichzeitig müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass wir mit Sozialrecht im besten Fall Rechtmäßigkeit, aber niemals Gerechtigkeit erreichen können.

Das Verhältnis von Infrastruktur und Intervention hat auch in der Jugendhilfe hohe Aktualität in der Debatte um Sozialraumorientierung. Zum Verhältnis von Prävention und Ausfallbürgschaft möchte ich gerade in Bezug auf die unvoreingenommen positiv konnotierte Debatte um Frühwarnsysteme darauf hinweisen, dass wir in anderen, politischen Bezügen Frühwarnsysteme kritisch betrachten. Frühwarnsysteme können durch-

aus konflikteskalierende Wirkung haben, auch in unseren Arbeitsfeldern. Prävention ist nicht „automatisch“ der positive Pol. Eine berechenbare Ausfallbürgschaft, vor allem in Kinderschutzfällen dann einzutreten, wenn es erforderlich ist, ist das Mindeste, was zum Beispiel Kevin in Bremen hätte erwarten können, was er aber nicht erlebt hat.

Wie berechenbar sind die Prozesse der Sozialleistungserbringung, wenn jeder mitreden kann, wenn alles am „Runden Tisch“ zerredet werden kann und am Ende nur übrig bleibt, was als kleinster gemeinsamer Nenner noch akzeptabel erscheint? Natürlich ist Beteiligung und Mitwirkung erforderlich, um Hilfe wirksam werden zu lassen, aber wo hat diese Grenzen?

Das Verhältnis von Anspruch und Verfügbarkeit ist gerade für die Jugendhilfe ein wunder Punkt. Am Beispiel Kinderschutz lässt es sich erläutern: Die Debatte, die wir seit dem Osnabrücker Verfahren um die Garantenstellung hatten, war am Anfang davon geprägt, dass insbesondere *Thomas Mörsberger* davor warnte, einen Schutz und eine Förderung zu versprechen, die die Jugendhilfe nicht halten kann. Jugendhilfe kann nur für das in Garantenstellung gehen, was sie einigermaßen zuverlässig realisieren kann. Aber was muss umgekehrt von den Organisationen und Verantwortlichen der Jugendhilfe erwartet werden, zuverlässig zu gestalten, ohne dass sie sich mit mangelndem Geld oder politischem Interesse „rausreden“?

Auch die prekäre Balance zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und staatlicher Verpflichtung spiegelt sich im Kinderschutz wider. Wie weit geht die staatliche Gemeinschaft, die darüber wacht, ob Eltern zum Wohle ihrer Kinder handeln? Sind damit auch Lehrerinnen und Lehrer gemeint? Und was ist mit dem Nachbarn? Im Bereich der Jugendhilfe haben wir mit dem § 8a die Ausweitung auf alle, die Leistungen nach dem SGB VIII erbringen. Aber ist damit schon die „Verantwortungsgemeinschaft“ aus geschöpft? Was kann nur in zivil-gesellschaftlicher Verantwortung getragen werden und was muss staatliche Verpflichtung bleiben und als solche auch berechenbar einklagbar?

Unter dem Stichwort „Steuerung“ schließlich wird viel über Gesetzmäßigkeit und Wirksamkeit diskutiert. Lassen sich Sozialleistungen im Wesentlichen nur unter dem Gesichtspunkt ihrer Wirksamkeit bewerten? Oder müssen diese Leistungen nicht „immer noch“ danach bewertet werden, ob sie rechtmäßig und gesetzmäßig zustande gekommen sind?

Fazit: Viele Fragen und noch wenige Antworten:

- Sind Vereinbarungen ein Ausweg aus den aufgezeigten Dilemmata?
- Sind Vereinbarungen eine weiche Lösung für harte Probleme?
- Ist der Weg schon das Ziel – oder ist nur das Ergebnis entscheidend?
- Nur auf einem guten Weg kann auch Gutes erreicht werden!

Nicht der Weg ist schon das Ziel, aber das Ziel ist ohne einen Weg nicht zu erreichen. Insofern ist das Nachdenken über die Wege, über die Prozesse ein wesentlicher Bestandteil.

7. Die neue Vereinbarungskultur: Hauptsache, wir haben darüber geredet?!

Steuerung, so das Ideal der neuen Vereinbarungskultur, soll durch Kommunikation erfolgen, statt wie traditionell durch Macht (zum Beispiel mittels Rechtssetzung) oder durch Geld. Sollen also Macht oder Geld als wesentliche Steuerungsmedien im modernen Sozialstaat durch Kommunikation ersetzt werden? Nach den Erfahrungen aus der aktuellen Arbeit an Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe (§ 78 b SGB VIII) macht Geld Kommunikation nicht nur im Sinne von Belohnung verbindlich, sondern auch im Sinne von Sanktionen. Das bedeutet nicht, dass ich „Drohen mit dem Knüppel Sanktion“ für förderlich hielte, sondern spiegelt eine realistische Einschätzung über das Eigeninteresse von Menschen und Organisationen wider, sich auf Beziehungen und Kommunikation einzulassen.

Eine zentrale Erfahrung aus dem aktuellen Projekt über die Entwicklung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zeigt, dass die wesentliche Funktion solcher Vereinbarungen ist, positiv Kommunikation zu unterstützen, dass wechselseitige Berichte ein wesentlicher Bestandteil dieser Vereinbarungen sind, nicht als Kontrollberichte, sondern als Einstieg in einen verbindlichen und informierten Dialog über die Frage der Wirksamkeit von Hilfeprozessen.

Und hier können wir von Herrn Kachelmann und seinen unterhaltsamen Wettervorhersagen lernen: Informativ und verbindlich werden vereinbarte Dialoge zum Beispiel über die Wirkungen und Erfolgsaussichten von Hilfeprozessen, wenn statt über „gefühlte“ Auswirkungen über greifbare Hinweise (nicht Belege!) auf reale Wirkungen gesprochen werden kann. Empirisch informierte Dialoge, statt unproduktiver Streit über Beobachtungen und Bewertungen.

Das „Darüber reden“ ist dann zufriedenstellend, wenn es für die Beteiligten Konsequenzen hat, im Sinne von Zielvereinbarungen für beide Seiten, die in einem nächsten Dialog wieder aufgenommen werden – wenn es folgenreich wird für zukünftiges Handeln auf beiden Seiten.

8. Wo kann ich mich beschweren?

Wo kann ich mich beschweren, wenn es Probleme gibt? Bei Verträgen ist es eindeutig. Aus jedem Vertrag entstehen Erfüllungspflichten. Der Anbieter muss sich an die Leistung halten, die er offeriert hat. Man kann nicht eine Jugendhilfeleistung zu einem bestimmten Preis „ins Schaufenster stellen“ und wenn ein Jugendamt diese kaufen will, einen höheren Preis angeben, weil sich bereits andere dafür interessieren. Wenn man umgekehrt die Leistung eingekauft hat, muss der Preis dafür auch bezahlt werden. Das ist das Wesen von Verträgen. Beide Seiten müssen sich an das halten, was verabredet wurde. Es gibt relativ klare Regelungen darüber, was zu tun ist, wenn eine Seite dagegen verstößt und es gibt Institutionen, vor denen die gegebenenfalls dieser Streit ausgetragen werden kann, die Zivilgerichte.

Kann man auch bei Vereinbarungen auf Erfüllung klagen? Bei Konflikten, die es mit Vereinbarungen gibt, ist weder die Beschwerde noch die Klage der richtige Weg, sondern **Konfliktmoderation oder Schlichtung** und gegebenenfalls **Kündigung und neue Vereinbarung**.

Es entspricht dem Wesen der Vereinbarung, dass sich die Beteiligten möglichst vor dem Konfliktfall darüber verständigt haben, wie sie diesen miteinander regeln wollen. Im Unterschied zu Verträgen gehört es meines Erachtens zu den Eigenarten von Vereinbarungen, dass diese Konflikt-Regelung nicht wieder ein hierarchisches Verhältnis herstellt und die Parteien nicht nach einem Dritten – einem Richter – rufen, der dann „für sie“ entscheidet. Vielmehr sollte auch in den Konfliktregelungen das nicht hierarchische, partnerschaftliche Verhältnis beibehalten werden und neu miteinander verhandelt werden, und zwar so lange, bis der Konflikt geklärt ist – möglicherweise mit Hilfe einer Schlichtung. Der Schlichter löst nicht den Konflikt, sondern er gibt eine Empfehlung und es bleibt den beiden Parteien überlassen, ob sie die Schlichtung annehmen oder nicht.

Zum Vereinbarungswesen gehört eine Schlichtungskultur – kein Klageweg. Das wird meines Erachtens ein langwieriger, manchmal auch schmerzhafter Lernprozess der beteiligten Organisationen öffentlicher und freier Träger im Umgang mit Vereinbarungen sein müssen.

9. Fazit und Ausblick

- **Auch Jugendhilfe, Sozialleistungsträger und Sozialadministration brauchen eine „Diplomatenschule“.** Diplomatie ist etwas anderes als das Setzen und Durchsetzen von Recht. Vereinbarungen funktionieren nicht mit Machtspielen. Das kann man auch in der Politik beobachten. Man muss sehr genau abwägen, was man sagt und wem man etwas sagt. Die Verantwortlichen in der Politik lernen dies in einer Diplomatenschule. Diese Form von Diplomatie, mit all den Feinheiten, die man dazu im Umgang und in den Umgangsformen braucht, wird, wenn das Vereinbarungswesen weiter Einzug hält, auch einen Fortbildungsbedarf in der Jugendhilfe erzeugen.
- **Von der Organisationsverfügung zur Organisationsentwicklung.** Wir haben im Bereich der klassischen Administration, zu der auch die Sozialadministration gehört, immer noch ein traditionelles Verständnis von Organisation, das im Wesentlichen von der „Aufbauorganisation“ geprägt ist. Solche Organisationsaufbauten werden in diesem Verständnis immer noch verfügt. Organisation ist aber nicht nur Aufbau- sondern auch Ablauforganisation. Ablauforganisation kann man zwar auch in den Rahmungen vorgeben, aber was und wie diese funktioniert, muss entwickelt werden und das sind mühsame Prozesse. Gerade bei den Behörden und bei den Jugendämtern/Fachbereichen muss eine Vorstellung Eingang finden, dass ihre Organisationsfragen nur bedingt Fragen sind, die einmal entschieden und verfügt sind, sondern zum größten Teil im Fluss und in der Entwicklung sind und mit Mitarbeitern entwickelt werden müssen.
- **Jeder Inhalt hat seine Form: Vereinbarungen brauchen Kultur und Ästhetik, Atmosphäre und Stil.** Das habe ich eindrücklich bei der Begleitung eines Vereinbarungsprozesses zur Hilfeplanung zwischen öffentlichen und freien Trägern in Berlin erlebt. Dort spielten neben inhaltlichen Aspekten Fragen der Kultur und der Ästhetik eine bedeutsame Rolle dafür, ob sich Beteiligte zu Vereinbarungen eingeladen fühlen oder ob sie das Gefühl haben, sie seien zu einer Veranstaltung

abgeordnet, auf der ihnen gesagt wird, was sie zu tun haben. Die Art und Weise, wie eingeladen wird, wie empfangen und gestaltet wird – auch die Sitzordnung und die Getränke –, sind eben nicht nebensächlich. Für Vereinbarungen sind solche Kulturfragen – gerade am Anfang – oft entscheidender als die inhaltlichen Fakten. Wie bereits gesagt: Das Vereinbarungswesen hat viel mit Diplomatie zu tun. Auch die Form, in der Vereinbarungen präsentiert werden, spielt eine Rolle. Dann reicht eben nicht die fotokopierte Blättersammlung. Bereits wenn man die Vereinbarung in die Hand nimmt, muss deutlich werden, dass diese etwas wert ist.

- **Nicht alles kann vereinbart werden, es muss auch weiterhin verabredet und verordnet werden.** Bei aller Euphorie und aller Sympathie für das Vereinbarungswesen gibt es auch im Bereich der Jugendhilfe und der Sozialleistungserbringung nach wie vor Gegenstände und Themen, die verordnet werden müssen, die der klaren Ansage durch Gesetze, Regelungen und durch Autorität bedürfen und die vorgeben, in welchem Rahmen sich die Vereinbarungspartner bewegen können. Ansonsten entsteht das Gefühl von Überforderung. Auf der anderen Seite wird es weiterhin den Spielraum geben müssen, sich zu verabreden und miteinander im Gespräch zu sein, ohne dass dies jedes Mal offiziell geschieht. Es muss eben genau abgewogen werden, was verordnet werden muss, was Gegenstand von Vereinbarungen ist und was man verabreden kann.

Problemfelder bei Vereinbarungen identifizieren und Prozesse gelungener Vereinbarungen vorstellen

Forum 1: Einzelfallvereinbarungen

(§ 8a, § 36, § 42 SGB VIII)

„Einzelfallvereinbarungen“ zur Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (§ 42 SGB VIII)

CLAUDIA DRÖLL

Stellvertretende Leiterin der Evangelischen Jugendhilfe Schweicheln, Hiddenhausen

Inobhutnahme

Der Begriff der „Inobhutnahme“ ist ein Rechtsbegriff mit einer bestimmten juristischen Bedeutung. Im Kontext der Arbeit der Jugendhilfe sollte dies beachtet werden, um Verwirrung – und damit mögliche Fehlentscheidungen – zu vermeiden.

Die Inobhutnahme nach §42 SGB VIII ist eine vorläufige Krisenintervention des Jugendamtes zum Schutz des Kindes oder des Jugendlichen im Krisen- und Gefahrenfall. Daraus folgt, dass das Jugendamt in jedem Krisen- und Gefahrenfall zum Handeln bereit sein muss – unabhängig von Dienstzeiten. Darauf hat das Kind oder der Jugendliche einen Rechtsanspruch.

Verpflichtet ist also das Jugendamt. Dabei handelt es sich um eine absolute Pflicht, das heißt um eine nicht durch Personal- oder Finanzmangel relativierbare Pflicht. Die Inobhutnahme ist ein Verwaltungsakt nach § 31 SGB X, der schriftlich, mündlich oder in anderer Weise erlassen werden kann und dessen sofortige Vollziehbarkeit angeordnet werden kann. Adressat des Verwaltungsakts ist das Kind oder Jugendliche selbst. Freie Träger können die Leistungen nach § 2 Abs. 2 SGB VIII selbstständig neben dem öffentlichen Träger oder in seinem Auftrag für ihn erbringen (§ 3 Abs.2 S1 SGB VIII).

Die anderen Aufgaben nach § 2 Abs. 3 SGB VIII, also beispielsweise die Inobhutnahme können von den freien Trägern nur im Auftrag erbracht werden, wobei ein Gesetz dies ausdrücklich bestimmen muss (§ 3 Abs. 3 SGB VIII). Dies ist für die Inobhutnahme mit §76 Abs. 1 SGB VIII geschehen, beschränkt jedoch die Beteiligung auf anerkannte Träger der freien Jugendhilfe (Voraussetzungen nach § 75 SGB VIII müssen erfüllt sein).

Der freie Träger der Jugendhilfe kann eine Entscheidung (Verwaltungsakt) über die Inobhutnahme gemäß § 42 SGB VIII nicht treffen. Unbeschadet davon können freie Träger der Jugendhilfe die Befugnis erhalten, eine Inobhutnahme ohne vorherigen Verwaltungsakt durch den örtlichen Träger der Jugendhilfe durchzuführen. In diesem Fall ist der Träger der örtlichen Jugendhilfe von jeder Inobhutnahme unverzüglich zu unterrichten.

Allein den Personensorgeberechtigten oder den Erziehungsberechtigten steht das Recht zu, einer Inobhutnahme zu widersprechen.

Abbildung 1 gibt einige Zahlen zur Inobhutnahme in Deutschland wieder.

<p>2005: Inobhutnahmen fast unverändert</p> <p>25.400 Kinder und Jugendliche werden Inobhut genommen</p> <p>61 % waren älter als 14 Jahre</p> <p>56 % waren Mädchen</p> <p>30 % auf eigenen Wunsch</p> <p>Quelle: Statistisches Bundesamt</p>
--

Abbildung 1

Art und Umfang der Beteiligung freier Träger

Anerkannte Träger der freien Jugendhilfe können an der Wahrnehmung der Aufgabe der Inobhutnahme beteiligt werden, indem sie Teile der Durchführung übernehmen oder wenn ihnen die Inobhutnahme zur Ausführung übertragen wird.

Eine Delegation ist ausgeschlossen, weil der Träger der öffentlichen Jugendhilfe trotz Beteiligung der Träger der freien Jugendhilfe für die Erfüllung der Aufgabe verantwortlich bleibt.

Werden freie Träger an der Wahrnehmung der Aufgabe der Inobhutnahme nur für den Zeitraum außerhalb der Dienstzeiten des Jugendamtes beteiligt, können ebenfalls beide Varianten der Beteiligung vorliegen.

Teile der Aufgabe sind:

- die vorläufige Unterbringung,
- die Klärung der Situation,
- das Aufzeigen möglicher Hilfen und Unterstützung,
- die Benachrichtigung einer Vertrauensperson,
- die Sorge für das Wohl des Kindes/Jugendlichen (einschließlich Unterhalt und Krankenhilfe),
- die Vertretung des Kindes,
- die Unterrichtung der Personensorge- oder Erziehungsberechtigten,
- Übergabe des Kindes/Jugendlichen bei Widerspruch oder Herbeiführung einer Entscheidung des Familiengerichtes,
- Einleitung eines Hilfeplanverfahrens bei Unterbleiben des Widerspruches,
- freiheitsentziehende Maßnahmen bei Gefahren für Leib und Leben.

Beteiligungsfähig ist jeder Teil dieser Aufgabe oder die Ausführung der Aufgabe insgesamt in all ihren Teilen. Wenn sich die Beteiligung des freien Trägers nicht auf einen Einzelfall beschränkt, ist ein Beschluss des Jugendhilfeausschusses über die Beteiligung des freien Trägers notwendig.

Ergebnis:

Außerhalb der Dienstzeiten des Jugendamtes muss eine Rufbereitschaft eingerichtet sein. Die Entscheidung über die Inobhutnahme kann in dieser Zeit auch vom anerkannten Träger der freien Jugendhilfe getroffen werden, wenn er an der Wahrnehmung dieser Aufgabe durch öffentlich-rechtlichen Vertrag mit dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe beteiligt worden ist.

Die Pflicht zur Einrichtung einer Rufbereitschaft kann das Jugendamt also auch dadurch erfüllen, dass es einen freien Träger an der Wahrnehmung der Aufgabe der Inobhutnahme beteiligt, insbesondere ihm das Entscheidungsrecht über die Inobhutnahme überträgt.

Wird die Entscheidung vom Jugendamt getroffen, ist sie ein Verwaltungsakt (§ 31 SGB X) mit Drittwirkung. Die Entscheidung muss aber nicht vom Jugendamt getroffen werden, sondern kann auch durch den freien Träger erfolgen. Es bleibt dem Jugendamt unbenommen, die Entscheidung des freien Trägers nachträglich durch einen Verwaltungsakt zu legitimieren oder sie aufzuheben. Dies folgt aus der bestehenden Letztverantwortlichkeit nach § 76 Abs. 2 SGB VIII. Ob die Rufbereitschaft beim Jugendamt selbst oder beim freien Träger eingerichtet wird, steht im Ermessen des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe.

An einer Inobhutnahme sind jedoch außer dem Jugendamt und den freien Trägern weitere Dienste und Ämter beteiligt (**siehe Abbildung 2**). Zwischen allen diesen Beteiligten müssen Absprachen, möglichst Vereinbarungen, die die Vorgehensweise und Aufgabenteilung regeln, getroffen werden.

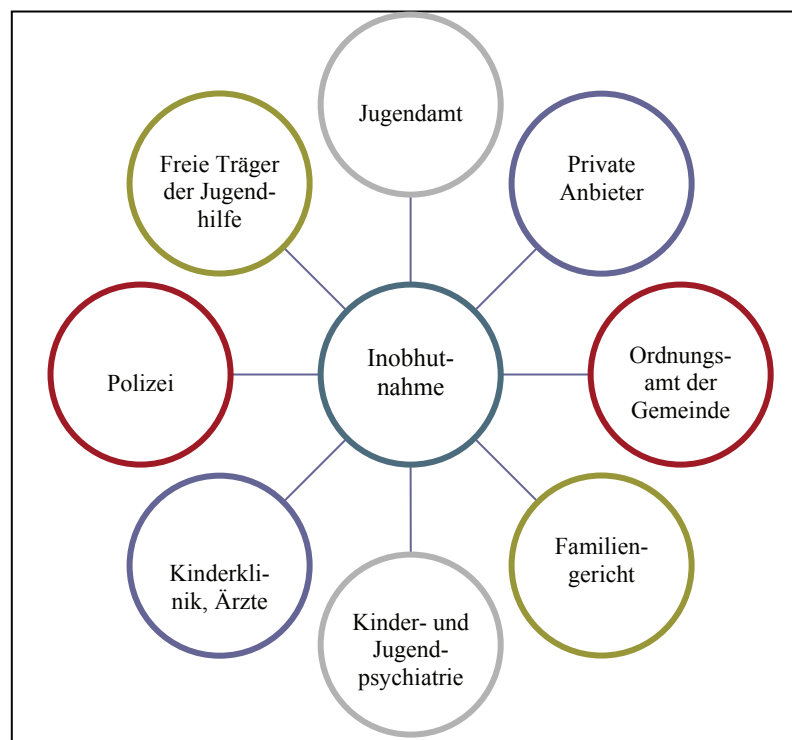


Abbildung 2

© Claudia Dröll, Ev. Jugendhilfe Schweicheln

Inobhutnahme bei der Evangelischen Jugendhilfe Schweicheln

Die Evangelische Jugendhilfe Schweicheln begann am 01.01.2004 mit der Einrichtung einer Inobhutnahme und hat dazu einen Vertrag mit vier Jugendämtern:

- Stadt Herford (66.000 Einwohner),
- Stadt Bünde (45.000 Einwohner),
- Stadt Löhne (42.000 Einwohner),
- Kreis Herford (102.000 Einwohner).

Im gesamten Kreisgebiet leben etwa 50.000 Kinder und Jugendliche.

Vereinbarungen:

Die Jugendämter übertragen der Evangelischen Jugendhilfe Schweicheln folgende Aufgaben:

- Aufnahme von Kindern und Jugendlichen nach §42 SGB VIII,
- die Einrichtung einer gut erreichbaren Anlaufstelle auf dem Gelände der Einrichtung.
- Die Aufnahme findet sofort statt und dauert bis zur Klärung der Problemlage, in der Regel soll die Inobhutnahme nach fünf Tagen beendet sein.
- Bei Selbstmeldern erfolgt eine unverzügliche Information an das zuständige Jugendamt und die Erstellung eines Aufnahmeprotokolls, aus dem die Personalien und der Sachverhalt, warum der/die Hilfesuchende um Obhut bittet, hervorgehen.
- die übergebenen Minderjährigen werden pädagogisch betreut und eine Tag- und Nachtbetreuung wird sichergestellt.
- freiheitsentziehende Maßnahmen sind nicht möglich.

Folgende Vereinbarungen zur Durchführung wurden getroffen:

- Die Durchführung der übertragenen Aufgabe erfolgt in kooperativer Absprache mit den fallzuständigen MitarbeiterInnen des Jugendamtes, die Evangelische Jugendhilfe benennt jeweils einen Prozessbeauftragten für die Dauer der Inobhutnahme.
- Die Evangelische Jugendhilfe dokumentiert den Prozess der Inobhutnahme.
- Die Inobhutnahme findet in den bestehenden Gruppen, vorzugsweise in Gruppen auf dem Gelände in entsprechend eingerichteten zusätzlichen Räumen statt.
- Zusatzvereinbarung für Mädchen aus dem Zuständigkeitsbereich des Kreisjugendamtes über Sicherstellung der mädchengerechten Ausgestaltung der Inobhutnahme inklusive eines Kooperationsvertrages mit dem Mädchenhaus Bielefeld.
- Es finden regelmäßige Treffen zwischen den Jugendämtern und der Evangelischen Jugendhilfe statt, um die Arbeit zu reflektieren.

Zahlen des Erfahrungszeitraumes:

In den Jahren 2004 bis 2007 wurden folgende Inobhutnahmen vorgenommen:

2004: insgesamt 65 Inobhutnahmen (31 Mädchen, 34 Jungen; 6 unter 10 Jahren),

2005: insgesamt 50 Inobhutnahmen (27 Mädchen, 23 Jungen),

2006: insgesamt 50 Inobhutnahmen (24 Mädchen, 26 Jungen, 1 unter 10 Jahren),

2007: 48 Inobhutnahmen (31 Mädchen, 17 Jungen, 2 unter 10 Jahren).

Konfliktbereiche:

- Dauer der Inobhutnahme, interne Abläufe im Jugendamt verhinderten häufiger eine Klärung innerhalb von fünf Tagen. Urlaubs- und Krankheitssituationen, Feiertage, Wochenende, fehlende Anschlussmaßnahmen führten ebenfalls zu längeren Aufenthalten. Dies verursachte eine Verortung der Jugendlichen in der Gruppe und erschwerte einen Wechsel in andere Unterbringungen.
- Unterschiedliche Verfahrens- und Arbeitsweisen in den einzelnen Jugendämtern.
- Stark übergriffige Jugendliche konnten in den Gruppen nicht entsprechend betreut werden und wurden zur Gefahr für Andere.
- Betriebserlaubnis fordert den Schutz und die Sicherheit der als Hilfe zur Erziehung untergebrachten Kinder und Jugendlichen.
- Plötzliche Entlassungen aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie von Jugendlichen, die als nicht therapiemotiviert eingestuft wurden und für die keine Anschlussmaßnahmen geklärt waren.
- Stark alkoholisierte oder unter Drogeneinfluss stehende Jugendliche.
- Schlechte Erreichbarkeit der fallzuständigen JugendamtsmitarbeiterInnen, fehlende transparente Vertretungsregelung.
- Keine Erreichbarkeit nach Dienstschluss und am Wochenende sowie an Feiertagen.
- Fehlendes Krisenmanagement mit verbindlichen Strukturen und Inhalten.
- Fehlende Zielklärung mit allen Beteiligten.

Erfordernisse für ein gelingendes Zusammenwirken im Sinne und unter Beteiligung der Betroffenen

Die Inobhutnahme ist:

- eine sozialpädagogische Schutzmaßnahme. Es ist das Wohl des Kindes/Jugendlichen sicherzustellen und eine der individuellen Notlage entsprechend angemessene Krisenintervention zu leisten sowie nach erfolgter Zielklärung Hilfe und Unterstützung aufzuzeigen,

- keine Hilfeform, die an Stelle von Hilfe zur Erziehung gewährt wird, sondern eine zusätzliche sozialpädagogisch orientierte Interventionsmaßnahme in einer aktuellen Krisensituation,
- zu beenden, wenn der Inobhutnahmezweck erfüllt ist oder wenn der Personensorge- oder Erziehungsberechtigte widerspricht und keine andere Entscheidung des Vormundschaftsgerichtes vorliegt.

Für einen gelingenden Prozess ist es dienlich, dass

- eine vertraglich genaue Festlegung, welche Aufgaben der Inobhutnahme zur Ausführung an den freien Träger übertragen werden, vereinbart ist,
- ein Prozessverantwortlicher übergreifend für die einzelne Inobhutnahme im Sinne eines Fallmanagements tätig ist – bis zur Beendigung,
- es ein funktionierendes Verfahren zur Dokumentation und Information gibt,
- es Absprachen über Inhalte und Kooperationen im Verfahren der Inobhutnahme zwischen allen Beteiligten gibt,
- eine Benennung von verbindlichen Ansprechpartnern, die jeweils amts- bzw. einrichtungsintern für Umsetzung der Vereinbarungen sorgen, getroffen wurde,
- regelmäßige Treffen zur Auswertung der Erfahrungen und Weiterentwicklung der Inhalte und Verfahrensweisen stattfinden,
- es, falls notwendig, gemeinsame Konzipierung und Umsetzung von Hilfsangeboten gibt, die den jeweiligen Bedarfen gerecht werden.

Forum 1: Einzelfallvereinbarungen (§ 8a, § 36, § 42 SGB VIII)

Erfahrungen aus der Jugendhilfepraxis des Jugendamtes Berlin-Lichtenberg – „Handbuch Qualitätssicherung in der Hilfeplanung“

RAINER-MARIA FRITSCH

Jugendamtsleiter, Bezirksamt Lichtenberg-Hohenschönhausen, Berlin

Qualitätssicherung in der Hilfeplanung im Jugendamt Berlin-Lichtenberg

Im Rahmen des Landesprojektes „Optimierung der Entscheidungsprozesse, der Organisation und der Finanzierung der Berliner Jugendhilfe – Einführung Sozialraumorientierung“ wurde im Jugendamt Lichtenberg als zentrales Reformprojekt der öffentlichen Jugendhilfe im Jahr 2003 das Projekt „Sozialraumorientierung“ begonnen.

In diesem Projektvorhaben sollte

- das fachliche Konzept der sozialraum- und ressourcenorientierten Jugendhilfe auf die Erfordernisse des Bezirkes hin konkretisiert,
- die Aufbauorganisation an die Erfordernisse einer sozialraumorientierten Jugendhilfe angepasst,
- die Mitarbeiter/innen qualifiziert und
- die Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe im Bezirk optimiert

werden.

In diesen Kontext gehört die Planung und Gestaltung von Hilfen zur Erziehung und von Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und Hilfen für junge Volljährige nach dem SGB VIII.

Durch das Jugendamt wurde ein zweijähriges Projekt initiiert, das die Qualitätssicherung in der Hilfeplanung unter den Bedingungen der Einführung der Sozialraumorientierung in den Mittelpunkt stellte.

Ergebnis dieses Prozesses, an dem Mitarbeiter/innen des Jugendamtes und freier Träger der Jugendhilfe im Bezirk beteiligt waren, ist ein gemeinsames Handbuch zur Qualitätssicherung in der Hilfeplanung, das regelmäßig fortgeschrieben und weiterentwickelt werden soll.

1. Einordnung des Teilprojektes Hilfeplanung

Im Bezirk Lichtenberg wurde ein Prozess in Form eines bezirklichen Projekts initiiert, der veränderte bzw. neue inhaltliche Anforderungen mit Fragen nach lebensweltlich orientierten Strukturen und notwendigen Qualifizierungen verzahnt.

Neben Teilprojekten zur Veränderung der Binnenstruktur des Jugendamtes und einer damit verbundenen veränderten Aufgabenstellung der Jugendhilfe im Bezirk entstanden drei gemeinschaftliche Teilprojekte der freien und öffentlichen Jugendhilfe:

Das **Teilprojekt Basis 2** widmete sich der fallbezogenen Ressourcenmobilisierung durch den Leistungserbringer der freien Jugendhilfe im konkreten Einzelfall.

Das **Teilprojekt PAZI** (Präventive Angebote zur Integration junger Menschen und ihrer Familien im Vorfeld von Hilfen zur Erziehung) ist für die Umsetzung von Ideen an der Schnittstelle von fallspezifischer und fallunspezifischer Arbeit verantwortlich, die gleichzeitig eine Schnittstelle zwischen den Hilfen zur Erziehung und der Jugendsozialarbeit darstellt.

Das **Teilprojekt Hilfeplanung** beschäftigte sich mit der Hilfeplanung in der konkreten Einzelfallhilfe als gemeinsames Anliegen der freien und öffentlichen Jugendhilfe im jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis Leistungsberechtigte, Leistungserbringer und Leistungsgewährer. Dieses Teilprojekt erarbeitete das vorliegende Qualitätshandbuch.

2. Fachliche Anforderungen an den Hilfeplanungsprozess

Der Hilfeplan als Koordinierungs- und Kontrollinstrument der individuellen Hilfen zur Erziehung erfordert nach § 36 SGB VIII das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte und die kontinuierliche Beteiligung der Leistungsberechtigten.

Die gesetzlichen Anforderungen an das Verfahren für den Prozess der Planung und Durchführung von Hilfe zur Erziehung und Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und Hilfe für junge Volljährige sind in den gleichnamigen Ausführungsvorschriften vom 31.05.2005 für den öffentlichen Träger der Jugendhilfe in Berlin genauer geregelt.

Für die Leistungserbringer sind im Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRVJug) in der Fassung vom 15.12.2006 grundsätzliche Voraussetzungen für eine gute Qualität in den Hilfen beschrieben.

Das Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern im Prozess der Hilfeplanung bestimmt den Verlauf und die Wirkung von Hilfen zur Erziehung und hat damit eine wesentliche Bedeutung für die Steuerung. Um nicht in jedem Einzelfall grundsätzliche Strukturen, Verfahren und Inhalte neu zu verhandeln, ist ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe erforderlich.

Mit dem Ziel, dieses zu entwickeln, wurde ein Prozess auf den Weg gebracht, der gemeinsame Verabredungen zu den einzelnen Phasen des Hilfeplanungsprozesses und gemeinsame Standards zu Verfahren und Dokumenten in einem Handbuch zur Qualitätssicherung der Lichtenberger Leistungsgewährer und Leistungserbringer definiert und verbindlich festschreibt.

3. Prozessgestaltung des Teilprojektes Hilfeplanung

Ausgehend von Erkenntnissen des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“¹ und mit wissenschaftlicher Begleitung von Herrn Prof. Dr. Schrapper von der Universität Koblenz-Landau wurden die Eckpunkte und Rahmenbedingungen des Prozesses bestimmt.

Die großen Meilensteine des zweijährigen Projektes von April 2005 bis Februar 2007 waren drei Fachtagungen, auf denen sich 140 Mitarbeiter/innen von freien Trägern und Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers (sozialpädagogische Fachkräfte, Leitungskräfte des Jugendamtes, Koordinator/innen und Geschäftsführer/innen der freien Träger) aktiv mit den Inhalten des nun vorliegenden Qualitätshandbuches auseinandersetzten.

Die Etappen waren gekennzeichnet von intensiver Arbeitgruppentätigkeit, die von einer Steuerungsgruppe, bestehend aus den drei Sprechern der AG Hilfen zur Erziehung nach § 78 SGB VIII und drei Vertretern des Jugendamtes, koordiniert und von Herrn Prof. Dr. Schrapper fachlich begleitet wurde.

Auf der ersten Tagung im Oktober 2005 setzte Herr Prof. Dr. Schrapper mit seinem Referat zu „Anforderungen und Standards qualifizierter Hilfeplanung“ grundlegende Akzente für den gesamten Prozess.

Die wesentlichen inhaltlichen Schwerpunkte des Hilfeplanverfahrens wurden herausgestellt und zu Aufträgen für die paritätisch besetzten Arbeitsgruppen zusammengefasst.

Die Arbeitsgruppe Hilfeplanverfahren betrachtete die Schnittpunkte innerhalb des Hilfeplanverfahrens von Beginn der Hilfe nach der Entscheidung im Jugendamt über die Phase der Umsetzung der Hilfe bis zur Beendigung der Hilfe mit Evaluation des gesamten Hilfeverlaufs im Einzelfall.

Die Arbeitsgruppe Schnittstellen erarbeitete Standards zum Umgang mit den Institutionen und Bereichen, die nur zeitweise am Hilfeplanverfahren beteiligt sind, wie zum Beispiel Kita, Schule, Psychiatrie oder Gerichte.

Die Arbeitsgruppe Fallübergreifende Regelungen befasste sich mit dem Beschwerde- und Konfliktmanagement und mit Regelungen zur Sicherung von Vereinbarungen über den Einzelfall hinaus.

Die zweite Tagung unter der Überschrift „**Wir sind auf dem Weg – sind wir auf dem richtigen Weg**“ diente der Vorstellung und Diskussion der bisher erarbeiteten Zwischenergebnisse mit weiteren Mitarbeiter/innen vom Lichtenberger Leistungsgewährer und Leistungserbringern von Hilfen zur Erziehung, die nicht unmittelbar am Prozess beteiligt waren.

¹ Bundesmodellprojekt zur Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens unter der Leitung der Universität Koblenz, Prof. Dr. Christian Schrapper in Kooperation mit den Forschungsinstituten Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH, Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. und Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. – Bestandteil einer Gesamtinitiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2002-2005

Die **Arbeitsgruppe Hilfeplanverfahren** stellte den Ablauf der Fallzugangsphase einer Hilfe zur Erziehung beim freien Träger und zum Ablauf der Ausgestaltung der Hilfe vor, in der die gemeinsamen Verabredungen an entscheidenden Punkten des Hilfeplanverfahrens festgehalten wurden. Leitfäden für die Durchführung von Hilfekonferenzen und für die Berichterstattung des freien Trägers zu Hilfeverläufen wurden vorgelegt.

Die **Arbeitsgruppe Schnittstellen** präsentierte eine Zusammenstellung von möglichen Kooperationspartnern und Vorschläge zu gemeinsamen Standards im Umgang mit Schulen, Kitas, Psychiatrie etc. im Hilfeplanverfahren.

Die **Arbeitsgruppe Fallübergreifende Regelungen** beschrieb Verabredungen zum Beschwerde- und Konfliktmanagement sowie Hinweise für die Sicherung von verabredeten Abläufen und Vereinbarungen über den Einzelfall hinaus.

Die Mitglieder der **Steuerungsgruppe** stellten den Teilnehmer/innen eine mögliche Struktur des Handbuchs zur Diskussion.

Alle Teilnehmer waren sich zu diesem Zeitpunkt schon einig, dass die Verständigung über gemeinsame Verabredungen und Standards ein fortlaufender Prozess sein muss und künftig mit der Pflege des Handbuchs und gemeinsamen Fortbildungsveranstaltungen gekoppelt sein sollte.

Um diesen Aspekt bei der Fertigstellung des Handbuchs zu berücksichtigen, widmete sich insbesondere die Steuerungsgruppe der Beschreibung des Prozesses der Fortschreibung und Pflege des Qualitätshandbuchs nach Beendigung der Projektphase.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden in einer gemeinsamen Arbeitstagung der drei Gruppen zusammengeführt und aufeinander abgestimmt, so dass die Struktur des Qualitätshandbuchs abschließend verabredet werden konnte (**Gliederung siehe Anlage 1**).

4. Beendigung des Teilprojektes und Ausblick

Auf der Abschlusstagung im Februar 2007 wurde mit der feierlichen Übergabe des Qualitätshandbuchs an alle Beteiligten der gesamte Prozess des Teilprojektes beendet. Mit ihrer Unterschrift erklärten die Vertreter/innen der an der Erarbeitung des Qualitätshandbuchs beteiligten Institutionen und Einrichtungen sowie des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe im Bezirk Lichtenberg für die Verbreitung und Einhaltung der beschriebenen Vereinbarung zu sorgen und aktiv zur Weiterentwicklung der Standards beizutragen (**Leitsätze für die gemeinsame Praxis siehe Anlage 2**).

Es ist ein gemeinsames Werk entstanden, das den Beginn eines Prozesses widerspiegelt, in dem sich freie und öffentliche Jugendhilfe im Interesse der Leistungsberechtigten aufeinander zu bewegt, mehr Verständnis für die Arbeit des anderen entwickelt und eine gemeinsame Sprache gefunden haben.

Die Teilnehmer schätzten die fach- und sachbezogene Auseinandersetzung, die offenere, transparentere Kommunikation und sprachen sich für eine Fortsetzung solcher Pro-

zesse aus. Herr Prof. Dr. Schrapper würdigte die geleistete Arbeit, in dem er besonders den Prozess des wertschätzenden Miteinanders in den Mittelpunkt stellte, der sich durch hohe Fachlichkeit und sachliche Argumentation auszeichnete, Auseinandersetzung zuließ und zu einem abgestimmten Ergebnis kam.

Ausgehend von den Grundprinzipien des Qualitätsmanagements ist Qualität auch in sozialpädagogischen Prozessen der Beratung, Unterstützung und Hilfe kein objektives Merkmal, sondern muss von allen Beteiligten jeweils konkret bestimmt werden.

Die im Handbuch beschriebene Qualität des Hilfeplanverfahrens ist daher eine ständige Aufgabe, die von allen Beteiligten, hier den Leistungserbringern und dem Leistungsgewährer, dauerhaft sicherzustellen ist.

Für die Fortschreibung und Pflege des Handbuches wurde die Bildung eines Qualitätszirkels vereinbart, der sich aus den bisherigen Mitgliedern der Steuerungsgruppe zusammensetzen soll. Der Qualitätszirkel wird für die Überprüfung und Weiterentwicklung der in diesem Qualitätshandbuch verabredeten Vereinbarungen zur Qualität im Hilfeplanverfahren zwischen Leistungsgewährendem und Leistungserbringer des Bezirkes Lichtenberg verantwortlich sein. Die Arbeitsinhalte des Qualitätszirkels werden sich aus den Erfahrungen, Fragen und Hinweisen der Mitarbeiter/-innen im Umgang mit den Inhalten des Qualitätshandbuches ergeben.

Das Qualitätshandbuch und seine Fortschreibung sind bereits jetzt zu wesentlichen Bestandteilen der Arbeit im Alltag der Leistungsgewährer und Leistungserbringer von Hilfen zur Erziehung im Bezirk geworden.

Das Handbuch „Qualitätssicherung in der Hilfeplanung“ kann als PDF-Dokument (62 Seiten, Dateigröße 1,5 MB) angefordert werden über:
elke.wagner@libg.verwalt-berlin.de

Gliederung Handbuch

- 1. Einleitung**
- 2. Grundlegendes zur Hilfeplanung**
 - 2.1 Zentrale Elemente des Hilfeplanungsprozesses
 - 2.2 Hilfeplanung in einer verantwortlichen Balance von Spannungen
 - 2.3 Hilfeplanung – eine Frage von Haltung und Kultur
- 3. Qualität der Hilfeplanung – Rechtliche Vorgaben und Vereinbarungen**
- 4. Das Hilfeplanverfahren**
 - 4.1 Die wesentliche Phasen im Hilfeplanungsprozess
 - 4.2 Vorgabe- und Nachweisdokumente
 - 4.2.1 Leitfaden Hilfekonferenz
 - 4.2.2 Leitfaden Fallanfrage
 - 4.2.3 Leitfaden Berichte
- 5. Zusammenarbeit von Leistungsgewähren und Leistungserbringern mit externen Partnern**
 - 5.1 Grundlegende Standards der Zusammenarbeit
 - 5.2 Wichtige Kooperationspartner
- 6. Fallübergreifende Regelungen**
 - 6.1 Beschwerdemanagement
 - 6.1.1 Beschwerdemanagement der freien Träger
 - 6.1.2 Beschwerdemanagement der Verwaltung des Jugendamtes
 - 6.2 Konfliktmanagement
 - 6.3 Sicherung von verabredeten Standards und Verfahren
 - 6.3.1 Trägergespräche
 - 6.3.2 Evaluation
- 7. Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Qualitätshandbuches**
 - 7.1 Verfahren und Instrumente
 - 7.1.1 Qualitätszirkel
 - 7.1.2 Weitere Instrumente zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung
 - 7.2 Offene Fragen und Themenspeicher
- 8. Erklärung**
- 9. Verzeichnisse**
 - 9.1 Glossar
 - 9.2 Verzeichnis der mit geltenden Dokumente
 - 9.3 Verzeichnis der Beteiligten
- 10. Anhang**

Anlage 2

Neun Leitsätze für die gemeinsame Praxis

- (1) Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz der verschiedenen Rollen im Prozess des Hilfeplanverfahrens ist eine wesentliche Grundvoraussetzung einer gelingenden Zusammenarbeit.
- (2) Die Unterschiedlichkeit der Akteure (Leitbilder, Überzeugungen, Rollen, Kontext usw.) wird für die Gestaltung konstruktiver Prozesse genutzt.
- (3) Im Interesse der Leistungsberechtigten entwickeln Jugendamt und leistungserbringender Träger eine gemeinsame und verständliche Sprache.
- (4) Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit sind Grundprinzipien in der Arbeit mit den Leistungsberechtigten und des gegenseitigen Miteinanders.
- (5) Es gibt verbindliche Anlässe, Orte und Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern in Lichtenberg, die einen fachlichen Austausch zu verschiedenen Inhalten und in unterschiedlichen Zusammensetzungen ermöglichen bzw. sicherstellen. Dazu sollen auch gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen zu Fachthemen gehören.
- (6) Grundprinzip in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern ist die persönliche Kontaktaufnahme der beteiligten Fachkräfte.
- (7) Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist gekennzeichnet von fach- und sachbezogener Auseinandersetzung in einer produktiven Streitkultur, die Offenheit und Kritik mit dem Ziel einer Konsensbildung befördert.
- (8) Eine gelingende Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern erfordert die Investition von zeitlichen und personellen Ressourcen auf beiden Seiten; hierfür sind insbesondere die Leitungskräfte verantwortlich.
- (9) Die aus dem zweijährigen Prozess entstandene gemeinsame und gegenseitige Qualifizierung findet ihre Fortsetzung in der permanenten Überarbeitung des Handbuchs und in der Einzelfallarbeit.

Forum 1: Einzelfallvereinbarungen (§ 8a, § 36, § 42 SGB VIII)

Von Schnittstellen und Nahtstellen – Zur Vereinbarungsentwicklung zwischen Jugendamt und freien Trägern in Fragen des Kindesschutzes gemäß § 8a SGB VIII

MEINOLF PIEPER

Leiter der Außenstelle Sindelfingen, Jugendamt Landkreis Böblingen

Die folgenden Ausführungen stellen den Aushandlungsprozess zur Vereinbarungsentwicklung zwischen öffentlichem Träger der Jugendhilfe sowie weiteren im SGB VIII genannten Diensten und Institutionen zum Kindesschutz im Kreis Böblingen dar. Wichtig erscheinende Befürchtungen, Probleme und Lösungsansätze werden exemplarisch herausgearbeitet und wesentliche Punkte zusammengefasst dargestellt. Insbesondere werden die möglichen positiven Effekte im Sinne eines „best practice“ erläutert.

1. Die Themenschwerpunkte: Der Auftrag gemäß § 8a SGB VIII

Der § 8a SGB VIII Absatz 2 verpflichtet Träger von Einrichtungen und Diensten, die Leistungen nach diesem Buch erbringen, durch Vereinbarungen sicherzustellen, „dass deren Fachkräfte den Schutzauftrag nach Absatz 1 in entsprechender Weise wahrnehmen und bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos eine insoweit erfahrene Fachkraft hinzuziehen“.

Insbesondere solle die Verpflichtung aufgenommen werden, dass die Fachkräfte bei den Personensorgeberechtigten/Erziehungsberechtigten auf die Inanspruchnahme von Hilfen hinwirken, wenn sie diese für erforderlich halten, gegebenenfalls aber auch das Jugendamt informieren, wenn die angebotene Hilfe nicht für ausreichend zur Gefährdungsabwehr gehalten wird.

Der Gesetzauftrag beinhaltet also bereits unterschiedliche, auf fachlich-inhaltliches und nicht nur formales Handeln bezogene Aspekte, deren Hauptansprüche folgende sind:

1. einen **Vereinbarungsanspruch** zwischen öffentlichem und freien Trägern zur Vorgehensweise in Kindesschutzfällen
2. die **Hinzuziehung einer „insoweit erfahrenen Fachkraft“** zur Einschätzung einer Kindeswohlgefährdung bei einem entsprechenden Verdacht im Einzelfall sowie
3. die **Beteiligung der Personensorgeberechtigten** (sofern möglich).

Wenngleich die beiden letzten Punkte nicht unmittelbar im Zusammenhang mit der Abstraktion „Vereinbarung“ stehen, sind sie dennoch bedeutsamer Inhalt der Vereinbarung zum Thema Kindesschutz und werden insofern hier mit dargestellt.

2. Die Vereinbarung

Die Vereinbarungsgestaltung setzte eine differenzierte Berücksichtigung der verschiedenen am Prozess beteiligten Institutionen voraus, da der Umgang mit dem Thema Kinderschutz nach Profession und Arbeitsfeld in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen kann.

Es wurden daher zunächst parallel drei institutionell zugeordnete Arbeitsgruppen gegründet:

- Institutionen, die Hilfen zur Erziehung im engeren Rahmen der §§ 27 ff SGB VIII erbringen
- Träger der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit
- Träger aus dem Bereich der Kindertagesstätten

Hintergrund dieser Aufteilung waren die unterschiedlichen Arbeitsfelder dieser Institutionen, im Folgenden Freie Träger genannt, und daraus resultierend die unterschiedlichen Zielgruppen und möglichen Zugänge zu gefährdeten Kindern, Jugendlichen und ihren Familien.

Deutlich wurde, dass im Vereinbarungsprozess zum Thema § 8a SGB VIII besonders zwei Aspekte eine bedeutsame Rolle spielen:

- Je nach Institution und Profession bestanden erhebliche Unsicherheiten beim Umgang mit dem Kinderschutz, und dies sowohl inhaltlich als auch in der Qualität der institutionellen Verankerung der planvollen Vorgehensweise im Einzelfall (institutionsinterne Strukturen)
- Die Schnittstelle der verschiedenen Träger zum Jugendamt war unterschiedlich ausgeprägt und musste sorgfältig definiert und gestaltet werden (Schnittstellenstruktur).

Aufgrund dieser beiden zentralen Themen ging es bei der Vereinbarungsgestaltung also eben nicht nur um die Schnittstellengestaltung Freier Träger – Jugendamt, sondern gleichzeitig um die jeweils individuelle institutionsinterne Auseinandersetzung mit der bisherigen Qualität des Umgangs mit dem Thema Kinderschutz – und dies sowohl beim Freien Träger als auch beim Jugendamt.

Der Prozess der Vereinbarungsentwicklung konnte demnach gleichzeitig als übergreifender Qualitätsentwicklungsprozess zum Thema Kinderschutz verstanden und gestaltet werden (war dies gar Intention des Gesetzgebers???)

Hilfreich in diesem Prozess war, dass sowohl auf neu entwickelte als auch auf bereits vorhandene Dokumente zur Unterstützung zurückgegriffen werden konnte.

So wurde ein Vertragsentwurf mit entsprechenden Handlungsempfehlungen des „Komunalverbandes für Jugend und Soziales Baden-Württemberg – KVJS“ (Landesjugendamt) als Grundlage des Zugangs zum Thema verwendet.

Darüber hinaus existiert eine „Leitlinie des Kreisjugendamtes Böblingen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen“, in der neben jugendamtsinternen konkreten Handlungs- und Verfahrensabläufen auch Begriffsdefinitionen, Gesetzestexte, Adresslisten von lokalen Institutionen, Literaturhinweise u.a.m. aufgelistet sind.

Diese beiden Dokumente wurden letztlich Dreh- und Angelpunkte der Vereinbarungsgestaltung.

Die „Leitlinien des Kreisjugendamtes Böblingen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen“ wurden modifiziert und als Orientierungsinstrument auch für die Freien Träger definiert und sind insofern Bestandteil der Vereinbarungen.

Bedeutsam ist hierbei der *Orientierungsbegriff*: Die Leitlinie kann von Freien Trägern als Arbeitshilfe genutzt werden und lässt ihnen jeden notwendigen strukturellen und fachlichen Gestaltungsraum, um nach den eigenen institutionellen Möglichkeiten und Aufgaben Standards und Handlungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Gleichzeitig wurde eine einheitliche, fachliche Grundlage institutionsübergreifend geschaffen.

Ebenfalls in die Vereinbarungen aufgenommen wurde, dass die Bewertungen von Gefährdungen als *kommunikativer, dialogischer Prozess* zwischen den beteiligten Fachkräften, also Freier Träger *und* Jugendamt, zu gestalten ist.

Hier zeigt sich eine Grundhaltung, die bedeutsam für den Vereinbarungsprozess insgesamt war: Es ging nicht darum, institutionelle Eigeninteressen, Sichtweisen oder Standards durchzusetzen, sondern orientiert an der Sache – dem Kinderschutz – jeder Institution im Rahmen ihrer Möglichkeiten strukturierte Handlungsräume zu eröffnen.

An dieser Stelle wurde eine Befürchtung der Freien Träger deutlich, nämlich die mögliche Verantwortungsabwälzung in Kinderschutzfällen vom Jugendamt auf die Freien Träger.

Auf diese Befürchtung gibt jedoch der § 8a SGB VIII Absatz 1 eine eindeutige Antwort: „Werden dem Jugendamt gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls eines Kindes oder Jugendlichen bekannt, so hat es das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte abzuschätzen. (...)“

Insofern ist der Eigenauftrag zur Prüfung von Gefährdungssituationen durch das Jugendamt in Kinderschutzfällen eindeutig uneingeschränkt vorhanden. Die Regelungen des § 8a SGB VIII Absatz 2 nehmen das Jugendamt in keinem Fall aus der Pflicht, bei Bekanntwerden einer Gefährdungssituation, in welcher Form auch immer, selbst tätig zu werden.

Umso wichtiger ist es, auf professioneller Grundlage die Schnittstelle Freier Träger – Jugendamt konstruktiv und kooperativ zu gestalten und geregelte Verfahren hierfür zu entwickeln. Zum Informationstransfer wurden insofern aufeinander abgestimmte Dokumentationsformulare (Casemanagement-Papiere) erstellt, die neben den Angaben zu den Stammdaten einer Familie (Name, Anschrift, Alter des Kindes...), weiteren Kooperationspartnern und Datenschutzaspekten auch ein vereinheitlichtes Ergebnisprotokoll

zur Einschätzung einer Kindeswohlgefährdung beinhalten. Die Verwendung dieser abgestimmten Dokumente wurde ebenfalls in die Vereinbarung mit aufgenommen.

Abschließend wurden Evaluationsabsprachen im Sinne eines regelmäßigen Austausches über Kinderschuttfälle, die Kooperation und Weiterentwicklung der Verfahren ebenfalls festgeschrieben.

3. Die „insoweit erfahrene Fachkraft“

Der Begriff der Fachkraft ist in § 72 Absatz 1 SGB VIII definiert: Fachkräfte sind Personen, die sich nach ihrer Persönlichkeit für die jeweilige Aufgabe eignen und eine ihrer Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben.

Im Vereinbarungsprozess zwischen Jugendamt und den Freien Trägern wurde deutlich, dass es unterschiedliche Sichtweisen und Zugänge in Bezug auf die „insoweit erfahrene Fachkräfte“ gab. Einige größere Träger der Hilfen zur Erziehung verfügen selbst über solche Fachkräfte, andere Träger hatten keinen geregelten Zugang zu solchen Fachkräften, da sie als „Einzelkämpfer“, beispielsweise als Jugendsozialarbeiter, in kleineren Gemeinwesen tätig sind. Aufgrund dieser Unterschiedlichkeiten wurde eine Liste „insoweit erfahrener Fachkräfte“ erstellt, die als Anlage der Vereinbarung beigelegt wurde. Diese Liste enthält Fachdienste, die nach ihrer Aufgabenstellung über spezielle Qualifikationen zu bestimmten Themenbereichen verfügen (Beratungsstelle für von sexuellem Missbrauch Betroffene; Heilpädagogischer Fachdienst mit Kenntnissen über Kinder im vorschulischen Bereich, Frauen- und Kinderschutzzentrum mit Qualifikation im Themenbereich häusliche Gewalt; Psychologische Beratungsstellen; Gesundheitsamt; Jugend- und Drogenberatungsstellen, Träger von Hilfen zur Erziehung...).

Die jeweils hinzuzuziehende „erfahrene Fachkraft“ soll vom jeweiligen Freien Träger eigenverantwortlich ausgesucht und laut Vereinbarung die *für den Einzelfall am besten geeignete Fachkraft* sein.

Auch hier stand der Autonomiegedanke der Freien Träger mit ihren individuellen Möglichkeiten einerseits, in Verbindung mit auf Kooperation angelegter Hinzuziehung einer erfahrenen Fachkraft andererseits im Vordergrund der Überlegungen.

Darüber hinaus wurde vereinbart, dass insgesamt *drei* Fachkräfte an einem Beurteilungsprozess zur Einschätzung eines Gefährdungsrisikos zu beteiligen sind. In der Regel sind dies die falleinbringende Fachkraft, der/die Vorgesetzte, sofern ebenfalls Fachkraft, sowie die „insoweit erfahrene Fachkraft“. Die im Gesetz minimal geforderte Gefährdungsabschätzung durch „mehrere Fachkräfte“ (also mehr als eine Fachkraft = zwei Fachkräfte) schien aus fachlicher Sicht nicht ausreichend, um eine adäquate Vorgehensweise sicherzustellen. Speziell bei kleineren oder von Kinderschuttfällen bisher eher weniger tangierten Einrichtungen oder Diensten wurde es für notwendig gehalten, eine fachliche Perspektiverweiterung durch die Beteiligung von drei Fachkräften auch in der Vereinbarung festzuschreiben.

In diesem Zusammenhang kamen bei den Freien Trägern der Wunsch und die Idee auf, institutionsübergreifend, aber im gleichen Arbeitsfeld, unterstützend tätig zu werden. So

wollen sich beispielsweise die nicht in einem Team eingebundenen Jugendsozialarbeiter bei anstehenden Kinderschutzfragen ergänzend zur „insoweit erfahrenen Fachkraft“ gemeindeübergreifend beraten.

4. Die Beteiligung der Personensorge- bzw. Erziehungsberechtigten

Im Gesetz wird gefordert, dass die Freien Träger darauf hinwirken sollen, dass die Personensorge- bzw. Erziehungsberechtigten, in der Regel also die Eltern, Hilfen in Anspruch nehmen.

Dies ist in unterschiedlicher Ausprägung möglich: Bei Trägern der Hilfen zur Erziehung, die in engem Kontakt mit einer Familie stehen, kann eine Kinderschutzthematik eventuell leicht angesprochen werden. Vom Jugendhaus aus gestaltet sich dies schwieriger, da meistens kein Kontakt zu Eltern besteht. Im Kindergarten sind spezielle Vorgehensweisen notwendig, da ansonsten die Gefahr der Herausnahme des Kindes und des Kontaktabbruchs besteht.

Es wurde vereinbart, dass Freie Träger eigene Ressourcen einsetzen, frei zugängliche Hilfen vermitteln (zum Beispiel zu Psychologischen Beratungsstellen), verbindliche Absprachen treffen und dokumentieren sowie gegebenenfalls bei der Kontaktaufnahme zum Jugendamt unterstützen.

Aber, wie oben angedeutet, wird dies nicht immer möglich sein: bei Trägern der Hilfen zur Erziehung eher als im Jugendhaus oder Kindergarten. Es besteht der Grundsatz, dass ein Kind nicht gefährdet werden darf und das Jugendamt trotz aller Vereinbarungen und idealtypischer Absprachen einen eigenständigen Auftrag zum Kinderschutz nach wie vor innehat. Insofern löst eine Mitteilung an das Jugendamt über eine (vermutete) Gefährdung ein Vorgehen nach den internen Leitlinien des Jugendamtes zum Kinderschutz aus.

5. Fazit

Aus dem gesamten Verhandlungsprozess wurde deutlich, dass bereits die geführten Diskussionen in kooperativem Sinne einen wichtigen Beitrag zum Kinderschutz leisten können, da fachliche Aspekte, Schwachstellen, Befürchtungen usw. herausgearbeitet und benannt werden.

Notwendig ist eine *gemeinsame* Verantwortungsübernahme aller Beteiligten für die Sache, also in diesem Fall den Kinderschutz. Kommunikation und Dialog im Einzelfall muss stattfinden und gestaltet werden. Hierfür sind klare Absprachen und aufeinander abgestimmte Verfahren erforderlich, damit aus trennenden Schnittstellen verbindende Nahtstellen werden.

Forum 2: Übergreifende Vereinbarungen (§ 74, § 77, § 78 a ff., § 80 SGB VIII)

Die bundesweite Vereinbarungs-Realität und ein Beispiel eines gelungenen Prozesses

KLAUS ROTH

Geschäftsführer, Start gGmbH, Bernburg

1. Ausgangslage oder: Warum das alles?

In den Jahren 1991 bis 1994 ging es um die bundesweite Entwicklung der stationären Jugendhilfe, aber auch um Veränderungen in unserem Sozialsystem, insbesondere der § 93 BSHG wurde verändert. Diese Veränderungen im Sozialhilfegesetz sollten auch in den Jugendhilfebereich übertragen werden. Die Veränderungen fanden vor folgendem Hintergrund statt:

- Kostenanstieg der Gesamtausgaben der HZE in den Jahren 1991 bis 1994 bundesweit im stationären Bereich um 48 Prozent (erheblich durch die Einführung des gewollten § 41 SGB VIII),
- Steigerung der stationären Hilfe in Westdeutschland um 35,5 Prozent, in Ostdeutschland um 119 Prozent. (Statistisches Bundesamt – Vermutliche Untererfassung 1991 insbesondere im Bereich § 41 SGB VIII. Steigerung West 38,9 Prozent, Ost 598 Prozent.),
- Tatsächliche Steigerung der Kosten pro vorgehaltenen Platz 1991 bis 1994 um 34,7 Prozent. Tatsächliche Kosten von 2,3 Milliarden DM auf 3,4 Milliarden DM!

Ziel war eine Kostenreduzierung!

Lösung: Die Veränderung des § 77 SGB VIII am 1. August 1996 rückwirkend (wenn noch keine Pflegesätze bis 23. Mai 1996 verhandelt waren). Alle bis zum 23.05.1996 ausgehandelten Sätze blieben bestehen. Ansonsten gab es als ersten Schritt eine Deckelung der Pflegesätze im Westen auf eine Steigerung von 1 Prozent im Osten auf 2 Prozent des Vorjahres bis zum 31.12.1998 für Leistungen nach § 32; § 34 und § 41 in Verbindung mit § 34 SGB VIII. Für viele Einrichtungen im Osten war das katastrophal in der damaligen Zeit und absolut nicht auskömmlich.

Der zweite Schritt war die Einführung einer bereits 1994 in den § 93 BSHG eingeführten Pflicht zur Vereinbarung leistungsgerechter Entgelte zu einem an marktwirtschaftlichen Regeln ausgerichteten Preis/Leistungs-system ab 1999.

Dies führt zu der Veränderung des § 77 in §§ 78a-g SGB VIII in

- Leistungsvereinbarung,
- Entgeltvereinbarung und
- Qualitätsentwicklungsvereinbarung.

2. Bundesweite Realität – Bitter ist's

Wenn Sie sich die meisten Vereinbarungen, die interessanterweise häufig in den Jahren 2000 bis 2003 getroffen und in ihrem Vertragstext nie überarbeitet worden sind, ansehen, werden Sie feststellen, dass die Vereinbarungen in der Regel nicht als drei Vertragswerke existieren. Diese drei Vertragswerke sind aber nötig, damit man diese dort vereinbarten Entgelte von anderer Stelle genehmigt bekommt. Das müssen drei voneinander unabhängige Vertragswerke sein.

Die Vereinbarungen umfassen überwiegend zwei bis drei Seiten. Nur ca. 12 Prozent umfassen mehr als 20 Seiten, wobei auch 20 Seiten nichts aussagen können! Die Vereinbarungen bestehen aus vorformulierten Texten und nehmen nur in Ausnahmefällen die Form eines individuellen Textes an. Das heißt, die Vereinbarungen werden nicht auf die spezielle Situation zugeschnitten.

Die vorgesehene gesetzgeberische Zielsetzung – die Umstrukturierung des Leistungsbringungsrechtes unter marktwirtschaftlichen Bedingungen – bildet sich nur bedingt ab. Nach meiner Erkenntnis bildet sie sich sogar beinahe nirgends ab.

Die Dokumente nennen sich zwar Vereinbarungen, aber sie sind nicht Ergebnis eines gleichberechtigten Aushandlungsprozesses zweier Vertragspartner. Ich bin auch nicht sicher, ob das überhaupt möglich ist. Laut § 79 SGB VIII liegt die Gesamtverantwortung beim öffentlichen Träger der Jugendhilfe. Und der öffentliche Träger muss seine Gesamtverantwortung auch wahrnehmen, indem er fachlich fundiert und selbstverantwortlich eine Leistung bestellt. Der Träger – mit seinem Ethos und seinem Subsidiaritätsanspruch entscheidet dann, ob er dies erfüllt. Natürlich kann man das dialogisch aushandeln, aber ich habe lieber mit Leuten zu tun, die genau wissen, was sie wollen, und dies klar darstellen.

Leistungsvereinbarungen sind vom Anbieter dominiert und werden entweder als Anlage oder mit Deckblatt übernommen, selten ausgehandelt.

Über Entgelte wird entschieden, zum Teil auf Antrag, bei dem die freien Träger sogar ihre Finanznachweise und Auszahlungsbelege an die Mitarbeiter vorweisen müssen. Dieser Teil ist von der öffentlichen Seite dominiert, es findet kein marktwirtschaftliches Verhandeln statt, Rendite oder kalkulatorischer Gewinn und Risikoausgleich sind oft verpönt. Es fehlen häufig Aussagen über die Fälligkeit des Entgeltes, Zinsaufschläge, Schlechtleistungsregelungen, Sonderkündigungsvereinbarungen, Haftungsfragen...

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen liegen meist nur als Fragmente vor, häufig als Absatz in den anderen Vereinbarungen. Wirklich dezidierte, über Qualität aussagende Vereinbarungen findet man sehr selten. Bei einigen Kommunen hat es nicht einmal Erwähnung gefunden.

Es ist häufig ein unbestimmtes Verfahren, nebelig in Worthülsen gefasst, ohne klare Begriffsbestimmung, Verfahrens- Bewertungs- und Konsequenz-Vorgaben.

Entgelte werden an den Vereinbarungen vorbei, individuell ausgehandelt. Viele freie Träger erhalten für die gleiche Leistung bei verschiedenen Jugendämtern unterschiedliche Entgelte.

3. Warum es nicht sein soll

Einige Gedankensplitter dazu:

- Qualität kostet Geld! Geld ist nicht vorhanden! Das Ziel ist Streichen, Kosten in den Griff zu bekommen! Aber bitte nicht intelligent. Betriebswirtschaft – Volkswirtschaft: aber da gibt's doch noch die gute alte Kameralistik.
- Es soll alles so (gut?) bleiben wie es ist. Bitte Ruhe, keine Auseinandersetzung und schon gar nicht politischer Streit. Veränderungen setzen Konflikte voraus.
- Teile und herrsche!
- Soziale Dienstleistung ist nicht messbar! Viel zu technokratisch und bitte nicht den Markt einziehen lassen, das hätte Konsequenzen. – Ich glaube, es wird immer irgendwie gefühlt messbar gemacht. Es muss ja einen Grund geben, warum der eine Träger gewählt wird und nicht ein anderer. Wenn eine Kommune aber konkret darlegen soll, warum der eine Träger nicht gut arbeitet, kann sie es häufig nicht, weil kein fassbares Datenmaterial vorhanden ist.
- Wer richtig bestellt, muss auch auslöffeln, was Er/Sie sich eingebrockt hat. Verantwortung ist nicht nur Freiheit. Je präziser man beschreibt und Steuerung wahrnimmt, desto mehr kann man auch den verantwortlich machen, der etwas Falsches bestellt hat und vielleicht in die falsche Richtung gesteuert hat.
- Steuerung setzt Planung und Konzepte und Instrumente voraus, aber wer hat die schon? – Wir haben ein Projekt zur Qualifizierung der Jugendämter in Brandenburg durchgeführt und zu Beginn die Konzepte der Jugendämter abgefragt. Jeder kleine Verein, der eine Förderung haben will, muss ein Konzept vorlegen. Wir haben kein einziges Konzept von den Jugendämtern bekommen. Wir haben in der Qualifizierungsreihe Konzeptentwicklung als verpflichtendes Element für die teilnehmenden Ämter eingefügt und inzwischen haben einige Ämter Konzepte. Ich glaube, das ist sehr wichtig, wenn man sinnvoll verhandeln will.
- Neid hilft nicht weiter! Als Beispiel: Dies bezieht sich insbesondere auf die Debatte, wenn es darum geht, Fortbildungspotenziale einzukaufen.

4. Wie es gehen könnte!

- Es ist notwendig, dass die Jugendämter Konzepte entwickeln und dazu Vereinbarungen im Jugendhilfeausschuss zum Konzept der Jugendhilfe schließen.
- Gemeinsame Vereinbarungen über den Qualitätsbegriff zwischen Träger und Jugendamt müssen erfolgen.

- Wichtig ist die Entwicklung eines regionalen Controllings über Grundsätze, Verfahren, Kommunikation und eines gemeinsamen (nie allein) Qualitätsentwicklungsprozesses zwischen Träger und Jugendamt. Beispielsweise hat die Stadt Brandenburg intensiv mit ihren Trägern ein Controllingverfahren erarbeitet und geht auch ganz praktisch damit um.
- Soziale Dienstleistungen verabreden und Leistungen überprüfen! Das bedeutet subjektorientierte Bewertung, insbesondere durch die Co-Produzenten fördern.
- Systematische Erfassung von Leistungen und Auswertung der Daten.
- Konsequente Nutzung der Ergebnisse und Übernahme der Steuerungsverantwortung durch den ASD.
- Aushandlung von Vereinbarungen mit Verhandlungszielen und externer Moderation.

5. Ein gelungener Prozess

Im Rahmen des Bundesmodellprojektes „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ haben wir einen Standort in Halle (Saale) begleitet, dort wurde eine neue Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung erarbeitet.

Zielsetzung

Ziel war die Verbesserung der Wirkung der erzieherischen Hilfen für junge Menschen, die als Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe auf Grundlage der §§ 27 ff. SGB VIII erbracht werden.

Der pädagogische Auftrag und die Finanzierungsstruktur sollten besser miteinander in Einklang gebracht werden (es gab einen Stadtratsbeschluss, dass 4 Millionen Euro eingespart werden sollen).

Mit den Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII sollen Regelungen und Instrumente ausgehandelt werden, die effektivere und effizientere Leistungen für Hilfeempfänger/innen unterstützen.

Es sollten Vereinbarungen erarbeitet werden, die:

1. die Hilfepraxis qualifizieren (Fachcontrolling und Qualitätsentwicklung),
2. die Ergebnisse der Leistungserbringung und die Wirkung der Hilfe fördern,
3. die Partizipation und Eigenverantwortung des Hilfeempfängers stärken,
4. Diskrepanzen zwischen Pädagogischen Auftrag und Wirtschaftlichkeit minimieren,
5. zielführende und kostengünstige Hilfen realisieren.

In dem Prozess achteten wir auf:

- Klärung des gemeinsamen Qualitätsbegriffes und das Vereinbaren von Verhandlungszielen,
- Faire Vereinbarungen (Interessenausgleich) zwischen freiem Träger und dem Jugendamt,
- Entwicklung eines vertraglich festgeschriebenen Controllings über Grundsätze, Verfahren, Kommunikation sowie Lob und Tadel (Die Prozesse sollen transparent sein, dass alle wissen, wie diese Prozesse ablaufen und diese sollten auch festgeschrieben sein.),
- Beginn eines gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozesses zwischen Träger und Jugendamt um Vereinbartes auch umzusetzen (Dazu wurden von uns mehrere Veranstaltungen moderiert, damit die Mitarbeiter wissen, was sich hinter dem vereinbarten Text verbirgt und wie das fachlich umzusetzen ist.),
- Systematische Erfassung von Leistungen und Auswertung der Daten durch Jucon,
- Konsequente Nutzung der Ergebnisse und Übernahme der Steuerungsverantwortung durch den ASD,
- Intelligente Finanzierungssysteme.

Einige Beispiele aus den Vereinbarungen in Halle (Saale):

Verhandlungsziele

- Adressatenbezogene Ziele
 - Organisation von bedarfs-, kunden-, ressourcen- und nachhaltigen passgenauen Hilfen, die von den jungen Menschen und ihren Familien ausgehen,
 - Höchste Dienstleistungsorientierung mit starker Selbstverantwortung der jungen Menschen und ihrer Familien,
 - Einbeziehung des systemischen Umfeldes und des Sozialraumes bei der Hilfe-konzipierung und Erbringung
- Organisations- und prozessbezogene Ziele
 - Organisation von bedarfs-, kunden-, ressourcen- und nachhaltigen passgenauen Hilfen die von den jungen Menschen und ihren Familien ausgehen,
 - Höchste Dienstleistungsorientierung mit starker Selbstverantwortung der jungen Menschen und ihrer Familien,
 - Einbeziehung des systemischen Umfeldes und des Sozialraumes bei der Hilfe-konzipierung und Erbringung,
 - Marktwirtschaftliche Aushandlungsprozesse mit hoher Eigenverantwortung der Prozesspartner,
 - Klare Controllingverfahren mit Bonus und Malussystemen.
- Abschluss einer zusätzlichen LEQ-Vereinbarung für den Sozialraum V bis 30.6.2007

Ressourcenfeststellung/Fallkategorien

Die Vereinbarung ist so aufgebaut, dass das Jugendamt mit Hilfe eines Schemas in den Familien Ressourcen feststellt. Diese Ressourcen fallen in drei Gruppen: Gruppe A, B oder C. Die Fallgruppe A bedeutet, dass es sehr viele Schwierigkeiten in der Familie gibt. Fallgruppe C zeigt an, dass innerhalb der Familie relativ viele Ressourcen bestehen.

Die Sozialarbeiter führen einen Check zur Lebenssituation der Familie und des jungen Menschen durch. Dazu wird „Jucon“, ein spezielles Computer-Programm der Firma Soconic genutzt. Die Items sind mit verschiedenen Ladungen hinterlegt, dadurch werden softwaregestützt eine Bewertung und eine Zuordnung in die Fallgruppe vorgenommen.

Nach dieser Bewertung überträgt das Jugendamt dem freien Träger den Fall. Der freie Träger kann für die entsprechende Fallkategorie eine bestimmte Preis- und Zeitspanne wählen und ein auf den konkreten Einzelfall zugeschnittenes Leistungsangebot unterbreiten. Dies kann das Jugendamt annehmen oder nicht, aber auch ein Nachverhandeln ist möglich.

Es ging uns darum, das Thema „Schummelpackungen“ auszuschalten. Der freie Träger arbeitet mit einem Kind, dessen Probleme sich erst in der längeren Arbeit herausstellen. In der Clearingphase kann der freie Träger sich ein sehr gutes und genaues Bild machen. Zielrichtung ist immer, die Familie mit einzubinden. Die Einstufung in Fallkategorie A hat nicht automatisch stationäre Hilfen zur Folge, auch dort sind andere Möglichkeiten gegeben, zum Beispiel familientherapeutische Maßnahmen.

Leistungsbewertung

Bei jeder Hilfeplan-Fortschreibung wird die Leistung des Trägers bewertet. Dazu wird EDV-gestützt ein Zahlenwert ermittelt. Zu Messbarkeit und Zielvereinbarungen haben wir Fortbildungen für den öffentlichen und die freien Träger durchgeführt. Die zu Beginn definierten Ziele werden von allen Prozessbeteiligten, also auch vom Kind und den Eltern bei jeder Fortschreibung bewertet (**Abbildung 1**). Auf der waagerechten Achse sind die Fortschreibungstermine aufgeführt. Die Kontaktgestaltung im Interesse des Kindes gab es in unserem Beispiel ab 23.3.2007, die anderen Ziele sind bereits vorher bearbeitet worden.

Uns ging es darum, die Ziele und die Bewertung für alle Beteiligten sichtbar zu machen. In der **Abbildung 2** ist die Entwicklung der Bewertungen zu den pädagogischen Zielen nach Lebensbereichen innerhalb von 11 Monaten aufgeführt. Die Linie zu „Elternarbeit und Kontakten zu anderen wichtigen Bezugspersonen“ zeigt, dass es einmal bei einem Wert von 2 begonnen hat, zunächst verbessert wurde und nach dem 18.10.2006 rapide bis auf den Wert 5 am 23.3.2007 gesunken ist. Hier wird für alle Beteiligten deutlich angezeigt, dass dieser Bereich überprüft werden muss, nach den Ursachen geforscht und überlegt werden muss, was zur Verbesserung dieses Bereichs führt. Die Einschätzung aller Beteiligten, auch der Eltern und der Kinder, werden hier gut visualisiert.

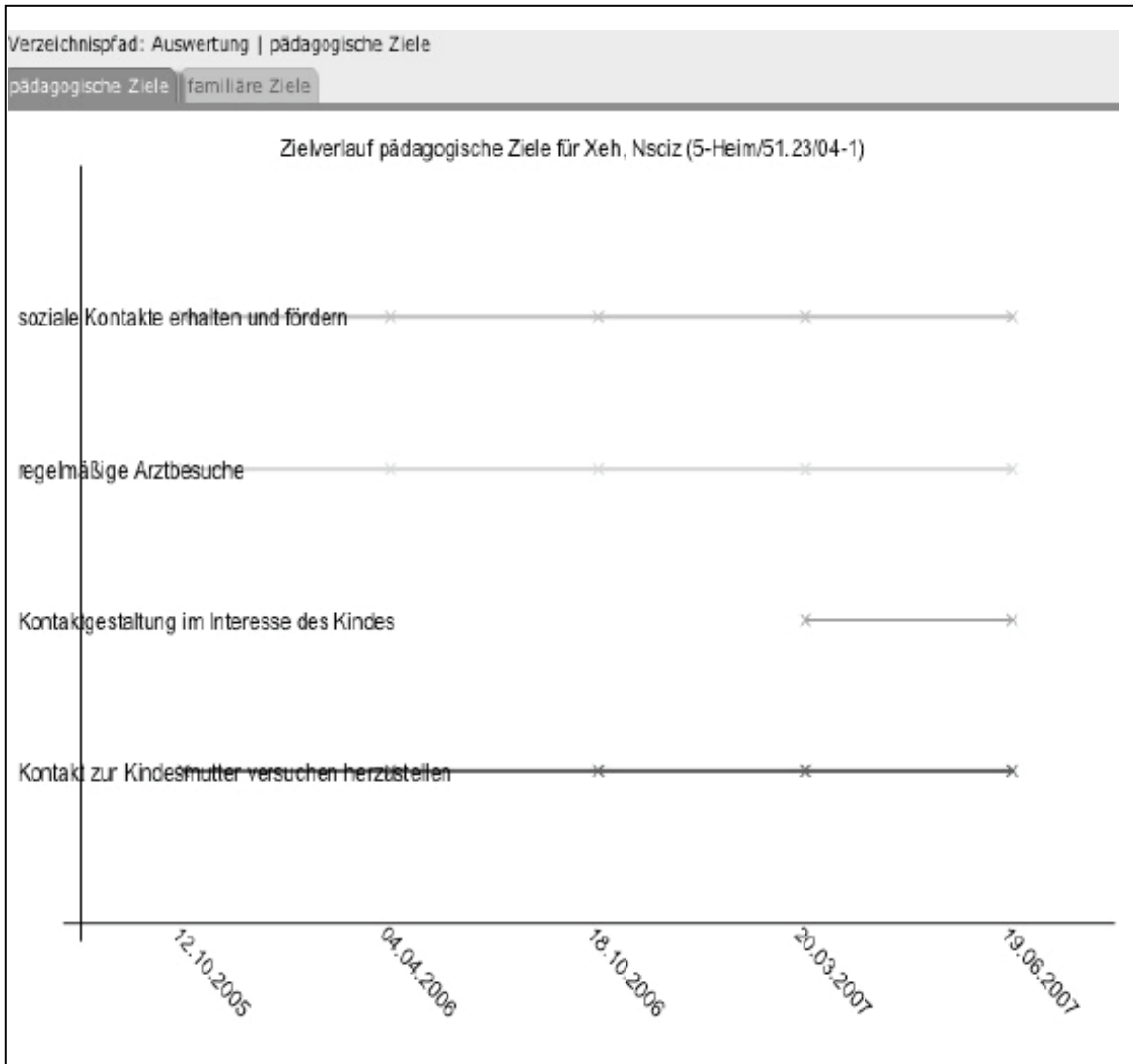


Abbildung 1

Jucon/Soconic © Klaus Roth, Start gGmbH

Rankingverfahren

Es ist vereinbart worden, dass die ersten Durchschnittswerte A und L (Anbieterbewertung und Leistungsbewertung der Strukturqualität) in der Rankingtabelle (**Abbildung 3**) mit einer Ladung von 50 Prozent in das Ranking einfließen. Der Wert Z ist die Prozessqualität (Hilfeplanbewertung). Diese geht mit 150 Prozent beim Amt ein, die Kosten und die durchschnittliche Verweildauer mit 100 Prozent.

Dazu gibt es ein Anbieter-Ranking, das hochgerechnet wird. Den Eltern wird dieses Anbieter-Ranking zur Verfügung gestellt, damit sie dies als eine Grundlage für die Auswahl des Trägers nutzen können.

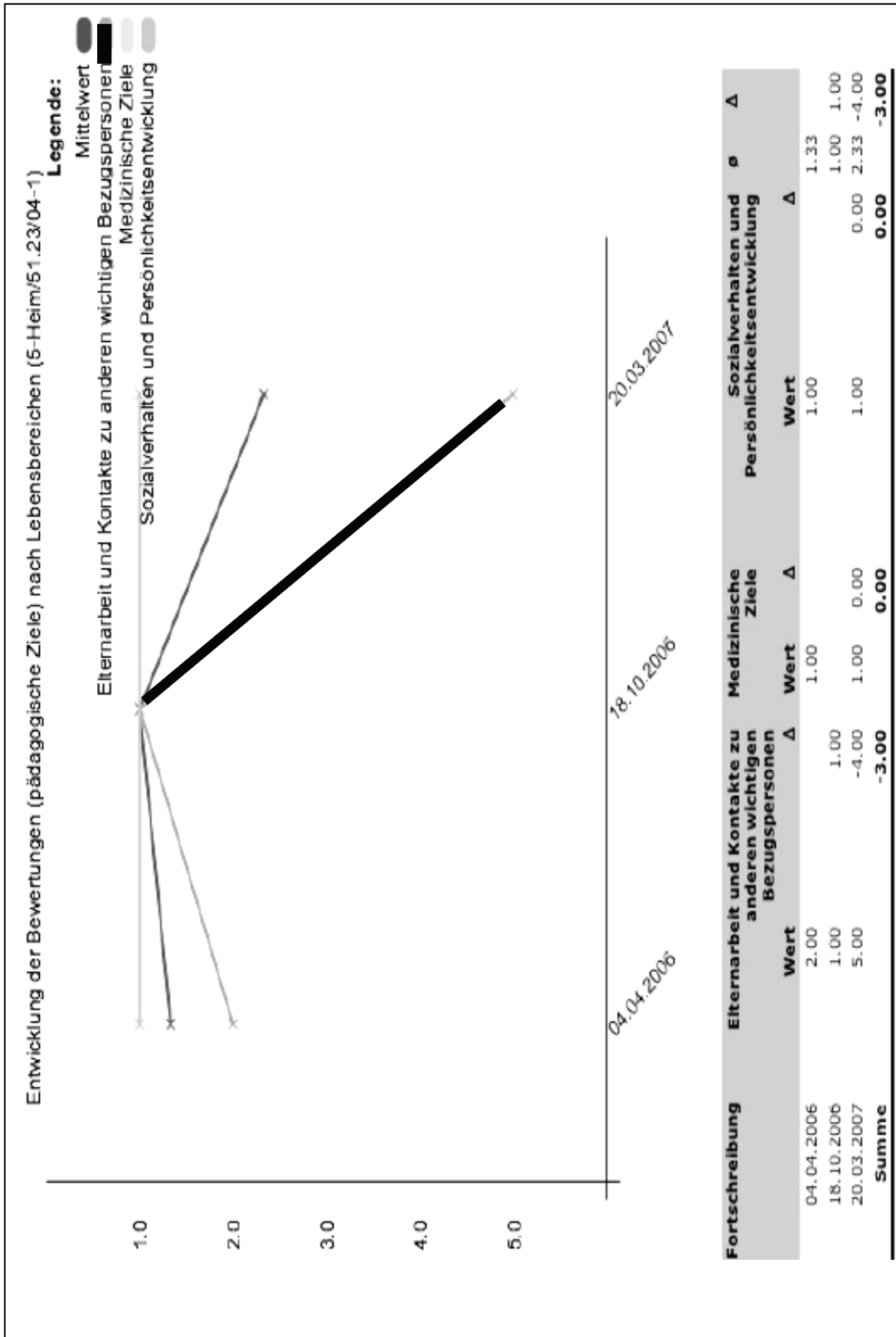


Abbildung 2

Leistung: § 30 Erziehungsbeistand

ab: bis:

Anbieterranking

Leistungsanbieter	Ø A	Ø L	Ø Z	Ø FLS	Kosten	Ø VD	Rank
Jahzn, Bokc				6,00	3,94 €		
Swwsdaucp, Qeetohrkybrf				5,00	6,40 €		
Rmvvuxsr, Kemwxywu			1,7	4,70	0,97 €		
Ocacqdbrhg, Ozfpcqlqbbbp				6,86			
Ldehyehohwj, OIbrcliddeb				3,50			
Ibcnoprzpb, Nvpvpygsbdb			2,1	5,60	8,95 €		
Ibcnoprzpb, Gxfnnrar				6,00	36,89 €		
Xlqxamm, Dvwsvsj	2,2		2,2	5,71	13,36 €	351,50	
Swwsdaucp, Ytruz	1,9		2,5	5,08	14,43 €		
Rmvvuxsr, Dqxl			2,2	4,70	10,90 €	196,50	
Xjzvy, Wqqlgsnceeg				5,58	17,25 €		
Fsqf, Zobg	1,8	1,9	2,5	5,27	1,90 €		
Xlfp, Kcglmpuzc	1,1	1,2		6,00	7,21 €		
Mjfyf, Xubmtl				1,00			
Xowlycccdg, Qdfusnfl				4,00	16,13 €		
Oscac, OIjokfxbvd				6,00	23,29 €		
Wrbuj, Vcyvxbqc			3,0	3,00	10,93 €		
Orncdvype, Supmrz				4,00			
Xnhubze, Mfkfufpf				6,67	3,21 €		
Jahzn, Tlacc				3,00			
Xlfp, Atzacyaz				6,50	4,84 €		
Ibcnoprzpb, Zhebzzcsh				6,00			
Owkkhfp, Drfqrsj				8,00	11,10 €		
Hplioyf, Owxdse			2,0	3,00			
Xjzvy, Xevszvepbj	2,1	2,4	3,0	7,14	17,98 €		
Iunaswdxem, Fwzfggvebolj				3,00			
Mapopxózb, Fbhvoesm							
Swwsdaucp, Bmilwrfr			1,8	3,50	8,06 €		
Fsqf, Cgwxfxo	1,5	1,5	2,4	5,94	21,62 €	145,31	8,528
Oscac, Ijtyqoq	2,0	2,0	1,9	6,00	17,38 €	189,95	8,886
Bytphyaauv, Gvggxlkhgkc	2,0	2,0	2,3	5,77	10,34 €	209,88	9,183
Xlqxamm, Zdjejg	1,8	2,0	2,2	5,71	18,54 €	258,75	11,110
Ibcnoprzpb, Jqmcstszjd	1,8	1,7	3,0	7,82	12,89 €	228,12	11,351
Bytphyaauv, Rjtvnu	2,0	2,0	2,5	6,20	21,70 €	280,78	13,300
Ibcnoprzpb, Mddon	2,0	1,9	2,7	7,33	11,96 €	347,71	14,044

Abbildung 3

Jucon/Soconic © Klaus Roth, Start gGmbH

Trägerprofile für Qualitätsgespräche

In der Regel erleben wir Auditgespräche oder auch Qualitätsgespräche, über die zwar ein Bericht erstellt wird, in denen aber kaum Fakten behandelt werden. Bisher sind keine zum Teil sehr weiche Instrumente zur Feststellung des Qualitätsniveaus vorhanden. QEV verliert sich in den Aufzählungen von Möglichkeiten wie zum Beispiel Supervision, Fortbildung etc. Überprüfung findet systematisch nicht statt. Qualitätskennzahlen sind nicht verbreitet, es werden lediglich Standards beschrieben.

Qualitätsentwicklungsvereinbarung (QEV) müssen Entwicklung sichtbar machen.

Ein Lösungsansatz besteht in der Erstellung eines Stärken-/Schwächen-Profiles (**Abbildung 4**).

- Standard-Bewertungsschema benutzen, um vergleichbare Analyse zu gewährleisten
- Bewertung durch Mitarbeiter im Jugendamt

I. Zuverlässigkeit	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
1. Kooperationsbereitschaft mit dem Jugendamt	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
2. Erhalten von Adressen und Zusage	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
3. Erhalten von Kontakt	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
4. Zusammenarbeit mit dem Jugendamt	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
5. Durchhalten bei schwierigen Situationen	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
6. Verantwortung und Inanspruchnahme von Mitarbeitern im Jugendamt	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
7. Kontakt zum Jugendamt	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
8. Hilfsbereitschaft	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
II. Flexibilität	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
1. Verschiedene Verantwortungsbereiche	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
2. Die Umsetzung des Jugendamts	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
3. Durchhalten bei Schwierigkeiten	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
4. Flexibilität bei Änderungen in der inhaltlichen Ausrichtung der Jugendamts	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
III. Innovationsfähigkeit	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
1. Identifizierung und Erklärung von neuen Ideen und Maßnahmen	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
2. Machbarkeitsstudien der Maßnahmen	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
3. Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19
4. Maßnahmen der Jugendamts	C 3 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 19

Für jeden Träger entsteht ein individuelles Stärken-/Schwächen-Profil

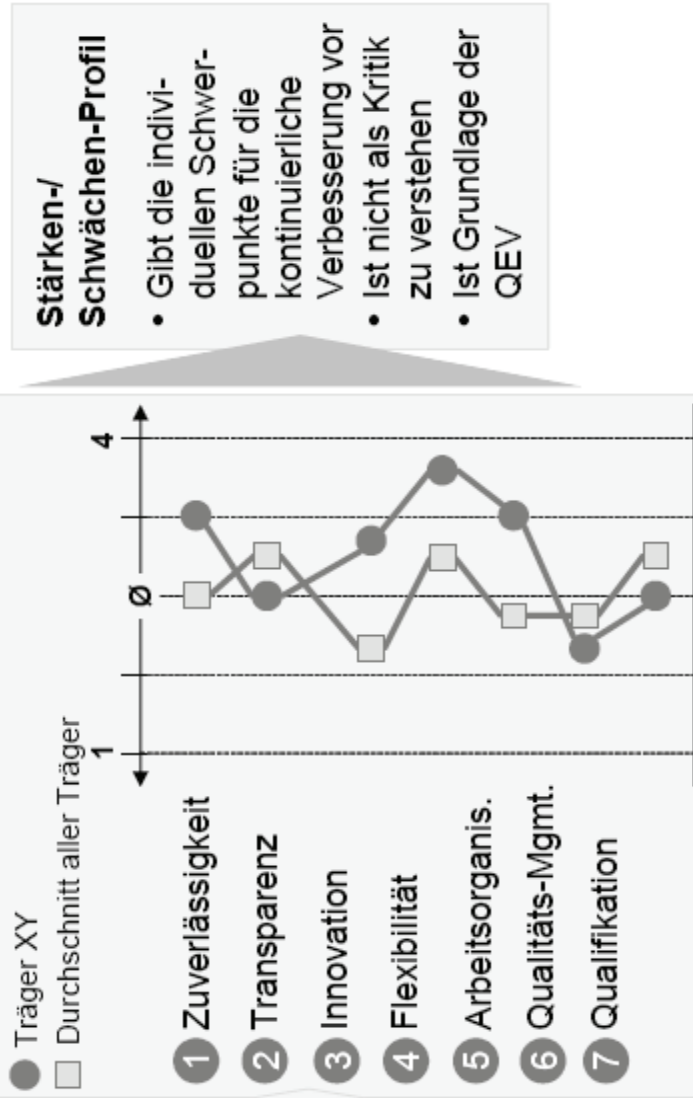


Abbildung 4

Das Stärken-/Schwächen-Profil eines Trägers wird mit den Durchschnittswerten der Kommune verglichen. Beim Vergleich des Kriteriums Arbeitsorganisation zum Beispiel liegen die Werte des Trägers weit über dem Durchschnitt in der Kommune, das bedeutet in diesem Bewertungssystem, dass der Träger seine Arbeitsorganisation wesentlich verbessern muss, um eine Basis für die nächsten Vereinbarungen zu schaffen.

Das ist eine Möglichkeit, Stärken und Schwächen visuell aufzubereiten und den jeweiligen Trägern die Gelegenheit zu geben, über sein Profil nachzudenken und seine Arbeit systematisch zu verbessern. Der Träger wird nicht mehr mit gefühlten Schwächen konfrontiert, sondern man kann mit solchen Bewertungssystemen über Fakten sprechen.

Was wir erreicht haben:

- Eine hohe Zufriedenheit der am Projekt beteiligten Partner,
- Verständnis und Konsens über Begriffe und Leistungen,
- professionelle Zielvereinbarung und Operationalisierung,
- Ressourcen des Sozialraums und des Einzelfalls werden erschlossen,
- ein Prinzip wurde etabliert, das allen Partnern einen Gewinn bringt,
- höhere Zufriedenheit der Nutzer und Kostenreduzierung,
- klare, transparente Verfahren zur Steuerung,
- ein übertragbares System, auch für andere Träger.

Forum 2: Übergreifende Vereinbarungen (§ 74, § 77, § 78a ff., § 80 SGB VIII)

Erfahrungen und Fragestellungen: Wirkungsorientierte Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII

UDO THELEN

Jugendhilfeplaner, Jugendamt der Stadt Essen

In Essen ist der öffentliche Träger der Jugendhilfe innerhalb des Jugendamtes als Abteilung „Öffentlicher Träger der Jugendhilfe – Jugendhilfeplanung“ zuständig für die Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach den §§ 78a ff. SGB VIII. Diese Vereinbarungen haben in der Vergangenheit die gesetzlichen Möglichkeiten nicht voll ausgeschöpft und sind auf einem Hintergrund zu schließen, der in vielen anderen Städten ähnlich ist: Seit Jahren gestiegene Ausgaben für Hilfen zur Erziehung, hohe Leistungsdichte bei stationären Hilfen, Legitimations- und Konsolidierungsdruck gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik, Notwendigkeit der Umsteuerung von stationären zu ambulanten/sozialräumlich orientierten/vernetzten/präventiven Hilfen und Qualifizierung der Erziehungshilfen unter Wirksamkeitsgesichtspunkten.

Die Mitwirkung des Jugendamtes Essen und eines Essener Kinderheimes beim Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ ist – darüber möchte ich zunächst berichten, um ausgehend von einem konkreten Vereinbarungsgegenstand zu Fragen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität von Vereinbarungen überleiten zu können – für die Essener Jugendhilfe eine gute Chance zur Weiterentwicklung ihrer Möglichkeiten.

Am Modellprogramm des Bundes nehmen neben Essen zehn weitere Städte teil, wobei jeweils ein öffentlicher Jugendhilfeträger und ein bzw. mehrere Träger von Einrichtungen als Leistungsanbieter lokale Tandems bilden, die wirkungsorientierte Vereinbarungen schließen und erproben. Das Modellprogramm wird vom Institut für Soziale Arbeit e.V. in Münster (ISA) koordiniert und von der Universität Bielefeld evaluiert. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat den teilnehmenden Tandems die Möglichkeit gegeben, unter mehreren Beratungsinstitutionen die ihnen geeignet erscheinende Institution auszuwählen. Das Tandem Essen wird von der Universität Koblenz-Landau/Institut für Pädagogik beraten.

Gegenstand der im Rahmen des Modellprogramms zwischen einem Essener Heim (Kinder- und Jugendhilfe St. Peter GmbH/Kinderheim St. Josefshaus) und dem Jugendamt Essen geschlossene Vereinbarung ist die Heimerziehung nach den §§ 34, 35a und 41 SGB VIII und unterstellt, dass Heimerziehung dann wirkungsvoll ist, wenn sie dem gesetzlichen Auftrag genügt (Rückführung in die Familie, Vermittlung in eine andere Familie, Beheimatung und/oder Verselbstständigung), wenn die Systemqualität des Qualitätsmanagements der Einrichtung überzeugt, wenn die Hilfeplanziele erreicht werden, wenn die möglichst kongruente Zufriedenheit der Hilfeplanbeteiligten mit der Hilfeplanumsetzung und der Kooperation der Beteiligten hoch ist, wenn sich die Kompetenzen der Kinder positiv entwickeln und ihre Verhaltensdefizite mildern und wenn

letztendlich die Heimerziehung nachhaltig wirkt, also nach der Heimerziehung keine erneute Hilfe notwendig wird bzw. sich eine geplante Anschlusshilfe als belastbar erweist.

Wesentliche Vereinbarungsmerkmale sind, dass das Kinderheim mit der Einladung zum Qualitätsdialog dem Jugendamt jährlich einen „Qualitätsentwicklungsbericht“ mit Angaben über Struktur- und Prozessqualität des Heimes und einen „Wirkungsbericht“ zur Ergebnisqualität zukommen lässt und gleichzeitig Rechenschaft darüber ablegt, ob und in welchem Maße Zielvereinbarungen aus dem vorjährigen Qualitätsdialog umgesetzt wurden. Das Jugendamt ist als „Koproduzent der Heimerziehung“ ebenfalls verpflichtet, zum Qualitätsdialog schriftlich über die Umsetzung von Absprachen zu berichten, welche seinen Beitrag zu einer gelingenden Heimerziehung betreffen. – Das Kinderheim bekommt ein „Basisentgelt“ in Höhe von 90 Prozent des nach üblicher Kalkulation zu berechnenden Entgeltes und zusätzlich 5 bis 10 Prozent für seine Qualitätsentwicklungs-, Wirkungs- und Zielvereinbarungsberichte; außerdem kann das Heim bis zu 2.750 Euro pro Einzelfall für den Nachweis der Nachhaltigkeit erwirtschaften. Dieses wirtschaftliche Anreizsystem wirkt im Prinzip als Ultima-Ratio-Sanktion, weil bei in der Regel gelingender Kooperation zwischen Heim und Amt eine Entgeltminderung nur dann erforderlich wird, wenn sich das Heim der Berichterstattung und der Umsetzung von vereinbarten Zielen beharrlich entzieht.

Die im Essener Tandem geschlossene Vereinbarung orientiert sich im Wesentlichen am „Rahmenvertrag I“ für die Übernahme von Leistungsentgelten in der Jugendhilfe nach den §§ 78 a ff SGB VIII und an der von der Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes NRW herausgegebenen „Arbeitshilfe“, die zur Anlage III (Allgemeine QE-Vereinbarung nach § 8 des Rahmenvertrages I) alles Wesentliche formuliert: Kreislauf der Qualitätsentwicklung, Gestaltung der Angebotsstruktur, Ziele und Maßstäbe sowie Schlüsselprozesse und Merkmale/Indikatoren der Qualitätsentwicklung, Maßnahmen/Instrumente zur Gewährleistung von Qualität, Vereinbarung und Dialogverfahren. Mit anderen Worten: Das Kinderheim und das Jugendamt schöpfen jetzt die gesetzlichen Möglichkeiten voll aus und haben damit Vorbildfunktion für Vereinbarungen mit 19 weiteren Einrichtungen in Essen, die peu a peu – mit oder ohne wirtschaftlichen Anreiz – in einen Qualitätsentwicklungsprozess kommen, der – voraussichtlich ab 2009 – auch in verbesserten Steuerungsmöglichkeiten der lokalen Politik einmündet.

Soviel zum „Was“ der Essener Vereinbarung. Wir stellen fest, dass die gesetzlichen Regelungen ausreichend sind, dass die rahmenvertraglichen Vereinbarungen vorliegen und dass für eine differenzierte Information die o.g. „Arbeitshilfe“ für die Umsetzung wirkungsorientierter Vereinbarungen durchaus geeignet ist. Aus den Essener Erfahrungen lässt sich allerdings ableiten, dass das „Wie“ von Vereinbarungen keineswegs hinreichend erklärt ist: Wir haben erlebt, dass Vereinbarungen nach §§ 78 a ff. SGB VIII einen gemeinsamen Schlüsselprozess zwischen Heim und Amt darstellen, der hinsichtlich seiner Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität elaboriert formuliert und mit Qualitätszielen hinterlegt sein sollte.

Ich sehe mich außerstande, Ihnen einen heute einen ausformulierten Qualitätsstandard für Vereinbarungen vorzulegen, ein solcher Standard würde von Ort zu Ort auch unter-

schiedlich ausfallen müssen. Generell dürften aber die folgenden Fragen von Bedeutung sein:

Zur Strukturqualität:

- Wann (auf welcher zeitlichen Schiene) wird verhandelt?
- Welche Personen/Rollenträger/Qualifikationen sind an Vereinbarungen beteiligt?
- Wie heißt die Veranstaltung (formeller Qualitätsdialog oder Hinterzimmer-Gespräch)?
- Gibt es eine Tagesordnung/ein Protokoll?
- Wo wird verhandelt?
- Wer hat Prokura – wer ist Beteiligter?
- Welche Berichte/Dokumenten sind wann/von wem zu liefern?
- Können Leistung, Entgelt und Qualität in einem Termin verhandelt werden?
- Wer moderiert?
- Müssen ExpertInnen hinzugezogen werden?
- Werden Zielvereinbarungen getroffen/dokumentiert/überprüft?
- Welche Konsequenzen haben nicht eingehaltene Zielvereinbarungen?
- Wer darf/sollte von Inhalten und Ergebnissen der Zielvereinbarungen Kenntnis erlangen?
- Haben Verhandlungen einen politischen Vorlauf – münden Verhandlungen in einen politischen Steuerungsprozess ein?
- Gibt es Verhandlungskorridore?

Zur Prozessqualität:

- Ist „win-win“ das Etikett für faule Kompromisse?
- Was ist ein kooperativer, beziehungsschonender Verhandlungsstil – wie werden Konflikte geschlichtet?
- In welchem Ambiente wird verhandelt?
- An welcher Stelle braucht es mediatorische Kompetenz?
- Verhandeln nach dem Reziprozitätsprinzip: Lässt sich das in einer einfachen Qualitätsforderung darstellen?
- Kann der/die Partner/in die Vereinbarung im eigenen Lager vertreten?

Zur Ergebnisqualität:

- Soll im Ergebnis das städtische Budget geschont bleiben?
- Kommt es darauf an, Arbeitsplätze zu sichern?
- Ist es gelungen, Heim und Amt zu lernenden Organisationen zu entwickeln?

- Wie wichtig ist wissenschaftliche/sprachliche/rechtliche Korrektheit?
- Werden sinnvolle/schädliche Wettbewerbsprozesse provoziert?
- Ist die Steuerungsfunktion der Politik gestärkt?

Am Ende und im wesentlichen Ergebnis sollte die Wirkung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung darin bestehen, dass sich die Lebensqualität der jungen Menschen und ihrer Familien nachweisbar verbessert.

Forum 2: Übergreifende Vereinbarungen (§ 74, § 77, § 78a ff., § 80 SGB VIII)

Düsseldorfer Weg, „Vereinbarungen nach §§ 74, 77 SGB VIII zu vereinbaren“

JOHANNES HORN

Leiter des Stadtjugendamtes Düsseldorf

Seit 1997 werden in Düsseldorf Rahmen- und Einzelverträge zur Sicherung der sozialen Dienste und Aufgaben mit den freien Trägern abgeschlossen. Für 2008 steht die dritte Verhandlungsrunde (1998-2002, 2003-2007, 2008-2012) an, da die Verträge mit einer Laufzeit von fünf Jahren verhandelt werden.

Zu Beginn der vertraglichen Regelung sahen die Zuschussbescheide an die freien Träger sehr individuell aus, da die Zustimmung zur Zuschussung über den Jugendhilfeausschuss häufig auf der Basis der Antragsstellungen vorgenommen wurden. Mit der zweiten Verhandlungsrunde begannen die Verhandlungen zwischen dem öffentlichen Träger und den freien Trägern darüber, die bisherige Praxis zu überprüfen und besser zu systematisieren. Dieser Auftrag wurde mit hohem Kommunikationsaufwand und klarer Zielsetzung gemeinsam umgesetzt. Grundlage für die Gespräche waren der Respekt vor der bisherigen Leistung, Einhaltung der Trägervielfalt im Arbeitsfeld, fachübergreifendes Denken und die Orientierung an der Jugendhilfeplanung.

Die neuen Vereinbarungen sollen die Aufgaben umfassender qualitativ und quantitativ beschreiben, ein einheitliches Berichtswesen zur Weiterverarbeitung in der Jugendhilfeplanung beinhalten, Kennzahlen für eine Rückzahlungsverpflichtung enthalten und gleiche Finanzierung gleicher Aufgaben sicherstellen. Schnell wurde allen Handlungsakteuren klar, dass eine gute Basis für Vereinbarungen auf Dauer auch neue Kommunikations- und Organisationsstrukturen erforderlich macht. So entstand der lange Düsseldorfer Weg – auch zur Umgestaltung von Aufgabenangeboten des öffentlichen Trägers und der freien Träger. Die stadtteilorientierte Jugendhilfe wurde Bewertungs- und Steuerungsgrundlage.

Für die Verhandlungen der Rahmen- und Einzelverträge mussten alle Verhandlungsebenen und Orientierungsfelder vereinbart werden (**Abbildung 1**).

Mit dem Stichwort „Planung der Planung“ wurden Vereinbarungen für eine Düsseldorfer Jugendhilfeplanung zu Beginn der 2. Verhandlungsrunde der Verträge zwischen Politik, Trägern und der Jugendverwaltung festgelegt. Mit dem Jugendhilfehilfeausschuss (JHA) wurden Ziele für die einzelnen Fachpläne vereinbart, die über eine Berichterstattung im Rahmen eines politischen Controllings regelmäßig öffentlich diskutiert bzw. bewertet werden. Die Prozessstruktur für diesen Weg wurde, wie in **Abbildung 2** aufgezeigt, festgelegt.

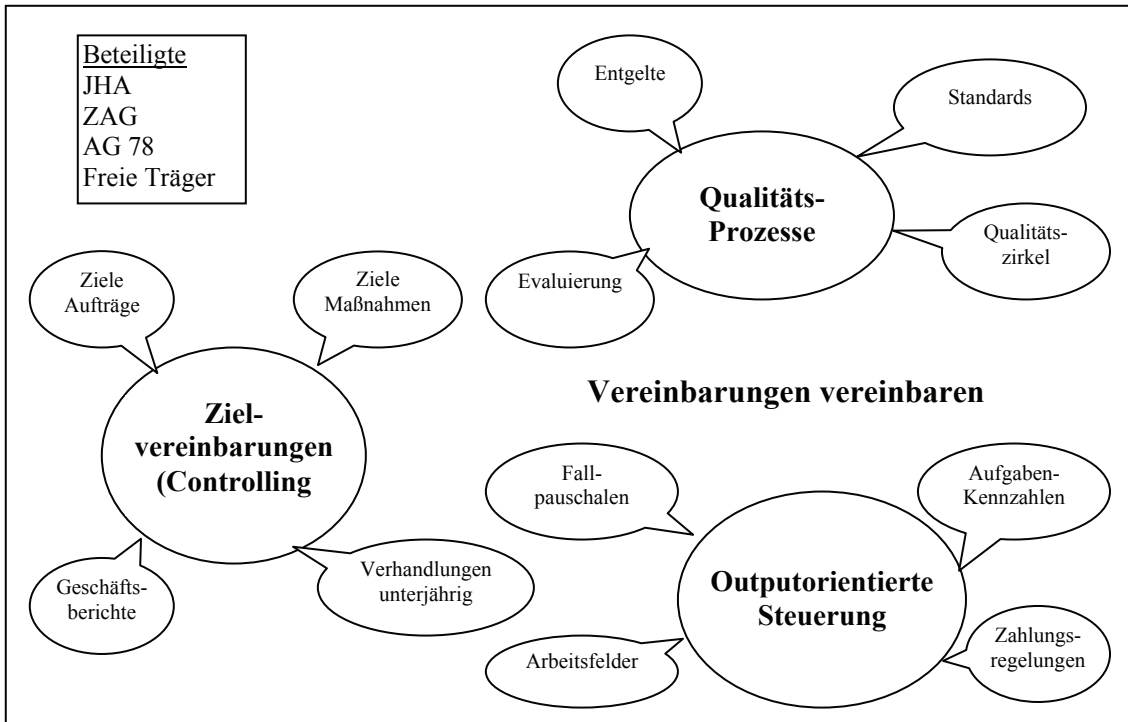


Abbildung 1

© Johannes Horn

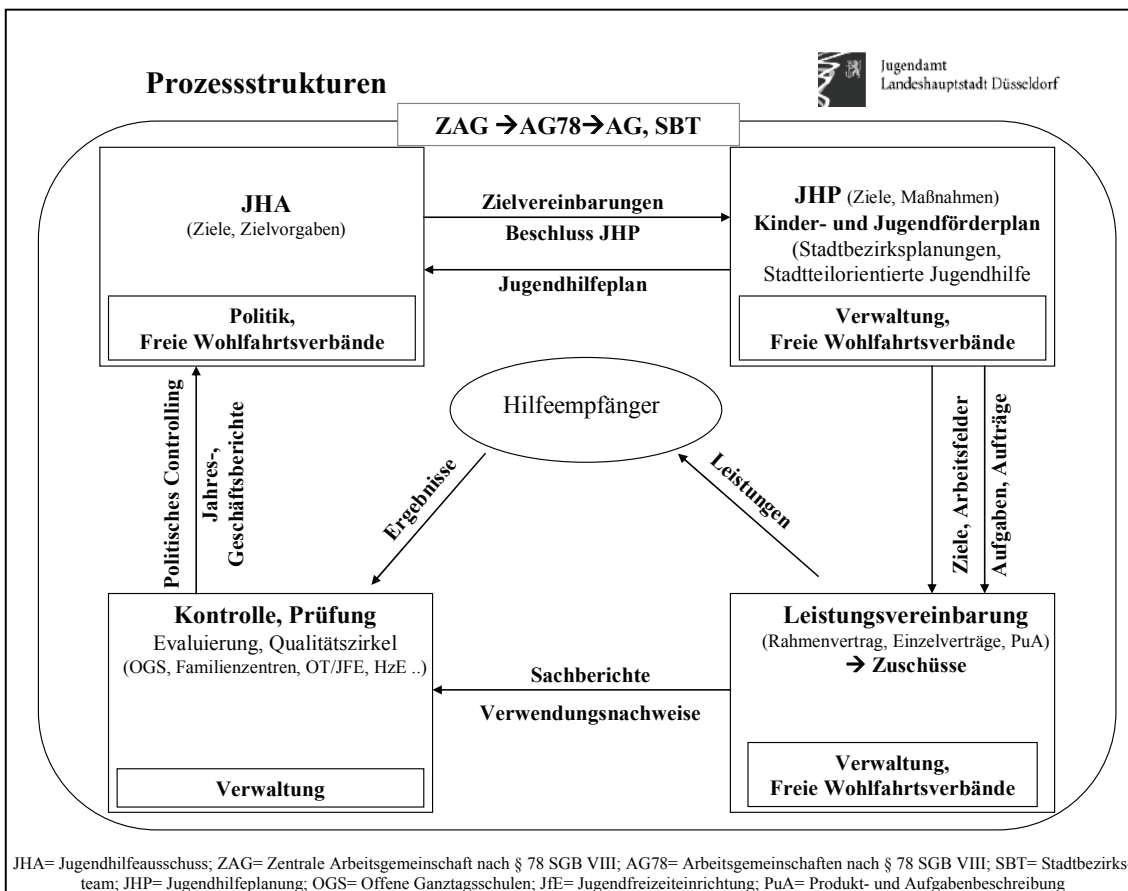


Abbildung 2

© Johannes Horn

Mit der Grundausrichtung der stadtteilorientierten Jugendhilfe und durch die Reorganisation des Jugendamtes nach der Produktphilosophie der Neuen Steuerung wurden auch die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII (AG78) organisiert (**Abbildung 3**). Die zentrale Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII (ZAG) erhielt eine Geschäftsordnung. Hierauf aufbauend wurden die fachorientierten Arbeitsgemeinschaften der Abteilungsorganisation des Jugendamtes angepasst. Die Moderation erfolgt durch die jeweils zuständigen Abteilungsleitungen.

Für den Öffentlichen Träger ist die Amtsleitung „Trägervertretung“. Facharbeitskreise als folgende Kommunikationsebene können nur mit Zustimmung der zentralen Arbeitsgemeinschaft gebildet werden. Hierdurch sollen klare Ressourcenvereinbarungen zur fachlichen Beratung und Beteiligung von freien Trägern geschaffen werden. Die stadtteilorientierten Fakten werden durch die Stadtbezirksteams (SBT) der Verwaltung des Jugendamtes eingebracht. Dies sind die Sachgebietsleitungen der Fachbereiche Kindertageseinrichtungen, Jugendförderung und Soziale Dienste (allgemeiner Sozialdienst), deren Zuständigkeit sich auf die zehn Düsseldorfer Stadtbezirke verteilt. Auch für die Stadtbezirksteams gibt es eine Geschäftsordnung. Jedes Stadtbezirksteam wird durch eine Abteilungsleitung gesteuert.

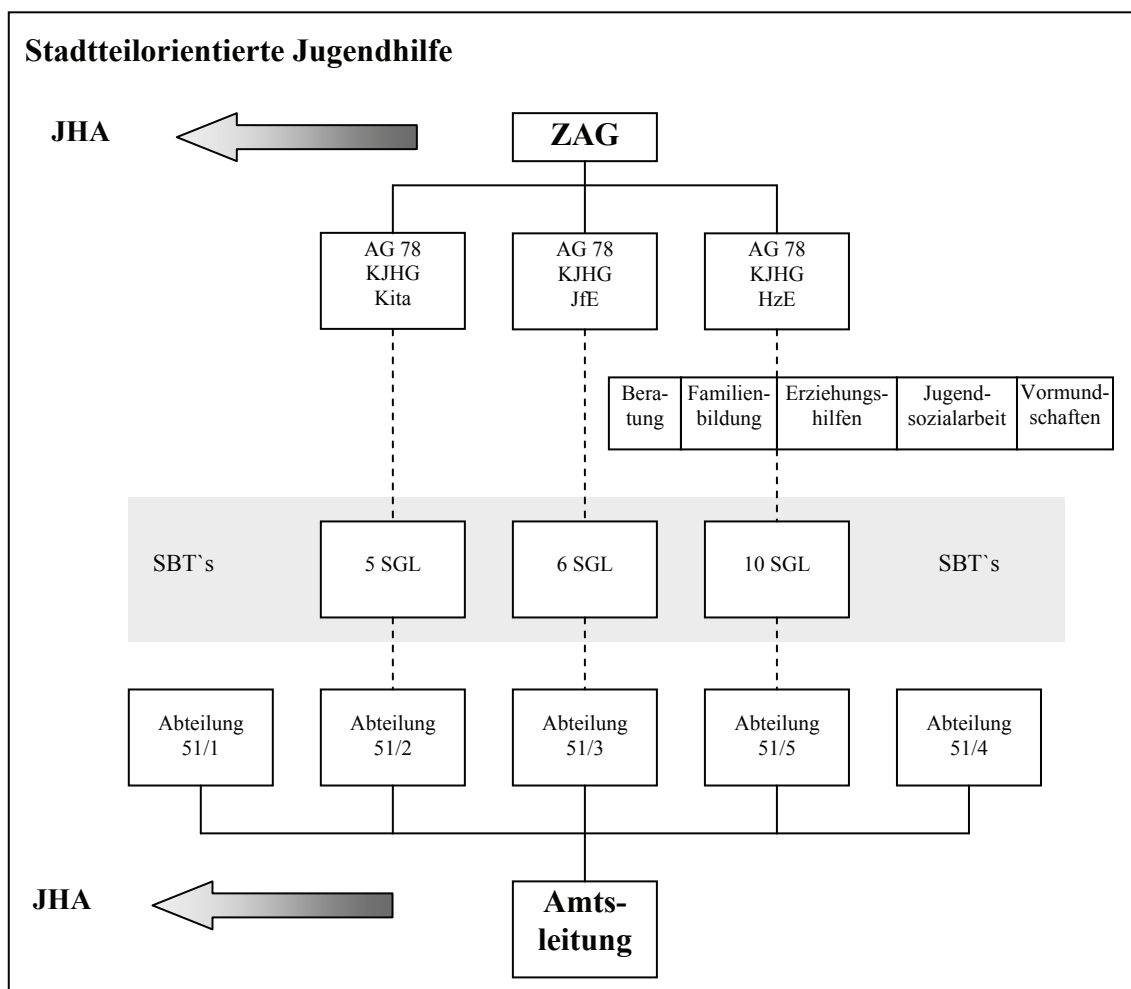


Abbildung 3

© Johannes Horn

Die organisatorischen Strukturen unterstützen die örtliche Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII. Jede Jugendhilfefachplanung in Düsseldorf zeigt auch die bezirkspezifischen Angebote und Leistungen auf (**Abbildung 4**). Die Auswirkungen des Qualitätsmanagements des örtlichen Jugendamtes spiegeln sich in der Jugendhilfefachplanung wider. 2009 soll es neben den Jugendhilfefachplänen auch Bezirksjugendhilfepläne geben.

Stadtbezirksübersichten in jeder Jugendhilfeplanung	
Tageseinrichtungen	: Jährliche Planung
Familienbildung	: 1. Planung in Düsseldorf
Kinder- und Jugendförderung	: 1. Planung nach neuer gesetzlicher Regelung in NRW
Beratungsstellen	: 1. Planung in Düsseldorf
In Vorbereitung:	
Erzieh. Kinder- und Jugendschutz	: 1. Planung in Düsseldorf
Bürgerhäuser	: 1. Planung in Düsseldorf
Familienzentren	: 1. Planung in Düsseldorf (einschl. Frühwarnsysteme)
Amtsvormundschaften	: 1. Planung in Düsseldorf
Jugendgerichtshilfe	: 1. Planung in Düsseldorf
Ziel: Jugendhilfeplanungen für jeden Stadtbezirk	

Abbildung 4

© Johannes Horn

Verhandlungen für die Rahmen- und Einzelpläne 2008

Die Rahmenverträge in Düsseldorf bedeuten, dass mit 50 Trägern über 200 Produkt- und Aufgabenbeschreibungen verhandelt werden müssen. Vertragliche Inhalte sind neben dem Vertragsgegenstand die Aufgaben der Träger, die Leistungen der Stadt, Finanzierung, Festlegung auf Einzelverträge mit Produkt- und Aufgabenbeschreibungen (PuA) (**Abbildung 5**) und jährliche Zielvereinbarungen, Verwendung der Zuwendungen, Festbetrag als Regelfinanzierung, Flexibilisierungsklausel (zur Vereinbarung unterjähriger Veränderung), Berichtspflicht, Verwendungsnachweise, Sachberichte, Verwendungsprüfung, Datenschutz und Vertragsdauer.

Die **Einzelverträge** auf der Basis der Rahmenverträge sind unter **folgenden Parametern** zu schließen:

- Je Amt und Träger nur ein Vertrag.
- Vertrag enthält alle Angaben (gemäß Aufgabenfelder Rahmenvertrag).
- Jede Aufgabe (inkl. Finanzierung, Kennzahlen, Toleranz, Rückzahlungsregelung) wird in der PuA definiert und ist Anlage zum Einzelvertrag (**Abbildung 5**).
- Gleichartige Aufgaben werden zu Aufgabenfeldern gebündelt.
- Zuwendung wird getrennt nach Personal- und Sachkosten je Aufgabenfeld gewährt.
- Innerhalb des Budgets entscheidet der Träger frei über den Einsatz der Zuwendung, sofern die Festlegungen der PuA eingehalten werden.
- Vertragsbindung ein Jahr bis maximal Laufzeit Rahmenvertrag.
- Berichtspflicht mit Sachbericht und standardisiertem Verwendungsnachweis.

Produkt- und Aufgabenbeschreibung (Teil 1) (Entwurf)		Datum	
Vertrag		Geltungszeitraum	
Träger:			
Produktbereich/ Arbeitsfeld		Gesamtfinanzierung	
Produktgruppe		0,00 €	
Produkt			
Kurzbeschreibung			
Finanzierungsart *1	Bsp.: Produktfestbetrag, Betrag pro Fall, Planstelle		
zulässige Toleranz	Bsp.: Flexibilisierung Produkt 1 und 3		
Betrag	0,00 €		
Aufgaben zum Produkt	A1	A2	A3
	A4	A5	A6
Produkt			
Kurzbeschreibung			
Finanzierungsart *1	Bsp.: Produktfestbetrag, Betrag pro Fall, Planstelle		
zulässige Toleranz	Bsp.: Flexibilisierung Produkt 1 und 3		
Betrag	0,00 €		
Aufgaben zum Produkt	A1	A2	A3
	A4	A5	A6
Produkt			
Kurzbeschreibung			
Finanzierungsart *1	Bsp.: Produktfestbetrag, Betrag pro Fall, Planstelle		
zulässige Toleranz	Bsp.: Flexibilisierung Produkt 1 und 3		
Betrag	0,00 €		
Aufgaben zum Produkt	A1	A2	A3
	A4	A5	A6

**Die Produkt- und Aufgabenbeschreibung ist Bestandteil des Aufgabenpaketes und gilt für ein Geschäftsjahr.
Eine jeweilige Anpassung der Produkt- und Aufgabenbeschreibung erfolgt nur bei Änderungen in der Aufgabe selbst.**

(Für jedes Produkt und für jede Aufgabe innerhalb eines Produktes (nur wenn ein Aufgabenbudget zugeordnet ist) ist eine gesonderte Aufgabenbeschreibung erforderlich).

*1 Für die entsprechenden Jahre wird auf die jeweiligen Haushaltsplanungen verwiesen.
Produktfestbetrag deckt alle Kosten für ein Produkt inkl. Personal- und Sachkosten ab.
Ein auf die förderungsfähigen Ausgaben/Aufwendungen, unter Berücksichtigung der ihnen zuzuordnenden Einnahmen/Erträge, bezogener fester Betrag.

Seite 1

Abbildung 5a

Produkt- und Aufgabenbeschreibung (Teil 2) (Entwurf)

Datum:

Träger:					
Produkt					
Aufgabe					
Standort		Fläche		Mietkostenbasis	
Beschreibung					
Auftragsgrundlage					
Ziele					
Zielgruppen					
Finanzierungsart					
Regelungen					
Finanzierung		davon Personalkosten		davon Sachkosten	
Basis	Kennzahlen	Zulässige Toleranz		Rückzahlungspflicht (Gewichtung)	
Öffnungszeiten					
Unterrichtsstunden					
Anzahl Fälle					
Personalausstattung					
Beratungen					
Zielgruppen					
Angebote					
etc.					
Zusatz	Kennzahlen	Zulässige Toleranz		Rückzahlungspflicht (Gewichtung)	
1.					
2.					
Personal (Qualifikation)	Anzahl	Entgeltgruppe TvöD		Sonstiger Tarifvertrag	
Sozialarbeiter/in					
Erzieher/in					
Qualitätssicherung bzw. -entwicklung und Qualitätsstandards	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung sozialer Aufgaben - Qualifikation der Fachkräfte - Qualifizierte und auf das Arbeitsfeld bezogene Fortbildung 				
Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> - halbjährlich zu Mengenkennzahlen, Aufgaben, Zielgruppenverteilung, etc. gemäß Vorgabe - jährlich gemäß Vorgabe Verwendungsnachweis - LDS-, LVR-Statistiken 				
Steuerungsverantwortung	jeweilige Produktverantwortliche				

Beratungs- und Planungsvorläufe für Vereinbarungen in den Düsseldorfer Rahmen- und Einzelverträgen

Das Arbeitsfeld Kinder- und Jugendförderung ist seit 2002 in einem Umstrukturierungsprozess in Rückkopplung mit dem Jugendhilfeausschuss. 2005 wurde zum Abschluss dieses Prozesses ein Kinder- und Jugendförderplan als integraler Bestandteil der Kinder- und Jugendförderplanung (Jugendhilfefachplan) bis 2009 verabschiedet (**Abbildung 6**). Dieser legt Standards, Finanzierung, Trägeranteile, Angebote und Öffnungszeiten, institutionelle und mobile Einrichtungen, Kommunikationsprozesse und Wirksamkeitsdialoge fest. Die Fortschreibung der Jugendhilfefachplanung ist in zwei Jahren vorzulegen, um damit den nächsten Kinder- und Jugendförderplan ab 2009 für die Laufzeit von fünf Jahren vorzubereiten.

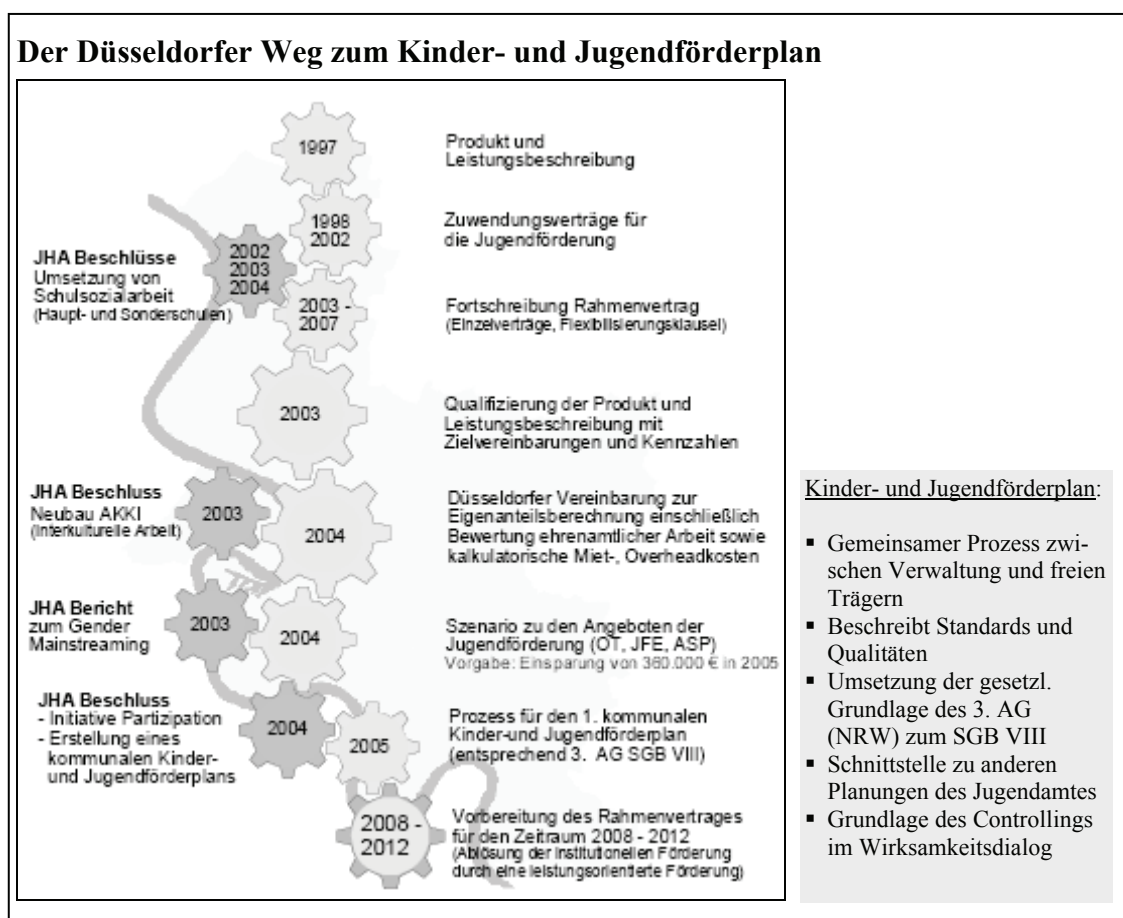


Abbildung 6

© Johannes Horn

Die Einzelverträge nehmen diese Beschlüsse und Planungsgrundlagen auf und bilden diese inhaltlich und fiskalisch ab. Planungen für den Investitionsbereich sind in die Betriebskostenförderung aufzunehmen und bilden somit eine Einheit. Die **grundlegenden Maßnahmen** des Düsseldorfer Kinder- und Jugendförderplans sind mit folgenden Punkten in die Vertragsverhandlungen eingegangen:

- Fortschreibung des Rahmenvertrages und der Einzelverträge,

- Festschreibung der Etatansätze 2006-2009,
- hundertprozentige Finanzierung der Stellen in den städtischen Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen,
- schrittweise Absenkung des Eigenanteils auf maximal 25 Prozent bei freien Trägern,
- Förderung der Personalentwicklung durch Aus- und Fortbildung,
- Einrichtung eines Jugend-Info-Centers,
- Festlegungen/Beschreibung der Standards „Honorar- und pädagogische Sachkosten“,
- Umsetzung Masterplan Jugend.

Familienzentren als neue Aufgabe für Kindertageseinrichtungen haben Einfluss auf die Rahmen- und Einzelverträge.

In Nordrhein-Westfalen wird jede dritte Kindertageseinrichtung zu einem Familienzentrum ausgebaut. Die 83 Düsseldorfer Familienzentren werden auch Leistungen der Beratungsstellen und Familienbildung integrieren. Über eine trägerübergreifende Zuordnung dieser Institution auf die neuen Standorte werden diese Leistungen Bestandteil der Rahmen- und Einzelverträge, mit Kooperationsvereinbarungen zwischen einem Familienzentrum und einem Träger der Erziehungsberatung bzw. Familienbildung.

Für die Erziehungsberatungsstellen bedeutet dies, dass die Leistung von 225 Stunden pro Familienzentrum erbracht werden muss. Der Nachweis erfolgt über den Träger und das Familienzentrum. Die Zuordnung der Dienste zu den Familienzentren ist im Rahmen einer Trägerabstimmung in den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII gelaufen. Mit dieser Regelung ist eine Änderung von der Komm- zur Gehstruktur vereinbart worden.

Aufsuchende Arbeit in der Jugendförderung wird nur in Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf vertraglich abgesichert.

Die sozialräumliche Gliederung der Jugendhilfeplanung wird in Düsseldorf mittlerweile in über 20 Ämtern genutzt (**Abbildung 7**). Auch für die Aufgabe der aufsuchenden Arbeit ist dies der Fall (**Abbildung 8**). Waren die Einsätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei freien Trägern bisher als eigenes Handlungsfeld deklariert, wird mit den neuen Rahmen- und Einzelverträgen eine Zuordnung zu einer Jugendfreizeiteinrichtung verbindlich vorgegeben. Dies ist möglich, da die Düsseldorfer Infrastruktur mit 71 Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen ein dichtes Netz bildet. Nach der Identifikation der Gebiete mit besonderem sozialen Handlungsbedarf werden nahe liegende Einrichtungen ermittelt und durch Trägergespräche und Vereinbarungen in der Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII festgeschrieben. Die Veränderungen zu den bisherigen Arbeitsgebieten und die Kooperation werden durch Übergangsregelungen und fiskalische Anpassungen zeitlich terminiert. Mit Hilfe der Flexibilisierungsklausel in den Verträgen sind Anpassungen umsetzbar und auf die jeweiligen Bedarfe in der Quantität und Dauer abstellbar.

Nutzung der sozialräumlichen Gliederung in allen Planungen.

Ausweisung von Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf

Die Zuordnung der Sozialräume zu Gruppen mit unterschiedlichem sozialen Handlungsbedarf (Stand Jahresende 2005)

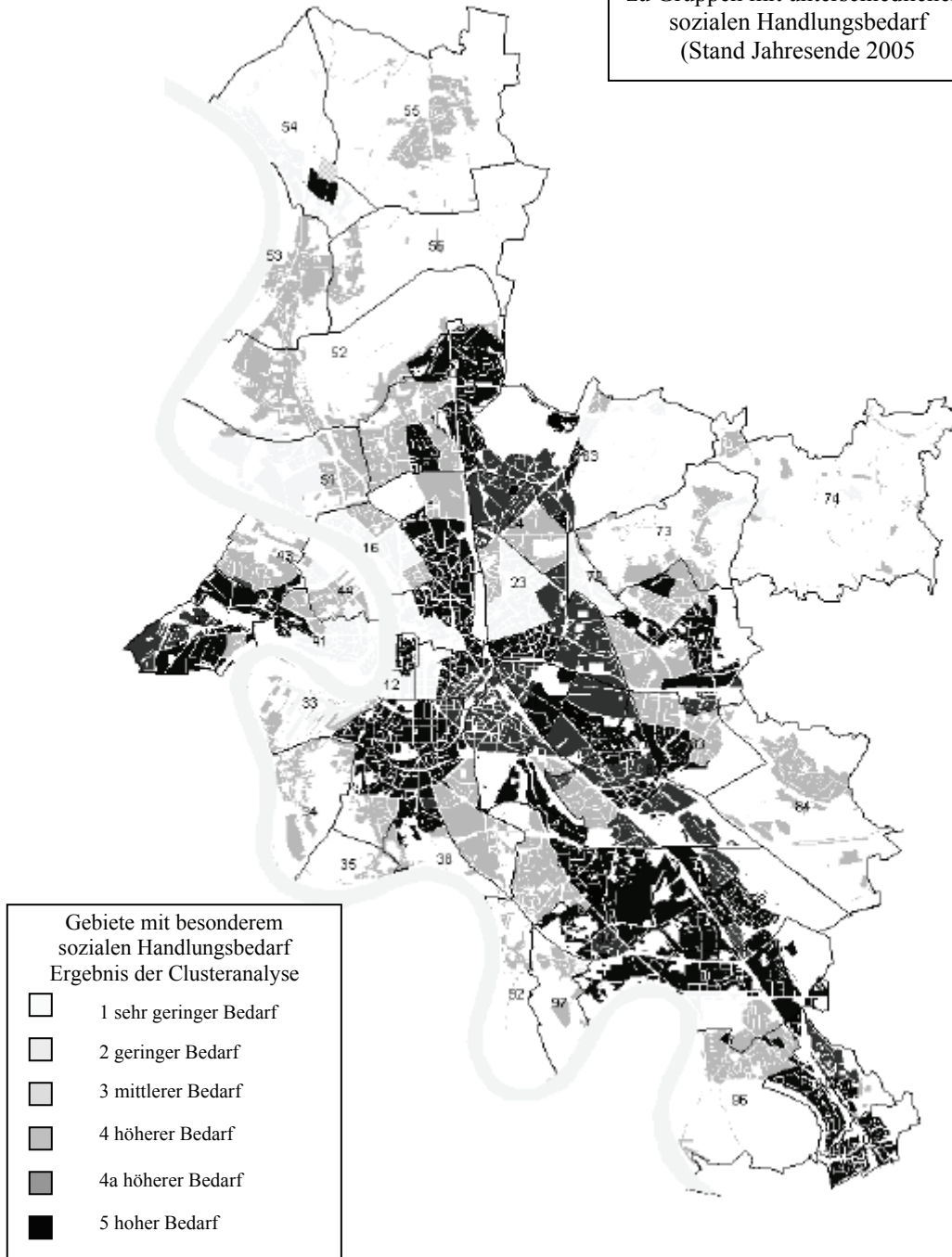


Abbildung 7

© Johannes Horn

**Aufsuchende Sozialarbeit und
Gebiete mit besonderem sozialen
Handlungsbedarf in Düsseldorf
Handlungsempfehlungen**

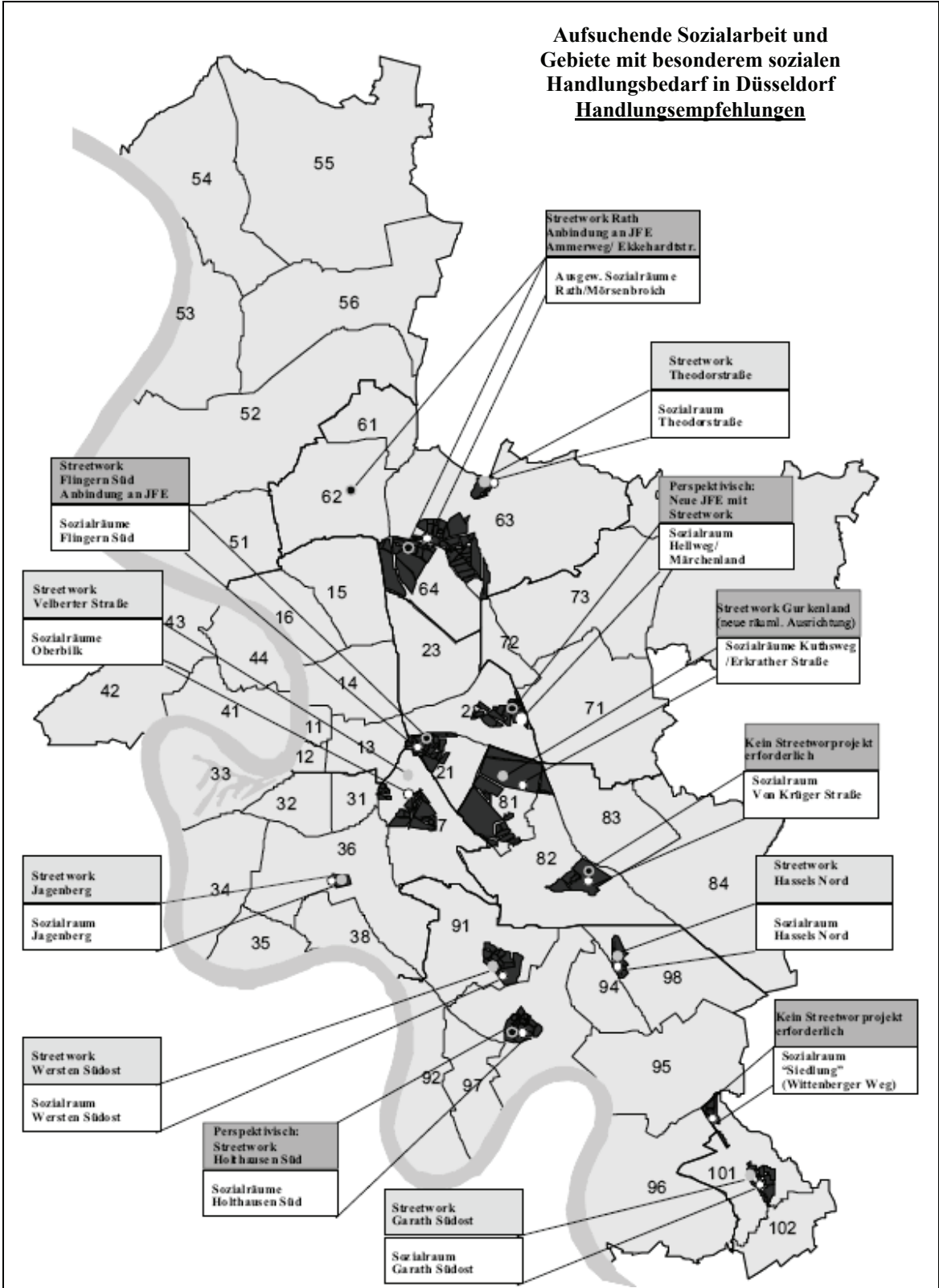


Abbildung 8

© Johannes Horn

Umbau der erzieherischen Hilfen über Vereinbarungen mit den Düsseldorfer freien Trägern

Im Arbeitsfeld der erzieherischen Hilfen wurden mit dem Jugendhilfeausschuss Zielvereinbarungen getroffen, die auch die Zusammenarbeit der Dienste und Träger in Düsseldorf nachhaltig veränderten (**Abbildung 9**). Das Ziel, die ambulanten Hilfen zu verstärken und frühzeitiger passgenaue Hilfen anzubieten, führte in Düsseldorf zu einer Regionalisierung von Trägerzuordnungen und einer Beteiligung der freien Träger an Hilfeplanprozessen in den Bezirkssozialdiensten des Jugendamtes sowie zur Zentralisierung der Fallführung und damit Aufgabe der Fallführung bei freien Trägern. Auch Zuschüsse für Handlungsfelder der erzieherischen Hilfen wurden in Entgeltregelungen überführt.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements des Jugendamtes wurden die Vereinbarungen nach § 78a ff. SGB VIII über Schlüsselprozesse eindeutiger festgelegt. Alle Entgeltvereinbarungen sind nur noch dann abschließbar, wenn die Qualitäts- und Leistungsvereinbarung vorliegt. Für 2008 wird eine Jugendhilfeplanung „Hilfen zur Erziehung“ dies unterstützen.

Erzieherische Hilfen

Stadtbezirksbezogenes Budget-Volumen

- Kommunikationsstruktur mit freien Trägern/ZAG,
- Neuregelung der Budgetierung der Hilfen zur Erziehung,
- Verträge mit kontraktierten Anbietern, Regionalteams,
- IT-Verfahren – Politisches Controlling – Berichtswesen,
- Neuregelung Inobhutnahme,
- Arbeitsschwerpunkte im Bezirkssozialdienst,
- Stadtbezirksteams.

Offene Posten

- Planung zum Abbau stationärer Plätze in Düsseldorf.

Ziel:

- Die richtige Hilfe zur richtigen Zeit – bedarfsgerecht, finanziell erforderlich und wirksam.

Abbildung 9

© Johannes Horn

Vertragliche Vereinbarungen Erzieherischer Hilfen

In einer vertraglichen Struktur von vier Einzelverträgen verhandelt die Verwaltung gemeinsam mit der Liga über die sozialräumliche Kontraktierung der ambulanten Erzieherischen Hilfen:

- **Rahmenleistungsvereinbarung**
regelt die Grundsätze der neuen Struktur.
- **Kooperationsvereinbarung**
bestimmt, wer kontraktierter Partner in Düsseldorf ist.

- **Regionale Kooperationsvereinbarung**
bestimmt die Teilnehmer und die Regeln der dezentralen Struktur.
- **Ambulante Erziehungshilfe**
stellt den fiskalischen Teil des Vertragswerkes dar (**Abbildung 10**).

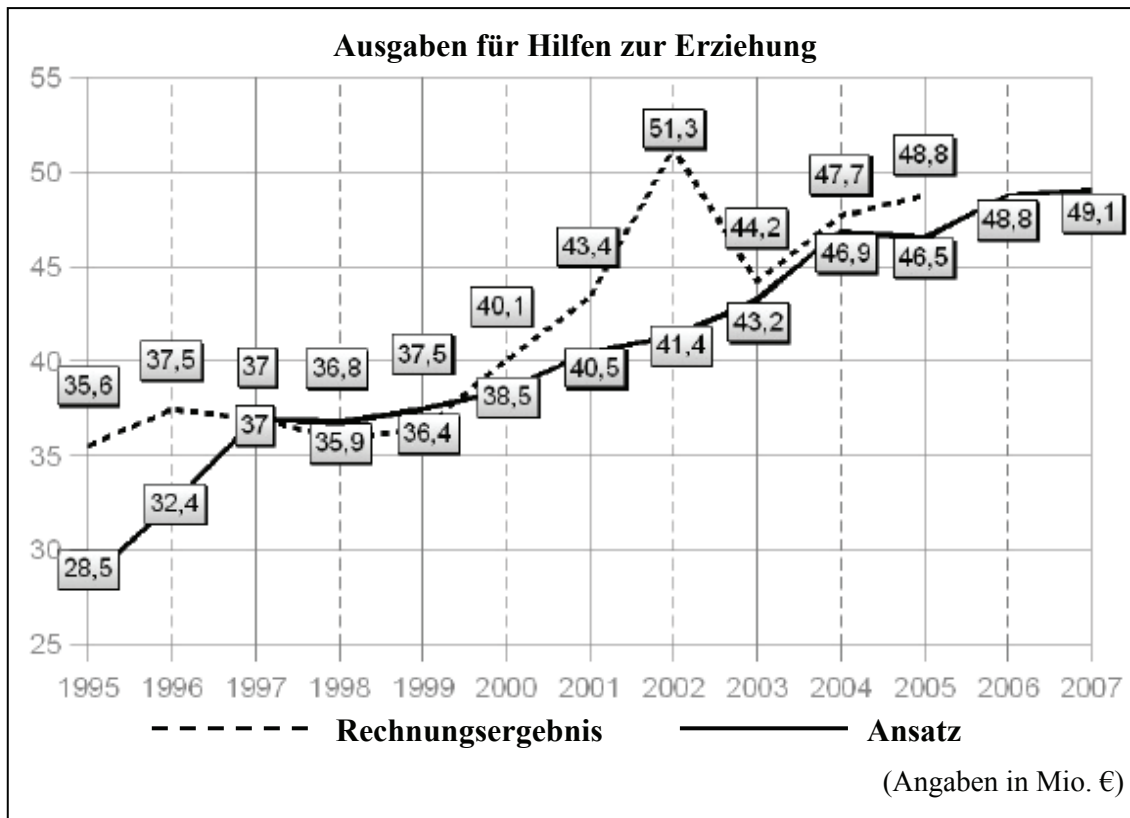


Abbildung 10

© Johannes Horn

Fazit des Düsseldorf Weges zu Rahmen- und Einzelverträgen nach § 74 und 77 SGB VIII

„Vereinbarungen vereinbaren“ ist ein umfangreicher Weg, der gute Kommunikationsregelungen und -netze bedingt, eine Grundhaltung zur gemeinsamen Entwicklung und Steuerung mit den freien Trägern voraussetzt und durch eine beteiligungsorientierte Jugendhilfeplanung unterstützt wird. Eindeutige vertragliche Regelungen und Kontrollinstrumente sind wichtige Grundlage für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Flexibilisierungsregelungen ermöglichen die richtigen Hilfen zur richtigen Zeit am richtigen Ort unter Beachtung der fiskalischen Spielräume und Handlungsfreiheiten. Strukturiertes und klares Zusammenarbeiten von Politik, Trägern und Verwaltung durch Ziele, Verträge und Controlling vereinfacht den Wirkungsdialog.

Was muss ich tun, damit Verhandlungen auf jeden Fall scheitern?

Ein (nicht ganz ernst gemeinter) Vortrag

DR. DETLEF HORN-WAGNER

Erziehungswissenschaftler, Supervisor, Berlin

Die wirklich wichtigen und wesentlichen Prinzipien eines erfolgreichen Scheiterns lassen sich in drei Hauptkategorien, ähnlich den Stockwerken eines Mehrfamilienhauses, aufteilen: Im Erdgeschoss die Grundlagen, sozusagen das **Basiswissen**, Grundvoraussetzung also für das erfolgreiche Scheitern, im ersten Stock die **Gesellenstücke** und im Dachgeschoß die **höheren Weihen**, das Meisterwerk, das luftige Muss eines jeden Profis.

Beginnen wir mit dem Basiswissen.

Es geht zurück auf die grundsätzlichen Überlegungen einiger Harvard-Theoretiker (deswegen wird auch vom „Harvard-Konzept“ der Verhandlungsführung gesprochen) und gipfelt in der Überlegung, dass Verhandlungsführung eine Strategie u.a. des Konfliktmanagements ist, vermittelt derer alle Beteiligten einen Nutzen aus der Verhandlung ziehen sollen.

Sie müssen also davon ausgehen, dass Ihr Gegner dieses Konzept kennt und sollten sich entsprechend informieren und insofern taktisch darauf einstellen, dass Sie das Konzept nach Möglichkeit von Anfang an unterlaufen. Es gibt an gut gemeinten Ratschlägen eine ganze Reihe auch neuerer Veröffentlichungen, u.a. von REINHILDE BECK aus der Reihe „Sozialmanagement-Praxis“, auf die ich mich hier entsprechend beziehen möchte, auch und gerade, indem ich sie kritisch kommentiere, um Ihnen Munition zu liefern.

Die Hauptautoren des „Harvard-Konzeptes“ – ROGER FISHER und WILLIAM URY – nennen vier Grundvoraussetzungen des erfolgreichen Verhandeln:

1. Die Menschen

Hier lautet die Maxime: „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!“

Dies wird folgendermaßen begründet: Menschen sind keine Maschinen oder Roboter, sondern haben starke Gefühle, häufig sehr unterschiedliche Vorstellungen und außerdem Schwierigkeiten, sich klar zu verständigen.

In Konfliktsituationen, wo ohnehin vieles durcheinander gerät, ist es daher besonders wichtig, die Probleme, um die es geht, „abzulösen“ und getrennt von den involvierten Menschen und deren Positionen zu behandeln. „Bildlich gesprochen“, so die Autoren, „sollten sich die Partner Seite an Seite sehen, wie sie gemeinsam das Problem angehen - und nicht, wie sie aufeinander losgehen.“

Eben das, meine sehr verehrten Damen und Herren, halte ich für das grundlegende Missverständnis der neueren Verhandlungsideologie: Menschen und Probleme können nur gemeinsam behandelt werden, weil es ja die Menschen und ihre Macken und Marotten sind, die in den Verhandlungen die Probleme machen – wer denn sonst? Kommunikation ist immer, wir wissen das seit den Arbeiten des Hamburger Psychologie-Professors FRIEDEMANN SCHULZ-VON THUN, auch eine Frage der Beziehungsebene und deswegen von der Person eben *nicht* zu trennen.

Sie erleben also in den Verhandlungen ab sofort jede schneidige Argumentation als Angriff auf Ihre Persönlichkeit, erleben jedes Problem in Zukunft als ein Problem auf der Beziehungsebene und schießen sofort entsprechend scharf zurück!

Zur Not dürfen Sie die perfiden Botschaften Ihres Kontrahenten auch auf der Appellebene interpretieren, indem Sie zum Beispiel glauben, dass Ihr Gegenüber Ihnen etwas abverlangen will, das Sie gar nicht haben und wenn es wirklich nicht anders geht, deuten Sie die merkwürdige Kommunikation Ihres Kombattanten auf der Ebene der Selbstoffenbarung: Ein eitler Gockel, ein aufgeblasener Pfau, den sie sofort und unverzüglich depotenzieren, indem Sie ihm den Spiegel seiner eigenen Unzulänglichkeiten gnadenlos vorhalten.

2. Die Interessen

Maxime: „Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!“

Was ist damit gemeint? Oftmals wird durch Verhandlungspositionen das verdeckt, woran den Konfliktparteien wirklich gelegen ist. Dadurch kommt nicht zum Vorschein, was sie wirklich wollen. Eine Konzentration auf die jeweiligen Interessen soll hier helfen, die tatsächlichen Anliegen herauszuarbeiten und zu berücksichtigen.

Das jeweilige Interesse Ihres Verhandlungs-„Partners“ (welcher Euphemismus!) besteht in erster Linie darin, Ihnen zuvorzukommen! Er weiß natürlich auch (schon), was er glaubt, das auch Sie wissen könn(t)en und will Sie entsprechend schon in der Entwicklungsphase der Verhandlung nachhaltig stören. Geschickte Strategen sind dabei in der Lage, durch eine aufgesetzt vordergründige Freundlichkeit und Verhandlungs- bzw. Kompromissbereitschaft, Sie auf eine derart elegante Art über den Tisch zu ziehen, dass Ihnen die dabei entstehende Reibungswärme wie Nestwärme vorkommen muss. Seien Sie also wachsam und unterbinden Sie zum Beispiel eine evtl. unnützer Weise aufkommende Gesprächskultur der Harmonie durch Ruppigkeiten jeder, vorzugsweise der besonderen „gedämpften Berliner Art“ (FRANZ MÜNTEFERING zu der Art seiner kleinen Ausbrüche in der letzten Koalitionsrunde im Juni 2007).

3. Die Wahlmöglichkeiten (Optionen)

Hier lautet die Forderung: Vor einer Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, die Möglichkeit zu nutzen, optimale Lösungen zu beiderseitigem Vorteil zu entwickeln. Auch oder gerade dann, wenn der Druck sehr hoch ist, kann es wichtig sein, sich eine Bedenk- oder Auszeit zu nehmen, um „über die

ganze Palette möglicher Lösungen“ nachzudenken, „die alle gemeinsamen Interessen berücksichtigen und unterschiedliche Anliegen miteinander in Einklang bringen“. Erst danach soll der Versuch gestartet werden, eine Übereinkunft zu erzielen.

Das ist wirklich albern, wie viel Zeit haben Sie denn?

Die Empfehlung geht zurück auf eine alte Regel des Jesuitenordens. Die Patres haben keine Entscheidung an dem Tag getroffen, an dem sie diskutiert wurde. So weit, so gut.

Sie aber stehen keinem Orden vor, sondern müssen im harten Wettbewerb Lösungen präsentieren und sind dafür verantwortlich!

Dringen Sie also auf jeden Fall auf Entscheidungen hier und jetzt, Aus- und Bedenkzeiten sind etwas für klerikale Weicheier. Machen Sie dies Ihren „Partnern“ unmissverständlich und in der Sprache testosterongesteuerter Machos mehr als deutlich. Gerade bei weiblichen Verhandlungspartnern werden Sie damit ausgezeichnete Erfolge erzielen!

4. Die Kriterien

Maxime: Auf neutralen Beurteilungskriterien bestehen! Gemeint sind hiermit die Bewertungskriterien für ein Verhandlungsergebnis bzw. eine Übereinkunft. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass – vor allem bei unmittelbar sich widersprechenden Interessen – willkürliche Ergebnisse produziert werden bzw. auch eine Seite sich durchsetzt.

Es gibt keine „neutralen Beurteilungskriterien“. Wer Ihnen dies vorgaukeln will, lügt und hat überdies die neuere Systemtheorie nicht richtig verstanden: Alles hängt mit allem zusammen, nichts ist neutral oder gar „objektiv“, also vom Individuum unabhängig, weil alles die Folge einer sehr persönlichen Konstruktion der Welt ist. Die Wirklichkeit entsteht immer erst im Auge des Betrachters und insofern sind die so genannten „neutralen Beurteilungskriterien“ in Wirklichkeit subjektive Deutungen der – im Übrigen nur von Ihnen wirklich durchschauten – Zusammenhänge globaler Art.

Diese Einsicht erfordert mithin ein intellektuelles Niveau, das diese Ignoranten auf der anderen Seite des Tisches nicht haben, nicht haben können. Machen Sie auch dies in eleganten und eloquenten Worten subtil so deutlich, dass Ihre Gegenüber sich als minderwertig, unreif, unwissend, dämlich und zurückgeblieben empfinden und sich dafür entschuldigen, Sie mit Banalitäten belästigt zu haben.

Steigen wir nun auf in das erste Stockwerk und reden wir über ein, zwei Feinheiten, auf die Sie sich einstellen sollten.

Ihr Gegner hat sich, gehen Sie davon aus, auf das Gespräch vorbereitet und will Sie im Kern überraschen.

Er hat möglicherweise sogar in einem einschlägigen Seminar einiges gelernt und wird von folgenden Grundvoraussetzungen ausgehen.

A) Natürliche Autorität ausstrahlen

Gute Vorbereitung und Gelassenheit sind wichtige Voraussetzungen für eine positive Bewältigung potenziell stressiger Gesprächssituationen.

Das gilt in hohem Maß für besonders schwierige Situationen wie Verhandlungen und Diskussionen im größeren Kreis. Gute Vorbereitung führt zu größerer Gelassenheit und Gelassenheit erhöht die natürliche Selbstsicherheit – ohne dabei überheblich zu wirken.

Da bis zu 80 Prozent aller Entscheidungen aus emotionalen Gründen getroffen werden, hilft Ihnen gute Vorbereitung, Ihre Informationen klar und knapp zu formulieren und sich Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zuzuwenden.

Sie erzielen von vornherein eine positive Wirkung und erfüllen die berechtigte Erwartung, dass Sie mit Kompetenz und Überzeugung hinter Ihrer Meinung, Ihrem Produkt, Ihrer Abteilung, Ihrem Unternehmen stehen.

Empfehlenswert ist zudem, sowohl auf das Erscheinungsbild und das äußere Verhalten (aufrechte Haltung, Blickkontakt) als auch auf die innere Einstellung („Mir liegt die Angelegenheit besonders am Herzen“, „Mir ist der Austausch gerade mit diesem Gesprächspartner wichtig“) zu achten.

Wenn Sie all diese Kriterien berücksichtigen, entfalten Sie eine überzeugende Wirkung – was oftmals entscheidender ist als die Inhalte.

Gehen Sie davon aus, dass diese in der einschlägigen Literatur immer wieder gerne empfohlenen Maximen von Ihrem Konkurrenten allenfalls angelernt, aber keinesfalls verinnerlicht sind.

Das heißt, Sie können ihn relativ schnell aus dem Konzept bringen, indem Sie unverzüglich reagieren:

- Machen Sie deutlich, dass Sie aus Zeitmangel nicht ausreichend vorbereitet sind und deswegen eine ganze Reihe von Punkten ausgeklammert bleiben muss,
- hinterfragen Sie jede der ach so kurz gehaltenen Informationen, plaudern Sie, schwadronieren Sie, schweifen sie ab, tun Sie alles, was dabei helfen kann, Ihren Gegner aus dem Tritt zu bringen,
- machen Sie die Argumentation Ihres Opfers löcherig, machen Sie ihn, seine Produkte, seine Argumente, sein Unternehmen lächerlich und madig,
- kommentieren Sie überaus kritisch und doch subtil die Kleidung und das Auftreten dieses „Dandys“, dieser „Dame“ Ihnen gegenüber,
- wischen Sie die süßlichen und dummen Sprüche aus dem Vokabular der non-direktiven Gesprächstherapeuten und sozialpädagogischen Gutmenschen hart und harsch vom Tisch, zum Beispiel auch, indem Sie auf der Meta-Ebene der Kommunikation deutlich machen, dass Sie diese „Tricks“ längst durchschaut haben und fügen Sie nach Möglichkeit an, dass „da ganz andere kommen müssten“,

- weichen Sie dem Blickkontakt konsequent aus; schauen Sie wohin Sie wollen, am besten in Ihre Unterlagen und grummeln Sie dabei Unverständliches vor sich hin.

B) Sich auf den Gesprächspartner einstellen

Auf jeden Fall ist es hilfreich, sich im Rahmen des Möglichen auf die Person des Gesprächspartners einzustellen. Welche sind seine fachlichen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Interessen?

Was ist über ihn oder sie persönlich bekannt? Es gilt, den Gesprächspartner immer „dort abzuholen, wo er steht“, also auf seinen Verständnishorizont und seine Interessen einzugehen.

Für den zu erwartenden Austausch der Argumente sollten Sie Ihr Thema nach der ETHOS-Formel analysieren: E steht dabei für wirtschaftliche (economic) Aspekte, T für technische, H für menschliche (human), O für organisatorische und S für soziale Aspekte.

Sie müssen damit rechnen, dass Ihr Verhandlungspartner ein Dossier über Sie erstellt hat.

Insofern wäre es schon im Vorfeld absolut notwendig, dass Sie alle Informationskanäle so konsequent schließen, dass über Sie nichts, wirklich nichts, herauszubekommen ist.

Sollte aber nun doch der Umstand eingetreten sein, dass „man“ über Sie und Ihr Unternehmen, eventuell sogar über Ihre Verhandlungspositionen und -hintergründe etwas weiß, müssen Sie lügen, was das Zeug hält und somit jeden Eindruck, an den Informationen könnte etwas „dran“ sein, verwischen.

Das sollte Ihnen am besten dann gelingen, wenn Sie von Anfang an die Initiative ergreifen und in süßlichen Worten (Sie können das auch!) Ihrem Gegner den Vorschlag unterbreiten, quasi als vertrauensbildende Maßnahme, die Fakten nun endlich auf den Tisch zu legen und – damit wären Sie immer gut gefahren – Sie gerne den Anfang machen würden.

Dabei lassen Sie einpassend einfließen, dass Sie aus guten Gründen auf ein Differenzierungskonzept wie zum Beispiel „ETHOS“ nicht zurückgreifen möchten, weil – wie ja alle wissen – es heutzutage nur noch um die Ökonomie gehen würde und das Modell auch überholt sei.

Holen Sie Ihren Partner überdies auf keinen Fall dort ab, wo er steht, sondern überhaupt nicht, überfordern Sie ihn zudem durch einen völlig abstrahierten Verständnishorizont, den nicht einmal Sie selbst nachvollziehen können und gehen Sie auf gar keinen Fall auf die Interessen Ihres Gegenübers ein, sondern unterstellen Sie im Gegenteil mafiose Machenschaften, die nur darauf ausgerichtet sind, Sie zu vernichten.

Bei der Gelegenheit und im Vorgriff auf die kleinen Gemeinheiten der Top-Verhandler der Hinweis auf zwei typische Tricks:

1. Ignoratio Elenchi

(„Vernachlässigung des Gegenarguments“, oder: „Der Strohmann“).

„*Ignoratio elenchi*“ nennt man einen Irrtum über das zu Beweisende. Man beweist nicht das Gesuchte, sondern etwas anderes. Man bringt eine korrekte Argumentation vor, aber nicht für die behauptete These, sondern für eine andere.¹ Statt der vom Gegner wirklich vertretenen Position greift man – absichtlich oder irrtümlich – einen „Strohmann“ an, das heißt, eine verzerrte, „missverstandene“ Darstellung der gegnerischen Position.

So ist es zum Beispiel sehr beliebt, einen Gegner zu attackieren, indem man ihm eine These unterschiebt, die er gar nicht vertritt. Dabei wird ein Strohmann gewählt, der als fürchterlicher Popanz, als Schreckgespenst jedermann voller Empörung in den Widerstand treiben muss.

So könnte jemand zum Beispiel dafür differenziert eintreten, dass Kranke das Recht haben sollten, ihr Leben freiwillig zu beenden; als Strohmann aber bekämpft sein Gegner die These, Ärzte sollten das Recht haben, Kranke zu töten.

An solcherlei Unterstellungen bleibt immer etwas hängen; in der Regel verfehlt der schwache Hinweis, dies habe man so nicht gesagt, daher auch seine Wirkung. Und darum geht es.

Dies führt zur nächsten Falle:

2. Eine logische Schwierigkeit oder »*semper aliquid haeret*«.

Immer bleibt etwas hängen. Wer mit Dreck beworfen wird, hat es schwer, sich davon rein zu waschen. Nachzuweisen, dass man etwas nicht getan habe oder dass etwas nicht stattgefunden habe, ist schon aus logischen Gründen schwer bis unmöglich.

Je mehr man etwas bestreitet, um so mehr redet man darüber, und schließlich sagen die Leute, dass vermutlich doch etwas daran sein dürfte: *semper aliquid haeret*.

C) Unfaire Taktiken neutralisieren

Lassen Sie sich Ihre optimale Vorbereitung, Ihren guten Willen zu kooperieren und Ihr Bestreben, mit dem Gegenüber auf gleicher Augenhöhe zu verhandeln oder zu argumentieren, nicht durch unfaire Taktiken kaputt machen! Im Mittelpunkt der Abwehrmaßnahmen steht das Harvard-Konzept, dessen Grundgedanke lautet, bei Angriffen auf Ihre Person oder Ihre Position nicht zur Gegenattacke überzugehen. Das führt nur zu gegenseitigem Hochschaukeln und zu emotionaler Überreizung. Übernehmen Sie keinesfalls die Lautstärke und die Emotionen des Gegenübers, sondern bleiben Sie ruhig und gelassen. Wie beim Aikido oder Judo treten Sie wendig zur Seite, lassen den Stoß

¹ Die etwas plumpere Variante dieser Taktik ist der von Politikern häufig gewählte Eingangssatz: „Lassen Sie mich vorher noch Folgendes sagen ...“

ins Leere laufen und kanalisieren die Energie zur Erkundung der gegnerischen Interessen.

Es lohnt sich fast nicht, auf diese wirklich banalen und naiven Ratschläge einzugehen. Sie wissen, dass die Frustrationstoleranz der Menschen bei Aggressivität des Gegenübers nahe Null steht. Sie müssen gar nicht besonders laut werden, es reichen in der Regel zwei, drei gezischte gemeine Sätze und Ihr Gegner wird alle guten Vorsätze vergessen und – brüllen.

Das ist Ihre Stunde: Sie reagieren zuerst mit tiefer Betroffenheit, beschämen dann durch Milde und Gelassenheit, wenden nun Ihrerseits alle Tricks der o.g. Ratgeber an und tun konsequent so, als wäre Ihr vordringlichstes Interesse, den Konflikt zu deeskalieren oder die Verhandlung zu einem guten Abschluss zu führen.

Sie sind nun soweit vorbereitet, dass wir in das „Dachgeschoss“ steigen können: Es geht hierbei um einige der klassischen Argumentations-„Tricks“ (und ihre dahinterliegende – häufig falsche bzw. unlogische – Denkstruktur).

Setzen Sie sich damit auseinander: Sie werden diesen Dingen begegnen und sollten vorbereitet sein. Besser noch, sollten Sie in der Lage sein, diese (und andere) kleine Schmankerl der

»Argumentativen Manipulation«

auch anwenden zu können!

Ich bitte um Verständnis, dass ich diese grundlegenden Prinzipien hier nur anreißen kann. Für die Durcharbeitung bräuchten wir zwei Tage und die haben wir nicht.

Sie werden aber anhand der Beispiele zu den einzelnen Techniken schnell selber merken, wie ich Ihnen durch die Art der Argumentation ein diffuses Gefühl des Unwohlseins in Ihren Bauch „zaubere“, ohne dass Sie im Einzelnen begründen könnten, woran dies denn gelegen haben könnte. Das aber ist beabsichtigt und das ist der Trick: Sie bleiben im Ungewissen, sind in der Regel überrumpelt, fühlen sich nicht selten übertölpelt – und können doch nichts ausrichten, weil Ihnen „auf die Schnelle“ das passende Gegenargument fehlt.

Die Technik arbeitet mit feinsinnig gestrickten logischen Brüchen und Verschiebungen und die sind nur sehr schwer auf Anhieb zu durchschauen und zu widerlegen.

1.) Verallgemeinerungen (Das Verallgemeinerungsprinzip).

Wenn das alle tun würden!

„*Da könnte ja jeder kommen*“ ist eines dieser Prinzipien, mit dem sich Verwaltung kabarettistisch ziemlich exakt beschreiben lässt (neben den drei anderen „Klassikern“: „*Das war schon immer so*“, „*Das war noch nie so*“ und: „*Die Nicht-Zuständigkeit ist zu prüfen*“).

Insbesondere in moralischen Argumentationen wird sehr häufig das Prinzip der Verallgemeinerung benutzt, und zwar meistens destruktiv, um eine These zu verwerfen.

Der Trick der verallgemeinernden Argumentation: „*Wenn dies alle tun würden!?*“ „*Wo kämen wir da hin*“, wird zur zentralen Aussage: „*Wenn alle so handeln würden?*“

Die Antwort: Das Ergebnis wäre nicht substantiell ein anderes, denn es handeln eben nicht alle so, es kommt (s.o.) nicht jeder und es war in der Regel (s.o.) nicht immer so, sondern auch schon anders.

Wir sollten unser Leben also an der Realität orientieren und nicht an hypothetischen Konstruktionen.

Trotzdem ist es immer wieder verblüffend, wie dieser einfache Trick überwältigende Wirkungen erzielt: Die Menschen sind schlicht mundtot gemacht.

Das Verallgemeinerungsprinzip wird oft durch eine (für eine gewisse Personengruppe passende) **Ausnahmeregel** (Das Ausnahmeprinzip) außer Kraft gesetzt und damit in ihrer perfiden Wirkung noch erhöht: Die Universalisierung bleibt zwar grundsätzlich in Kraft, wird aber durch das Argument eingeschränkt, dass eine oder mehrere Person(en) und/oder Position(en) einen derart außergewöhnlichen Sonderstatus besitzen, dass das Verallgemeinerungsprinzip keine Anwendung mehr zu finden braucht.

Was also für das gewöhnliche Menschengeschlecht gilt, braucht noch lange nicht für Götter oder gottähnliche Wesen zu gelten: *Quod licet jovi - non licet bovi!*

In der Regel findet sich eine derartige Argumentation in ideologisch besetzten Machtpositionen mit brüchigem Fundament: Erst die Unterscheidung von der Masse und die Überhöhung des eigenen Status ist der Garant für den Erhalt des Status Quo.

Achten Sie darauf, dass gerade Ihnen dieser Sonderstatus zugesprochen wird!

Jedes Zugeständnis an die Individualität der anderen birgt die Gefahr in sich, dass die eigene Besonderheit untergraben wird.

Lassen Sie sich also nicht untergraben!

2.) Das Gerechtigkeitsprinzip.

Vor Gott sind alle Menschen gleich!

Hier wird mit einem außerordentlich allgemeinen Satz argumentiert: Wesen, Vorfälle oder Fakten derselben Kategorie müssen oder sollen zumindest auf die gleiche Weise behandelt werden. Wir kennen das ja: Den Begriff „Gleichheit“ in der weltfremden aber schön klingenden Annahme, die Menschen seien (vor Gott oder dem Gesetz zum Beispiel) alle gleich, empfinden wir im Alltag durchaus als euphemistische Lüge, können aber in der Regel kaum öffentlich dagegen argumentieren.

Im besseren Fall würden wir uns der Misanthropie, im schlechteren Fall faschistoider Züge verdächtig machen.

Das Prinzip wird deshalb als solches auch kaum diskutiert und in Frage gestellt, denn es erscheint doch sehr abstrakt; strittig allerdings sind seine konkreten Anwendungen.

Denn die Menschen sind nicht alle gleich, sonst könnte man sie nicht einmal mit Namen unterscheiden. Sie sind höchstens in *gewisser Hinsicht* gleich, das heißt, wenn man genau hinsieht, findet man allenfalls *irgendwelche* Gleichheiten.

Generell lässt sich also die *Gleichheit in gewisser Hinsicht* bestenfalls als Argument für eine *Gleichbehandlung in gewisser Hinsicht* benützen; in jedem Fall aber muss das Gleichheitsprinzip doch stark spezifiziert und eingeengt werden.

Das aber ist Ihnen gleichgültig: Sie sind in jeder Hinsicht einerseits gleich (und möchten so gut wie alle anderen bedacht werden) und Sie sind natürlich auch in jeder Hinsicht besonders und möchten entsprechend besser als alle anderen behandelt werden.

3.) Die Dilemma- bzw. Fallunterscheidung.

Wer nicht für mich ist, ist gegen mich!

Diese Denkfigur besteht aus der Argumentation, dass (1) außer der These „T¹“ nur noch endlich viele andere, einschlägige Möglichkeiten existieren (im Fall des „klassischen“ Dilemmas dieser hier vorgestellten Art bestehen insgesamt nur zwei Möglichkeiten!) und dass (2) keine der weiteren theoretisch denkbaren Möglichkeiten der Fall ist oder in Frage kommt.

„In vielen Ländern der dritten Welt sind Diktaturen wünschenswert; diese Länder haben nämlich nur zwischen Freiheit (These T¹) und Hunger (These T²) zu wählen, und satt zu sein, ist wichtiger.“ Punktum! Die Aussage verschweigt geflissentlich, dass es (zumindest theoretisch) noch eine Reihe weiterer und durchaus akzeptabler Möglichkeiten geben könnte.

„Wer nicht für mich ist, ist gegen mich“, lautet ein ganz ähnlich gewirkter Satz vieler Despoten und Fanatiker (die in der Regel nicht ertragen könnten, dass ihnen hauptsächlich Gleichgültigkeit und Desinteresse entgegengebracht wird).

Eine beliebte Abwandlung des Prinzips der Fallunterscheidung besteht in der (vorgeblich) erschöpfenden Aufzählung aller Möglichkeiten für einen Zustand x und dem „Nachweis“, dass keine dieser Möglichkeiten (mehr) besteht oder bestehen kann.

Der israelische Historiker MOSHE ZIMMERMANN zum Beispiel macht (so geschehen 1994 während eines Historiker-Symposiums an der Universität Konstanz) für das Aufkommen des europäischen Antisemitismus folgende Ursachen verantwortlich: – religiöse Verhetzung durch die christlichen Kirchen, – soziale Missstände (für die jüdische Bankiers und Fabrikanten verantwortlich gemacht wurden) und – die nationale Desintegrität der Juden.

Alle diese Ursachen seien inzwischen weggefallen und damit die Gefahr eines neuen Antisemitismus gebannt.

Wir wissen es inzwischen leider besser.

Der Denkfehler liegt in der irrigen Annahme, es gäbe eine Art abschließende Liste von Gründen für spezifische Phänomene; der „Argumentationstrick“ besteht darin, diese „Liste“ als eine solche auszugeben.

Sie werden keine Schwierigkeiten mit dieser Argumentationstaktik haben, weil sich Ihr Gegenüber in der Regel nicht die Mühe gemacht haben wird, alle Eventualitäten vorher theoretisch zu durchdenken.

4.) Das „slippery-slope“¹-Prinzip („Vorstufe zum Elend“).

Wehe, wehe, wehe – wenn ich auf das Ende sehe!

Man argumentiert dabei für eine These über einen strittigen Fall, indem man auf einen anderen, nach allgemeiner Meinung unstrittigen, schrecklichen hinweist und behauptet, dass der strittige Fall nur eine Vorstufe des schrecklichen sei. „Wehret den Anfängen“ ist eine prägnante Kurzfassung dieses Prinzips und „Wehe, wehe, wehe – wenn ich auf das Ende sehe“ reimt es sich bei WILHELM BUSCH.

Im Prinzip wird bei dieser Argumentationsstrategie immer angenommen, dass zwischen einem Fall X und einem Fall Y kein trennscharfer Unterschied oder eine klare Grenze, sondern ein allmählicher, gradueller Übergang besteht, bei dem es ab einem gewissen Zeitpunkt kein Zurück mehr geben könne: *„Eine Gesellschaft, die Abtreibungen auch unter gewissen Umständen erlaube, nimmt die Tötung menschlichen Lebens grundsätzlich in Kauf. Enden wird es wie schon einmal in Deutschland mit dem Töten von Alten, Verrückten und Kranken.“*

So gesehen sind auch Fleischer potenzielle Mörder, weil das Töten ihr Beruf und damit ihre Gewohnheit ist. „Wo liegen dann noch Grenzen?“ ist entsprechend die Argumentationslinie der „Slippery-Sloper“. „Alles hat seine Grenzen“ könnte die pragmatische Antwort der Realisten sein.

Das „Slippery-slope-Prinzip“ lässt sich um einiges dramatisieren, wenn seine Nutzer zusätzlich mit den einschlägigen statistischen Tricks arbeiten. So lässt zum Beispiel ein „Fehler“ in der Grundannahme („Ich erkläre eine falsche Hypothese für richtig“, beziehungsweise: „Ich erkläre eine richtige Hypothese für falsch“) einen Sachverhalt völlig anders aussehen und auch eine bewusste Verleugnung der so genannten „Intervenierenden Variablen“² führt zu vordergründig eindeutigen Ergebnissen, die jedoch mit der Realität nichts gemein haben.

Auch hier sind zusätzlich der Phantasie keinerlei Grenzen gesetzt, der Manipulation Tür und Tor geöffnet: Zitate, die aus dem Zusammenhang gerissen werden oder falsch sind, Daten, die selektiv eingesetzt werden, Schaubilder, die den Zusammenhang unzulässig

¹ „slope“ = Schrägung, schiefe Bahn

² Eine „intervenierende Variable“ erklärt aus einer dritten Sicht eine Korrelation, die zu falschen Schlüssen führen würde. Beispiel: Seit Mitte der 70er Jahre sinken die Geburten und gleichzeitig, und zwar signifikant, die Zahl der zurückgekehrten Störche. Daraus könnte geschlossen werden, dass eben doch die Störche die Kinder bringen (Statistischer Fehler 1. Ordnung). Die erklärende intervenierende Variable aber ist in diesem Fall der Grad der Industrialisierung, der sich auf beide Grundvariablen (Störche und Geburten) auswirkt.

vereinfachen, Grafiken, die – zwar inhaltlich korrekt – durch ihre „Machart“ einen völlig anderen Zusammenhang transportieren¹ usw. usw.

5.) **Argument a majore (minore).**

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!

Die Taktik ähnelt sehr dem slippery-slope-Prinzip: Es wird ein Kontinuum hergestellt, in dem irgendwo ein positiv („a majore“) oder negativ („a minore“) bewerteter Fall liegt und dieser Fall wird gesteigert bis zu dem in Frage stehenden.

„Wenn man einen Erwachsenen, der sich immerhin wehren kann, nicht töten darf, wie viel weniger doch dann einen Embryo, der sich nicht wehren kann!“

„Wenn Hunderte nichts auszurichten vermögen, wie viel weniger kann dann ein Einzelner wohl ausrichten?“

Probieren Sie es aus, es wird Ihnen inhaltlich leicht gelingen, die Beispiele sind mannigfaltig dafür und auch in der Literatur finden sich viele Anregungen, den Anderen richtig zu besch...

Sie müssten nur am Tonfall arbeiten: Das „Argument a majore bzw. a minore“ erfordert eine Art weinerlichen Tonfall, den perfekt nur wirklich depressive Menschen „hinbekommen“.

6.) **Der Hintergrund des Einzelfalls: die paranoide Deutung.**

Alles hat sich gegen mich verschworen!

Der (zufällige) Einzelfall wird dabei „zur Spitze des Eisbergs“: Dunkle Mächte werden dafür sorgen, dass jedes noch so kleine Detail, jede noch so unbedeutende Episode Teil einer großen Verschwörung ist, eines Planes, der sich nur noch nicht durchschauen lässt, weil mächtige Interessen hinter ihm stehen.

Menschen die ihre Ziele nicht sogleich erreichen, vermuten überall Sabotage; was geschieht ist kein Zufall, dahinter steckt Absicht, Methode, System.

Der an Verfolgungswahn (Paranoia) Leidende deutet jedes nur erdenkliche Ereignis als Teil einer großen Verschwörung gegen sich und sei es – wie beim Hypochonder –, dass sich der eigene Körper gegen sich selbst verschwört.

Im Prinzip geht es immer darum, in unzulässiger Art und Weise Einzeltatsachen in einen größeren Zusammenhang zu stellen, mit dem sie bei realistischer Betrachtung nichts zu tun haben: Ein durch seine geringe Verbreitung gerade noch tolerierbarer Einzelfall wird dadurch unerträglich, dass hinter ihm eine umfassende Gesetzmäßigkeit, ein allgemeiner Plan vermutet wird.

¹ Auch dazu gibt es zwei wundervoll entlarvende Bücher: H.-P. BECK-BORNHOLDT / H.-H. DUBBEN: Der Hund, der Eier legte. Erkennen von Fehlinformationen durch Querdenken. Reinbek 1997; und: W. KRÄMER: Denkste! Trugschlüsse aus der Welt der Zahlen und des Zufalls. Frankfurt/M. 1998

„Die ersten in Deutschland auffällig gewordenen Sinti und Roma sind nur die Vorboten einer Völkerwanderung aus dem Balkan bisher noch ungeahnten Ausmaßes, hinter dem der Einfall der Hunnenvölker als kleinerer Umzug verblassen wird.“

Auch das „**Dominoprinzip**“ beruht darauf, Einzeltatsachen in einen größeren Zusammenhang zu stellen (und damit eine Begründung zu liefern, „den Anfängen zu wehren“): *„Fällt Westberlin, fällt die ganze westliche Zivilisation.“*

7.) **Das Tu-quoque-Argument** („Du auch!“).

Wer im Glashaus sitzt, soll nicht mit Steinen werfen!

Dieses Argument dient der Abwehr moralischer Angriffe. Man wirft dem Gegner, der einem wegen der Tat X einen Vorwurf macht, vor, dass er genau dasselbe getan habe: *„Wie können die Amerikaner den Nazis die Judenvernichtung vorwerfen, wo sie doch selber die Indianer ausgerottet haben?“* „Wer im Glashaus sitzt, soll nicht mit Steinen werfen“, ist die passende „Bauernregel“ dazu.

Auch dieses Prinzip arbeitet absichtlich mit einem logischen Bruch: Aus einer (möglicherweise fehlenden) moralischen Berechtigung zu einem Vorwurf folgt nicht dessen Falschheit! Auch Raucher haben Recht, wenn sie das Rauchen als gesundheitsschädlich deklarieren. Natürlich fallen derartige Vorwürfe letztlich auf ihre Erzeuger zurück und entpuppen sich dann als das, was sie eigentlich sind: Heuchelei.

8.) **Das Argument *ad nauseam*** (Übelkeit).

Genug davon. Es gibt Wichtigeres!

Mit „*nausea*“, Übelkeit, ist hier gemeint, dass eine Diskussion nach einer gewissen Zeit derart zuwider geworden ist, dass einem davon speiübel wird.

Hier wird dafür plädiert, ein Thema unerledigt zu lassen, zu einer These überhaupt nicht Stellung zu beziehen und sich solcherart eventuell der (unangenehmen, peinlichen) Verantwortung zu entziehen. Das Prinzip ist dadurch ausbaubar, dass die anderen Diskutanten für schlicht als zu dämlich¹ oder zu neu oder zu unerfahren oder zu jung etc. erklärt werden.

Andererseits berücksichtigt das Argument „*ad nauseam*“ eine fundamentale Lebensstat- sache: Unsere Lebenszeit ist begrenzt, nicht alles kann unbegrenzt lange diskutiert werden, man muss im Leben Prioritäten setzen; einmal muss Schluss ein!

Das leuchtet jedermann ein, fraglich ist allerdings die Umsetzung: Was dem einen wesentlich erscheint, ist dem anderen vielleicht unwichtig.

¹ »Hier sind offensichtlich Ihre Grenzen erreicht, die Zusammenhänge zu verstehen und meine, Ihnen diese zu erklären.« *Die (zu oft?) verkniiffene Antwort eines mit seinen ehrenamtlich tätigen Vorständen leidvoll geschlagenen Geschäftsführers.*

9.) Das Argument *ad lapidem* (Stein).

Der Stein des Anstoßes!

Im Argument „*ad lapidem*“ wird eine handfeste triviale Tatsache angeführt, durch welche eine subtile, theoretische Argumentation widerlegt werden soll, ohne im Einzelnen auf deren eventuell raffinierte Gedankenführung einzugehen.

Der subtile Theoretiker zum Beispiel wird, Konstruktivist, der er nun einmal ist, behaupten wollen, die Welt sei nicht wirklich, der pragmatische Realist wird ihm möglicherweise daraufhin auf drastische Art das Gegenteil beweisen wollen und ihm einen Stein (*lapidus*) an den Kopf werfen.

Berühmt für derartige Konstruktionen ist Zenons Geschichte von der Schildkröte und dem Schnellläufer Achilles, der die Schnecke (theoretisch) nie einholen kann, sofern sie einen kleinen Vorsprung erhalten hat.¹

10.) Das Systemfehlerargument.

Die Bedingungen sind schuld!

„Fehler im System können Einzelnen nicht angelastet werden.“ So lautet der zu diesem Argumentationstrick passende Satz, der sich ganz ähnlich auch schon aus dem Missbrauchsargument herleiten ließ.

In diesem Fall allerdings mit umgekehrten Vorzeichen: Es wird nicht der entgleiste Einzelfall herausgestrichen, der das System entschuldigt, sondern von vornherein ein Fehler im System unterstellt, der den Einzelnen entschuldigt. Die Wirkung ist die gleiche: Der eigentlich relevante Zusammenhang wird nicht benannt.

Dieser Umstand lässt sich für Ihre Zwecke nutzen, indem Sie eben alles auf das unerträgliche „Schweinesystem“ schieben!

11.) Das Pars-pro-toto-Prinzip (Ein Teil steht für das Ganze).

Ich hatte da ‘mal einen Fall...

Im Grunde ein ganz einfaches Prinzip, das sich in etwa folgender Form geriert: „Ich kenne da *einen* Sachverhalt ...“ Der Beweis wird in der Tatsache gesucht, dass sich eine These in *einem* Fall und/oder bei *einer* Person bestätigt hat.

12.) Freak Cases.

Nehmen wir aber einmal an, dass...

Mit diesem Ausdruck werden ausgefallene, scheinbar abwegige oder verrückte Beispiele bezeichnet. Sie dienen als Gegenbeispiel für eine These. Dahinter steht ein unangreif-

¹ Sie steht, neben weiteren vergnüglichen, in einem diesbezüglich interessanten Buch: MICHAEL MACRONE: Heureka! Das archimedische Prinzip und 80 weitere Versuche, die Welt zu erklären. München 1998

bares logisches Prinzip: Eine (allgemeine) These, zu der es auch nur *ein* Gegenbeispiel gibt, ist falsch!

Entsprechend erfinderisch sind die Argumentationsakrobatiker bemüht, dieses (theoretisch bestehende) Beispiel zu finden oder, so dies nicht möglich ist, zu *konstruieren*. Gesucht wird immer wieder der „ausgefallene Fall“, der, wenngleich häufig völlig lebensfremd, die These ad absurdum führen soll.

13.) Das Argument *ad temperantiam* (Ein gewisses Maß einhalten).

Vor die Alternative gestellt...

Dies ist eine ebenso beliebte wie problematische Argumentationsfigur. Man stellt eine Position, die man verteidigen will, als gemäßigt dar, als Mitte sozusagen zwischen zwei Extremen. Die Argumentation benützt dabei das Prinzip, dass (moderates) „Maßhalten“ besser sei als extreme Positionen einzunehmen.

Das aber macht aus logischer Sicht nur dann Sinn, wenn die Extrempositionen genau definiert sind. Im anderen Fall besteht die Gefahr totaler Beliebigkeit, denn vermutlich lässt sich zu jeder Position noch eine extremere hinzuerfinden. Einen Ladendieb ein Leben lang hinter Gittern zu halten ist gemäßigt, verglichen mit den beiden Extrempositionen, ihn entweder laufen zu lassen oder zu vierteilen. Besser wird das Argument dadurch nicht.

Ich will es hiermit bewenden lassen: Das Dachgeschoss der manipulativen Argumentationstricks sollten Sie immer wieder einmal aufsuchen, weil sich nicht alles auf den ersten Blick erschließen wird. Dazu ist ein gewisses intellektuelles Niveau ... Aber das kennen Sie ja bereits.

Noch eine Anmerkung: Die hier angewandte „Taktik“ nennt sich „Über-Kopf-Argumentation“.

Warum?

Nun – das müssen Sie schon selber herausfinden und auch, was ich Ihnen „eigentlich“ zu erzählen hatte.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren nächsten Verhandlungen!

Literaturhinweise

Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe -AFET-, Hannover (Hrsg.)

Frings, Peter; Tammen, Britta

Sicherstellungsvereinbarungen nach SGB VIII zwischen öffentlichem und freiem Träger - Gesamtverantwortung versus Autonomie. Expertise im Auftrag des AFET.

Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (2006); 50 S.; Lit.

(AFET-Sonderveröffentlichung; 8/2006)

Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe -AFET-, Hannover; Rheinland-Pfalz, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, Mainz; Univ. Koblenz-Landau (Hrsg.)

§ 36a Steuerungsverantwortung, Selbstbeschaffung. Dokumentation des Expertengesprächs am 23. März 2006 in Mainz.

Hannover (2006); 36 S.; Lit.

Bayerischer Landesjugendhilfeausschuss, München

Empfehlungen zur Umsetzung des Schutzauftrags nach § 8a SGB VIII.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2006); Nr. 1;

S. 31-39; ISSN 0171-7669

Berlin-Lichtenberg, Bezirksamt, Abt. Familie, Jugend und Gesundheit (Hrsg.)

Handbuch Qualitätssicherung in der Hilfeplanung Berlin-Lichtenberg.

Berlin (2007); 62 S.; Abb., Tab., Lit.

Berlin, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRVJug) vom 15.12.2006.

Berlin (2006); 98 S.

Bernzen, Christian

Wirkungsorientierte Vereinbarungen. Vortrag gehalten auf der VPK-Mitgliederversammlung am 11. Mai 2005 in Hamburg.

In: Blickpunkt Jugendhilfe, Berlin: VPK - Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V.; 10 (2005); Nr. 4; S. 4-10; Abb.;

ISSN 1613-4230

Büttner, Peter

Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung aus Sicht eines Trägers von Hilfen zur Erziehung.

In: Blickpunkt Jugendhilfe, Berlin: VPK - Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V.; 11 (2006); Nr. 2; S. 4-10

Bundeskonzferenz für Erziehungsberatung -bke-, Fürth (Hrsg.)
Kinderschutz und Beratung. Empfehlungen zur Umsetzung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII.

Fürth (2006); 42 S.; Lit.

(Materialien zur Beratung; 13)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend -BMFSFJ-, Berlin/Bonn (Hrsg.)

Münder, Johannes; Bindel-Kögel, Gabriele; Heßler, Manfred; Smessaert, Angela
Untersuchung zu den Vereinbarungen zwischen den Jugendämtern und den Trägern von Einrichtungen und Diensten nach § 8a Abs. 2 SGB VIII.

Berlin (2007); 54 S.; Abb., Tab., Lit.

Busch, Manfred; Fieseler, Gerhard

Schutzauftrag trifft Praxis. Nach § 8 a SGB VIII ein „Weiter so“ im neuen Gewand?

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 44 (2006); Nr. 6; S. 327-330; Lit.;

ISSN 0022-5940

Durchsetzung der Verpflichtung der kreisangehörigen Gemeinden zum Abschluss von Vereinbarungen nach § 8a Abs. 2 und § 72a Abs. 2 SGB VIII.

DIJuF-Rechtsgutachten vom 21.11.2006 - J 3.107 My.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 80 (2007); Nr. 3; S. 137-138; ISSN 0003-2336

Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Umsetzung des § 8 a SGB VIII.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge,

Berlin: Selbstverl.; 86 (2006); Nr. 11; S. 494-501; Lit.; ISSN 0012-1185

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV-, Hannover (Hrsg.)

Lang, Jörg; Kunert, Stefan

Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen in der Jugendhilfe. Eine Arbeitshilfe für Verhandlungen und Vereinbarungen sowie Schiedsstellen- und Gerichtsverfahren nach §§ 78 a ff SGB VIII.

Hannover (2001); 108 S.; Abb., Lit.

(EREV-Schriftenreihe; 2001/3)

FH Kehl (Hrsg.)

Kunkel, Peter-Christian

Die Steuerung nach § 36a Abs. 2 SGB VIII aus juristischer Sicht.

Kehl (2006); 5 S.; Abb.; ISSN 0937-1982

(Diskussionspapiere; 2006/18)

Gehrmann, Angela ; Johansson, Björn ; Krauter, Annett ; Richter, Steffen ;

Tragboth, Sonja

Fünf Jahre Thüringer Rahmenvertrag gemäß § 78 f SGB VIII aus Sicht der freien Träger.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband;

82(2005); Nr. 1; S. 57-64; Lit.; ISSN 0943-4992

Institut für soziale Arbeit -ISA-, Münster (Hrsg.)
Der Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung - Arbeitshilfe zur Kooperation zwischen Jugendamt und Trägern der freien Kinder- und Jugendhilfe.
Münster (2006); 134 S.; Abb., Lit.

Institut für soziale Arbeit -ISA-, Münster (Hrsg.)
Jordan, Erwin (Hrsg.)
Kindeswohlgefährdung. Rechtliche Neuregelungen und Konsequenzen für den Schutzauftrag der Kinder- und Jugendhilfe.
Weinheim: Juventa (2006); 226 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-7799-1768-8

Kunkel, Peter-Christian
„Gesteuerte Selbstbeschaffung“ nach § 36a Abs. 2 SGB VIII.
In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 2 (2007); Nr. 6; S. 241-242; Abb., Lit.; ISSN 1861-6631

Lang, Jörg
Klientenverträge - Vereinbarungen als Qualitätsmerkmal der Jugendhilfe.
In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband 80 (2003); Nr. 1; S. 17-28; ISSN: 0943-4992

Lang, Jörg
Warum eigentlich nicht: Klientenverträge und -vereinbarungen im Rahmen des Rechtssystems der Jugendhilfe.
In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband 79 (2002); Nr. 2; S. 76-80; ISSN: 0943-4992

Lüttringhaus, Maria; Streich, Angelika
Zielvereinbarungen sichern Qualität: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg!
In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 83 (2006); Nr. 3; S. 304-316; Abb., Lit.; ISSN 0943-4992

Merchel, Joachim
§ 78b SGB VIII als Instrument zur Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe? Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen.
In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 1 (2006); Nr. 2; S. 78-90; Tab., Lit.; ISSN 1861-6631

Merchel, Joachim; Schone, Reinhold
Vereinbarungen mit Trägern von Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe gemäß § 8a Abs. 2 SGB VIII.
In: Forum Erziehungshilfen, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGfH-; 12 (2006); Nr. 2; S. 109-113; ISSN 0947-8957

Messmer, Heinz
Jugendhilfe zwischen Qualität und Kosteneffizienz. Empirische Untersuchung zur Angebotssteuerung.
Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften (2007); 193 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-531-15343-8

Mrozynski, Peter

Freie Träger im Spannungsfeld zwischen Kontraktmanagement und Förderung. Vertragliche Vereinbarungen im Kontext des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, des Wettbewerbs- und Steuerrechts sowie der Diskussion um Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Rechtsgutachten.

Dortmund (2001); 83 S.

Münder, Johannes ; Smessaert, Angela

Die Sicherstellung des Kinderschutzes nach § 8a Abs. 2 SGB VIII.

Eine Untersuchung von Vereinbarungen aus der Praxis.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 2 (2007); Nr. 6; S. 232-236; Abb., Lit.; ISSN 1861-6631

Der Paritätische Wohlfahrtsverband

Hinweise zur Umsetzung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdungen nach § 8a SGB VIII und zum Abschluss entsprechender Vereinbarungen.

Empfehlungen des Paritätischen Gesamtverbandes.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2006); Nr. 4; S. 54-56; ISSN 0934-8417

Rheinland-Pfalz, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, Mainz ; Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. -ism- (Hrsg.)

Darius, Sonja ; Müller, Heinz ; Teupe, Ursula

Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gemäß § 78b SGB VIII. Bericht über den Stand der Umsetzung bei öffentlichen und freien Trägern in Rheinland-Pfalz.

Mainz (2004); 64 S.; Lit.; ISBN 3-936257-09-4

Schone, Reinhold

Probleme und Hürden bei der Umsetzung des § 8a SGB VIII.

In: IKK-Nachrichten, München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (2006); Nr. 1-2; S. 20-23

Schone, Reinhold

Zu den Herausforderungen bei der Umsetzung des § 8 a Abs. 2 SGB VIII.

In: Kind, Jugend, Gesellschaft, München: Reinhardt; 52 (2007); Nr. 2; S. 36-41; Lit.; ISSN 0939-4354

Schwerpunktthema: § 8a SGB VIII. Herausforderungen bei der Umsetzung.

In: IKK-Nachrichten, München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (2006); Nr. 1-2; S. 1-47; Lit.

Struck, Norbert

Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78 a ff SGB VIII - ein Kommentar.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (2003); Nr. 1; S. 26-33; Lit.; ISSN 0934-8417

Struck, Norbert

Orientierungshilfe zu den Vereinbarungen von Trägern von Diensten und Einrichtungen mit den örtlichen Trägern zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung nach § 8 a SGB VIII.

In: Forum Erziehungshilfen, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen - IGfH-; 11 (2005); Nr. 5; S. 314-315; ISSN 0947-8957

Theißen, Klaus

Vereinbarungen und Kooperationen im Kontext des § 8a SGB VIII. Entwicklungen, Effekte, Risiken und Nebenwirkungen.

In: IKK-Nachrichten, München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (2006); Nr. 1-2; S. 24-28

Vereinbarungen gem. § 8a Abs. 2 SGB VIII; Anwendbarkeit im Bereich der Aufgabenübertragung nach § 69 Abs. 5 SGB VIII. DIJuF-Rechtsgutachten vom 21.08.2006 - J 3.107 Oh.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 80 (2007); Nr. 3; S. 137-138; ISSN 0003-2336

Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin (Hrsg.)

Zusammenhänge und Wirkungen: Umsetzungsstand und Perspektiven der Regelungen nach §§ 78 a bis g SGB VIII. Dokumentation der Fachtagung in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. (AFET) am 26. und 27. Juni 2003 in Berlin.

Berlin (2004); 224 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-931418-49-9
(Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe; 45)

Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin (Hrsg)

Münder, Johannes; Tammen, Britta

Die Vereinbarungen nach §§ 78 a ff. SGB VIII (Achstes Buch Sozialgesetzbuch - Kinder- und Jugendhilfe). Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge. Studie zum Umsetzungsstand der gesetzlichen Neuregelung der §§ 78 a ff. SGB VIII im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Berlin (2003); 155 S.; Tab., Lit.; ISBN 3-931418-42-1
(Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe; 39)

Wabnitz, Reinhard Joachim

Autonomie und Wettbewerb der Träger der freien Jugendhilfe versus Steuerungsverantwortung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Rechtsfragen bei Hilfen zur Erziehung.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 1 (2006); Nr. 7/8; S. 326-333; Lit.; ISSN 1861-6631

Wendt, Frank

Wer trägt bei sozialpädagogischen Verträgen die Verantwortung? Oder: Wie verbindlich müssen Vereinbarungen im sozialpädagogischen Kontext sein?

In: Zeitschrift für Jugendkriminalrecht und Jugendhilfe, Hannover: Deutsche Vereinigung für Jugendgerichte und Jugendgerichtshilfen e.V.; 16 (2005); Nr. 4 S. 377-385; Lit.; ISSN 1612-1864

Wiesner, Reinhard

Gesetzgeberische Absichten zur Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen vor Gefahren für ihr Wohl durch das Kinder- und Jugendhilfweiterentwicklungsgesetz (KICK).

In: IKK-Nachrichten, München: Deutsches Jugendinstitut e.V. (2006); Nr. 1-2; S. 4-8

Wissmann, Alfons

Die Vereinbarung über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung. §§ 77, 78 a bis 78 g SGB VIII (KJHG). 2. neu bearb. Aufl.

Stuttgart: Boorberg (2005); 181 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 3-415-03347-3
(Praxis der Jugendhilfe; 10)

In der Reihe „Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe“ bisher erschienene Titel

1. **Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 30./31.3.1995. Berlin 1995
kostenlos im Internet verfügbar
2. **Jugendhilfeplanung - ein wirksames Steuerungsinstrument der Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.5.1995. Berlin 1995
kostenlos im Internet verfügbar
3. **Anforderungen der Jugendhilfe an neue Steuerungsmodelle**
Dokumentation der Fachtagung am 28./29.8.1995. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
4. **Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsweisen von Jugendhilfeausschüssen**
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.1995. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
5. **Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen im Wandel: Neue Anforderungen an Jugendhilfe und Schule**
Dokumentation der Fachtagung am 26./27.1.1996. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
7. **Jugendarbeitslosigkeit - was tun?! Jugendhilfe und Sozialamt, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft als Partner bei der Sicherung beruflicher Perspektiven junger Menschen**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.5.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
8. **Verwaltungsmodernisierung - Standpunkte und Entwicklungen in der Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 25./26.11.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
9. **Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe. Erfahrungen – Probleme – Entwicklungen**
Dokumentation des Workshops am 2.-4.09.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
10. **Kinder-Leben in der Stadt**
Dokumentation der Fachtagung am 22./23.1.1997. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
11. **Flexibilisierung und Steuerung im Bereich der Hilfen zur Erziehung**
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.10.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar

12. **Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe bei der Auseinandersetzung mit sexueller Gewalt gegen Kinder**
Dokumentation der Fachtagung am 6.-7.6.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
13. **Jugendhilfeausschuss und kommunale Jugendpolitik**
Dokumentation der Fachtagung am 28.2./1.3.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
14. **Die Reform des Kindschaftsrechts – Auswirkungen auf die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 12./13.12.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
15. **Netzwerk Kriminalprävention – was kann Jugendhilfe leisten?**
Dokumentation der Fachtagung am 19./20.9.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
16. **Die Beratung im Kontext von Scheidungs-, Sorgerechts- und Umgangsrechtsverfahren: Anforderungen an Strukturen und Formen der Kooperation von Familiengericht, Jugendhilfe und Anwaltschaft**
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.9.1998. Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
17. **... und schuld ist im Ernstfall das Jugendamt. Probleme und Risiken sozialpädagogischer Entscheidungen bei Kindeswohlgefährdung zwischen fachlicher Notwendigkeit und strafrechtlicher Ahndung**
Dokumentation der Fachtagung am 16./17.11.1998
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
18. **Partnerschaftliche Kooperation oder marktwirtschaftlicher Wettbewerb? - Zur Zukunft des Zusammenwirkens von öffentlicher und freier Jugendhilfe**
Dokumentation des 1. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 11./12.12.1998
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
19. **Hilfen von Anfang an. Unterstützung von Familien als interdisziplinäre Aufgabe**
Dokumentation der Fachtagung am 23./24.4.1999
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
20. **Was tun mit den Schwierig(st)en?**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.6.1999
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
21. **Lokale Agenda 21 – Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendhilfe und Schule – Herausforderung für die Kommunalpolitik?**
Dokumentation der Fachtagung am 1./2.10.1999.
Berlin 2000
kostenlos im Internet verfügbar

- 33. Das Verhältnis von Sozialen Diensten und Amtsvormundschaft/
Amtspflegschaft im Jugendamt**
Dokumentation der Fachtagung am 11./12.10.2001
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- 34. Die Verantwortung der Jugendhilfe zur Sicherung des Kindeswohls**
Dokumentation der Fachtagung am 29./30.11.2001
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- 35. DAS ANDERE. Perspektiven der Jugendhilfe zum Umgang
mit kultureller Vielfalt**
Dokumentation der Fachtagung am 6./7.6.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 36. Erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Regelungen nach
§§ 78a-g SGB VIII und die wirkungsorientierte Gestaltung von
Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen**
Dokumentation der Workshops am 8./9.4.2002 und 17./18.6.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 37. Vorbildliche Strategien kommunaler Suchtprävention**
Dokumentation der Fachtagung am 10./11.10.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 38. Nicht nur *gut aufgehoben*. Kindertagesbetreuung als
zukunftsorientierte Dienstleistung**
Dokumentation der Fachtagung am 17./18.10.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 39. Die Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII
(Achstes Sozialgesetzbuch – Kinder- und Jugendhilfe).**
Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt- und
Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge.
Studie zum Umsetzungsstand der gesetzlichen Neuregelungen der
§§ 78a ff. SGB VIII im Auftrag des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 40. Startchancen verbessern – Für ein neues Verständnis von Bildung
in der Jugendhilfe**
Dokumentation des 5. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 8.11.2002
Berlin 2003, 118 S kostenlos im Internet verfügbar
- 41. Steuerungsmöglichkeiten der Jugendhilfe im Kontext der
demographischen Entwicklung in Deutschland**
Dokumentation der Fachtagung am 28./29.11.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar

- 42. Freiheitsentziehende Maßnahmen als Voraussetzung für pädagogische Einflussnahme: Indikationen, Settings, Verfahren**
 Dokumentation des Workshops am 3./4.04.2003
 Berlin 2004 96 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-45-8, ISBN-10: 3-931418-45-6 Preis: 17,00 Euro
- 43/1. It Takes Two to Tango. Frühe Kindheit an der Schnittstelle zwischen Jugendhilfe und Entwicklungspsychologie**
 Dokumentation der Fachtagung am 14.-16.5.2003
 Berlin 2004 287 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-47-2, ISBN-10: 3-931418-47-2 Preis: 17,00 Euro
- 43/2. It Takes Two to Tango. Konzepte und Modelle zur Früherkennung von Entwicklungsgefährdungen bei Säuglingen und Kleinkindern**
 Dokumentation des Pre-Conference-Workshops II zur Fachtagung „It Takes Two to Tango“ am 14.5.2003
 Berlin 2004 117 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-46-5, ISBN-10: 3-931418-46-4 Preis: 13,00 Euro
- 44. Wenn das Jugendamt wüsste, was das Jugendamt weiß... Das Jugendamt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation**
 Dokumentation der Fachtagung am 18./19.9.2003
 Berlin 2004 72 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-48-9, ISBN-10: 3-931418-48-0 Preis: 13,00 Euro
- 45. Zusammenhänge und Wirkungen: Umsetzungsstand und Perspektiven der Regelungen nach §§ 78a bis g SGB VIII**
 Dokumentation der Fachtagung am 26./27.6.2003
 Berlin 2004 224 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-49-6, ISBN-10: 3-931418-49-9 Preis: 17,00 Euro
- 46. (Mehr) Selbstverantwortung zulassen. Neue Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe**
 Dokumentation der Fachtagung am 22./23.4.2004
 Berlin 2004 122 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-50-2, ISBN-10: 3-931418-50-2 Preis: 17,00 Euro
- 47. Kindererziehung zwischen elterlicher und staatlicher Verantwortung**
 Dokumentation des 6. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 14.11.2003
 Berlin 2004 88 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-51-9, ISBN-10: 3-931418-51-0 Preis: 10,00 Euro
- 48. Neuorganisation der Jugendarbeit**
 Dokumentation des Workshops am 23./24.9.2004
 Berlin 2004 50 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-52-6, ISBN-10: 3-931418-52-9 Preis: 12,00 Euro

- 49. Die Verantwortung der Jugendhilfe für Kinder von Eltern mit chronischen Belastungen**
 Dokumentation der Fachtagung am 17./18.6.2004
 Berlin 2005 209 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-53-3, ISBN-10: 3-931418-53-7 Preis: 17,00 Euro
- 50. Die Straftat als Hinweis auf erzieherischen Bedarf? Pädagogik und Konsequenz im Umgang mit Kinderdelinquenz**
 Dokumentation der Fachtagung am 2./3.12.2004
 Berlin 2005 250 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-54-0, ISBN-10: 3-931418-54-5 Preis: 17,00 Euro
- 51. Diagnostik in der Kinder- und Jugendhilfe. Vom Fallverstehen zur richtigen Hilfe**
 Dokumentation der Fachtagung am 21./22.04.2005
 Berlin 2005, 262 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-55-7, ISBN-10: 3-931418-55-3 Preis: 17,00 Euro
- 52. Jugendhilfe und Hartz IV: Umsetzungsstand und Handlungsbedarf**
 Dokumentation des Workshops am 2./3.6.2005
 Berlin 2005, 82 Seiten, DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-56-4, ISBN-10: 3-931418-56-1 Preis: 17,00 Euro
- 53. Verändertes Kinder- und Jugendhilferecht und seine Auswirkungen auf die Praxis. Die Umsetzung aktueller Gesetzesänderungen im SGB VIII**
 Dokumentation der Fachtagung vom 22.-24.6.2005
 Berlin 2005, 294 Seiten, DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-57-1, ISBN-10: 3-931418-57-X Preis: 17,00 Euro
- 54. Das verfluchte siebente Jahr: Erfahrungen der Jugendhilfepraxis mit der Kindschaftsrechtsreform**
 Dokumentation des 8. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 21./22.9.2005
 Berlin 2006, 193 Seiten, DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-58-8, ISBN 10: 3-931418-58-8 Preis: 17,00 Euro
- 55. „Ja mach nur einen Plan...“ Bildungsprogramme im Elementarbereich**
 Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.2005
 Berlin 2006, 140 S., DIN A4
 ISBN-13: 978-3-931418-59-5, ISBN 10: 3-931418-59-6 Preis: 17,00 Euro
- 56. Ein Jahr nach der Arbeitsmarktreform: Erste Erfahrungen der Jugendhilfe mit Hartz IV**
 Dokumentation der Fachtagung „Jugendhilfe + Hartz IV: Umsetzungsstand und Handlungsbedarf“ am 18./19.1.2006
 Berlin 2006, 162 Seiten, DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-60-1, ISBN 10: 3-931418-60-X Preis: 17,00 Euro
- 57. Frühe Intervention und Hilfe. Vom Neben- zum Miteinander von Pädiatrie und Jugendhilfe**
 Dokumentation der Fachtagung vom 26.-28.4.2006
 Berlin 2006, 236 S., DIN A4
 ISBN 13: 978-3-931418-61-8, ISBN 10: 3-931418-61-8 Preis: 17,00 Euro

Literaturauswahl Jugendhilfe 2005: Veröffentlichungen aus dem Jahr 2005
Berlin 2006 kostenlos im Internet verfügbar

Literaturauswahl Jugendhilfe 2006: Veröffentlichungen aus dem Jahr 2006
Berlin 2007, 150 S. DIN A4 Preis: 5.50 Euro

Demnächst wird folgender Titel erscheinen:

**Diversity-orientierte Prozesse im Gemeinwesen: Integration von Migrantinnen
und Migranten auf kommunaler Ebene und die Rolle der Kinder- und Jugendhilfe**
Dokumentation des Workshops am 13./14.09.2007

Bezugsadresse:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.,

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, Postfach 12 03 21, 10593 Berlin

Telefon: 030 / 39001-136

E-Mail: agfj@vfk.de

Fax: 030 / 39001-146

Internet: www.vfk.de/agfj