

Vorlage-Nr. 14/1815

öffentlich

Datum: 12.01.2017
Dienststelle: Fachbereich 43
Bearbeitung: Frau Lehmann

Landesjugendhilfeausschuss 02.02.2017 Kenntnis

Tagesordnungspunkt:

Arbeitshilfe "Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen - Empfehlungen für Jugendämter und Freie Träger"

Kenntnisnahme:

Die Arbeitshilfe "Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen - Empfehlungen für Jugendämter und Freie Träger" der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter wird gemäß der Vorlage 14/1815 zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Aktionsplanes für Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Gender Mainstreaming.

ja

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:

Erträge:
Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan

Aufwendungen:
/Wirtschaftsplan

Einzahlungen:
Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan
Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:

Auszahlungen:
/Wirtschaftsplan

Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:

Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten

In Vertretung

B a h r - H e d e m a n n

Zusammenfassung:

Im Segment der erzieherischen Hilfen sind es vor allem die ambulanten Hilfen, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben. Dabei hat sich das Angebotsspektrum erheblich ausdifferenziert. Die Arbeitshilfe „Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen“ gibt Empfehlungen für die Jugendämter und die freien Träger, wie die eingesetzten Mittel bestmöglich für die Kinder, Jugendlichen und deren Familien eingesetzt werden können.

Die Empfehlungen gliedern sich in insgesamt sieben Kapitel. Das auf die Einführung folgende zweite Kapitel vermittelt die Bedeutung des Aushandlungsprozesses zwischen dem freien und dem öffentlichen Träger als fachgerechte und ressourcenbewusste Steuerung ambulanter Erziehungshilfen. Das dritte Kapitel beschreibt zunächst die rechtlichen Grundlagen im Zusammenwirken freier und öffentlicher Träger im Bereich der ambulanten Hilfen. Im vierten Kapitel werden Inhalte und Kriterien von Leistung, Qualität und Entgelten als zentraler Gegenstand der Aushandlung formuliert, an denen sich die Vertragspartner vor Ort orientieren können. Im anschließenden fünften Kapitel wird die kontinuierliche bedarfsgerechte Weiterentwicklung an Hand der gemeinsamen Qualitätsentwicklung dargestellt. Hierbei ist wichtig, dass sich die öffentlichen und freien Träger auf Grundsätze und Maßstäbe zur Bewertung der Qualität, auf gemeinsame Zielsetzungen und Vorgehensweisen verständigen. Die abschließenden Kapitel 6 und 7 zeigen, wie solche Aushandlungsprozesse aufgebaut und erfolgreich gestaltet werden können.

Diese Arbeitshilfe enthält Mustervorlagen für die Vereinbarungsniederschrift, für die Leistungs- und Qualitätsvereinbarung, für die Qualitätsentwicklungsvereinbarung sowie einen Berechnungsbogen für die Kalkulation eines Entgeltes einer ambulanten Fachleistungsstunde.

Begründung der Vorlage Nr. 14/1815:

Im Segment der erzieherischen Hilfen sind es vor allem die ambulanten Hilfen, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben und sich als „Wachstumsmotor für das Feld der Hilfen zur Erziehung“ (Pothmann, 2006, S. 200) erweisen.

Parallel zur quantitativen Zunahme hat sich das Spektrum der ambulanten Hilfen erheblich ausdifferenziert: Um Kinder, Jugendliche und Familien passgenau und bedarfsgerecht zu unterstützen, sind über die in den §§ 28 bis 35 SGB VIII beschriebenen Leistungsformen hinaus neue Mischformen und Leistungen wie Angebote flexibler erzieherischer Hilfen an Schulen oder die aufsuchende Familientherapie entstanden.

Angesichts steigender Ausgaben für die Erziehungshilfe bei knappen kommunalen Kassen steht die Kinder- und Jugendhilfe unter einem hohen Legitimationsdruck seitens der Öffentlichkeit, der Politik, der Medien oder auch rechnungsprüfender Instanzen, die Effektivität der erbrachten Hilfen und den wirtschaftlichen Mitteleinsatz nachzuweisen.

Ein Weg zu diesem Ziel ist, analog der Vereinbarungen im stationären Bereich gemäß § 78a Abs. 1 SGB VIII, auch für den Bereich der ambulanten erzieherischen Hilfen die zu erbringenden Leistungen sowie Ziele und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung zwischen öffentlichem und freien Trägern vor Ort auszuhandeln und zu vereinbaren. Die mit dem § 79a SGB VIII im Zuge des Bundeskinderschutzgesetzes eingeführte Verpflichtung der Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in allen Handlungsfeldern zu gewährleisten, unterstreicht die Bedeutung solcher kooperativen Verständigungsprozesse und fordert diese heraus.

Während im Bereich der stationären und teilstationären Hilfen die gesetzlichen Vorgaben zu Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen zum Teil sehr dezidiert sind, sind für die Aushandlung und Vereinbarung ambulanter Erziehungshilfen viele Fragen offen:

- Was sollte sinnvollerweise Gegenstand der Aushandlungsprozesse sein?
- Welche Inhalte sollten in Vereinbarungen festgehalten werden?
- Welche Anforderungen sind an eine Leistungsbeschreibung oder eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung zu stellen?
- Wie könnte der Aushandlungsprozess auf örtlicher Ebene geführt werden?

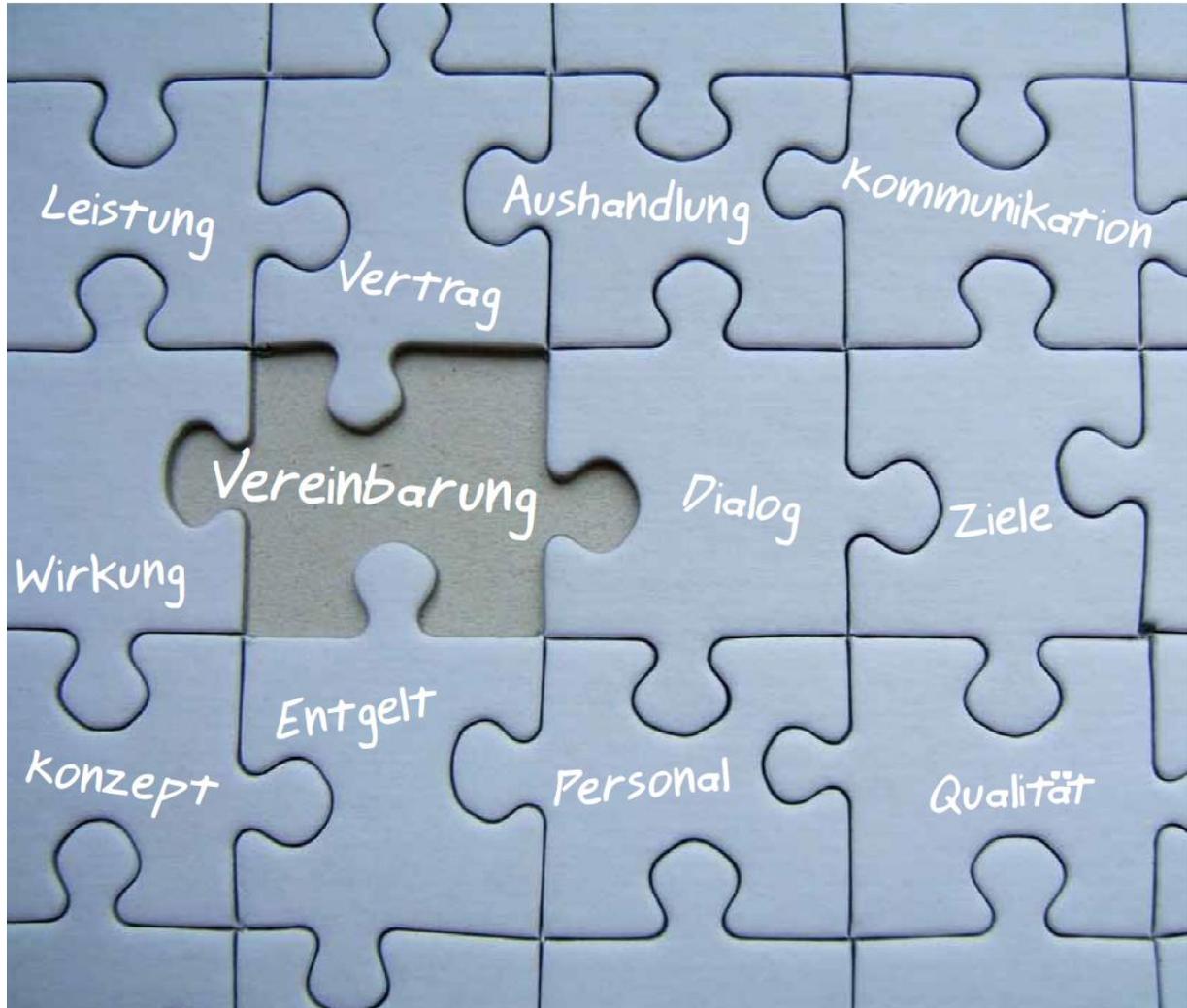
Die ursprünglich von den beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämtern in Zusammenarbeit mit kommunalen Jugendämtern erstellte Arbeitshilfe wurde gemeinsam mit der freien Wohlfahrtspflege weiterentwickelt. Hieraus ist eine gemeinsame Empfehlung entstanden. Die Federführung der Redaktion lag im LWL-Landesjugendamt.

Diese gelungene Zusammenarbeit auf Landesebene soll auch auf örtlicher Ebene den Dialog fördern und durch das Hinzufügen von Mustervereinbarungen und den Ausbau der Berechnungsbögen ihre Praxistauglichkeit steigern.

In Vertretung

B a h r – H e d e m a n n

AUSHANDLUNG AMBULANTER ERZIEHUNGSHILFEN



EMPFEHLUNGEN FÜR JUGENDÄMTER UND FREIE TRÄGER

hrsg. von der LAG Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege,
dem LWL-Landesjugendamt Westfalen
und dem LVR-Landesjugendamt Rheinland

IMPRESSUM

Herausgeber

Landesarbeitsgemeinschaft Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege NRW
c/o DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e.V.
Sperlichstr. 25
48151 Münster

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-Landesjugendamt
48133 Münster
www.lwl-landesjugendamt.org

Landschaftsverband Rheinland
LVR-Landesjugendamt
Kennedy-Ufer 2
50679 Köln
www.jugend.lvr.de

Verantwortlich

Ludger Jutkeit, Vorsitzender der LAG Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege
Birgit Westers, Landesrätin LWL-Landesjugendamt Westfalen
Lorenz Bahr-Hedemann, Landesrat LVR-Landesjugendamt Rheinland

Redaktion

Beate Rotering, LWL-Landesjugendamt Westfalen, Referat Erzieherische Hilfen
Telefon: 0251 591-4566 – E-Mail: beate.rotering@lwl.org
Dr. Monika Weber, LWL-Landesjugendamt Westfalen, Referat Erzieherische Hilfen
Telefon: 0251 591-3632 – E-Mail: dr.monika.weber@lwl.org

Layout

...

Druck

...

Münster/Köln, November 2016

Vorwort 1

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Landesarbeitsgemeinschaft der Öffentlichen und Freien Wohlfahrtspflege des Landes Nordrhein-Westfalen verfolgt den Zweck, die partnerschaftliche Zusammenarbeit der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege zu fördern. Dazu gehören ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch und eine regelmäßige Abstimmung in grundsätzlichen und praktischen Fragen zwischen den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege in NRW, der Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen Spitzenverbände sowie der Landschaftsverbände.

Die nun vorliegenden Empfehlungen zur „Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen“ sind ein Beleg dafür, wie diese Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann und welche guten Ergebnisse sie hervorzubringen vermag. Auf der Grundlage einer Arbeitshilfe der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter, in denen sich zunächst die kommunalen Vertreterinnen und Vertreter auf Qualitätsgrundsätze und -maßstäbe für die ambulanten Erziehungshilfen verständigt hatten, konnten diese unter dem Dach der Landesarbeitsgemeinschaft Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege jetzt zu einer auch mit der freien Wohlfahrtspflege abgestimmten gemeinsamen Empfehlung weiterentwickelt werden.

Kinder und Jugendliche bedürfen unserer besonderen Aufmerksamkeit. Während die freien Träger mit ihren Angeboten unmittelbar dafür Sorge tragen, dass Erziehung gelingt und Kinder und Jugendliche in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützt werden, plant und steuert der öffentliche Träger unter anderem die Erbringung der Leistungen. Beide Träger – öffentliche und freie – sollen ihre Aufgabenwahrnehmung zum Wohl des Leistungsempfängers aufeinander abstimmen. Umso mehr ist eine gemeinsame Verständigung über Leistungsinhalte, Qualitätskriterien, Entgeltfragen und Entwicklungsperspektive, die sich auch in Vereinbarungen ausdrückt, ein wichtiger Grundstein für eine bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Weiterentwicklung und Steuerung der ambulanten Hilfen zur Erziehung.

Im Unterschied zu den teil- und vollstationären Erziehungshilfen existieren für die ambulanten Erziehungshilfen keine bundes- oder landesrechtlichen Vorgaben. Leistungen, Qualitätskriterien und Entgelte werden zwischen Leistungserbringern und Jugendämtern in NRW auf der kommunalen Ebene ausgehandelt und vereinbart. Insbesondere Träger, die in mehreren Jugendamtsbereichen ambulante Leistungen anbieten, stellt dies vor besondere Herausforderungen. Angesichts der heterogenen Praxis ist Transparenz über die Leistungsangebote auch für die Jugendämter nur schwer herzustellen.

Die vorliegenden Empfehlungen wurden daher zur Orientierung und Anregung für die kommunalen Verhandlungspartner entwickelt, nicht zuletzt mit dem Bestreben, die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Trägern der öffentlichen und der freien Jugendhilfe weiter zu fördern.

Mein besonderer Dank gilt dem Arbeitskreis Erziehungshilfe der LAG ÖF NRW, der die Herausgabe dieser Empfehlungen angeregt hat, sowie den engagierten Mitgliedern der Unter-Arbeitsgruppe „Ambulante Hilfen“, die diese sicherlich auch über NRW hinausweisende praxisorientierte Handreichung im konstruktiven Dialog erarbeitet haben.

Ludger Jutkeit

Vorsitzender der Landesarbeitsgemeinschaft Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege in NRW

Gemeinsame Empfehlung der LAG ÖF und der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämter „Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen“

Vorwort (ENTWURF)

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Dynamik im Sektor ambulanter erzieherischer Hilfen – mehr Hilfen, flexible und differenzierte Leistungsformen und eine wachsende Zahl von Leistungsanbietern – ist ein Zeichen dafür, dass Jugendämter und freie Träger vielfältige Anstrengungen unternommen haben, die Hilfen passgenau an den Bedarfen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien auszurichten.

Angesichts der angespannten Situation vieler kommunaler Haushalte müssen sich freie wie öffentliche Träger aber auch der Frage stellen, was genau die fachliche Qualität der Hilfen ausmacht, was wirksam ist und ob Leistungen und Kosten in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Auf diese Fragen Antworten zu geben, ist keine leichte Aufgabe.

Wie können öffentliche und freie Träger hier Transparenz herstellen? Dazu machen diese Empfehlungen konkrete Vorschläge und liefern praxisorientiertes Handwerkszeug. Sie regen dazu an, die Aushandlung von Leistung, Qualität und Entgelt als Chance zu begreifen, sich gemeinsam über die Inhalte und die Qualität von Leistungsangeboten sowie die damit verbundenen Kosten zu verständigen. Damit schaffen freie und öffentliche Träger eine Grundlage, die entwickelten Grundsätze und Maßstäbe von Qualität auch gemeinsam nach außen zu vertreten und die Hilfen im Sinne von jungen Menschen und ihren Eltern zukunfts- und wirkungsorientiert weiterzuentwickeln.

Es freut uns sehr, dass die ursprünglich von den beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämtern in Zusammenarbeit mit kommunalen Jugendämtern erstellte Arbeitshilfe jetzt gemeinsam mit der freien Wohlfahrtspflege weiterentwickelt wurde und daraus eine gemeinsame Empfehlung entstanden ist.

Wir sind zuversichtlich, dass diese gelungene Zusammenarbeit auf Landesebene auch auf örtlicher Ebene den Dialog zwischen Jugendämtern und freien Trägern befördert und die Empfehlung durch vielfältigen Einsatz ihre Praxistauglichkeit unter Beweis stellen kann.

Birgit Westers

Lorenz Bahr-Hedemann



LWL-Jugenddezernentin

LVR-Jugenddezernent

VORWORTE

Für die LAG ÖF NRW: Ludger Jutkeit

Vorlage MV LAG ÖF 8.11.2016

Für die Landesjugendämter: Birgit Westers und Lorenz Bahr-Hedemann

Vorlage MV LAG ÖF 8.11.2016

Inhalt

Vorworte	3
1. Einleitung	7
2. Aushandlungsprozesse als Schlüssel zu guten und wirksamen Hilfen	9
3. Zum Zusammenwirken freier und öffentlicher Träger in der Kinder- und Jugendhilfe	13
3.1 Rechtliche Grundlagen	13
3.2 Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis in den Erziehungshilfen	17
3.2.1 Das Verhältnis zwischen Leistungsberechtigten und öffentlichem Träger	18
3.2.2 Das Verhältnis zwischen Bürgerin/Bürger und Leistungserbringer	20
3.2.3 Das Verhältnis zwischen öffentlichem Träger und Leistungserbringer	21
3.3 Zur Bedeutung von Vereinbarungen.....	22
3.4 Konsequenzen für Vereinbarungen: Notwendige und sinnvolle Bestandteile.....	23
3.5 Mustervorlage I: Vereinbarungsniederschrift.....	27
4. Leistungen, Qualität und Entgelte ambulanter erzieherischer Hilfen	32
4.1 Leistungen ambulanter erzieherischer Hilfen	32
4.1.1 Definition Ambulante erzieherische Hilfen	32
4.1.2 Fachliche Leitlinien	33
4.1.3 Konzepte und Leistungsbeschreibungen	36
4.2 Qualität in den ambulanten erzieherischen Hilfen.....	40
4.2.1 Was ist Ergebnisqualität?	41
4.2.2 Was ist Prozessqualität?	44
4.2.3 Was ist Strukturqualität?	46
4.3 Mustervorlage II: Leistungs- und Qualitätsbeschreibung	50
4.4 Entgelte für ambulante Hilfen.....	54
4.4.1 Finanzierung gemäß § 77 SGB VIII	54
4.4.2 Entgeltregelungen und gelebte Praxis	55
4.4.3 Bedeutung von Bestandteilen und Berechnung der Fachleistungsstunde	57
4.4.4 Direkte und indirekte Tätigkeiten: Definition und Zeitaufwand	58
4.4.5 Mustervorlage II: Berechnungsbogen zur Kalkulation von Fachleistungsstunden	61
4.5 Konsequenzen für Vereinbarungen von Leistungen, Qualität, Entgelt	74
5. Qualitätsentwicklung	78
5.1 Grundlagen von Qualitätsentwicklung	78
5.2 Ebenen von Qualitätsentwicklung	80

5.3 Qualitätsentwicklung als strategischer Prozess.....	85
5.3.1 Entwicklung von Grundsätzen und Maßstäben zur Bewertung der Qualität ambulanter Erziehungshilfen	85
5.3.2 Von Qualitätsgrundsätzen zum Steuerungskreislauf.....	86
5.3.3 Entwicklung von Zielen und Indikatoren	89
5.3.4 Grundsätze und Missverständnisse: Was Qualitätsentwicklung (nicht) braucht	93
5.4 Konsequenzen: Abschluss einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung.....	94
5.5 Mustervorlage IV: Qualitätsentwicklungsvereinbarung	97
6. Zur Gestaltung von Aushandlungsprozessen	99
7. Zusammenfassung	103
Literaturverzeichnis.....	104
Wie diese Empfehlungen entstanden ..	109

Vorlage MV LAG ÖF 8.11.2016

1. EINLEITUNG

Im Segment der erzieherischen Hilfen sind es vor allem die ambulanten Hilfen, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben und sich als „Wachstumsmotor für das Feld der Hilfen zur Erziehung“ (Pothmann, 2006, S. 200) erweisen.

Parallel zur quantitativen Zunahme hat sich das Spektrum der ambulanten Hilfen erheblich ausdifferenziert: Um Kinder, Jugendliche und Familien passgenau und bedarfsgerecht zu unterstützen, sind über die in den §§ 28 bis 35 SGB VIII beschriebenen Leistungsformen hinaus neue Mischformen und Leistungen wie z. B. Angebote flexibler erzieherischer Hilfen an Schulen, aufsuchende Familientherapie o. ä. entstanden.¹

Auch der Markt der Leistungserbringer hat sich erheblich ausgeweitet. Viele neue Anbieter unterschiedlicher Trägerschaft, Größe und Struktur sind hinzugekommen, was sich verändernd auf das Verhältnis der Träger untereinander wie auch auf das traditionelle Verhältnis von Staat und freier Wohlfahrtspflege auswirkt. Die Breite und Vielfalt der Leistungen und Anbieter machen es den Jugendämtern zunehmend schwerer, die Entwicklungen in diesem Leistungssegment zu steuern (Städte- und Gemeindebund NRW, 2011).

Angesichts steigender Ausgaben für die Erziehungshilfe bei knappen kommunalen Kassen steht die Kinder- und Jugendhilfe unter einem hohen Legitimationsdruck seitens der Öffentlichkeit, der Politik, der Medien oder auch rechnungsprüfender Instanzen, die Effektivität der erbrachten Hilfen und den wirtschaftlichen Mitteleinsatz nachzuweisen. Öffentliche wie freie Träger müssen gemeinsam Fragen beantworten wie z. B.: Werden mit den eingesetzten Mitteln die bestmöglichen Ergebnisse für Kinder, Jugendliche und Familien erzielt? Entsprechen die Leistungen in Inhalt und Qualität den Standards und Empfehlungen aktueller Fachdiskussionen? Rechtfertigt die Qualität den Preis? Und in welche Richtung müssen sich die ambulanten Hilfen zur Erziehung weiterentwickeln, um auch zukünftig den Bedarf vor Ort zu decken? Antworten lassen sich nur finden, wenn beide Seiten ihren gemeinsamen Gestaltungsauftrag offensiv wahrnehmen und ihre Leistungserbringung aufeinander abstimmen.

Ein Weg zu diesem Ziel ist, analog der Vereinbarungen im stationären Bereich gemäß § 78 SGB VIII auch für den Bereich der ambulanten erzieherischen Hilfen die zu erbringenden Leistungen sowie Ziele und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung zwischen öffentlichem und freien Trägern vor Ort auszuhandeln und zu vereinbaren. Die mit dem § 79a SGB VIII im Zuge des Bundeskinderschutzgesetzes eingeführte Verpflichtung der Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in allen Handlungsfeldern zu gewährleisten, unterstreicht die Bedeutung solcher kooperativen Verständigungsprozesse und fordert diese heraus.

Während im Bereich der stationären und teilstationären Hilfen die gesetzlichen Vorgaben zu Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen zum Teil sehr dezidiert sind, sind für die Aushandlung und Vereinbarung ambulanter Erziehungshilfen viele Fragen offen:

- Was sollte sinnvollerweise Gegenstand der Aushandlungsprozesse sein?
- Welche Inhalte sollten in Vereinbarungen festgehalten werden?

¹ vgl. BMFSFJ, 2013, S. 251ff. und 336ff. und Frindt, 2010

- An welchen fachlichen Qualitätskriterien können sich die Aushandlungsprozesse und Vereinbarungen orientieren?
- Welche Anforderungen sind an eine Leistungsbeschreibung oder eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung zu stellen?
- Wie könnte der Aushandlungsprozess auf örtlicher Ebene geführt werden?

Eine fachgerechte und ressourcenbewusste Steuerung ambulanter Erziehungshilfen kann nur gelingen, wenn Inhalte, Qualität und Entgeltbestandteile der Leistungsangebote zwischen öffentlichen und freien Trägern vor Ort ausgehandelt sind und sich beide in einen gemeinsamen Prozess der Qualitätsentwicklung begeben. Ausgehend von dieser Bedeutung von Aushandlungsprozessen (vgl. Kap. 2) beschreiben die Empfehlungen zunächst den rechtlichen Rahmen des Zusammenwirkens öffentlicher und freier Träger (vgl. Kap. 3). In einem nächsten Schritt werden Inhalte und Qualitätskriterien von Leistung, Qualität und Entgelten ambulanter Erziehungshilfen als ein zentraler Gegenstand der wechselseitigen Aushandlung formuliert, an denen sich die Verhandlungspartner vor Ort orientieren können (vgl. Kap. 4). Auf eine kontinuierliche bedarfsgerechte abgestimmte Weiterentwicklung zielt die gemeinsame Qualitätsentwicklung. Auch hier müssen sich öffentliche und freie Träger auf Grundsätze und Maßstäbe zur Bewertung der Qualität, auf gemeinsame Zielsetzungen und Vorgehensweisen verständigen (vgl. Kap. 5). Jedes Kapitel schließt zusammenfassend mit Empfehlungen, welche Konsequenzen daraus für den Abschluss von Vereinbarungen zu ziehen sind (vgl. Kap. 3.4, 4.5 und 5.4). Wie solche Aushandlungsprozesse aufgebaut und erfolgreich gestaltet werden können, zeigen abschließend die Kapitel 6 und 7.

Ziel dieser Empfehlungen ist es, angesichts der wachsenden Bedeutung dieses Leistungssegments und der darin liegenden Gestaltungsaufgabe (vgl. BMFSFJ, 2013)²

- die Aushandlungsprozesse und deren Ergebnisse vor Ort weiterzuentwickeln und zu qualifizieren,
- die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen öffentlichen und freien Trägern trägerübergreifend zu verbessern,
- Orientierungen und Anregungen für die Aushandlung und Vereinbarung von Leistungsangeboten im Bereich ambulanter erzieherischer Hilfen auf der örtlichen Ebene zu geben,
- mit den dafür zentralen rechtlichen Grundlagen vertraut zu machen,
- soweit wie möglich, Eckpunkte für in Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarungen zu hinterlegende Inhalte und Qualitätskriterien zu formulieren,
- zu konkretisieren, wie Qualitätsentwicklung im Bereich ambulanter erzieherischer Hilfen gestaltet und in Qualitätsentwicklungsvereinbarungen münden kann,
- und Instrumente für den Abschluss von Vereinbarungen zur Verfügung zu stellen. So enthält diese Arbeitshilfe Mustervorlagen für eine Vereinbarungsniederschrift (vgl. Kap. 3.5), für eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung (vgl. Kap. 4.3) und für eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung (vgl. Kap. 5.5) sowie einen Berechnungsbogen für die Leistungsentgelte (vgl. Kap. 4.4.5).

² Der 14. Kinder- und Jugendbericht fordert u. a. angesichts der Zuwächse und regionalen Disparitäten im Bereich der ambulanten Erziehungshilfen Verständigung und Qualifizierungsdiskurse über konzeptionelle Grundlagen, über geeignete Formen der Qualitätsentwicklung sowie auf eine Überprüfung ihrer Wirksamkeit (vgl. BMFSFJ, 2013, S. 340).

2. AUSHANDLUNGSPROZESSE ALS SCHLÜSSEL ZU GUTEN UND WIRKSAMEN HILFEN

Das Verhältnis zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern ist als partnerschaftliches Verhältnis im Kinder- und Jugendhilfegesetz angelegt (vgl. Kap. 3).

In den ambulanten erzieherischen Hilfen konkretisiert sich dieses Zusammenwirken vor allem

1. in der [Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII](#) für die Leistungserbringung im Einzelfall (vgl. Kap. 3.3):

Aktuell ist festzustellen, dass das wachsende Spektrum an Trägern und die Ausdifferenzierung von Leistungen für die fallzuständigen Fachkräfte in den Jugendämtern mehr Unübersichtlichkeit und z.T. Intransparenz des vor Ort verfügbaren Leistungsangebots mit sich bringt, was eine passgenaue Auswahl der Hilfen erschwert. Immer sichtbarer wird, dass die Hilfeplanung, unverzichtbar bedeutsam für die Steuerung der Hilfen im Einzelfall, für die Entwicklung und Steuerung des gesamten, wachsenden Leistungsbereichs der ambulanten Hilfen zur Erziehung nicht ausreicht.

2. in den [Vereinbarungen über die Höhe der Kosten gemäß § 77 SGB VIII](#) (vgl. Kap. 4.4):

Für die ambulanten Hilfen zur Erziehung schreibt der Gesetzgeber vor, dass Vereinbarungen über die Kosten der Inanspruchnahme zwischen der öffentlichen und der freien Jugendhilfe anzustreben sind. Entsprechend führen die Entgeltverhandlungen regelmäßig Leistungsträger und Leistungsanbieter an einen Tisch. Dabei agieren der öffentliche Träger als Gewährleister der Hilfen und die freien Träger als Leistungsanbieter, ob gemeinnützig oder privatgewerblich, zunehmend nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Diese Ökonomisierung und die Mittelverknappung der öffentlichen Haushalte führen dabei insbesondere in Entgeltverhandlungen immer wieder auch zu Konflikten in der Abwägung zwischen monetären und ethischen Aspekten – bis hin zu klassischen Frontstellungen: hier das Jugendamt, dem vermeintlich etwas „abzutrotzen“ und das nur auf „Kosten statt Menschen“ schaut, dort die freien Träger deren Tätigkeit scheinbar nur auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist und die die „alleinige“ Anwaltschaft für Kinder, Jugendliche und Familien zu beanspruchen scheinen.

Öffentliche und freie Jugendhilfe stehen aber in gemeinsamer Verantwortung für die Gestaltung der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe. Diese Partnerschaft, die die gemeinsame Aufgabe hat, die erforderlichen Hilfen zu organisieren und durchzuführen, ist auch für die Ausgestaltung des Gesamtangebots und für die Entwicklung von Qualität und Wirkungen im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung unverzichtbar.

Fragen nach den Inhalten, der Qualität und der Wirksamkeit der Hilfen vor Ort können öffentliche und freie Träger nur gemeinsam beantworten. Dazu gilt es zunächst untereinander zu klären und miteinander auszuhandeln, was für beide Seiten die Qualität ambulanter Erziehungshilfen ausmacht, in welcher Qualität die Hilfen vor Ort erbracht werden sollen, woran sich Erfolge ablesen lassen und in welche Richtung die Hilfen zukünftig entwickelt werden sollen. Solche Aushandlungsprozesse werden angesichts der Dynamik in diesem Leistungsbereich für die Steuerung und Weiterentwicklung der Gesamtheit der

ambulanten Erziehungshilfen vor Ort immer notwendiger.³ Es geht darum, gemeinsam Steuerungsoptionen zu erkunden und diese entsprechend der örtlichen Bedingungen zu konzipieren.⁴

Hinzu kommt, dass das diskursive Aushandeln als Grundprinzip das Handeln der Akteure in der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt leitet – sei es im Kontakt mit Kindern, Jugendlichen und Eltern, zwischen freien und öffentlichen Trägern oder auch im Umgang mit weiteren Kooperationspartnern wie Schule und Gesundheitswesen. Dieses Grundprinzip entspricht der Tatsache, dass die Beziehungen zwischen den Beteiligten in der Jugendhilfe bis auf wenige Ausnahmen (wie z. B. die Prüfung und Feststellung des erzieherischen Bedarfs) als partnerschaftliche Verhältnisse angelegt sind, und dem Wissen darum, dass Ziele und Inhalte dann die größte Wirksamkeit entfalten, wenn sie von den Beteiligten gemeinsam entwickelt, akzeptiert und getragen werden. Auch das unterstreicht die Bedeutung von Aushandlungsprozessen.

Nicht nur die Vereinbarung, sondern die gemeinsame Entwicklung der Vereinbarung ist denn auch der Schlüssel dafür, dass sich das Zusammenwirken freier und öffentlicher Träger in der Praxis bewährt und sie gemeinsam Verantwortung für eine qualitative Entwicklung der ambulanten Erziehungshilfen übernehmen..

Für gelingende Aushandlungsprozesse (vgl. dazu im weiteren Kap. 6) ist zunächst das jeweilige Selbst- und Kooperationsverständnis der Beteiligten zentral. Eine Prämisse für die Kooperation freier und öffentlicher Träger ist die Anerkennung der gegenseitigen Abhängigkeit. Der öffentliche Träger braucht die freien Träger zur Gestaltung eines vielfältigen Leistungsangebots. Dabei braucht er Partner, die neben den eigenen Organisationsinteressen die gemeinsame Verantwortung für eine insgesamt wirksame und wirtschaftliche Jugendhilfe aktiv wahrnehmen und ausfüllen. Die freien Träger brauchen ihrerseits die Angebotssteuerung des öffentlichen Trägers, um ihrem Zweck entsprechend wirken zu können. Sie brauchen dafür aber auch Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, ihre Angebote in der vereinbarten Qualität zu erbringen und die ihnen Spielräume lassen zur fachlichen Weiterentwicklung.

Weiterhin bedürfen Aushandlungsprozesse als Voraussetzung der Anerkennung der unterschiedlichen Aufträge und Identitäten der Beteiligten:

³ So stellen Meysen u. a., 2014a und b fest, dass die Mechanismen der Zielvereinbarung sowie eine Auswertung anhand von Berichtswesen und Evaluation in vielen Fällen eine effektivere Steuerung und Qualitätssicherung ermöglichen als Steuerung, Kontrolle und Qualitätssicherung allein über die Entscheidung über eine Leistung im Einzelfall und die Hilfeplanung.

⁴ vgl. Deutscher Verein, 2015, S. 5. Unter Steuerung wird hier verstanden, „solche Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungs- und Gestaltungsprozesses zu finden, bei denen Akteure innerhalb und außerhalb des Jugendamtes angeregt werden, ihre bisherigen Denk- und Entscheidungsmechanismen kritisch im Hinblick auf ihre fachlichen und ressourcenbezogenen Folgen und Nebenfolgen zu überprüfen und aus diesen Überprüfungen Schlüsse zu ziehen für eine möglicherweise veränderte Entscheidungspraxis und für ein möglicherweise verändertes methodisches Handeln – in der begründeten Hoffnung, dass durch diese Prozesse sowohl fachliche Optionen besser zur Geltung gebracht werden können als auch fachliche Optionen mit ressourcenbezogenen Kalkülen besser miteinander verkoppelt werden“. (ebd., S. 6)

- So ist der öffentliche Träger als sozialpädagogische Fachbehörde nicht nur verpflichtet, einzelfallwirksame, sondern eben zugleich auch wirtschaftliche Dienstleistungen einzukaufen (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit) und muss daher zwingend auch die Kostenseite mit in den Blick nehmen. Wirtschaftlichkeit heißt dabei, die bestmögliche Leistung zu einem angemessenen Preis einzukaufen (vgl. Kapitel 4.2.1., Ergebnisqualität).
- Ebenso entwickeln die freien Träger ihre Angebote (Produkte) nicht allein aus Gründen organisationsbezogener Gewinnmaximierung, sondern vor allem um diese auch fachlich und ökonomisch zu optimieren und sich damit am Markt behaupten zu können.

Im Bereich der ambulanten Erziehungshilfe sollten folgende Inhalte sinnvollerweise zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen und Vereinbarungen gemacht werden:⁵

- **Leistung, Qualität, Entgelt (vgl. dazu Kap. 4):** Die Frage, welche Entgelte sachgerecht und angemessen sind, entscheidet sich anhand von Art und Umfang und der hinterlegten Qualität der zu erbringenden Leistungen. Vereinbarungen zum Entgelt können von daher nicht losgelöst von Vereinbarungen über Leistung und Qualität der Hilfen geführt werden. Vielmehr klären sich Fragen, welche Kosten anrechnungsfähig sind, quasi automatisch, sobald eine Verständigung darüber hergestellt wird, an welchen Grundsätzen und Maßstäben zur Qualität sich die ambulanten Erziehungshilfen vor Ort ausrichten sollen. Leistung, Qualität und Entgelt sind entsprechend analog der Regelungen in den §§ 78 a ff. SGB VIII Leistungs-, Qualitäts(-entwicklungs)- und Entgeltvereinbarungen als Einheit anzusehen.⁶
- **Qualitätsentwicklung (vgl. dazu Kap. 5):** Die im § 79a SGB VIII verankerte Verpflichtung des öffentlichen Trägers zu umfassender Qualitätsentwicklung für alle Bereiche der Jugendhilfe, fordert Aushandlungsprozesse mit freien Trägern geradezu heraus. Und dies gilt insbesondere auch für den dynamisch wachsenden Leistungsbereich der ambulanten Erziehungshilfen. Qualität kann beziehungsweise sollte nicht verordnet, sondern in einem kommunikativen und partizipativen Prozess miteinander entwickelt werden. Gemeinsame Qualitätsentwicklung bezieht sich dabei zum einen auf die Abstimmung bzw. Entwicklung von Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität (Qualitätsmerkmale/-kriterien, vgl. dazu Kap. 4.1.2 und 4.2) und andererseits auf geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung und Weiterentwicklung.⁷

Qualitätsentwicklung kann sich auch auf einen einzelnen Sozialraum, eine spezifische Hilfeart oder einzelne fachliche Fragen (z. B. Hilfen für Alleinerziehende, junge Frauen mit Kindern

⁵ vgl. Albus u. a., 2010

⁶ Auch der Deutsche Verein weist in seinen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung auf die Leistungsvereinbarungen mit Trägern der Erziehungshilfen als zentrale Steuerungsoption im Rahmen der Organisationsgestaltung hin: „Mit den Trägern der Erziehungshilfen sollten Leistungen so ausgehandelt und in entsprechenden Vereinbarungen beschrieben werden, dass zum einen für alle Beteiligten Transparenz zu Leistungsarten, Leistungsumfang und zu Eckpunkten der Leistungserbringung hergestellt wird und dass zum anderen Leistungen und Entgelte nachvollziehbar einander zugeordnet werden können. Auf einer solchen Basis kann eine zielgerichtete und kostenbewusste Inanspruchnahme einer Leistung im Einzelfall durch die jeweiligen ASD-/KSD-Fachkräfte erfolgen.“ (Deutscher Verein, 2015, S. 10)

⁷ Vgl. LWL-Landesjugendamt Westfalen, LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hg.), 2013, S. 8.

o. ä.) beziehen. Form und Inhalt der Aushandlung sind abhängig vom jeweiligen Ziel und der Situation vor Ort bzw. dem kommunalen Bedarf (vgl. dazu weiter Kap. 5). So ist zu entscheiden, ob vorrangig Leistung und Qualität, Qualitätsentwicklung oder beides in zeitlicher Abfolge zum Inhalt der Gespräche gemacht werden sollen und ob Vereinbarungen nur bilateral ausgehandelt und abgeschlossen werden können oder ob nicht auch eine trägerübergreifende Rahmenvereinbarung sinnvoll angestrebt werden kann.

Unabhängig vom Inhalt gilt: „Vereinbarungen sind organisiertes Vertrauen“ (Verein für Kommunalwissenschaften e. V., 2007). Sich in einen gemeinsamen Aushandlungsprozess zu begeben, setzen zunächst Vertrauen in das Gegenüber und die Zuversicht voraus, dass das Ergebnis für beide gewinnbringend sein kann. Verlässlichkeit, Transparenz und Verständigungsbereitschaft sind Grundvoraussetzungen und müssen im Prozess selbst immer wieder hergestellt und bestätigt werden (vgl. dazu im weiteren Kap. 6).

Mit der Aushandlung und dem Abschluss von Vereinbarungen im Bereich der ambulanten erzieherischen Hilfen zwischen öffentlichen und freien Trägern können die Voraussetzungen geschaffen werden, um

- den Sorgeberechtigten, Kindern, Jugendlichen und jungen Volljährigen ein an fachlichen Maßstäben orientiertes, qualitativ gutes Leistungsangebot gewährleisten zu können,
- Transparenz im Hinblick auf Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote sowie die damit verbundenen Kosten herzustellen,
- die Entgelte leistungsgerecht zu gestalten und eine möglichst hohe Qualität der Leistungen bei wirtschaftlichem Mitteleinsatz zu erzielen,
- die Leistungen ambulanter Erziehungshilfen im partnerschaftlichen Miteinander von öffentlichen und freien Trägern zu gestalten,
- die miteinander vereinbarte Qualität gemeinsam zu sichern und nach außen zu vertreten,
- die Hilfen bedarfsgerecht und qualitativ weiterzuentwickeln
- und nicht zuletzt den Arbeitsaufwand – z. B. Klärungsbedarf und Verwaltungsaufwand im Einzelfall – zu senken.

3. ZUM ZUSAMMENWIRKEN FREIER UND ÖFFENTLICHER TRÄGER IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE

Die Kinder- und Jugendhilfe wird in gemeinsamer Verantwortung von öffentlichen und freien Trägern gestaltet. Zusammen setzen sie den Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe in der Unterstützung von Eltern in der Erziehung, im Kinderschutz und in der Gestaltung positiver Lebensbedingungen um.

Die freien Träger sorgen mit ihrem Angebotsspektrum dafür, dass die vielfältigen Wertorientierungen, Bedarfslagen und Wünsche von Kindern, Jugendlichen und Familien berücksichtigt werden können. Der öffentliche Träger fördert die Infrastruktur und gewährleistet die Erfüllung der Rechtsansprüche und die rechtmäßige Leistungserbringung.

So stellen und entwickeln sie gemeinsam die Angebotsstruktur der Hilfen, repräsentieren die fachlichen Orientierungen der Kinder- und Jugendhilfe und erbringen beide im Zusammenwirken – auf Grundlage des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses – die Hilfen im Einzelfall.

Die damit verbundenen Rollen, Aufgabenstellungen und Rechtsbeziehungen bilden den Rahmen für die Aushandlung und Gestaltung von Vereinbarungen.

3.1 RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die Aushandlung und Gestaltung von Vereinbarungen zwischen freien und öffentlichen Trägern müssen die unterschiedlichen Rollen, Aufgabenstellungen und die Rechtsbeziehungen der Beteiligten berücksichtigen.

Der Begriff „Träger der freien Jugendhilfe“ wird im SGB VIII nicht definiert. Sie beschränken sich weder auf die nach § 75 SGB VIII anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe (vor allem Kirchen und Religionsgemeinschaften, Wohlfahrtsverbände und Jugendverbände, mit denen sich über Jahre tradierte Formen der Kooperation etabliert haben) noch auf die geförderten Träger.

Freie Träger der Jugendhilfe können über diesen Kreis hinaus auch freiberuflich tätige Einzelpersonen oder Zusammenschlüsse von Personen sein, deren Tätigkeit sich auf Aufgaben der Jugendhilfe bezieht – unabhängig von der Form des Zusammenschlusses (eingetragener Verein, Stiftung, GmbH oder andere wie z. B. Selbsthilfeinitiativen). Eine ausschließliche Tätigkeit auf dem Gebiet der Jugendhilfe ist nicht erforderlich. Der Offenheit des Kinder- und Jugendhilfegesetzes folgend werden deshalb als „Träger der freien Jugendhilfe“ im Folgenden alle Personen(vereinigungen), Einrichtungen und Dienste einbezogen, die dem Jugendamt ambulante Leistungen anbieten.

Das Zusammenwirken öffentlicher und freier Träger wird zunächst grundlegend in den §§ 17 und 27 Abs. 2 SGB I geregelt. Das SGB VIII konkretisiert die Regelungen speziell für die

Kinder- und Jugendhilfe vor allem in den §§ 3, 4, 79 und 80 SGB VIII (es gilt: Spezialregelung vor Allgemeinregelung)⁸:

§ 17 SGB I Ausführung der Sozialleistungen

(...)

(3) In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen und freien Einrichtungen und Organisationen wirken die Leistungsträger darauf hin, dass sich ihre Tätigkeit und die der genannten Einrichtungen und Organisationen zum Wohl der Leistungsempfänger wirksam ergänzen. Sie haben dabei deren Selbständigkeit in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten. Die Nachprüfung zweckentsprechender Verwendung bei der Inanspruchnahme öffentlicher Mittel bleibt unberührt. (...)

§ 27 SGB I Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe

(...)

(2) Zuständig sind die Kreise und die kreisfreien Städte, nach Maßgabe des Landesrechts auch kreisangehörige Gemeinden; sie arbeiten mit der freien Jugendhilfe zusammen.

§ 3 SGB VIII Freie und öffentliche Jugendhilfe

(1) Die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die Vielfalt von Trägern unterschiedlicher Wertorientierungen und die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen.

(2) Leistungen der Jugendhilfe werden von Trägern der freien Jugendhilfe und von Trägern der öffentlichen Jugendhilfe erbracht. Leistungsverpflichtungen, die durch dieses Buch begründet werden, richten sich an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe.

(...)

§ 4 SGB VIII Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe

(1) Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.

(2) Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen.

(3) Die öffentliche Jugendhilfe soll die freie Jugendhilfe nach Maßgabe dieses Buches fördern und dabei die verschiedenen Formen der Selbsthilfe stärken.

⁸ Mit dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) wurde das Jugendhilferecht als SGB VIII Teil der Sozialgesetzbücher. In den Sozialgesetzbüchern sind die Sozialleistungen aufgeführt, auf die Adressatinnen und Adressaten einen Rechtsanspruch haben oder die im Ermessen des Sozialleistungsträgers gewährt werden. Im SGB I (Allgemeiner Teil) werden die grundsätzlichen Regelungen der sozialen Sicherung (Antragstellung, Ausführung, Beratung, etc.) ausgeführt. Das Verwaltungsverfahren, die Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger untereinander und gegenüber Dritten wird im zehnten Sozialgesetzbuch (SGB X) beschrieben.

§ 79 SGB VIII Gesamtverantwortung, Grundausrüstung

- (1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für die Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung.
- (2) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, dass zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch
 1. die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen; (...)
 2. eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach Maßgabe von § 79a erfolgt.

(...)

Kennzeichnend für das Verhältnis von öffentlichen und freien Trägern sind demnach vor allem folgende drei Grundprinzipien:

1. die **Gesamt-, Planungs- und Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers** (vgl. § 27 Abs. 2 SGB I, §§ 79, 79a und 80 SGB VIII, §§ 4 Abs. 2 und 3 SGB VIII, § 36a SGB VIII)

Es ist Aufgabe des öffentlichen Trägers zu gewährleisten,

- a. dass die erforderlichen Leistungen und Unterstützungsangebote für Kinder, Jugendliche/junge Volljährige und Familien plural, rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen.

Eine breite Infrastruktur der Hilfen und eine vielfältige Trägerlandschaft sind notwendige Voraussetzungen, um passgenau und bedarfsgerecht auf die unterschiedlichen Lebens- und Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und Familien reagieren zu können. Ohne Trägerpluralität liefe zudem das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten (s. Kap. 3.2.1) ins Leere.

- b. dass die Rechte von Kindern, Jugendlichen und Familien – hier auf ambulante Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch beispielsweise auf Schutz vor Gefährdungen (vgl. § 8a SGB VIII) – eingelöst werden und die Hilfen rechtlichen und fachlichen Vorgaben entsprechend erbracht werden.

Der Rechtsanspruch auf ambulante Erziehungshilfe richtet sich an den öffentlichen Träger. Er ist demzufolge federführend im Hilfeplanverfahren und trägt die Steuerungsverantwortung für die Hilfen im Einzelfall (vgl. § 36a SGB VIII).

- c. dass Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität von Jugendhilfeleistungen (weiter)entwickelt werden und eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung erfolgt (vgl. § 79a SGB VIII, dazu Kap. 5).

Was bereits seit Jahren für die (teil)stationären Hilfen gilt, ist mit dem Bundeskinderschutzgesetz auf alle Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe ausgedehnt worden.

2. das **Gebot zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit** (vgl. § 17 Abs. 3 Satz 1 SGB I, § 27 Abs. 2 SGB I, § 4 Abs. 1 SGB VIII)

Die Kinder- und Jugendhilfe wird gemeinsam von öffentlichen und freien Trägern gestaltet. Sowohl in der Leistungserbringung im Einzelfall wie auch in der Infrastruktur der Angebote sollen beide Seiten zusammenarbeiten und ihre Tätigkeiten zum Wohl der Leistungsempfänger aufeinander abstimmen.

3. der (bedingte) **Vorrang und die Autonomie der freien Träger** (vgl. § 17 SGB I, § 4 Abs. 1 SGB VIII)

Den Einrichtungen, Diensten und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der Jugendhilfe räumt der Gesetzgeber einen bedingten Vorrang vor entsprechenden Maßnahmen des öffentlichen Trägers ein. Wenn beispielsweise freie Träger ein bedarfsgerechtes Angebot sozialpädagogischer Familienhilfe machen oder rechtzeitig anbieten können, soll der öffentliche Träger von eigenen Maßnahmen absehen. Bedingung ist jedoch, dass die Hilfe im Einzelfall dem individuellen Bedarf und dem Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten entsprechend ausgestaltet wird. Das Vorliegen einer Entgeltvereinbarung begründet deshalb beispielsweise keinesfalls ein Recht des Trägers auf Inanspruchnahme seiner Leistungen (vgl. dazu Kap. 4.4).

Die Autonomie der freien Träger bezieht sich darauf, dass

- a. sie ihre Konzeptionen und Arbeitsweisen selbst bestimmen (Autonomie in der Zielsetzung und Durchführung),
- b. die Aufgaben eigenständig – z. B. hinsichtlich der Methodenauswahl – durchführen und
- c. es ihnen überlassen ist, wie sie ihre sozialen Dienste organisieren und welches Fachpersonal sie auswählen (Autonomie in der Organisationsgestaltung).

Gerade die Frage, wie weit die Autonomie der freien Träger reicht, führt in der Praxis immer wieder zu Konflikten, steht diese doch in einem Spannungsverhältnis zur Gewährleistungsverpflichtung des öffentlichen Trägers. Einerseits ist diese Autonomie des freien Trägers in seiner konzeptionellen und methodischen Ausrichtung, in der konkreten Durchführung einer Leistung und in der Gestaltung der Organisation zu wahren. Das bedeutet auch, dass der öffentliche Träger gegenüber dem freien Träger nicht weisungs- und aufsichtsbefugt ist. Andererseits muss der öffentliche Träger im Zuge seiner Gewährleistungspflicht darauf Einfluss nehmen, dass die Träger die Leistung gesetzeskonform, z. B. hinsichtlich der Wahrung des Datenschutzes, aber auch hinsichtlich des laut Hilfeplan zu deckenden erzieherischen Bedarfs erbringen. Dieses setzt eine Bereitschaft zur Transparenz auf Seiten der freien Träger voraus.

Gegenüber den Leistungsanbietern im Bereich der Hilfen zur Erziehung ist das Jugendamt verpflichtet, das Recht auf freie Berufsausübung (Artikel 12 GG) zu wahren und jedem Träger und freiberuflich Tätigen den Zugang zum Markt der Jugendhilfe zu ermöglichen. Dabei haben privat-gewerblich tätige Personen und Träger gleichermaßen Anspruch auf ermessensfehlerfreie Prüfung der Leistungs- und Qualitätsbeschreibungen und ihrer Entgeltkalkulation wie gemeinnützige Träger.⁹

Der Träger muss umgekehrt nachweisen, dass er zur Leistungserbringung unter Berücksichtigung der Kriterien von Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Sparsamkeit geeignet ist.

⁹ Vielfältige Rechtsprechungen zum § 78e SGB VIII untermauern dieses im Hinblick auf Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen für den Bereich der (teil)stationären Hilfen. Die Vereinbarungen zu § 78 SGB VIII können hier analog gesehen werden.

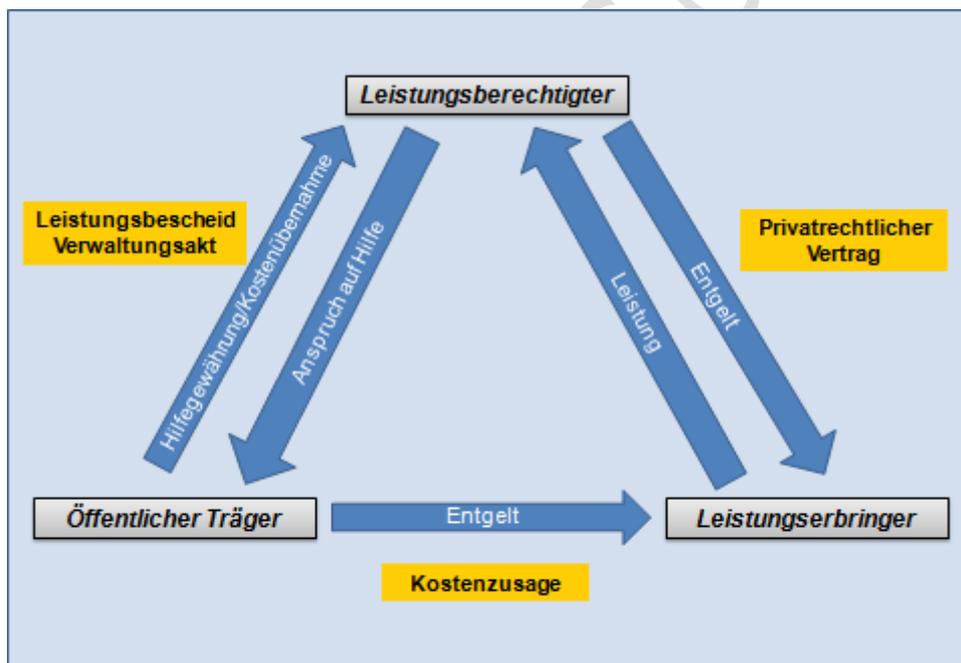
3.2 DAS SOZIALRECHTLICHE DREIECKSVERHÄLTNIS IN DEN ERZIEHUNGSHILFEN

Wenn Eltern für sich und/oder ihre Kinder Unterstützung durch eine ambulante erzieherische Hilfe in Anspruch nehmen möchten, dann sind an der Gewährung, Vermittlung und Erbringung der Leistung sowohl der öffentliche wie auch freie Träger der Jugendhilfe (Leistungserbringer) beteiligt. Die Personensorgeberechtigten bzw. jungen Volljährigen haben bei vorliegendem erzieherischem Bedarf einen Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung (Leistungsberechtigte). Dieser Rechtsanspruch oder aber auch nur eine objektivrechtliche Verpflichtung zur Leistungsgewährung¹⁰ richtet sich gegen den Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Leistungsträger).

Erbracht werden die Leistungen in der Regel von freien Trägern (Leistungserbringer), die die Bürgerin oder der Bürger auswählt und für die – unter bestimmten Voraussetzungen (Bewilligungsbescheid für den Leistungsberechtigten, Kostenzusage für den freien Träger, ggf. auf Grundlage der zwischen freien und öffentlichen Trägern geschlossenen Vereinbarungen) – der öffentliche Träger die Kosten erstattet.

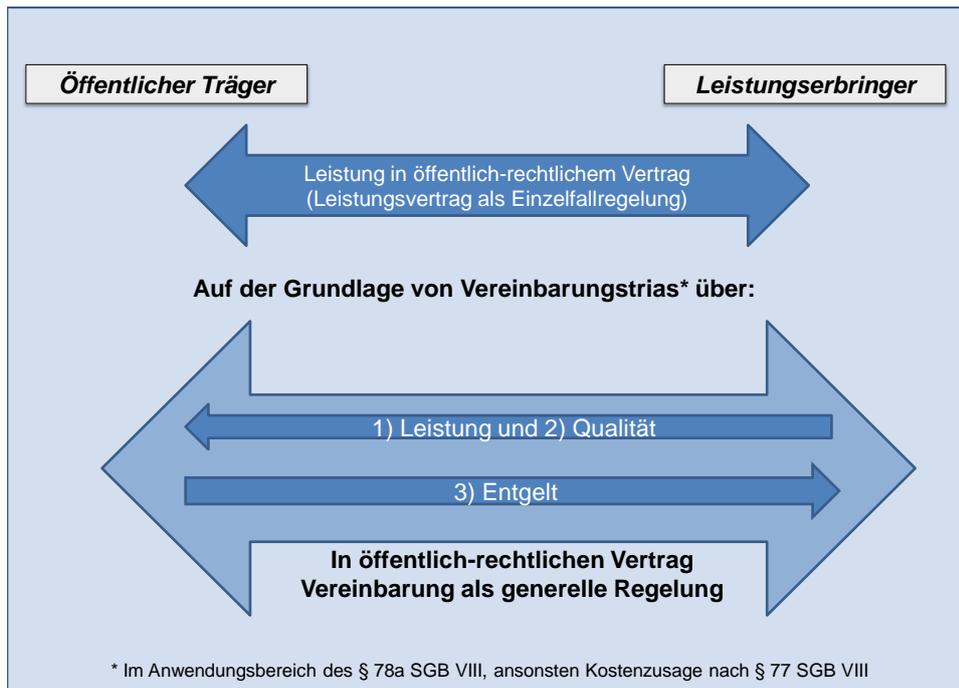
Die Akteure gehen in diesem Rahmen Rechtsbeziehungen ein, die auch als Dreieckverhältnis bezeichnet werden und die in ihren jeweiligen Bezügen rechtlich unterschiedlich strukturiert sind und entsprechend unterschiedlich vertraglich geregelt werden:

DAS DREIECKSVERHÄLTNIS BEI HILFEGEWÄHRUNG¹¹



¹⁰ vgl. Meysen u.a., 2014a und b

¹¹ Schaubild nach Kunkel, 2008, S. 4



3.2.1 DAS VERHÄLTNISS ZWISCHEN LEISTUNGSBERECHTIGTEN UND ÖFFENTLICHEM TRÄGER

Im Mittelpunkt des jugendhilferechtlichen Verhältnisses steht der/die Personensorgeberechtigte bzw. der/die junge Volljährige, der/die bei Vorliegen eines erzieherischen Bedarfs einen individuellen Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung bzw. einen Anspruch auf ermessensfehlerfreie Entscheidung im Rahmen der Hilfe für junge Volljährige hat (vgl. § 27 Abs. 1 SGB VIII, § 41 SGB VIII, s. Kap. 4.1). Dieser richtet sich gegen das Jugendamt als öffentlichen Träger der Jugendhilfe (Leistungsträger), demgegenüber die Personensorgeberechtigte bzw. jungen Volljährigen als Leistungsberechtigte auftreten. Der öffentliche Träger prüft im Einzelfall gemeinsam mit den Leistungsberechtigten und den Kindern und Jugendlichen den erzieherischen Bedarf und entwickelt mit ihnen und unter Beteiligung der Leistungsanbieter einen Hilfeplan.

§ 36 SGB VIII Mitwirkung, Hilfeplan

(1) Der Personensorgeberechtigte und das Kind oder der Jugendliche sind vor der Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe und vor einer notwendigen Änderung von Art und Umfang der Hilfe zu beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen hinzuweisen. (...)

(2) Die Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Hilfeart soll, wenn Hilfe voraussichtlich für längere Zeit zu leisten ist, im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen werden. Als Grundlage für die Ausgestaltung der Hilfe sollen sie zusammen mit dem Personensorgeberechtigten und dem Kind oder dem Jugendlichen einen Hilfeplan aufstellen, der Feststellungen über den Bedarf, die zu gewährende Art der Hilfe sowie die notwendigen Leistungen enthält; sie sollen regelmäßig prüfen, ob die gewählte Hilfeart weiterhin geeignet und notwendig ist. Werden bei der Durchführung der Hilfe andere Personen, Dienste oder Einrichtungen tätig, so sind sie oder deren Mitarbeiter an der Aufstellung des Hilfeplans und seiner Überprüfung zu beteiligen.

Welche Hilfe im Einzelfall die Leistungsberechtigten in ihren Zielsetzungen am besten unterstützt, geeignet und notwendig ist, wird zwischen den Beteiligten besprochen und verhandelt, auch um einen nachhaltigen Erfolg mit der Hilfe zu erzielen. Die letztliche Entscheidung über die Frage, ob eine Hilfe nach Art und Umfang erforderlich ist, trifft aber das Jugendamt als Fachbehörde (dessen Entscheidung aber vom Verwaltungsgericht in der Regel im vollen Umfang überprüft werden kann).

Im Hinblick auf die Erbringung der Leistung haben Eltern, Kinder/Jugendliche und junge Volljährige das Recht, zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger zu wählen:

§ 5 SGB VIII Wunsch- und Wahlrecht

(1) Die Leistungsberechtigten haben das Recht, zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger zu wählen und Wünsche hinsichtlich der Gestaltung der Hilfe zu äußern. Sie sind auf dieses Recht hinzuweisen.

(2) Der Wahl und den Wünschen soll entsprochen werden, sofern dies nicht mit unverhältnismäßigen Mehrkosten verbunden ist. (...)

Mit ihrem Recht zur Auswahl des Trägers („Wo soll die Leistung erbracht werden?“) sollen die Leistungsberechtigten ein Angebot wählen können, das ihren Wert- und Erziehungsvorstellungen (relevant beispielsweise bei konfessionellen Trägern) am ehesten entspricht.

Zudem besteht ein eingeschränktes Wunschrecht hinsichtlich der Gestaltung der Hilfe („Wie soll die Hilfe erbracht werden?“). Dazu kann auch die Art der Hilfe gehören, wenn der Hilfebedarf im Einzelfall durch mehrere Hilfearten gleich gut gedeckt werden kann.

Das Verhältnis zwischen Leistungsberechtigten und öffentlichem Träger der Jugendhilfe wird rechtlich durch einen sogenannten Verwaltungsakt (Bescheid an den/die Leistungsberechtigten) geregelt (siehe auch § 31 Sozialgesetzbuch X – Verwaltungsverfahren). Der Sinn des Bescheides besteht darin klar zu stellen, welche Leistung wie lange erbracht werden soll. Der Bescheid und die Nennung einer Rechtsgrundlage machen auch deutlich, dass die Personensorgeberechtigten oder jungen Volljährigen nicht als „Bittsteller“ auftreten, sondern dass sie Leistungsberechtigte sind, die in Wahrnehmung eigener Rechte handeln.

§ 36a stellt klar, dass das Jugendamt die Kostenträgerschaft nur dann übernimmt, wenn ein Hilfeplan vorliegt, der unter Beachtung des Wunsch- und Wahlrechts gemeinsam mit den Leistungsberechtigten aufgestellt wurde, und dass Kosten für selbstbeschaffte Leistungen nur dann getragen werden, wenn das Jugendamt über den Hilfebedarf informiert ist, die Voraussetzungen für die Hilfgewährung erfüllt sind und die Erfüllung des zugrundeliegenden Bedarfs keinen Aufschub duldet:

§ 36a SGB VIII Steuerungsverantwortung, Selbstbeschaffung

(1) Der Träger der öffentlichen Jugendhilfe trägt die Kosten der Hilfe grundsätzlich nur dann, wenn sie auf der Grundlage seiner Entscheidung nach Maßgabe des Hilfeplans unter Beachtung des Wunsch- und Wahlrechts erbracht wird; dies gilt auch in den Fällen, in denen Eltern durch das Familiengericht oder Jugendliche und junge Volljährige durch den Jugendrichter zur Inanspruchnahme von Hilfen verpflichtet werden. (...)

(3) Werden Hilfen (...) vom Leistungsberechtigten selbst beschafft, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme der erforderlichen Aufwendungen nur verpflichtet, wenn

1. der Leistungsberechtigte den Träger der öffentlichen Jugendhilfe vor der Selbstbeschaffung über den Hilfebedarf in Kenntnis gesetzt hat,

2. die Voraussetzungen für die Gewährung der Hilfe vorlagen und
3. die Deckung des Bedarfs
 - a) bis zu einer Entscheidung des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe über die Gewährung der Leistung oder
 - b) bis zu einer Entscheidung über ein Rechtsmittel nach einer zu Unrecht abgelehnten Leistung keinen zeitlichen Aufschub geduldet hat. War es dem Leistungsberechtigten unmöglich, den Träger der öffentlichen Jugendhilfe rechtzeitig über den Hilfebedarf in Kenntnis zu setzen, so hat er dies unverzüglich nach Wegfall des Hinderungsgrundes nachzuholen.

Für alle Kinder und Jugendlichen nimmt das Jugendamt darüber hinaus das **staatliche Wächteramt** wahr, Mädchen und Jungen vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen. Die Jugendämter sind entsprechend gemäß § 8a SGB VIII verpflichtet,

- allen Hinweisen auf Kindeswohlgefährdung nachzugehen und sich dabei ggf. einen unmittelbaren Eindruck vom Kind und seiner persönlichen Umgebung zu verschaffen,
- das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte einzuschätzen und dabei die Familienmitglieder – soweit dieses den Schutz der Kinder nicht gefährdet – einzubeziehen
- und zur Abwendung von Gefährdungen Hilfen anzubieten oder ggf. auch das Familiengericht einzuschalten.

Werden Leistungen im Bereich ambulanter Erziehungshilfen durch freie Träger erbracht, so ist mittels Vereinbarungen durch den öffentlichen Träger sicherzustellen, dass die freien Träger den Schutzauftrag für die von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen entsprechend der Regelungen in § 8a Abs. 4 SGB VIII wahrnehmen und eine eigene Gefährdungseinschätzung unter Hinzuziehung einer insoweit erfahrenen Fachkraft und der Eltern, Kinder und Jugendlichen vornehmen.

3.2.2 DAS VERHÄLTNIS ZWISCHEN BÜRGERIN/BÜRGER UND LEISTUNGSERBRINGER

Entscheiden sich die Personensorgeberechtigten oder jungen Volljährigen für einen Leistungserbringer, entsteht zwischen beiden ein privatrechtlicher Vertrag. Gegenwärtig werden diese privatrechtlichen Verträge eher stillschweigend geschlossen.¹² Sie umfassen einerseits die Erbringung von Beratungs-, Unterstützungs-, Betreuungs- und Erziehungsleistungen seitens des freien Trägers und andererseits die Pflicht der Bürgerin/des Bürgers zur Entgeltzahlung an den Leistungserbringer.¹³ Dieser privatrechtliche Vertrag ist dabei zunächst rein rechtlich gesehen unabhängig von der Frage, ob die/der Personensorgeberechtigte/junge Volljährige gegenüber dem Jugendamt einen Anspruch auf Entgeltübernahme hat, denn: Im Verhältnis zum freien Träger tritt die/der Leistungsberechtigte dem Privatrecht entsprechend als Vertragspartner/-in auf.

¹² Obwohl dies in anderen Sozialleistungsbereichen durchaus üblich und z.T. sogar vorgeschrieben ist (vgl. z. B. für die häusliche Pflege § 120 Abs. 1 SGB VIII), kommt es nach vorliegender Kenntnis im Rahmen der Leistungen ambulanter Erziehungshilfen so gut wie nie zu schriftlichen Verträgen zwischen Leistungsberechtigten und Leistungserbringer. Laut Peter Frings hat die Kinder- und Jugendhilfe in diesem Bereich der Klientenrechte noch Entwicklungsbedarf (Frings, 2012).

¹³ vgl. Münder, 2007.

Ganz deutlich wird hieran: die Inanspruchnahme der Leistungen der freien Träger erfolgt nicht durch das Jugendamt (Leistungsträger) etwa in einem Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer, sondern der Bürger bzw. Leistungsberechtigte nimmt das Angebot in Anspruch und der öffentliche Träger übernimmt die Kosten dafür, sofern ein Bewilligungsbescheid und eine im Umfang entsprechend miteinander vereinbarte Hilfeplanung vorliegen.¹⁴

Damit sind auch einer Selbstbeschaffung von Leistungen der Jugendhilfe enge Grenzen gesetzt: Wenn junge Volljährige oder Eltern für sich oder ihre Kinder ambulante erzieherische Hilfen auf eigene Initiative hin in Anspruch nehmen – auch wenn sie z. B. durch das Jugend- oder Familiengericht dazu verpflichtet werden – oder aber wenn freie Träger mit konkreten Leistungsangeboten auf sie zugehen, ist das Jugendamt nicht zur Kostenübernahme verpflichtet. Jede Leistung im Bereich erzieherischer Hilfen setzt vielmehr ein Hilfeplanverfahren voraus, in dem der öffentliche Träger den erzieherischen Bedarf feststellt und konkretisiert sowie das Wunsch- und Wahlrecht beachtet wird (vgl. § 36a SGB VIII).

3.2.3 DAS VERHÄLTNIS ZWISCHEN ÖFFENTLICHEM TRÄGER UND LEISTUNGSERBRINGER

Die Beziehung zwischen öffentlichem Träger und Leistungserbringer konkretisiert sich rechtlich gesehen im Einzelfall über die Kostenzusage. Hier kommt öffentliches Recht zur Anwendung. Mit der Kostenzusage sichert das Jugendamt dem freien Träger die Übernahme des Entgelts für die erbrachte Leistung im Einzelfall zu. Die fallbezogene schriftliche Kostenzusage unmittelbar an den freien Träger ist unbedingt erforderlich, schon um Missverständnisse z. B. über den vereinbarten Umfang der Hilfe, Grund- und Zusatzleistungen etc. zu vermeiden.

Die Kostenzusage ist in der Regel eingebunden in Vereinbarungen gemäß § 77 SGB VIII, die im Falle rechtsanspruchsgesicherter Leistungen zwischen öffentlichen und freien Trägern auszuhandeln sind.

Die Vereinbarungen dokumentieren: Wenn die Leistungsberechtigten das Angebot eines freien Trägers in Anspruch nehmen, besteht zwischen dem zuständigen Jugendamt und dem Träger Einigkeit über die Höhe der Kosten für eine nach Art und Umfang bestimmte Leistung.

¹⁴ Vgl. hierzu auch Struck 2016, der den Begriff „Inanspruchnahme von Leistungen“ im § 77 SGB VIII unter Rückblick auf die historische Genese dieser gesetzlichen Regelung diskutiert.

3.3 ZUR BEDEUTUNG VON VEREINBARUNGEN

In den vergangenen Novellierungen zum SGB VIII haben Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern einen sichtbaren Bedeutungszuwachs erfahren.¹⁵ Dies ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass der Gesetzgeber nur Träger der öffentlichen Verwaltung zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben einseitig verpflichten kann. Wenn freie Träger in die Gewährleistung von Rechtsansprüchen der Adressatinnen und Adressaten – z. B. auf Schutz vor Gefährdungen, auf Leistungen erzieherischer Hilfen, auf Sozialdatenschutz – eingebunden sind, bedarf es daher entsprechender vertraglicher Regelungen zwischen freien und öffentlichem Träger.

Für den Bereich ambulanter erzieherischer Hilfen sind Vereinbarungen gesetzlich vorgesehen im Hinblick auf:

- § 8a Abs. 2 SGB VIII: Vereinbarungen im Hinblick auf die Wahrnehmung des Schutzauftrages durch die beteiligten Fachkräfte,
- § 36a Abs. 2 SGB VIII: Vereinbarungen zur Leistungserbringung und Übernahme der Kosten für niedrigschwellige ambulante erzieherische Hilfen wie z. B. Erziehungsberatung,
- § 61 Abs. 3 SGB VIII: Schutz von Sozialdaten,
- § 72a SGB VIII: Tätigkeitsausschluss einschlägig vorbestrafter Personen,
- § 77 SGB VIII: Vereinbarungen über die Höhe der Kosten bei Inanspruchnahme der Einrichtungen und Dienste.

Absprachen hierzu sind zwischen öffentlichen und freien Trägern entsprechend auch vertraglich zu regeln.

Kennzeichnend für Vereinbarungen im Geltungsbereich des SGB VIII ist,

- dass sie Ergebnisse von Aushandlungsprozessen zwischen gleichberechtigten Partnern sind.
Sie unterscheiden sich damit von Verordnungen und Verwaltungsakten, die einseitig in einem hierarchischen Verhältnis erlassen werden und damit dem partnerschaftlichen Verhältnis von Jugendamt und freien Trägern nicht entsprechen.
- dass die gesetzlichen Vorgaben den Partnern Handlungsspielräume belassen, deren Ausgestaltung sie miteinander abstimmen.
So müssen beispielsweise Vereinbarungen nach § 8a SGB VIII einerseits die vorgesehenen Verfahrensschritte bei Hinweisen auf Kindeswohlgefährdungen nach § 8a Abs. 2 SGB VIII widerspiegeln. Andererseits sind diese jedoch nicht als abschließendes Handlungsprogramm zu verstehen, sondern vor Ort kommunal auszugestalten, z. B. im Hinblick auf die Kriterien der hinzuzuziehenden insoweit erfahrenen Fachkraft oder das Schnittstellenmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern.
- dass der Bezugspunkt die in gemeinsamer Verantwortung zu gestaltende Praxis darstellt.
Vereinbarungen werden entsprechend gemeinsam erarbeitet.
Sie unterscheiden sich damit von Verhandlungen, deren Fokus auf den Interessensausgleich und die Vermittlung unterschiedlicher Positionen gerichtet ist.

¹⁵ Ablesbar u. a. an den zahlreichen mit dem Zusatz „a“ versehenen gesetzlichen Regelungen, in denen Vereinbarungen eine Rolle spielen (§§ 8a, 72a etc.) und die ein Hinweis auf nachträgliche Einfügungen sind.

Es ist daher sinnvoll zu unterscheiden: Welche Vereinbarungen sind gesetzlich vorgeschrieben und welche Inhalte müssen entsprechend Inhalt von Verträgen sein? Was kann und sollte darüber hinaus Gegenstand von Aushandlungsprozessen sein und im Ergebnis als Vereinbarung schriftlich dokumentiert werden? Wo sollen auch ergänzende (mündliche) Absprachen möglich sein?

3.4 KONSEQUENZEN FÜR VEREINBARUNGEN: NOTWENDIGE UND SINNVOLLE BESTANDTEILE

Vereinbarungen beruhen auf einem Aushandlungsprozess zwischen gleichberechtigten Partnern. Dieser hat das Ziel, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit zwischen zwei oder mehreren Partnern herzustellen und die jeweiligen Handlungsspielräume der Beteiligten z. B. in der Leistungserbringung transparent zu machen, ihre Ausgestaltung aufeinander abzustimmen und daraus möglichst eine von gemeinsamen Orientierungen getragene Praxis zu entwickeln.

Für den Abschluss von Vereinbarungen gilt grundsätzlich die Vertragsfreiheit, d. h. die Inhalte können frei gestaltet werden. Werden Vereinbarungen geschlossen, so müssen diese geltendem Recht entsprechen. Sie müssen

- die unterschiedlichen Rollen und Rechtsbeziehungen für die spezifische Leistungserbringung (sozialrechtliches Dreiecksverhältnis) achten,
- das Wunsch- und Wahlrecht der Adressatinnen und Adressaten gewährleisten,
- und das Recht auf freie Berufsausübung und freien Marktzugang der Träger wahren.¹⁶

Zu Beginn oder im Verlauf eines Aushandlungsprozesses sollten sich die Parteien auf die wesentlichen Aspekte verständigen, die vertraglich geregelt werden sollten. Was aber sind sinnvolle und notwendige Inhalte von Vereinbarungen für den Bereich der ambulanten erzieherischen Hilfen? Welche Antworten auf diese Frage lassen sich aus den dargestellten rechtlichen Grundlagen ableiten?

Nach Möglichkeit sollten Vereinbarungen auf der örtlichen Ebene immer Aussagen zu folgenden Fragen und Themen enthalten:

- **Art, Umfang und Qualität der Leistung**

Art und Umfang der Leistungen sollten in einer Leistungsbeschreibung klar und deutlich dargelegt werden, damit die Leistungsbestandteile für alle Parteien transparent sind. Aus der

¹⁶ Vor diesem Hintergrund ist beispielsweise eine unmittelbare Finanzierung fester Trägerkontingente nicht möglich. Denn diese läuft einerseits Gefahr, das Wunsch- und Wahlrecht der Adressatinnen und Adressaten einzuschränken, widerspricht mit der direkten Finanzierung zwischen Jugendamt und freiem Träger dem für das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis grundlegenden Prinzip der Entgeltübernahme und schränkt als geschlossenes Modell ggf. die Rechte anderer Träger ein (Gerlach & Hinrichs, 2010) (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2012) vgl. dazu auch das Urteil des Verwaltungsgerichts Hamburg vom 11.02.2016 (13 K 1532/12) zur (Nicht-)Zulässigkeit von Zuwendungsfinanzierung oder sonstiger Pauschalfinanzierung für die Durchführung von Einzelfallhilfen, auf die ein Rechtsanspruch besteht (mehr dazu in Kap. 4.4 Entgelte).

Leistungsbeschreibung sollte auch hervorgehen, in welcher Qualität die Leistungen erbracht werden. Dazu gehören sowohl Angaben, wie die fachlichen Leitlinien umgesetzt werden wie auch Informationen zur Prozess- und Strukturqualität (vgl. dazu im weiteren Kap. 4.1.2 und 4.2).

Empfohlen wird, auch eine tarifliche Vergütung des eingesetzten Personals in Anlehnung an für den Bereich der Sozial- und Erziehungsdienste bestehende Tarifwerke zu vereinbaren.

- **Entgelte, Abrechnung**

Zu regeln sind z. B. die Kostenkalkulation des Angebotes (Bestandteile der Fachleistungsstunde, ggf. Verhältnis direkte – indirekte Tätigkeiten, Umgang mit Fahrtkosten, Fehlbesuchen etc.), der Berechnungsmodus (prospektiv oder retrospektiv), die Finanzierungsform auf der Basis von Fachleistungsstunden, Pauschalen etc.. Die Abrechnungsmodalitäten (Einzelfallabrechnung, Abschläge und jährliche Spitzabrechnung etc.) und der Nachweis der erbrachten Leistungen, z. B. Stundennachweis, sollten ebenfalls Gegenstand der Vereinbarung sein.

- **Vereinbarungen zur fallbezogenen Zusammenarbeit**

Zur Zusammenarbeit in der Hilfeplanung erscheint es sinnvoll, Absprachen zu treffen und festzuhalten, wie z. B. Dokumentation und Berichtswesen im Rahmen der Hilfeplanung erfolgen soll oder welche Ereignisse Anlässe zu wechselseitiger Kontaktaufnahme und Information geben.

- **Fallübergreifende Kommunikation (Evaluation, Mitwirkung an Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII)**

Es gilt zu vereinbaren, in welcher Form (Arbeitsgruppe nach § 78 SGB VIII, Qualitätsdialog, Trägergespräche, Fachtagungen, Mitwirkung an Sozialraumkonferenzen oder in Netzwerken gem. BKiSchG, AG nach § 78 SGB VIII o. ä.), mit welchem Rhythmus und zu welchen Inhalten (Evaluation der Hilfen, Weiterentwicklung der Angebotsstruktur o. ä.) sowie ggf. auf welcher Grundlage (Ergebnisse der vereinbarten Qualitätsentwicklungsmaßnahmen, des Fachcontrollings o. ä.) öffentlicher und freier Träger fallübergreifend Themen der ambulanten erzieherischen Hilfen miteinander beraten (vgl. dazu im weiteren Kap. 5).

- **Grundlagen, Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung**

In einem von den Entgeltverhandlungen gesonderten Prozess sollten auch die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung zwischen Jugendamt und Leistungserbringer abgestimmt werden und in eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung münden. Damit ggf. verbundene Kosten gilt es ggf. in den Entgeltkalkulationen mit in den Blick zu nehmen. (vgl. Kap. 5)

- **Umgang mit Konflikten/Schlichtung**

Mangels eines klar geregelten Schiedsstellenverfahrens wie beispielsweise in Hamburg (siehe Hamburger Rahmenvertrag) bleibt den Verhandlungspartnern im Konfliktfall nur der verwaltungsgerichtliche Klageweg.

- **Salvatorische Klausel**

Diese Klausel beinhaltet, dass falls eine Bestimmung des Vertrages unwirksam sein sollte, die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen davon nicht berührt wird. Die Parteien verpflichten

sich, anstelle einer unwirksamen Bestimmung eine dieser Bestimmung möglichst nahekommende wirksame Regelung zu treffen.

- **Laufzeit und Kündigung**

Ist das Vertragsverhältnis von vornherein befristet oder unbefristet? Die regulären Kündigungsfristen und die Anlässe für außerordentliche Kündigungen und die damit verbundenen Verfahren und Fristen sind zu regeln.

Diese Inhalte können jeweils in allen bilateralen Aushandlungsprozessen miteinander vereinbart werden und in die trägerspezifischen Vereinbarungsniederschriften (s. dazu Mustervorlage Vereinbarungsniederschrift) eingehen. Sie können ggf. aber auch trägerübergreifend ausgehandelt werden und dann als örtliche Rahmenvereinbarung von allen Trägern gemeinsam unterzeichnet werden.

Zu vereinbaren sind darüber hinaus weitere Inhalte, die sich aus anderen gesetzlichen Kontexten ergeben bzw. grundsätzliche Bestandteile von Verträgen sind wie:

- **Datenschutzbestimmungen**

Anvertraute Sozialdaten im Rahmen der persönlichen oder erzieherischen Hilfe dürfen, außer bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung (§ 65 SGB VIII), nur mit dem Einverständnis der Adressatinnen und Adressaten weitergegeben werden (§§ 61 ff. SGB VIII). Diesem Sozialdatenschutz sind auch die freien Träger verpflichtet.

Eine entsprechende Datenschutzerklärung ist Voraussetzung jeder Vereinbarung!

- **Vereinbarungen zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung**

Der § 8a Abs. 1 SGB VIII gibt konkrete Hinweise, welche Verfahrensschritte (eigene Gefährdungseinschätzung auf Seiten der freien Träger, Hinzuziehung einer insoweit erfahrenen Fachkraft, Einbezug der Erziehungsberechtigten/Kinder und Jugendlichen in die Gefährdungseinschätzung, Hinwirkung auf die Inanspruchnahme von Hilfen, Information des Jugendamtes bei anhaltender Gefährdung) und Inhalte (Qualifikation der insoweit erfahrenen Fachkraft) Gegenstand der Vereinbarung sein sollten. Hinweis: Die Garantenstellung des öffentlichen Trägers ist dabei nicht delegierbar, gleichwohl können auch den Träger der freien Jugendhilfe bei Vorliegen der Voraussetzungen Garantenpflichten treffen.

- **Tätigkeitsausschluss einschlägig vorbestrafter Personen**

Gemäß § 72a SGB VIII müssen die Träger in Vereinbarungen erklären, wie sie durch regelmäßige Vorlage eines erweiterten Führungszeugnisses sicherstellen, dass sie keine einschlägig vorbestraften Personen beschäftigen, und sich gemeinsam mit dem öffentlichen Träger darauf verständigen, für welche Tätigkeiten für neben- oder ehrenamtliche Personen erweiterte Führungszeugnisse einzufordern sind. Eine Orientierung dazu bieten die Empfehlungen der Landesjugendämter Westfalen Lippe und Rheinland, der kommunalen

Spitzenverbände NRW und des landeszentralen Arbeitskreises der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit (G 5).¹⁷

Vereinbarungen nach § 8a SGB VIII oder § 72a SGB VIII sowie ggf. auch für § 61 Abs. 3 SGB VIII können als integraler Bestandteil von Vereinbarungen zu Leistung, Qualität(sentwicklung) und Entgelten ambulanter Erziehungshilfen miteinander entwickelt werden oder als separater thematischer Aushandlungsprozess¹⁸ auch über unterschiedliche Hilfearten hinweg angelegt sein.

Grundsätzlich gilt: je umfassender die generellen Vereinbarungen gestaltet und je eindeutiger sie formuliert sind, umso größer sind die Steuerungsmöglichkeiten und die Entlastung im operativen Tagesgeschehen.

¹⁷ LWL-Landesjugendamt Westfalen u.a. (2012): Empfehlungen der Landesjugendämter Westfalen Lippe und Rheinland, der kommunalen Spitzenverbände NRW und des landeszentralen Arbeitskreises der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit (G 5) zu den Vereinbarungen zwischen den Trägern der freien und öffentlichen Jugendhilfe in NRW zu den Führungszeugnissen gemäß § 72a SGB VIII bei Neben- und Ehrenamtlichen in der Kinder- und Jugendförderung. Münster, Köln

¹⁸ So empfiehlt es die Orientierungshilfe des AFET e.V. (vgl. AFET, 2016) Gerade für die zahlreichen kleinen Jugendämter in NRW kann es aber auch arbeitsökonomisch sein, diese Vereinbarungen in die Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarungen zu integrieren.

3.5 MUSTERVORLAGE I: VEREINBARUNGSNIEDERSCHRIFT

Vereinbarungsniederschrift über Leistungen, Qualität und die Höhe des Leistungsentgeltes im Rahmen der Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen

1. Der öffentliche Jugendhilfeträger Stadt / Kreis

und der Leistungsträger

schließen für den nachstehenden Dienst

eine Vereinbarung über Leistungen, Qualität und die Höhe der Kosten gem. § 77 SGB VIII ab.

- 2. Bestandteile der Vereinbarung sind**

- die Leistungs- und Qualitätsbeschreibung (Anlage 1),
- und die Berechnung des Entgeltes (Anlage 2).

- 3. Leistung und Qualität**

Der Leistungsträger verpflichtet sich, die vereinbarten Leistungen bedarfsgerecht im vereinbarten Umfang und in der vereinbarten Qualität zu erbringen.

Wesentliche Abweichungen, die die Form und den Inhalt der Leistungserbringung betreffen, sind dem öffentlichen Jugendhilfeträger unverzüglich mitzuteilen.

- 4. Vergütung des Personals**

Der Leistungsträger verpflichtet sich, die Leistungen des eingesetzten Personals in Anlehnung an für den Bereich der Sozial- und Erziehungsdienste bestehende Tarifwerke zu vergüten.

Die konkrete Grundlage der Vergütung ergibt sich aus der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung und Kalkulation des Leistungsträgers.

- 5. Entgeltkalkulation**

Der öffentliche Jugendhilfeträger bestätigt, dass sich die Höhe der Kosten nachvollziehbar aus der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung und der dargelegten prospektiven Entgeltkalkulation ergibt.

Für die in der Anlage beschriebenen Leistungen (Leistungs- und Qualitätsbeschreibung, Entgeltkalkulation) werden jeweils folgende Kosten für eine Fachleistungsstunde vereinbart:

1. _____ €
2. _____ €
3. _____ €

Die Höhe des vereinbarten Entgeltes kann pauschal fortgeschrieben werden, sofern keiner der Vereinbarungspartner widerspricht.

6. Bestandteile und Umfang der abrechnungsfähigen Fachleistungsstunde

6.1 Direkte und indirekte Tätigkeiten

Die Fachleistungsstunde umfasst 60 Minuten und kann abgerechnet werden für alle direkten Tätigkeiten mit den Kindern, Jugendlichen, jungen Volljährigen und/oder Sorgeberechtigten, persönlich wie telefonisch. Dazu gehören auch Telefonate/Schriftverkehr mit Schule, therapeutischen und medizinischen Fachkräften, Vormund, Jugendamt usw. ohne ihr Beisein, sofern diese mit dem Jugendamt vereinbart sind.

Zeitliche Aufwendungen für Telefonate, Schriftverkehr, Gespräche ohne Beisein der Adressatinnen und Adressaten, die nicht explizit mit dem Jugendamt abgestimmt werden müssen, Dokumentationen (Dokumentation der wöchentlichen Kontakte, Sachstand- und Entwicklungsberichte), An- und Abfahrt zum/vom Einsatzort (im Radius von _____ km um die Geschäftsstelle, innerhalb der Stadtgrenzen, o.ä.), Warte- und Überbrückungszeiten, Teamsitzungen, Kollegiale Beratungen/pädagogische Gesamtkonferenzen, Teilnahme an Arbeitskreisen, Supervision/Fortbildung, Sozialraumarbeit, Rüstzeiten (Organisation/ Vor- und Nachbereitung) u. ä. sind indirekte Tätigkeiten und nicht abrechnungsfähig, sondern pauschaliert im Fachleistungsstundenentgelt eingepreist.

Für die in der Anlage beschriebenen Leistungen (Leistungs- und Qualitätsbeschreibung, Entgeltkalkulation) beträgt das prozentuale Verhältnis direkter zu indirekter Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit jeweils:

1. _____ : _____.
2. _____ : _____.
3. _____ : _____.

6.2 Fehlbesuche

Fehlbesuche/ kurzfristige Terminabsagen durch die Leistungsempfängerinnen und –empfänger im Zeitraum von 24 Stunden vor dem Termin, werden mit einer Fachleistungsstunde (bzw. mit _____ % des für den Kontakt vorgesehenen Zeitumfangs) berechnet.

Fehlbesuche sind grundsätzlich im Stundenerfassungsbogen zu dokumentieren.

6.3 Nicht abrechnungsfähige Tätigkeiten

Ausfallzeiten, verursacht durch den Leistungsanbieter, sind nicht abrechnungsfähig.

Ebenfalls nicht über die Fachleistungsstunde abrechnungsfähig sind sogenannte Akquisitionsgespräche, also Gespräche des Leistungsträgers mit dem Jugendamt zur Einschätzung der Fallübernahme.

7. Erstattung zusätzlicher Kosten

Kosten, welche für den Besuch von Freizeiteinrichtungen entstehen oder Bewirtungskosten sind mit Beleg gegenüber dem Jugendamt nachzuweisen, und werden außerhalb der Fachleistungsstunde vom Jugendamt erstattet.

Kosten für größere Freizeitprojekte oder die Durchführung besonderer Maßnahmen werden nur erstattet, wenn diese im Hilfeplan mit der fallführenden Fachkraft des Jugendamtes und den Leistungsberechtigten abgestimmt und dokumentiert werden.

8. Rechnungslegung, Nachweise

Die tatsächlich geleisteten Fachleistungsstunden werden ebenso wie die Fehlbesuche im vom Jugendamt zur Verfügung gestellten Stundenerfassungsbogen aufgeführt, verbunden mit einer stichwortartigen Tätigkeitsbeschreibung (unter Berücksichtigung der Einhaltung der Schweigepflicht).

Rechnungsstellung und –abrechnung erfolgt in folgendem Rhythmus: _____

9. Vereinbarungen zur fallbezogenen Zusammenarbeit

9.1 Berichte für die Hilfeplanung

Fallbezogene Sachstandsberichte für das Jugendamt sind Bestandteil der Leistung.

Diese sind ziel- und wirkungsorientiert durch den Leistungsträger zu erstellen und mindestens _____ Tage vor dem Hilfeplangespräch dem Jugendamt zur Verfügung zu stellen.

Im Sinne einer beteiligungsorientierten Jugendhilfe sind die Berichte mit den Kindern, Jugendlichen und Sorgeberechtigten bzw. jungen Volljährigen zu erstellen.

9.2 Gegenseitige Information

Der Leistungsträger informiert das Jugendamt, sobald sich Veränderungen in der Lebenssituation der Familien bzw. jungen Volljährigen ergeben, die sich auf die im Hilfeplan vereinbarten Ziele und Zeitrahmen verändernd auswirken.

Nach _____ Fehlbesuchen ist das Jugendamt zu informieren.

10. Vereinbarungen zur fallübergreifenden Kommunikation

Die Vereinbarungsparteien vereinbaren fallübergreifend Themen der ambulanten erzieherischen Hilfen miteinander zu beraten bei folgenden Anlässen (nicht Zutreffendes bitte streichen und ggf. ergänzen):

Anlass / Form	Rhythmus	Inhalte
AG nach § 78 SGB VIII		
Qualitätsdialog		
Trägergespräch		
Sozialraumkonferenz		
Netzwerk gem. BKiSchG		

11. Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung und zum Qualitätsdialog

Beide Vereinbarungsparteien verpflichten sich zur gemeinsamen Qualitätsentwicklung und zum Abschluss einer gemeinsamen Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Der bilaterale Qualitätsdialog findet in folgendem Rhythmus statt: _____.

12. Wahrnehmung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a SGB VIII)

Es wird entsprechend § 8a Absatz 2 SGB VIII vereinbart, dass die Fachkräfte des Leistungsträgers den Schutzauftrag nach § 8a Absatz 1 SGB VIII wahrnehmen und bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos eine insoweit erfahrene Fachkraft hinzuziehen. Auf die Inanspruchnahme von erforderlichen Hilfen durch die Personensorgeberechtigten ist hinzuwirken. Falls diese nicht ausreichend erscheinen die Gefährdung abzuwenden, ist das Jugendamt zu informieren.

13. Tätigkeitsausschluss einschlägig vorbestrafter Personen (§ 72a SGB VIII)

Der Leistungsanbieter erklärt, dass er keine einschlägig vorbestraften Personen beschäftigt und für das eingesetzte Personal jeweils ein aktuelles erweitertes Führungszeugnis vorgehalten wird, das auf Anforderung dem öffentlichen Träger vorgelegt wird.

Für den Einsatz von neben- und ehrenamtlichen Personen wird folgende Regelung getroffen:

14. Datenschutz

Die Vertragspartner verpflichten sich, die allgemeinen datenschutzrechtlichen Vorschriften (BDSG) zu beachten. Insbesondere dürfen personenbezogene Daten nur zur Erfüllung der sich aus dieser Vereinbarung ergebenden Aufgaben erhoben, verarbeitet oder genutzt werden. Die Daten dürfen – außer bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung (§ 65 SGB VIII) – nur mit dem Einverständnis der Betroffenen weitergegeben werden (§§ 61 SGB VIII). Der Leistungsträger verpflichtet sich, nur Personen zu beschäftigen, die auf das Datengeheimnis nach § 5 BDSG verpflichtet worden sind.

15. Umgang mit Konflikten

Um eine verwaltungsrechtliche Auseinandersetzung zu vermeiden, verpflichten sich die Vereinbarungspartner, auftretende Konflikte möglichst einvernehmlich zu lösen.

16. Laufzeit

Die Vereinbarung gilt für den Zeitraum (im Regelfall zwölf Monate) vom _____ bis _____.

Bei unvorhersehbaren wesentlichen Änderungen der Annahmen, die dieser Vereinbarung zugrunde liegen, ist die Vereinbarung auf Verlangen einer Vereinbarungspartei neu zu verhandeln.

17. Nachwirkung und Kündigung

Innerhalb der Laufzeit kann das Vertragsverhältnis unter Angabe von Gründen durch eine der Vertragsparteien vier Wochen vor Ende eines Quartals zum Quartalsende gekündigt werden.

Nach Ablauf des Vereinbarungszeitraumes gelten die Vereinbarungsbestandteile bis zum Inkrafttreten einer neuen Vereinbarung weiter. Ohne Angabe von Gründen kann das Vertragsverhältnis in dieser Zeit durch eine der Vereinbarungsparteien ebenfalls vier Wochen vor Ende eines Quartals zum Quartalsende gekündigt werden.

Die Kündigung bedarf der Schriftform.

Das Recht zur fristlosen Kündigung bleibt von dieser Regelung unberührt.

18. Salvatorische Klausel

Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam oder nichtig sein oder werden, so berührt dies die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen dieses Vertrages nicht.

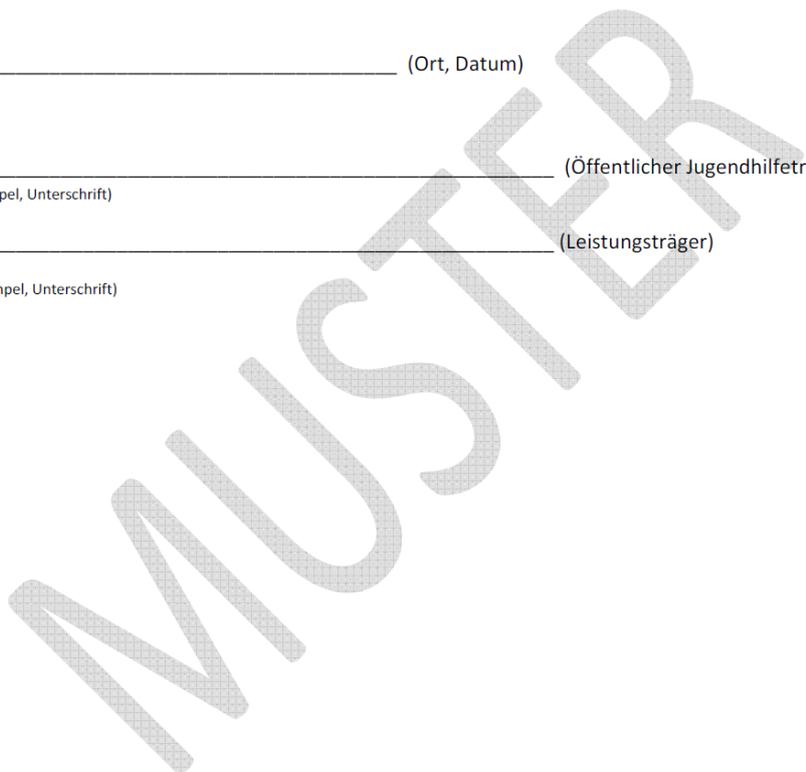
Die Vertragspartner verpflichten sich anstelle einer unwirksamen Bestimmung eine dieser Bestimmung möglichst nahekommende Regelung zu treffen.

19. Sonstiges

_____ (Ort, Datum)

_____ (Öffentlicher Jugendhelfeträger)
(Stempel, Unterschrift)

_____ (Leistungsträger)
(Stempel, Unterschrift)



4. LEISTUNGEN, QUALITÄT UND ENTGELTE

AMBULANTER ERZIEHERISCHER HILFEN

4.1 LEISTUNGEN AMBULANTER ERZIEHERISCHER HILFEN

Die ambulanten erzieherischen Hilfen sind Leistungen, die nach §§ 27 ff. SGB VIII gewährt werden.

§ 27 SGB VIII Hilfe zur Erziehung

- (1) Ein Personensorgeberechtigter hat bei der Erziehung eines Kindes oder eines Jugendlichen Anspruch auf Hilfe (Hilfe zur Erziehung), wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist.
- (2) Hilfe zur Erziehung wird insbesondere nach Maßgabe der §§ 28 bis 35 gewährt. Art und Umfang der Hilfe richten sich nach dem erzieherischen Bedarf im Einzelfall; dabei soll das engere soziale Umfeld des Kindes oder des Jugendlichen einbezogen werden. (...)
- (3) Hilfe zur Erziehung umfasst insbesondere die Gewährung pädagogischer und damit verbundener therapeutischer Leistungen. Sie soll bei Bedarf Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen im Sinne des § 13 Abs. 2 einschließen. (...)

4.1.1 DEFINITION AMBULANTE ERZIEHERISCHE HILFEN

Mit der Zielsetzung, passgenauer auf die Bedarfe von Mädchen und Jungen, Müttern und Vätern reagieren zu können, haben die Träger der Erziehungshilfen in den vergangenen Jahrzehnten die Leistungen ausdifferenziert, flexibilisiert und unterschiedliche Hilfen miteinander kombiniert.¹⁹ Die Leistungen ambulanter Erziehungshilfen lassen sich heute entsprechend längst nicht mehr nur den Paragraphen §§ 28 bis 35 SGB VIII zuordnen. Die Hilfen sind dadurch zeitnaher, aktueller, orts- und fallspezifischer sowie differenzierter geworden. Neben den in §§ 28 bis 35 SGB VIII beschriebenen ambulanten Leistungen, lässt gerade § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII viel Spielraum für kreative Konzepte. Niedrigschwellige Hilfen können sozialpädagogische Hilfen sinnvoll ergänzen, genauso können eine stärkere Vernetzung von stationären und ambulanten Angeboten sowie die Verzahnung ambulanter Leistungen mit Regelangeboten zielführend sein. Eine solch notwendige Offenheit für die flexible und bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Leistungsfeldes ambulanter Erziehungshilfen sollte in Aushandlungsprozessen gegeben sein und sich auch in Vereinbarungen widerspiegeln.

Ambulante erzieherische Hilfen sind Leistungen der Jugendhilfe, die in der Regel in der Lebenswelt der Kinder, Jugendlichen und Familien erbracht werden und darauf zielen, in belasteten Situationen das Recht jedes jungen Menschen auf Erziehung und Persönlichkeitsentwicklung zu verwirklichen (vgl. § 1 Abs. 1 SGB VIII).

Die Hilfen richten sich

¹⁹ In den Anfängen wurde der Begriff der Flexiblen Erziehungshilfen geprägt, der sich heute für individuelle Hilfesettings längst etabliert hat (Klatetzki, 1995).

- an die Personensorge- und/oder Erziehungsberechtigten, um sie zur Versorgung, Erziehung und Förderung ihrer Kinder zu befähigen ((Wieder-)Herstellung der Erziehungsfähigkeit) bzw. um vorübergehend fehlende Elternfunktionen zu kompensieren,
- und/oder an die Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen, um sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und/oder ihren Prozess der Verselbständigung zu unterstützen.

Es handelt sich dabei in der Regel um (sozial)pädagogische oder damit verbundene therapeutische Leistungen, die auf Grundlage einer einzelfallbezogenen Hilfeplanung und Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten gemäß §§ 27 ff. SGB VIII – jeweils auch in Verbindung mit § 41 SGB VIII „Hilfen für junge Volljährige“ – erbracht werden.²⁰ Die Art, zeitliche und betreuende Intensität der Hilfe orientieren sich am erzieherischen Bedarf im Einzelfall. Sofern zur Gewährleistung des Kindeswohls geeignet und notwendig, können in Verbindung mit den sozialpädagogischen Leistungen auch weitere Hilfen (z. B. Haushaltsorganisation, Gesundheitshilfe o. ä.) als ambulante Leistung der Jugendhilfe gewährt oder unterschiedliche Leistungen flexibel miteinander kombiniert werden (§ 27 Abs. 2 SGB VIII). Entsprechend kann eine ambulante Hilfe auch vorbereitend, nachgehend oder parallel zu einer (teil-)stationären Hilfe erfolgen.

Ambulante erzieherische Hilfen sind für die Adressatinnen und Adressaten kostenfrei.

4.1.2 FACHLICHE LEITLINIEN

Die Leistungsangebote der freien Träger beziehen sich auf die vom öffentlichen Träger ermittelten Hilfebedarfe von Adressatinnen und Adressaten. Dabei sollte der öffentliche Träger fachliche Leitlinien des pädagogischen Handelns gemeinsam mit den freien Trägern zugrundelegen, die dem aktuellen gesellschaftlichen, fachlichen und rechtlichen Diskurs entsprechen und das gemeinsame fachliche Handeln des freien und öffentlichen Trägers leiten (vgl. dazu auch Kap. 5.3.1). Sie können beispielsweise in den AGs nach § 78 SGB VIII miteinander entwickelt, über den Jugendhilfeausschuss verbindlich verankert werden und sollten sich dann auch entsprechend in den Konzepten und Leistungsbeschreibungen der Träger widerspiegeln. Diese sind vor allem:

- **Orientierung am Wohl des Kindes**

Der Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung ist gegeben, „wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist“ (§ 27 SGB VIII). Achtsamkeit für das Kindeswohl hat deshalb auch in der Leistungserbringung oberste Priorität. Die mit zunehmendem Alter

²⁰ Weitere ambulante Hilfen im Rahmen der Jugendhilfe sind Leistungen der Förderung der Erziehung in der Familie (z. B. § 17 SGB VIII Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung, § 18 SGB VIII Beratung und Unterstützung bei der Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts, § 20 SGB VIII Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen) oder Leistungen der Eingliederungshilfe für Kinder, Jugendliche und junge Volljährige mit seelischen Behinderungen (§ 35a SGB VIII).

wachsende Fähigkeit und das wachsende Bedürfnis zu selbstständigem und verantwortungsbewusstem Handeln sowie die besonderen sozialen Bedürfnisse und Eigenarten sind dabei zu berücksichtigen.

Möglicher Indikator: Wie werden die Grund- und Wachstumsbedürfnisse der Kinder und Jugendlichen nach Sicherheit, sozialen Beziehungen, Anerkennung, Selbstverwirklichung etc. unterstützt (vgl. Maslowsche Bedürfnispyramide, (LWL-Landesjugendamt, 2011))? Gibt es altersspezifisch differenzierte Konzepte für die Leistungserbringung bei jüngeren Kindern, Jugendlichen oder jungen Volljährigen? Hat der Träger ein internes Konzept zum Umgang mit Hinweisen auf Kindeswohlgefährdung? Wie geht der Träger mit Schutzplänen und Kontrollaufträgen um?

- **Kinderrechte, Partizipation, Beschwerdemanagement**

In Zentrum der Hilfen stehen Eltern, Kinder, Jugendliche und junge Volljährige. Die Hilfen zielen auf die Verwirklichung der Kinderrechte im Hinblick auf Erziehung, gesellschaftliche Teilhabe, ein gesundes Aufwachsen, Schutz vor Gewalt etc.. Die umfassende Partizipation der Adressatinnen und Adressaten bei der Zielformulierung der Hilfe und der inhaltlichen Gestaltung des Unterstützungsprozesses sind Ausdruck dieses Verständnisses.

Möglicher Indikator: Werden – und wenn ja wie – Hilfeplangespräche mit den Adressatinnen und Adressaten vorbereitet und nachbereitet? Werden die Hilfeplangespräche altersgerecht/kindegerecht und adressatenorientiert durchgeführt? Gibt es ein Beschwerdemanagement?²¹

- **Ressourcenorientierung**

Die individuellen Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten sind zu ermitteln und zu nutzen, um mittels eines passgenauen Hilfeangebotes zur Stärkung und (Weiter-)Entwicklung der Ressourcen beizutragen.

Möglicher Indikator: Werden Methoden eingesetzt, um die Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten zu erheben? Inwiefern fließen diese in Berichte und Falldokumentationen ein?

- **Sozialraumorientierung**

Die Ressourcen des Sozialraums werden in die Hilfe einbezogen und genutzt. Es bestehen Kooperationen mit den Regelsystemen wie Kindertageseinrichtungen, Angeboten der Jugendhilfe und Schulen sowie zu anderen Akteuren im Sozialraum. Der Träger trägt auch fallunabhängig zur Weiterentwicklung der sozialräumlichen Ressourcen bei.

Möglicher Indikator: Ist der Träger im Sozialraum präsent und kennt die vor Ort vorhandenen Angebote? Beteiligt sich der Träger an Stadtteilkonferenzen u. ä.?

- **Inklusion: Teilhabe ermöglichen**

Im Bereich der Hilfen zur Erziehung bedeutet das Prinzip der Inklusion eine Ausgestaltung der Angebote in der Weise, dass alle Eltern, Kinder und Jugendliche – unabhängig von ihrer Herkunft, ihren kulturellen Hintergründen, ihren kognitiven und ihren körperlichen

²¹ Zu weiteren Ansatzpunkten und Möglichkeiten einer verbesserten Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in den ambulanten Hilfen zur Erziehung vgl. Der Paritätische Berlin (Hg.), 2013

Fähigkeiten – daran teilnehmen können. Die Hilfen zur Erziehung sind offen und zugänglich für alle Menschen mit verschiedenen individuellen Voraussetzungen – d. h. auch für alle Kinder, Jugendliche, junge Volljährige und Eltern mit geistigen und/oder körperlichen Behinderungen, ohne damit den grundsätzlichen Vorrang der Sozialhilfe in Frage zu stellen.

Möglicher Indikator: Inwieweit werden Eltern oder Kinder mit Behinderungen z. B. bei sozialräumlichen Angeboten angesprochen und erreicht? Kann ggf. eine gemeinsame Hilfeplanung von Jugend- u. Sozialhilfe zur inklusiven Ausrichtung der Erziehungshilfen beitragen? Steht eine behinderungsspezifische und sozialpädagogische Fachlichkeit zur Verfügung? Sind entsprechende barrierefreie Zugänge vorhanden?

- **Interkulturelle Kompetenz**

Bei Familien mit Zuwanderungsgeschichte ist der ethnische, religiöse und kulturelle Hintergrund zu berücksichtigen und in die Arbeit einzubeziehen.

Möglicher Indikator: Beschäftigt der Träger Fachkräfte mit Migrationshintergrund bzw. mit Fortbildungen im Bereich interkultureller Kompetenz?

- **Gender Mainstreaming**

Die Hilfen berücksichtigen die geschlechtsspezifischen Lebenslagen und wirken darauf hin, Benachteiligungen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen, Frauen und Männern zu fördern (vgl. § 9 Abs. 3 SGB VIII).

Möglicher Indikator: Werden Mütter und Väter, Mädchen und Jungen gleichberechtigt berücksichtigt? Welche Vorstellungen z. B. hinsichtlich der Arbeitsteilung in Beruf und Familie, der Berufstätigkeit von Müttern bzw. des Einbezugs von Vätern in die Erziehung, der Autonomiebestrebungen von Mädchen in der Pubertät bestimmen das fachliche Handeln? Werden Fortbildungen zu Gender-Aspekten besucht, gibt es ein internes Konzept zum Gender Mainstreaming?

- **Wirkungsorientierung der Hilfen**

Die Hilfe wird so ausgestaltet, dass das bestmögliche Ergebnis mit angemessenen Mitteln erzielt wird.

Möglicher Indikator: Wie setzt der Träger die im Hilfeplan vereinbarten Ziele um (Teil-/Feinzielplanung o. ä.)? Gibt es eine trägerinterne Evaluation der Hilfen?

- **Flexibler Umgang mit veränderten Bedarfen**

Auf gesellschaftliche Veränderungen ist in Abstimmung mit dem öffentlichen Träger adäquat zu reagieren.

Möglicher Indikator: Beteiligt sich der Träger an den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII, um wahrgenommene Bedarfslagen in den örtlichen Fachdiskurs einzubringen? Reagiert der Träger mit der Vorlage neuer Konzepte und Anregungen flexibel auf sich verändernde Bedarfslagen? Ist der Träger in der Lage, sich z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen auf sich verändernde Bedarfe einzustellen?

4.1.3 KONZEPTE UND LEISTUNGSBESCHREIBUNGEN

In der Frage, wie sie die fachlichen Leitlinien in der Gestaltung der Hilfen umsetzen, können die Träger autonom handeln. Wenn aber auf örtlicher Ebene entsprechende fachliche Leitorientierungen vorliegen (z. B. im Kontext § 79a SGB VIII als Arbeitsgrundlage der AGs nach § 78 SGB VIII, durch Beschluss des Jugendhilfeausschusses, o. ä.), kann durchaus verlangt werden, dass die Träger Aussagen zu der Frage machen, wie sie diese Leitorientierungen mit Leben füllen. Diese sind dann Bestandteil der vorzulegenden Konzepte.

Konzepte

Das Konzept eines Trägers beschreibt die Grundlagen des sozialpädagogischen Handelns bezogen auf ein konkretes Angebot. Konzepte klären Begrifflichkeiten, Ziele des fachlichen Handelns und Zielgruppen, deren Bedeutsamkeit in Bezug auf die soziale Umwelt und den Erfahrungshintergrund des Trägers. In der Regel werden Konzepte schriftlich niedergelegt und sollten zu folgenden Punkten Aussagen enthalten:

- Zum Begründungszusammenhang – an welchen Bedarf knüpft das Angebot an?
- Zur Zielgruppe – für wen ist das Angebot gedacht?
- Zu den Zielen – was soll mit dem Angebot erreicht werden?
- Zur fachlichen Orientierung und pädagogischen Sichtweise – welche theoretischen Ansätze liegen dem Angebot zugrunde?
- Zum Inhalt und Umfang der Leistung – wie genau wird die Hilfe inhaltlich ausgestaltet und organisiert?
- Zu Methoden und Instrumenten – welche Methoden, Instrumente, Hilfsmittel werden verwendet?
- Zu Qualitätsmanagement und Evaluation – wie wird überprüft, ob das Angebot bedarfsgerecht und wirksam ist? Wie wird die fachliche Weiterentwicklung des Angebots organisiert?

Konzepte sollten in regelmäßigen Zeitabständen auf ihre Relevanz und Aktualität überprüft werden.

Leistungs- und Qualitätsbeschreibungen

Für die Aushandlung und den Abschluss von Vereinbarungen werden vor Ort in der Regel Leistungsbeschreibungen herangezogen, die detailliert Auskunft über die Inhalte der Leistung geben und darüber, mit welcher Qualität sie erbracht wird. Eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung nimmt die essentiellen Bestandteile des Konzepts auf, geht aber in der Konkretisierung von Art, Umfang und Qualität des Leistungsangebots über die Aussagen eines Konzeptes deutlich hinaus. Im Folgenden sind die Punkte aufgelistet, zu denen die Träger Aussagen machen sollten.

1. Bezeichnung des Leistungsangebotes

Auf welches Leistungsangebot bezieht sich die Leistungsbeschreibung (z. B. SPFH, Arbeit mit Schutzauftrag, Rückkehrmanagement)?

2. Trägerorganisation

Wie ist der Träger organisiert? Gehört er einem Spitzenverband an?

3. Selbstverständnis und fachliche Leitlinien

Welche Leitmotive, Visionen religiöser oder weltanschaulicher Art kennzeichnen das Leistungsangebot? Welche pädagogisch/therapeutischen Grundhaltungen machen die Arbeit aus? In welcher Form werden vorhandene fachliche Leitlinien in der konkreten Arbeit umgesetzt?

4. Zielgruppe

Wer sind die Adressatinnen und Adressaten des Angebots? Ist es für Kinder, Jugendliche, Eltern oder die ganze Familie bestimmt? Werden besondere Problemlagen berücksichtigt oder speziell in den Blick genommen (z. B. Migrationshintergrund, Sucht- oder andere psychische Erkrankungen, Behinderungen)? Gibt es bestimmte Voraussetzungen, um das Angebot in Anspruch nehmen zu können?

5. Ausschlusskriterien

Gibt es bestimmte Ausschlusskriterien?

6. Hilfeart, Rechtsgrundlagen

Auf welche Rechtsgrundlage ambulanter Erziehungshilfen bezieht sich das Angebot (z. B. SPFH § 31 SGB VIII)?

7. Zielsetzungen gemäß SGB VIII

Auf welche Zielsetzung ambulanter Hilfen bezieht sich das Angebot?

- (Wieder-)Herstellung der Erziehungsfähigkeit (§ 27 Abs. 1 SGB VIII)
- Gewährleistung der Persönlichkeitsentwicklung des Kindes/Jugendlichen in belasteten Situationen (§ 1 Abs.3, Satz 1 SGB VIII)
- Verselbständigung (§ 41 SGB VIII)
- Sicherung des Kindeswohls (§ 1 Abs. 3, Satz 3 SGB VIII)

8. Leistungsumfang und Dauer

Wie schnell ist bei Bedarf das Angebot nutzbar? Betreut der Träger die Adressatinnen und Adressaten nur tagsüber im Rahmen der vereinbarten Stunden oder kann er zusätzlich eine Rufbereitschaft zur Verfügung stellen? Wird die Leistung am Lebensort der Adressatinnen und Adressaten erbracht?

9. Sozialpädagogisches Profil der Leistung

9.1. Auftragsübernahme

Was leistet der Träger im Rahmen der Auftragsklärung (Ansprechpartner, zeitliche Entscheidungswege, Dokumentation der Aufnahme-prozedere)?

9.2. Hilfeplanverfahren; Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und Dokumentation

Wie sieht der Beitrag des Anbieters zum Informationsaustausch mit dem zuständigen Jugendamt aus? Wo finden die Gespräche und in welchem Umfang statt? Welchen Beitrag leistet der Anbieter zur Partizipation der Adressaten an der Hilfeplanung? Wie ist bei Personalausfall die Vertretung geregelt?

9.3. **Betreuungsplanung; Fallbesprechungen; organisatorische Besprechungen**

Wie sieht die Nachbereitung von Ergebnissen und Zielsetzungen aus den Hilfeplänen aus – Umsetzung der Ziele in den erzieherischen Alltag (Teil-/Feinziel-, Betreuungsplanung)? In welchen Abständen werden die Fälle kollegial beraten? Gibt es Fallsupervision und wie häufig? Wie häufig finden Teambesprechungen statt?

9.4. **Förderung im emotionalen und sozialen Bereich**

Wie wird auf die emotionalen Bedürfnisse des Betroffenen eingegangen, und wie werden soziale Kompetenzen gefördert?

9.5. **Förderung im lebenspraktischen Bereich; Handlungskompetenzen Wohnen, Schule, Ausbildung, Beruf, Freizeit**

Welche praktischen Unterstützungen werden für die individuelle Bewältigung der Lebensbereiche Wohnen, Schule, Ausbildung, Beruf und Freizeit angeboten?

9.6. **Förderung der Erziehungskompetenz**

Welche Beratungs- und Betreuungsmethoden werden angeboten? Werden Trainingsprogramme, Gruppenarbeit o. ä. vorgehalten?

9.7. **Beendigung der Hilfe**

Wie wird der Ablösungsprozess gestaltet? Wird eine Übergangsbegleitung in andere Hilfen angeboten?

9.8. **Stadtteil- und Sozialraumbezogene Aktivitäten; Vernetzung**

Gibt es fallübergreifende und fallunabhängige Aktivitäten des Trägers im Sozialraum? Gibt es institutionalisierte Kooperationen mit Frühen Hilfen, Ärzten/Ärztinnen, Frühförderstellen, Kitas, Schulen, Jugendzentren, ambulanten Kinder- u. Jugendpsychiatern/-psychiaterinnen, etc.?

9.9. **Enthaltene indirekte Tätigkeiten**

Welche indirekten Tätigkeiten sind im sozialpädagogischen Profil der Leistungen enthalten?

10. **Leitung, Beratung und Verwaltung**

Welchen Beitrag leistet der overhead (Geschäftsführung, trägerinterne Fachberatung, Verwaltung u.a.) für das Angebot?

11. **Fortbildung und Supervision**

Welche Fortbildungen in welchem Umfang stehen den Fachkräften zur Verfügung? Ist die Supervision eine Fall- oder Teamsupervision und wie regelmäßig findet sie statt?

12. **Raumangebot und technische Ausstattung**

Findet die Hilfe ausschließlich im Lebensbereich der Adressatinnen und Adressaten statt, oder verfügt der Träger über Beratungs- und Therapieräume, niedrigschwellige Aufenthaltsmöglichkeiten wie z. B. einen offenen Treff? Wie mobil sind die Fachkräfte und wie funktioniert die Kommunikation mit ihnen (Diensthandy)?

13. Qualitätsmanagement; Personalentwicklung

Hat der Träger ein Qualitätsmanagementkonzept? Welche Maßnahmen zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung werden ergriffen? Werden die Hilfen überprüft und weiterentwickelt? Wie wird hierüber Transparenz hergestellt (z. B. jährliche Qualitätsentwicklungsberichte mit Aussagen zu Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität)? Ist ein Personalentwicklungskonzept vorhanden?

14. Beschwerdemanagement

Verfügt der Träger über ein Verfahren, wie sich Adressatinnen und Adressaten über Unzulänglichkeiten der Hilfe beschweren können?

15. Wahrnehmung des Schutzauftrags gemäß § 8a SGB VIII

Ist eine Vereinbarung mit dem örtl. Jugendamt nach § 8a SGB VIII abgeschlossen? Wer ist die insofern erfahrene Fachkraft? Welche Schutzbögen werden verwendet? Liegt ein Ablaufschema für Meldungen nach § 8a SGB VIII vor?

16. Mögliche kostenverursachende Leistungen außerhalb der Entgeltvereinbarung

Werden Leistungen angeboten, die zusätzlich in Anspruch genommen werden können, aber nicht in der Kostenkalkulation enthalten sind?

17. Personaltabelleau

- Welche qualitativen Aspekte und strukturellen Rahmenbedingungen berücksichtigt der Träger bei der Bereitstellung von Personal?
- Anzahl, Funktion und Qualifikation der Stellen in Leitung, Beratung und Verwaltung
- Anzahl und Qualifikation der Fachkräfte gem. § 72 SGB VIII
- Relevante Zusatzqualifikationen
- Arbeitsvertragsregelungen, z. B. Festanstellung, Befristungen, Honorarverträge
- Stundenumfang/Voll-/Teilzeit

„Alles, was getan werden soll, ist es wert,
gut getan zu werden“ — Aristoteles

4.2 QUALITÄT IN DEN AMBULANTEN ERZIEHERISCHEN HILFEN

Dreh- und Angelpunkt kommunaler Vereinbarungen zwischen freien und öffentlichen Trägern sind die Aushandlung und Festlegung von Qualitätsmerkmalen und -anforderungen sowie von Maßnahmen zur ihrer Gewährleistung. Einerseits ist mittlerweile durch zahlreiche Forschungen – wie u. a. das breite Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ – belegt, dass Ergebnis und Erfolg einer Hilfe in entscheidender Weise davon abhängen, ob bestimmte Qualitätsmerkmale eingehalten werden wie beispielsweise die Beteiligung der Kinder, Jugendlichen, Sorgeberechtigten bzw. jungen Volljährigen an der Hilfestaltung/Hilfeplanung, die Kompetenz des Fachpersonals und dessen organisatorische Einbindung (Albus, et al., 2010) (Köckeritz, 2009). Andererseits haben die Qualitätsmerkmale maßgeblich Einfluss auf die Entgelte.

Eine Leistungsbeschreibung enthält deshalb zwingend immer Aussagen zur Qualität der erbrachten Leistung, d. h. dazu in welcher Form bestimmte Qualitätsmerkmale eingelöst und umgesetzt werden. Sie ist entsprechend nur vollständig, wenn es sich um eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung handelt (s. Mustervorlage für eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung).

Was beinhaltet der Qualitätsbegriff? Man spricht von guter, mittlerer oder schlechter Qualität einer Ware oder Dienstleistung. Dem Qualitätsbegriff wird alltagssprachlich in der Regel eine Bewertung zugeordnet. Dabei ist der Begriff an sich neutral. Die International Organization for Standardization (ISO) definiert ihn folgendermaßen:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse bezieht.“ (www.iso.org/iso/home.html)

Bezogen auf die ambulanten erzieherischen Hilfen bedeutet dies, dass die Qualität einer Hilfe, ihre Eigenschaften und Merkmale geeignet sein müssen, um „vorausgesetzte Erfordernisse“ zu erfüllen. Das heißt, diese „Erfordernisse“ müssen vor Beginn einer Hilfe klar sein, damit die Eignung der Leistungsqualität geprüft werden kann. Oder anders gesagt, die Hilfe muss zielführend sein, sie muss Eigenschaften und Merkmale aufweisen, die geeignet sind, die Leistungsempfängerinnen und -empfänger effizient bei der Zielerreichung zu unterstützen. Sie muss Wirkungen erzielen.

Zur inhaltlichen Bestimmung dieser Qualitätsmerkmale und Eigenschaften orientiert sich die Jugendhilfe seit Jahren, wie auch andere soziale Bereiche, z. B. das Gesundheitswesen, an dem Qualitätskonzept von Avedis Donabedian, USA, der die Begriffe Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität, einführte.

ERGEBNIS-, PROZESS- UND STRUKTURQUALITÄT



- **Ergebnisqualität** ist die zum Ende der Hilfe (und über die unmittelbare Hilfe hinaus, wenn Nachhaltigkeitskriterien Bestandteil der Ergebnisqualität sind) erreichte Qualität für die Adressatinnen und Adressaten, z. B. die neu erworbene oder wieder gewonnene Erziehungskompetenz der Eltern, so wie sie zu Beginn des Hilfeprozesses als Ziel vereinbart wurde.
- **Prozessqualität** ist die Übereinstimmung des tatsächlichen Prozesses der Jugendhilfedienstleistung mit dem vereinbarten Hilfeprozess, der auf das Erreichen der Ergebnisqualität (Hilfeplanziele) gerichtet ist. Dies beinhaltet die Gesamtheit der Interventionen der Fachkraft im Zusammenwirken mit den Adressatinnen und Adressaten, die erbrachten Teildienstleistungen und ihre Koordination.
- **Strukturqualität** meint die vorgehaltenen personellen, sachlichen und organisatorischen Qualitätspotenziale (Ressourcen), z. B. bauliche und technische Einrichtung, Personal und dessen Qualifikation, fachliche Ausstattung (Konzeption, Pläne, Dokumentation) sowie Aufbau- und Ablauforganisation.

4.2.1 WAS IST ERGEBNISQUALITÄT?

Woran macht sich die erreichte Ergebnisqualität für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger fest? Wie erkennt man, dass eine Hilfe hilfreich war und einen erkennbaren Nutzen für die Familie, das Kind, den Jugendlichen gebracht hat? Als Antwort auf diese Frage wird schnell deutlich, dass sich die Qualität nicht rein nach den Kosten einer Hilfe oder nach deren Laufzeit bemisst, sondern nach der Frage, inwieweit sich die Hilfe für sie/ihn im Alltag als hilfreich und/oder nachhaltig erweist.

Zur Bewertung der Ergebnisqualität einer Hilfe können unterschiedliche Indikatoren herangezogen werden:

- **Zufriedenheit der Adressatinnen und Adressaten**

Manche Jugendämter und Leistungserbringer befragen regelhaft die Personensorgeberechtigten, manchmal aber auch die Kinder und Jugendlichen selbst, wie zufrieden sie mit der Hilfgewährung und Leistungserbringung sind: Wie bewerten Sie z. B. Ergebnis und Verlauf der Hilfe, das Arbeitsbündnis, die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt o. ä.?

- **Zieltreue**

Ein weiterer Indikator für die Qualität des Ergebnisses einer Hilfe ist der Grad der Übereinstimmung zwischen dem in der Hilfeplanung zwischen Leistungsberechtigtem, Leistungserbringer und Leistungsträger vereinbarten Ziel und dem tatsächlich erreichten Zustand am Ende der Hilfe. So kann z. B. am Ende der Hilfe erhoben werden, ob die Hilfe mit der Erreichung des vereinbarten Hilfeziels endet, ob es eine einvernehmlich mit den an der Hilfeplanung Beteiligten vereinbarte Änderung des Hilfeziels gegeben hat oder ob die Hilfe einseitig von einem der Beteiligten vor bzw. ohne Erreichung des Ziels abgebrochen wurde.

Weiterhin ist es möglich, am Ende der Hilfe oder auch schon während des laufenden Prozesses aus Sicht einzelner oder aller Beteiligten zu fragen, wie sie den Prozess des Fortschritts in der Erreichung des Leitziels oder einzelner Handlungsziele bewerten.

- **Kompetenzzuwächse**

Ob Hilfen Ergebnisse erzielen, lässt sich weiterhin daran ablesen, ob sich bei den Adressatinnen und Adressaten Wirkungen im Sinne von Kompetenzzuwachsen in unterschiedlichen Bereichen z. B. Erziehungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Bildung, Alltagsorganisation, Selbständigkeit, soziale Beziehungen o. ä. abzeichnen.²²

- **Nachhaltigkeit**

Die Wirkung einer Hilfe lässt sich häufig erst nach deren Beendigung beurteilen. Entsprechend kann ein weiterer Zugang zur Beurteilung der Ergebnisqualität die Frage sein, wie nachhaltig eine Hilfe wirkt. Als Indikator kann z. B. herangezogen werden, dass in einem bestimmten Zeitraum nach Beendigung der Hilfe kein neuer Antrag auf Hilfen zur Erziehung gestellt wird und es keine Hinweise auf Kindeswohlgefährdung gibt. Ein solches auf nachhaltige Wirkung ausgelegtes Verfahren zur Erhebung der Ergebnisqualität setzt aber voraus, dass alle abgeschlossenen Fälle nach einem festgelegten Zeitraum erneut betrachtet werden.

Unabhängig von der Art des Verfahrens ist es für eine Evaluation der Ergebnisqualität und für eine ergebnisorientierte Steuerung der Hilfe eine unverzichtbare Voraussetzung, bereits am Beginn jeder einzelnen Hilfe das erwünschte Ergebnis in den Blick zu nehmen und mit allen Beteiligten Ziele zu vereinbaren, die den Fokus auf das erwünschte Ziel legen. Die Ziele müssen die Ziele der Adressatinnen und Adressaten sein und so präzise formuliert werden,

²² Das Projekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ misst die Ergebnisqualität beispielsweise in den Dimensionen der Verwirklichungs- und Befähigungschancen und fragt, ob die Hilfen dazu beitragen, diese zu erhöhen. Ein ähnliches Verfahren liegt auch anderen wirkungsorientierten, z. T. softwareunterstützten Verfahren zugrunde (wie z. B. WIMES, vgl. Tornow, 2009a und b).

dass diese für alle Beteiligten verständlich, praktikabel und erreichbar sind. Anders formuliert: die Ziele sollten den SMART Kriterien entsprechen.

ZIELKRITERIEN



Die Ziele sind spezifisch, d. h. sie sind präzise, von anderen Zielen unterscheidbar, individuell und passgenau. Oder anders ausgedrückt, sie sind speziell geeignet und notwendig zur Gewährleistung einer dem Wohl des Kindes oder des jungen Volljährigen entsprechenden Erziehung. Zur Überprüfung der Zielerreichung ist die Festlegung von Messgrößen (Indikatoren) unerlässlich. So können beispielsweise Einträge zur An- bzw. Abwesenheit in das Klassenbuch eine Messgröße für einen regelmäßigen Schulbesuch darstellen. Die Ziele sollen an dem Willen bzw. der Motivation der Adressatinnen und Adressaten anknüpfen und für diese attraktiv sein, und die Zielerreichung muss im zeitlich umrissenen Hilfeverlauf (terminiert) auch realisierbar sein²³.

Beispielhaft werden einige mögliche Ziele, die diesen Kriterien entsprechen, für ambulante erzieherische Hilfen angeführt:

- Familie B. strukturiert ihren Alltag entsprechend der Bedürfnisse des Kindes.
- Die Gesundheitsfürsorge für Jakob und Tina ist sicher gestellt.
- Die Erziehung der Kinder ist frei von Gewalt.
- Jakob besucht regelmäßig (definieren!) die Tagesbetreuung bzw. die Schule.
- Vater und Mutter B. regeln ihre finanziellen Angelegenheiten selbstständig mit dem Erfolg, dass der Lebensunterhalt der Familie sicher gestellt ist.
- Familie B. holt sich bei Bedarf Unterstützung im sozialen Netzwerk.

Da die Ergebnisqualität in Form von Richtungszielen bzw. Wirkungszielen²⁴ bereits vor Hilfebeginn mit den Adressatinnen und Adressaten vereinbart werden sollte, liegt auf der

²³ Weitere Hinweise zur Bedeutung und zu Möglichkeiten der Ausgestaltung einer zielorientierten Hilfeplanung finden sich in den Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter zur Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2015, S. 26ff.)

²⁴ In der Fachöffentlichkeit haben sich Zielmodelle etabliert, die drei Ebenen unterscheiden: In diesen Modellen wird auf der obersten Ebene ein Leitziel, ein Wirkungsziel oder eine Vision beschrieben, womit die Grundausrichtung der Hilfe und der erwünschte Zustand am Ende der Hilfe beschrieben werden. Es folgen Mittler-, Handlungsziele oder Entwicklungsaufgaben, die das Leit- oder Wirkungsziel bzw. die Vision konkretisieren und Schwerpunktsetzungen für eine bestimmte Planungsperiode (z. B. bis zum nächsten Hilfeplangespräch) beinhalten. Mittler- bzw. Handlungsziele sind hierarchisch dem Leit- bzw. Wirkungsziel untergeordnet. Erst wenn sie erreicht sind, ist auch das

Hand, dass hierfür das Jugendamt zuständig ist. Erst wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, kann die notwendige und geeignete Hilfe ausgewählt und regelmäßig auf ihre (weitere) Notwendigkeit und Eignung überprüft werden (§ 36 SGB VIII). Handlungs- und Teilziele können auch im Einzelfall von den Leistungserbringern mit den Adressatinnen und Adressaten erarbeitet werden und im Rahmen der gemeinsamen Hilfeplanfortschreibung miteinander vereinbart bzw. überprüft werden.

4.2.2 WAS IST PROZESSQUALITÄT?

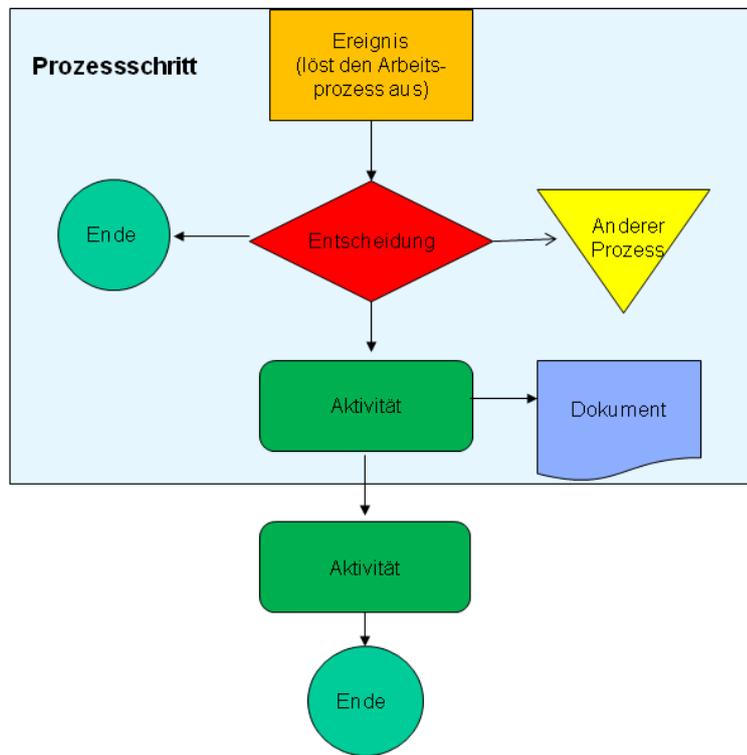
Die Ergebnisse der Hilfe hängen in einem hohen Maße von der Qualität des Hilfeprozesses ab. Die Möglichkeiten sind allgemein inhaltlich im Konzept und in der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung beschrieben (s. Kap. 4).

Die freien Träger haben in der Regel ein Qualitätsmanagement und in diesem Rahmen fallunabhängig ihre Kernprozesse definiert, beispielsweise den Hilfebeginn, den Betreuungsprozess, die Mitwirkung im Hilfeplanverfahren, die Beendigung der Hilfe. Auch das Jugendamt beschreibt im Rahmen von Qualitätsentwicklung seine Kernprozesse, z. B. das Hilfeplanverfahren, das wiederum aus einzelnen Teilprozessen besteht wie Falleingangsphase, Diagnosephase, Hilfeplanung, Evaluation. Die Visualisierung von Kernprozessen erfolgt mithilfe von Flowcharts und die inhaltliche Beschreibung jedes Teilprozesses verdeutlicht die Qualität.²⁵

Ziel auf der obersten Ebene erreicht, was gleichzeitig das Ende der Hilfe markiert. Auf der untersten Ebene werden die Handlungsschritte vereinbart, die die konkreten Aktivitäten beschreiben (vgl. hierzu vor allem auch Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hg.), 2015, S. 26ff. und im einzelnen BMFSFJ, 2009, von Spiegel, 2000, Schwabe, 2008, Lüttringhaus/Streich, 2007 a.a.O).

²⁵ Ein beispielhafter Prozessablauf für die Hilfeplanung im Jugendamt findet sich in den Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hg.), 2015, S. 42ff.

Flowchart (Flussdiagramm)



Die Prozessqualität der Leistungserbringung des öffentlichen und der freien Träger sollte sich unter anderem an folgenden Merkmalen orientieren:

- **Partizipation (Zugänge, Vertraulichkeit)**

Die Familienmitglieder werden an der Entscheidung über die Eignung einer Hilfe auf der Grundlage der gemeinsam erarbeiteten Ziele, an der Hilfeplanung und -fortschreibung, im Hilfealltag bzw. am gesamten Hilfeverlauf beteiligt.

- **Transparenz**

Der Hilfeprozess ist für alle Beteiligten in allen Verfahrensschritten transparent gestaltet.

- **Fallsteuerung auf der Handlungsebene/Dokumentation**

Es wird ein aussagekräftiges Dokumentationssystem (Hilfeplan/Hilfeplanvorlagen) angewandt, aus dem die Zielplanung, Indikatoren zur Zielerreichung und Handlungsschritte hervorgehen. Die Inhalte bilden die Grundlage für die Fallsteuerung.

- **Zieltreue (Abweichungsanalyse)**

Der Hilfeprozess ist so gestaltet, dass in den vereinbarten Zeiträumen die Ziele auch erreicht werden. Die Steuerung der Hilfen anhand von Zielen setzt dabei die kontinuierliche und regelmäßige Verständigung zwischen allen Beteiligten darüber, ob die Ziele (weiterhin) richtig und angemessen sind, voraus. Dazu gehört, dass Abweichungen von der Planung kurzfristig

zwischen freiem und öffentlichem Träger, mit den Personensorgeberechtigten und dem Kind beziehungsweise mit der/dem jungen Volljährigen kommuniziert und im Hilfeplanprotokoll dokumentiert werden.

- **Effizienz in der Zielerreichung**

Die angewandten Methoden stehen in einem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Ziel, d. h. das Verhältnis von Aufwand und Nutzen ist stimmig in dem Sinne, dass die Zielerreichung (Ergebnisqualität) mit dem geringstmöglichen Aufwand gewährleistet ist.

- **Methodenvielfalt, Kollegiale Beratung**

Der Methodeneinsatz und die Anwendung von Reflexionsmethoden werden im Fallbearbeitungsprozess deutlich, wenn bestimmte Methoden der Sozialpädagogischen Diagnostik und des pädagogischen Handelns und Kollegiale Beratung in jedem Fall als Standard zur Anwendung kommen.

- **Abgestimmtes Hilfeplanverfahren**

Gemäß § 79a SGB VIII muss das Jugendamt die eigene Qualität einer kritischen Betrachtung unterziehen. Beim öffentlichen Träger erfolgt gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten die Klärung des Unterstützungsbedarfs, die erste Zielfindung und die Einschätzung, welche Hilfe geeignet und notwendig sein könnte. Wenn hierfür Qualitätsmaßstäbe und Grundsätze definiert wurden, kann die Arbeit der freien Träger daran anknüpfen, beziehungsweise darauf aufbauen.

Aus der Adressatenperspektive handelt es sich um einen Arbeitsprozess, der mit dem Erstkontakt im Jugendamt beginnt und mit der Zielerreichung endet. Brüche oder Doppelungen sollten auch deshalb vermieden werden und es zeugt von Qualität, wenn öffentlicher und freie Träger ihr Vorgehen in der Hilfeplanung aufeinander abgestimmt haben.²⁶

4.2.3 WAS IST STRUKTURQUALITÄT?

Auch die Strukturmerkmale beeinflussen maßgeblich die Wirkungen, die mit der Hilfe erzielt werden können, und sollten unter diesem Aspekt beleuchtet und bewertet werden, z. B. welche Qualifikation braucht das Fachpersonal, um Entwicklungsprozesse bei den Adressatinnen und Adressaten initiieren, begleiten und verstetigen zu können und wie sind die Anstellungsverhältnisse gestaltet, die dafür den Rahmen bieten.

Beispiele für Strukturqualität sind:

- **Die Organisation des Leistungsanbieters**

Dazu gehören ein auf das Leitbild abgestimmtes Managementkonzept, eine an fachlichen Orientierungen ausgerichtete Angebotsstruktur und ein darauf abgestimmtes Finanzierungssystem, klare Regelungen zur Fachaufsicht etc.. Insbesondere auch die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Fachkräfte in ihrer Organisation wirken sich positiv auf die

²⁶ vgl. z. B. Gallasch-Meyer, 2016

Wirksamkeit von Hilfen aus.²⁷ Es sollte Transparenz über die Partizipationsmöglichkeiten des Personals in der Organisation hergestellt werden.

- **Die pädagogischen Fachkräfte**

Der Träger beschäftigt Fachkräfte mit einer für den Hilfebedarf und die Hilfeart angemessenen Qualifikation. Aufgrund der Vielfalt des Tätigkeitsspektrums und der Hilfeformen, die jeweils spezifische Kompetenzen erfordern, wird angeregt, vor Ort im Dialog öffentlicher und freier Träger ein Anforderungs- oder Kompetenzprofil abzustimmen, das u. a. folgende Merkmale enthalten sollte²⁸:

- **formale Qualifikation:** Das Fachkräftegebot nach § 72 SGB VIII und § 74 Abs. 1 Ziff. 1 SGB VIII setzt in der Regel eine formale Ausbildung voraus, die mindestens auf Fachschulebene (Erzieher/-in) grundständig für eine (sozial)pädagogische Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe qualifiziert. Die Kinder- und Jugendhilfestatistik belegt, dass nahezu zwei Drittel der Beschäftigten in den ambulanten Erziehungshilfen in NRW über eine einschlägige akademische Qualifikation verfügen (B.A., M.A., Diplom)²⁹. Entsprechend sollten Personen mit anderer (heil)pädagogischer Grundausbildung ihre analoge Qualifikation durch spezifische Zusatzqualifikationen nachweisen. Aufgrund der besonderen Anforderungen des Arbeitsfeldes sollte Berufserfahrung – z. B. in der teil-/stationären Erziehungshilfe – vorausgesetzt werden. Für alle hauptberuflich Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe sowie für die neben- oder ehrenamtlich Tätigen je nach Art und Intensität der Tätigkeit muss außerdem gemäß § 72a SGB VIII über die regelmäßige Vorlage von Führungszeugnissen nachgewiesen werden, dass sie nicht wegen einer Straftat nach den §§ 171, 174 bis 174c, 176 bis 180a, 181a, 182 bis 184g, 225, 232 bis 233a, 234, 235 oder 236 des Strafgesetzbuchs verurteilt worden sind.
- **Fachwissen:** z. B. entwicklungs- und sozialisationstheoretische Kenntnisse, systemisches Verständnis von Familiendynamik, Institutionswissen wie Kenntnisse über die örtliche Sozialstruktur und den Sozialraum, Rechtskenntnisse, Gender- und interkulturelle Kompetenz etc.
- **Methodenkompetenz:** z. B. Gesprächsführung, Systemische Beratungskompetenz, Lösungs- und Ressourcenorientiertes Arbeiten, Konfliktmanagement/Mediation, Motivationsförderung etc.

²⁷ Das Modellprojekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ hat gezeigt, dass die Zufriedenheit der Fachkräfte mit ihrem Arbeitsverhältnis, ihre Qualifikationsmöglichkeiten und Einflussmöglichkeiten ein entscheidender Wirkfaktor für den Erfolg der Hilfe ist (Albus u.a., 2010)

²⁸ Orientierung können dazu die speziell für die ASD-Tätigkeit entwickelten Kompetenz- und Anforderungsprofile von Pamme/Merchel, 2014 und des Bayerischen Landesjugendamts (vgl. Reiners 2011) bieten sowie die ebenfalls vom Bayerischen Landesjugendamt herausgegebenen „Empfehlungen für Fachkräfte der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) gemäß § 31 SGB VIII (Zentrum Bayern Familie und Soziales – Bayerisches Landesjugendamt, 2014) oder auch die von den beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämtern vorgelegten Qualifikationskriterien für eine „insoweit erfahrene Fachkraft“ (LWL- Landesjugendamt, LVR-Landesjugendamt, 2014).

²⁹ vgl. IT NRW: Kinder- und Jugendhilfestatistik 2010 und Fendrich u.a.: Monitor Hilfen zur Erziehung 2016

- **Sozialkompetenz:** Fachkräfte in den ambulanten Erziehungshilfen suchen die Leistungsempfängerinnen und -empfänger immer in ihrem Lebensraum auf und sind daher z. B. in besonderer Weise gefordert, kontakt- und kommunikationsfähig zu sein, unterschiedlichen Milieus und Personen offen und wertschätzend zu begegnen, professionell mit Nähe und Distanz umzugehen und das eigene Handeln selbstreflexiv zu bewerten.³⁰ Lebenserfahrung kann dabei hilfreich sein.
- **persönliche Eignung:** Fachkräfte in den ambulanten Erziehungshilfen müssen in besonderer Weise in der Lage sein, den Hilfeprozess eigenverantwortlich zielorientiert zu strukturieren und zu organisieren; das verlangt u. a. ein gutes Zeitmanagement und Belastbarkeit.

▪ Der Personaleinsatz und die Personalentwicklung

Der Einsatz der Fachkräfte ist flexibel am Bedarf der Familien orientiert. Das kann auch die Option beinhalten, in den Abendstunden oder am Wochenende tätig zu werden.

Es besteht Transparenz über Quantität und Qualifikation des Personals und die Rechtsnatur der Beschäftigungsverhältnisse.³¹

Um die Kontinuität der fachlichen Standards und Methoden zu wahren, sollte Wert auf berufserfahrenes und möglichst unbefristet angestelltes Personal gelegt werden.

Fachkräfte ambulanter Erziehungshilfen arbeiten häufig allein in Familien, was spezifische Risiken der Verstrickung, der blinden Flecken o. ä. birgt und ausreichende Möglichkeiten des fachlichen Austauschs und der kollegialen Reflexion umso notwendiger macht.³² Zur Reflektion sind sie möglichst in Fachteams organisiert. Hier ist der Ort des Austausches und der Weiterentwicklung der Fallarbeit. Supervision und Fortbildung sind notwendige Bestandteile der Personalentwicklung.

Auch freiberufliche Einzelpersonen und Honorarkräfte können nach vorherrschender Auffassung Leistungen der Jugendhilfe erbringen. Entscheidend ist letztlich, welche Qualität der Leistungen miteinander vereinbart wird und inwieweit Einzelpersonen in der Lage sind, diese Qualität z. B. hinsichtlich der pädagogischen Qualifikation, der kollegialen Beratung, des Zusammenwirkens bei Gefährdungseinschätzungen (siehe auch Pkt. Krisenmanagement/Wahrnehmung Schutzauftrag weiter unten) oder auch der Vertretung im Krankheitsfall o. ä. zu gewährleisten³³

▪ Die Qualität der Arbeitsbeziehung

Um Wechsel und Abbrüche von Hilfen zu vermeiden, ist die Kontinuität und Verlässlichkeit der Arbeitsverhältnisse ein wichtiger Faktor. Eine für alle Beteiligten transparente und eindeutige Vertretungsregelung ist gewährleistet.

³⁰ Vgl. Lungen, Müller, Bräutigam, 2016

³¹ vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin, 2013

³² Vgl. AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., 2012

³³ Vgl. Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e. V., 2008

- Die sachliche und räumliche Ausstattung

Die Büroausstattung, eine Anlaufstelle für Adressatinnen und Adressaten etc. muss den konzeptionellen Erfordernissen entsprechen. Die Erreichbarkeit (Notrufnummer) muss gewährleistet sein.

- Die Sozialraumkenntnisse bzw. der Lebensweltbezug

Der Träger und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen Kenntnisse über die Ressourcen des Sozialraums haben, in dem die Familie lebt. Kennzeichnend für die ambulanten Erziehungshilfen ist das Tätigwerden in der unmittelbaren Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten, was ein besonderes Reflexions- und Einfühlungsvermögen erfordert.

- Die Präsenz im Netzwerk

Die aktive Mitwirkung in Netzwerken und deren Mitgestaltung ist für eine ressourcenorientierte Arbeit unumgänglich und schafft Voraussetzungen einer interprofessionellen und -institutionellen Kooperation zum Wohle der Adressatinnen und Adressaten.

- Die Mitarbeit in Arbeitsgruppen

Die Träger bzw. deren Fachkräfte übernehmen Aufgaben und Verantwortung in Arbeitsgruppen und beteiligen sich aktiv an der Entwicklung von Lösungen im Interesse der Adressatinnen und Adressaten.

- Das Krisenmanagement/Wahrnehmung Schutzauftrag

In Krisensituationen sind geeignete Hilfen zur Stabilisierung oder zur Gefahrenabwehr einzusetzen. Bei Hinweisen auf Kindeswohlgefährdung kommen klare und transparente Verfahrensregelungen, in die eine insoweit erfahrene Fachkraft gem. § 8a Abs. 4 SGB VIII eingebunden ist, zum Einsatz.³⁴ Der Nachweis, dass eine Gefährdungseinschätzung im Zusammenwirken der Fachkräfte erfolgt, ist auch von selbstständig oder freiberuflich tätigen Einzelpersonen zu erbringen.

- Das Beschwerdemanagement

Im Kontext seines Partizipationskonzeptes hat der Träger auch ein Konzept für den Umgang mit Beschwerden entwickelt. Die Erkenntnisse werden für die eigene Qualitätsentwicklung genutzt.

Die vorgenannten Strukturqualitätsmerkmale sind sowohl für die freien Träger als auch für den öffentlichen Träger selbst relevant, an die prinzipiell die gleichen Qualitätsanforderungen zu stellen sind.

Das Jugendamt ist gehalten, personelle und sächliche Ressourcen in dem Umfang und in der Qualität vorzuhalten, dass die im Rahmen der Qualitätsentwicklung vereinbarten Maßstäbe für die Fallbearbeitung auch eingehalten werden können. Zum Beispiel braucht das Jugendamt für eine nach Qualitätsmaßstäben definierte Fallsteuerung Fachkräfte, die über die notwendige Kompetenz (Personalentwicklung), ausreichend Zeit (Personalbemessung) sowie über die erforderliche technische und räumliche Ausstattung verfügen.

³⁴ Vgl. LVR-Landesjugendamt, LWL-Landesjugendamt (Hg.), 2014

4.3 MUSTERVORLAGE II: LEISTUNGS- UND QUALITÄTSBESCHREIBUNG

Leistungs- und Qualitätsbeschreibung

Datum:

Leistungsträger: _____

Ort der Leistungserbringung: _____

1. Bezeichnung des Leistungsangebotes

--

2. Trägerorganisation

--

3. Selbstverständnis, Fachliche Leitlinien

--

4. Zielgruppe

--

5. Ausschlusskriterien

--

6. Hilfeart, Rechtsgrundlagen

--

7. Zielsetzungen gem. SGB VIII (bitte ankreuzen)

<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> (Wieder-)Herstellung der Erziehungskompetenz der Eltern<input type="radio"/> Entwicklung des jungen Menschen<input type="radio"/> Verselbständigung<input type="radio"/> Sicherung des Kindeswohls

8. Leistungsumfang und Dauer

Was?	Häufigkeit/Umfang

9. Sozialpädagogisches Profil der Leistungen (Flussdiagramme und/oder Prozessbeschreibungen und Dokumentenvorlagen beifügen)

9.1. Auftragsübernahme

Was?	Häufigkeit/Umfang

9.2. Hilfeplanverfahren; Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und Dokumentation

Was?	zeitlicher Umfang

9.3. Betreuungsplanung; Fallbesprechungen; organisatorische Besprechungen

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.4. Förderung im emotionalen und sozialen Bereich

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.5. Förderung im lebenspraktischen Bereich, Handlungskompetenzen Wohnen, Schule, Ausbildung, Beruf, Freizeit

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.6. Förderung der Erziehungskompetenz

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.7. Beendigung der Hilfe

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.8. Stadtteil- und Sozialraumbezogene Aktivitäten, Vernetzung

Inhalt	Häufigkeit/Umfang

9.9. Enthaltene indirekte Tätigkeiten

Welche?	Häufigkeit/Umfang

--	--

10. Leitung, Beratung und Verwaltung (Darstellung der Aufgaben)

Was?	Umfang

11. Fortbildung und Supervision (Darstellung, Art und Umfang, fortlaufende Qualifizierung)

Art (extern/ intern?)	Umfang

12. Raumangebot, technische Ausstattung (Nutzfläche qm², betriebsnotwendige Anlagen)

--

13. Qualitätsmanagement; Personalentwicklung (Konzept, Materialien beifügen)

--

14. Beschwerdemanagement (Konzept/Materialien beifügen)

--

15. Wahrnehmung Schutzauftrag § 8a SGB VIII (Darstellung, Art und Umfang/Ablaufschema)

--

16. Mögliche kostenverursachende Leistungen außerhalb der Leistungs- und Entgeltvereinbarung

(Folgende Leistungen können nur durch vorherige Einzelvereinbarung im Rahmen des Hilfeplanverfahrens mit dem zuständigen Jugendamt erbracht werden.)

Welche?	Umfang

17. Personaltableau

(Darstellung des eingesetzten Personals nach festangestellte/ nicht fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Auflistung zusätzlicher relevanter Qualifikationen)

Leitung, Beratung und Verwaltung

Anzahl Stellen	Fest-anstellung	Honorar	Funktion	Qualifikation	Wochenstunden

Pädagogische Mitarbeiter/innen

Anzahl Stellen	Fest-anstellung	Honorar	Qualifikation	Wochenstunden

Nicht pädagogische Mitarbeiter/innen

Anzahl Stellen	Fest-anstellung	Honorar	Funktion	Qualifikation	Wochenstunden

Relevante Zusatzqualifikationen

--

4.4 ENTGELTE FÜR AMBULANTE HILFEN

4.4.1 FINANZIERUNG GEMÄß § 77 SGB VIII

Die Finanzierung ambulanter erzieherischer Hilfen orientiert sich am jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis (siehe Kap. 3.2), und ist entsprechend als „dreiseitig“ zu verstehen: Im Zentrum steht die Bürgerin/der Bürger als Leistungsberechtigte/r. Sie/Er nimmt Leistungen des freien Trägers in Anspruch – und nicht das Jugendamt. Der öffentliche Träger übernimmt durch einen Bewilligungsbescheid auf Grundlage des Hilfeplans die Entgeltzahlung für die Leistungsberechtigten an den freien Träger, der hierfür eine Kostenzusage erhält.

Rechtsgrundlage der Finanzierung ist § 77 SGB VIII.

§ 77 SGB VIII Vereinbarungen über die Höhe der Kosten

Werden Einrichtungen und Dienste der Träger der freien Jugendhilfe in Anspruch genommen, so sind Vereinbarungen über die Höhe der Kosten der Inanspruchnahme zwischen der öffentlichen und der freien Jugendhilfe anzustreben; das Nähere regelt das Landesrecht. Die §§ 78a bis 78g bleiben unberührt.

Die Entgelte sollen die vereinbarten Leistungen in Umfang und Qualität decken. Von den Trägern sind gesetzlich keine Eigenleistungen vorgesehen.³⁵

Der sehr offen gehaltene § 77 SGB VIII enthält keine kostenrechtlichen Konkretisierungen analog §§ 78a ff SGB VIII. So fehlen beispielsweise Regelungen über

- die örtliche Zuständigkeit für den Abschluss von Vereinbarungen,
- die Inhalte von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen,
- den Vereinbarungszeitraum,
- rahmenvertragliche Vorgaben,
- Möglichkeiten der Schlichtung im Konfliktfall.

Für NRW wurden keine landesrechtlichen Regelungen gemäß § 77 Satz 2 SGB VIII getroffen.

Bei den Regelungen zur Entgeltübernahme gem. § 77 SGB VIII kommen EU-Wettbewerbsrecht und öffentliches Vergaberecht nicht zur Anwendung.³⁶ Das Wettbewerbs- und Vergaberecht kommt nur zur Anwendung, wenn die öffentliche Hand (hier als die Träger der öffentlichen Jugendhilfe) Auftraggeber ist. Im jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis („Entgeltübernahme“, vgl. Kap. 3.2.3) ist sie dies gegenüber den Leistungserbringern rechtlich nicht.³⁷

³⁵ Siehe Münder, 2007b

³⁶ Siehe Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e. V., 2013

³⁷ Siehe Münder, 2015, Meysen u. a., 2014a, S. 34ff. und zu den Auswirkungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB-neu) von 2016 auf das Vergaberecht im sozialen Bereich Bischof, 2016.

4.4.2 ENTGELTREGELUNGEN UND GELEBTE PRAXIS

In der Praxis finden sich sehr unterschiedliche Entgeltmodelle. So werden Einzelfall- und/oder Trägerkontingente vergeben; es wird sozialraum- oder wirkungsbezogen finanziert; mancherorts werden Pauschalen gezahlt, indem die Gesamtkosten auf die Fallzahl (Fallpauschalen) oder den Personalschlüssel pauschaliert werden. Den vielfältigen Modellen liegen wiederum unterschiedliche Kosten und Berechnungswege zugrunde; sie sind deshalb nur schwer vergleichbar.³⁸

Grundsätzlich gilt, dass Hilfen bezogen auf den erzieherischen Bedarf im Einzelfall gewährt werden und auch entsprechend einzelfallbezogen zu finanzieren sind. Um gesetzeskonform (vgl. Kap. 3) zu sein, müssen Entgeltregelungen

- das jugendhilferechtliche Dreiecksverhältnis abbilden. Eine unmittelbare Finanzierung auf der Grundlage zweiseitiger Verträge zwischen Leistungsträger und Leistungserbringern ist damit ebenso wie die Vergabe fester und ausschließlicher Trägerkontingente z. B. im Rahmen der Sozialraumorientierung rechtlich nicht zulässig.³⁹
- das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten achten. Die Leistungsberechtigten müssen die Möglichkeit haben, ggf. das Angebot eines anderen Leistungserbringers in Anspruch zu nehmen.
- das Recht der Träger auf freie Berufsausübung wahren und dürfen nicht z. B. durch Vereinbarungen über feste und ausschließliche Trägerkontingente bestimmte Träger oder Anbieter bevorzugen.⁴⁰

Dieses schließt jedoch nicht die Möglichkeit aus, auf der Grundlage der Fallzahlen des vergangenen Jahres diese prospektiv für das folgende Jahr zu kalkulieren und einen Teil der damit verbundenen Kosten als Abschlag an einen Träger zu zahlen. Am Jahresende ist die Leistungserbringung jedoch spitz anhand der erbrachten Leistungen abzurechnen. Das bedeutet, mögliche Überzahlungen seitens des Jugendamtes müssen von dem freien Träger erstattet werden; hat der freie Träger Leistungen erbracht, die mit den Abschlagszahlungen nicht im vollen Umfang vergütet wurden, muss das Jugendamt auf der Grundlage der Schlussrechnung nachzahlen.

Oftmals orientieren sich die Vereinbarungspartner vor Ort nach wie vor an den Berechnungsschemata der bis zum 31.12.2012 gültigen Rahmenverträge NRW im stationären

³⁸ vgl. dazu auch Enchelmaier, J.: Äpfel sind keine Birnen. Über die (Nicht-)Vergleichbarkeit von Fachleistungsstundensätzen für die ambulanten Hilfen zur Erziehung. In: Hagen, 2014

³⁹ vgl. Münder, 2007a und b und 2015 sowie Meysen u. a., 2014a und b; siehe dazu auch Urteil des Oberverwaltungsgericht für das Land NRW AZ 12 B 1931/04, 18.3.2005, Urteil des Verwaltungsgericht Münster AZ 9 L 970/04, 18.8.2004.

⁴⁰ vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2012
Dieses hat auch das Urteil des Hamburger Verwaltungsgerichts vom 10.12.2015 (13 K 1532/12) festgestellt, dass es der Freien und Hansestadt Hamburg untersagt hat, im Wege der Zuwendungsfinanzierung oder sonstiger Pauschalfinanzierung Mittel an Träger der freien Jugendhilfe zur Durchführung von sozialräumlichen Projekten zu vergeben und die Adressaten der Hilfen den Empfängern der Pauschalfinanzierung zuzuweisen.

Bereich.⁴¹ Es gibt aber Unterschiede zwischen dem stationären und dem ambulanten Bereich (z. B. hinsichtlich der notwendigen Fahrtzeiten, des Raumbedarfs und der Auswirkungen der stark als Einzelperson agierenden Fachkräfte auf den Umfang notwendiger Supervision und Fortbildung), die für die Kostenkalkulation zu berücksichtigen sind.

Die meisten Modelle basieren auf der Maßeinheit der Fachleistungsstunde. Die Fachleistungsstunde „drückt als Quotient das Verhältnis von Personal- und Sachkosten zur Arbeitszeit einer Fachkraft aus“ (AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., 2012, S. 10).

Es fehlen klare Definitionen der Leistungsinhalte der Fachleistungsstunde und es unterscheiden sich die Bezeichnungen der Kostenkomponenten. So gibt es beispielsweise unterschiedliche Auffassungen darüber,

- was eine „face-to-face“-Tätigkeit beinhaltet,
- wie das prozentuale Verhältnis direkter zu indirekten Tätigkeiten sein soll und was genau jeweils darunter zu verstehen ist,
- welche Kostenkomponenten in welchem Umfang berücksichtigt werden,
- wie die Berechnungswege sein und wie die Abrechnung und Nachweisführung erfolgen sollen,
- und es differieren die zeitlichen Abrechnungseinheiten (45 oder 60 Minuten, Sitzungen von x Std.).

Die inhaltlichen und strukturellen Unterschiede spiegeln Entscheidungsfreiräume und Regelungsvielfalt, ziehen aber auch große Unübersichtlichkeit nach sich und ermöglichen überregionale Vergleiche nur im Ansatz. Insgesamt ist die derzeitige Praxis für die Kommunen und die freien Träger sehr aufwendig:

- Da die örtliche Zuständigkeit für den Abschluss von Entgeltvereinbarungen gemäß § 77 SGB VIII nicht geregelt ist, kann jeder öffentliche Träger mit jedem freien Träger Vereinbarungen schließen, bzw. jeder freie Träger kann mit seinem Vereinbarungswunsch auf jeden öffentlichen Träger zugehen. Es ist gängige Praxis, dass überregional tätige freie Träger für dieselbe ambulante Leistung mit mehreren öffentlichen Trägern unterschiedliche Entgeltvereinbarungen abschließen.
- Überregional tätige freie Träger müssen im Bereich ambulanter Angebote in der Regel mit differierenden Verhandlungsergebnissen in jeder Kommune umgehen.

⁴¹ Rahmenvertrag (NRW) I für die Übernahme von Leistungsentgelten in der Jugendhilfe nach §§ 78a-f SGB VIII nebst Anlagen und entgeltrelevanten Informationen (Stand 1.6.2003/14.6.2007); Rahmenvertrag (NRW) II nach § 78 f SGB VIII für die Übernahme von Leistungsentgelten nach § 78 a Abs. 1 SGB VIII (Stand: 01.01.2007/06.02.2008) nebst Anlagen und entgeltrelevanten Informationen.

4.4.3 BEDEUTUNG VON BESTANDTEILEN UND BERECHNUNG DER FACHLEISTUNGSSTUNDE

Der Abschluss einer Entgeltvereinbarung ist das prospektiv finanzielle Abbild der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung und ggf. auch der Qualitätsentwicklungsvereinbarung.

- Sie bildet finanziell ab, welche Leistungen erbracht werden sollen und erfolgt auf der Basis der Beschreibung von Leistung und Qualität. Kostenkalkulation, Leistung und Qualität müssen daher übereinstimmen.
- Die bei der Kostenkalkulation berücksichtigten qualitätssichernden Anteile des Angebotes (z. B. wie viel Berücksichtigung finden Supervision, Teambberatung, Fortbildung etc.) haben maßgeblichen Einfluss auf Wirkung und Zielerreichung und damit auf die Effektivität der Jugendhilfeleistung.
- Die Bewertung und Gewichtung sowie das Verhältnis der einzelnen Kostenkomponenten zueinander (Inhalte, Umfang, Zusammensetzung/Kombination) und der Berechnungsweg beeinflussen den Preis und die im Einzelfall erforderliche Menge der Fachleistungsstunden.

Die Auswahl eines Leistungserbringers im Einzelfall nur aufgrund des Preises der Fachleistungsstunde ist nicht zielführend, sondern sollte sich an der erforderlichen Qualität der Leistung und dem dafür transparent dargelegtem Preis orientieren.

Der konkrete Auftrag und Inhalt der Leistung ergibt sich in der Regel aus dem Hilfeplan. Die fallführende Fachkraft im Jugendamt hat in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion. Ihr obliegt bei der Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII die Vermittlung notwendiger und geeigneter Hilfe und die regelmäßige Überprüfung in gemeinsamen Hilfeplangesprächen mit allen Beteiligten, ob diese Hilfe zur Zielerreichung (noch) erforderlich ist. Die Menge der und mit den Eltern, Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Volljährigen zu erbringenden Tätigkeiten und der damit verbundene zeitliche Aufwand sind unter Beteiligung der Adressaten und des Leistungserbringers festzulegen.

Im Sinne einer effizienten Fallsteuerung benötigen die Fachkräfte Transparenz hinsichtlich Formen und Intensität der jeweiligen Leistung, um beurteilen zu können, ob für den Einzelfall die Leistung geeignet und das Preis-Leistungs-Verhältnis angemessen ist.⁴² Zur Festlegung des Stundenumfanges müssen sie ferner wissen, welche Tätigkeiten bereits Bestandteil der Fachleistungsstunde sind (indirekte Tätigkeiten) und welche Tätigkeiten direkt ausschließlich auf der Einzelfallebene erbracht und entsprechend abgerechnet werden (direkte Tätigkeiten). Sie sind diesbezüglich auf Informationen aus der Wirtschaftlichen Jugendhilfe bzw. auf Seiten des freien Trägers von der verhandlungsführenden Leitung/Verwaltung angewiesen.

Mit dem im Folgenden vorgestellten Instrument für die Berechnung von Entgelten soll den Verhandlungspartnern vor Ort eine Hilfestellung gegeben werden, Transparenz in die unterschiedlichen Leistungsbestandteile zu bringen, Leistungen, Qualität und Entgelte vergleichbarer zu machen und eine gemeinsame Basis für die örtlichen Entgeltverhandlungen zu schaffen.

⁴² vgl. Deutscher Verein, 2015, S. 7ff.

4.4.4 DIREKTE UND INDIREKTE TÄTIGKEITEN: DEFINITION UND ZEITAUFWAND

Das derzeit bunte Bild der inhaltlichen Ausgestaltung und Ermittlung des (Fachleistungsstunden-)Entgeltes beginnt bereits bei der Begriffsdefinition. Während die ehemaligen Rahmenverträge NRW von sogenannten berufs- und fallspezifischen Minderzeiten ausgehen⁴³, sind auch Begriffe wie Brutto- und Nettostundenvergütung⁴⁴, fallbezogene und fallübergreifende Zeiteinheiten sowie Bruttomodell und Face-to-Face-Modell⁴⁵ zu finden.

Auf eine mögliche Neuinterpretation bereits besetzter Begriffe wird bewusst verzichtet. Zur Klarstellung wird stattdessen die Unterteilung in direkte und indirekte Tätigkeitsanteile empfohlen. Im Weiteren werden alle anfallenden Tätigkeiten aufgelistet und entweder den direkten oder indirekten Tätigkeiten zugeordnet.

Den **direkten Tätigkeiten** werden alle pädagogisch-betreuerischen Elemente im Kontakt mit den Adressatinnen und Adressaten zugeordnet (z. B. Erarbeiten eines Kontraktes mit der Familie, Sozialpädagogische Diagnostik, Hilfeplangespräche, Familienbesuche, Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten bei der Wahrnehmung von Kontakten mit Schulen, Jobcenter o. ä.). Zu den direkten Tätigkeiten zählen Kontakte zu Schulen, Jobcenter o. ä. für die Adressatinnen und Adressaten ohne ihr Beisein, soweit sie mit dem Jugendamt abgestimmt sind, weil sie das übliche Maß überschreiten, und Fehlbesuche.

Alle anderen anfallenden Tätigkeiten einer Fachkraft zählen zu den **indirekten Tätigkeiten** (z. B. Fallbesprechungen, Teamsitzungen, Dokumentation, Supervision, Fortbildung, Sozialraumarbeit, Rüstzeiten, Nicht-Beschäftigungszeiten etc.). Dazu gehören auch Kontakte zu Schulen, Jobcenter o. ä. für Adressatinnen und Adressaten im gewöhnlichen Umfang, die ohne ihr Beisein wahrgenommen werden.

⁴³ Siehe Ziff. 2.2 und 2.3 der Anlage IV zum ehemaligen Rahmenvertrag I NRW (Rahmenvertrag I (NRW) für die Übernahme von Leistungsentgelten nach § 78 a-f SGB VIII, 2003/2007; Rahmenvertrag II NRW nach § 78 f Abs. 1 SGB VIII).

⁴⁴ Siehe Arbeitshilfe des Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen (BVKE) e. V., 2009, S. 14.

⁴⁵ Siehe AFET-Arbeitshilfe, 2012, S. 39 ff.

Netto-Jahresarbeitszeit einer Fachkraft

Direkte Tätigkeiten

- Adressatenkontakte (persönlich/telefonisch)
- Hilfeplangespräche
- Gespräche mit dem Jugendamt (fallbezogene Informationen und Absprachen)
- Telefonate, Gespräche, Schriftverkehr für die Adressatinnen und Adressaten ohne deren Beisein, sofern der erforderliche Umfang das sonst übliche Maß überschreitet und mit dem Jugendamt abgestimmt ist
- Fehlbesuche

Indirekte Tätigkeiten

- Fallbesprechungen (Team- und Fallberatung)
- Telefonate, Gespräche für den Adressaten ohne deren Beisein (gewöhnlicher Umfang)
- Teamsitzung
- Vor- und Nachbereitung (Dokumentation)
- Supervision
- Fortbildung
- Sozialraumarbeit
- Facharbeitskreise/Konzeptarbeit
- Sonstige fallübergreifende Leistungen
- Fahrtzeiten
- Nicht-Beschäftigungszeiten
- Rüstzeiten, Organisation

Um die örtlichen Verhandlungen zu entlasten, wird empfohlen, dieser Zuordnung zu folgen. Auf örtlicher Ebene wäre dann nur noch trägerübergreifend bzw. bilateral zu verhandeln, wie hoch der prozentuale Anteil der indirekten Tätigkeiten an der Gesamtwochenarbeitszeit einer Fachkraft ist.

Ein Berechnungsbogen zur Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit einer pädagogischen Fachkraft auf indirekte und direkte Tätigkeiten (s. Tabellenblatt 4 „AZ Verteilung“) sowie eine Hilfsberechnung zur Bestimmung der jeweiligen Zeitanteile (s. Tabellenblatt 5 „AZ Verteilung Hilfsberechnung“) finden sich dafür in der Arbeitsmappe zur Entgeltkalkulation. Eine automatische Übertragung der Werte aus Tabellenblatt 5 auf Tabellenblatt 4 erfolgt nicht, sondern die im Tabellenblatt 5 ermittelten Werte sind ggf. in Tabellenblatt 4 erneut einzutragen.

Die Anzahl der im Einzelfall bewilligten Fachleistungsstunden bemisst sich in der Regel nach dem Umfang der erforderlichen direkten Tätigkeiten gemäß Hilfeplan. Diese werden entsprechend als Fachleistungsstunde abgerechnet.

Vielerorts ist es bisher üblich, nur einen geringen Anteil der indirekten Tätigkeiten in die Fachleistungsstunde (wie z. B. Rüstzeiten, berufsspezifische Minderzeiten o. ä.) einzupreisen. Auf diese Weise kann ein niedrigeres Entgelt für die Fachleistungsstunde vereinbart werden. Eine solche Praxis hat aber zur Folge, dass auf den für die vereinbarten direkten Tätigkeiten notwendigen Umfang der Fachleistungsstunden ein prozentualer Aufschlag an weiteren Fachleistungsstunden erforderlich ist, um alle anfallenden indirekten Tätigkeiten (wie z. B.

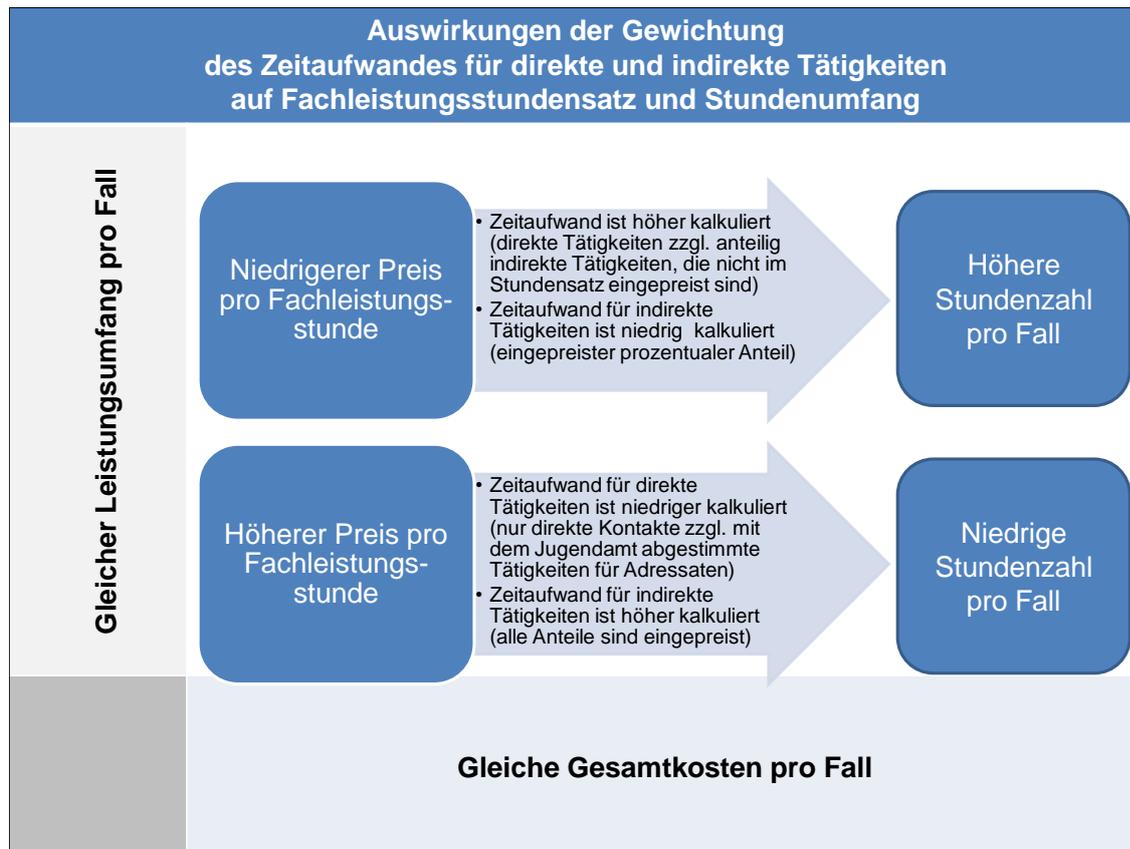
Fallbesprechungen, Teamsitzungen, Fortbildungen etc.) finanziell abzubilden und zu erstatten. Das heißt: Es werden nicht nur die für die direkten Tätigkeiten erforderlichen Fachleistungsstunden, sondern zusätzliche Fachleistungsstunden für die nicht eingepreisten indirekten Tätigkeiten im Einzelfall vereinbart. Diese werden üblicherweise im Hilfeplan vermerkt und sind damit abrechnungsfähig, oder der prozentuale Stundenaufschlag wird bei der Abrechnung der Leistung berücksichtigt. Der Preis für die einzelne Fachleistungsstunde ist zwar geringer, aber es werden entsprechend mehr Stunden pro Fall abgerechnet, um alle Kosten zu decken. Ein solches Verfahren ist für die Beteiligten häufig schwer nachvollziehbar und wenig transparent und bringt einen erhöhten Arbeitsaufwand für die freien und öffentlichen Träger mit sich.

Es wird stattdessen hier empfohlen, alle indirekten Tätigkeiten als prozentualen Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit einer Fachkraft unmittelbar in die Fachleistungsstunde einzupreisen. Der Anteil der indirekten Tätigkeiten, der in die Kalkulation einer Fachleistungsstunde eingeht, wirkt sich auf die Höhe des Entgelts aus. Sie werden nicht gesondert abgerechnet.

Wenn alle indirekten Tätigkeiten in die Fachleistungsstunde eingepreist werden, hat das entsprechend zur Folge, dass die Kosten für die einzelne Fachleistungsstunde steigen. Eine solche Kalkulation bietet jedoch den Vorteil, dass sich die Anzahl der zu vereinbarenden Fachleistungsstunden unmittelbar aus dem Umfang der erforderlichen direkten Tätigkeiten ergibt. Das heißt: In der Hilfeplanung zwischen Jugendamt, Leistungserbringer und Familien bzw. jungen Volljährigen kann genau die Anzahl der Fachleistungsstunden vereinbart werden, die im direkten Kontakt mit den Adressatinnen und Adressaten verbracht werden. Nur die direkten Tätigkeiten werden denn auch als Fachleistungsstunde abgerechnet. Das führt zu einer hohen Transparenz für alle Beteiligten und vereinfacht die Hilfeplanung und Kalkulation der erforderlichen Fachleistungsstunden.

Unabhängig von der Form der Kalkulation deckt das Entgelt in beiden Varianten alle Kosten für die anfallenden Tätigkeiten ab. Wird ein niedriger Fachleistungsstundensatz vereinbart, muss in der Hilfeplanung eine höhere Stundenzahl vereinbart werden. Werden alle indirekten Tätigkeiten in die Fachleistungsstunde eingepreist, fällt der Fachleistungsstundensatz höher aus, aber im Hilfeplan kann eine niedrigere Stundenzahl vereinbart werden. Der Leistungsumfang und die Gesamtkosten pro Fall sind in beiden Varianten identisch, wie die folgende Grafik zeigt.

AUSWIRKUNGEN DER GEWICHTUNG DIREKTER - INDIREKTER TÄTIGKEITEN AUF FACHLEISTUNGSSTUNDENSATZ UND STUNDENUMFANG



4.4.5 MUSTERVORLAGE II: BERECHNUNGSBOGEN ZUR KALKULATION VON FACHLEISTUNGSSTUNDEN

In dem musterhaft entwickelten Berechnungsbogen im Excel-Dateiformat für Entgelte ambulanter Fachleistungsstunden können die unterschiedlichen örtlichen Rahmenbedingungen und Konzepte Berücksichtigung finden. Im Folgenden werden die einzelnen Entgeltbestandteile aufgezeigt (siehe Symbol J). Sofern möglich, sind zu den einzelnen Positionen jeweils Empfehlungen formuliert (siehe Symbol ⊗).

Auf den folgenden Seiten wird der Berechnungsbogen vorgestellt. Links sind jeweils die Tabellen zur Berechnung der einzelnen Bestandteile abgebildet, rechts befinden sich jeweils die Erläuterungen.

1. Kalkulation der Personalkosten (Tabellenblatt 1)
2. Kalkulation der Sachkosten (Tabellenblatt 2)
3. Gesamtkosten und Jahresarbeitszeit je päd. Fachkraft („GK und JahresAZ“, Tabellenblatt 3)
4. Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf direkte und indirekte Tätigkeiten („AZ Verteilung“, Tabellenblatt 4)
5. Arbeitshilfe zur Ermittlung der Zeitanteile der Tätigkeiten einer pädagogischen Fachkraft („AZ Verteilung Hilfsberechnung“, Tabellenblatt 5)

Kalkulation eines Entgeltes einer amb. Fachleistungsstunde nach § 77 SGB VIII

Für die Ermittlung der Personalkosten sind prospektiv sowohl die erwarteten Kosten für die sozialpädagogischen Fachkräfte als auch die anteiligen Personalkosten für Leitung, Beratung und Verwaltung pro Jahr auszuweisen.

Träger:
Hilfeart:

1. Kalkulation der Personalkosten (prospektiv)

Tarifvertrag
Zeitraum der Ist-Werte

1.1. Kosten für das Pädagogische Fachpersonal

Qualifikation gem. Leistungsbeschreibung	Verg. Gr.	Anzahl der Mitarbeiter/innen (z.B. 2 Mitarbeiter)	Stellen-/ Beschäftigungsumfang VK	Jahres-Bruttopersonalkosten (BPK) (Arbeitgeberbrutto)	Veränd. in %	Ø prospektive Pers. Kosten
			1	Ist Vorperiode Prospektiv	--	
					--	
					--	
					--	
					--	
					--	
					--	
Gesamt		0	1	0,00 €		0,00 €

Gesamt **0 1 0,00 € 0,00 €**

nachrichtlich: angenommene prozentuale Tarifsteigerung

1.2. Personalnebenkosten für die päd. tätigen Kräfte gem. Ziffer 1.1.

Nebenkosten	geplanter Aufwand
Fort-/ Weiterbildung sowie (externe) Supervision	
Berufshaftpflicht	
Berufsgenossenschaft	
sonstige Personalnebenkosten für:	
	0,00 €

1.3. Kosten für Leitung, Beratung und Verwaltung zzgl. Personalnebenkosten (PNK)

1.3.1. Variante Kalkulation

Funktion	Schlüssel päd. Dienst zu LBV gem. LB	Verg. Gruppe	Stellen-/ Beschäftigungsumfang VK	Jahres-Bruttopersonalkosten (BPK) (Arbeitgeberbrutto)	Veränd. in %	Ø prospektive Pers. Kosten
Leitung (Overhead, päd. Dienst- und Fachaufsicht)				Ist Vorperiode Prospektiv	--	
(interne) päd. Beratung					--	
Verwaltung					--	
Supervision für L/B/V					--	
Fort-/Weiterbildung für L/B/V					--	
Berufshaftpflicht					--	
Berufsgenossenschaft					--	
sonstige Personalnebenkosten für:					--	
Gesamt			0	0,00 €		0,00 €

Gesamt **0 0,00 € 0,00 €**

nachrichtlich:
nachrichtlich: angenommene prozentuale Tarifsteigerung

nachrichtlich:
Anteil von Ltg./ Ber./ Verw. an den Bruttopersonalkosten je päd. FK zzgl. Personalnebenkosten in % **0,0%**

1.3.2. Variante pauschaler Ansatz

Pauschale in %		
Pauschale in €	(%-Satz * Kosten je päd. FK - s. Ziff. 1.1. und 1.2.)	0

1.4. Gesamtpersonalkosten je päd. Fachkraft

1.1. durchschnittliche kalkulatorische BPK	0,00 €
1.2. Personalnebenkosten	0,00 €
1.3. Leitung/Beratung/Verwaltung inkl. PNK (Kalk.)	0,00 €
1.3. alternativ: Leitung/Beratung/Verwaltung inkl. PNK (Pauschal)	0,00 €
1.4. Gesamtpersonalkosten je päd. Fachkraft	0,00 €

Personalkosten

Für die Ermittlung der Personalkosten werden alle pädagogischen Fachkräfte der verhandelten Hilfeart erfasst. Neben den zu erwartenden trägerspezifischen Personalkosten für die pädagogischen Fachkräfte sind auch die anteiligen Kosten für Leitung, (interne) pädagogische Beratung und Verwaltung jeweils einschließlich Personalnebenkosten anzugeben.

Dabei gilt die tarifliche Vergütung als wirtschaftlich angemessen.⁴⁶ Entsprechend werden auch am Wochenende geleistete Fachleistungsstunden (in der Regel bei Kontrollbesuchen/ Kriseninterventionen) mit einem tarifkonformen Aufschlag für die Arbeit an Samstagen und Sonntagen berechnet.

Alternativ kann auf die Personalkostentabellen der KGSt zurückgegriffen werden, sofern beide Verhandlungspartner dies wünschen.⁴⁷ Diese müssen vom öffentlichen Träger den Vertragspartnern vor Ort zur Kenntnis gebracht werden.

Kosten für pädagogisches Fachpersonal

┆ Welcher Tarifvertrag wird angewendet?

⊗ Die Anwendung eines Tarifvertrages wird als wirtschaftlich angemessen angesehen. Er ist zu benennen.

┆ Steigerungsraten bei den Personalkosten?

⊗ Da es sich um eine prospektive Kalkulation der Kosten handelt, ist das Zugrundelegen einer Steigerungsrate zulässig, sofern die Bruttopersonalkosten auf Basis von Ist-Werten aus der Vor- oder lfd. Periode ermittelt wurden.

⁴⁶ Siehe dazu das Urteil des Bundessozialgerichtes (BSG) vom 29.01.2009 (Medieninformation Nr. 5/09). Danach sind Pflegesätze für Pflegeheime in einem zweistufigen Verfahren zu berechnen. „Die Einhaltung der Tarifbindung und die Zahlung ortsüblicher Gehälter ist dabei immer als wirtschaftlich angemessen zu werten.“

⁴⁷ Siehe Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), 2011/2012. Die AFET-Arbeitshilfe geht im Rahmen einer Beispielrechnung für eine Fachkraft im Bereich der SPFH von durchschnittlichen Personalkosten unter den im KGSt-Bericht enthaltenen Werten aus. Siehe AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e.V., 2012 und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2011/2012)

Kalkulation eines Entgeltes einer amb. Fachleistungsstunde nach § 77 SGB VIII

Für die Ermittlung der Personalkosten sind prospektiv sowohl die erwarteten Kosten für die sozialpädagogischen Fachkräfte als auch die anteiligen Personalkosten für Leitung, Beratung und Verwaltung pro Jahr auszuweisen.

Träger:
 Hilfeart:

1. Kalkulation der Personalkosten (prospektiv)

1.1. Kosten für das Pädagogische Fachpersonal

Tarifvertrag
 Zeitraum der Ist-Werte

Qualifikation gem. Leistungsbeschreibung	Verg. Gr.	Anzahl der Mitarbeiter/innen (z.B. 2 Mitarbeiter)	Stellen-/ Beschäftigungsumfang VK	Jahres-Bruttopersonalkosten (BPK) (Arbeitgeberbrutto)		Veränd. in %	Ø prospektive Pers. Kosten
				Ist Vorperiode	Prospektiv		
			1			--	
						--	
						--	
						--	
						--	
						--	
Gesamt		0	1	0,00 €	0,00 €		

nachrichtlich: angenommene prozentuale Tarifsteigerung

1.2. Personalnebenkosten für die päd. tätigen Kräfte gem. Ziffer 1.1.

Nebenkosten	geplanter Aufwand
Fort-/ Weiterbildung sowie (externe) Supervision	
Berufshaftpflicht	
Berufsgenossenschaft	
sonstige Personalnebenkosten für:	
	0,00 €

1.3. Kosten für Leitung, Beratung und Verwaltung zzgl. Personalnebenkosten (PNK)

1.3.1. Variante Kalkulation

Funktion	Schlüssel päd. Dienst zu LBV gem. LB	Verg. Gruppe	Stellen-/ Beschäftigungsumfang VK	Jahres-Bruttopersonalkosten (BPK) (Arbeitgeberbrutto)		Veränd. in %	Ø prospektive Pers. Kosten
				Ist Vorperiode	Prospektiv		
Leitung (Overhead, päd. Dienst- und Fachaufsicht)						--	
(interne) päd. Beratung						--	
Verwaltung						--	
Supervision für L/B/V						--	
Fort-/Weiterbildung für L/B/V						--	
Berufshaftpflicht						--	
Berufsgenossenschaft						--	
sonstige Personalnebenkosten für:						--	
Gesamt			0	0,00 €	0,00 €		

nachrichtlich: angenommene prozentuale Tarifsteigerung

nachrichtlich: Anteil von Ltg./ Ber./ Verw. an den Bruttopersonalkosten je päd. FK zzgl. Personalnebenkosten in %

1.3.2. Variante pauschaler Ansatz

Pauschale in %		
Pauschale in €	(%-Satz * Kosten je päd. FK - s. Ziff. 1.1. und 1.2.)	0

1.4. Gesamtpersonalkosten je päd. Fachkraft

1.1. durchschnittliche kalkulatorische BPK	0,00 €
1.2. Personalnebenkosten	0,00 €
1.3. Leitung/Beratung/Verwaltung inkl. PNK (Kalk.)	0,00 €
1.3. alternativ: Leitung/Beratung/Verwaltung inkl. PNK (Pauschal)	0,00 €
1.4. Gesamtpersonalkosten je päd. Fachkraft	0,00 €

Personalnebenkosten

┆ Welche Kosten des pädagogischen Fachpersonals werden als Personalnebenkosten berechnet?

⊗ Neben den Fort- und Weiterbildungskosten sind auch Kosten für externe Supervision anererkennungsfähig, sofern diese in der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung vorgesehen sind. Die Kosten für Supervision, Fort- und Weiterbildung des Trägers sind ebenfalls gesondert für pädagogische Fachkräfte und für Leitungs-, Beratungs- und Verwaltungskräfte (Ziffern 1.2 und 1.3 im Berechnungsbogen) auszuweisen.

┆ Höhe der Personalnebenkosten?

⊗ Für Fort- und Weiterbildung sowie externe Supervision sind Kosten mindestens analog der Empfehlung des AFET oder des Niedersächsischen Landkreistages anererkennungsfähig.⁴⁸ Für Träger mit sehr wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne interne Ressourcen für pädagogische Fachberatung sollte ein höherer Betrag anerkannt werden. Supervision und Fortbildungen können darüber hinaus gezielt als Instrument fachlicher Weiterentwicklung eingesetzt werden; diesbezügliche Absprachen aus der Qualitätsentwicklungsvereinbarung sind hier ggf. zu berücksichtigen (vgl. dazu Kap. 5).

Kosten für Leitung, (interne) Beratung und Verwaltung

Der in der Leistungsbeschreibung aufgelistete Personaloverhead z. B. Vorgesetztenebenen, Controlling, Verwaltung, EDV-Administration kann hier mit Personalkosten hinterlegt werden. Werden bestimmte Leistungen, wie EDV-Administration oder auch Fallberatung, extern eingekauft, sind diese hier zuzuordnen.

┆ Bis zu welcher Höhe gelten die Kosten insgesamt als angemessen?

⊗ Es wird empfohlen, die Bruttopersonalkosten für Leitung, (interne) Beratung und Verwaltung bis zur Höhe von 20% der unter 1.1 und 1.2 aufgeführten Personalkosten für das pädagogische Fachpersonal pauschal anzuerkennen. Sofern einer der Vertragspartner keine pauschale Regelung möchte, sind die Kosten im Detail zu verhandeln.

⁴⁸ Siehe AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e.V., 2012 und Niedersächsischer Landkreistag, 2015. Die besonderen Bedingungen in der ambulanten Erziehungshilfe begründen einen höheren Supervisionsbedarf (vgl. dazu Kap. 4.2.3).

Berechnungsbogen zur Ermittlung ambulanter Fachleistungsstundenentgelte

2. Kalkulation der Sachkosten (prospektiv)

Zu den Sachkosten gehören alle unmittelbaren und mittelbaren sächlichen Aufwendungen, die zur Durchführung der Fachleistungsstunde entsprechend der Leistungsvereinbarung erforderlich sind.

2.1. Variante 1: Kalkulation der Sachkostenanteile

2.1.1. Raumkosten Anlaufstelle / Büro / Verwaltung

(sofern diese Investitionsaufwendungen nicht bereits vollständig über sonstige Leistungsangebote des Trägers in Ansatz gebracht wurden.)

	für ...	Betrag in €
Kaltmiete (bei angemieteten Räumen)		
Mietnebenkosten (bei angemieteten Räumen)		
Abschreibung (bei Gebäude im Eigentum bzw. kalk. Miete)		
Wasser, Energie, Brennstoffe, Abgaben, Versicherung (bei Gebäude im Eigentum)		
Kosten der Geschäftsausstattung (Miete/Leasing)		
Kosten der Geschäftsausstattung (AfA bei Eigentum)		
Gebäudereinigung		
Zwischensumme Raumkosten		0,00 €

2.1.2. Fahrtkosten / Mobilität

(Erstattung der vrs. Fahrleistung / km auf der Basis der Landesreisekostenverordnung)

	km-Leistung	Betrag in €
voraussichtliche km-Leistung für Kalkulationszeitraum (12 Monate) für alle päd. tätigen Kräfte auf der Basis des Vorjahres	-	
Treibstoffe / Benzin	ggf. alternativ	
Versicherungen / Steuern		
Instandhaltung / Reparatur		
Abschreibung oder Leasingkosten		
Zwischensumme Fahrtkosten		0,00 €
nachrichtlich (kalkulierte Fahrleistung * Erstattung LRRG)		0,00 €

2.1.3. Sonstige Verwaltungs- und Regiekosten für päd. Fachkräfte und Leitung/Beratung/Verwaltung

		Betrag in €
Büromaterial		
EDV-Material		
Telefon		
Porto		
Fachliteratur		
Verbandsbeiträge		
Haftpflichtversicherung		
sonstige Verwaltungs- und Regiekosten (z.B. Steuerberater, etc.)		
Zwischensumme Verwaltungs-/Regiekosten		0,00 €

2.1.4. Zusammenfassung Sachkosten

1.1. Raumkosten		0,00 €
1.2. Fahrtkosten		0,00 €
1.3. Verwaltungs- und Regiekosten		0,00 €
1.4. Summe Sachkosten insgesamt		0,00 €
nachrichtlich: Anteil der SK an den Gesamtpersonalkosten je päd. Fachkraft		0,00%

2.5. Alternativ: Sachkosten pauschal in Abhängigkeit der Personalkosten

Sachkostenpauschale in %		0,00%
Sachkostenpauschale in € (%-Satz * anerkannte GPK je päd. FK - s. Ziff. 1.4)		0,00 €

Sachkosten

Zu den Sachkosten gehören alle Kosten, die entsprechend der Leistungsvereinbarung zur Durchführung der Fachleistungsstunde erforderlich sind.⁴⁹

┆ Wie können Sachkosten berücksichtigt werden?

⊗ Sofern nicht einrichtungsindividuelle Kosten geltend gemacht werden, werden Sachkosten in Höhe von 10 % der Personalkosten als angemessen angesehen. Die Eckwerte der KGSt⁵⁰ sind nicht für den ambulanten Bereich entwickelt worden. Angesichts des wechselnden Einsatzortes kann z. B. von Mehrfachbüros statt Einzelbüros ausgegangen werden.⁵¹ Sofern Einzelarbeitsplätze vorgehalten werden, sollte dies gesondert nachgewiesen werden. In diesem Fall können die Richtwerte der KGSt zugrunde gelegt werden.

┆ Wie kann eine Kaltmiete kalkuliert werden?

⊗ Sofern keine Kosten über den Mietvertrag geltend gemacht werden, kann ein pauschalierter Ansatz über die ortsübliche Vergleichsmiete lt. Mietspiegel herangezogen werden. Die Raumgröße muss im Einklang mit der Leistungsbeschreibung stehen.

┆ Wie werden die Fahrtkosten berechnet?

⊗ Es sind zwei Herangehensweisen möglich. Zum einen können die Fahrtkosten entweder auf Basis der km-Leistung aus der letzten Periode oder aufgrund einer Prognose der gefahrenen Kilometer für den Kalkulationszeitraum entsprechend des Landesreisekostengesetzes mit jeweils aktuell 0,30 €/km⁵² hochgerechnet werden. Zum anderen ist denkbar, die einzelnen Kosten für Treibstoff, Versicherung etc. der Vorperiode zu ermitteln und hochzurechnen.

⁴⁹ Einige Kommunen zahlen ein sozialpädagogisches Handgeld. Dieses wird hier nicht als Bestandteil des Entgelts gewertet und daher nicht in die vergleichende Entgeltberechnung einbezogen. Regelungen sind kommunal zu treffen. Sofern ein Handgeld gezahlt wird, sollte dies im Leistungs- und Entgeltvertrag vermerkt sein. Das pädagogische Handgeld kann als Aufwandsentschädigung nach § 670 BGB gezahlt und muss damit nicht nachgewiesen werden. Es wird empfohlen, das pädagogische Handgeld ohne Einzelnachweis anzuerkennen.

⁵⁰ Siehe Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), 2015/2016

⁵¹ AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., 2012

⁵² vgl. § 6 Abs. 1 Landesreisekostengesetz NRW

3. Zusammenfassung der Gesamtkosten je päd. Fachkraft

s. Ziff.			
1.1.	Kosten für Pädagogisches Fachpersonal		0,00 €
1.2.	Personalnebenkosten für Pädagogisches Fachpersonal		0,00 €
1.3.	Kosten für Leitung/Beratung/Verwaltung zzgl. PNK		0,00 €
1.4.	Gesamtpersonalkosten		0,00 €
2.1.	Raumkosten		0,00 €
2.2.	Fahrtkosten		0,00 €
2.3.	sonstige Verwaltungs- und Regiekosten		0,00 €
2.4.	Gesamtsachkosten (Summe 2.1. bis 2.3 oder pauschal nach %-Satz) Hinweis: Sofern ein %-Satz angegeben ist, wird mit der Pauschale weitergerechnet.		0,00 €
Gesamtsumme je päd. Fachkraft			0,00 €

4. Jahresarbeitszeit der Fachkraft

Ermittlung der Nettojahresarbeitszeit

Bei der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (Nettoarbeitszeit) handelt es sich um die Bruttoarbeitszeit abzgl. der durchschnittlichen Ausfallzeiten bei Erkrankungen und Kuren, etc. sowie Urlaub (inkl. Sonder- und Bildungsurlaub).

Stand: KGSt - Nr. 15/2015 - Normalarbeitszeit - 2015 *		in Tagen / Jahr
	Jahr	365
abzgl.	Samstage und Sonntage	104
abzgl.	Feiertage	10,7
nachrichtlich:	Bruttoarbeitstage	250,3
abzgl.	Erkrankungen und Kuren	15,48
abzgl.	Urlaub / Sonderurlaub / Bildungsurlaub	31,75
Summe Jahresnettoarbeitstage		203,07
entspricht Jahresarbeitswochen		40,61
Arbeitszeit in Std. / Woche der päd. Mitarbeiter		
Arbeitszeit in Std. / Tag der päd. Mitarbeiter		0
Jahres- Nettoarbeitszeit in Std.		0,00

* Angabe der Werte mit freundlicher Genehmigung durch die KGST

Jahresarbeitszeit der Fachkraft

- ┆ Wie wird die (Netto-)Jahresarbeitszeit einer Fachkraft ermittelt?
- ⊗ Die jeweils gültigen Werte der KGSt⁵³ sollten der Kalkulation zu Grunde gelegt werden. Diese sind im Musterberechnungsbogen hinterlegt und sollten den Verhandlungspartnern vor Ort zur Kenntnis gebracht werden.

⁵³ Siehe Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), 2011/2012. S. 35 und 15/2015. Wir danken der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement für die Genehmigung zur Nutzung und Veröffentlichung der Werte.

5. Verteilung der Arbeitszeit auf direkte und indirekte Tätigkeiten

Tätigkeiten zuordnen
zum Beispiel:

Anteil in % der Nettoarbeitszeit
bitte eintragen oder gem. Arbeitshilfe

Tätigkeiten	Anmerkungen	direkte Tätigkeit	indirekte Tätigkeit	direkt	indirekt
Klientenkontakte (persönlich und telefonisch)		X		0,0%	0,0%
Hilfeplangespräche		X		0,0%	0,0%
Telefonate/Schriftverkehr/Gespräche für den Klienten (z.B. mit Vormund, Schule, TherapeutInnen, Jugendamt), die mit dem Jugendamt abgestimmt sind		X		0,0%	0,0%
Telefonate/Schriftverkehr/Gespräche für den Klienten (z.B. mit Vormund, Schule, TherapeutInnen, Jugendamt), die nicht explizit mit dem Jugendamt abgestimmt werden müssen			X	0,0%	0,0%
Fahrtzeiten			X	0,0%	0,0%
Fehlbesuche		X		0,0%	0,0%
Fallbesprechung (Team- und Einzelberatung)			X	0,0%	0,0%
Teamsitzung			X	0,0%	0,0%
Supervision			X	0,0%	0,0%
Fortbildung			X	0,0%	0,0%
Facharbeitskreise / Konzeptarbeit			X	0,0%	0,0%
Rüstzeiten / Organisation / Vor- und Nachbereitung			X	0,0%	0,0%
Dokumentation			X	0,0%	0,0%
Warte- und Überbrückungszeiten			X	0,0%	0,0%
sonstige fallübergreifende Tätigkeiten			X	0,0%	0,0%
Sozialraumarbeit			X	0,0%	0,0%
fehlende Auslastung			X	0,0%	0,0%
Gesamt				0,0%	0,0%

Kontrollsumme muss 100% ergeben	0,0%
---------------------------------	------

Berechnung des Entgeltes

wöchentliche Arbeitszeit in Std.	0,00
Anteil der indirekten Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit in %	0,0%
Anteil der indirekten Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit in Std.	0,00
verbleibende wöch. Arbeitszeit in Std. für direkte Tätigkeiten	0,00
Jahresarbeitswochen (s. Seite 3 Ziff. 4)	40,61
Jahresarbeitsstunden direkte Tätigkeiten (ausgehend von Jahresnettoarbeitszeit Seite 3 Ziff. 4)	0,00
Anerkannte Gesamtkosten einer FK (S. 3 Ziff. 3)	0,00 €
Gesamtentgelt (100 %) = direkte u. indirekte Tätigkeiten, berechnet auf 1 Stunde päd. Leistung	0,00 €

Zeitaufwand für direkte und indirekte Tätigkeiten

Unter Ziff. 6 des Berechnungsbogens ist auszuweisen, welche pädagogischen Tätigkeiten letztendlich auf örtlicher Ebene über die Fachleistungsstunde vergütet werden (siehe dazu die empfohlene Zuordnung in Kap. 4.4.4), auf die sich die Verhandlungspartner vor Ort möglichst verständigen sollten). Andere als die dort genannten sind nicht abrechnungsfähig (z. B. Akquisegespräche).

Die örtlichen Verhandlungspartner sollten weiterhin im Zusammenwirken über die zeitliche Gewichtung der einzelnen direkten und indirekten Tätigkeiten entscheiden.

Dazu kann auf die Arbeitshilfe zur Ermittlung der Zeitanteile der Tätigkeiten einer pädagogischen Fachkraft (s. Tabellenblatt 5, ergänzender Berechnungsbogen für den prozentualen Anteil direkter und indirekter Tätigkeiten) zurückgegriffen werden. Es können auch trägerübergreifende Anhaltswerte ausgehandelt und vereinbart werden. Damit ist transparent und vergleichbar, welcher Anteil in Prozent der Nettoarbeitszeit einer Fachkraft (gem. KGSt) für und mit den Adressatinnen und Adressaten (direkte Tätigkeit) aufgewendet werden soll, und welcher Anteil auf die restlichen, indirekten Tätigkeiten entfällt.⁵⁴ Darüber hinaus sollten trägerspezifische Besonderheiten bilateral verhandelt werden.

┌ Welche Arbeitsanteile sind den direkten Tätigkeiten zuzuordnen?

⊗ Die direkten Tätigkeiten werden in der Regel in und mit der Familie erbracht. Dazu zählen in jedem Fall die persönlichen und telefonischen Kontakte zu den Klientinnen und Klienten. Adressatenbezogene Tätigkeiten ohne sein/ihr Beisein wie z. B. Telefonate, Gespräche, Schriftverkehr zählen ebenfalls zu den direkten Tätigkeiten, sofern sie den üblichen, im Rahmen der indirekten Tätigkeiten vereinbarten Zeitanteil überschreiten und mit dem Jugendamt abgestimmt sind.

┌ Fehlbesuche

⊗ Fehlbesuche sind ein wichtiger Indikator in einem Fall. Sie können Auskunft über die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Adressatinnen und Adressaten und Leistungserbringer geben, bzw. über den Willen zur Kooperation und Veränderungsbereitschaft der Adressaten. Sie sind als direkte Tätigkeit zu betrachten und demzufolge über die Fachleistungsstundenabrechnung zu vergüten. Dies beinhaltet den Vorteil, dass auf den Stundennachweisen der Träger diese Zeiten explizit aufgelistet werden.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt ferner, für alle Träger einheitlich in Vereinbarungen auszuhandeln, wann bei Fehlbesuchen eine Meldung an das Jugendamt erfolgt, und wie diese genau abgerechnet werden, und dieses vertraglich zu regeln.

⁵⁴ Hinweise zu den Inhalten indirekter Tätigkeiten finden sich auch in der Veröffentlichung zur Personalbemessung (PeB) des Zentrums Bayern Familie und Soziales – Bayerisches Landesjugendamt, 2013, S. 145ff.

5. Verteilung der Arbeitszeit auf direkte und indirekte Tätigkeiten

Tätigkeiten zuordnen
zum Beispiel:

Anteil in % der Nettoarbeitszeit
bitte eintragen oder gem. Arbeitshilfe

Tätigkeiten	Anmerkungen	direkte Tätigkeit	indirekte Tätigkeit	direkt	indirekt
Klientenkontakte (persönlich und telefonisch)		X		0,0%	0,0%
Hilfeplangespräche		X		0,0%	0,0%
Telefonate/Schriftverkehr/Gespräche für den Klienten (z.B. mit Vormund, Schule, TherapeutInnen, Jugendamt), die mit dem Jugendamt abgestimmt sind		X		0,0%	0,0%
Telefonate/Schriftverkehr/Gespräche für den Klienten (z.B. mit Vormund, Schule, TherapeutInnen, Jugendamt), die nicht explizit mit dem Jugendamt abgestimmt werden müssen			X	0,0%	0,0%
Fahrtzeiten			X	0,0%	0,0%
Fehlbesuche		X		0,0%	0,0%
Fallbesprechung (Team- und Einzelberatung)			X	0,0%	0,0%
Teamsitzung			X	0,0%	0,0%
Supervision			X	0,0%	0,0%
Fortbildung			X	0,0%	0,0%
Facharbeitskreise / Konzeptarbeit			X	0,0%	0,0%
Rüstzeiten / Organisation / Vor- und Nachbereitung			X	0,0%	0,0%
Dokumentation			X	0,0%	0,0%
Warte- und Überbrückungszeiten			X	0,0%	0,0%
sonstige fallübergreifende Tätigkeiten			X	0,0%	0,0%
Sozialraumarbeit			X	0,0%	0,0%
fehlende Auslastung			X	0,0%	0,0%
Gesamt				0,0%	0,0%

Kontrollsumme muss 100% ergeben	0,0%
---------------------------------	------

Berechnung des Entgeltes

wöchentliche Arbeitszeit in Std.	0,00
Anteil der indirekten Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit in %	0,0%
Anteil der indirekten Tätigkeiten an der wöchentlichen Arbeitszeit in Std.	0,00
verbleibende wöch. Arbeitszeit in Std. für direkte Tätigkeiten	0,00
Jahresarbeitswochen (s. Seite 3 Ziff. 4)	40,61
Jahresarbeitsstunden direkte Tätigkeiten (ausgehend von Jahresnettoarbeitszeit Seite 3 Ziff. 4)	0,00
Anerkannte Gesamtkosten einer FK (S. 3 Ziff. 3)	0,00 €
Gesamtentgelt (100 %) = direkte u. indirekte Tätigkeiten, berechnet auf 1 Stunde päd. Leistung	0,00 €

┆ Welche Arbeitsanteile sind den indirekten Tätigkeiten zuzuordnen?

⊗ Die Liste der empfohlenen indirekten Tätigkeiten ist dem Berechnungsbogen hinterlegt. Bei Bedarf kann diese vervollständigt/geändert werden.⁵⁵

┆ Fahrtzeiten

⊗ Die Fahrtzeiten werden den indirekten Tätigkeiten zugeordnet. Durchschnittswerte können anhand der Werte der Vorjahre auf der Grundlage der Leistungsbeschreibungen bzw. des Fachkonzeptes ermittelt werden. Möglich wäre auch die Vereinbarung unterschiedlicher Entfernungszonen und damit unterschiedlicher Minderzeiten für die Ermittlung der Fachleistungsstunde.⁵⁶ Dies erscheint insbesondere für Flächenkreise mit großen Entfernungen eine praktikable Lösung.⁵⁷ Zu berücksichtigen ist, dass wenn häufige Kontakte, aber nur geringe Stundenkontingente im Hilfeplan vereinbart sind, die Fahrtzeiten überproportional ansteigen.

┆ Nicht-Beschäftigungszeiten

⊗ Nicht-Beschäftigungszeiten des Trägers entstehen, weil ambulante Termine in Familien vor Ort beispielsweise nicht unmittelbar aneinander anschließen oder Adressatinnen und Adressaten Termine absagen (Warte- und Überbrückungszeiten). Bei sinkenden Stundenzahlen pro Fall können sich diese Warte- und Überbrückungszeiten erhöhen. Nicht-Beschäftigungszeiten entstehen weiterhin, weil Hilfeaufträge nicht unmittelbar zeitlich aufeinander folgen (Auslastung). Beide Positionen sollen in der Kalkulation berücksichtigt werden, um das wirtschaftliche Risiko zwischen freiem und öffentlichem Träger zu teilen.

⁵⁵ In der AFET-Arbeitshilfe sind Anhaltswerte für den zeitlichen Umfang von einzelnen Tätigkeiten definiert (AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., 2012).

⁵⁶ vgl. ebd., AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., 2012

⁵⁷ So können z. B. verschiedene Kostenkategorien gebildet werden je nach Entfernung zwischen Standort des Trägers und Einsatzort der Hilfe, für die unterschiedliche Fahrtzeitenpauschalen den indirekten Anteilen einer Fachleistungsstunde zugerechnet werden. Daraus ergeben sich dann je nach Entfernung unterschiedliche Kostensätze für die Fachleistungsstunde (z. B. Aufträge im Umkreis von 15 km und Aufträge im Umkreis über 15 km, wie es das Jugendamt im Märkischen Kreis macht).

4.5 KONSEQUENZEN FÜR VEREINBARUNGEN VON LEISTUNGEN, QUALITÄT, ENTGELT

Anspruch auf Abschluss einer Vereinbarung

Laut § 77 SGB VIII sind bei Inanspruchnahme von Leistungen ambulanter erzieherischer Hilfen Vereinbarungen zwischen öffentlichem und freiem Träger über die Höhe der Kosten anzustreben. Aus Sicht des freien Trägers bietet eine entsprechende Vereinbarung die Voraussetzung, um die Inanspruchnahme von und Entgeltübernahme für Leistungen ambulanter erzieherischer Hilfen zu erreichen. Der freie Träger – privat-gemeinnützig wie privat-gewerblich – hat einen Anspruch auf eine ermessensfehlerfreie Entscheidung des öffentlichen Trägers über sein Vertragsangebot.⁵⁸

Die Jugendämter sind gehalten, die Trägervielfalt zu fördern, allen Trägern den Zugang zum Markt der Jugendhilfe zu ermöglichen und das Recht auf freie Berufsausübung gem. § 12 Art. GG zu achten.

Weder eine angespannte Haushaltslage noch mangelnder Bedarf⁵⁹ können als Grund herangezogen werden, um den Abschluss einer Vereinbarung abzulehnen. Damit ist vielfach der Ermessensspielraum für eine pflichtgemäße Entscheidung bei Vorliegen der Voraussetzungen auf null reduziert, was einem Rechtsanspruch auf Abschluss einer Entgeltvereinbarung gleich kommt.

Voraussetzung für den Abschluss einer Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarung ist, dass die Leistung für die Zielgruppe bedarfsgerecht, zweckmäßig und wirtschaftlich sein muss.

Eine abgeschlossene Vereinbarung bedeutet aber nicht die „Garantie“ einer tatsächlichen Beauftragung, denn mit der Vereinbarung ist noch keine Leistungspflicht für den öffentlichen Träger verbunden.

Örtliche Zuständigkeit

Jeder Leistungserbringer kann auf jedes beliebige Jugendamt mit der Forderung nach einer Vereinbarung über die Höhe der Kosten zugehen; jedes Jugendamt kann mit jedem freien Träger Vereinbarungen schließen.

Um Doppelbearbeitung zu vermeiden, könnten sich die regional angrenzenden Jugendämter darauf verständigen, dass der öffentliche Träger stellvertretend die Entgeltverhandlungen führt, wo der Leistungserbringer seinen Geschäftssitz hat.

⁵⁸ siehe u. a. Gutachten vom 21.07.2005 – G 6/05 (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 2005), und Kunkel, 2011

⁵⁹ siehe u. a. Gutachten vom 21.07.2005 – G 6/05 (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 2005).

vgl. Jans, u. a., 2012, Rn 16 zu § 77 m.w.N.

Leistung, Qualität, Entgelt

Da sich im Entgelt Inhalt und Qualität von Leistungen ausdrücken, ist eine Entgeltvereinbarung nur in Kombination mit einer Leistungs- und Qualitätsbeschreibung sinnvoll.

Gemäß § 4 Abs. 1 SGB VIII respektiert der öffentliche Träger die Selbstständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur. Da er die Leistungen gem. § 77 SGB VIII finanziert, kann er erwarten, dass die Träger der freien Jugendhilfe eine aussagekräftige Leistungsbeschreibung vorlegen, die Auskunft über die Qualität der Leistung und die hinterlegte Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität gibt.

Die Vorlage zur „Leistungs- und Qualitätsbeschreibung“ (Mustervorlage II, vgl. Kap. 4.3 und im Anhang) liefert dafür ein Muster. Sie enthält sowohl Aussagen zur Umsetzung der fachlichen Leitlinien als auch zur Strukturqualität. Aussagen über die Verfahrensweisen (Prozessqualität) können im Text beschrieben oder ggf. durch eine Darstellung in Form eines Flussdiagramms ergänzt werden. Eine solche mit den Trägern abgestimmte und von ihnen einheitlich genutzte Vorlage für eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung schafft Transparenz über die Leistungen und reduziert den Arbeitsaufwand für beide Seiten.

Die Entgeltvereinbarung sollte vor dem Hintergrund der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung und ggf. der Qualitätsentwicklungsvereinbarung (s. Mustervorlage IV, vgl. Kap. 5) erfolgen. Der Berechnungsbogen zur Entgeltkalkulation (Mustervorlage III, vgl. Kap. 4.4.5) bietet eine Hilfe, um auf dieser Grundlage die Kosten für eine Fachleistungsstunde zu kalkulieren.

Das Entgelt muss so bemessen sein, dass es die vereinbarte Leistung in Umfang und Qualität voll finanziert. Das eröffnet in der Höhe der Kosten nur relativ geringe Steuerungsmöglichkeiten.⁶⁰

Gesetzeskonforme Entgeltregelungen

Die im jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis abgebildete Rechtsstellung der Adressatinnen und Adressaten hat zur Folge, dass bei individuellen Rechtsansprüchen eine unmittelbare Finanzierung auf der Grundlage zweiseitiger Verträge zwischen Leistungsträger und Leistungserbringern nicht möglich ist. Die Vergabe fester und ausschließlicher Trägerkontingente z. B. auch im Rahmen der Sozialraumorientierung ist damit rechtlich nicht zulässig.⁶¹ Die Vergabe entsprechender Trägerkontingente schränkt außerdem das Recht auf

⁶⁰ Das eigentliche Potenzial liegt hier in der vereinbarten Qualität und der Steuerung der Hilfe im Einzelfall (vgl. dazu Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hg.), 2015).

⁶¹ Siehe Münder, 2007a,
Urteil des Oberverwaltungsgericht für das Land NRW AZ 12 B 1931/04, 18.3.2005
Urteil des Verwaltungsgericht Münster AZ 9 L 970/04, 18.8.2004
Urteil des Verwaltungsgerichts Hamburg AZ 13 K 1532/12 vom 10.12.2015

freie Berufsausübung aller Jugendhilfeträger ein, weil durch solche Vereinbarungen bestimmte Träger oder Anbieter bestimmter Leistungen bevorzugt werden.⁶²

Gesetzeskonform ist es hingegen durchaus, auf der Grundlage der Fallzahlen des vergangenen Jahres diese prospektiv für das folgende Jahr zu kalkulieren, einen Teil der damit verbundenen Kosten als Abschlag an einen Träger zu zahlen und am Jahresende die Leistungserbringung spitz abzurechnen.

Sinnvoll: abgestimmter Bezugsrahmen

Verhandlungen zu Leistungen, Qualität und Entgelt werden in der Regel bilateral zwischen dem öffentlichen und einzelnen freien Trägern geführt. Sie können ebenso auf Initiative des Trägers der freien Jugendhilfe wie auf Initiative des Jugendamtes erfolgen.

Ein einheitlicher Bezugsrahmen, der die Erwartungen des öffentlichen Trägers (z. B. im Hinblick auf fachliche Leitlinien, Grundsätze und Maßstäbe der Qualität ambulanter Erziehungshilfen, Checklisten oder Vorlagen zur Leistungs- und Qualitätsbeschreibung, Qualitätsentwicklungsvereinbarung oder Entgeltberechnung, vgl. die Anlagen im Anhang) schaffen einen klaren Rahmen für die Vereinbarungspartner.

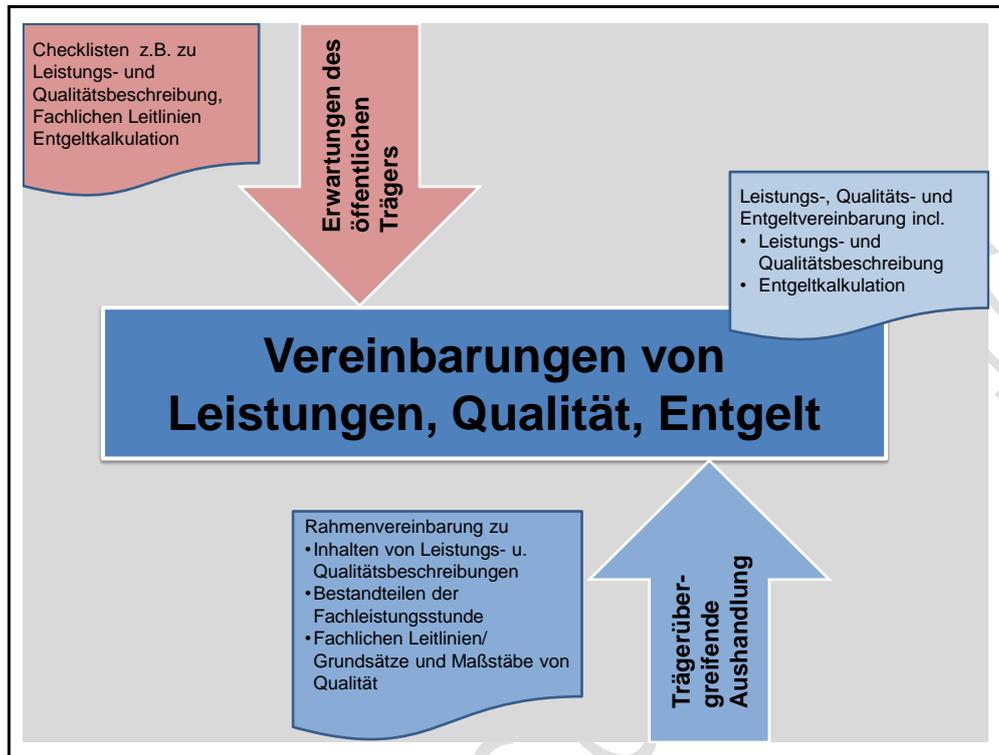
Sinnvoll ist es, diesen Bezugsrahmen auch trägerübergreifend mit den Trägern der freien Jugendhilfe abzustimmen und die getroffenen Absprachen ggf. in eine Rahmenvereinbarung münden zu lassen, was die Verhandlungen im Einzelfall entlastet, harmonisiert und erleichtert und ggf. auch bereits eine Grundlage für die gemeinsame Qualitätsentwicklung schafft (vgl. Kap. 5).

Auch die Abstimmung, welche Komponenten den direkten und den indirekten Tätigkeiten zugeordnet werden, könnte trägerübergreifend im Rahmen der AG § 78 SGB VIII erfolgen.

Die damit angesprochenen unterschiedlichen Ebenen der Vereinbarung von Leistung, Qualität und Entgelt veranschaulicht die folgende Grafik.

⁶² vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2012

EBENEN DER VEREINBARUNG VON LEISTUNG, QUALITÄT, ENTGELT



Vereinbarung von Mitteilungspflichten

Insbesondere dann, wenn eine durchschnittliche Anzahl von Fehlbesuchen nicht den indirekten Tätigkeiten zugerechnet werden, müsste explizit vereinbart werden, nach wie viel Fehlbesuchen der Träger das Jugendamt informiert (z. B. drei Besuche). Die für die Fehlbesuche aufgewendeten Zeiten können dann einzelfallbezogen abgerechnet werden (s. Kap. 4.4.3).

Laufzeit

Das Entgelt sollte für mindestens ein Jahr prospektiv vereinbart werden. Für die Folgeverhandlung sind aus arbeitsökonomischen Gründen auch pauschale prozentuale Fortschreibungen denkbar, sofern keine maßgeblichen Veränderungen eingetreten oder zu erwarten sind und der öffentliche Träger dem nicht widerspricht. Bei den darauf folgenden Verhandlungen sollte wieder eine genaue Ermittlung und Berechnung nach Berechnungsbogen erfolgen.

Anforderungen an Verhandlungsführende

Von den Verhandlungsführenden werden Kenntnisse und Sensibilität für den Aufwand pädagogischer Prozesse und betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwartet, um die ökonomischen Bedingungen der Leistungserbringung realistisch einschätzen zu können.

Fachlich fundierte Entgeltverhandlungen setzen auf öffentlicher Seite eine enge Abstimmung zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe voraus.

5. QUALITÄTSENTWICKLUNG

Neben der Vereinbarung von Leistung, Qualität und Entgelten ambulanter erzieherischer Hilfen sollten auch Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung⁶³ zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen gemacht werden, die gezielt die regelmäßige Bewertung und fachliche Weiterentwicklung der Qualität der Leistungen in den Fokus rücken.

Qualitativ gute Arbeit, die Wirkungen für und mit den Kinder, Jugendlichen und ihren Familien bzw. für und mit den jungen Volljährigen erzielt, setzt auch hier einen kooperativen Dialog zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe mit Beteiligung der Kinder, Jugendlichen, Eltern bzw. jungen Volljährigen als Basis voraus. Die im Zuge des Bundeskinderschutzgesetzes 2012 eingeführte Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung für alle Leistungsarten schafft dafür einen formalen Rahmen.

5.1 GRUNDLAGEN VON QUALITÄTSENTWICKLUNG

§ 79a SGB VIII schreibt Qualitätsentwicklung als Teil der Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers fest.

§ 79a SGB VIII Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a,
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Absatz 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.

Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben somit die Verpflichtung, Prozesse der Qualitätsentwicklung zu initiieren sowie diese aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Entsprechend gilt es auch für den Bereich ambulanter erzieherischer Hilfen

⁶³ Für die stationären Hilfen zur Erziehung schreibt § 78b Abs. 1 SGB VIII neben Vereinbarungen Umfang, Inhalt und Qualität der Leistung (Leistungs- und Qualitätsbeschreibung) und über das Entgelt (Entgeltvereinbarung) bereits seit vielen Jahren als dritten Baustein eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung beider Seiten vor. Diese soll Grundsätze und Maßstäbe zur Bewertung der Leistungsqualität enthalten. Weitergehende gesetzliche Regelungen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Qualitätsentwicklungsvereinbarung fehlen. In der Praxis zeigt sich denn auch, dass im Vergleich zu Leistungs- und Entgeltvereinbarungen Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung bisher sehr viel seltener abgeschlossen werden und in ihren Inhalten sehr heterogen sind – das gilt insbesondere auch für den Bereich der ambulanten erzieherischen Hilfen (vgl. AFET, 2016).

- Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität festzulegen („Woran erkennt man die Qualität einer Leistung und mit welchen Maßstäben lässt sich diese bewerten? In welcher Qualität sollen die Hilfen vor Ort bereit gestellt werden?“, vgl. dazu z. B. die fachlichen Leitlinien und die dazu hinterlegten Indikatoren, Kap. 4.1.2 und Merkmale der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität, Kap. 4.2) und dabei insbesondere auch notwendige Anforderungen an die Sicherung der Rechte von Kindern in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt zu berücksichtigen,
- Auskunft darüber geben zu können, wie diese Qualität gewährleistet und überprüft werden soll („Wie wird die Qualität einer Leistung sichergestellt? Zu welchen Qualitätsmerkmalen sollte z. B. die Leistungsbeschreibung Aussagen enthalten? (vgl. dazu Kap. 4.1.3) Welche Indikatoren sollen zur Bewertung der Qualität einer Leistung herangezogen werden?“)
- und die Frage zu beantworten, wie die Qualität kontinuierlich weiterentwickelt und den fachlichen Erfordernissen angepasst werden soll („Wie werden Ziele fachlicher Weiterentwicklung für die Gesamtheit der ambulanten Erziehungshilfen bzw. einzelne Leistungsarbeiten entwickelt und abgestimmt? Wie wird erhoben und bewertet, inwieweit die Ziele erreicht wurden?“).

Dem Gebot einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit freien Trägern können die öffentlichen Träger nur nachkommen, wenn Qualitätsentwicklung als dialogischer und kooperativer Prozess organisiert wird.⁶⁴ Nur wenn beide Seiten fachlich-inhaltlich an einem Strang ziehen, kann Qualitätsentwicklung die damit verbundenen Steuerungseffekte tatsächlich erreichen.

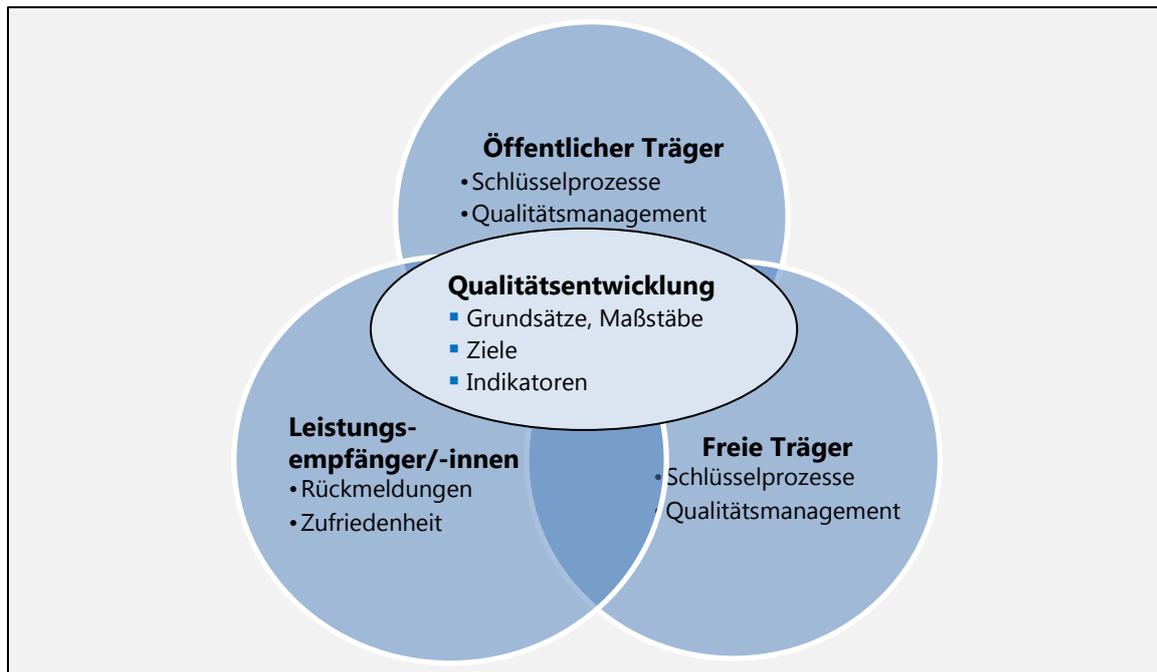
Die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Ausgestaltung von ambulanten erzieherischen Hilfen nur in „Koproduktion“ im sozialrechtlichen Dreieck gelingt, erfordert weiterhin ein Nachdenken darüber, wie die Perspektive der Leistungsberechtigten in diesen Prozess sinnvoll eingeholt werden kann.

Für die Qualitätsentwicklung gilt ebenso wie für die Leistungserbringung im Einzelfall: Qualität entsteht im Dialog. Die Qualität der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Leistungsberechtigten, freien und öffentlichen Trägern wirkt sich unmittelbar auf die Qualität sozialer Dienstleistungen aus.⁶⁵

⁶⁴ vgl. LWL-Landesjugendamt Westfalen, LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hg.), 2013

⁶⁵ vgl. Albus u. a., 2010

QUALITÄTSENTWICKLUNG IM DIALOG



5.2 EBENEN VON QUALITÄTSENTWICKLUNG

Die Qualität ambulanter erzieherischer Hilfen wird entsprechend auf drei Ebenen verhandelt und entwickelt:

1. im bilateralen Dialog zwischen öffentlichem Träger und Leistungserbringer (Qualitätsdialog)

Zur Aushandlung von Zielen, Maßnahmen, Bewertungsverfahren und Indikatoren der Qualitätsentwicklung können zunächst die vielerorts üblichen regelmäßigen bilateralen Qualitätsdialoge zwischen öffentlichem und freiem Träger genutzt werden.

Ein **Qualitätsdialog** hat einen klaren Gegenstand: die gemeinsame Reflexion über die Praxis der Leistungserbringung und die Wirksamkeit – hier der ambulanten Erziehungshilfen. Und er hat ein Ziel: die fachliche Weiterentwicklung. Besonders geeignet, um die gemeinsame Leistungserbringung kooperativ und systematisch weiterzuentwickeln, ist die Verständigung auf gemeinsame Ziele und die Vereinbarung von Maßnahmen zur Zielerreichung sowie von Verfahren und Indikatoren der Bewertung der Zielerreichung.

Ziel des bilateralen Qualitätsdialogs ist der Abschluss einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung (vgl. dazu Kap. 5.4 und die Mustervorlage IV im Anhang). Damit geht ein Qualitätsdialog über den vielerorts üblichen Austausch z. B. im Sinne eines Jahresgesprächs fachlich-inhaltlich deutlich hinaus.

Als Bezugspunkte für den bilateralen Qualitätsdialog können beispielsweise herangezogen werden:

- die Umsetzung, gemeinsame Reflektion und Weiterentwicklung der in der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung vereinbarten Qualitätsmerkmale (fachliche Leitlinien, Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität) und ggf. der hinterlegten Indikatoren,
- Erkenntnisse und Erfordernisse fachlicher Weiterentwicklung aus Sicht des Leistungserbringers, z. B. als Ergebnis eines vorhandenen Beschwerdemanagements, besonderer Vorkommnisse oder des internen Qualitätsmanagements,
- ggf. Qualitätsbericht und Ergebnis bezüglich des vorangegangenen Qualitätsdialogs (Aktivitäten, Veränderungen, Grad der Umsetzung), Projekt- und Erfahrungsberichte der Träger der freien Jugendhilfe,
- die Ergebnisse des Fachcontrollings oder Qualitätsberichte des Jugendamtes,
- die gemeinsame Analyse kritischer Fallverläufe,
- offene Fragen und Probleme der Zusammenarbeit an den Schnittstellen z. B. in der Hilfeplanung (Auftragsvergabe, Fallübernahme, Erstinformation, Zielüberprüfung etc.),
- konzeptionelle Veränderungen, wenn Bedarfe sich grundlegend ändern und/oder grundsätzliche Qualitätsmängel festgestellt werden (z. B. Auswertung interner Analysen hinsichtlich Ausfallzeiten, Fahrtzeiten, stärkere sozialräumliche Ausrichtung, Arbeits-, Brand- und Gesundheitsschutz, ggf. Lösungsvorschläge),
- besondere Ereignisse und veränderte strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. Wechsel von Leitungskräften, gravierende Veränderungen in einzelnen Teams, Standortwechsel),
- ggf. die Durchführung von Projekten und/oder die Planung besonderer Vorhaben (z. B. zu konzeptionellen Schwerpunkten wie z. B. Beteiligung, sozialräumlichen Entwicklungen o. ä.),
- die Umsetzung von Arbeitsergebnissen kommunaler Arbeitsgemeinschaften oder politischer Beschlussvorlagen (Jugendhilfeausschuss) sowie die Umsetzung (ggf. auch trägerübergreifend) festgelegter Schwerpunkt- bzw. Jahresthemen.

Qualitätsdialoge sind unbedingt separat von Entgeltverhandlungen zu führen. Die Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung sind in den Entgeltverhandlungen zu berücksichtigen, sofern sie mit Mehrkosten verbunden sind.

2. im Dialog mit den Leistungsempfängerinnen und -empfängern

In der individuellen Hilfeplanung konkretisiert sich vor allem, wie die für eine effektive und wirksame Hilfe als notwendig erachteten fachlichen Leitlinien und Qualitätsgrundsätze wirksam werden. Fühlen sich die Adressatinnen und Adressaten beteiligt? Werden die Ziele so klar vereinbart, dass sie den Kindern, Jugendlichen und Eltern bzw. jungen Volljährigen eine klare Orientierung geben? Welchen Nutzen hat die Hilfe aus ihrer Sicht gebracht?⁶⁶ Für die Qualitätsentwicklung ambulanter Erziehungshilfen kann eine gezielte Auswertung solcher Fragen mit den Adressatinnen und Adressaten entsprechend wichtige Erkenntnisse bringen.

⁶⁶ vgl. dazu u. a. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2015, Der Paritätische Berlin, 2013

Eine solche Evaluation von Hilfen wird bisher zumeist auf der Einzelfallebene geführt. So werden Eltern, Kinder, Jugendliche und junge Volljährige z. B. zu ihrer Zufriedenheit und zum Hilfeerfolg aus ihrer Sicht befragt. Indikatoren dafür können z. B.

- Rückmeldungen zur **Hilfebeziehung** (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Umgang mit den Leistungsempfänger-(inne/n bei Jugendamt und Leistungserbringern etc.),
- zur **Bewertung der Leistungserbringung** allgemein (Zufriedenheit) oder im Hinblick auf ausgewählte Qualitätsmerkmale (Beteiligung, Ressourcenorientierung),
- Einschätzungen zum **Grad der Zielerreichung** im Hinblick auf die vereinbarten Hilfeplanziele (z. B. Verbesserung der Eltern-Kind-Beziehung, verlässliche Tagesstruktur o. ä.)
- oder **Kompetenzzuwächse** in ausgewählten Lebensbereichen (Bildung, Konfliktfähigkeit, Alltagsorganisation, Umgang mit Geld etc.) sein.

Diese Erkenntnisse können als wichtige Erkenntnisquelle in den Dialog zwischen Jugendämtern und Trägern der freien Jugendhilfe einfließen.

Im Sinne einer partizipativ angelegten Qualitätsentwicklung sind perspektivisch auch verstärkt Überlegungen anzustellen und Modelle zu entwickeln, wie Adressatinnen und Adressaten ihre Erfahrungen und Perspektiven auch fallunabhängig in den örtlichen Qualitätsentwicklungsprozess einbringen können.⁶⁷ Hierzu sind trägerübergreifende Beteiligungsformen wie sie z. B. im Rahmen der Jugendhilfeplanung entwickelt und erprobt sind⁶⁸, aber auch trägerinterne Beteiligungsformen denkbar⁶⁹.

3. im Fachdiskurs der regionalen Erziehungshilfe

Der gesetzlichen Verpflichtung gemäß § 79a SGB VIII liegt ein Verständnis von Qualitätsentwicklung zugrunde, das über eine einzelne Einrichtung und damit über die bilaterale Aushandlung hinausweist. Alle Träger sollen sich vielmehr in den Grundsätzen und Maßstäben zur Qualität wiederfinden können und an deren Umsetzung mitwirken.

Für Qualitätsentwicklung in diesem Sinne ist entsprechend eine trägerübergreifend abgestimmte Grundlage sinnvoll und notwendig, die auch eine transparente Grundlage für die bilateralen Qualitätsdialoge schafft und diese damit entlastet. Den dafür erforderlichen Abstimmungsprozess zwischen Jugendamt und der Gesamtheit der Träger der freien Jugendhilfe bezeichnen wir im Folgenden als **Fachdiskurs**. Im Fachdiskurs werden

⁶⁷ vgl. auch Schrapper, Ch.: Entsteht Qualität im Dialog? – Qualitätsmerkmale und Qualitätsdiskurse als Herausforderung für Theorie und Praxis.. In: AFET, 2016, S. 35-43

⁶⁸ vgl. z. B. Stork, 2010

⁶⁹ So hat beispielsweise die Diakonie Rheinland-Westfalen Lippe gemeinsam mit der Fachhochschule Münster ein Projekt zur Partizipation von Eltern in stationären Erziehungshilfen durchgeführt, das Eltern ein Forum zum Austausch und zur Artikulation zur Verfügung stellt und damit ebenfalls eine Möglichkeit bietet, ihre Perspektive in die Qualitätsentwicklung einzubeziehen. (vgl. dazu den Bericht der Abschlusstagung unter <https://www.fh-muenster.de/fb10/forschung/projektseiten/abschlusstagung-projekt-partizipation-von-eltern-mit-kindern-in-stationaeren-erziehungshilfen.php>)

- die grundlegenden Grundsätze und Maßstäbe der Qualität,
- die Verfahren und die Instrumente der Anwendung und regelmäßigen Überprüfung (Inhalt und Struktur des Qualitätsentwicklungsprozesses, Qualitätsberichte, Rhythmus und Inhalte der Qualitätsdialoge etc.)
- sowie Verfahren der Wirkungsbewertung und -überprüfung **trägerübergreifend** miteinander abgestimmt.

Ziel des Fachdiskurses ist der Abschluss einer trägerübergreifenden Rahmenvereinbarung zur Qualitätsentwicklung. Diese soll zunächst skizzieren, was die Träger vor Ort unter einer „guten ambulanten Erziehungshilfe“ verstehen und in welcher Qualität die Hilfen vor Ort erbracht werden sollen. Sie soll allen Trägern eine verlässliche Orientierung für die Anforderungen an Leistungen und Qualität bieten und gleichzeitig die notwendige Offenheit wahren, um den einzelnen Trägern Spielräume für organisationsbezogene Besonderheiten zu lassen.

Qualitätsentwicklung zielt darüber hinaus auf fachliche Weiterentwicklung und bedarf daher auch der Bewertung von Qualität und entsprechender evaluativer Verfahren. Deshalb geht es ebenso darum, dass die Beteiligten sich für eine Rahmenvereinbarung darauf verständigen, wie fachliche Schwerpunkte und strategische Ziele der Weiterentwicklung der ambulanten Erziehungshilfen miteinander ausgehandelt werden und mit welchen Strukturen und Verfahren sie die Zielerreichung auf kommunaler Ebene regelmäßig gemeinsam bewerten wollen.

Und schließlich sollte eine Rahmenvereinbarung auch den strukturellen und organisatorischen Rahmen der Qualitätsentwicklung und die damit verbundenen Anforderungen an den örtlichen und die freien Träger festlegen. Hier können z. B. Vereinbarungen getroffen werden zu

- Struktur und Rhythmus der Fachdiskurse und Qualitätsdialoge bzw. der verbindlichen Beteiligung an den entsprechenden Arbeitsgruppen oder -gemeinschaften. Die freien Träger sind nicht verpflichtet, sich beispielsweise an AGs nach § 78 SGB VIII zu beteiligen, eine entsprechende Verpflichtung kann also nicht zur Voraussetzung des Abschlusses einer Vereinbarung gemacht werden, sondern ist nur auf freiwilliger Basis möglich.
- Verfahren der Evaluation bzw. Beteiligung an Evaluationen/Wirkungsüberprüfung,
- Anforderungen an das Qualitätsmanagement und die Qualitätsnachweise der Träger etc. (vgl. hierzu Mustervorlage IV zur Vereinbarungsniederschrift im Anhang und Kap. 3.5)

Als gesetzlich vorgesehene Orte der Abstimmung geplanter Maßnahmen sind die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII SGB VIII vielerorts die zentralen Kommunikationsorte in der Zusammenarbeit mit freien Trägern. Oft sind sie in den Kontext der Jugendhilfeplanung eingebunden; sie können aber auch einen geeigneten Rahmen für den örtlichen Fachdiskurs zur Qualitätsentwicklung bieten.⁷⁰ Zunächst sind hier in der Regel bereits Strukturen und Verfahren der Zusammenarbeit mit den Trägern der freien Jugendhilfe etabliert, die genutzt werden können. Weiterhin sind Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung auch fachlich eng verknüpft: Sie sind beide Teil der Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers. Die in der Qualitätsentwicklung zu

⁷⁰ Siehe LWL-Landesjugendamt Westfalen, LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hg.), 2013

formulierenden Grundsätze und Maßstäbe von Qualität bestimmen dabei auch den Rahmen der Jugendhilfeplanung, welche Angebote als „geeignet“ gelten können und verweisen somit auf die notwendige qualitative Dimension von Jugendhilfeplanung. Von der konkreten Ausstattung und der praktischen Ausgestaltung der Jugendhilfeplanung vor Ort hängt es also auch maßgeblich ab, wie Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung sinnvoll aufeinander bezogen werden können.⁷¹ Die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII sind häufig auf einzelne Hilfeformen hin organisiert. Angesichts der quantitativen Zunahme ambulanter Erziehungshilfen ist eine Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII für diesen Bereich durchaus bedenkenswert. Zu beteiligen sind daran pflichtgemäß im Bereich der entgeltfinanzierten Leistungen die anerkannten Träger der freien Jugendhilfe.⁷²

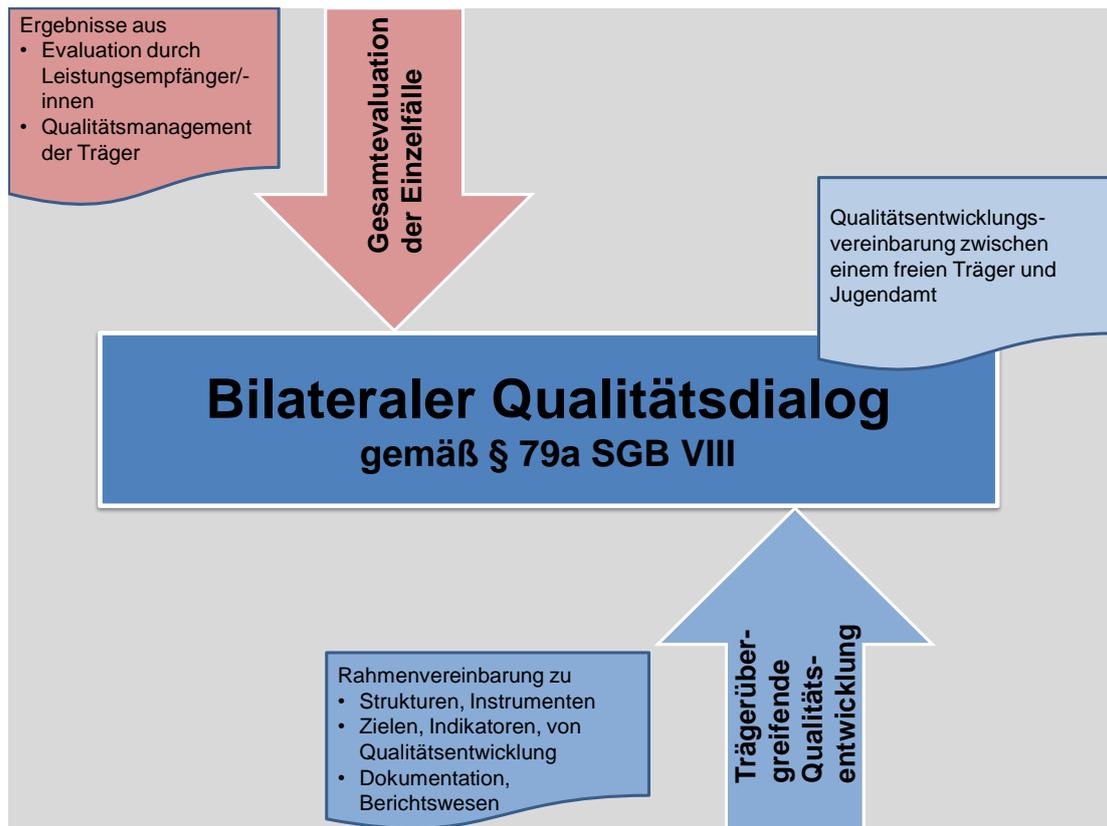
Für den Fachdiskurs zur Qualitätsentwicklung im Bereich ambulanter erzieherischer Hilfen können jedoch auch andere bestehende oder ad-hoc-gegründete Arbeitsgruppen einen entsprechenden Rahmen bieten.⁷³ Die folgende Grafik veranschaulicht die unterschiedlichen für die Qualitätsentwicklung relevanten Ebenen ausgehend von dem bereits vielerorts üblichen bilateralen Qualitätsdialog.

⁷¹ ebd. S. 9f.

⁷² Über eine Beteiligung privat-gewerblicher Träger wird keine Aussage gemacht. Analog zu den geförderten Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern wäre jedoch angesichts der wachsenden Bedeutung dieser Anbieter und der verbindlichen Verankerung der Ergebnisse des Fachdiskurses zu überlegen, ob nicht zumindest die Träger vor Ort, die von Leistungsberechtigten häufiger in Anspruch genommen werden, an den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII beteiligt werden sollten.

⁷³ So haben sich in einigen Jugendamtsbezirken regelmäßige Austauschgremien zwischen Fachkräften bzw. Führungskräften der mittleren Ebene vom öffentlichen und den freien Trägern etabliert, die auch für die gemeinsame Qualitätsentwicklung eine wichtige Rolle spielen (können). Die Erfahrungen zeigen, dass von hier aus Anstöße zur Weiterentwicklung von Prozess- und Strukturqualität ausgehen. Deutlich wird aber auch, dass Aushandlungsergebnisse auf dieser Ebene immer die Rückkopplung mit Leitung/Geschäftsführung ebenso wie mit den Fachkräften benötigen, um wirkungsvoll zu sein. (vgl. Gallasch-Meyer, 2016).

EBENEN VON QUALITÄTSENTWICKLUNG



5.3 QUALITÄTSENTWICKLUNG ALS STRATEGISCHER PROZESS

5.3.1 ENTWICKLUNG VON GRUNDSÄTZEN UND MAßSTÄBEN ZUR BEWERTUNG DER QUALITÄT AMBULANTER ERZIEHUNGSHILFEN

Jeder Prozess von Qualitätseentwicklung beginnt damit, dass sich die Beteiligten auf Grundsätze der Qualität sowie auf Kriterien und Maßstäbe, anhand derer sich die konkrete Umsetzung in der Leistungserbringung – hier der ambulanten Erziehungshilfen – ablesen lässt, verständigen.

Dafür muss der öffentliche Träger zunächst intern eine eigene fachliche Positionierung vornehmen, welche Qualitätsgrundsätze und -maßstäbe für eine zielführende ambulante Erziehungshilfe aus seiner Sicht als notwendig und geeignet erachtet werden, und welche Qualität von den Leistungserbringern generell erwartet wird.

Entsprechend der lokalen Besonderheiten können die an die Qualität ambulanter Erziehungshilfen zu stellenden Anforderungen tendenziell je nach Kommune unterschiedlich sein (z. B. können die fachlichen Anforderungen an Sozialraumorientierung oder interkulturelle Kompetenz in einer Großstadt andere sein als in einem stark zersiedelten Flächenkreis). Zu gewährleisten ist jedoch, dass sich trotz der Berücksichtigung regionaler Besonderheiten die örtliche Praxis nicht verselbständigt, sondern die Grundsätze und Maßstäbe für die Qualität an übergreifende Fachdiskurse ankoppeln. Aus diesem Grund

sollen sich die öffentlichen Träger gemäß § 79a SGB VIII an den Empfehlungen der überörtlich zuständigen Behörden orientieren.

Als Orientierung für eine inhaltliche Abstimmung sollen entsprechend die in dieser Empfehlung⁷⁴ entwickelten fachlichen Leitlinien und die Kriterien der Prozess-, Ergebnis- und Strukturqualität dienen (s. Kap. 4.1.2 und 4.2).

Diese grundlegenden Qualitätsmerkmale gilt es dann, auf die Situation vor Ort zu beziehen und sie für die gemeinsame Leistungserbringung mit den örtlichen Trägern der freien Jugendhilfe vor Ort ggf. zu konkretisieren, ggf. zu modifizieren oder zu ergänzen und schließlich zu vereinbaren.

Dieser Abstimmungsprozess sollte trägerübergreifend angelegt sein, damit die Qualitätsmerkmale von allen getragen und für alle Träger verbindlich und transparent gemacht werden können. Dabei sollte sowohl die Leistungserbringung im Jugendamt als auch beim freien Träger in den Blick genommen werden.

Als verbindlicher Ausgangspunkt des Qualitätsentwicklungsprozesses bedürfen die Ergebnisse der Schriftform.

Die vereinbarten Grundsätze und Maßstäbe der Qualität ambulanter erzieherischer Hilfen sollten möglichst auch durch den Jugendhilfeausschuss abgesichert werden, damit sie von der Gesamtorganisation verbindlich getragen werden.⁷⁵

Wenn dieser Meilenstein erreicht ist, sollte möglichst auch geklärt sein,

- wie die Ergebnisse des Diskurses allen Hierarchieebenen (Fachkräfte, Geschäftsführungen, Politik) bekannt gemacht werden (z. B. durch trägerinterne Informationsveranstaltungen, Information aller Teams, eine gemeinsame Fachtagung o. ä.),
- in welcher Form, mit welchen Inhalten und zu welchem Zeitpunkt der Fachdiskurs bzw. Qualitätsdialog fortgesetzt wird und
- wie die Inhalte der Vereinbarung und deren Auswirkungen überprüft und fortgeschrieben werden sollen (z. B. indem alle Träger vor dem nächsten Treffen intern ihre Verfahrensabläufe mit den Fachkräften auswerten und die Ergebnisse präsentieren oder indem zu einem Qualitätsmerkmal wie, z. B. Partizipation oder Sozialraumorientierung, die Träger ihre konzeptionelle Umsetzung vorstellen, um auf dieser Grundlage zu weitergehenden Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu kommen).

5.3.2 VON QUALITÄTSGRUNDSÄTZEN ZUM STEUERUNGSKREISLAUF

Qualität an sich ist nicht statisch und wird in der Regel nicht absolut, sondern immer nur in Annäherung erreicht.

Die Grundsätze und Maßstäbe zur Qualität sind denn auch kein Selbstzweck, sondern von ihnen sollen idealtypisch Impulse in die Praxis ausgehen, die systematische Qualitätsreflexion

⁷⁴ „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Abs. 2 zuständigen Behörden (...)“ (§ 79a SGB VIII). Siehe auch die Orientierungshilfe des LVR-Landesjugendamt und LWL-Landesjugendamt Westfalen, 2013

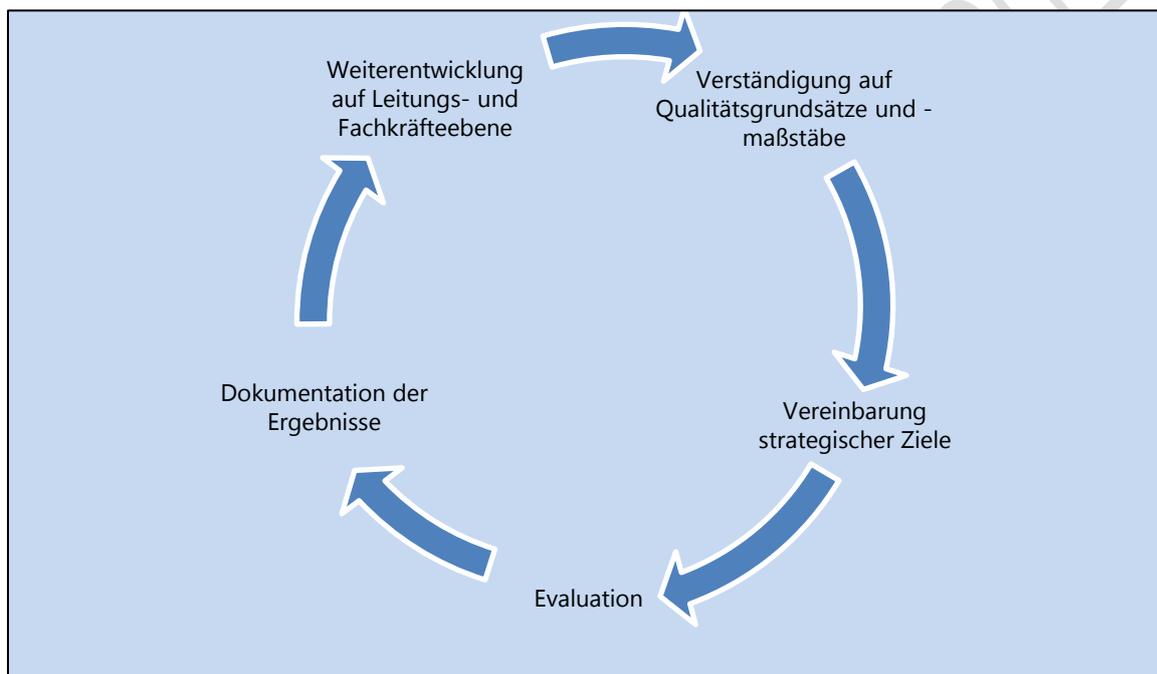
⁷⁵ vgl. LVR-Landesjugendamt Rheinland, LWL-Landesjugendamt Westfalen, 2013, S. 12f.

und entsprechende einrichtungsinterne wie auch kooperative Weiterentwicklungsprozesse herausfordern.

§ 79a SGB VIII verlangt denn auch nicht nur, Qualitätsmerkmale zu entwickeln und abzustimmen, sondern ihre Anwendung zu gewährleisten, weiterzuentwickeln und regelmäßig zu überprüfen.

Das heißt zunächst wiederum der öffentliche Träger ist gefragt, eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie die Umsetzung der vereinbarten Qualitätsgrundsätze und -maßstäbe kontinuierlich und systematisch überprüft werden soll, und in enger Abstimmung mit den Trägern der freien Jugendhilfe dafür Sorge zu tragen, dass entsprechende Verfahren der Evaluation und fachlichen Weiterentwicklung vor Ort entworfen und praktiziert werden.

Qualitätsentwicklung ist entsprechend als Steuerungskreislauf anzulegen:



Nachdem öffentlicher und freie Träger – unter Einbezug der Perspektive von Eltern, Kindern/Jugendlichen und jungen Volljährigen (vgl. Kap. 5.2)⁷⁶ – wechselseitig ihr Verständnis von Qualität geklärt haben, gilt es deshalb auch eine Verständigung darüber herzustellen,

- welche strategische Zielsetzung im Vereinbarungszeitraum als Schwerpunkt in den Blick genommen werden soll (z. B. verbessertes Schnittstellenmanagement in der Hilfeplanung, stärkere Aktivierung sozialräumlicher Ressourcen in den ambulanten erzieherischen Hilfen, gezieltere Unterstützung von Rückkehroptionen fremdplatzierter Kinder durch ambulante Erziehungshilfen o. ä.),
- welche Qualitätsmaßstäbe, Zielsetzungen oder Inhalte evaluiert werden sollen und welche Indikatoren zur Bewertung herangezogen werden (z. B. Einschätzungen der Fachkräfte,

⁷⁶ vgl. dazu beispielsweise die Projekte zur dialogischen Qualitätsentwicklung des Kronsberger Kreises e.V. unter www.dialog-kronsberg.de und Stadt Dormagen (Hg.), 2001

Zufriedenheit der Adressatinnen und Adressaten, Zahl der entsprechend des Hilfeplanziels abgeschlossenen Hilfen etc.),

- sowie welche Verfahren und Instrumente der Evaluation (z. B. Selbstreflexion der Fachkräfte, Befragung der Adressatinnen und Adressaten, Fachcontrolling o. ä.) angewandt werden sollen.

Qualitätsentwicklung setzt voraus, dass die freien Träger ebenso wie der öffentliche Träger Inhalt und Qualität ihrer Leistungen beschrieben haben bzw. im Laufe des Prozesses beschreiben und nach Möglichkeit jeweils über ein eigenes Qualitätsmanagementsystem verfügen bzw. dieses entwickeln.

Die Bestimmung und Weiterentwicklung von Qualität ist nur auf Grundlage aussagefähiger empirischer Daten möglich. Welche zum Gegenstand von Qualitätsentwicklung gemacht werden, sollte gemeinsam abgestimmt und verhandelt werden.

Für die Evaluation ist dabei zwischen dem Einzelfall (Fallebene) und der Gesamtheit aller Fälle ambulanter Erziehungshilfe (Produktebene) zu unterscheiden. Im Fokus kooperativer Qualitätsentwicklung von öffentlichem und freien Trägern stehen dabei immer die Produktebene und gemeinsame Ziele und Absprachen über den Einzelfall hinaus.

Eine fallübergreifende Evaluation setzt jedoch in der Regel eine einzelfallbezogene Auswertung der Hilfen voraus. Während aber im Einzelfall z. B. Ziele und Indikatoren der Zielerreichung sehr detailliert beschrieben werden, bedarf es für eine Evaluation auf der Produktebene einer Zusammenfassung der Einzelfälle in übergreifenden Kategorien (z. B. nach dem Ziel der Hilfe: Wiederherstellung der Erziehungsfähigkeit, Gewährleistung der Persönlichkeitsentwicklung des Kindes/Jugendlichen in belasteten Situationen, Verselbständigung, Schutz vor Gefährdungen o. ä. oder nach den angesprochenen Kompetenzbereichen: Bildung/Ausbildung/Schule, soziale Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung/Identität etc., um feststellen zu können, in welchen Bereichen die Hilfen gute Ergebnisse erzielen).

Voraussetzung für eine Evaluation ist also, dass der öffentliche Träger die Entwicklungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung auf Produktebene – d. h. einzelfallübergreifend – auswerten kann, z. B. im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung, vorzeitige Abbrüche, Laufzeiten o. ä.. Dazu bedarf es personeller Ressourcen im Bereich des Fachcontrollings und einer entsprechenden Software.

Die Auswertung der Indikatoren sollte möglichst konkret, was Verfahren, Ort, Arrangement, Zeitpunkt und die notwendigen Unterlagen angeht, vereinbart werden. Auch Modalitäten zur Aufzeichnung gegenseitig wahrgenommener Qualitätseinschränkungen können miteinander abgesprochen werden.

Zentral für das Gelingen des Qualitäts(entwicklungs)dialogs ist, dass die Ergebnisse nicht einseitig bewertet werden, sondern dass die Interpretation gemeinsam im dialogischen Prozess erfolgt und dass er regelmäßig – am besten im jährlichen Rhythmus – fortgesetzt wird.

5.3.3 ENTWICKLUNG VON ZIELEN UND INDIKATOREN

Die strategischen Ziele von Qualitätsentwicklung lassen sich zum einen aus den vor Ort abgestimmten Qualitätsgrundsätzen ableiten. So kann es im Sinne einer stärkeren Sozialraumorientierung z. B. sinnvoll und notwendig sein, dass die Träger auch räumlich stärker in den unterschiedlichen Sozialräumen präsent sind. Die Zunahme von Familien mit Migrationshintergrund in den ambulanten erzieherischen Hilfen kann es erforderlich machen, die interkulturellen Kompetenzen der Fachkräfte zu schulen. Oder um den Anspruch der Aktivierung der Ressourcen der Familien tatsächlich einzulösen, gilt es den Einsatz entsprechender Methoden, wie z. B. der Ressourcen- oder Netzwerkkarte aktiv zu fördern.

Weiterhin können Forschungsergebnisse Hinweise für lohnenswerte strategische Ziele geben. So ist aus der Forschung im Bereich der Hilfen zur Erziehung bekannt, dass insbesondere das Partizipationempfinden von Eltern und jungen Menschen, d. h. wie sie ihre Interessen und Bedürfnisse in den Prozess der Hilfeplanung einbringen können, die Arbeitsbeziehung zwischen ihnen und den Fachkräften, ein verbindliches, zielorientiertes Hilfeplanverfahren, aber auch die Einflussmöglichkeiten von Fachkräften in ihrer eigenen Organisation positive Effekte bei den Kindern und Jugendlichen auslösen.⁷⁷

Und schließlich können strategische Ziele dahingehend systematisiert werden, ob sie darauf zielen, die Ergebnisse der Leistungserbringung (Ergebnisqualität), die Verfahren und Abläufe (Prozessqualität) oder die strukturellen Rahmenbedingungen (Strukturqualität) zu verbessern.

Ziele sind möglichst dahingehend zu formulieren, welche Verbesserung damit für die Leistungsberechtigten erreicht werden soll. Indikatoren wiederum sind Maßstäbe, die anzeigen, ob und wie das Ziel erreicht wurde.

Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität kann auf der Fallebene u. a. über eine Operationalisierung der Indikatoren Zufriedenheit, Zieltreue/Zielerreichung, Kompetenzzuwächse und Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 4.2.1) überprüft werden.

- **Zufriedenheit:** Am Ende einer Hilfe werden die Eltern und jungen Menschen beispielsweise im letzten Hilfeplangespräch oder mittels einer schriftlichen Befragung zu ihrer subjektiven Zufriedenheit z. B. mit dem Hilfeprozess, der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und dem Leistungserbringer und dem Ergebnis der Hilfe befragt. Auch eine abschließende Bewertung zum Hilfeverlauf und zur Zusammenarbeit durch den Leistungserbringer und die Fachkraft im Jugendamt kann wichtige Hinweise auf die Qualität der Leistungserbringung geben.
- **Zielerreichung:** Die Ergebnisqualität wird festgestellt in der Übereinstimmung und/oder Abweichung der tatsächlich erreichten Ziele mit den Hilfeplanzielen zum geplanten Zielerreichungszeitpunkt (geplantes Hilfeende) sowie ggf. auch dazwischen zu den verschiedenen Hilfeplanüberprüfungszeitpunkten.

⁷⁷ vgl. Albus u. a., 2010

- **Kompetenzzuwächse:** In festen Zeitabständen oder jeweils zu den Hilfeplangesprächen schätzen die Leistungsberechtigten und/oder die Fachkräfte des Jugendamtes und der freien Träger die durch die Hilfe erzielten Kompetenzzuwächse z. B. in den Bereichen Bildung, Alltagsorganisation, Selbständigkeit, soziale Beziehungen o. ä. auf einer Skala ein. So können Entwicklungsverläufe in unterschiedlichen Kompetenzbereichen nachvollzogen werden.
- **Nachhaltigkeit:** Zur Überprüfung der Nachhaltigkeit einer Erziehungshilfe können zu bestimmten Zeitpunkten nach Hilfeende die Fallakten erneut betrachtet und ausgewertet werden unter der Fragestellung, ob es zwischenzeitlich einen Neuantrag auf Hilfen oder Hinweise auf Kindeswohlgefährdung gegeben hat.

Strategische Ziele zur Verbesserung der Ergebnisqualität können sich entsprechend auf eine höhere Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger, eine verbesserte Zielerreichung z. B. durch Reduktion des Anteils der ungeplant beendeten Hilfen, eine gezieltere Förderung von Kompetenzen in ausgewählten Bereichen oder die Erhöhung der Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen auch über den Endpunkt der Hilfe hinaus beziehen.

Prozessqualität

Die Prozessqualität realisiert sich vor allem in einer transparenten und abgestimmten Zusammenarbeit in der Hilfeplanung. Die Evaluation des Modellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ zeigt, dass es bei den Abläufen zwischen Jugendamt und freien Trägern hohe Reibungsverluste gibt und die Ersetzung dieser Reibungsverluste durch verbindlich vereinbarte Verfahrensabläufe zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern die Wirkungen von Hilfeprozessen signifikant erhöht.⁷⁸ In der Gewährung, Erbringung und Evaluation von Leistungen erzieherischer Hilfen sind öffentlicher und freier Träger gefordert, ihre Rollenwahrnehmung und ihre Arbeitsweisen so aufeinander abzustimmen, dass der gesamte Prozess der Hilfeplanung von den Sorgeberechtigten und den jungen Menschen als einheitlicher Prozess erfahren werden kann. Dies gelingt umso besser, je klarer der Rahmen ist, in dem die Akteure sich bewegen.

Wichtige Qualitätsgrundsätze und Ziele für einen entsprechenden Qualitätsdialog sind z. B.

- eine **geklärte Rollen- und Aufgabenwahrnehmung in der Hilfeplanung** (öffentlicher Träger als Gewährleister, Leistungsträger und Steuerungsverantwortlicher, freie Träger als Leistungserbringer, Rollenwahrnehmung im Hilfeplangespräch etc.)⁷⁹,
- ein zwischen freiem und öffentlichem Träger **abgestimmtes Verfahren der Hilfeplanung** mit Einsatz geeigneter, wechselseitig anschlussfähiger Dokumentationsinstrumente (z. B. Hilfeplanprotokoll mit klarem Auftrag und Zielen, Berichtsvorlagen der freien Träger o. ä.)

⁷⁸ vgl. Albus u. a., 2010 und Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 2010

⁷⁹ Es ist beispielsweise zu klären, ob der öffentliche oder der freie Träger die Verantwortung für die Handlungs- bzw. Teilzielplanung mit den Adressatinnen und Adressaten übernimmt und wie im Hilfeverlauf die Zielerreichung überprüft wird. In dem Kapitel 4.2.2 wurde bereits deutlich, dass die Vereinbarung von Richtungs- bzw. Wirkungszielen mit den Personensorgeberechtigten und dem Kind/Jugendlichen als Aufgabe des öffentlichen Trägers zu betrachten ist (vgl. dazu auch Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hg.), 2015.

- und ein **klares Schnittstellenmanagement** z. B. im Hinblick auf die Weitergabe von Informationen unter Wahrung des Datenschutzes oder im Hinblick auf Kontakte und Mitteilungspflichten.⁸⁰

Genauso bedeutsam ist, dass der öffentliche Träger und die freien Träger sich auf eine zielorientierte Steuerung und Ausgestaltung der Hilfen verständigen, Schlüsselprozesse markieren und gemeinsam

- die **Qualität bei der Einleitung/Vermittlung einer Hilfe** beschreiben,
- die **Qualität der Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren während der laufenden Hilfe**
- und die **Qualität bei Beendigung der Hilfen** beschreiben.

Aus einer entsprechenden Reflektion des gemeinsamen Hilfeplanungsprozesses bzw. der Übereinstimmung zwischen dem vereinbarten und dem tatsächlichen Verfahren lassen sich dann strategische Ziele der Weiterentwicklung für die Gesamtheit der Hilfen (Produktebene) ableiten wie z. B.

- Hilfeplangespräche werden auf Seiten der Träger immer mit den Leistungsberechtigten vorbereitet.
- Das Jugendamt entwickelt mit den Leistungsberechtigten ein klares Richtungsziel. Auf der Grundlage des vereinbarten Richtungsziels erarbeiten die Leistungserbringer mit den Kindern, Jugendlichen und Sorgeberechtigten Teilziele und legen diese innerhalb von acht Wochen nach Beginn der Hilfe dem Jugendamt vor.
- Die Berichte der Leistungserbringer beziehen sich konkret auf die Hilfeplanziele und enthalten O-Töne der Kinder/Jugendlichen und der Sorgeberechtigten.

Strukturqualität

Strategische Ziele zur Verbesserung der Strukturqualität beziehen sich vor allem auf die Verbesserung der personellen, sachlichen und organisatorischen Ressourcen. So kann für eine verbesserte Präsenz im Sozialraum die Anmietung neuer Räumlichkeiten erforderlich werden. Ein erhöhter Bedarf an gezielter Förderung der Eltern-Kind-Interaktion gerade junger Mütter kann nur beantwortet werden, wenn Fachkräfte hierzu gezielt ihre Kompetenzen erweitern können o.ä..

Aus der fallübergreifenden Kenntnis der Bedarfslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien können auch Ansatzpunkte für eine sinnvolle und notwendige Weiterentwicklung der Angebotsstruktur im Rahmen der Jugendhilfeplanung abgeleitet werden.

Indikatoren für die Strukturqualität sind dann häufig quantitative Werte wie z. B. die Zahl der besuchten Fortbildungen, die vorhandenen Angebote, Räumlichkeiten etc. Hierzu kann zwecks Evaluation eine schriftliche Berichterstattung (z. B. Aufstellung von Fortbildungsaktivitäten, Ergebnispräsentation, Qualitätsbericht o. ä.) vereinbart werden.

Die folgende Tabelle gibt auf den unterschiedlichen Ebenen Auskunft darüber, wie Ziele und Kriterien für die Zielerreichung beispielhaft aussehen können:

⁸⁰ Siehe Radewagen, 2016

Auf welche Qualitäts-Dimension bezieht sich das Ziel?	Welcher Grundsatz der Qualität (Fachliche Leitlinie) wird bearbeitet?	Welche Verbesserung soll für die Eltern und jungen Menschen in ambulanten Hilfen zur Erziehung erreicht werden? (strategisches Ziel)	Wann ist das Ziel erreicht? (Indikator)
Ergebnisqualität	Wirkungsorientierung	Die Hilfen unterstützen die Kinder, Jugendlichen und Familien ihre Ziele zu erreichen. Die Hilfen fördern die Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen.	60% der Hilfen werden entsprechend des Hilfeplanziels beendet. In den Hilfen mit bildungs- und schulbezogenen Zielen geben 10% mehr Kinder und Jugendliche als im Vorjahr an, dass sie im Bereich Bildung ihre Kompetenzen erweitern konnten.
	Partizipation	Die Perspektiven von Kindern und Jugendlichen finden in der Hilfeplanung mehr Gehör.	Der Anteil der Kinder und Jugendlichen, die rückblickend angeben, dass sie ihre Wünsche und Interessen gut in die Hilfeplanung einbringen konnten, steigt im Vergleich zum Vorjahr um 10%.
	Ressourcenorientierung Methodenvielfalt	Die vorhandenen Ressourcen werden für die Adressatinnen und Adressaten sichtbar gemacht.	In 90% der ambulanten Hilfen zur Erziehung wird die Netzwerk- und/oder Ressourcenkarte eingesetzt.
	Verbindliche Prozessabläufe	Die mit den Kindern, Jugendlichen und Familien vereinbarten Zeitabläufe werden eingehalten.	80% der Hilfeplangespräche finden zum vereinbarten Zeitpunkt statt.
Strukturqualität	Interkulturelle Kompetenz	Die Lebenslagen von Familien mit Migrationshintergrund werden in den Hilfen berücksichtigt.	In jedem Team ambulanter Erziehungshilfen besucht im kommenden Jahr eine Fachkraft eine Fortbildung zur interkulturellen Kompetenz.
	Qualität der Arbeitsbeziehung	Die Arbeitsbeziehung ist für die Familien verlässlich.	Jeder Träger hat klare Vertretungsregelungen und Absprachen zur Information darüber mit dem öffentlichen Träger getroffen.

5.3.4 GRUNDSÄTZE UND MISSVERSTÄNDNISSE: WAS QUALITÄTSENTWICKLUNG (NICHT) BRAUCHT

Fachkräften und damit auch Trägern kann grundsätzlich unterstellt werden, dass sie ein Interesse daran haben, fachlich gute Arbeit im Sinne von Kindern, Jugendlichen und Familien zu machen, ihre Arbeit an deren Bedarfen auszurichten und sie immer wieder neu zu justieren. Hier liegt die Triebfeder, an die Prozesse der Qualitätsentwicklung andocken. Gleichzeitig rufen Initiativen zur Qualitätsentwicklung in der Realität aber häufig Widerstände hervor oder stoßen an reale Grenzen: Mit Hinweisen auf die mangelnde Überprüfbarkeit von Wirkungen erzieherischer Hilfen, auf technokratische Verfahren, auf mangelnde Ressourcen und zu hohen Arbeitsaufwand drohen Initiativen im Keim zu ersticken oder daran zu scheitern.

Wer Qualitätsentwicklungsprozesse vor Ort anstoßen will, sollte folgende Grundsätze beherzigen⁸¹:

Pragmatische Vorgehensweisen wählen, Nutzen erfahrbar machen

Qualitätsentwicklung benötigt Ressourcen. Um den zusätzlichen Aufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt sich ein pragmatisches Vorgehen, das mit den Zielen, Inhalten und Evaluationsmethoden an den vorhandenen Strukturen und Möglichkeiten anknüpft und möglichst in vorhandenen Abläufen umgesetzt werden kann. Wenn bereits mit geringem Aufwand für die Beteiligten Fortschritte und damit Nutzen erkennbar werden, erhöht das die Bereitschaft und Motivation zur Mitwirkung.

Voraussetzung: Vertrauen schaffen

Qualitätsentwicklung verlangt von den Beteiligten, die eigene Arbeit transparent zu machen und sich damit ggf. auch der Kritik zu stellen. Dieses kann nur gelingen in einem Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit, das die Herstellung von Qualität als gemeinsames Produkt begreift (vgl. dazu Kap. 6).

Ohne Zahlen, Daten, Fakten geht es nicht

Qualitätsentwicklung braucht klare Ziele. Das bedeutet auch, sich sehr konkret darüber zu verständigen, wann das gemeinsame Ziel zeitlich und inhaltlich erreicht ist und wann die Beteiligten mit dem Ergebnis der Qualitätsentwicklung zufrieden sind. Für die Bewertung und Reflektion sind quantifizierbare Maßstäbe und Daten, Zahlen und Fakten, die möglichst vor der Fortsetzung des Qualitätsdialogs den Beteiligten in schriftlicher Form zur Verfügung stehen, unerlässlich. Andernfalls droht Qualitätsentwicklung leicht zu einem Meinungs austausch ohne empirische Grundlage zu verkommen.

Datenerhebungen lassen sich dabei zweifellos auch manipulieren (zu welchem Zeitpunkt lässt man z. B. Jugendliche Angaben zur ihrer Zufriedenheit machen?). Es ist daher sinnvoll, in die Evaluation quantitative, aber auch qualitative Daten aus unterschiedlichen Perspektiven einzubeziehen (Rückmeldungen von Jugendlichen, Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Fachkräften freier Träger, Daten des Fachcontrollings im Jugendamt etc.), die sich wechselseitig ergänzen.

⁸¹ Vgl. hierzu auch LWL-Landesjugendamt/LVR-Landesjugendamt 2013 sowie Schrapper in AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe 2016, S. 35ff.

Messlatte nicht zu niedrig hängen

Die Sorge zu scheitern verführt manchmal dazu, die Ziele niedrig zu hängen, um die selbst gesteckten Vorgaben auf jedem Fall zu erreichen. Im Sinne der Kinder, Jugendlichen und Familien ist dieses zumeist nicht und auch die Motivation von Fachkräften spornt das nicht zwangsläufig an. Ziele dürfen ehrgeizig sein; es braucht jedoch Klarheit darüber, dass nicht das Scheitern an Zielvorgaben, sondern die gemeinsame Suche nach möglichen Ursachen, Hinderungsgründen und Bewältigungsstrategien im Zentrum der Qualitätsentwicklung stehen sollte.

Qualitätsentwicklung heißt gemeinsam Bewerten

Zahlen und Daten sprechen nie alleine für sich; sie bedürfen der Interpretation und Bewertung durch die Beteiligten in einem gemeinsamen Dialog. Dabei ist das, was als Qualität gilt, stark von subjektiven Wertungen geprägt. Entscheidend ist entsprechend die inhaltliche Debatte, was genau unter Qualität verstanden wird, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind und ob die Ergebnisse vor diesem Hintergrund (z. B. auch angesichts besonderer Ereignisse in diesem Zeitraum) eher als gut oder weniger gut bewertet werden. Die inhaltliche Debatte über die Bewertung von Qualität muss im Zentrum der Qualitätsentwicklung stehen.

Keine überhöhten Steuerungserwartungen

Pädagogische Prozesse sind von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig, die sich nicht auf eindimensionale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zurückführen lassen. Qualität wird hier vielmehr immer wieder in individualisierten Interaktionen hergestellt. Qualitätsentwicklung eignet sich entsprechend nicht dazu, eindimensionale Vorstellungen von und optimistisch überhöhte Erwartungen an Steuerung zu bedienen, nach denen mit gezielten Impulsen intendierte Entwicklungen ausgelöst werden. Es geht vielmehr darum, in einem auf Kontinuität angelegten Prozess systematisch Qualitätsreflexionen und Weiterentwicklungen herauszufordern und anzuregen, diese zu beobachten und zu bewerten und daraus wiederum neue Ziele abzuleiten.

5.4 KONSEQUENZEN: ABSCHLUSS EINER QUALITÄTSENTWICKLUNGSVEREINBARUNG

Eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung regelt (idealtypisch) das gemeinsame Handeln des öffentlichen Jugendhilfeträgers und des Leistungserbringers im Bereich der Qualitätsentwicklung. Sie zielt darauf,

- einen für beide Seiten verlässlichen Rahmen zur Verständigung über die Qualität der Leistungsangebote zu schaffen,
- in einen regelmäßigen Austausch über die Umsetzung der Qualitätsmerkmale zu treten
- und organisationsinterne Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -steuerung in einen abgestimmten gemeinsamen Rahmen der Qualitätsentwicklung einzuordnen.

Der Inhalt einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung ist das Ergebnis des bilateral zwischen dem örtlichen Jugendamt und dem Träger der freien Jugendhilfe geführten Qualitätsdialogs.

Er beschreibt, welche weiteren Maßnahmen der Qualitätsentwicklung durchgeführt werden und welche Wirkungen (Ergebnisqualität) in dessen Folge einsetzen sollen. Sie wird regelmäßig fortgeschrieben.

Die bilaterale Qualitätsentwicklungsvereinbarung knüpft einerseits an die bestehenden allgemeinen Rahmenvereinbarungen bzw. trägerübergreifenden Rahmenvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung (vgl. Kap. 3.4 und 5.2.), andererseits an die Leistungs- und Qualitätsbeschreibung eines Trägers an, die nach Möglichkeit bereits Aussagen zur Qualitätspolitik und dem trägerbezogenen Qualitätsmanagement des Leistungserbringers (z. B. Klientenbefragungen, Selbstevaluation, Durchführung von Qualitätszirkeln etc.) enthalten sollten.

Sie nimmt weiterhin Bezug auf die vereinbarten Grundsätze und Maßstäbe zur Qualität der ambulanten Erziehungshilfen und enthält Aussagen darüber

- in welchem Zeitraum sich ein Träger
- mit welchen Aspekten aus diesem Rahmen
- in welcher Form auseinandersetzen wird (Konkretisierung durch evaluierbare Verfahrensstandards oder durch die Angabe genauerer Qualitätskriterien und darauf ausgerichteter Indikatoren),
- wie (in welchen Verfahren) er seine Arbeit – daran ausgerichtet – systematisch bewerten bzw. überprüfen will,
- um auf diese Weise aktive Qualitätsentwicklung zu betreiben.⁸²

Als bilaterale Vereinbarung sollte die Qualitätsentwicklungsvereinbarung ebenfalls Aussagen darüber treffen, mit welchen Maßnahmen das Jugendamt analog zum Prozess beim freien Träger die Qualität der eigenen begleitenden Hilfeplanung überprüfen und weiterentwickeln will.

Das folgende Beispiel macht für den Qualitätsgrundsatz „Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Hilfeplanung“ anschaulich, wie dieser im Rahmen einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung (analog der Mustervorlage IV) konkretisiert werden könnte.

⁸² Diese fachlich-inhaltlichen Anforderungen an eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung sind einem Arbeitspapier von Prof. Dr. Joachim Merchel, Fachhochschule Münster, vom 24. August 2015 entnommen, das dieser auf Einladung der Arbeitsgruppe, die diese Empfehlungen erarbeitet hat, zur Diskussion gestellt hat.

Die folgende QE-Vereinbarung bezieht sich auf (bitte ankreuzen)

- Ergebnisqualität
- Prozessqualität
- Strukturqualität

Welche Grundsätze und Maßstäbe der Qualität werden bearbeitet?

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

Ziel 1: (Welche Verbesserung für die Leistungsberechtigten soll mit der Weiterentwicklung der Leistungserbringung erreicht werden?)

Die Kinder und Jugendlichen können ihre Perspektiven, Wünsche und Bedarfe besser in die Hilfeplanung einbringen.

<p>Kriterien zur Zielerreichung (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde?)</p>	<p>Öffentlicher Träger 70% der Kinder und Jugendlichen geben an, dass sie dem Hilfeplangespräch folgen konnten und ihre Wünsche einbringen konnten.</p> <p>Mindestens ein Fünftel der Fachkräfte nehmen an einer gemeinsamen Fortbildung zur kindgerechten Gesprächsführung teil.</p>	<p>Freier Träger 80% der Kinder und Jugendlichen geben an, dass die Hilfeplangespräche mit ihnen persönlich vorbereitet wurden. In 80% der Vorlagen zum Hilfeplangespräch finden sich O-Töne von Kindern/ Jugendlichen.</p> <p>Mindestens ein Fünftel der Fachkräfte nehmen an einer gemeinsamen Fortbildung zur kindgerechten Gesprächsführung teil.</p>
<p>Maßnahmen und Verfahren zur Zielerreichung (Wer macht was bis wann?)</p>	<p>Öffentlicher Träger Mit Beginn des nächsten Jahres werden in allen Hilfeplangesprächen, bei denen Kinder anwesend sind, sie als erste von den moderierenden ASD-Fachkräften angesprochen.</p> <p>Für die Fachkräfte im ASD und bei den freien Trägern wird innerhalb der nächsten zwölf Monate eine gemeinsame Inhouse-Schulung zur kindgerechten Gesprächsführung durchgeführt. Diese wird vom Jugendamt organisiert.</p>	<p>Freier Träger Die Hilfeplangespräche werden regelhaft mit den Kindern und Jugendlichen vorbereitet. Dafür schafft der freie Träger bis zum Beginn des nächsten Jahres die Voraussetzungen.</p> <p>Für die Fachkräfte im ASD und bei den freien Trägern wird innerhalb der nächsten zwölf Monate eine gemeinsame Inhouse-Schulung zur kindgerechten Gesprächsführung durchgeführt.</p>
<p>Vereinbarungen zur Zielüberprüfung (Wie und wann überprüfen wir die Zielerreichung?)</p>	<p>Bis März des übernächsten Jahres erstellt der ASD eine Evaluation der Hilfeplangespräche (O-Töne in den Hilfeplanvorlagen, Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit ASD-Fachkräften zur Beteiligung von Kindern in den HPGs und zu Konsequenzen aus der Fortbildung) bezogen auf den Zeitraum des Folgejahres von Dezember bis Januar 20xx.</p>	<p>Der freie Träger übermittelt dem öffentlichen Träger bis März des übernächsten Jahres die Ergebnisse eine Gruppendiskussion mit den Fachkräften zur Beteiligung von Kindern in den Hilfeplangesprächen und zu Konsequenzen aus der Fortbildung.</p>

Der Qualitätsdialog wird fortgesetzt am 2. Quartal des übernächsten Jahres.

Die Einladung erfolgt durch den öffentlichen Träger.

Als Gesprächsgrundlage werden herangezogen Teilnahmeliste der Inhouse-Schulung, Evaluation der Hilfeplangespräche durch den ASD, Ergebnisse der Gruppendiskussionen beim freien Träger.

5.5 MUSTERVORLAGE IV: QUALITÄTSENTWICKLUNGSVEREINBARUNG

Qualitätsentwicklungsvereinbarung

Als Ergebnis des bilateralen Qualitätsdialogs zwischen

dem Jugendamt _____

und dem Träger der freien Jugendhilfe _____

hält diese Qualitätsentwicklungsvereinbarung fest, welche Aspekte von Qualität im

Vereinbarungszeitraum : _____ (Datum von –bis)

systematisch weiterentwickelt, welche Maßnahmen dazu ergriffen und welche Ergebnisse damit erzielt werden sollen.

Die folgende QE-Vereinbarung bezieht sich auf (bitte ankreuzen)

- Ergebnisqualität
- Prozessqualität
- Strukturqualität

Welche Grundsätze und Maßstäbe der Qualität werden bearbeitet?

Ziel 1: (Welche Verbesserung für die Leistungsberechtigten soll mit der Weiterentwicklung der Leistungserbringung erreicht werden?)		
Kriterien zur Zielerreichung (Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde?)	Öffentlicher Träger • • •	Freier Träger • • •
Maßnahmen und Verfahren zur Zielerreichung (Wer macht was bis wann?)	Öffentlicher Träger • • •	Freier Träger • • •
Vereinbarungen zur Zielüberprüfung (Wie und wann überprüfen wir die Zielerreichung?)		

Ziel 2: (Welche Verbesserung für die Leistungsberechtigten soll mit der Weiterentwicklung der Leistungserbringung erreicht werden?)

Kriterien zur Zielerreichung	Öffentlicher Träger • • •	Freier Träger • • •
Maßnahmen und Verfahren zur Zielerreichung	Öffentlicher Träger • • •	Freier Träger • • •
Vereinbarungen zur Zielüberprüfung (Wie und wann überprüfen wir die Zielerreichung?)	Öffentlicher Träger • • •	Freier Träger • • •

Der Qualitätsdialog wird fortgesetzt am _____

Die Einladung erfolgt durch _____

Als Gesprächsgrundlage werden herangezogen

_____ (Ort, Datum)

_____ (Öffentlicher Jugendhilfeträger)
(Stempel, Unterschrift)

_____ (Leistungsträger)
(Stempel, Unterschrift)

6. ZUR GESTALTUNG VON AUSHANDLUNGSPROZESSEN

Für eine gelingende Gestaltung von Aushandlungsprozessen – sei es trägerübergreifend oder auch bilateral, zur Aushandlung von Leistung, Qualität und Entgelt oder auch zur Qualitätsentwicklung – sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

Klarer inhaltlicher Rahmen

Aushandlungsprozesse bzgl. Entgeltvereinbarungen oder Qualitätsentwicklung brauchen zunächst einen für alle Beteiligten transparenten und verlässlichen kommunikativen Rahmen. So muss deutlich werden, dass solche Aushandlungsprozesse gewollt und von Leitung getragen sind und die entsprechenden personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, um eine kontinuierliche Arbeit und eine aktive Gestaltung der Federführung des Prozesses gewährleistet werden kann.

Sie können prinzipiell sowohl durch den öffentlichen als auch durch freie Träger initiiert werden; insbesondere im Kontext der Aufnahme von Qualitätsentwicklung in die Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers (s. § 79a SGB VIII) kommt diesem aber eher die Initiativ- und Steuerungsfunktion zu.

Die Einladenden sollten am Anfang die aus ihrer Sicht mit der Einladung verbundenen Zielsetzungen und Motive transparent machen.

Mit einem solchen Aushandlungsprozess können sich für den öffentlichen Träger u. a. folgende Zielsetzungen verknüpfen:

- Umsetzung des bestmöglichen Leistungsanspruchs der Adressatinnen und Adressaten,
- bedarfsgerechte und qualitative Weiterentwicklung der Hilfen,
- gemeinsame Sicherung der Qualität ambulanter erzieherischer Hilfen,
- effizienter Einsatz öffentlicher Mittel.

Ebenso ist für die Beteiligten größtmögliche Klarheit über den zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielraum herzustellen:

- Was ist gesetzliche Vorgabe, Mindestanforderung o. ä., das heißt, über welchen Rahmen ist nicht zu verhandeln?
- Wo liegt der Gestaltungsspielraum, der von den Beteiligten ausgefüllt werden kann?
- Was ist dabei Aufgabe jedes Einzelnen und was ist nur gemeinsam zu regeln?

Aushandlungskultur

Entscheidend für das Gelingen von Aushandlungsprozessen sind die Atmosphäre und Kultur, in der diese stattfinden. Dazu gehört vorrangig eine kooperative Grundhaltung, die anerkennt, dass Wirkung im Einzelfall nur in der Kooperation zu erzielen ist und dass die Qualität und Entwicklungsperspektiven der erzieherischen Hilfen auf der fallübergreifenden Ebene nicht einseitig bestimmt werden können, sondern zwischen Gewährleister und Leistungserbringer –möglichst unter Einbezug der Perspektive der Leistungsempfängerinnen und -empfänger – auszuhandeln sind.

Aushandlungsprozesse setzen auf Verständigungsbereitschaft und gemeinsames Gestalten. Dieses erfordert:

- Vertrauen,
- Transparenz,
- Respekt vor der Autonomie der Verhandlungspartner,
- Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Identität und Aufgabe,
- sowie im Konfliktfall den Blick auf das Gemeinsame und nicht auf das Trennende zu richten.

Diese Haltungen sind Voraussetzungen eines Dialogs, müssen aber auch im Prozess immer wieder hergestellt werden und sich im gemeinsamen Handeln bestätigen.⁸³

Zentral für das Gelingen ist die Anlage als wechselseitiger Prozess, der tatsächlich die aktive Mitwirkung aller Beteiligten einfordert. So sollten gerade in der Qualitätsentwicklung alle Beteiligten auch den Außenblick des jeweils anderen bewusst einfordern.

Für das Gelingen von Qualitätsentwicklung im Dialog ist es weiterhin förderlich, wenn

- die Gesprächspartnerinnen und -partner wesentliche Kommunikationsregeln mit der Selbstverpflichtung diese im Sinne der Zielsetzung auch einzuhalten, vereinbaren.
- sie sich immer wieder des gegenseitigen Verstehens und der Eindeutigkeit von Aussagen vergewissern.

Ergebnis- und Prozessorientierung

Der Vereinbarungsprozess ist ergebnis- und prozessorientiert anzulegen. Prozessorientiert bedeutet, dass ein flexibles Eingehen auf veränderte Situationen und Bedingungen möglich sein sollte. Eine ergebnisorientierte Ausrichtung zielt darauf,

- dass sowohl der entwickelte Konsens von den Beteiligten ernst genommen und verbindlich umzusetzen ist als auch
- dass die Ergebnisse folgenreich sein müssen und Entwicklungen im Alltag auslösen sollten, die den Wert der Vereinbarungen als Gewinn in der Praxis erfahrbar machen.

Ein „Gut, dass wir darüber geredet haben“ reicht nicht aus.

Die angestrebte Ergebnisorientierung bedeutet, dass alle am Prozess Beteiligten einen Gewinn im Sinne der Weiterentwicklung der eigenen Professionalität und zum Nutzen der Eltern und jungen Menschen daraus ziehen können sowie dass dieser „Gewinn“ der qualitativen Weiterentwicklung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität dient.

Eine Dokumentation der Ergebnisse z. B. durch klar geregelte Protokollführung ist dafür eine notwendige Voraussetzung.

Beteiligte

Um ergebnisorientiertes Arbeiten zu gewährleisten, ist der Einbezug der unterschiedlichen Hierarchieebenen von hoher Bedeutung. Es braucht sowohl die Beteiligung von Fachkräften mit Erfahrungen in der operativen Arbeit (Durchführungskompetenz) wie auch von Leitungskräften, die autorisiert sind, für ihre Organisationen Vereinbarungen stellvertretend auszuhandeln und diese verbindlich umzusetzen (Entscheidungskompetenz).

⁸³ vgl. Verein für Kommunalwissenschaften e. V., 2007

Wertschätzende Rahmenbedingungen

Auch der formale Rahmen und die strukturellen Bedingungen wie z. B. die Formulierung der Einladung, Sitzordnung, Getränke, sind Ausdruck der Aushandlungskultur. Die Gesprächspartnerinnen und -partner sollten sich über die notwendigen Rahmenbedingungen verständigen und diese in gemeinsamer Verantwortung sicherstellen, wie z. B. Zeit, Ort, Ungestörtheit von außen usw..

Solche Fragen sind nicht nebensächlich, sondern am Anfang häufig entscheidender als die inhaltlichen Fakten, so dass ihnen die notwendige Aufmerksamkeit zukommen sollte. Ob sich Beteiligte eingeladen fühlen und ob sie ihre Mitwirkung als erwünscht wahrnehmen, wirkt sich unmittelbar auf die inhaltlichen Vereinbarungen aus.

Der Auftakt

Unverzichtbar für einen trägerübergreifenden Fachdiskurs, sinnvoll aber auch für bilaterale Qualitätsdialoge ist es, zu Beginn eine Verständigung unter den Beteiligten herzustellen über

- die jeweilige Aufgabenstellung und den Verantwortungsbereich der Beteiligten verbunden mit der Frage, was in die Verantwortlichkeit der einzelnen Beteiligten und was gemeinsamer Regelungsbedarf ist. Hierzu ist Zeit für die Vorstellung der Arbeitsbereiche der Beteiligten einzuplanen.
- die Regeln der Zusammenarbeit (Einladung, Abmeldung, Entscheidungsbefugnisse der Beteiligten, Zeitperspektive des Aushandlungsprozesses, Protokollführung etc.),
- die für das jeweilige Thema relevanten gemeinsamen Grundorientierungen/Leitlinien des fachlichen Handelns (z. B. im Hinblick auf festzulegende Sozialräume, über eine an Zielen orientierte Ausrichtung der Hilfeplanung, über das Verhältnis fallbezogener und fallübergreifender bzw. fallunabhängiger Arbeit o. ä.),
- die gemeinsamen Zielsetzungen (wie z. B. verbessertes Schnittstellenmanagement in der Hilfeplanung, stärkere Aktivierung sozialräumlicher Ressourcen in den ambulanten erzieherischen Hilfen, Unterstützung von Rückkehroptionen fremdplatzierter Kinder durch verstärkten Einsatz ambulanter Erziehungshilfen o. ä.).

Formaler Rahmen

Weiterhin braucht jede Aushandlung einen für die Beteiligten verlässlichen Rahmen. Dazu gehören u. a.

- klare Themenstellung mit Arbeitsschritten und Zeitplan (verbindliche Festlegung der geplanten Anzahl der Treffen mit Terminierung und Sitzungsumfang),
- schriftliche Einladung mit Tagesordnung zu jeder Sitzung, die schon im Vorfeld verschickt wird, damit sich die Beteiligten entsprechend vorbereiten können,
- regelmäßige Protokolle und schriftliche Tischvorlagen,
- die kontinuierliche Prüfung der jeweiligen Absprachen der letzten Sitzung.

Für diese Aufgaben braucht es Ressourcen – Personal, Finanzen, Kompetenz – u. a. um die Vorbereitung, Durchführung und Ergebnissicherung zu strukturieren.

Es kann sinnvoll sein, Moderation und Vorbereitung alternierend durch das Jugendamt und einen Träger der freien Jugendhilfe wahrzunehmen bzw. eine paritätische Projektleitung aus Jugendamt und freien Trägern zu benennen und z. B. auch wechselnd in den Räumlichkeiten der beteiligten Institutionen zu tagen.

Ergebnissicherung

Und auch für die Ergebnissicherung gilt, dass die Form, in der die Ergebnisse und Vereinbarungen abschließend präsentiert werden, eine Rolle spielt. Ein gebundenes und gestaltetes Werk würdigt eher das Ergebnis z. B. eines Fachdiskurses als eine fotokopierte Blättersammlung.

Wenn man die schriftliche Vereinbarung in die Hand nimmt, sollte deutlich werden, dass die Inhalte und der damit verbundene Aushandlungsprozess etwas wert sind.

Auch eine öffentliche Vorstellung beispielsweise der Ergebnisse eines Fachdiskurses als Fachtagung oder im Rahmen einer Pressekonferenz drückt die Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit aus.

Vorlage MV LAG ÖF 8.11.2016

7. ZUSAMMENFASSUNG

Als geeigneten Ansatz für die Steuerung des wachsenden Bereichs der ambulanten erzieherischen Hilfen präsentieren diese Empfehlungen Aushandlungsprozesse zwischen öffentlichen und freien Trägern, die gemeinsam die Verantwortung für die Gestaltung der lokalen oder regionalen Jugendhilfe tragen. Die Aushandlungsprozesse zielen dabei auf Vereinbarungen zu Leistung, Qualität und Entgelt und auf Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung.

Die Empfehlungen

- beschreiben die gesetzlichen Grundlagen und insbesondere das sozialrechtliche Leistungsdreieck, die den Rahmen für gesetzeskonforme Vereinbarungen bilden,
- definieren den Dreischritt von Leistung, Qualität und Entgelt als einen der zentralen Inhalte für Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern,
- konkretisieren die darin enthaltenen Regelungsbedarfe,
- geben weiterhin praxisorientierte Hinweise dazu, wie auf der Grundlage gemeinsam vereinbarter Grundsätze und Maßstäbe von Qualität (fachliche Leitlinien, Merkmale der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität) ein Prozess gemeinsamer Qualitätsentwicklung vor Ort initiiert und zielführend gestaltet werden kann,
- und liefern Instrumente und Anregungen für die praktische Umsetzung einer gelebten Vereinbarungspraxis wie
 - eine Mustervorlage für eine Leistungs- und Qualitätsbeschreibung,
 - eine Mustervorlage für eine Vereinbarungsniederschrift,
 - einen Berechnungsbogen zur Kalkulation der Entgelte
 - sowie eine Mustervorlage für eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung.

Die Empfehlungen und Mustervorlagen ersetzen nicht die Aushandlung vor Ort, sondern sollen diese anregen und unterstützen. Wenn dieser unter Beteiligung zahlreicher Fachkräfte aus Jugendämtern, Landesjugendämtern und den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege entwickelte Orientierungsrahmen aktiv genutzt wird, kann und soll er dazu beitragen, in gemeinsamer Verantwortung die ambulanten Hilfen zur Erziehung im Sinne der betroffenen Kinder, Jugendlichen und ihrer Eltern weiterzuentwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

- AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V. (11/2011). Fachleistungsstunden - die Bedeutung überörtlicher Vereinbarungen zur Kostenregelung ambulanter Erziehungshilfen. Diskussionspapier des AFET Vorstandes, des Fachausschusses und des AK Fachleistungsstunden. Abgerufen am 04.10.2015 von http://www.afet-ev.de/organe_gremien/Downloads/01.2011-JHR_Nov-FLS-Diskussionspapier.pdf
- AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V. (2012). AFET-Modell der Fachleistungsstunden für die ambulanten Erziehungshilfen. Eine Arbeitshilfe. Hannover.
- AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e. V. (2016). Vereinbarungen für ambulante Erziehungshilfen verhandeln – Qualität entsteht im Dialog. Orientierungshilfe für die Praxis. AFET-Veröffentlichung Nr. 75/2016. Hannover
- Albus, S., Greschke, H., Klingler, B., Messmer, H., Micheel, H.-G., Otto, H.-U., et al. (2010). Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78 a ff. SGB VIII“. Münster.
- Berliner Senatsverwaltung für Jugend (2010). Anlage B – Teil E: Leitfaden für Qualitätsdialoge. Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste für Kinder und Jugendliche (BRVJug). Berlin.
- Bischof, P. (Mai 2016). Die Auswirkungen der GWB-Novelle 2016 zum Vergaberecht im sozialen Bereich. Der Landkreis, S. 205f.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter. (2005). Beschluss der 79. Arbeitstagung vom 08. bis 10.11.1995 in Köln. Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. München/Erfurt.
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (Hg.) (2015). Empfehlungen: Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII. Mainz
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin
- Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen (BVkE) e. V. (2009). Arbeitshilfe – Empfehlungen des BVkE für eine Finanzierung der ambulanten Hilfen zur Erziehung. Freiburg.
- Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe (BVkE) e. V., Deutscher Caritasverband. (04. November 2011). Landesweite Rahmenvereinbarungen für ambulante Erziehungshilfen – analog §§ 78a-e SGB VIII. Gemeinsames Positionspapier des Bundesverbandes der katholischen Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe (BVKE) e. V. und des Deutschen Caritasverbands.
- Der Paritätische Berlin (Hg.) (2013). Beteiligung von jungen Menschen in den ambulanten sozialpädagogischen Erziehungshilfen. Berlin.
- Deutscher Städtetag. (19. September 2000). Ausschreibungspflicht für Jugendhilfeleistungen. Köln.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. (Dezember 2005). Gutachten vom 21.7.2005 - G6/05. Nachrichtendienst Deutscher Verein, S. 494.

- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (10. März 2010). Eckpunkte des Deutschen Vereins für ein kooperatives Qualitätsmanagement von Leistungsträgern und Leistungserbringern in sozialen Hilfesystemen. Berlin.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Februar 2012). Gutachten vom 8. November 2011 - 2/11 und 8/11: Zur Zulässigkeit von Kontingentvereinbarungen zwischen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe und freien Einrichtungsträgern. Nachrichtendienst Deutscher Verein, S. 89 ff.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (September 2015). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur „Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung“ (DV 10/14). Berlin.
- Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e. V. (21. Juli 2008). Stellungnahme zur E-Mail-Anfrage des StJA Essen vom 1. Juli 2008. Vereinbarungen nach § 77 SGB VIII mit (privat-gewerblichen) Anbietern ambulanter Leistungen. Heidelberg.
- Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e. V. (11. Januar 2013). Stellungnahme vom 11.01.2013 zur Anfrage des StJA Gütersloh vom 14.12.2012. Fragen zur Ausschreibungspflicht für soziale Dienstleistungen/Hilfen zur Erziehung. Heidelberg.
- Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V. (Hg.) (2013). Ambulante Hilfen im Fachverband für Erzieherische Hilfen RWL. Positionspapier. Düsseldorf.
- Fendrich, S., Pothmann, J., Tabel, A. (2016): Monitor Hilfen zur Erziehung 2016. Hg. von der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik – akjstat. Dortmund.
- Freie und Hansestadt Hamburg (2010). Hamburger Rahmenvertrag für ambulante Erziehungshilfen. Abgerufen am 04.10.2016 von <http://www.hamburg.de/contentblob/2335868/data/hamburger-rahmenvertrag-fuer-ambulante-erziehungshilfen.pdf>
- Frindt, A. (2010). Ambulante Hilfen – Allheilmittel, Kontrollinstrument oder wirksame Hilfe? Unsere Jugend , S. 290-300.
- Frings, P. (2012). Klientenrechte in der Jugendhilfe. Dialog Erziehungshilfe, Heft 1.. Hannover, S. 71-77
- Gallasch-Meyer, Ute (2016). Wie kann ein Qualitätsdialog gelingen? Qualitätsentwicklung im Dialog zwischen öffentlichen und freien Jugendhilfeträgern. Jugendhilfe aktuell. Heft 1, S. 66f.
- Gerlach, F., Hinrichs, K. (Oktober 2010). Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgetierung. Das „Osnabrücker Modell“. Zeitschrift für Kinderschutzrecht und Jugendhilfe (ZKJ), S. 344-351.
- Gaugel, W., Trede, W. (2007). Wirkungsorientierung in der Praxis – Entwicklungsbericht über wirkungsorientiertere Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung im Landkreis Böblingen. Forum Erziehungshilfen, Heft 5.
- Haase, R., Lengemann, M. (2005). Qualität in der Krise: funktioniert Qualitätsmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) überhaupt? Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, S. 18-27.
- Hagen, B. (2014). Ambulante Erziehungshilfen. EREV (Hg.). Hannover
- Hamburgisches Obergerverwaltungsgericht 4. Senat. (20. April 2008). Urteil vom 22.04.2008, 4 Bf 104/06 zu § 75 Abs 1 Nr 2 SGB 8, Art 12 Abs 1 GG, Art 3 Abs 1 GG. Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe; Verfolgung gemeinnütziger Ziele. Hamburg.
- Jans, K.-H., Happe, G., Saurbier, H., Maas, U. (2012). Kinder- und Jugendhilferecht, Kommentar. Stuttgart.

- Klatetzki, T. (1995). Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster.
- Köckeritz, C. (Dezember 2009). Wirksamkeit der ambulanten Jugendhilfe – Daten, Debatten und offene Fragen. Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ), S. 477-482.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). (2002/2003). Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). (2011/2012). KGSt-Bericht Materialien. Kosten eines Arbeitsplatzes. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). (2012/2013). KGSt-Bericht Materialien. Kosten eines Arbeitsplatzes. Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). (2015/2016). KGSt-Bericht Materialien. Kosten eines Arbeitsplatzes. Köln.
- Kunkel, P.-C. (2008). Diskussionspapiere Nr. 2-2008. Leistungserbringer in der Jugendhilfe – im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis oder im Bermudadreieck? Kehl: Hochschule für öffentliche Verwaltung.
- Kunkel, P.-C. (2011). Rechtliche Grenzen der Flexibilisierung der Hilfen zur Erziehung. Jugendhilfe, S. 169 - 173.
- Kunkel, P.-C. (o. J.). SGB VIII - Online-Handbuch - § 3 Freie und öffentliche Jugendhilfe. (I. Becker-Textor, & M. R. Textor, Herausgeber) Abgerufen am 04.10.2015 von <http://www.sgbviii.de/s40.html>
- Kunkel, P.-C. (2011). Sozialgesetzbuch VIII, Kinder- und Jugendhilfe, Lehr- und Praxiskommentar. Baden-Baden.
- Lange, H. (2011). Sozialrecht und Vergaberecht – Die Anwendbarkeit des Kartellvergaberechts auf Sozialleistungsträger bei der sozialrechtlichen Leistungserbringung durch Dritte. Baden-Baden.
- Lungen, S., Müller, M., Bräutigam, B. (2016). Kaffee, Kekse, Katzenallergie. Umgang mit Grenzen, Grenzerfahrungen und Abgrenzungsbedürfnissen in den Hilfen im häuslichen Setting. Neue Praxis. Heft 1.
- Lüttringhaus, M., Streich, A. (2007). Zielvereinbarung in der Sozialen Arbeit: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg! In S. Gillich (Hg.), Nachbarschaften und Stadtteil im Umbruch. Gelnhausen, S. 135-149.
- LVR-Landschaftsverband Rheinland. (2012). Tabelle Fachleistungsstunde Rahmenvertrag I II 2012. Abgerufen am 14. 12.2012 von Rahmenvertrag I II 2012: http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/hilfeszuerziehung/dokumente_65/TabelleFachleistungsstundeRV_I_II2012.pdf
- LVR-Landesjugendamt, LWL-Landesjugendamt (2014). Grundsätze und Maßstäbe zur Bewertung der Qualität einer insoweit erfahrenen Fachkraft. Eine Orientierungshilfe für Jugendämter. Münster, Köln.
- LWL-Landesjugendamt (2011). Positionspapier „Hilfen zur Erziehung“. Eine kommunale Aufgabe mit individuellem Rechtsanspruch. Grundlagen, Handlungsweisen, Wirkungen. Münster.
- LWL-Landesjugendamt Westfalen u.a. (2012): Empfehlungen der Landesjugendämter Westfalen Lippe und Rheinland, der kommunalen Spitzenverbände NRW und des landeszentralen Arbeitskreises der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit (G 5) zu den Vereinbarungen zwischen den Trägern der freien und öffentlichen Jugendhilfe in NRW zu

- den Führungszeugnissen gemäß § 72a SGB VIII bei Neben- und Ehrenamtlichen in der Kinder- und Jugendförderung. Münster, Köln
- LWL-Landesjugendamt, LVR-Landesjugendamt (2013). Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe. Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in den §§ 79, 79a SGB VIII. Expertise verfasst von Prof. Dr. Joachim Merchel. Münster, Köln.
 - Meysen, T., Beckmann, J., Reiß, D., Schindler, G. (2014a): Finanzierung nach SGB VIII und sozialräumliche Angebote. Dialog Erziehungshilfe, Heft 3, S. 21-29.
 - Meysen, T., Beckmann, J., Reiß, D., Schindler, G. (2014b). Recht der Finanzierung von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Rechtlicher Rahmen und Perspektiven im SGB VIII. Baden-Baden.
 - Münder, J. (2007). Finanzierungsstrukturen bei der Leistungserbringung oder Aufgabenwahrnehmung durch Dritte. In J. Münder, R. J. Wabnitz, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 05: Rechtliche Grundlagen für wirkungsorientierte Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. Münster, S. 5-10.
 - Münder, J. (2007). Rechtliche Rahmenbedingungen für wirkungsorientierte Entgeltregelungen. In J. Münder, R. J. Wabnitz, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 05: Rechtliche Grundlagen für wirkungsorientierte Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. Münster, S. 16-23.
 - Münder, J. (2015): Ambulante Leistungen – Vereinbarungen – Rechtliche Regelungen. In Dialog Erziehungshilfe 3-2015, S. 27-34.
 - Mund, P., Tannhäuser, T. (April 2016): Umsetzung der Beteiligungsrechte von Kindern in den aufsuchenden ambulanten Hilfen zur Erziehung. Nachrichtendienst Deutscher Verein, S. 165-170
 - Niedersächsischer Landkreistag (26. Februar 2015): Vorläufige Orientierungshilfe Ambulante Fachleistungsstunden. Hannover.
 - Pothmann, J. (2006). Hilfen zur Erziehung im Wandel - von der Fremdunterbringung zur Familienunterstützung? Empirische Befunde zur Entwicklung eines Feldes der Kinder- und Jugendhilfe. In Fröhlich-Gildhoff, K., u. a., Forschung zur Praxis in den ambulanten Hilfen zur Erziehung. Freiburg i. Br., S. 195-214.
 - Radewagen, Ch. (2016). Effektive Hilfe braucht Vertrauen. Dialog Erziehungshilfe. Heft 2. S. 47-51.
 - (Ehemaliger) Rahmenvertrag I (NRW) für die Übernahme von Leistungsentgelten nach § 78 a-f SGB VIII. (2003/2007). http://www.lwl.org/abt20-download/sgb_viii/RV_I/RV_I_Text_030601n1.pdf.
 - (Ehemaliger) Rahmenvertrag II NRW nach § 78 f Abs. 1 SGB VIII. (kein Datum). http://www.lwl.org/abt20-download/sgb_viii/RV_II/RV_II_Text_080206.pdf, NRW, 2007/2008.
 - Reiners, A. (2011). Anforderungsprofil für Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts. In: ZBFS Bayerisches Landesjugendamt Mitteilungsblatt 6/2011.
 - Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin (22.01.2013). Arbeitshilfe: Qualifikationsvoraussetzungen in den ambulanten sozialpädagogischen Hilfen. Abgerufen am 04.10.2016 unter http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendhilfeleistungen/hilfen_zur_erziehung/fachkraefte_ambulant_2013.pdf?start&ts=1360156318&file=fachkraefte_ambulant_2013.pdf
 - Spiegel, H. v. (2011). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. München/Basel.
 - Stadt Dormagen (Hg.). (2001). Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe. Ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung. Opladen.

- Städte- und Gemeindebund NRW. (Juli/August 2011). Hinweise zur ambulanten Hilfe zur Erziehung. Städte- und Gemeinderat, S. 11-12.
- Stork, R. (2010). Beteiligungsprozesse in der Jugendhilfeplanung. In: Maykus, St., Schone, R. (Hg.). Handbuch Jugendhilfeplanung. Wiesbaden: VS, 221-244.
- Struck, Norbert (2015). Zur Genese des § 77 SGB VIII. In: Forum Erziehungshilfen, S. 316f.
- Tabel, A., Fendrich, S., & Pothmann, J. (2013). HzE-Bericht 2015. Entwicklungen bei der Inanspruchnahme und den Ausgaben erzieherischer Hilfen. Erste Ergebnisse. Datenbasis 2013. (LWL-Landesjugendamt Westfalen, LVR-Landesjugendamt Rheinland, Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik, Hg.) Münster/Köln.
- Tornow, Harald (2009a). Wirkungsorientierte Vereinbarungen in Rostock. In: Albus, St. u. a., Wirkungsorientierte Jugendhilfe, Band 8. Münster
- Tornow, Harald (2009b). Von der Wirkungsevaluation von Jugendhilfeangeboten zur integrierten wirkungsorientierten Qualitätsentwicklung. Die Weiterentwicklung von WIMES 1 zu WIMES-Falldoku“. In: EREV (Hg.). Wirkungen in den Erziehungshilfen. Hannover.
- Verein für Kommunalwissenschaften e. V. (2007). Vereinbarungen vereinbaren. Erfahrungen aus der Jugendhilfepraxis, wie ein erfolgreicher Aushandlungsprozess gelingen kann. Berlin.
- Wolf, K., & Frindt, A. (2009). Steigerung der Wirksamkeit intensiver ambulanter erzieherischer Hilfen (SPFH). Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojekts (Bd. Ideen und Konzepte 49). Hg.. vom LWL-Landesjugendamt. Münster.
- Zentrum Bayern Familie und Soziales – Bayerisches Landesjugendamt (2014). Fachliche Empfehlungen für Fachkräfte der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) gemäß § 31 SGB VIII. München.
- Zentrum Bayern Familie und Soziales – Bayerisches Landesjugendamt (2013). Personalbemessung der örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe in Bayern (PeB). Evaluiertes Handbuch. München.

WIE DIESE EMPFEHLUNGEN ENTSTANDEN ...

Diese Empfehlungen wurden im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege NRW von einer Arbeitsgruppe entwickelt.

Mitgewirkt haben

- Tanja Buck – Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.,
- Jürgen Haas – Stadt Bergisch-Gladbach, seit 2016 Stadt Köln (Vertreter der kommunalen Spitzenverbände NRW),
- Paul Krane-Naumann – Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e.V.,
- Sabine Lehmann – LVR-Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt,
- Sabine Schweinsberg – Der Paritätische NRW.

Zum Thema Entgelte wurde die Arbeitsgruppe beratend unterstützt durch

- Khai-Hoan Augustat – Der Paritätische NRW,
- Heribert Butzküben – LVR-Landschaftsverband Rheinland, Dezernat 7,
- Inge Dierkschnieder – LWL-Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Finanzabteilung,
- Andrea Groneberg – Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.,
- Robert Heising – Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e.V.,
- Kerstin Nebel – Stadt Bielefeld, Jugendamt.

Die Leitung der Arbeitsgruppe und die Endredaktion der Empfehlungen lagen bei

- Beate Rotering und Dr. Monika Weber, LWL-Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt.

Die Empfehlungen basieren auf einer Arbeitshilfe „Aushandlung von ambulanten Erziehungshilfen mit freien Trägern“ (2013) der beiden nordrhein-westfälischen Landesjugendämtern, die diese mit Fach- und Leitungskräften aus insgesamt 16 Jugendämtern erarbeitet haben. Beteiligt waren:

- Anneliese Bittins-Petak – Stadt Neuss, Jugendamt,
- Sigrid Fischer – ehemals Stadt Grevenbroich, Jugendamt,
- Dr. Annette Frenzke-Kulbach – ehemals Märkischer Kreis, jetzt Stadt Herne, Jugendamt,
- Ute Gallasch-Meyer – Stadt Ahlen, Jugendamt,
- Martin Jonas – Stadt Dortmund, Jugendamt,
- Björn Schröder – Kreis Lippe, Jugendamt,
- Ute Meister – Stadt Moers, Fachbereich Jugend und Soziales,
- Kerstin Nebel – Stadt Bielefeld, Jugendamt,
- Ruth Piedboeuf-Schaper – Stadt Bochum, Jugendamt,
- Klaus Ramforth – Stadt Gütersloh, Geschäftsbereich Bildung, Jugend, Familie und Soziales,
- Arno Riesenberg – Stadt Düren, Jugendamt,
- Helga Rolf – Stadt Lippstadt, Jugendamt,
- Monika Schaaff – Stadt Mönchengladbach, Fachbereich Kinder, Jugend und Familie,
- Detlef Schlechter – Stadt Leverkusen, Fachbereich Kinder und Jugend,
- Tanja Witthaus – Kreis Wesel, Fachdienst 51 Wirtschaftliche und rechtliche Jugendhilfe,
- Martina Wilinski – Stadt Mülheim, Jugendamt, ASD-Abteilungsleitung,
- Klaus Nörtershäuser, Jutta-Florence Pusch-Runge (†) – LVR-Landesjugendamt Rheinland, Brigitte Voepel – LVR-Landesjugendamt Rheinland (Leitung),
- Beate Rotering und Dr. Monika Weber – LWL-Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt (Leitung).