

## **Wirkungsorientierung in der Praxis**

**Werkstattbericht über die wirkungsorientiertere Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung im Landkreis Böblingen**

**Werner Gaugel, Wolfgang Trede**

Zu dem folgenden Beitrag wurden wir durch das ForE-Schwerpunktheft zur Wirkungsorientierung (Heft 5/2006) motiviert, dessen Beiträge informativ und zur Reflexion anregend sind, das Thema aber abgesehen vom Hamburger Praxisbeispiel eher theoretisch – und mit deutlicher Skepsis – angehen. Wir wollen im Folgenden als einer der Standorte des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78 a ff SGB VIII“ (kurz: WOJ)<sup>1</sup> über die praktische Umsetzung einer wirkungsorientierteren Ausrichtung der Erziehungshilfen im Landkreis Böblingen berichten. Dabei können wir noch nichts über Erfahrungen mit den neuen Instrumenten sagen, weil wir erst am 1.4.2007 in den „Echtbetrieb“ gegangen sind. Aber es ist auch interessant zu sehen, was sich an einem der elf WOJ-Modellstandorte nach über einem Jahr Laufzeit getan hat, insbesondere für welche Konzeption und welche Instrumente wir uns entschieden haben.

Die Bewerbung für eine Beteiligung am Bundesmodellprogramm erfolgte vor dem Hintergrund eines seit einigen Jahren im Landkreis Böblingen laufenden Regionalisierungsprozesses der Jugendhilfe. Im Rahmen dieses sozialräumlichen Umbauprozesses wurden sechs regional zuständige Familien- und Jugendhilfeverbände als Verbände von freien Trägern der Erziehungshilfe gebildet, die unter Federführung je eines „geschäftsführenden Trägers“ die überwiegende Zahl der ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen bezogen auf die jeweilige Region leisten. Hauptgeschäftspartner des Kreisjugendamts für diesen Leistungsbereich sind vier freie Träger, mit denen bereits seit 2004 gemeinsame Leistungs- und Entgeltvereinbarungen bestehen (vgl. zum Regionalisierungsprozess genauer: Trede 2004). Für die zweite Umbauphase 2006 – 2008 hatten sich Jugendamt und freie Träger die folgenden Schwerpunkte gesetzt:

- Nach der eher „äußeren“ organisatorischen Neuausrichtung in der ersten Umbauphase (u.a. Etablierung der Trägerverbände, Einführung einer einheitlichen Fachleistungsstunde, neue regionale Planungsgremien, dezentrale Ressourcenmitverantwortung der regionalen ASD-Teams) sollte nun an einer Verbesserung der Ablauforganisation gearbeitet werden. Explizit sollte ein gemeinsamer Qualitätsentwicklungsprozess begonnen und im Rahmen der Hilfeplanung stärker als bisher die Hilfeverläufe evaluiert werden.
- In den Regionen sollte eine noch bessere Verzahnung der Jugend(sozial)arbeit mit den notwendigen Einzelfall- und Familienhilfen nach §§ 27, 35a und 41 SGB VIII erfolgen (Motto: Aus Schnittstellen sollen Nahtstellen werden!).
- Schließlich sollten die stationären Erziehungshilfen noch stärker in das sozialräumliche Hilfegeschehen integriert werden

<sup>1</sup> Im alltäglichen Sprachgebrauch hat sich diese, von der Kurzform „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ abgeleitete Abkürzung eingebürgert, auch wenn Joachim Merchel (2006) zuzustimmen ist, dass dies die auch bei Fachleuten verbreitet anzutreffende problematische sprachliche Unschärfe („Jugendhilfe“ = „Hilfe zur Erziehung“) untermauert.

(Kurzzeitpflegefamilien, regional ausgerichtete Wohngruppen mit intensiverer Familienarbeit, Konzeptionierung von Übergängen ambulant – stationär).

### **Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Erziehungshilfen“**

Anfang Februar 2006 erhielt der Landkreis Böblingen dann den Zuschlag zur Mitwirkung am WOJ-Bundesmodellprogramm. In jedem der elf Standorte werden im Projektzeitraum (bis 31.12.2008) Tandems aus öffentlichem und freiem Träger neue „wirkungsorientierte“ Vereinbarungen gem. § 78 a ff. SGB VIII abschließen (bis Ende 2006) und in den beiden Folgejahren praktisch erproben. Unterstützt werden die lokalen Partnern durch Beratungsinstitute, die jeder Standort selbst auswählen konnte (in unserem Fall ist es das Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz – ism), eine bundesweite, beim ISA Münster angesiedelte Regiestelle und durch diese veranstaltete bundesweite Workshops sowie eine Gruppe sozialpädagogischer, juristischer und betriebswirtschaftlicher Experten und durch diese erarbeitete Expertisen, die den Modellstandorten „aus erster Hand“ zur Verfügung gestellt werden. Das gesamte Projekt wird wissenschaftlich evaluiert von der Universität Bielefeld (Lehrstuhl Prof. Hans-Uwe Otto). Die Besonderheit des Modellstandortes Landkreis Böblingen ist es, dass wir Vereinbarungen nach § 78a ff SGB VIII nicht nur als Tandem exemplarisch mit einem freien Träger schließen und erproben wollen, sondern uns zu einem „Multi-Tandem“ mit allen vier Schwerpunkt-HzE-Trägern (Sozialtherapeutischer Verein, Stiftung Jugendhilfe aktiv, Verein für Jugendhilfe, Waldhaus) zusammengetan haben (außer uns macht das nur noch die Stadt Nürnberg, die ein „Tandem“ mit sechs freien Trägern bildet). Der große Vorteil dieses Vorgehens ist es u. E., dass wir neue Instrumente nicht nur ausschnitthaft mit einem Träger (und wenigen Fällen) erproben können, sondern dass wir unsere wichtigsten Leistungserbringer „im Boot“ haben und nach dem Projekt nicht die Mühe haben, andere in diesen Reformprozess nachträglich mit hineinzunehmen. Schwieriger ist dieses Vorgehen deswegen, weil die neuen Instrumente schon funktionieren sollten und die Partner daher mit fachlichen Innovationen oder neuen Entgeltsystemen möglicherweise zu vorsichtig agieren (weitere Informationen zum Gesamtprojekt unter [www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de)).

### **Dilemmata einer wirkungsorientierten Ausgestaltung von Erziehungshilfen**

Bevor wir die konzeptionellen Eckpunkte unserer „wirkungsorientierten“ Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen darstellen, wollen wir wenige grundsätzliche Bemerkungen zum Thema Wirkungsorientierung machen, die maßgeblich für unsere Diskussion im Landkreis Böblingen waren (ausführlicher: Merchel 2006; v. Spiegel 2006; Schrödter/Ziegler 2007). So banal es ist, dass sich Hilfen zur Erziehung letztlich durch die positiven Wirkungen, die sie bei den Hilfeempfängern erzielen, legitimieren, so schwierig ist es im Bereich personenbezogener sozialer Dienste, gewünschte Wirkungen prospektiv zu bestimmen. Da Hilfeverläufe von vielen, vor allem vielen nicht beeinflussbaren Faktoren bestimmt werden und das „Produkt“ sozialer Arbeit immer koproduktiv von – zumindest! – HelferIn und AdressatIn hergestellt wird, können im Bereich der sozialen Arbeit prinzipiell keine unilinearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen unterstellt werden. Wir können also – unter Berücksichtigung von Ergebnissen empirischer Forschung, fachlichen Standards, professioneller Erfahrung und vielem anderem mehr – allenfalls Aussagen über die Wahrscheinlichkeit des Gelingens einer geplanten Hilfe treffen, und müssen uns eingestehen, dass „Erfolg“ im Einzelfall dennoch von vielen externen Faktoren, auch von Zufällen und „günstigen Augenblicken“ (die genutzt oder verkannt werden) bestimmt wird.

### **Böblinger Konzept einer wirkungsorientierteren Gestaltung**

Aus dem hier nur skizzierten, u. E. nicht auflösbaren Spannungsverhältnis zwischen dem Druck, als professionelles Handlungssystem intendierte Effekte erzielen zu müssen und der Unmöglichkeit, dies im Sinne einer unilinearen Handlungs- und Wirkungskette „Anamnese → Diagnose → Indikation → auf den Falltyp bezogene Intervention → intendiertes Ergebnis“ wirklich leisten zu können, haben wir am Modellstandort Böblingen den Schluss gezogen, unsere Instrumente nicht in Richtung eines quasi medizinischen Modells, also einer von Falltypen, darauf bezogenen Interventionsformen und objektiven Ergebnissen bestimmten „evidenzbasierten sozialen Arbeit“ zu entwickeln. Vielmehr haben wir uns darauf verständigt, einerseits das Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII wirkungsorientierter auszugestalten, und



- andererseits ein wirkungsorientiertes Modell kooperativer Qualitätsentwicklung in Form von wechselseitigen Qualitätsbegehungen einzuführen.
- Schließlich wurde ein wirkungsorientiertes Entgeltsystem entwickelt.

Im Rahmen der konzeptionellen Arbeit haben wir weitere für den Erfolg einer Hilfe und ihre Wirksamkeit relevanten Evaluationsdimensionen aus pragmatischen Gründen – die Dimensionen müssten mit vorhandenen Personalressourcen systematisch, d.h. in jedem Einzelfall auch ausgewertet werden können – ausgeklammert, u. a. die wichtige Dimension „Nachhaltigkeit einer Hilfe“ und auch die Dimension „Sozialraumorientierung“.<sup>2</sup>

### *(1) Wirkungsoptimierung durch eine qualifizierte Hilfeplanung*

Dem Hilfeplanverfahren als dem zentralen „Steuerungsinstrument“ in den Einzelfällen galt unser Hauptaugenmerk (vgl. Deutscher Verein 2006). Einerseits arbeiteten wir an einer Optimierung der Schnittstelle Jugendamt – leistungserbringender Träger, weil uns klar war, dass der öffentliche Träger nur dann eine hohe Ergebnisqualität einer Hilfe erwarten kann, wenn auch die „Eingangsqualität“, also u. a. die Vorbereitung der Hilfe, die Mitwirkung der Eltern, die gute Informierung und frühe Einbeziehung des freien Trägers, stimmt. Ohne klaren, allen Beteiligten halbwegs transparenten Hilfe-Auftrag wird es für den leistungserbringenden Träger schwierig. Zum Zweiten wurde im Hilfeplanverfahren, u. a. durch eine entsprechende Ergänzung der Hilfeplanformulare die Multiperspektivität in allen Phasen des Hilfeprozesses gestärkt. Beim Ersthilfeplan ist z. B. zukünftig zu dokumentieren, was jeder Beteiligte (Jugendamt, Eltern, Kind/Jugendlicher, evtl. auch schon freier Träger) als Ziele der Hilfe ansieht und es ist zu dokumentieren, auf was sich die Beteiligten geeinigt haben. Auch sind bei weiteren Hilfeplangesprächen z. B. in Bezug auf die Einschätzungen zum bisherigen Verlauf der Hilfe oder bei den Zielen jeweils wieder die Perspektiven aller Beteiligten, so wie sie geäußert werden, festzuhalten. Ihre jeweiligen Sichtweisen sollen sich in der Dokumentation, möglichst in einer für alle Beteiligten verständlichen Sprache, wieder finden. Schon durch diesen „Zwang“ zur Multi-

perspektivität werden die Beteiligungsmöglichkeiten der HilfeadressatInnen gestärkt.

### *(2) Einführung evaluativer Elemente beim Abschluss der Hilfe*

**Zielerreichung:** In welchem Ausmaß die Ziele, auf die sich die Beteiligten in jedem Einzelfall geeinigt haben, am Ende einer Hilfe auch tatsächlich erreicht wurden, ist unser Maßstab für den Erfolg. Wir betrachten Hilfeleistungen als eine Koproduktion von Adressaten, Hilfebringern und dem Jugendamt. Zu Beginn der Hilfe definieren sie deshalb gemeinsam, einvernehmlich und verbindlich Ziele, die im Hilfeprozess erreicht werden sollen. Der Grad der Zielerreichung wird als Wirkungsindikator erachtet, der aussagt, inwieweit eine intendierte Zustandsänderung bezogen auf die Ausgangssituation (und somit die Zielerreichung) erfolgt ist. Die Konzentration der Hilfeleistung auf die Zielerreichung, unterstützt durch die Instrumente der reformierten Hilfeplanung, wird als bedeutender Faktor erachtet, um wirksamere Hilfen zu realisieren. Durch die Kopplung des Zielerreichungsgrads an einen Teil der Entgelte wird eine zusätzliche Motivation geschaffen, die intendierten Veränderungen anzustreben. Die Einschätzung der Zielerreichung beim Abschluss einer Hilfe mit Hilfe eines Zielerreichungsbogens in Schulnoten („Inwiefern konnten die Ziele der Hilfe insgesamt erreicht werden? sehr gut – gut – befriedigend etc.) erfolgt durch Mutter, Vater, Kind/er, Fachkraft freier Träger, Fachkraft öffentlicher Träger getrennt.

**Zufriedenheit der AdressatInnen:** Da sich die „Wirkung“ einer Hilfe letztlich vor allem bei den HilfeadressatInnen zeigen muss – sie müssen die Hilfe als irgendwie hilfreich erlebt haben –, werden wir als zweites evaluatives Element eine „Kundenzufriedenheitsbefragung“ einführen. Befragt werden Eltern(teile) und alle jungen Menschen ab 8 Jahren, die im Abschlussgespräch anwesend sind, und direkt in die Hilfe einbezogen waren. Die Befragung erfolgt am Hilfeende durch einen Einschätzungsbogen der vom Jugendamt im Abschlusshilfeplangespräch an die o. g. genannten AdressatInnen verteilt wird (s. u.). Die Befragung der AdressatInnen erfolgt anonym, die Ergebnisse können jedoch zugeordnet werden nach Hilfeart, Leistungserbringer und der Außenstelle des Jugendamtes.

<sup>2</sup> Das Ausmaß, in dem „sozialräumlich“ gearbeitet wird (also z. B. wie intensiv lebensweltliche Ressourcen genutzt werden), kann allerdings Thema bei den Qualitätsbegehungen (siehe Punkt 3) sein.



**EINSCHÄTZUNGSBOGEN ELTERN / ERZIEHUNGSBERECHTIGTE**

Hilfende Jahr:

**Jugendamt**

- Außenstelle Böblingen
- Außenstelle Herrenberg
- Außenstelle Leonberg
- Außenstelle Sindelfingen
- Jugendgerichtshilfe

**Leistungserbringer**

- Sozialtherapeutischer Verein
- Stiftung Jugendhilfe aktiv
- Verein für Jugendhilfe
- Waldhaus
- andere Träger bitte einfügen
- 

**Hilfetypus**

- § 27
- § 35 a
- § 41

**Hilfeart**

- § 27, 2
- § 29
- § 31
- § 32
- § 34
- § 34 BJV
- § 35

**Wie nehmen Sie die Einschätzungen zu den einzelnen Aussagen vor?**

Kreuzen Sie die 1 an, wenn Sie finden, dass die Aussage „voll und ganz zutrifft“, kreuzen Sie die 6 an, wenn sie „überhaupt nicht zutrifft“. Für die Bewertungen dazwischen können Sie sich gedanklich an den Schulnoten orientieren. Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Ziffern deutlich an.

Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu

**▲ AUSSAGEN ZUM JUGENDAMT**

1. Die Gespräche mit den MitarbeiterInnen waren hilfreich.	1	2	3	4	5	6
2. Meine Wünsche und Anliegen wurden aufgegriffen und berücksichtigt.	1	2	3	4	5	6
3. Vereinbarungen und Absprachen mit den MitarbeiterInnen des Jugendamtes wurden verlässlich eingehalten.	1	2	3	4	5	6
4. Vom Jugendamt wurde ich gut über mögliche andere Hilfen informiert.	1	2	3	4	5	6

**▲ AUSSAGEN ZUM FREIEN TRÄGER**

5. Die Gespräche mit den MitarbeiterInnen waren hilfreich.	1	2	3	4	5	6
6. Meine Wünsche und Anliegen wurden aufgegriffen und berücksichtigt.	1	2	3	4	5	6
7. Vereinbarungen und Absprachen mit den MitarbeiterInnen des freien Trägers wurden verlässlich eingehalten.	1	2	3	4	5	6

**▲ AUSSAGEN ZUR HILFE INSGESAMT (JUGENDAMT UND FREIER TRÄGER)**

8. Die Hilfe orientierte sich an den von mir verfolgten Zielen und Vorstellungen.	1	2	3	4	5	6
9. Durch die Hilfe ist es zu positiven Veränderungen im Leben meiner Familie gekommen.	1	2	3	4	5	6
10. Durch die Hilfe ist es zu positiven Veränderungen für mein Kind/meine Kinder gekommen.	1	2	3	4	5	6
11. Ich würde die Hilfe noch einmal wählen.	1	2	3	4	5	6

**MÖCHTEN SIE WEITERE ANMERKUNGEN ZUR HILFE MACHEN? (Sie können gerne auch die Rückseite nutzen.)**

### (3) Kooperative Qualitätsentwicklung durch Qualitätsbegehungen

Neben der wirkungsorientierteren Ausgestaltung der Steuerung im Einzelfall werden wir auch auf der Ebene des Qualitätsmanagements neue Instrumente einführen, die letztlich zu besseren Ergebnissen unserer Hilfen beitragen sollen. Als Instrument eines kooperativen Qualitätsmanagementsystems werden zukünftig regelmäßige Qualitätsbegehungen (QEB) stattfinden (ein QM-Instrument, das von öffentlichen und freien Jugendhilfeträgern der baden-württembergischen Region Franken entwickelt und bereits seit zwei/drei Jahren mit sehr guten Erfahrungen praktiziert wird; vgl. hierzu Kügler/Rock 2004). Mit den QEB's werden Merkmale der Struktur- und Prozessqualität in einem kommunikativen Verfahren regelmäßig kriteriengeleitet überprüft. Die vier Außenstellen des Jugendamts und die am Modellprogramm beteiligten freien Träger machen damit ihre Arbeit gegenseitig transparent und vergleichen sich in einem konstruktiven Dialog mit dem Ziel, voneinander zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Vereinbarte Standards werden wechselseitig überprüft, es können „best-practice“-Modelle identifiziert und auf andere Stellen übertragen werden, oder es können für eine Stelle Entwicklungsaufgaben formuliert werden, wo diese besser werden sollten. Das Jugendamt ist hier nicht außen vor, sondern muss sich genauso wie die freien Träger der QEB-Kommission (die immer „gemischt“ öffentlicher/freier Träger besetzt ist) öffnen und ihre Struktur- und Prozessqualitäten transparent machen. Allein die Transparenz der jeweiligen Arbeitsweisen und -ergebnisse wird – so unsere Hoffnung – eine immense positive Dynamik im Leistungsgeschehen zur Folge haben im Sinne eines vornehmlich fachlichen Qualitätswettbewerbs (vgl. Con\_Sens 2006).

### (4) Verknüpfung von Wirkung und Entgelt

Eines der Anliegen des Bundesmodellprogramms ist es, nicht nur für die Bereiche der Leistungs- und der Qualitätsentwicklungsvereinbarung wirkungsorientierte Elemente zu entwickeln, sondern diese auch in die Entgelt-systematik zu integrieren. Kurz: Erfolgreiche Arbeit sollte besser bezahlt werden als weniger erfolgreiche. Trotz einiger fachlicher Kritik an einer Verknüpfung von „Wirkung“ und Entgelt – auch innerhalb des Projektes selbst – insbesondere mit Blick auf unerwünschte Nebenwirkungen (z. B. „creaming“-Effekte – Träger neh-

men nur die Fälle, von denen sie erwarten, dass sie höchstwahrscheinlich erfolgreich bearbeitet werden können), haben wir uns dennoch entschlossen, eine solche Verknüpfung zu erproben. Das Böblinger Modell hat folgende Eckpunkte:

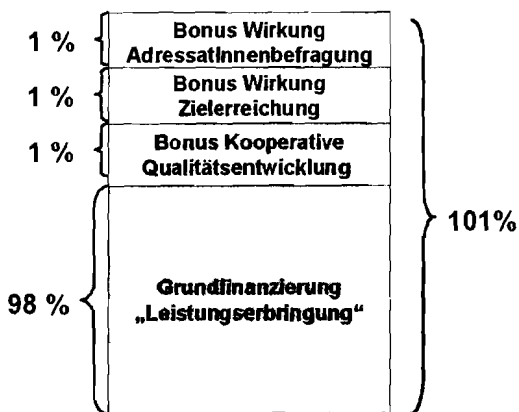
In die Erprobungsphase einbezogen werden alle Hilfen, die im Rahmen des Böblinger Regionalisierungsprozesses über die einheitliche Fachleistungsstunde bezahlt werden; das sind alle ambulanten Hilfen gem. §§ 27 II, 31, 35 SGB VIII sowie ein großer Teil der Hilfen im Betreuten Wohnen gem. § 34 SGB VIII. Außerdem werden die teilstationären Hilfen gem. § 32 SGB VIII der beteiligten Träger einbezogen. Die Partner haben sich darauf verständigt, den Fachleistungsstundensatz (bzw. den Tagessatz bei den Hilfen gem. § 32 SGB VIII) um 2 % abzusenken und mit einem wirkungsorientierten Bonussystem zu verknüpfen, das bis zu 3 Bonusprozentente umfasst.

- Ein Prozent-Bonus erhält der Träger für einen guten Wert bei der Zielerreichung im Einzelfall, und zwar müssen die Notenbewertungen der Eltern, Kinder und des Jugendamts aller im Laufe des jeweiligen Kalenderjahres beendeten Hilfen einer Hilfeart kleiner oder gleich 2,5 betragen. Wichtig ist es, dass wir hier bei der Evaluation der Zielerreichung wie auch später bei der Erfragung der AdressatInnenzufriedenheit jeweils eine summarische Auswertung vornehmen. Denn der Einzelfall kann trotz aller fachlich guter Standards misslingen, wenn aber z. B. 14 von 20 Fällen mit einer niedrigen Zielerreichung abschließen, dann besteht strukturell Handlungsbedarf.
- Einen weiteren Prozent-Bonus kann der Träger erhalten, wenn die Summe der „Zufriedenheitsbefragung“ wiederum einen Notendurchschnitt von 2,5 oder besser ergibt. Auch die Zufriedenheit der AdressatInnen wird summativ evaluiert.
- Den dritten Bonusprozent erhält der Träger schließlich für seine Teilnahme an den QEB's. Zu Beginn (die erste QEB-Runde ist für das 4. Quartal 2007 geplant) wird der Bonus für die schlichte Teilnahme an den QEB's ausbezahlt, in den Folgejahren davon abhängig gemacht, wie erfolgreich der Träger an den Entwicklungsaufgaben der ersten QEB-Runde gearbeitet hat.

Insgesamt kann ein Träger bei „gutem“ Erfolg seiner Hilfen und der (bei allen Trägern gegebenen Mitwirkung an der kooperativen Qualitätsentwicklung) bis zu 101 % des bisherigen

Entgelts erhalten – sicherlich ein sehr geringer materieller Anreiz. Das in Böblingen entwickelte wirkungsorientierte Finanzierungsmodell sei hier noch einmal in einem Schaubild dargestellt:

**Finanzierungsmodell**



Auch für die Teams des Sozialen Dienstes in den regionalen Außenstellen wird ein materielles Anreizsystem installiert. Nach denselben, einen Bonus auslösenden Kriterien wie beim freien Träger können die Außenstellenteams eine Prämie erhalten (zzt. auf der Basis von 100 Euro pro Vollzeitkraft berechnet), die der Teamentwicklung im weitesten Sinne (von der teaminternen Fortbildung bis zur Anschaffung eines Kaffeeautomaten) dient.

**Kurzes Zwischenfazit**

Die Mitwirkung am Bundesmodellprogramm hat am Modellstandort Böblingen – u. a. auch durch die sehr angenehme und hilfreiche externe Unterstützung insbesondere durch das Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz – einen konstruktiven Qualitätsentwicklungsdialog zwischen Jugendamt und den beteiligten vier freien HzE-Trägern in Gang gebracht. Entscheidend aus unserer Sicht ist beim Böblinger Konzept der kooperative Ansatz, die Optimierung unserer „im Prinzip“ bereits bestehenden Verfahren (Hilfeplanung, Beteiligungsorientierung, Zielorientierung) sowie die durch die systematische Evaluation und die Qualitätsentwicklungsbegehungen erhoffte Transparenz und eine Stimmung, dass man immer wieder neu voneinander lernen kann und sich, um gut zu sein, immer weiter entwickeln muss.

**Literatur**

Con\_Sens (2006): Ausgestaltung wirkungsorientierter Anreizsysteme in Vereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII zur Durchführung von Hilfen zur Erziehung – Empfehlungen. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 33 Seiten, Hamburg 20. Oktober 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2006): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII, DV 35/07/05 AF II, 28 Seiten, 3. Mai 2006

Kügler, N./Rock, K. (2004): Gemeinsam Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe entwickeln. Erfahrungen, Analysen und Perspektiven zum kooperativen Qualitätsmanagement der Jugendhilfe in der Region Heilbronn-Franken. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): EREV- Schriftenreihe 4/2004

Merchel, J. (2006): Zum Umgang mit „Wirkung“ in Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zur Erziehungshilfe (§ 78b SGB VIII): Erkenntnisse zur aktuellen Praxis und Gestaltungsperspektiven. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 34 Seiten, Münster August 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Schröder, M./Ziegler, H. (2007): Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 78 Seiten, Bielefeld August 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Spiegel, H. v.(2006): Wirkungsevaluation und Wirkungsdialoge in der Jugendhilfe. In: Forum Erziehungshilfen 12(2006), Heft 5, S. 273-277.

Trede, W. (2004): Die Gestaltung erzieherischer Hilfen zwischen fachlichen Herausforderungen und begrenzten Ressourcen am Beispiel des Landkreises Böblingen. In: Forum Erziehungshilfen, 10. Jg., Heft 2, S. 72-78.

Werner Gaugel, Wolfgang Trede, Kreisjugendamt Böblingen, Parkstr. 16. 71034 Böblingen, w.gaugel@lrabb.de; w.trede@lrabb.de

