

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
im Deutschen Institut für Urbanistik



Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 95

***„Nur wer sich ändert,
bleibt sich treu.“***

**Qualitätsentwicklung
als Daueraufgabe in der
Kinder- und Jugendhilfe**

Dokumentation der Fachtagung
am 15. und 16. Mai 2014 in Berlin

Die Fachtagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Impressum:

Herausgeber:
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
Zimmerstraße 13-15 · 10969 Berlin

Redaktion, Satz und Layout:
Dörte Jessen
Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin

Fotos:
Rita Rabe
Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin

Dieser Tagungsband wird nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen herunterzuladen. Leerseiten und Fotoseiten wurden entfernt.

Berlin 2014

ISBN 978-3-88118-551-6

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eröffnung	5
PROF. MARTIN ZUR NEDDEN Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin	
Eröffnung	8
DR. HEIKE SCHMID-OBKIRCHNER Leiterin des Referates Rechtsfragen der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin	
Kinder- und Jugendhilfe unter (Handlungs-)Druck? Veränderte Bedingungen des Aufwachsens in Deutschland – welche Auswirkungen hat dies auf die Kinder- und Jugendhilfe?	13
PROF. 'IN DR. KARIN BÖLLERT Professorin für Erziehungswissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ	
Welche rechtlichen und fachlichen Veränderungen hat es in den letzten beiden Jahrzehnten gegeben? Wie haben sich die Steuerungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe weiterentwickelt? Ein Blick zurück nach vorn	
Rechtliche Entwicklung:	29
DR. HEIKE SCHMID-OBKIRCHNER Leiterin des Referates Rechtsfragen der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin	
Fachliche Entwicklung in den Jugendämtern am Beispiel des Jugendamtes der Stadt Köln:	43
KLAUS-PETER VÖLLMECKE Stellvertretender Amtsleiter, Jugendamt Köln	
Fachliche Entwicklung bei freien Trägern:	53
RAINER KRÖGER Vorsitzender des AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e. V., Hannover; Vorstand des Diakonieverbundes Schweicheln e. V., Hiddenhausen	
Das Jugendamt als strategischer Ort der Gestaltung des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen	59
WOLFGANG TREDE Leiter des Jugendamtes Landkreis Böblingen; Mitglied der Berichtskommission zum 14. Kinder- und Jugendbericht	

Jugendhilfe vor Ort:

Lokale Reports über Qualitätsentwicklung und -sicherung in verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe

**Qualitätsentwicklung und -sicherung im Kinderschutz/Frühe Hilfen/
Frühe Förderung** **73**

DOREEN BAUER

Geschäftsführerin des Perspektive e. V., Erfurt

BETTINA WOLFF

Fachberaterin Kinderschutz/Netzwerkkordinatorin Frühe Hilfen,
Jugendamt Erfurt

Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas und Familienzentren **81**

ERDMANN BIERDEL

Leiter der Abteilung Jugend und Familie im Landkreis Euskirchen

BEATE DREINER-TÖNNES

Leiterin des Geschäftsbereichs Elementarpädagogik, Arbeiterwohlfahrt
Regionalverband Rhein-Erft & Euskirchen

**Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Zusammenarbeit von
Jugendhilfe und Schule/Schulsozialarbeit/Ganztagsschule** **97**

KARIN SCHILD

Fachberatung Schulsozialarbeit/Ganztag, Jugendamt Münster

SVEN WERK

Stabsstelle Fachcontrolling und Qualitätsentwicklung, Jugendamt Münster

**Qualitätsentwicklung und -sicherung beim Übergang Schule/Beruf sowie
bei der Betreuung junger Erwachsener** **106**

STEPHAN GLAREMIN

Leiter der Abteilung Jugendförderung, Jugendamt Düsseldorf

FRANZ-JOSEF RABENECK

Teamleiter Berufsberatung, Agentur für Arbeit Düsseldorf

Es gibt nichts Gutes ...

**Qualität und Qualitätsentwicklung – Herausforderungen
an die Kinder- und Jugendhilfe** **115**

PROF. DR. CHRISTIAN SCHRAPPER

Erziehungswissenschaftler, Universität Koblenz-Landau, Koblenz

Literaturhinweise **131**

Eröffnung

PROF. MARTIN ZUR NEDDEN

Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Sehr geehrte Frau Dr. Schmid-Obkirchner, sehr geehrte Frau Professor Böllert, sehr geehrter Herr Stadtdirektor Pfeifle, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Ich freue mich sehr, sie zur Fachtagung „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe in der Kinder- und Jugendhilfe“ begrüßen zu können. Dies ist eine etwas außergewöhnliche Tagung. Zum hundertsten Mal kann man nur einmal tagen und die Zahl für sich ist schon imposant. Dass auch die Geschäftsstelle den Tagungstitel beherzigt, spiegelt sich u.a. in der für Tagungen etwas unüblichen Sitzordnung wider.

Mein Name ist Martin zur Nedden. Ich habe seit Anfang dieses Jahres die schöne Aufgabe, das Deutsche Institut für Urbanistik leiten zu dürfen. Ich bin von der Ausbildung her allerdings eher ein Techniker und insofern nicht direkt mit den Themen, die Sie hier heute behandeln, vertraut. Ich kann aber sagen, dass mir dadurch, dass ich in mehreren Städten als Beigeordneter für Stadtentwicklung tätig war, schon sehr bewusst ist, welche Bedeutung die Sozialthemen generell, aber insbesondere die Frage des Umgangs mit unseren Kindern und Jugendlichen hat. Insofern freue ich mich sehr, dass das Deutsche Institut für Urbanistik auch durch die AGFJ die Möglichkeit hat, sich in diesem Feld zu betätigen.

Für diejenigen, die das Deutsche Institut für Urbanistik nicht so gut kennen, möchte ich eine Kurzcharakteristik geben. Das Difu ist das größte Stadtforschungsinstitut im deutschsprachigen Raum. Es stellt eine besondere Qualität dar, dass wir aufgrund unserer Mitarbeiterstruktur alle Themenbereiche von Stadtentwicklung und damit auch das Thema der sozialen Entwicklung als einen zentralen Bestandteil behandeln können. Nach unserem Selbstverständnis gibt es drei zentrale Eckpunkte in unserer Arbeit: zum einen, dass wir die Dinge aufgrund dieser gerade angesprochenen Themenbreite integriert angehen können – und nach meiner Überzeugung sind gerade für die praktische Arbeit in den Städten integrierte Konzepte eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Wir haben uns zum zweiten den intensiven Austausch von Forschung und Praxis als weiteren wichtigen Baustein auf die Fahne geschrieben.

Das Deutsche Institut für Urbanistik wurde vor 40 Jahren gegründet – Hans-Jochen Vogel war einer der ganz großen „Motoren“ –, vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass die Problemdichte, die Komplexität der Herausforderungen ein Ausmaß annimmt, das es geraten erscheinen lässt, sich auf kommunaler Basis ein Forschungsinstitut zu leisten. Wir freuen uns sehr darüber, dass wir nach wie vor gerade in dieser Funktion für die Städte, für Sie vor Ort tätig sein können. Als dritten Punkt sehen wir uns in der Funktion des Gelenks nicht nur zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern auch zu den Ministerien bei Bund und Ländern. Ich freue mich sehr, dass Sie, Frau Dr. Schmid-Obkirchner, heute dabei sind und wir auf ein langjähriges gemeinsames Bemühen um das Thema zurückbli-

cken können. Nicht nur die 100. Tagung zeugt davon, sondern die AGFJ kann inzwischen auf 20 Jahre ihrer Tätigkeit verweisen. Dass die Gründung dieser Arbeitsgruppe vor 20 Jahren richtig und wichtig war, drückt sich eben auch darin aus, dass wir heute die 100. Tagung veranstalten.

Es gibt immer wieder wichtige Themen, die zu behandeln sind, und auch der Austausch ist ein wichtiges Element, um erfolgreich arbeiten zu können. In diesen 20 Jahren hat das Thema der Kinder- und Jugendhilfe einen Bedeutungszuwachs erfahren, gerade in der öffentlichen Wahrnehmung. Es fand gleichzeitig eine starke inhaltliche Weiterentwicklung von Kinder- und Jugendhilfe statt. Es ergaben sich neue Handlungsfelder und es gibt neue Kooperationspartner. Es ist uns wichtig, diese Kooperationspartner in die Arbeit der AGFJ einzubinden, was nach unserem Eindruck erfolgreich gelungen ist und uns hoffentlich auch weiter gelingen wird.

Es sind in den 20 Jahren aber auch viele politisch wegweisende Entscheidungen getroffen worden, wie z.B. Gesetzesänderungen. Dies hat ebenfalls die Arbeit verändert und weiterentwickelt. Gerade deswegen hat der Titel der 100. Tagung auch eine symbolische Bedeutung. Er spiegelt diese Entwicklung und die Notwendigkeit, Rahmenbedingungen immer wieder zu überprüfen und die Arbeit entsprechend weiterzuentwickeln. Ich möchte nur einige Themen aus der Vergangenheit nennen, die in der AGFJ immer sehr zeitnah behandelt worden sind:

- 2006 „Kinderschutz gemeinsam gestalten“ – vor dem Hintergrund der Einführung des § 8a SGB VIII,
- 2008 „Frühe Hilfen interdisziplinär gestalten“,
- 2012 „Mehr Inklusion wagen“ – ein Thema, das nach wie vor von ganz zentraler Bedeutung ist,
- 2014 „Grenzgänger, Systemsprenger, Verweigerer“.

Die Tagungen knüpfen also stets an die aktuellen, brennenden Themen vor Ort an und begleiten die fachliche Entwicklung.

Wie bereits gesagt, hat die Kommunikation mit dem Bund, mit dem Ministerium, einen Bedeutungszuwachs erfahren. Wir sind aktuell dabei zu überlegen, wie wir noch bessere Ergebnisse erzielen können, um dem Bedarf in der gemeinsamen Arbeit stets Rechnung zu tragen.

Meine Damen und Herren, Jubiläen sind auch ein willkommener Anlass, um Dank zu sagen. Ich danke einmal dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dass es schon so lange diese Thematik unterstützt. Wir hoffen sehr, dass die Arbeit der AGFJ auch immer wieder Impulse in die Arbeit Ihres Hauses senden kann. Auch das ist ein wichtiger Aspekt. Wir hoffen auf weitere gute Zusammenarbeit. Herr Professor Wiesner, der ganz maßgeblich an der Arbeit mitgewirkt hat, wird erst morgen hier dabei sein, ihm sei aber schon an dieser Stelle gedankt.

Eine sehr wichtige Arbeit hat bisher der Beirat geleistet und er wird dies sicher auch in Zukunft tun. Der Beirat gibt wichtige inhaltliche Inputs. Ich danke Ihnen, Herr Pfeifle, als

dem Vorsitzenden, stellvertretend für alle Mitglieder des Beirats. Es ist m. E. gelungen, in den vergangenen Jahren ein Netzwerk mit vielen engagierten Kooperationspartnern aufzubauen. Auch ihnen sei gedankt für ihre Bereitschaft, hier mitzuwirken. Solche Veranstaltungen könnten nicht stattfinden, wenn es nicht viele engagierte Referentinnen und Referenten gäbe, die Zeit und Mühe darauf verwenden, sich vorzubereiten und auf der Tagung zur Verfügung zu stehen. Auch ihnen gilt ein herzlicher Dank.

Last but not least möchte ich der Geschäftsstelle der AGFJ natürlich danken. Ich nenne hier stellvertretend für das Team Frau Landua und Frau Rabe. Ohne Sie käme das alles hier nicht zustande. Ich kann nun seit einem halben Jahr miterleben, wie engagiert Sie arbeiten. Ganz herzlichen Dank.

Vor diesem Hintergrund bin ich ganz sicher, meine Damen und Herren, dass auch dies eine interessante Tagung wird und Sie sich intensiv einbringen werden und hoffentlich viel an neuen Anregungen mitnehmen.

Ich darf jetzt das Wort an Frau Dr. Schmid-Obkirchner übergeben und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Eröffnung der Tagung

DR. HEIKE SCHMID-OBKIRCHNER

Leiterin des Referates Rechtsfragen der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Sehr geehrter Herr Professor zur Nedden, sehr geehrte Frau Professorin Böllert, sehr geehrter Herr Pfeifle, sehr geehrte Frau Landua, sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie alle herzlich im Namen des Bundesfamilienministeriums zu der Veranstaltung „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“, zur 100. Fachtagung der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik. Seit 1995 veranstaltet die AGFJ Fachtagungen von hoher Qualität – bis 2008 unter dem Dach des Vereins für Kommunalwissenschaften, danach in Trägerschaft des Deutschen Instituts für Urbanistik.

Die Veranstaltungen der AGFJ sind in der kommunalen Praxis bundesweit anerkannt und finden bei den Fachkräften hohe fachliche Akzeptanz. Ich möchte den Mitarbeiterinnen der AGFJ und dem Difu im Namen des BMFSFJ höchste Anerkennung aussprechen für das große Engagement und den persönlichen Einsatz, seit fast 20 Jahren in stets hoher fachlicher Qualität diese Tagungen vorzubereiten, durchzuführen, zu begleiten und nachzubereiten. Herzlichen Dank seitens des Ministeriums für diesen Einsatz!

Es ist gelungen, eine bundesweite Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch einzurichten. Es ist gelungen, auch alle anderen Professionen und Handlungsfelder, die für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen neben der Kinder- und Jugendhilfe Verantwortung tragen in den Dialog einzubeziehen. Es ist gelungen, auch dank hervorragender Referentinnen und Referenten auf hohem fachlichen Niveau immer wieder zu diskutieren, Impulse zu setzen, sich auszutauschen und die Kinder- und Jugendhilfe voranzubringen.

Der Dank des BMFSFJ gilt auch den Mitgliedern des Beirats, die ebenfalls mit außergewöhnlichem Engagement die Arbeit der AGFJ begleiten. Sie bringen sich aktiv in die Vorbereitung der Tagungen ein und beteiligen sich auch an deren Durchführung. Damit stellen sie sicher, dass die AGFJ mit ihren Tagungen immer am Puls der Zeit bleibt, alle Akteure an einen Tisch holt, zentrale Themen aufgreift und mit höchster Fachkompetenz beleuchtet.

Für uns im BMFSFJ sind die Fachtagungen der AGFJ ein Brückenschlag zur kommunalen Praxis der Kinder- und Jugendhilfe. Wir erhalten damit ungefilterte Rückmeldungen, wie bundesgesetzliche Regelungen in der Praxis umgesetzt werden, wie sie wirken, wo „der Schuh drückt“, wo Handlungs- und Änderungsbedarf besteht. Wir können unsere politischen Handlungsschwerpunkte unmittelbar in die Praxis der öffentlichen und freien Jugendhilfe hinein vermitteln, uns dazu austauschen und somit gemeinsam Politik für Kinder und Jugendliche gestalten.

Die Ergebnisse der Tagungen werden hervorragend in der Schriftenreihe „Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe“ dokumentiert. Auch dafür herzlichen Dank!

„Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.“ Die Kinder- und Jugendhilfe befindet sich in kontinuierlicher Veränderung und entwickelt die Qualität in ihrer Aufgabenwahrnehmung immer weiter – und das nicht erst seit dem Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes, mit dem die kontinuierliche Qualitätsentwicklung explizit als Teil der Gewährleistungsverantwortung des öffentlichen Trägers verankert und in § 79a SGB VIII konkretisiert wurde.

Dabei stellt sich die Frage: Ist sich die Kinder- und Jugendhilfe auch treu geblieben?

Im 14. Kinder- und Jugendbericht wird festgestellt: „Noch nie ging es den Kindern und Jugendlichen in Deutschland im Schnitt so gut wie heute.“ Das ist eine erfreuliche Feststellung und ich denke, dass dies auch ein Verdienst der Kinder- und Jugendhilfe ist. Es ist ja gerade ihr Handlungsauftrag, das Recht der jungen Menschen auf Erziehung und Förderung ihrer Entwicklung zu verwirklichen. Die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe und ihre Angebote erreichen fast alle Kinder und Jugendlichen in Deutschland. Fast jedes Kind wird in einer Kita oder von einer Tagesmutter, einem Tagesvater betreut. Rund 1 Million junger Menschen befinden sich in Hilfen zur Erziehung. Das heißt, dass die Kinder- und Jugendhilfe einen unverzichtbaren Beitrag zum Aufwachsen junger Menschen in Deutschland leistet. Das verdient höchste Anerkennung.

So erfreulich die durchschnittliche Gesamtsituation ist, die im Kinder- und Jugendbericht festgestellt wird, so unterschiedlich sind die Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen, wenn man genau hinschaut. Der 14. Kinder- und Jugendbericht macht deutlich, dass ein nicht unerheblicher Teil der Kinder und Jugendlichen Gefahr läuft, von der sozialen Teilhabe und der Perspektive eines gelungenen Lebensentwurfs abgehängt zu werden. Die Herstellung von Chancengleichheit für diese jungen Menschen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe von höchster Priorität und vor allem eine aktuelle und künftige Herausforderung der Kinder- und Jugendhilfe. Gerade ihre primäre Funktion ist es, Benachteiligungen junger Menschen durch individuelle und soziale Förderung abzubauen oder zu vermeiden.

Die herausragende und kontinuierlich zunehmende Bedeutung der Kinder- und Jugendhilfe geht mit einem expansiven Anstieg der kommunalen Ausgaben in diesem Bereich einher. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Zukunftsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe sicherzustellen. Wir werden heute und morgen der Frage nachgehen, wo die Kinder- und Jugendhilfe steht, welche Entwicklung sie in der Vergangenheit durchlaufen hat, wie sie sich in Zukunft entwickeln muss und welche Herausforderungen zu bewältigen sind, um die Zukunftsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe sicherzustellen.

Daher ist es wichtig – und das ist der AGFJ mit dieser Veranstaltung wieder gelungen –, die Akteure der Kinder- und Jugendhilfe zusammenzubringen, damit diese den Weiterentwicklungsprozess gemeinsam gestalten und miteinander tragen können.

Ich wünsche uns allen eine intensive und erkenntnisreiche Diskussion, damit die Kinder- und Jugendhilfe auch weiterhin wirkungsvoll und erfolgreich die Zukunft von Kindern und Jugendlichen als „Sachwalter ihrer Interessen“ gestalten kann.

Vielen Dank.

Kinder- und Jugendhilfe unter (Handlungs-)Druck? Veränderte Bedingungen des Aufwachsens in Deutschland – welche Auswirkungen hat dies auf die Kinder- und Jugendhilfe?

PROF. 'IN DR. KARIN BÖLLERT

Professorin für Erziehungswissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ

1. Kernannahmen des 14. Kinder- und Jugendberichtes

Die Kernannahmen des 14. Kinder- und Jugendberichtes spielen u.a. eine große Rolle in einer Expertise, die die AGJ für den 15. Deutschen Jugendhilfetag (DJHT) im Juni 2014 in Berlin bei der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik in Auftrag gab. Der erste Satz dieser Expertise lautet:

„Die Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe ist eine Expansionsgeschichte. Nachdem es Anfang der 2000er-Jahre einmal danach ausgesehen hat, als könnte man nicht länger vorbehaltlos von einer allgemeinen Expansion der Kinder- und Jugendhilfe sprechen, zeigen aktuelle Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfe-Statistik, dass nicht nur die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt, sondern auch die Arbeitsfelder sich weiter ausdehnen.“

Wie Frau Dr. Schmid-Obkirchner vorhin bereits treffend bemerkte: Wir müssen darauf verweisen, dass in den letzten 20 Jahren sehr viel passiert ist und sich die Kinder- und Jugendhilfe in den letzten 20 Jahren nicht nur verändert hat, sondern sich auch treu geblieben ist in ihrem Bestreben, diese Veränderungen auch qualitativ gehaltvoll zu vollziehen. Hier sitzt sicher niemand im Raum, der dem nicht zustimmen würde. Das heißt, wir haben im Grunde genommen allen Grund, auch mit einem gewissen Stolz auf die zurückliegenden 20 Jahre zu blicken, gleichzeitig wird uns diese Erfolgsgeschichte nicht in dem Sinne anerkennend „abgekauft“, wie wir uns das vielleicht wünschen würden.

Aus diesem Grund hat die AGJ beschlossen, die Kinder- und Jugendhilfe selbst in den Mittelpunkt des DJHTs zu stellen und einmal die Expansionsgeschichte und die Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe zu würdigen, gleichzeitig aber auch selbstkritisch und reflexiv auf die Schattenseiten dieser Expansion aufmerksam zu machen, die zweifellos vorhanden sind.

Die Gestaltungsaufgabe der öffentlichen Verantwortung ist sehr zutreffend im 14. Kinder- und Jugendbericht festgehalten worden. Zentraler Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe ist „die Herstellung gleicher Lebenschancen und der Abbau herkunftsbedingter Ungleichheit durch die Förderung junger Menschen ‚von Anfang an‘, zu dem auch die Befähigung junger Menschen zur gesellschaftlichen Teilhabe durch die Förderung ihrer Entwicklung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten sowie die Gewährleistung bzw. Schaffung struktureller Rahmenbedingungen, die es den Eltern erlauben, ihre Kinder optimal zu fördern, und die den Kindern und Jugendlichen Chancen auf Teil-

habe an der Gesellschaft und an entsprechenden Angeboten ihrer Förderung eröffnen können“¹ gehört.

2. Adressatinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe

In Bezug auf die Adressatinnen und Adressaten der Jugendhilfe beschreibt der 14. Kinder- und Jugendbericht zur **Lebensphase Kindheit** eine Entwicklung von der Familienkindheit zur institutionalisierten Kindertagesbetreuung, d.h. eine Veränderung in der Lebenssituation der nachwachsenden Generation, an der die Kinder- und Jugendhilfe maßgeblich beteiligt gewesen ist. Das konnte auch mit dem Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung im U3-Bereich im letzten Jahr noch einmal eindrücklich festgehalten werden.

Beteiligt ist die Kinder- und Jugendhilfe aber auch an der Entwicklung von einer Straßenkindheit zur Kindheit in Schulen. Ganztagschulen sind ohne Angebote der Kinder- und Jugendhilfe nicht vorstellbar. Insgesamt werden die Lebenswelten – so der Jugendbericht – vielschichtiger, offener, individueller, aber auch vorläufiger. Vorläufiger heißt: Kinder wachsen heute in unterschiedlichen sozialen Milieus und sozialen Gruppen parallel auf. Was viele von den Älteren vielleicht noch gemeinsam verbindet, dass man zusammen mit Freundinnen und Freunden im Kindergarten, in der Schule war und auch die Freizeit gemeinsam verbrachte, ist für viele Kinder heute keine typische Form des Aufwachsens mehr, weil sie zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen parallel wechseln, was enorme Kompetenzen bei den Kindern, aber auch Unterstützungsleistungen der Eltern erforderlich macht.

Wir erleben heute eine organisierte und betreute Kindheit von Anfang an, womit die Kinder- und Jugendhilfe auch für diese Altersgruppe eine erweiterte Verantwortung übernommen hat, die u.a. nicht nur in dem Slogan, sondern auch in den Angeboten der „Bildung von Anfang an“ zum Ausdruck kommt. Pädagogische Planung, Gestaltung und Inszenierung der Lebenswelten der nachwachsenden Generation ist auf der einen Seite ein typisches Charakteristikum des Aufwachsens von Kindern, auf der anderen Seite der deutliche Handlungsauftrag an die Kinder- und Jugendhilfe in Bezug auf diese Lebensphase.

Bei den **Jugendlichen** untersucht der Jugendbericht ein „Vier-Welten-Modell“ von Familie, Schule, Gleichaltrigen und Medien. Wer meint, dass Familie nur in der Kindheit einen hohen Stellenwert hat, irrt und wird durch den Jugendbericht insofern eines Besseren belehrt, als dass hier sehr deutlich herausgearbeitet wurde, dass auch im Jugendalter Familie für junge Menschen nicht nur einen zentralen Wert darstellt, sondern für ihre Aufwachsensprozesse von entscheidender Bedeutung ist. Gleichzeitig kommt hierin zum Ausdruck, dass offensichtlich den meisten Eltern im Jugendalter auch eine Balance von Fürsorge den Jugendlichen gegenüber und der Bereitstellung entsprechender Freiheitsräume zur Persönlichkeitsentwicklung gelingt.

Schule nimmt einen immer größeren Stellenwert ein – auch hier der Verweis auf die Ganztagschule. Dies trifft nicht nur aus der Perspektive der Gesellschaft, der Bildungsin-

¹ 14. Kinder- und Jugendbericht S. 82

stitutionen oder der Kinder- und Jugendhilfe zu, sondern entspricht auch der Perspektive der Eltern, die durchaus den Bedeutungszuwachs von Bildung wahrnehmen.

Gleichaltrigengruppen sind nicht nur Gegenwelt zu Familie und Schule oder Rückzugsort, sie sind geprägt durch die im Jugendbericht näher beschriebenen vier Akteure der Wohlfahrtsproduktion der öffentlichen Seite, der freien Träger, des Marktes, der zivilgesellschaftlichen Akteure, aber eben auch der privaten Freundeskreise, Nachbarschaften und familiären Kontexte.

Erstmalig wird im Jugendbericht hervorgehoben, dass Medien einen großen Stellenwert einnehmen. Auch die Kinder- und Jugendhilfe muss zur Kenntnis nehmen, dass die traditionelle Debatte über die Gefährdung durch Medien oder aber auch der ungleiche Zugang zu Medien mittlerweile einer anderen zentralen Fachdebatte gewichen ist, indem die digitale Ungleichheit nicht mehr vorrangig im Hinblick auf den Versorgungsgrad mit Hardware diskutiert wird, sondern stärker in den Vordergrund der kritischen Auseinandersetzungen die Frage rückt, wie wir Ungleichheiten in Bezug auf Kompetenzen im Umgang mit Medien zum Anlass unseres eigenen sozialpädagogischen Handelns werden lassen können.

Die dritte Adressatengruppe, die erst in den letzten Monaten in der Kinder- und Jugendhilfe mehr Aufmerksamkeit gewinnt, insbesondere über die Diskussion der Care Leaver, bezeichnet der Kinder- und Jugendhilfebericht als **„Nicht mehr jugendlich, noch nicht erwachsen“** – das sind die jungen Erwachsenen. Es gab bislang noch keinen Jugendbericht, der auch dieser Lebensphase die ihr gebührende Aufmerksamkeit geschenkt hat. Hier wird mit Verweis auf den Survey des Deutschen Jugendinstituts zwischen Beschleunigungs- und Entschleunigungsprozessen unterschieden.

Damit wird erneut ein Hinweis auf zunehmende gesellschaftliche Ungleichheiten geliefert, denn Beschleunigung bedeutet in dieser Hinsicht, dass eine Gruppe junger Erwachsener den beschleunigten Anforderungen der gesellschaftlichen Integration Rechnung tragen muss (G 8, G 9, aber auch „Bologna“-Studierende tauchen in dem Jugendbericht ebenfalls erstmalig auf). Das heißt, einer Gruppe junger Menschen fehlt in ihrem Prozess des Aufwachsens und Erwachsenwerdens offensichtlich Zeit für Persönlichkeitsentwicklung, für Reflexion, für das Überdenken eigener biografischer Lebensentwürfe. Eine andere Gruppe junger Erwachsener, die aus materiell abgesicherten Elternhäusern und Lebenskontexten stammt, verfügt auch über die finanziellen Voraussetzungen, um in dem Prozess der gesellschaftlichen Beschleunigung Entschleunigungsmomente einzubauen, indem man beispielsweise nicht sofort mit der Berufsausbildung beginnt, sondern ein Freiwilliges Soziales oder Ökologisches Jahr absolviert, indem man bereits in der Schule die Möglichkeit hat, an einem Austauschprogramm teilzuhaben, ein Schuljahr im Ausland zu verbringen, auch wenn damit die Gefahr einhergeht, ein Schuljahr wiederholen zu müssen. Das sind auch die jungen Menschen, die beispielsweise im Studium ein Auslandssemester einschieben können, selbst wenn sie den Bachelor erst nach sieben und nicht nach sechs Semestern erhalten.

Das Entscheidende ist, dass es sich hierbei um junge Menschen handelt, die materiell die Voraussetzungen von den Elternhäusern hierzu erhalten. Die jungen Menschen, die aus

anderen Elternhäusern kommen, haben diese Chance nicht. Eine dritte Gruppe scheitert an den Anforderungen und wird auch als Bildungsverlierer charakterisiert.

Für die jungen Erwachsenen werden drei Wege unterschieden, die sie beschreiten:

- Wege in die berufliche Ausbildung

Hier zeigt sich deutlich der Vorteil eines dualen Berufsausbildungssystems in Deutschland, insbesondere vor dem Hintergrund der europäischen Jugendarbeitslosigkeit. Kritisch angemerkt wird aber, dass bei aller Wertschätzung diesem System gegenüber das Schulberufssystem keine adäquate Aufmerksamkeit erfährt, was gerade für unseren Kontext der sozialen Berufe und der Erzieherinnen beispielsweise zur Folge hat, dass wir einen Ausbildungsweg vernachlässigen, der für den Nachwuchs unserer eigenen Fachkräfte von zentraler Bedeutung ist. Es wird des Weiteren auf die Heterogenität des Übergangssystems verwiesen, das deutlich besser ist als sein Ruf. Das heißt aber nicht, dass es nicht noch verbesserungswürdig ist.

- Wege an die Hochschulen

Hochschulen sind heute prototypische Ausbildungseinrichtungen, allerdings zeigt sich hier ein Zusammenhang von primärer und sekundärer Ungleichheit insofern, als dass Kinder/Jugendliche aus mit Risikolagen behafteten Elternhäusern deutlich weniger Chancen haben, eine Hochschulzugangsberechtigung zu erwerben. Entscheidend ist aber, dass selbst dann, wenn sie die Hochschulzugangsberechtigung haben, ihre Chancen, tatsächlich an die Hochschulen zu kommen, deutlich geringer sind als die von Jugendlichen aus anderen Elternhäusern. Wir wissen aus neueren Berechnungen des Studentenwerkes oder von HIS (dem Hochschul-Informationssystem), dass die Zunahme von Studierendenzahlen nicht mit einer Zunahme von Studierenden aus Elternhäusern ohne akademische Vorbildung einhergeht. Ganz im Gegenteil: Der Anteil von Studierenden aus sogenannten Arbeitermilieus ist rückläufig und das stellt ebenfalls eine Ungleichheitsdimension dar, die die Kinder- und Jugendhilfe durch ihre Bildungsangebote mit in den Blick nehmen muss, weil es auf Dauer sicherlich nicht gut sein kann, wenn sich Bildungsanstrengungen für einen erheblichen Teil junger Menschen im Hinblick auf ihre Aspiration, einen Hochschulabschluss zu erwerben, nicht lohnen.

- Wege zur eigenen Familie

Auch hier zeigt sich die Wertschätzung und hohe Bedeutsamkeit von Familie insofern, als dass Herkunftsfamilie verlängert gedacht wird, auch im Hinblick auf die eigene Familiengründung. Die meisten jungen Menschen möchten mindestens zwei Kinder haben, auch wenn sie später höchstwahrscheinlich weniger bekommen werden. Diese Kinder wollen sie erziehen, wie sie selbst erzogen worden sind. Das heißt, die eigene familiäre Lebenssituation wird zum Vorbild für die perspektivische eigene Familiengründung. Des Weiteren gibt es einige Anmerkungen zum „Hotel Mama“, das aber nicht kritisch. Es wird darauf verwiesen, dass insbesondere männliche Jugendliche deutlich länger zu Hause bleiben als weibliche Jugendliche. Der Auszug aus dem Elternhaus findet insgesamt später statt. Die Wertschätzung des „Hotels Mama“ wird aber im Jugendbericht deswegen betont, weil man in vielen Fällen einen mehrfachen Auszug und Wiedereinzug beobachten kann. Junge

Menschen haben demnach die Gewissheit, in schwierigen Situationen oder Übergangssituationen in ihrer eigenen Biografie immer wieder ins Elternhaus zurückkehren zu können. In Westdeutschland ist zudem ein starker Zusammenhang von Bildung und generativem Verhalten zu erkennen. Je höher gebildet junge Menschen sind, desto weniger stark sind ihre familialen Aspirationen im Hinblick auf eine antizipierte Mutter- oder Vaterrolle ausgeprägt.

Eine weitere wichtige Adressatengruppe der Kinder- und Jugendhilfe ist die **Familie** in ihrer privaten Verantwortung. Familie ist nach wie vor die einflussreichste Institution für das Aufwachsen junger Menschen. In ihr erfolgen die wichtigsten Entwicklungen für das Aufwachsen der jungen Generation.

Familien spielen für den Verlauf der Bildungsbiografien eine entscheidende Rolle und dies nicht nur in Hinblick auf die frühe Kindheit, sondern bezogen auf das gesamte Kindheits- und Jugendalter.

Die Anforderungen an Eltern haben sich verändert: Erziehende Eltern müssen verstärkt in Außenbeziehungen agieren. Je mehr soziale Gruppenzusammenhänge, je mehr pädagogische Bildungsinstitutionen auf Kinder und Jugendliche einwirken, desto größer wird die Anzahl der Personen, bei denen Eltern vermittelnd agieren.

Familiär geprägten Lebensmustern stehen Milieus anderer Lebenswelten gegenüber; Kinder und Jugendliche wachsen insofern stärker generationenspezifisch auf, als ihr Leben keine Verlängerung der biografischen Erfahrungen der Elterngeneration in jeder Hinsicht darstellen kann.

Die Herausforderungen, die sich daraus für familiäre Lebenswelten ergeben, bestehen im Folgenden:

- Familie ist zu einem öffentlichen Thema geworden, vielfach erscheint sie als Leistungserbringer, der die Potenziale des Nachwuchses optimal fördern muss.
- Für die Chancen von Kindern und Jugendlichen ist es zentral, mit welchem sozialen, ökonomischen und kulturellen Kapital ihre Familie ausgestattet ist.
- Der größere Teil von Kindern und Jugendlichen wächst sorgenfrei und gesichert auf. Dieser Satz verweist schon auf die Schattenseiten der Expansion der Kinder- und Jugendhilfe, weil wir auf der einen Seite als selbstverständliche Begleiter von Kindern und Jugendlichen immer größer geworden sind und längst nicht mehr nur soziale Notlagen im Blick haben, trotzdem – auch vor dem Hintergrund der These, dass die Kinder- und Jugendhilfe in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist – die Ränder dieser Gesellschaft nicht aus dem Blick verlieren dürfen. Daher müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass fast jeder dritte junge Mensch von einer Risikolage betroffen ist, was wiederum auf junge Menschen aus Familien mit Migrationshintergrund und in Alleinerziehenden Familien in besonderer Weise zutrifft.
- Je früher und je länger ein Kind Armutserfahrungen macht, desto gravierender sind die Folgen für seine aktuelle und zukünftige Lebenssituation.

Man kann in Bezug auf die Adressatinnen und Adressaten zusammenfassend festhalten:

- Noch nie ging es Kindern und Jugendlichen in Deutschland im Schnitt so gut wie heute.
- Aber: Dieser Befund hat keine Gültigkeit für alle jungen Menschen!
- Die Schere zwischen einer Mehrheit an Gewinnern und einer Minderheit an Verlieren öffnet sich im Prozess des Aufwachsens weiter.
- Diese beiden Sichtweisen auf das Aufwachsen in privater und öffentlicher Verantwortung sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille.

3. Kinder- und jugend(hilfe)-politisches Leitpapier

Das kinder- und jugend(hilfe)politische Leitpapier der AGJ nimmt auf die o.g. Aussagen Bezug, indem wir mit der starken These antreten:

Kinder- und Jugendhilfe ist gerecht!

Die Kinder- und Jugendhilfe steht für soziale Gerechtigkeit und stellt daher die Minderung von Benachteiligungen von Kindern und Jugendlichen in den Mittelpunkt ihrer fachlichen Arbeit.

Um den Anspruch einzulösen, durch Kinder- und Jugendhilfe zu einer größeren sozialen Gerechtigkeit beizutragen, muss immer wieder die Frage beantwortet werden, wie diejenigen erreicht werden können, die nicht von sich aus erkennen, dass es ihnen bzw. ihren Kindern hilft, wenn sie die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe in Anspruch nehmen. Das verweist auf die Aufforderung und Anforderung der Schaffung möglichst niedrigschwelliger, nicht stigmatisierender Zugänge zur Kinder- und Jugendhilfe.

Dass Kinder- und Jugendhilfe für Gerechtigkeit steht, wirft neben der Frage nach der sozialen Gerechtigkeit noch einen weiteren Aspekt auf. Die verschiedenen Vorstellungen von Gerechtigkeit eint der Bezug auf das gesetzlich verbriefte Recht und damit auf die Verfassung und die Gesetze. Das SGB VIII stellt deshalb für Fragen der Gerechtigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe einen zentralen Bezugspunkt dar. Daraus ergeben sich zwei wesentliche Fragen:

- Ist die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe in allen Fällen konform mit ihrem rechtlichen Rahmen? – Diese Frage verweist u.a. auf die Schwierigkeit der Finanzierung infrastruktureller Leistungen im HzE-Kontext.
- Inwiefern soll das SGB VIII weiterentwickelt werden, um den sich wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen besser entsprechen und die grundlegenden Ziele der Kinder- und Jugendhilfe besser erfüllen zu können?

Die Perspektive der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich vor dem Hintergrund des Kinder- und Jugendberichtes leicht zusammenfassen. Der Stellenwert von Kinder- und Jugendhilfe hat sich spürbar verändert – sowohl aus der öffentlichen Perspektive als auch aus der Sicht der Adressaten und Adressatinnen.

Die Expansion der Jugendhilfe ist vielfältig und betrifft die Anzahl der Plätze, ihrer Dienste und Einrichtungen, die des Personals – mittlerweile sind über 800.000 Beschäftigte zu verzeichnen – sowie die Ausgaben, die inzwischen die 32 Milliarden-Grenze überschritten haben. Mit der Expansion steigen auch die Erwartungen im Hinblick auf ihre vielfältigen Leistungen.

Die Expansionsgeschichte der Hilfen zur Erziehung soll in einer Grafik aus der Expertise zum DJHT² veranschaulicht werden (**Abbildung 1**):

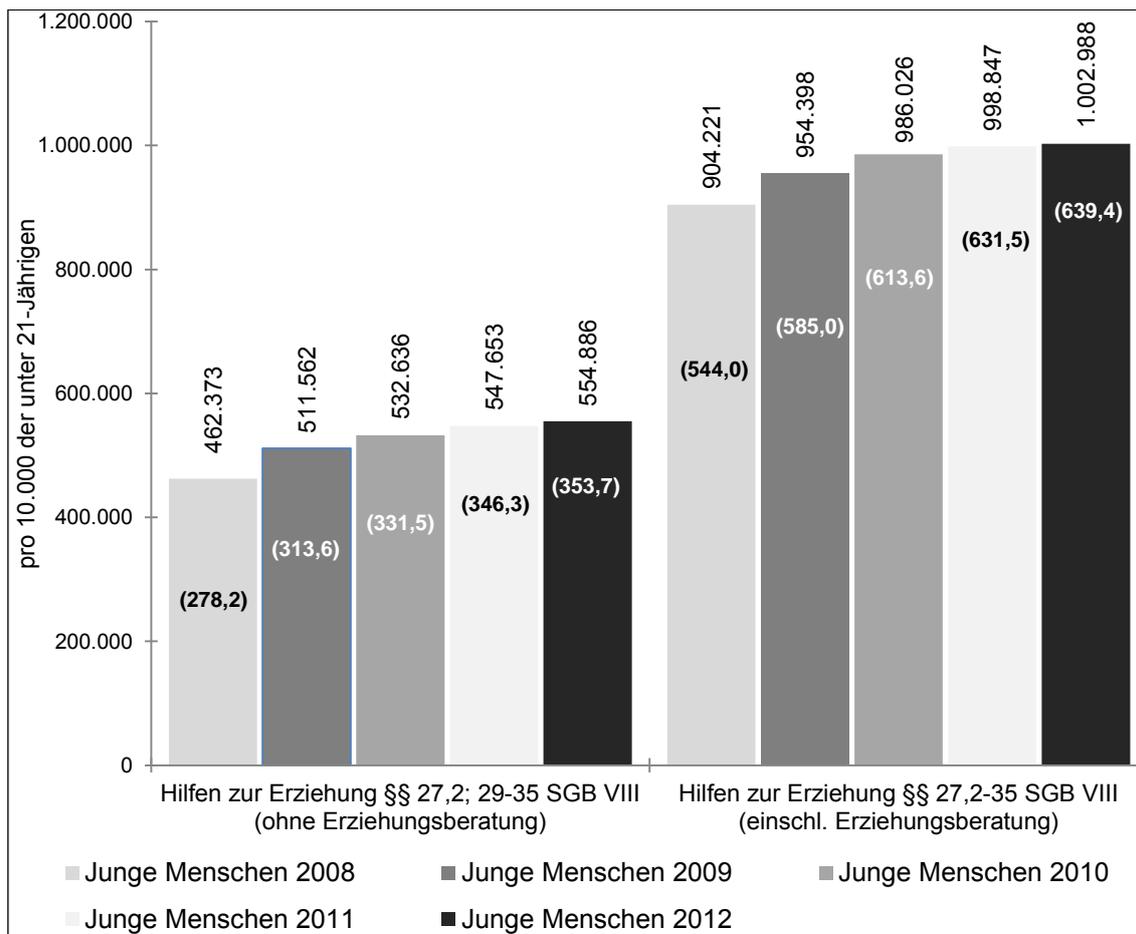


Abbildung 1

© AGJ (s. Fußnote 2)

Die Expansion der Kinder- und Jugendhilfe kann nicht allein auf den Kita-Ausbau zurückgeführt werden. Auch die verschiedenen Hilfen zur Erziehung erleben eine enorme Expansion und stark gestiegene Inanspruchnahme. In allen Leistungssegmenten ist ein kontinuierlicher Anstieg der Adressat/innenzahlen zu verzeichnen. Dass sich in der Abbildung zwei verschiedene Balkengruppen gegenüberstehen, hängt damit zusammen, dass auf der rechten Seite die Erziehungsberatung, die noch immer einen erheblichen Stellenwert einnimmt, enthalten ist und auf der linken Seite die Anzahl der Adressat/innen der

² Diese Expertise wird im Herbst 2014 durch die AGJ herausgegeben und ist durch die Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund verfasst worden.

Erziehungsberatung herausgerechnet worden ist. Ende 2012 nahmen über 1 Million Kinder und Jugendliche Leistungen der Hilfen zur Erziehung in Anspruch. Selbst wenn man den bedeutsamen Teil der Erziehungsberatung herausrechnet, sind immer noch über 550.000 Kinder und Jugendliche für ein gelingendes Leben auf die Unterstützung der Kinder- und Jugendhilfe angewiesen. Mittlerweile macht das 6 Prozent der Alterspopulation bis zum Erreichen des 18. Lebensjahres aus.

Auch hierzu äußert sich das kinder- und jugend(hilfe)politische Leitbild der AGJ, indem betont wird:

Kinder- und Jugendhilfe ist viel wert!

Die Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe gehören inzwischen selbstverständlich zum Aufwachsen junger Menschen in Deutschland dazu. Die Kinder- und Jugendhilfe ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.

Kinder- und Jugendhilfe ist viel wert, ihre Aufgaben sind erheblich gewachsen und ihre Angebote sind immer mehr ausgebaut und ausdifferenziert worden.

Kinder- und Jugendhilfe hat ihren Wert: Sie darf und muss etwas kosten, was auf der einen Seite Ausdruck ihres Bedeutungszuwachses ist, auf der anderen Seite den Legitimationsdruck für die Kinder- und Jugendhilfe erhöht.

Kinder- und Jugendhilfe ist für ihre Adressatinnen und Adressaten vor allem vor Ort erlebbar. Die Kommunen als Lebensort junger Menschen sind für ein gelingendes Aufwachsen verantwortlich und müssen als Hauptgewährleister der beschriebenen Angebotsvielfalt gestärkt werden. Die Gestaltung positiver Lebenswelten für junge Menschen sollte nicht von der kommunalen Haushaltssituation abhängig sein.

Eine Kinder- und Jugendhilfe, die viel wert ist, erfordert eine gesamtstaatliche Verantwortungsübernahme. Damit wollen wir auf den Legitimationsdruck der Kinder- und Jugendhilfe verweisen, der durch die Ausgabenexplosion entstanden ist, wollen uns aber auch nicht, wie es lange Zeit Tradition war, der Finanzierungsverantwortung entziehen, sondern einen Diskurs anregen, der sich auch mit Fragen der Finanzierbarkeit der Kinder- und Jugendhilfe auseinandersetzt.

Auch im Bereich der Fachkräfte ist zu erkennen, dass der **Ausbau des Personalvolumens** nicht nur auf den Ausbau der Kindertageseinrichtungen zurückgeführt werden kann (**Abbildung 2**). Dass die Zahlen nicht aktueller sind, sondern prognostisch für die Expertise berechnet wurden, ist damit zu erklären, dass für viele Handlungsfelder die Zahlen nur alle vier Jahre erhoben werden und der nächste Erhebungszeitpunkt der 31.12.2014 ist.

Es wird jedoch in allen Handlungsfeldern – mit Ausnahme der Behindertenhilfe § 35a SGB VIII – ein Personalzuwachs in erheblichem Umfang deutlich. In den Kindertageseinrichtungen beträgt der Personalzuwachs 23 Prozent. Auch die Befürchtung, dass in der Jugendarbeit vieles gekürzt werden würde, hat sich erfreulicherweise nicht bestätigt. Hier gibt es einen Personalzuwachs von 9 Prozent, bei der Jugendsozialarbeit sogar um 31 Prozent, wobei die Ganztagschulen und die Schulsozialarbeit eine große Rolle spielen.

Dabei ist zu fragen, ob das so bleiben kann, weil das Teilhabepaket im Koalitionsvertrag keine Verlängerung in dieser Hinsicht gefunden hat.

Professionalität Sichern								
Entwicklung der Vollzeitäquivalente in ausgewählten Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe (Deutschland; 2006-2010/2011; Angaben absolut und Veränderung in %)								
Arbeitsfelder	West (mit BE)				Ost			
	2006/07	2010/11	Diff. 2006- 2010	in %	2006/07	2010/11	Diff. 2006- 2010	in %
Kindertages- einrichtungen	236.982	291.591	54.609	23	53.860	66.953	13.093	24
Jugendarbeit	15.288	16.724	1.436	9	4.526	4.011	-516	-11
Jugendsozial- arbeit	3.352	4.396	1.044	31	1.096	1.107	11	1
HZE, ambulant	12.804	17.426	4.622	36	2.457	2.756	298	12
HZE, stationär	25.918	32.811	6.893	27	5.768	6.767	999	17
Behinderten- hilfe	8.191	8.093	-98	-1	822	803	-19	-2
Verwaltung	12.714	13.509	795	6	2.186	2.312	126	6
Sonstiges	21.285	23.444	2.159	10	4.235	4.330	96	2
And. Arb.Felder zusammen	99.552	116.402	16.850	17	21.090	22.086	996	5
KJH insgesamt	336.534	407.993	71.459	21	74.950	89.039	14.089	19

Abbildung 2

© AGJ (Expertise zum DJHT)

Bei den Hilfen zur Erziehung beträgt der Personalzuwachs im ambulanten Bereich 36 Prozent, bei den stationären Hilfen 27 Prozent. Das heißt, auch in Bezug auf die Fachkräfte ist die Kinder- und Jugendhilfe stark gewachsen.

Abbildung 3 zeigt eine Berechnung des Personals bis ins Jahr 2013. Im Kitabereich arbeiten nahezu eine halbe Million Beschäftigte. Aber auch in den anderen Leistungsbereichen der Kinder- und Jugendhilfe sind mittlerweile über 200.000 Personen beschäftigt. Differenziert wird hier nach Teilzeit- und Vollzeitäquivalenten.

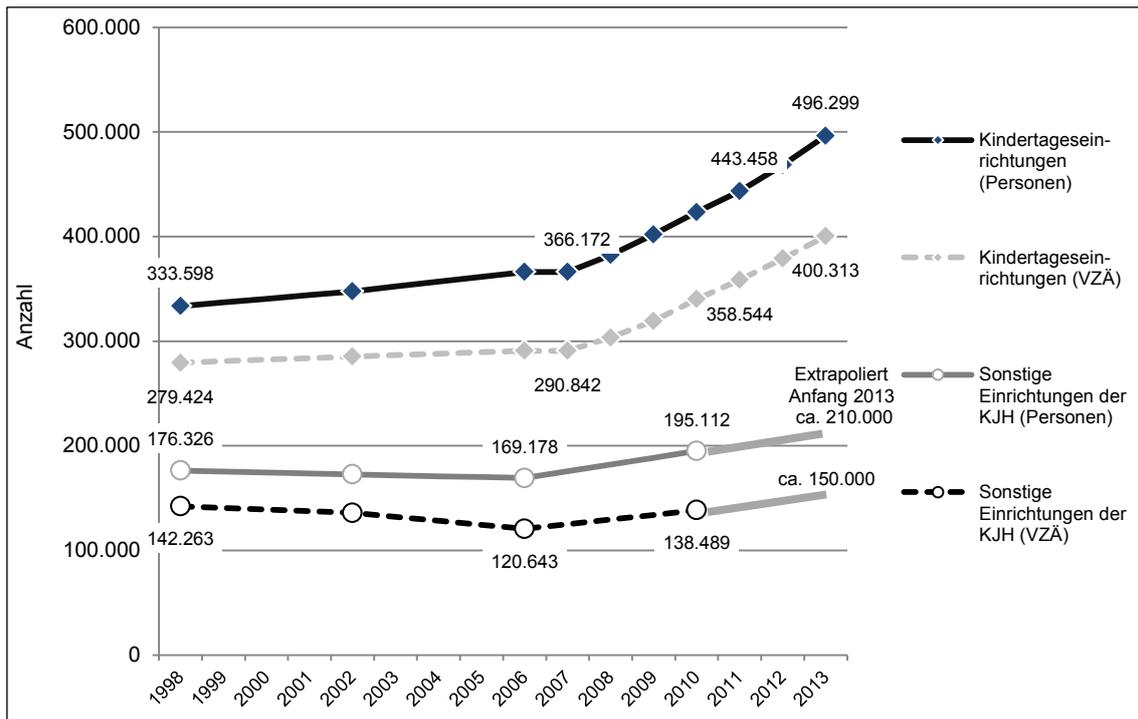


Abbildung 3

© AGJ (Expertise zum DJHT)

Die **charakteristischen Merkmale der Beschäftigungssituation** können einmal als ein Voranschreiten der Akademisierung beschrieben werden. Jede zweite Fachkraft außerhalb des Kitabereichs hat einen Hochschulabschluss. Auch in den Hilfen zur Erziehung schreitet die Akademisierung der Kinder- und Jugendhilfe sprunghaft voran.

Wir können im Rahmen der Expertise außerdem feststellen, dass sich die im Jugendbericht festgehaltene Feminisierung der Kinder- und Jugendhilfe weiter fortsetzt. Mittlerweile sind über 70 Prozent aller Beschäftigten weiblich und sämtliche Kampagnen und Versuche, mehr Männer in die Kinder- und Jugendhilfe hinein zu holen, zeigten bisher keinen Erfolg.

Teilzeit ist mittlerweile der Normalfall der Beschäftigungssituation in der Kinder- und Jugendhilfe. Nur noch 43 Prozent der Beschäftigten sind in Vollzeit erwerbstätig, weswegen von einer Erosion der Normalarbeitszeit gesprochen wird. Damit soll jedoch nicht zum Ausdruck kommen, dass Teilzeit in jedem Fall nicht gewünscht ist. In nicht wenigen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe möchten nicht wenige (weibliche) sozialpädagogische Fachkräfte dezidiert in Teilzeit beschäftigt sein, weil sie diese Beschäftigungsform in einem hohen Maße als kompatibel mit der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit erleben. Insbesondere Gruppen von jüngeren Beschäftigten jedoch sind zunehmend unfreiwillig teilzeitbeschäftigt und daher mit ihrer Beschäftigungssituation unzufrieden. Unterhalb der Ebene der Teilzeitbeschäftigung gibt es immer mehr Anteile geringfügig beschäftigter Personen und damit immer mehr Fachkräfte, die nicht in der Lage sind, über das, was sie für ihre Arbeit als Gehalt bekommen, ihren eigenen Lebensunterhalt selbstständig zu alimentieren.

Ein Qualitätsmerkmal der Kinder- und Jugendhilfe ist es, dass es trotz des enormen Ausbaus des Personals nicht zur Dequalifizierung gekommen ist. D.h. auch der Ausbau im Kitabereich macht deutlich, dass das Fachkräftegebot eingehalten wird. Selbst in Situationen, in denen es schwierig wird, freigewordene Stellen neu zu besetzen, wird von diesem Fachkräftegebot nicht abgewichen, was auch seinen Ausdruck darin findet, dass es so gut wie keine (gering qualifizierten) Seiteneinsteiger in der Kinder- und Jugendhilfe gibt.

Die **Altersstruktur** ist allerdings eine große Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere der Personalplanung: Die 45- bis 50-Jährigen und die 50- bis 55-Jährigen stellen nach wie vor die beiden größten Gruppen mit jeweils über 90.000 Beschäftigten dar, dicht gefolgt von den 40- bis 45-Jährigen mit rund 86.000 Beschäftigten. Aber auch die jüngeren Beschäftigten, die unter 25-Jährigen, die 25- bis 30-Jährigen und die 30- bis 35-Jährigen liegen heute bei rund 70.000 Personen. Aufgrund des gestiegenen Personalbedarfs haben mehr „neue“ und damit jüngere Fachkräfte Zugang zum Beschäftigungssystem gefunden.

Die höheren Altersgruppen, also die über 50-Jährigen, sind heute deutlich stärker besetzt als noch in den früheren Erhebungsphasen. Hierbei handelt es sich um Kohorten, die zum einen in der Ausbauphase der Kinder- und Jugendhilfe ins Feld gekommen sind; zum anderen verbleiben sie inzwischen länger im Tätigkeitsfeld als früher. Die Kinder- und Jugendhilfe ist damit endgültig zu einem Lebensarbeitszeitberuf geworden. Der Altersausstieg beginnt – zunächst langsam – erst bei den 55- bis 60-Jährigen.

Die o.g. Entwicklung zeigt sich auch im Bereich der Hilfen zur Erziehung, in dem ebenfalls ein starker Personalzuwachs zu verzeichnen ist:

- Für Ende 2010 weist die Statistik eine Zahl von 80.272 Beschäftigten aus.
- Das Personalvolumen ist damit im Vergleich zu 2006 mit damals 62.304 Beschäftigten erheblich angewachsen (+30 Prozent). Dies bildet sich auch im Zuwachs der (rechnerischen) Vollzeitstellen (Vollzeitäquivalente) in diesem Arbeitsfeld ab (+28 Prozent).
- Dem Anstieg der Beschäftigten liegt kein Trend zu mehr Teilzeitstellen zugrunde, sondern es zeigt sich hierüber eine deutliche Zunahme der personellen Ressourcen für die Durchführung von Leistungen der Hilfen zur Erziehung.
- Die zusätzlichen Beschäftigten in den Hilfen zur Erziehung sind hauptsächlich bei freien Trägern angesiedelt. Bei diesen Anstellungsträgern sind zwischen 2006 und 2010 17.679 Mitarbeiter/-innen hinzugekommen, dies entspricht einem Plus von rund 32 Prozent.

Aber auch hier rücken sehr junge Berufsanfänger in dieses Feld hinein – bei einem gleichzeitig älter werdenden Bestand des längerfristig beschäftigten Personals. Das macht **Abbildung 4** noch einmal besonders deutlich:

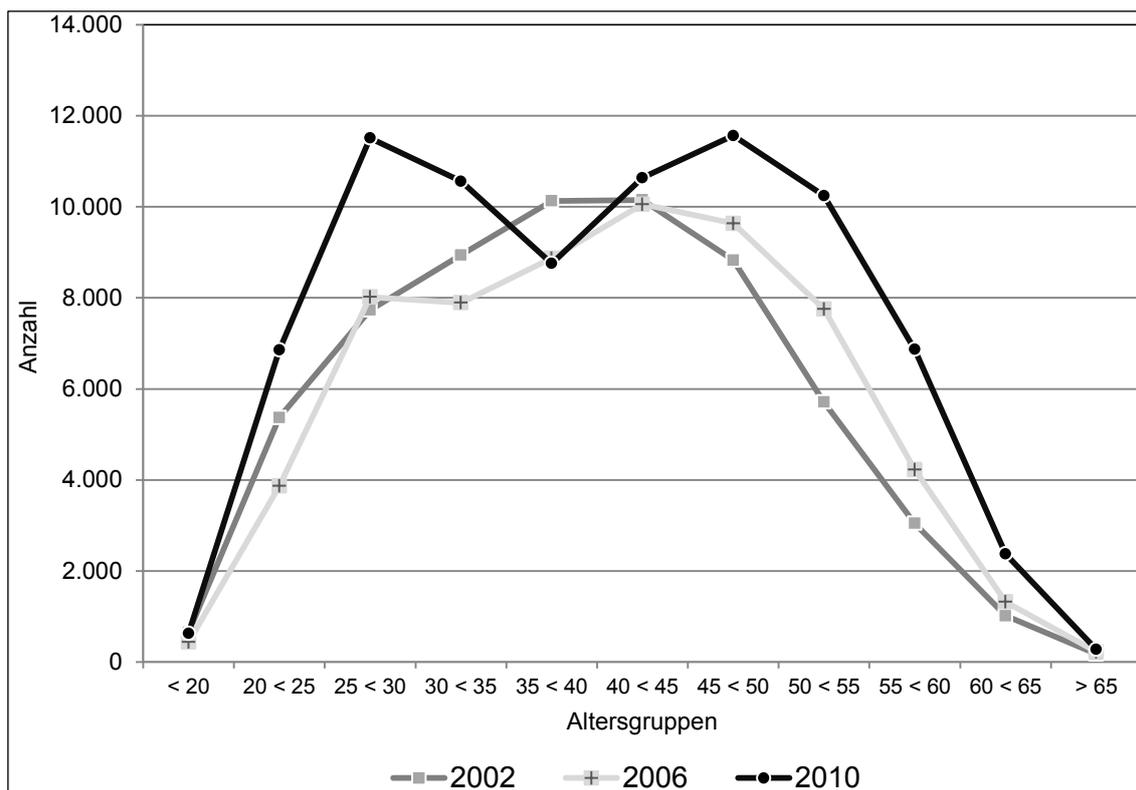


Abbildung 4

© AGJ (Expertise zum DJHT)

Es ist ein sprunghafter Anstieg bei Berufsanfänger/innen – in der Altersgruppe 20 bis 25 – zu verzeichnen. Danach geht die Zahl der Beschäftigten kurzfristig zurück – das ist die Zeit der Familiengründung. Die meisten kehren aber dann wieder in die Kinder- und Jugendhilfe zurück und man sieht, dass die Beschäftigten immer älter werden, bis sie die Kinder- und Jugendhilfe wieder verlassen.

Die Vorstellung, dass wir uns in einem weiblichen Arbeitsmarkt befinden und viele Fachkräfte nach ihrer eigenen Familiengründung nicht mehr in die Kinder- und Jugendhilfe zurückkehren, gehört eindeutig der Vergangenheit an. Das kinder- und jugendhilfepolitische Leitpapier fordert deshalb:

Professionalität sichern!

Die Angemessenheit der Unterstützungsleistungen der Kinder- und Jugendhilfe, die Wirksamkeit ihrer Leistungen und die Akzeptanz ihrer Angebote sind in einem erheblichen Umfang abhängig von der Fachlichkeit des Personals und der Qualität der Beschäftigungssituation der Fachkräfte. Fachlichkeit setzt Wissen, Kompetenzen und persönliche Eignung voraus. In den letzten Jahren sind die professionellen Anforderungen an die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe deutlich gestiegen und spiegeln deren wachsende Verantwortung für das gelingende Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen wider.

Will die Kinder- und Jugendhilfe auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber sein und angesichts des demografischen Wandels und eines möglichen Fachkräftemangels dafür Sorge tragen, dass qualifiziertes Personal nicht in andere Arbeitsmarktsegmente abwan-

dert, sind erhebliche qualitative, auch tarifrechtlich zu regelnde Verbesserungen der Beschäftigungssituation erforderlich. Hierzu zählen eine Berufseinmündungsphase, bei der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger auf ihrem Weg in eine Verantwortungsübernahme durch erfahrene Fachkräfte begleitet werden, ebenso wie eine kontinuierliche kollegiale Fachberatung sowie Supervision und koordinierte Fort- und Weiterbildungsangebote als Steuerungsinstrument der Personal- und Qualitätsentwicklung.

Leitungskräfte sind herausgefordert, Strategien einer Personalentwicklung umzusetzen, die durch längerfristige Beschäftigungsperspektiven und die Durchlässigkeit von Beschäftigungsverhältnissen charakterisiert sind. Letztendlich bedeutet die Sicherung von Professionalität auch, den Ansprüchen der Adressatinnen und Adressaten auf eine fachlich und qualitativ anspruchsvolle Form der Leistungserbringung Rechnung zu tragen.

Öffentliche Träger

Neben der Situation der Fachkräfte und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe möchte ich aber auch an das erinnern, was der Kinder- und Jugendbericht zu den öffentlichen Trägern und damit zu den **kommunalen Jugendämtern** formuliert, die er als „organisatorisches Herzstück“ der Kinder- und Jugendhilfe bezeichnet.

Jugendämter sind nach dem Bericht auf der kommunalen Ebene als sozialpädagogische Fachbehörde anerkannt und haben sich als eine von der Bevölkerung eindeutig identifizierbare Behörde konsolidiert.

Zu den Jugendämtern gehören natürlich auch die **Jugendhilfeausschüsse**:

Es herrscht das Gebot der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe und breit repräsentierte Fachlichkeit und Bürgerbeteiligung im Sinne der Einbeziehung der Interessen junger Menschen und deren Familien als moderne Form des Regierungs- und Verwaltungshandelns. De facto werden Potenziale jedoch nicht ausgeschöpft: Wir stellen einen Qualifizierungsbedarf der Mitglieder fest und ob Jugendhilfeausschüsse wirklich wichtige Orte der Zusammenarbeit von öffentlichem und freien Träger sind, kann in der Regel angezweifelt werden – ebenso wie mancherorts eine aktive Integration in die Jugendhilfeplanung vermisst wird. Auch die Initiierung kinder- und jugendpolitischer Debatten durch die Jugendhilfeausschüsse könnte durchaus dezidiert ausfallen.

Der Kinder- und Jugendbericht formuliert weiter: „Die kommunalen Jugendämter müssen zu lokalen strategischen Zentren für Fragen des Aufwachsens werden“³, die ihrer Steuerungsverantwortung gerecht werden, ohne ihre Kooperationspartner zu bevormunden.“

³ BMFSFJ (2013): 390

Perspektiven des ASDs

Alle diese Feststellungen und Forderungen haben in der Folge zu Debatten darüber geführt, wie wir in Zukunft den ASD ausstatten. Auch die AGJ hat sich mit den Perspektiven des Allgemeinen Sozialen Dienstes auseinandergesetzt und den gelungenen Versuch unternommen, den Beitrag auch im Hinblick auf die Personalmessungsdebatte des ASDs in dem Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (13.02.2014) mit dem Titel „Kernaufgaben und Ausstattung des ASD – Ein Beitrag zur fachlichen Ausrichtung und zur Personalmessungsdebatte“ zu formulieren. Dabei haben wir keine Fallzahlen festgehalten, weil der Ausgangspunkt unserer Diskussion eher die Überlegung war, dass eine festgelegte Fallzahlen-Fachkräfte-Relation angesichts der Heterogenität lokaler u.a. Bedingungen der Allgemeinen Sozialen Dienste, aber auch angesichts der Heterogenität der Lebensbedingungen der Kinder, Jugendlichen und Familien nicht weiterführend ist.

Daher haben wir zunächst zwischen drei Aufgabenbereichen unterschieden:

- fallspezifische Aufgaben, die insbesondere alle Beratungs- und Hilfeplanungs- sowie Fallsteuerungsaufgaben umfassen und sich unmittelbar auf den Einzelfall und damit auf die Leistungsgewährung und vor allem auf die Kooperation mit den Leistungserbringern beziehen,
- fallübergreifende Aufgaben, die ebenfalls fallbezogen sind, aber methodische, organisatorisch-strukturelle Verknüpfungen, die die Netzwerke primärer (Familie und Freundschaften) und sekundärer Art (Einbindung des eigenen Handelns, aber auch der Adressat/innen in öffentlich institutionelle Netzwerke) in und mit dem Hilfeprozess einbinden, stärker fokussieren,
- fallunspezifische Aufgaben, d.h. sozialräumlich orientierte Leistungen der ASD-Fachkraft, die unabhängig vom Einzelfall infrastrukturelle Ressourcen und Angebote ermitteln und erschließen und somit zur Verbesserung der Lebensbedingungen sowie der sozialen Infrastruktur beitragen.

Die letzten beiden Aufgaben sind ein Verweis auf die HzE-Debatte und die Notwendigkeit einer sozialräumlichen Vernetzung und Kooperation mit den Regelsystemen im Stadtteil bzw. im Sozialraum.

Diese unterschiedlichen Aufgaben bedeuten für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen im ASD eine weitere Anforderung an die Kinder- und Jugendhilfe, und zwar im Einzelnen:

1. Sicherstellung der personellen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf eine sozialräumliche und bedarfsorientierte Kombination von individuellen Leistungen und lebensfeldorientierten Angeboten unter Wahrung der jeweiligen Leistungsprofile und Kernkompetenzen der Partnerinnen und Partner, die miteinander kooperieren.
2. Berücksichtigung von fallspezifischen, fallübergreifenden und fallunspezifischen Aufgaben bei der Personalausstattung des ASD. Auf der Grundlage der vereinbarten

Zielsetzungen und fachlichen Schwerpunkte sollte eine prozentuale Gewichtung der drei ASD-Aufgabenfelder erfolgen.

3. Stärkung der sozialpädagogischen Methodenkompetenz und der Beratungsaufgaben insbesondere mit Blick auf die Relevanz von Beziehung, Familiendynamiken z.B. durch Festlegung der Relation von Fach- und Verwaltungskräften und der Relation von berufserfahrenen und/oder jungen Fachkräften.
4. Planung einer an den Organisationszielen sowie an den individuellen Voraussetzungen orientierten prozesshaften Qualifizierung. Sicherstellung und zeitliche Berücksichtigung von regelmäßiger externer Supervision bzw. strukturierter kollegialer Beratung für die Fachkräfte des ASD sowie eine angemessene Führungskräfteunterstützung mit entsprechenden Fort- und Weiterbildungsangeboten.
5. Die Berücksichtigung der Personal- und Altersstruktur im ASD bei der Weiterentwicklungs- und Personalbemessungsdebatte scheint eine der zentralen Herausforderungen zu sein.

In den Hilfen zur Erziehung gibt es eine große Anzahl von Berufsanfänger/innen, die dringend einer Unterstützung, Begleitung und Beratung durch erfahrene Kolleg/innen bedürfen – was übrigens auch eine Wertschätzung gegenüber den Erfahrungen älterer Fachkräfte zum Ausdruck bringt. Daher brauchen wir Verfahren, die in der Personalentwicklung und -planung auf diese besondere Altersstruktur eingehen.
6. Ausreichende Ausstattung der Jugendhilfeplanung im Hinblick auf die erforderlichen Unterstützungsleistungen für den ASD und die Gesamtplanungsfunktion für eine vernetzte sozialräumliche Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere an den Schnittstellen zu Stadt(teil-)entwicklung, Schule, Gesundheit und Soziales. Sicherstellung der Kenntnisse über die sozialräumliche Infrastruktur, Bildung von Langzeitindikatoren und Nachhaltigkeitskriterien.
7. Sicherstellung einer aufgaben- und funktionsgerechten Bezahlung der sozialpädagogischen Fachkräfte des ASD. Die Verständigung auf die Besoldung nach E 10 für berufserfahrene Fachkräfte des ASD sollte als allgemeiner Standard durchgesetzt werden.
8. Akzeptanz und Berücksichtigung der Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII als originäre Aufgabe des ASD bei der Aufgabendefinition und Personalausstattung, mit dem Ziel, geeignete Instrumente und ombudschafliche Ansätze im Rahmen einer lernenden Organisation mit einer entsprechenden Transparenz- und Fehlerkultur zu entwickeln. Dadurch können Verbesserungspotenziale besser identifiziert und umgesetzt werden. Die systematische Qualitätsentwicklung ist eine Grundlage für ein Krisenmanagement nach innen und gegenüber der Öffentlichkeit. Der ASD kann damit stärker als sozialpädagogische Fachbehörde mit eigenem Profil wahrgenommen werden.
9. Nicht zuletzt bedarf es einer systematischen Verknüpfung von Lehre und Praxis, z.B. durch geregelte Praktikabegleitung oder das „Öffnen“ von Vorlesungen im Sin-

ne eines wechselseitigen Verhältnisses mit Hochschulen und Ausbildungsinstituten, um die Anforderungen für eine ASD-Qualifikation in Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung angemessen zu berücksichtigen und weiter zu entwickeln.

In dem Maße, wie in den neuen Ausbildungsformaten die Praxisanteile auf der Strecke geblieben sind, wächst sowohl die Herausforderung für die Hochschule, stärker den Praxistransfer in die Ausbildungsinhalte hinein zu holen, als auch die Herausforderung an die Praxis, zu einem integralen Bestandteil von Ausbildungen zu werden, um hierüber nicht nur perspektivisch Fachkräfte mit Erfahrungen ausstatten zu können, sondern auch im Hinblick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel entsprechende Werbestrategien platzieren zu können.

Kinder- und Jugendhilfe ist wirkungsvoll!

Die Kinder- und Jugendhilfe unterstützt mit ihren direkten personenbezogenen Leistungen ihre Adressatinnen und Adressaten durch zahlreiche Angebote in vielfältigen Handlungsfeldern und Aufgabenbereichen. Sie ist wirkungsvoll als integraler Bestandteil einer sozialen Infrastruktur für junge Menschen und ihre Familien, die ihren wesentlichen Kern nicht mehr ausschließlich in individuellen Notlagen findet, sondern die Ausdruck einer sozialpolitischen Grundversorgung ist, deren Leistungen prinzipiell allen zur Verfügung stehen und immer selbstverständlicher in Anspruch genommen werden.

Eben vor diesem Hintergrund ist die Kinder- und Jugendhilfe dann aber auch herausgefordert zu prüfen, ob hiermit tatsächlich die Lebenschancen für alle Kinder und Jugendlichen verbessert werden konnten. Hierzu bedarf es eines Verständigungsprozesses über zentrale konzeptionelle Grundlagen, transparente Formen der Qualitätsentwicklung und nachvollziehbare Kriterien der Überprüfung der Wirksamkeit der Kinder- und Jugendhilfe.

Sie sehen, wir haben in den letzten 20 Jahren viel geschafft. Das heißt aber nicht, dass wir uns in den kommenden 20 Jahren ausruhen können.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Welche rechtlichen und fachlichen Veränderungen hat es in den letzten beiden Jahrzehnten gegeben? Wie haben sich die Steuerungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe weiter entwickelt?

Ein Blick zurück nach vorn

Das Leistungsrecht der Kinder- und Jugendhilfe im Rückblick und Ausblick

DR. HEIKE SCHMID-OBKIRCHNER

Leiterin des Referates Rechtsfragen der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

In meinem Vortrag möchte ich das Recht der Kinder- und Jugendhilfe im Rückblick beleuchten, aber auch einen Ausblick auf die nächsten Jahre wagen, auf die Perspektiven, die aufgrund aktueller Entwicklungen oder politischer Vorgaben anstehen.

I. Rückblick

Gesetze zur Kinder- und Jugendhilfe in den letzten beiden Jahrzehnten

Geht man der Frage nach, was sich nach Inkrafttreten des KJHG bzw. des SGB VIII im Jahr 1990 in Ostdeutschland und 1991 in Westdeutschland geändert hat, erhält man eine imposante Liste:

1. Schwangeren- und Familienhilfegesetz
2. Erstes Gesetz zur Änderung des Achten Buches
3. Gesetz zur Umsetzung des Föderalen Konsolidierungsprogramms (FKPG)
-
1. Zweites Gesetz zur Änderung des Sozialgesetzbuchs
2. Zweites Gesetz zur Änderung des Achten Buches Sozialgesetzbuch
3. Gesetz zur Reform des Sozialhilferechts
4. Beistandsgesetz
5. Kindschaftsrechtsreformgesetz
6. Kindesunterhaltsgesetz
7. Eheschließungsrechtsgesetz
8. Zweites Gesetz zur Änderung des Elften Buches Sozialgesetzbuch
9. Drittes Gesetz zur Änderung des Bundeserziehungsgeldgesetzes
10. Gesetz zur Ächtung der Gewalt in der Erziehung und zur Änderung des Kindesunterhaltsrechts
11. Lebenspartnerschaftsgesetz

12. Neuntes Buch Sozialgesetzbuch
13. Zustellungsreformgesetz
14. Gesetz zur Regelung von Rechtsfragen auf dem Gebiet der internationalen Adoption und zur Weiterentwicklung des Adoptionsvermittlungsrechts
15. Zehntes Euro-Einführungsgesetz
16. Kinderrechteverbesserungsgesetz
17. Gesetz zur Umsetzung familienrechtlicher Entscheidungen des BVerfG
18. Drittes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt
19. Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt
20. Gesetz zur Einordnung des Sozialhilferechts in das Sozialgesetzbuch
21. Kommunales Optionsgesetz
22. Tagesbetreuungsausbaugesetz
23. Verwaltungsvereinfachungsgesetz
24. EG-Vollstreckungstitel-Durchführungsgesetz
25. Kinder- und Jugendhilfeweiterentwicklungsgesetz
26. Personenstandsrechtsreformgesetz
27. Gesetz zur Umsetzung des Rahmenbeschlusses des Rates der Europäischen Union zur Bekämpfung der sexuellen Ausbeutung von Kindern und der Kinderpornographie
28. Kinderförderungsgesetz
29. FGG-Reformgesetz
30. Gesetz zur Änderung des Zugewinnausgleichs- und Vormundschaftsrechts
31. Gesetz zur Ermittlung von Regelbedarfen und zur Änderung des Zweiten und Zwölften Buches Sozialgesetzbuch
32. Gesetz zur Änderung des Vormundschafts- und Betreuungsrechts
33. Bundeskinderschutzgesetz
34. Betreuungsgeldgesetz
35. Gesetz zur Reform der elterlichen Sorge nicht miteinander verheirateter Eltern
36. Unterhaltsvorschussentbürokratisierungsgesetz
37. Kinder- und Jugendhilfeverwaltungsvereinfachungsgesetz.

Seit 1990/91 sind insgesamt 40 Bundesgesetze in Kraft getreten, die Änderungen im SGB VIII vorgesehen haben bzw. vorsehen.

Nach dem 3. Gesetz ist ein wichtiger Punkt in der Gesetzgebung des Bundes mit der Verschärfung der Erforderlichkeitsklausel (Art. 72 Abs. 2 GG) markiert. Dem Bund steht im Bereich der öffentlichen Fürsorge, der auch die Kinder- und Jugendhilfe umfasst, die konkurrierende Gesetzgebungskompetenz (Art. 74 Abs. 1 Nr. 7 GG) zu. Er kann aber von dieser Gesetzgebungskompetenz nur Gebrauch machen, wenn und soweit die Herstel-

lung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet, die Wahrung der Rechts- und Wirtschaftseinheit oder das gesamtstaatliche Interesse eine bundesgesetzliche Regelung erforderlich machen. Diese Erforderlichkeitsklausel wurde 1994 verschärft; das Bundesverfassungsgericht legt diese Klausel sehr streng aus. Es muss nunmehr erkennbar sein, dass das bundesstaatliche Sozialgefüge in beeinträchtigender Weise auseinanderdriftet. Der Verweis auf die Notwendigkeit bundeseinheitlicher Standards genügt nicht. Immerhin führten auch nach der Verschärfung der Erforderlichkeitsklausel noch 37 Gesetze zu Änderungen des SGB VIII.

Einen klaren Schwerpunkt bildet der **Ausbau der Kindertagesbetreuung**. Hintergrund war die zu erstrebende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch ein entwicklungspsychologisch bedingter pädagogischer Ansatz, d.h. frühe Bildung und Nachteilsausgleich. Dazu gibt es drei zentrale Meilensteine: Der erste ist die Einführung des **Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz** im Zuge des Schwangeren- und Familienhilfegesetzes, das das Abtreibungsrecht strafrechtlich regelte und soziale Begleitmaßnahmen installierte. Die zentrale Maßnahme stellte der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab dem 3. Lebensjahr dar. Das Schwangeren- und Familienhilfegesetz befand sich bereits 1992 im Gesetzgebungsverfahren; der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz ist aber erst im Jahr 1996 in Kraft getreten. Vor dem Inkrafttreten intervenierten die Länder und setzten eine modifizierte Umsetzung mit einer Übergangsregelung zum Stichtag 31.12.1998 durch.

Nach diesem ersten Schritt im Bereich der Kindertagesbetreuung trat am 1.1.2005 das **Tagesbetreuungsausbaugesetz** in Kraft, das die Betreuung der unter 3-Jährigen in den Blick nahm. Es gab bis dahin eine objektiv-rechtliche Verpflichtung zur Vorhaltung von Betreuungsplätzen für Kinder unter 3 Jahren. Diese objektiv-rechtliche Verpflichtung wurde mit dem TAG durch einen gesetzlich definierten Mindeststandard untersetzt. Dazu wurden Bedarfskriterien im Gesetz formuliert. Gleichzeitig wurde eine Übergangsregelung geschaffen, um den Ländern und Kommunen Zeit für den Ausbau der Betreuungsangebote bis zum 1.10.2010 zu lassen.

So lange hat die Bundespolitik jedoch nicht gewartet. Unter Federführung von Ursula von der Leyen wurde ein „Krippengipfel“ durchgeführt, der einen höheren Betreuungsbedarf feststellte als die Berechnungen und Schätzungen, die dem TAG zugrunde lagen. So wurde das **Kinderförderungsgesetz** auf den Weg gebracht, das am 16.12.2008 in Kraft trat. Das Kinderförderungsgesetz sah zwei Stufen vor: Zum einen wurden die Bedarfskriterien, die im TAG im Hinblick auf die objektiv-rechtliche Verpflichtung geregelt wurden, noch einmal erweitert. Zum anderen wurde ein Rechtsanspruch auf Betreuung und frühe Förderung für Kinder ab dem ersten Lebensjahr in das Gesetz aufgenommen, der am 1. August 2013 in Kraft getreten ist. Die Verpflichtung zum stufenweisen Ausbau und zur Berichterstattung blieb erhalten – auch mit dem im Rahmen des TAG fixierten Meilensteins 1.10.2010 zur Erfüllung der darin geregelten Bedarfskriterien.

Ein zweiter Schwerpunkt in diesen 40 Gesetzen liegt ohne Zweifel in der **Stärkung des Kinderschutzes**. Zentraler Meilenstein ist das **KICK**, das Kinder- und Jugendhilfweiterentwicklungsgesetz, das am 1.10.2005 in Kraft trat. Das KICK ist der zweite, zustimmungspflichtige Teil des ursprünglichen Tagesbetreuungsausbaugesetzes, das damals in einen zustimmungspflichtigen und einen nicht zustimmungspflichtigen Teil getrennt wur-

de. Dem Tagesbetreuungsausbaugesetz mussten die Länder nach seiner Teilung im Bundesrat nicht zustimmen. Die zustimmungspflichtigen Änderungen wurden im KICK auf den Weg gebracht. Das KICK enthält mit § 8a die zentrale Regelung zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung. Daneben sind aber auch andere Regelungen im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Kinderschutzes relevant: § 42 SGB VIII wurde im Rahmen des KICK neu strukturiert. Es wurde explizit darin aufgenommen, dass unbegleitete minderjährige Flüchtlinge durch die Jugendämter in Obhut genommen werden müssen. Außerdem wurden die Erlaubnistatbestände für Tagespflegepersonen, Pflegepersonen und Einrichtungen in §§ 43, 44 und 45 SGB VIII qualifiziert.

Im Rahmen des KICK wurde § 72a eingeführt, der besondere Pflichten zur Prüfung der persönlichen Eignung der Fachkräfte enthielt, insbesondere die Vorlage eines Führungszeugnisses von hauptamtlich Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe. § 72a SGB VIII führt uns weiter zu den Entwicklungsprozessen des Bundeskinderschutzgesetzes.

In den Jahren 2007 und 2008 befassten sich Konferenzen der Ministerpräsidenten mit der Kanzlerin konzentriert mit dem Thema „Kinderschutz“. Anlass waren die in der Öffentlichkeit und in den Medien stark diskutierten Fälle von Kindeswohlgefährdung. Dabei wurden konkrete Schritte vereinbart, um den Kinderschutz zu verbessern. Einer davon ist das Gesetz zur Änderung des Vormundschafts- und Betreuungsrechts. Darin wurde der Vormund zum regelmäßigen persönlichen Kontakt mit dem Mündel verpflichtet und ein gesetzlicher Regelkontakt gesetzlich verankert. Außerdem wurde eine Fallzahlbegrenzung auf maximal 50 Mündel für den Amtsvormund oder Amtspfleger festgelegt. Ist der Amtsvormund/Amtspfleger zusätzlich mit anderen Aufgaben betraut, kann diese Zahl auch geringer sein.

Das **Bundeskinderschutzgesetz** steht ebenfalls im Kontext dieser Konferenzen, aber auch im Kontext des Runden Tisches „Sexueller Kindesmissbrauch“ sowie des Runden Tisches „Heimerziehung in den 50er- und 60er-Jahren“. Das Bundeskinderschutzgesetz hat erst im zweiten Anlauf die notwendigen Mehrheiten im Parlament gefunden. Die Initiative von Ursula von der Leyen in der 16. Legislaturperiode scheiterte u.a. daran, dass eine verpflichtende Regelung zum Hausbesuch vorgesehen war, die vom damaligen Koalitionspartner – basierend auf einer breiten Ablehnung der Fachwelt – nicht mitgetragen wurde. Der zweite Anlauf in der letzten Legislaturperiode wurde von Anfang an im Dialog mit der Fachwelt entwickelt. Es gab Arbeitsgruppen und Unterarbeitsgruppen, um den Prozess in eine fachliche Diskussion einzubetten.

Die wesentlichen Punkte des Bundeskinderschutzgesetzes, das seit 1.1.2012 in Kraft ist, sind:

- Gesetzliche Verankerung Früher Hilfen und verlässlicher Netzwerke im Kinderschutz
 - Soll-Verpflichtung der öffentlichen Jugendhilfe zur Bereitstellung eines Angebots Früher Hilfen,
 - Informationspflicht gegenüber (werdenden) Eltern im Hinblick auf das örtliche Leistungsangebot,

- Bundesinitiative zum Aus- und Aufbau der Netzwerke Frühe Hilfen und des Einsatzes von Familienhebammen (2012 bis 2015; jeweils pro Jahr 30/45/51/51 Mio. Euro),
 - Ab 2016 Einrichtung eines Fonds zur Sicherstellung der Netzwerke Frühe Hilfen und der psychosozialen Unterstützung von Familien (51 Mio. Euro jährlich),
 - Aufnahme von Familien-/Jugendgerichten, Schwangerschaftsberatungsstellen, Einrichtungen des Gesundheitswesens und Frauenhäusern als (weitere) Kooperationspartner des Jugendamts im SGB VIII,
 - Regelung von Rahmenbedingungen für verbindliche Netzwerkstrukturen im Kinderschutz im KKG,
 - Vorschrift zur strukturellen Kooperation im Schwangerschaftskonfliktgesetz
- Qualifizierung des Schutzauftrags
 - Schaffung einer bundeseinheitlichen Befugnisnorm für Berufsheimnisträger zur Weitergabe von Informationen an das Jugendamt bei Anhaltspunkten für eine Kindeswohlgefährdung,
 - Eigener Beratungsanspruchs für Kinder und Jugendliche in Not- und Krisensituationen (§ 8 Abs. 3 SGB VIII),
 - Pflicht zum Hausbesuch bei Erforderlichkeit nach fachlicher Einschätzung im Einzelfall (§ 8a SGB VIII),
 - Anspruch auf Beratung im konkreten Verdachtsfall durch eine insoweit erfahrene Fachkraft für Personen, die beruflich in Kontakt mit Kindern und Jugendlichen stehen,
 - Anspruch für Einrichtungsträger auf allgemeine fachliche Beratung durch den überörtlichen Träger in Kinderschutzfragen,
 - Verpflichtung zur Vorlage eines erweiterten Führungszeugnisses in Bezug auf hauptberuflich tätige Personen bei öffentlichen und freien Trägern
 - Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern zur Regelung der Vorlage erweiterter Führungszeugnisse durch ehrenamtlich tätige Personen,
 - Nachweis zur Vorlage von erweiterten Führungszeugnissen und ausbildungsspezifischen Ausbildungsnachweisen der in einer Einrichtung beschäftigten Personen sowie Implementation von Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren für Kinder und Jugendliche als Voraussetzung für die Erteilung einer Betriebserlaubnis,
 - Sicherung des Kindeswohls in Einrichtungen und Diensten der Behindertenhilfe als verbindlicher Gegenstand der zwischen Leistungserbringern und Reha-Trägern abzuschließenden Verträge (§ 21 Abs. 1 Nr. 7 SGB IX).
 - Stärkung der Qualitätsentwicklung
 - Verpflichtung des öffentlichen Trägers zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und -sicherung in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen der Kinder- und Jugendhilfe,
 - Anknüpfung der Finanzierung freier Träger an eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung,

- Anknüpfung der Betriebserlaubnis an die Vorlage von Konzepten zu Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung,
- Qualifizierung der Pflegekinderhilfe in § 37 SGB VIII
- Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfestatistik – mit dem Bundeskinder-schutzgesetz wurde eine sogenannte „8a-Statistik“ eingeführt.

Außer diesen beiden zentralen Schwerpunkten sind weitere wichtige Gesetze zu nennen, die für die Kinder- und Jugendhilfe von großer Bedeutung sind:

- Kindschaftsrechtsreform – in Kraft getreten am 1. Juli 1998. Diese umfasst insgesamt drei Gesetze. Für die Kinder- und Jugendhilfe besonders bedeutsam ist, dass die Amtspflegschaft durch die Beistandschaft ersetzt wurde und die Beratungsleistungen im Kontext von Trennung und Scheidung, von elterlicher Sorge und Umgangsrecht verstärkt und erweitert wurden.
- 2. SGB XI-Änderungsgesetz – 1999 in Kraft getreten, das die §§ 78a ff. (Entgeltfinanzierung) eingeführt hat.
- Gesetz zur Ächtung der Gewalt in der Erziehung und zur Änderung des Unterhaltsrechts aus dem Jahr 2000. Hier wurden die Angebote zur Familienbildung erweitert.
- SGB IX aus dem Jahr 2001. Durch dieses Gesetz wurde die Kinder- und Jugendhilfe zum Reha-Träger.
- Kommunales Optionsgesetz aus dem Jahr 2004, das wichtige Regelungen im Hinblick auf das Verhältnis der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) und dem Bereich des SGB II enthält.
- KICK (2005) – u.a. mit der Neukonzeption der Kostenbeteiligung, der Einführung des § 36a SGB VIII (Stärkung der Steuerungsverantwortung), Regelungen zu Auslandsmaßnahmen, Weiterentwicklung der Statistik, Weiterentwicklung des Datenschutzes.
- FGG-Reform 2009. Die Vormundschaftsgerichte wurden damit aufgelöst und die Aufgaben an das Familiengericht übertragen. Diese Reform hatte außerdem Auswirkungen auf die Rolle des Jugendamts im familiengerichtlichen Verfahren.

II. Perspektiven



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Perspektiven

- HZE zukunftsfest weiterentwickeln
- Leistungen inklusiv gestalten
- Ganztagsbetreuung von Schulkindern
- Kinderschutz weiterentwickeln
- „Jugend“ im Fokus



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



HZE zukunftsfest weiterentwickeln

Koalitionsvertrag 18. LP

Die Kinder- und Jugendhilfe soll auf einer fundierten empirischen Grundlage in einem sorgfältig strukturierten Prozess zu einem **inklusiven, effizienten und dauerhaft tragfähigen und belastbaren Hilfesystem** weiterentwickelt werden. Dazu gehören **geeignete Finanzierungsmodelle** für systemische Unterstützungsformen (z. B. an den Schnittstellen von SGB VIII, SGB XII, und Schulträger). Wir brauchen **starke Jugendämter** und eine funktionierende **Partnerschaft** mit der freien Jugendhilfe. Wir werden daher die **Steuerungsinstrumente** der Jugendämter deutlich verbessern und gleichzeitig die **Rechte der Kinder** und ihrer Familien sicherstellen, sowie sozialraumorientierte und präventive Ansätze verfolgen. Dazu wollen wir mit Ländern, Kommunen und Verbänden in einen Qualitätsdialog treten und uns über die Weiterentwicklung in wichtigen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe verständigen“

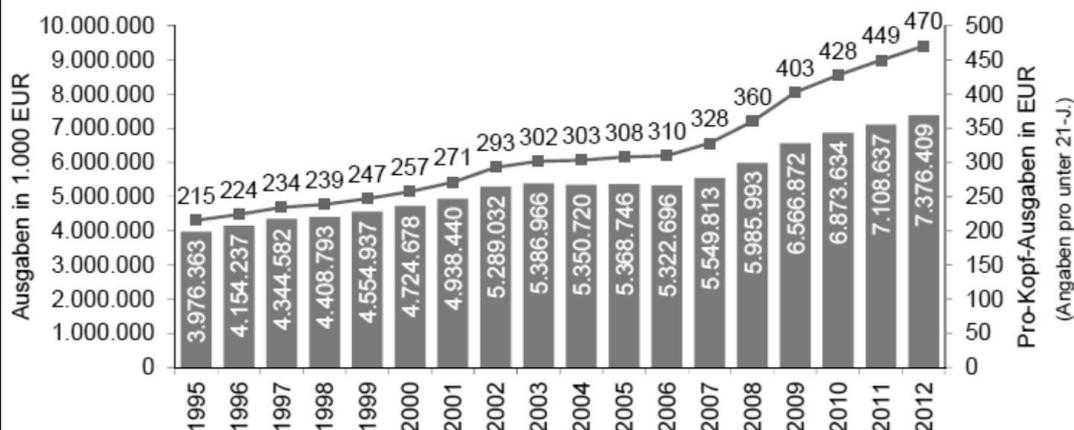
(Seite 99)



Der Anlass

Expansiver Anstieg der Fallzahlen und Ausgaben

Ausgaben für Leistungen der Hilfen zur Erziehung
(einschl. der Hilfen für junge Volljährige); Deutschland; 1995-2012



Anmerkung: Es handelt sich hier um die Aufwendungen der öffentlichen Gebietskörperschaften, insbesondere seitens der kommunalen Jugendämter.
Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe - Ausgaben und Einnahmen; Zusammenstellung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik

3



Der Anlass

Expansiver Anstieg der Fallzahlen und Ausgaben

- **7,4 Mrd. Euro** bundesweit für HzE im Jahr 2012 bzw. **8,2 Mrd. EUR** einschließlich Inobhutnahmen und Eingliederungshilfe (§ 35a).
- In den letzten 12 Jahren lag der Anstieg der Leistungen bei HzE bundesweit bei **ca. 55 Prozent**.
- Im Jahr 2012 wurden rund **1 Mio. junge Menschen** von HzE erreicht
- Zwischen 2000 und 2012 hat sich die Zahl der HzE um rund **38%** erhöht.

Quelle: Monitor Hilfen zur Erziehung 2014



Der Anlass

Wachsende gesellschaftliche Bedeutung der HzE

- **Belastungen für Familien und familiäre Netzwerke** nehmen zu bzw. familiäre Ressourcen für deren Bewältigung reichen immer weniger aus
- HzE sind für eine beachtliche und kontinuierlich steigende Zahl von Kindern und Jugendlichen von **maßgeblicher Bedeutung** für die Verwirklichung ihres Rechtes auf Förderung und Entwicklung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit
- HzE leisten einen unverzichtbaren **Beitrag für das Aufwachsen junger Menschen** in Deutschland



Die Debatte

Der JFMK-Beschluss 2012

- Anerkennung der Notwendigkeit eines **individuellen, einklagbaren Rechtsanspruchs** auf Hilfen zur Erziehung
- Mögliche Handlungsansätze:
 - Weiterentwicklung **sozialräumlicher Ansätze**, v.a. Infrastrukturangebote
 - Stärkung der **Regelstrukturen** und von Prävention in der Jugendhilfe
 - Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen **HxE und Schule**
 - Identifizierung von **Lücken im Angebotsspektrum**
 - Sicherung eines adäquaten **Übergangs in ein eigenständiges Leben**
 - Besondere Herausforderung: Gestaltung der Schnittstelle zur Schule



Die Debatte

Der JFMK-Beschluss 2013

- **Weiterentwicklung HzE** unter folgenden Aspekten:
 - Steuerung
 - Prävention
 - sozialräumliche Ansätze
 - bessere Verknüpfung von Sozialleistungen/Regelleistungen (Schule)
- **AGJF:**
 - Prüfung **organisatorischer, finanzieller und rechtlicher Handlungserfordernisse**
 - unter Einbindung KMK und
 - der Ergebnisse der AG „**Inklusion von jungen Menschen mit Behinderungen**“.



Sich treu bleiben

Prämissen

- Keine Einschränkung des **subjektiven Rechtsanspruchs** auf HzE
- Festhalten an grundlegenden Strukturprinzipien der Kinder- und Jugendhilfe:
Wunsch- und Wahlrecht, Subsidiarität, Partizipation und Pluralität
- Vielfältige Hilfeangebote und eine plurale Trägerlandschaft
- Aktive Beteiligung von Leistungsberechtigten am individuellen Hilfeprozess und an der Entwicklung der Angebotsstruktur einschl. Wunsch- und Wahlrecht
- Aktive Beteiligung der Leistungserbringer am individuellen Hilfeprozess und an der Entwicklung der Angebotsstruktur



Der Lösungsansatz

SÄULE 1:

Rechte von Kindern und Jugendlichen stärken

SÄULE 2:

Leistungen wirksamer gestalten

SÄULE 3:

Angebote effizienter steuern



Leistungen inklusiv gestalten

Bezug KV:

S. 74: „Die **Schnittstellen** der verschiedenen Sozialgesetzbücher wollen wir [...] systematisch aufarbeiten.“

S. 101: „Wir wollen [...] die **Lücken** zwischen der Jugendhilfe und anderen Hilfesystemen weiter reduzieren.“

S. 111: „Im Interesse von Kindern mit Behinderungen und ihren Eltern sollen die **Schnittstellen** in den Leistungssystemen so überwunden werden, dass Leistungen **möglichst aus einer Hand** erfolgen können.“

- Inklusive Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung (und weiterer Leistungsbereiche)
 - Projekt „Weiterentwicklungsbedarf der Hilfen zur Erziehung unter dem Aspekt der Inklusion“ (läuft bereits)
- Prüfung der offenen Fragen aus dem Abschlussbericht der AG „Inklusion von jungen Menschen mit Behinderung“ entsprechend der Beschlüsse der JFMK/ASMK 2013
 - Projekt „Kostenheranziehung im SGB VIII und SGB XII“ (läuft bereits)



Ganztagsbetreuung von Schulkindern

Bezug KV:

- S. 9: „Deshalb wollen wir die Mittel für Bildung im Zusammenwirken von Bund und Ländern nochmals erhöhen. Ausbau und Qualität von Kitas und **Ganztagschulen verbessern** den Bildungserfolg der Kinder.“
- S. 88: „Die Länder und Gemeinden stehen vor großen Herausforderungen bei der Finanzierung von Kinderkrippen, **Kitas, Schulen** und Hochschulen. Damit sie diese Aufgaben besser bewältigen können, werden die Länder in der laufenden Legislaturperiode in Höhe von sechs Milliarden Euro entlastet.“

- Ganztagschule: Bildung und Betreuung von Schülerinnen und Schülern in gemeinsamer Verantwortung von Schule und Kinder- und Jugendhilfe ?
- Profil der Schulsozialarbeit
- Zielführende und effiziente Formen der Schulbegleitung



Kinderschutz weiterentwickeln

Bezug KV:

- S. 100: „Wir wollen den auf der Grundlage des Bundeskinderschutzgesetzes umfassend verbesserten Kinderschutz kontinuierlich weiterentwickeln. Hierzu werden wir die im Rahmen der Evaluation des Bundeskinderschutzgesetzes gewonnenen Erkenntnisse in sämtlichen Bereichen des Kinderschutzes umsetzen.“

- Evaluation Bundeskinderschutzgesetz
- Weitere Umsetzung der Empfehlungen des RTKM



„Jugend“ in den Fokus rücken

Status quo

- I Die **Lebensphase der Jugend und jungen Erwachsenen** ist in den letzten Jahren aufgrund der vorherrschenden Debatte um Kinderschutz, frühe Hilfen, U 3-Ausbau auch im Kontext der erzieherischen Hilfen in den **Hintergrund** gerückt.
- I Dem stehen **besondere Herausforderungen** aufgrund des demographischen Wandels, bildungspolitischer Neuausrichtungen, sozial- und arbeitsmarktpolitischer Veränderungen und des Verlusts der Orientierung an Altersnormen gegenüber.
- I 14. Kinder- und Jugendbericht: Das Hineinwachsen in das Erwachsenenalter ist von **zahlreichen Brüchen und Übergängen** geprägt. (vgl. BT-Drs. 17/12200, S. 416)



„Jugend“ in den Fokus rücken

Bezug KV:

S. 74: „Die Schnittstellen der verschiedenen Sozialgesetzbücher wollen wir [...] systematisch aufarbeiten.“

S. 101: „Wir wollen [...] die Lücken zwischen der Jugendhilfe und anderen Hilfesystemen weiter reduzieren.“

S. 151: „Wir wollen Anreize zur Stärkung partizipationsfördernder Kommunalpolitik legen. Jugendhilfeausschüsse und Jugendhilfeplanung bieten Ansatzpunkte guter Jugendpolitik.“

- I Care Leaver als zentrales jugendpolitisches „Thema“
- I Hilfen für junge Volljährige neu denken - neue Formen der Volljährigenpädagogik diskutieren
- I Auf- und Ausbau spezifischer Infrastrukturangebote und Netzwerke für Jugendliche und junge Volljährige vor Ort
- I Partizipation von Jugendlichen/jungen Volljährigen vor Ort stärken

Welche rechtlichen und fachlichen Veränderungen hat es in den letzten beiden Jahrzehnten gegeben? Wie haben sich die Steuerungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe weiterentwickelt?

Ein Blick zurück nach vorn: Fachliche Entwicklung in den Jugendämtern am Beispiel des Jugendamtes der Stadt Köln

KLAUS-PETER VÖLLMECKE

Stellvertretender Amtsleiter, Amt für Kinder, Jugend und Familie Köln

Entwicklungen 1994 – 2014 in Köln

An dieser Stelle soll ein Vergleich der Qualitätsstandards 1994 und 2014 anhand ausgewählter Themen in der Stadt Köln vorgenommen werden. Der Entwicklungsprozess des Amtes für Kinder, Jugend und Familie (im Folgendem „Jugendamt“) ist dabei sicher an vielen Stellen vergleichbar mit der Entwicklung vieler anderer Jugendämter.

Die Themenfelder, anhand derer ein Vergleich vorgenommen werden soll, sind:

- Organisation des Jugendamtes,
- Einzelfallbearbeitung im ASD,
- Kinderschutz,
- Zusammenarbeit mit Angebotsträgern der Hilfen zur Erziehung,
- Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen.

Stellt man die Organisation des Jugendamtes Köln in den Jahren 1994 und 2014 grafisch gegenüber, sind bereits erhebliche Veränderungen erkennbar (**Abbildung 1**).

1994 existierte ein zentrales Fachamt. Hinzu kam ein Amt für Kinderinteressen, dessen Aufgaben im Bereich Spielplätze und in der Interessensvertretung von Kindern lag. Außerdem bestanden neun „Fachbereiche Jugend und Familie“, die den Bezirksämtern zugeordnet waren. Die Aufgabenstellungen des Jugendamtes mussten somit in neun verschiedenen Stadtbezirken unter fachfremden Vorgesetzten – neun Bezirksverwaltungsleitern – erfüllt werden. Die Jugendamtsleitung hatte lediglich Fachaufsicht und keine Dienstaufsicht über die Fachkräfte in den bezirklichen Fachbereichen. Diese Situation war für die Entwicklung und Umsetzung stadtweiter einheitlicher Qualitätsstandards keinesfalls förderlich, sondern eher ein Hemmnis.

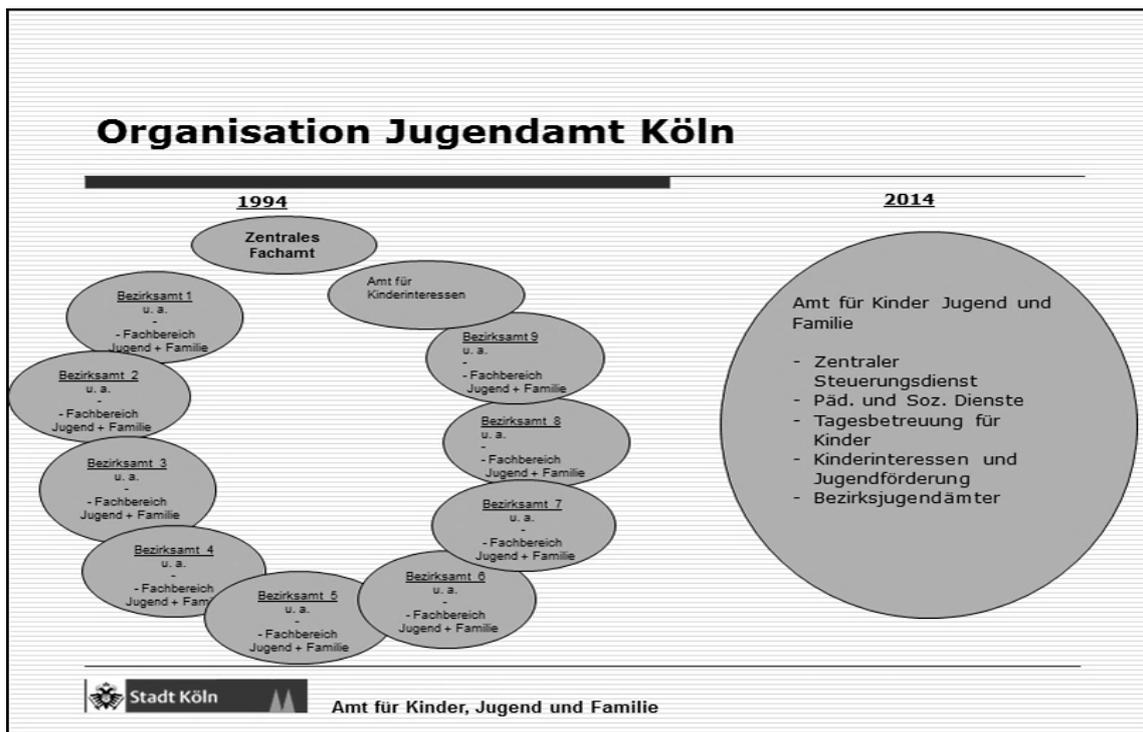


Abbildung 1

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

Heute sind alle Aufgabenstellungen dem Jugendamt direkt zugeordnet. Das Amt umfasst vier Abteilungen: Zentraler Steuerungsdienst, Pädagogische und Soziale Dienste (in der die strategische Bearbeitung für den Bereich der Pädagogischen und Sozialen Dienste und für die Dienste erfolgt, die nicht dezentralisiert sind), die Abteilung Tagesbetreuung für Kinder, die Abteilung Kinderinteressen und Jugendförderung sowie die Abteilung Bezirksjugendämter, in der das operative Geschäft des ASD und der Spezialdienste angesiedelt ist.

Diese organisatorische Bündelung stellt für uns eine positive Weiterentwicklung dar, die es uns jetzt erst wirklich möglich macht, mit einer Stimme in der Stadt zu reden und zu agieren.

Einzelfallarbeit im ASD

1994 erfolgte die Fallbearbeitung im ASD in einer ungesteuerten individualisierten Vorgehensweise (**Abbildung 2**). Die Kolleginnen und Kollegen verfügten über keine dezidierten Vorgaben, nach welcher Arbeitsmethode sie die Einzelfallbearbeitung erledigen sollten. Sie hatten lediglich die Vorgabe, in schwierigen Fällen eine Fallberatung mit dem Vorgesetzten vorzunehmen. Die Methodenwahl erfolgte nach individueller Aus- und Fortbildung der jeweiligen Fachkraft. Viele Mitarbeiter/innen bildeten sich auf dem Gebiet der systemischen Familienarbeit fort und waren auf dieser Basis tätig. Wer diese Fortbildung nicht absolviert hatte, ging nach selbst gewählten anderen Methoden vor.

Einzelfallarbeit im ASD

1994

- Individualisierte Vorgehensweise
- Fallberatung mit Vorgesetzten bei schwierigen Einzelfällen
- Methodenwahl nach individueller Aus- und Fortbildung der jeweiligen Fachkraft

2014

- Vorgehen nach festgelegten Prozessabläufen
- Teamarbeit / 4-Augen-Prinzip
- Einheitliche und flächendeckend umgesetzte methodische Fallbearbeitung durch alle ASD-Mitarbeiter/innen

Abbildung 2

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

Diese Situation hat sich im Verlauf der letzten 20 Jahre erheblich verändert. Es wurden Standards für die Einzelfallarbeit entwickelt, die ein Vorgehen nach festgelegten Prozessabläufen nach sich ziehen.

Vor etwa zehn Jahren wurde die Teamarbeit flächendeckend und verbindlich im ASD der Stadt Köln eingeführt. Diese schließt die Gewährleistung des 4-Augen-Prinzips für jeden Einzelfall ein, sodass keine Fachkraft einen Fall allein bearbeitet, ohne dass weitere Fachkräfte kollegialen Einblick in die Fallentwicklung haben.

Vor gut acht Jahren begannen wir damit, eine einheitliche, sozialraumorientierte und flächendeckend umgesetzte methodische Fallbearbeitung durch alle ASD-Mitarbeiter/innen schrittweise zu realisieren. Hierzu wurde das Institut für Stadtelementwicklung und sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Essen-Duisburg beauftragt, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine 12-tägige Fortbildung durchzuführen. Diese teamweise vorgenommene Fortbildung war die Voraussetzung für die Umstellung des ASD auf diese Arbeitsmethode.

Die sozialraumorientierte Einzelfallbearbeitung wird inzwischen in Köln flächendeckend in 32 Sozialraumteams in den neun Stadtbezirken umgesetzt. Die Teams werden durch genauso geschulte Fachkräfte der ambulanten Erziehungshilfeträger ergänzt. Zu diesem Zweck wurden alle ambulanten Träger im Stadtgebiet, die vorher Anfragen aus dem ganzen Stadtgebiet bekamen, räumlich einem Schwerpunktsozialraum zugeordnet. Im Ergebnis wurde eine Zuordnung von etwa zwei bis drei Trägern zu einem Sozialraumteam erreicht. Die Fachkräfte dieser Schwerpunktträger nehmen nun an allen Teambesprechungen und Fallberatungen teil. Das hat neben dem Qualitätszuwachs in der Fallberatung den zusätzlich positiven Effekt, dass wir mit allen ambulanten Hilfeträgern im Hinblick auf die Grundhaltung, wie wir Erziehungshilfe verstehen, mit gleichem Grundverständnis arbeiten. Das halte ich für eine große Verbesserung in Bezug auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit in der Einzelfallarbeit.

Kinderschutz innerhalb des Jugendamtes

Im Jahr 1994 und in den folgenden Jahren war der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) für den Bereich der Hilfebearbeitung und für die Sicherstellung des Kinderschutzes in Einzelfällen zuständig (**Abbildung 3**).

<u>Kinderschutz innerhalb des Jugendamtes</u>	
<u>1994</u>	<u>2014</u>
<ul style="list-style-type: none">• Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)• Kontakt zu Jugendamt und Sicherstellung Kinderschutz unterschiedlich und individuell nach Einzelfall	<ul style="list-style-type: none">• Gefährdungsmeldungssofortdienst (GSD)• Geregelter Verfahrensablauf „Prüfung Kindeswohlgefährdung“• § 8a Vereinbarung mit allen<ul style="list-style-type: none">- Angebotsträgern der erzieher. Jugendhilfe- Einrichtungen und Verbänden der Jugendförderung- Kindertagesstätten- Schulen- Gesundheitsbereich/Suchtcrankenhilfe

Abbildung 3

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

Neben der Bearbeitung einer steigenden Zahl von HzE-Anträgen mussten sich die Fachkräfte auch mit aktuellen Verdachtsmeldungen von Kindeswohlgefährdungen befassen. Eingehende Akutmeldungen wurden oftmals als „Störungen“ im durchterminierten Tagesablauf erlebt, da kurzfristig andere, mühsam terminierte Hilfeplangespräche abgesagt werden mussten, um die erforderlichen Akutklärungen vornehmen zu können.

Der Kontakt von anderen Einrichtungen und Institutionen zum Jugendamt und die Sicherstellung des Kinderschutzes verliefen unterschiedlich und individuell nach Einzelfall.

Die Zunahme der Fälle und die Belastung, die damit oftmals einherging, war für uns der Anlass, eine Stellenplanforderung für den ASD zu stellen, die auch durch einen entsprechenden Ratsbeschluss nachvollzogen wurde.

Mit den zusätzlich bewilligten Stellen wurde ein Spezialdienst installiert, den wir „Gefährdungsmeldungssofortdienst (GSD)“ nennen. Dieser Dienst agiert dezentral mit insgesamt 45 Vollzeitstellen in den Bezirken und geht allen Verdachtsmeldungen von Kindeswohlgefährdungen umfassend nach und führt innerhalb von 24 Stunden eine Klärung herbei. Zusätzlich wird über diesen Dienst eine 24-stündige Erreichbarkeit des Jugendamtes in Notfällen sowie die nachgefragten Beratungen durch „Kinderschutzfachkräfte“ abgedeckt.

Eine § 8a-Vereinbarung mit allen Angebotsträgern der erzieherischen Jugendhilfe, mit allen Einrichtungen und Verbänden der Jugendförderung, allen Kindertagesstätten, allen

Schulen in Köln sowie dem Gesundheitsbereich/der Suchtkrankenhilfe basiert auf einem definierten Verfahrensablauf „Prüfung Kindeswohlgefährdung“, der durch die Fachkräfte des GSD in allen entsprechenden Fällen praktiziert wird.

Diese Entwicklung sehen wir als eine erhebliche Verbesserung an. Es ist uns bewusst, dass durch die klaren Regelungen und durch den kommunizierten Zugang zu den Verantwortlichen im Kinderschutz auch mehr Fälle gemeldet werden, mit dem Ergebnis einer höheren Belastung für den Haushalt der Stadt Köln. Für das Jugendamt ist der Tatbestand der erhöhten Leistungsdichte jedoch ein Ausdruck von Qualität, wovon das Amt nicht mehr abweichen möchte.

Zusammenarbeit mit Angebotsträgern im Bereich HzE

In Nordrhein-Westfalen wurden im Jahr 1994 die Entgelte über Rahmenverträge auf Landesebene vereinbart (**Abbildung 4**). Die Heimeinrichtungen legten mischkalkulierte Pflegesätze vor und verhandelten auf überörtlicher Ebene. Die Jugendämter mussten dies auf der kommunalen Ebene nachvollziehen und konnten die unterbreiteten Angebote in Anspruch nehmen oder auch nicht.

<u>Zusammenarbeit mit Angebotsträgern im Bereich H.z.E.</u>	
<u>1994</u>	<u>2014</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Entgelte über Rahmenverträge auf Landesebene • Mischkalkulierte Pflegesätze • Angebotsentwicklung ungesteuert und breite Zuständigkeit aller Träger für Gesamtstadt 	<ul style="list-style-type: none"> • Entgeltverhandlungen auf kommunaler Ebene • Entgelte auf der Basis differenzierter Leistungsvereinbarungen • Absprachen über Angebotsentwicklung in AG § 78 • Ambulante HzE-Träger mit stadtbezirklichen Schwerpunkten

Abbildung 4

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

Die Angebotsentwicklung erfolgte damals nach meiner Wahrnehmung im Wesentlichen ungesteuert nach spezifischen Trägerinteressen. Die Jugendämter wählten dann aus dem breiten Angebotsspektrum bundesweit aus, mit wem sie zusammenarbeiten wollten.

Auch diese Verfahrensweisen erfuhren im Verlauf der letzten 20 Jahre eine erhebliche Veränderung. Die Entgeltverhandlungen werden inzwischen auf kommunaler Ebene mit allen Trägern geführt, die ihren Sitz im Zuständigkeitsbereich haben. Bis heute konnte keine Verständigung über den ausgelaufenen Rahmenvertrag zwischen den Spitzenverbänden und den Vertretern der Kommunen in Nordrhein-Westfalen erreicht werden, so dass die Jugendämter in NRW in einem „rahmenvertragslosen“ Zustand Verständigungen mit den Angebotsträgern erzielen müssen.

Bezogen auf das Thema „Angebotsentwicklung“ werden heute hierzu Absprachen in der AG § 78 für die Stadt Köln getroffen. Hier kommen alle Träger, die in der Stadt Angebote

im ambulanten und stationären Erziehungshilfebereich vorhalten, zusammen und besprechen inhaltliche, konzeptionelle Fragen sowie Fragen dazu, an welcher Stelle Angebote fehlen und wie man diese Lücken schließen kann.

Ambulante HzE-Träger mit stadtbezirklichen Schwerpunkten haben, wie bereits ausgeführt, ihren Platz in den Sozialraumteams. Wir befinden uns zurzeit in diesbezüglichen Gesprächen mit den stationären Einrichtungen, um auch im stationären Bereich eine regionale Schwerpunktsetzung zu erreichen. Wir glauben, dass die Weiterentwicklung und die Verbindlichkeit in der Kooperation besser funktionieren, wenn in einem regionalen Bezug gearbeitet wird.

Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern aus der Gesundheitshilfe, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Polizei, Schule, Kindertagesstätten gab es bereits im Jahr 1994, allerdings relativ unsystematisch, zufällig und ungesteuert. Außerdem verlief die Zusammenarbeit oftmals auf einen Einzelfall bezogen, z.B. über einen persönlichen Kontakt (**Abbildung 5**).

<u>Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen</u>	
<u>1994</u>	<u>2014</u>
<ul style="list-style-type: none">• Zufällig• einzelfallbezogen• ungesteuert	<ul style="list-style-type: none">• Verbindliche Zusammenarbeit über<ul style="list-style-type: none">✓ Arbeitsgemeinschaften✓ Netzwerke✓ Kooperationsvereinbarungen

Abbildung 5

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

2014 können wir auf eine strukturell wesentlich verbesserte Situation verweisen. Es findet eine verbindliche Zusammenarbeit über Arbeitsgemeinschaften, Netzwerke und Kooperationsvereinbarungen statt.

Mit den Kooperationsvereinbarungen sind die Probleme der Zusammenarbeit – zum Beispiel mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie – natürlich nicht gelöst. Einzelfälle werden durchaus strittig diskutiert und bearbeitet. Aber mit den Vereinbarungen wurde eine Basis und eine selbstverpflichtete Rahmensetzung geschaffen, die es ermöglichen, eine geregelte Kommunikation mit festgelegten Ansprechpartnern zu führen, die schneller zu einer Lösung beiträgt, als dies noch vor Jahren war.

Dasselbe gilt für die Suchtkrankenhilfe. Auch hier war es für uns sehr wichtig, zu verbindlichen Absprachen zu kommen. Gerade im Bereich der Substitution nahmen wir wahr, dass dort die Ärzte eine große Scheu vor verschriftlichten verbindlichen Absprachen haben. Es dauerte gut zwei Jahre, bis es zu einer Kooperationsvereinbarung kam, die den Kinderschutz auch in diesem Bereich ins Bewusstsein hebt und auf deren Basis wir eine Zusammenarbeit gestalten können.

Im Verlauf der vergangenen zehn Jahre wurden einige Netzwerke in Köln aufgebaut, zum Teil aufgrund gesetzlicher Vorgaben. Beispielhaft seien hier die Netzwerke „Frühe Hilfen“, Netzwerk „Erziehung in Schule“ und das „Netzwerk gegen häusliche Gewalt“ genannt. In all diesen Netzwerken ist das Jugendamt federführend tätig, sodass das Jugendamt als aktiver Partner wahrgenommen und auch in Anspruch genommen werden kann.

Aktuelle Themenfelder

Auch wenn schon viel geschafft und verbessert wurde, sind wir gefordert, uns zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Insbesondere folgende Themenbereiche sind dabei aktuell im Blickpunkt:

- **Alle Fachkräfte mitnehmen/Personalentwicklung**

Es nützt uns nichts, wenn wir auf Leitungsebene gute Konzepte schreiben und die Kolleginnen und Kollegen an der Basis nicht mitnehmen. Gerade im o.g. Prozess der Entwicklung einer verbindlichen Arbeitsmethode gab es einen großen Teil von Kolleg/innen, die engagiert dabei waren und sich auf die Fortbildungen freuten, aber auch eine Gruppe von Kolleg/innen, die seit 20 Jahren allein gearbeitet hatten und kein Interesse an einer neuen Arbeitsmethode zeigten. Auch diese mussten wir gewinnen, was nicht einfach war. In diesem Zusammenhang evaluieren wir kontinuierlich die Einhaltung der Arbeitsstandards. Dazu führen wir beispielsweise jährliche Aktenanalysen durch, indem wir überprüfen, ob sich die Arbeitsmethode in den Fallakten wiederfindet.

Zur Personalentwicklung gehört neben der Fortbildung außerdem, das Thema „Fluktuation“ so zu bearbeiten, dass junge Kolleg/innen, die in den ASD kommen, dort auch bleiben. Wir hatten eine sehr hohe Fluktuationsrate und mussten uns intensiv mit den Ursachen dafür beschäftigen. Wir versuchen, den Einstieg zu erleichtern und zu verbessern: Ein Trainee-Programm wurde aufgelegt, sodass die neuen Kolleg/innen besser und behutsamer an die Praxis im ASD herangeführt werden und kollegiale Unterstützung erfahren. Damit hoffen wir, diese Kolleg/innen mittelfristig an den ASD zu binden. Mit denen, die den ASD verlassen wollen, führen wir intensive Gespräche, um herauszufinden, woran es liegt und was wir in dieser Hinsicht noch verbessern können.

- **Personalbemessung ASD**

Ich halte es für erforderlich, bundesweite Verständigungen über einen Fallzahlschlüssel (Analog der Regelungen im Amtsvormundschafsbereich oder dem PKD) im ASD zu erzielen.

Wir sind in der glücklichen Lage, im Jahr 2012 über einen Ratsbeschluss noch einmal mehr Stellenzusetzungen für den ASD erhalten zu haben. Dem ging jedoch ein harter Kampf voraus, der leider nicht durch bundesweite Empfehlungen o.Ä. unterstützt werden konnte. Diese würden mit Sicherheit allen Jugendämtern in den Kommunen helfen. Auch wenn die Organisationsformen in den Jugendämtern sehr unterschiedlich sind, kann man für die Arbeitsbereiche des ASD Prozentgewichtungen vornehmen und damit letztendlich auch für den Bereich der Fallbearbeitung

Durchschnittskennzahlen bilden. Es gibt eine Reihe von Ansätzen in einzelnen Kommunen, die eine gute Diskussionsgrundlage für eine bundesweite Debatte bieten könnten.

- Partizipation Kinder

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung sehen wir durchaus noch Verbesserungspotenzial in Bezug auf die direkte Einbeziehung von Kindern im Hilfeplanverfahren. Indem wir den Kinderwillen besser erkunden, der möglicherweise nicht immer mit dem Elternwillen übereinstimmt, werden bessere Möglichkeiten zum Einbezug von Kindern gefunden.

In diesem Zusammenhang kann ich auf die eindringlichen Schilderungen, die Professor Wolff aus narrativen Interviews von Heimkindern zitiert, hinweisen, die sehr eindrücklich zeigen, wie wenig die Kinder verstanden haben, was die Erwachsenen mit ihnen machen. Ich denke, wir können immer noch einen großen Beitrag dazu leisten, um solche Erlebnisse für die Zukunft zu vermeiden.

- Institutionelle Haltung Behörde „Jugendamt“

Es ist ein häufig geäußertes Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie nach außen gut vertreten werden. Auch wenn wir als Leitung der Meinung sind, dies bereits ausreichend zu tun, gibt es offensichtlich in der Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen noch eine Lücke in dieser Hinsicht. Es ist m.E. möglich, innerhalb der Stadtverwaltung eine Fehlerkultur zu entwickeln, die eine vorherrschende „Angstkultur“ ersetzt. Das muss natürlich nicht nur innerhalb des Amtes kommuniziert und durch eine entsprechende Atmosphäre untermauert werden, sondern in die Stadtverwaltung getragen und gegenüber dem Stadtvorstand, dem Jugendhilfeausschuss und dem Rat vertreten werden, um dort für eine solche Haltung für Akzeptanz zu sorgen.

- Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit und das Bild des Jugendamtes in den Medien ist auch bundesweit immer wieder thematisiert worden. Die Strategie des Jugendamtes Köln liegt in einer höchstmöglichen Transparenz, insbesondere bei der öffentlichen Diskussion schwieriger Einzelfälle. Vor 20 Jahren waren wir wesentlich zurückhaltender in unserem Auftreten und der Darstellung unserer Arbeit in der Öffentlichkeit. Gerade das führte jedoch eher zu Unterstellungen und Vermutungen gegenüber „der Jugendbehörde“, die scheinbar etwas vertuschen will. Die Strategie der Transparenz steht aktuell auf dem Prüfstand, weil uns in Einzelfällen u.a. Datenschutzverletzungen vorgeworfen worden sind.

- Wirksamkeitsmessung

Innerhalb des Jugendamtes werden jährlich Zielvereinbarungen mit dem ASD abgeschlossen, in denen wir uns über bestimmte Aufgabenstellungen und Kennzahlen verabreden. Gerade im Hinblick auf die bundesweite Debatte um die Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung wird die Evaluation der Wirksamkeit unseres Handelns eine immer wichtigere Rolle spielen.

Die Klientensicht

Um den 20-Jahresvergleich in der Qualitätsentwicklung abzurunden, will ich abschließend die oben genannten Veränderungen auch aus der Sicht der Klienten reflektieren (**Abbildung 6**).

Klientensicht	
<u>1994</u>	<u>2014</u>
<ul style="list-style-type: none">• Fachkraft als alleinige Fallverantwortliche Person• Fachkraft bietet aus „Hilfekatalog“ Unterstützung an• Hilfeplanfortschreibung z. T. weniger als 1 x pro Jahr• Umfassendes Wunsch- und Wahlrecht• Klare Zuständigkeitsabgrenzungen gegenüber anderen Leistungsträgern	<ul style="list-style-type: none">• Co-Arbeit bei schwierigen Fällen• Der „Wille“ der Klienten wird in Gesprächen eruiert und passgenaue Hilfe im Team entwickelt• Hilfeplanfortschreibung zunehmend halbjährlich• Wunsch- und Wahlrecht eingeschränkt• Warme Übergabe

Abbildung 6

© Amt für Kinder, Jugend u. Familie, Stadt Köln

In Bezug auf das Auftreten des ASD kann man feststellen, dass vor 20 Jahren der Klient die Fachkraft als alleinige fallverantwortliche Person kennenlernte. Heute hingegen erlebt er mehr Fachkräfte, mehr Co-Arbeit bei schwierigen Fällen oder dass je nach Familienkonstellation eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter die verschiedenen Themen innerhalb der Familie bearbeiten.

1994 herrschte die Kultur vor, dass die Fachkraft aus einem „Hilfekatalog“ eine festumrissene standardisierte Unterstützungsleistung anbot, während gegenwärtig der „Wille“ der Klienten in Gesprächen eruiert und eine passgenaue Hilfe im Team entwickelt wird. Die betroffenen Familienmitglieder sind heute wesentlich stärker gefordert mitzuwirken.

Der Klient erlebt den ASD intensiver als nachfragende und steuernde Instanz. Während 1994 die Hilfeplanfortschreibung z. T. weniger als einmal pro Jahr stattfand, wird sie heute im ambulanten Bereich immer mindestens halbjährlich durchgeführt.

Das 1994 vorherrschende umfassende Wunsch- und Wahlrecht ist heute eher eingeschränkt – aus den von mir genannten Gründen in Bezug auf die Einbindung von Schwerpunktträgern und damit verbundener Vorrangstellung des regional angebundenen Hilfesystems.

Vor 20 Jahren gab es klare Zuständigkeitsabgrenzungen gegenüber anderen Leistungsträgern. Heute gilt das Arbeitsprinzip der „Warmen Übergabe“. Das heißt, dass die Jugendhilfe mit anderen Leistungsträgern im Gespräch ist und gemeinsam dafür Sorge getragen wird, dass ein Klient, der aus unserem Hilfesystem entlassen wird, auch wirklich in dem

anderen Hilfesystem ankommt. Auch wenn in den letzten 20 Jahren in etlichen Themenfeldern der Jugendhilfe außerordentliche Entwicklungen stattgefunden haben, bedeutet das selbstverständlich nicht, dass wir nun an einem Endpunkt der Qualitätsentwicklung angekommen sind, sondern wir befinden uns noch immer mitten in einem Prozess, der andauern wird. Die bereits zurückgelegten Schritte und die damit verbundenen Erfahrungen sind Motivation, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Welche rechtlichen und fachlichen Veränderungen hat es in den letzten beiden Jahrzehnten gegeben? Wie haben sich die Steuerungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe weiterentwickelt?

Ein Blick zurück nach vorn: Fachliche Entwicklung bei freien Trägern

RAINER KRÖGER

Vorsitzender des AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e.V., Hannover;

Vorstand des Diakonieverbundes Schweicheln e.V., Hiddenhausen

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich werde Ihnen einige Aspekte der fachlichen Veränderung in den letzten 20 Jahren bei freien Trägern aufzeigen. Meine Sicht ist wesentlich geprägt durch meine Tätigkeit als Vorsitzender des AFET- Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. und durch meine inzwischen 15-jährige Tätigkeit als Vorstand des Diakonieverbundes Schweicheln e.V., einem großen Jugendhilfeträger mit Einrichtungen in Berlin, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen.

Um es schon mal vorweg zu sagen: Es hat viele fachliche Veränderungen in den letzten 20 Jahren gegeben, aber vieles hat auch Bestand. Wir arbeiten in der Jugendhilfe in einer aktiven, lebendigen Branche, die sich den gesellschaftlichen Herausforderungen stellt und sich ständig weiterentwickelt. Das ist häufig für alle Beteiligten anstrengend, aber auch erfrischend und fachlich wichtig und richtig. Wir sollten diesen Aspekt viel mehr erwähnen, denn unsere Branche ist erfolgreich und für die gesellschaftliche Entwicklung unseres Landes wichtig. Wir sind als Jugendhilfe in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Arbeit öffentlicher und freien Träger ist sozial- und gesellschaftspolitisch systemrelevant. Dieser Bedeutungszuwachs der Jugendhilfe wird nach meiner Überzeugung in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die Jugendhilfe in Deutschland ein gutes, wichtiges und erfolgreiches soziales Sicherungssystem ist, an dem natürlich ständig weiter gearbeitet werden muss.

Ich möchte Ihnen anhand von acht Punkten fachliche Veränderungen aufzeigen, die sicherlich nicht vollzählig sind, die aber die große Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Jugendhilfe und hier besonders der freien Träger deutlich macht.

1. Veränderung: Das fachliche Selbstverständnis hat sich in den letzten 20 Jahren bei freien Trägern erweitert

Während es vor etlichen Jahren viele freie Träger gab, die im Wesentlichen in einer Angebotsform unterwegs waren, hat sich die Landschaft mittlerweile sehr verändert. Die fachliche Haltung der freien Träger hat sich „erweitert“. Es wird in der Angebotspalette und den Möglichkeiten für die individuelle Entwicklung des Kindes/des Jugendlichen „über den bisherigen fachlichen Tellerrand“ z.B. von stationär und ambulant hinaus gedacht und gehandelt.

Freie Träger haben die Mitte der Gesellschaft als Aufgabenfeld entdeckt, sie sind dort angekommen. Viele Träger haben neben den stationären Wohngruppen Kitas, bieten Ferienprogramme an, haben eine Schuldnerberatung, einen Jugendmigrationsdienst oder bieten Verkehrserziehungskurse an. Sie nutzen diese Vielfalt an Angeboten für die Betreuung, Förderung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien.

Diese Veränderung der Erweiterung der Angebotsvielfalt hat viele fachliche Diskussionsprozesse bei freien Trägern in Gang gebracht.

2. Veränderung: Der Ausbau der ambulanten HzE hat die Sozialraumorientierung vieler freier Träger gefördert

Es hat in den letzten 20 Jahren bei den freien Trägern einen enormen Ausbau und eine fachliche Weiterentwicklung der ambulanten Hilfen zur Erziehung gegeben. Durch die Entdeckung und Einführung der Fachleistungsstunde in den 1990er-Jahren ist diese Hilfeform geradezu explodiert. Die Möglichkeit der gezielten Finanzierung einer ganz bestimmten Hilfe für einen ganz genau definierten Zeitraum hat viel Faszination bei öffentlichen und freien Trägern ausgelöst.

Die Angebotspalette im ambulanten Bereich ist sehr groß. Viele Hilfeformen erreichen die Familiensysteme, aber auch ganz gezielt einzelne Personen.

Darüber hinaus haben sich freie Träger des Themas „Sozialraumorientierung“ angenommen und bearbeiten es auch aktuell in unterschiedlichster und vielfältigster Art und Weise. Das ist eine fachliche Weiterentwicklung, die uns als freier Träger sehr herausfordert, da in der Jugendhilfe noch nicht klar definiert ist, in welcher Form Sozialraumorientierung gestaltet werden soll. Darüber hinaus ist die Arbeit in den Gremien sehr zeitintensiv. Fallunspezifische Hilfen werden häufig im Rahmen der Sozialraumorientierung durch Fachleistungsstunden abgerechnet.

Es hat sich eine Art von infrastruktureller ambulanter Hilfe zur Erziehung entwickelt wie zum Beispiel:

- Elternt raining,
- Offene Sprechstunden in der Kita,
- Müttercafé.

Wir werden gemeinsam darauf achten müssen, dass dadurch nicht der individuelle Rechtsanspruch auf Hilfe zur Erziehung ausgehöhlt wird.

Die fachliche Weiterentwicklung des Ausbaus der ambulanten Hilfen hat uns freie Träger gelehrt, sehr betriebswirtschaftlich zu rechnen und genaue Einsatzpläne für das möglichst flexibel arbeitende Personal erstellen zu müssen.

Die Umsetzung dieser fachlichen Weiterentwicklung ist im Alltag für die freien Träger eine große Herausforderung. Nach meinen Beobachtungen ist diese Hilfeform zurzeit rückläufig.

3. Veränderung: Es hat sich in den letzten Jahren eine verstärkte Verzahnung mit den Regelsystemen Kita und Schule entwickelt

Dieser Punkt greift den vorherigen auf und beleuchtet sowohl das Regelsystem Kita z.B. durch den Ausbau von Familienzentren oder Frühförderaktionen als auch ganz besonders den Schulbereich. Hier gibt es aktuell einen fachlichen Schub an Weiterentwicklung, dem sich die freien Träger stellen, der aber noch längst nicht in Gänze erkennbar ist. Durch den Ausbau der Ganztagschule und in einigen Ländern der systematischen Nachmittagsbetreuung haben sich für die freien Träger fachliche Weiterentwicklungen in großem Stil ergeben. Es geht nicht um die Fortführung des Hortes am anderen Ort, sondern um die Verzahnung zweier bisher vollkommen getrennter Systeme, sowohl strukturell als auch in der inhaltlichen Fokussierung, sodass etwas Neues entsteht.

Es stellen sich Fragen wie z.B.:

- Welche Verantwortung und Aufgabe hat die Jugendhilfe am Ort Schule?
- Wie ist zukünftig die Schulleitung besetzt? Mit einem Lehrer? Einer Sozialpädagogin oder beiden? Und wer ist dann wo angestellt?
- Findet zukünftig Tagesgruppenarbeit im Gebäude der Schule statt?
- Sind ambulante Hilfen zur Erziehung zukünftig während des Unterrichts möglich?

Viele Träger sind bereits mit dem System Schule sehr verzahnt.

Der Diakonieverbund Schweicheln e.V. betreut mittlerweile z.B. im Rahmen der Offenen Ganztagschule in NRW ca. 1.500 Kinder an 18 Schulen, führt Schulverweigererprojekte an drei Schulen durch und bietet Coolnesstraining in zehn Schulen an. Darüber hinaus gibt es noch viele andere Angebote an der Schnittstelle Schule – Jugendhilfe.

Es zeigt sich, dass es hier in den letzten Jahren enorme fachliche Weiterentwicklungen bei den freien Trägern gegeben hat, die längst noch nicht zu Ende sind.

4. Veränderung: Ausbau der Vielfalt stationärer Settings

Stationäre Betreuung als ursprüngliches Kerngeschäft vieler freier Träger ist kein Auslaufmodell. Die Zahlen der letzten Jahre zeigen, dass die Unterbringungen nach leichtem Rückgang eher wieder ansteigen.

Es haben sich in den letzten Jahren eine Vielzahl von unterschiedlichen stationären Settings entwickelt. Die familienorientierten Betreuungsformen wurden stark ausgebaut und fachlich differenziert.

- Erziehungsstellen,
- Bereitschaftsfamilien,
- Familie auf Zeit,
- Pflegefamilien,
- familienorientierte Wohngruppen,
- ausgelagerte stationäre Plätze.

Im Schichtdienstbereich gibt es eine Vielzahl spezialisierter Angebote,

z. B. Wohngruppen für:

- gewaltbereite Jugendliche,
- essgestörte Mädchen und junge Frauen,
- Täter sexueller Gewalt,
- sexuell missbrauchte Mädchen,
- traumatisierte Kinder etc.

Die freien Träger entwickeln ihre Fachlichkeit in diesem Bereich ständig weiter und konzipieren häufig mit den Jugendämtern gemeinsam neue Gruppensettings. Auch die seit vielen Jahren fachlich heftig umstrittene intensivpädagogische Betreuung mit zeitweiliger Freiheitsentziehung wird weiterhin angeboten, verändert diskutiert und immer weiterentwickelt.

Die Debatte um Spezialisierung und Entspezialisierung wird seit Jahren geführt. Es gibt viele Spezial-/Intensivgruppen, die durch die Jugendämter sehr gut angefragt werden. Und das, obwohl der fachliche Mainstream die Entspezialisierung favorisiert.

5. Veränderung: Krisenintervention wird zunehmend von freien Trägern als expandierendes Angebotssegment entwickelt

Freie Träger haben in den letzten Jahren das Krisenmanagement für Jugendämter qualitativ und quantitativ ausgebaut und dabei neue fachliche Herausforderungen meistern müssen. Der enorme Anstieg an Kriseninterventionsbedarf hat die freien Träger vor große fachliche Herausforderungen gestellt.

In einer der Berliner Einrichtungen des Diakonieverbundes ist eine Schichtdienstgruppe als Inobhutnahmegruppe für Kinder im Alter von 0 bis 6 Jahren aufgemacht worden, da der Bedarf durch Bereitschaftsfamilien etc. nicht mehr zu decken war. Im Jahr 2013 musste diese Gruppe 130 Kinder ablehnen, da die Gruppe voll belegt war. Es wird ernsthaft in dieser Einrichtung überlegt, ob eine Krisengruppe im Schichtdienst für 0- bis 1-jährige Kinder aufgemacht werden soll. Die Anfragen häufen sich.

Das ist aber nicht nur ein Großstadtphänomen. Im Münsterland finden wir keine Bereitschaftsfamilien mehr. Immer mehr Säuglinge müssen aufgenommen werden, häufig direkt aus dem Kreißsaal.

Ich kenne eine Einrichtung, die für fünf Jugendämter im Münsterland die Krisenintervention an Wochenenden von Freitag um 16:00 Uhr bis Montagmorgens um 8:00 Uhr übernommen hat.

Das sind gewaltige fachliche Herausforderungen, da das notwendige Handeln manches Mal nicht den eigenen fachlichen Ansprüchen entspricht. In diesem gesamten Bereich gab und gibt es fachlichen Weiterentwicklungsbedarf, dem sich freie Träger stellen.

6. Veränderung: Der Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Eltern mit psychiatrischen Krankheitsbildern fordern die freien Träger fachlich zunehmend heraus

Die freien Träger mussten sich in den letzten 20 Jahren sehr intensiv mit psychiatrischen Krankheitsbildern bei Kindern und Jugendlichen beschäftigen, da diese Zielgruppe in der Betreuung deutlich zugenommen hat. Fachlich stellt sich die Frage, ob Erziehungsprozesse mit jungen Menschen, die solche Störungen haben, anders gestaltet werden müssen, als mit Kindern ohne diese Störungen.

Die entwickelten Kooperationen zur Kinder- und Jugendpsychiatrie gestaltet sich vielfältig. Viele Gräben sind zugeschüttet. Das weitere Zusammenwachsen psychiatrischer und sozialpädagogischer Fachlichkeit wird weiter Thema bleiben.

Fachlich herausfordernd ist in den letzten Jahren auch der Umgang mit psychisch kranken Eltern von betreuten Kindern geworden. Auch in dieser Frage haben die Erkenntnisse in den letzten Jahren zu fachlicher Veränderung geführt. Ganz aktuell wird auf Initiative des AFET in der Bundesregierung geprüft, ob eine Sachverständigenkommission zu der Thematik „Hilfen für Kinder und Familien mit psychisch kranken Eltern“ eingerichtet wird.

Wir freien Träger mussten uns in den letzten Jahren mit dieser Problematik zunehmend befassen, weil immer mehr Menschen mit psychiatrischen Krankheitsbildern zu uns kommen.

7. Veränderung: Partizipation von Kindern und Jugendlichen

Das Thema Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und damit verbunden das Thema der Möglichkeit, sich zu beschweren und präventiv das Thema der Grenzverletzungen anzugehen, ist eine wichtige fachliche Entwicklung der letzten zehn Jahre. Ausgelöst durch bekannt gewordene Fälle der Grenzverletzung gegenüber Kindern und Jugendlichen in pädagogischen Institutionen wird das Thema seit einigen Jahren sehr intensiv bei freien Trägern bearbeitet.

Die Runden Tische „Heimerziehung“ und „Sexueller Missbrauch“ haben die Thematik deutlich verstärkt. Im neuen Bundeskinderschutzgesetz sind dann ja auch rechtliche Auswirkungen festgehalten.

Die zentralen Ergebnisse der Studie „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, die vom BMFSFJ 2008 initiiert und von der Uni Bielefeld evaluiert wurde, haben viele freie Träger aufmerksam zur Kenntnis genommen. Eine der zentralen Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchung ist, dass die Wirksamkeit von Hilfen sich deutlich erhöht, wenn Kinder und Jugendliche aktiv an der Hilfestellung beteiligt werden. Die freien Träger haben verstanden, dass es ihre fachliche Pflicht ist, entsprechende Strukturen zu schaffen und für die entsprechende Haltung in der Mitarbeiterschaft zu sorgen.

8. Veränderung: vom selbstkostendeckenden Pflegesatz zum prospektiven Entgelt

Ich erwähne diese Veränderung bewusst zum Schluss, weil diese strukturelle Finanzierungsveränderung indirekt auch fachliche Veränderungen nach sich gezogen hat. Durch den Wechsel vom kostendeckenden Pflegesatz zur Entgeltvereinbarung musste der unternehmerische Gedanke bei freien Trägern deutlich steigen. Die wirtschaftlichen Risiken und Chancen liegen nun fast ausschließlich beim freien Träger.

Als Vorstand eines Jugendhilfeträgers kann ich Ihnen versichern, dass sich diese Situation auch fachlich auswirkt. Es ist eben auch verantwortliches unternehmerisches Handeln, solche Angebote anzubieten und zu fördern, die auf dem Markt angenommen werden und deren Finanzierung sichergestellt ist.

Der Wirtschaftlichkeitsgedanke hat deutlich zugenommen und manchmal wird dadurch Fachlichkeit nicht gefördert. Insofern ist das aktuellen Gutachten des DIJuF (Deutsches Institut für Jugend- und Familienrecht): „Rechtliche Analyse zu Angebotsstrukturen nach SGB VIII und den Möglichkeiten ihrer Finanzierung“ sicherlich ein interessanter Ansatzpunkt, diese Problematik zu diskutieren und weiter zu entwickeln.

Mit den gravierenden Veränderungen der Finanzierungsstrukturen hat sich auch schleichend das Verhältnis von öffentlichen und freien Trägern verändert mit vielen fachlichen Folgen. Es besteht die Gefahr, dass es zu einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis wird. Eine Entwicklung, die viele Fachleute bei öffentlichen und freien Trägern zurzeit spüren und die unbedingt in unserer Branche weiter diskutiert werden muss, da sich hier eine heimliche Veränderung entwickelt, die in ihren Nebenwirkungen noch nicht genügend durchdacht und diskutiert ist. Dies muss sicherlich auf einer eigenen Tagung miteinander diskutiert werden.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich hoffe, ich konnte Sie in meinen Gedanken mitnehmen und einige wesentliche Veränderungen aus den letzten Jahren aufzeigen.

Wie bereits am Anfang erwähnt: Wir arbeiten alle – öffentliche und freie Träger – in einer lebendigen Branche, die wirksam ist und für unser Gemeinwohl von zentraler Bedeutung ist. Wir haben schon viel geschafft und sollten mit diesem Bewusstsein weiter kreativ unsere Gesellschaft mitgestalten.

In diesem Sinne beende ich meine Ausführungen mit einem Zitat von Kurt Marti:

Wo kämen wir hin, wenn alle sagten,
wo kämen wir hin,
und keiner ginge, um zu sehen,
wohin wir kämen, wenn wir gingen.

Das Jugendamt als strategisches Zentrum für die Gestaltung des Aufwachsens junger Menschen

WOLFGANG TREDE

Leiter des Jugendamtes Landkreis Böblingen; Mitglied der Berichtskommission zum 14. Kinder- und Jugendbericht

1. Aufwachsen geschieht zunehmend in öffentlicher Verantwortung – die „neue Verantwortung“ der Kinder- und Jugendhilfe

Eine der zentralen Thesen des 14. Kinder- und Jugendberichts lautet, dass die Kinder- und Jugendhilfe in der Mitte der Gesellschaft angekommen sei. Damit ist zweierlei gemeint: Zum einen werden die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe – von den Frühen Hilfen und der Kindertagesbetreuung über Beratungs- und Bildungsangebote für Familien und die Jugend(sozial)arbeit bis zu den erzieherischen Hilfen – quantitativ immer stärker und selbstverständlicher von jungen Menschen und Familien benötigt und genutzt. Aufwachsen geschieht heute sehr viel stärker noch als vor 20 Jahren in öffentlicher Verantwortung, d.h. in öffentlich finanzierten, von pädagogischen Profis gestalteten Bildungs- und Betreuungs-Räumen – ohne dass dadurch die Bedeutung der Familie für die Sozialisation einen geringeren Stellenwert hätte. Zum anderen sind die Grenzen der Kinder- und Jugendhilfe unschärfer geworden. Sie vermischt sich zunehmend mit benachbarten Bereichen wie etwa dem Gesundheitswesen und der Schule. Aus dieser Entwicklung erwächst für die Kinder- und Jugendhilfe eine neue Verantwortung, sowohl mit Blick auf ihren gesellschaftlichen Nutzen im Sinne einer empirisch bedeutsamen Sozialisations- und Bildungsinstitution als auch hinsichtlich der Wirksamkeit ihrer Angebote.

1.1 Die expansive Entwicklung am Beispiel der Kindertagesbetreuung, Schulsozialarbeit und den erzieherischen Hilfen

1.1.1 Kindertagesbetreuung

Insbesondere durch den zum 1.8.2013 in Kraft getretenen subjektiven Rechtsanspruch auf Betreuung in einer Kita oder in Kindertagespflege ab dem vollendeten ersten Lebensjahr wurden seitens der Stadt- und Landkreise in den letzten Jahren in erheblichem Umfang neue Plätze geschaffen (**Abbildung 1**).

Laut Statistischem Bundesamt wurden im März 2012 in Westdeutschland (ohne Berlin) 22,3 Prozent der unter Dreijährigen, in Ostdeutschland (ohne Berlin) 51,5 Prozent dieser Altersgruppe in einer Einrichtung oder in Kindertagespflege betreut. Das Schaubild zeigt zudem, dass eine steigende Inanspruchnahme von Betreuungsplätzen für die 1- und 2-Jährigen auch in den ostdeutschen Bundesländern zu verzeichnen ist, die bereits ohnehin über ein quantitativ größeres Kita-Angebot verfügen. Dies deutet darauf hin, dass auch im Westen die Nachfrage nach frühkindlicher Betreuung, Bildung und Erziehung auch in den nächsten Jahren – zusammen mit dem wachsenden Angebot – weiter ansteigen wird. Gleichzeitig steigt die Inanspruchnahme von ganztägigen Angeboten für Kinder unter drei Jahren sowie für die Altersgruppe „3 Jahre bis zum Schuleintritt“.

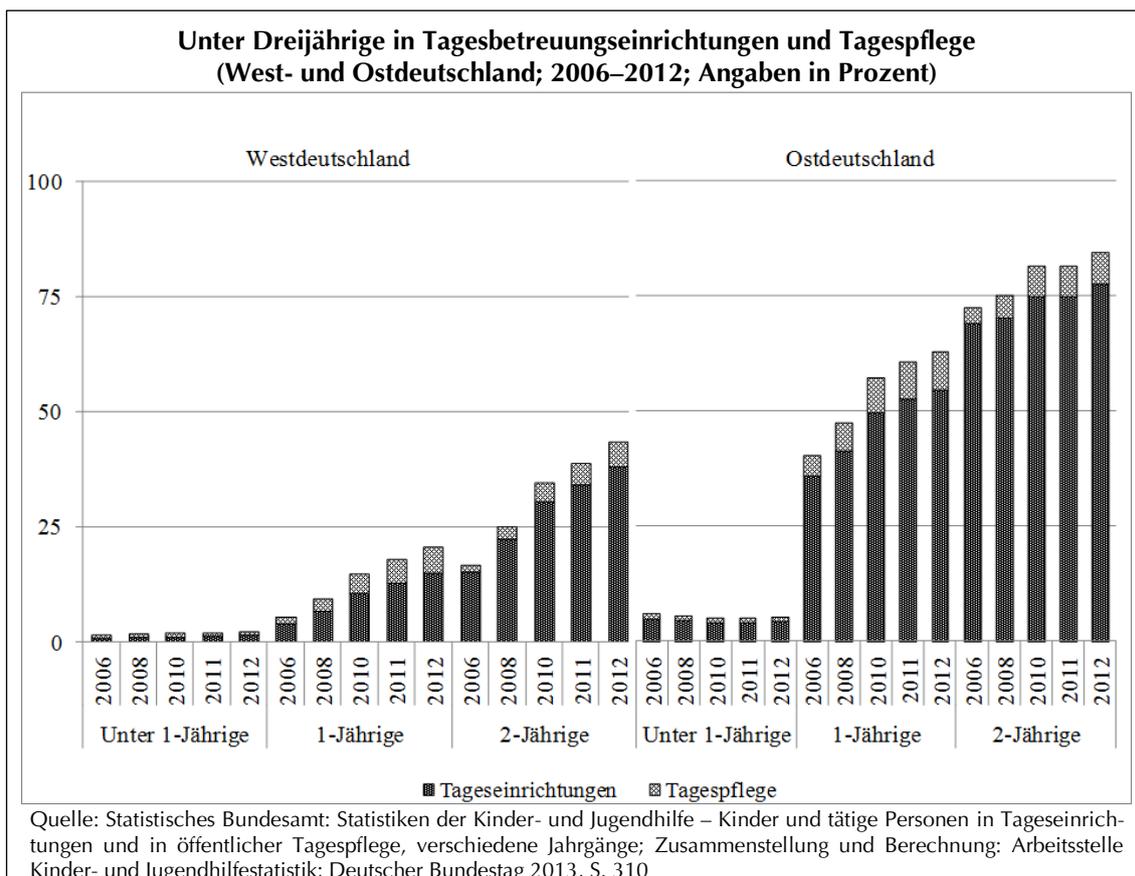


Abbildung 1

In den vergangenen rund zehn Jahren fand in den Kindertageseinrichtungen zudem ein Qualifizierungsschub durch die Einführung von Bildungs- beziehungsweise Orientierungsplänen statt. Dies geschah vor dem Hintergrund einer deutlich gewachsenen gesellschaftlichen Aufmerksamkeit für die frühkindliche Bildung.

1.1.2 Ausbau von Ganztagschulen und von Schulsozialarbeit

Parallel zur Entwicklung im Bereich der Kindertagesbetreuung haben ganztägige Betreuungsformen an Schulen deutlich zugenommen. Über alle Schularten hinweg (allerdings von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich) haben die verschiedenen Formen der Ganztagschule erheblich an Gewicht zugelegt. Bereits 2010 verfügten mehr als die Hälfte der Schulen in Deutschland über Ganztagsangebote (**Abbildung 2**).

Die Kinder- und Jugendhilfe, hier insbesondere die Schulsozialarbeit, aber auch die offene Kinder- und Jugendarbeit und neue Formen schulbezogener Erziehungshilfen, werden zum wichtigen Partner des Ganztags. Unter anderem im Zuge dieser Entwicklung stieg die Anzahl des in der Schulsozialarbeit beschäftigten Personals deutlich an, von 755 Beschäftigten im Jahr 1998 auf 3.025 im Jahr 2010¹.

¹ vgl. Statistisches Bundesamt, versch. Jahrgänge

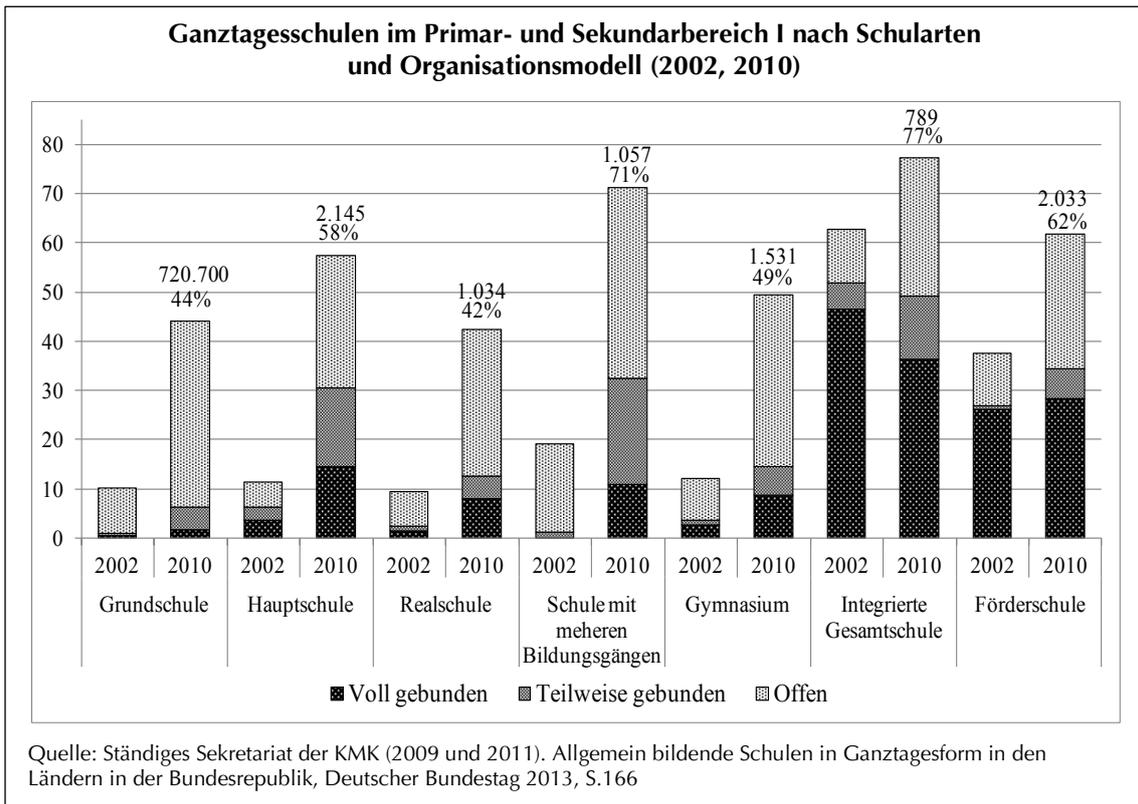


Abbildung 2

1.1.3 Erzieherische Hilfen

Hilfen zur Erziehung sowie verwandte Leistungen werden seit Anfang der 1990er Jahre ebenfalls verstärkt in Anspruch genommen – mit einem Anstieg von 218.000 Hilfen im Jahr 1995 auf 370.000 im Jahr 2010 (jeweils ohne Erziehungsberatung). Rechnet man die rund 315.000 Erziehungsberatungsfälle hinzu, so werden heute immerhin bis zu 6 Prozent der Jugendbevölkerung von einer erzieherischen Hilfe erreicht. Auch wenn dieses Leistungsfeld oft noch das Image hat, eine Nothilfe für Problemfamilien zu sein, werden die Angebote tatsächlich zunehmend selbstverständlich von breiteren Bevölkerungsschichten genutzt. Seit dem Jahr 2005 nehmen immer mehr Familien diese Angebote in Anspruch, wie sich am deutlichsten bei den familienbezogenen Erziehungshilfen zeigt (**Abbildung 3**).

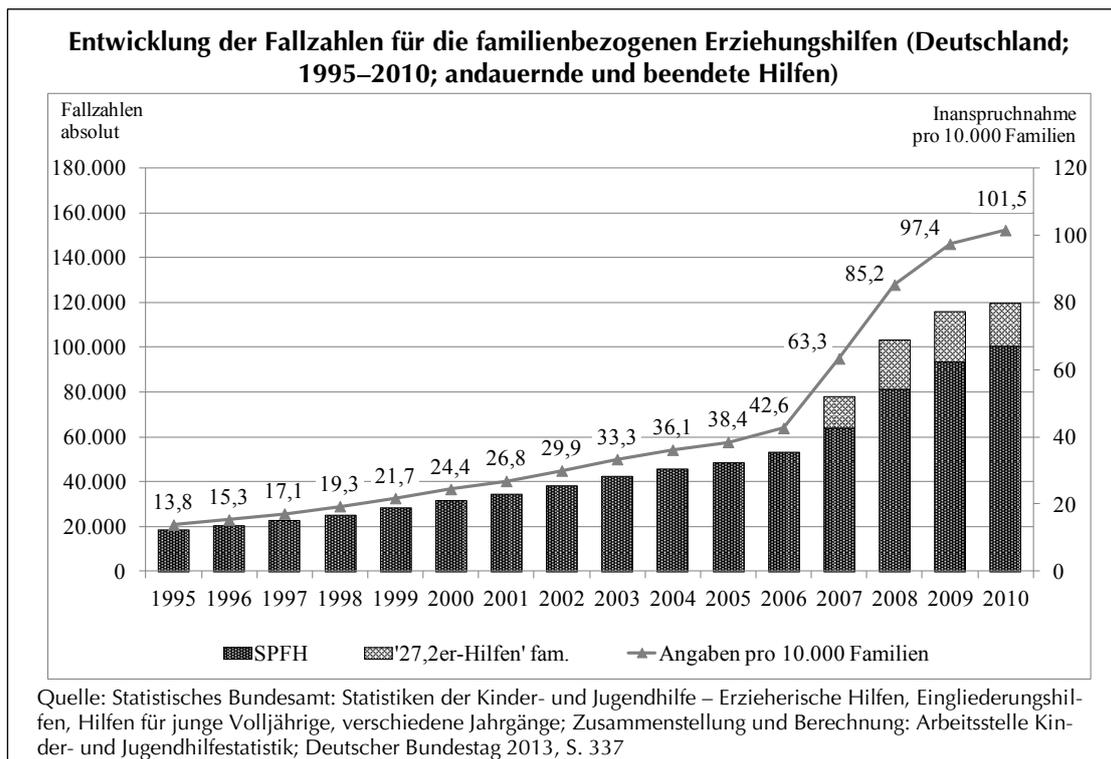


Abbildung 3

1.2 Die neue Verantwortung der Kinder- und Jugendhilfe

Im Zuge dieser expansiven Entwicklung sind die Grenzen der Kinder- und Jugendhilfe wie bereits erwähnt unschärfer geworden. Die Kinder- und Jugendhilfe „vermengt“ sich zunehmend mit benachbarten Bereichen wie etwa dem Gesundheitswesen und der Schule. Man kann es auch anders sagen: Wir können heute nur dann gute, wirkungsvolle Jugendhilfe leisten, wenn wir mit anderen kooperieren, wenn wir Angebote und Hilfen gemeinsam mit anderen Akteuren organisieren, mit anderen Systemen, d.h. u.a. mit anderen professionellen Identitäten und Handlungslogiken, anderen Rechtsgrundlagen und anderen Finanzierungsformen.

Dies zwingt zu einer erheblichen Kooperationskompetenz der in der Jugendhilfe Tätigen. Dies bedeutet nicht nur, mit den anderen klar zu kommen, sie zu verstehen, sich gedanklich auf den Stuhl des anderen setzen zu können. Das bedeutet zu allererst, selbst zu wissen, was man kann und will, selbstbewusst im Wissen um die eigene Kompetenz in Kooperationen gehen. Hieraus entsteht für die Soziale Arbeit ein großes Professionalisierungsprojekt, eine Art zweite Moderne sozialpädagogischer Professionalität: Der Zunft nämlich das entsprechende professionelle Selbstbewusstsein einzuhauchen, um mit Lehrern, Richtern und Ärzten auf Augenhöhe zu kooperieren.

Die Kinder- und Jugendhilfe scheint als zunehmend notwendiger und von Familien selbstverständlich genutzter Teil der Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur zu fungieren. **Hieraus erwächst der Kinder- und Jugendhilfe eine neue Verantwortung** (so auch das Motto des 14. Kinder- und Jugendberichts): „Kinder- und Jugendhilfe in neuer Verantwortung“.

1. Verantwortung mit Blick auf die Qualität und Wirksamkeit ihrer Leistungen und Angebote

Wenn Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe von Vielen genutzt werden, dann schaut die Gesellschaft auch genauer darauf, in welcher Qualität und mit welchen Wirkungen hier beraten, betreut, erzogen, gebildet oder das Kindeswohl geschützt wird. Die Ergebnisse z.B. der NUBBEK-Studie zur Qualität der Kindertagesbetreuung bzw. der frühkindlichen Bildung sind nun freilich ernüchternd, denn weniger als 10 Prozent der untersuchten Angebote wiesen eine gute oder sehr gute Qualität auf². Auch wissen wir trotz des Bundesmodellprojekts Wirkungsorientierte Jugendhilfe noch wenig über die Wirksamkeit verschiedener Erziehungshilfen. Generell werden seitens der Jugendämter nach meiner Wahrnehmung noch zu wenig auf die Ergebnisqualität der eigenen Interventionen geschaut bzw. Wirkungen systematisch betrachtet und zum Anlass der eigenen Qualitätsentwicklung gemacht.

2. Es entsteht eine neue Verantwortung mit Blick auf die grundsätzliche Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe, einen Beitrag zum Abbau sozialer Ungleichheit zu leisten

Ein für die Kinder- und Jugendhilfe irritierender Befund des 14. Kinder- und Jugendberichts besteht nun allerdings gerade darin, dass die verstärkte Übernahme öffentlicher Verantwortung durch die Kinder- und Jugendhilfe keineswegs automatisch mit einer Verringerung der Reproduktion von Ungleichheiten einhergeht. An verschiedenen Stellen des Berichts kann gezeigt werden, dass herkunftsbedingte soziale Ungleichheiten sich nicht nur als persistent erweisen, sondern durch die Ausweitung öffentlicher Jugendhilfeleistungen sogar neue, institutionell erzeugte Formen der Ungleichheit entstehen können. So ist beispielsweise bei der Kleinkindertagesbetreuung, der Familienbildung und der Erziehungsberatung die Nutzung nach Bildungsstand und Migrationshintergrund der Eltern sehr unterschiedlich. Eltern mit Migrationshintergrund nutzen Angebote der Kleinkindbetreuung beispielsweise mit 16 Prozent (Stand 1.3.2012) nur halb so intensiv wie jene ohne Migrationshintergrund, von denen 33 Prozent eine entsprechende Einrichtung besuchen oder in Kindertagespflege betreut werden. Bildungsnahe Eltern nutzen Krippenangebote nicht nur häufiger, sie wählen auch ganz bewusst diejenigen Angebote mit einer guten Qualität aus. Angebote der Kinder- und Jugendhilfe werden sich daher zukünftig selbstreflexiv mit diesen Formen sozialer Selektivität befassen und ihre Angebote im Sinne von Diversity-Sensibilität darauf befragen müssen, ob schon allein durch die Ausrichtung des eigenen Angebots (z.B. die „Nur-Komm“-Struktur in Erziehungsberatungsstellen) junge Menschen und Familien ausgeschlossen werden, die dieses Angebot u.U. besonders nötig hätten bzw. davon besonders stark profitieren würden.

Diese starken Veränderungen der letzten 10 bis 15 Jahre haben nun erhebliche Auswirkungen auf jene Institutionen, die vor Ort die ausgeweiteten Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe gewährleisten sollen und ganz wesentlich Träger der „neuen Verantwortung“ vor Ort sind: die örtlichen Jugendämter.

² vgl. Tietze u.a. 2012

2. Das Jugendamt als unverzichtbarer institutioneller Kern der Kinder- und Jugendhilfe

2.1 Das Jugendamt – eine altehrwürdige Institution

In einigen Städten Deutschlands konnte vor wenigen Jahren das 100-jährige Bestehen des Jugendamtes gefeiert werden: Denn um 1910 wurden u.a. in Hamburg, Leipzig und Mainz die zuvor von unterschiedlichen kommunalen/staatlichen Stellen und karitativen Vereinen verantworteten Felder der Jugendfürsorge in einer kommunalen Erziehungsbehörde zentralisiert. Mit dem RJWG vom 9.7.1922 sollten reichsweit Jugendämter eingeführt werden (zuvor Landesgesetze in Sachsen (1918) und Württemberg (1919)). Das Jugendamt „sollte die verschiedenen Aktivitäten der Jugendhilfe, die vorher von anderen Behörden nebenbei wahrgenommen wurden, unter dem Leitgedanken der Erziehung zusammenfassen“ (so der 3. Jugendbericht). Und es war von Anfang an als Kollegialbehörde konzipiert, d.h. neben der Verwaltung sollte es einen demokratischen Unterbau geben, gewählte Vertreter der Öffentlichkeit sollten mit der Verwaltung ein gemeinsames Entscheidungsgremium bilden.

Das bis heute typische Spannungsverhältnis zwischen Pädagogik und Verwaltung, zwischen pädagogischer Fachlichkeit und fiskalischen Gegebenheiten und Zwängen hat diese Institution von Beginn an begleitet, ebenso wie kritische Fragen gegenüber dem Jugendamt, die ebenfalls vorwiegend fiskalisch motiviert waren.

Immerhin: Die Jugendämter sind nicht verschwunden, wie es im Zuge der Debatte um das neue Steuerungsmodell und die Föderalismusreform befürchtet worden war. Zwar heißen manche Jugendämter jetzt „Abteilung Jugend“ (aber alle sagen weiterhin „Jugendamt“) oder es gibt Städte und Landkreise, wo einzelne Leistungsfelder, z.B. die Kindertagesbetreuung, auf andere Ämter ausgelagert wurden, oder Gebietskörperschaften, wo Aufgaben des SGB VIII und XII gemeinsam in einem Jugend- und Sozialamt wahrgenommen werden. Die Gesamtzahl der Jugendämter hat sich zwar in den letzten Jahren etwas verringert, aber ausschließlich wegen Gebietsreformen in den östlichen Bundesländern oder weil kreisangehörige Städte ihr Jugendamt an den Kreis zurückgegeben haben. Die derzeit rund 560 Jugendämter haben sich jedenfalls – jenseits einer wiederholt kritischen medialen Berichterstattung – als eine von der Bevölkerung eindeutig identifizierbare, einheitliche Behörde, die für eine Gebietskörperschaft die Gesamtverantwortung für Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe und den Schutz von Minderjährigen wahrnimmt, in den letzten Jahren konsolidiert³. Sie sind, wie Jens Pothmann das schön auf den Punkt gebracht hat, „nicht weniger als gleichzeitig Agentur des Helfens, Instanz sozialer Kontrolle, Akteur im Sozialraum, aber auch Dienstleister für junge Menschen und Familien“⁴.

2.1 Jugendämter und das Steuerungsproblem oder: warum Jugendhilfeplanung und Qualitätsentwicklung notwendig sind

Jugendämter und ihre Leitungspersonen sind als diejenigen, die gem. § 79 SGB VIII die Gesamtgewährleistungs- und -planungsverantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe eines Stadt- oder Landkreises innehaben, schon immer, auch vor Einfügung des § 79a

³ vgl. Trede 2014a

⁴ Pothmann 2008, S. 11

SGB VIII, angewiesen auf die Evaluation der laufenden Angebote, auf Jugendhilfeplanung und auf Qualitätsentwicklung, letzteres verstanden als dauerhafter Prozess der Definition dessen, was gute Arbeit ausmacht, woran man dies erkennen kann und wie man dies für die verschiedenen Felder und Prozesse sichern und weiterentwickeln kann.

Denn die gesetzlich anspruchsvoll normierte Gesamt- und Letztverantwortung der Jugendämter und ihrer Mitarbeiter/innen für das breite Aufgabenspektrum von der Kindertagespflege über die Familienbildung, die Erziehungsberatung und die Jugendarbeit bis zu den Hilfen zur Erziehung, vom Kinderschutz über die Mitwirkungsaufgaben bei den Familien- und Jugendgerichten bis zum Bereich Beistandschaften, Pflegschaften, Vormundschaften ist insofern zwingend verwiesen auf Akteure, die sich jenseits des operativen Geschäfts mit Fragen der Statistik, mit qualitativen Entwicklungen, mit konzeptionell Neuem und Planungs- und Evaluationsaufgaben beschäftigen können. Zudem sind Leitungskräfte in den Jugendämtern auf die Unterstützung durch eine hauptamtliche Jugendhilfeplanung, auf Evaluation und Praxisforschung angewiesen, um zumindest die **folgenden drei Steuerungsprobleme** besser bewältigen zu können:

(1) Das Problem der Multioptionalität

Trotz bundesweit gültigem SGB VIII, den Landesausführungsgesetzen zum SGB VIII und einem mittlerweile recht großen Konsens bezüglich des „state of the arts“ in den Schlüsselprozessen, z.B. der Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII, gleicht kein Jugendamt dem anderen. „Wir sind wie eine EU mit 600 Mitgliedsstaaten“, meinte kürzlich ein Kollege. Jede/r Amtsleiter/in, jede/r Abteilungs- oder Sachgebietsleiter/in muss letztlich selbst, natürlich zusammen mit den Mitarbeiter/innen und dem Jugendhilfeausschuss, schauen, wie die psychosozialen Dienste organisiert, welche Leistungen selbst erbracht und welche an freie Träger „vergeben“ werden, ob man ein Sozialraumkonzept „fährt“ oder nicht, mit welchen Mitteln der Einsatz der finanziellen Mittel gesteuert und „controlled“ wird etc.

Diese aufbau- und ablauforganisatorische Multioptionalität und die enorme regionale Differenziertheit öffentlicher Jugendhilfe ist m.E. ein großer Vorteil und dem Gegenstand gegenüber angemessen, nämlich für junge Menschen und ihre Familien ein möglichst gut zugängliches und hilfreiches sozialpädagogisches Unterstützungsnetz für deren konkrete soziale Bezüge, für deren Sozialräume und vor dem Hintergrund der regional je verschiedenen sozialen Infrastruktur bereitzustellen. Die kommunale Verfasstheit der Jugendhilfe ist also ohne sinnvolle Alternative. Sie zwingt die Leitungskräfte jedoch zu folgenreichen Entscheidungen, über deren Erfolg und Wirksamkeit prospektiv, auch mangels Vergleichen, zunächst wenig bekannt ist. Das muss dann jeweils nüchtern evaluiert und Dinge ggf. angepasst werden.

(2) „Man kann es keinem recht machen“ oder: das Jugendamt im Zentrum widersprüchlicher Erwartungen

Das Steuerungsproblem wird verschärft durch die Tatsache, dass Jugendämter in einem schwierigen Spannungsfeld aus widersprüchlichen gesellschaftlichen Erwartungen agieren: Aus Sicht vieler Lehrer tun Jugendämter beispielsweise zu wenig. In den (überregionalen) Medien, so hat man den Eindruck, gibt es eigentlich nur entweder das überreagierende, unzulässig in die elterliche Autonomie eingreifende oder das schlafmützige, vor

akuten Kindeswohlgefährdungen die Augen verschließende Jugendamt. Für die Kommunalpolitik ist die Jugendhilfe fiskalisch nicht selten ein Fass ohne Boden, ein Feld, das irgendwie schwer durchschaubar, jedenfalls mit Mitteln der Kommunalpolitik extrem schwer steuerbar ist. Die Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern stehen damit vor einem fast permanenten Legitimationsproblem.

(3) Die Macht der Leitung ist die Steuerung, die Macht der Basis die Umsetzung oder: wer steuert hier wen?

Schließlich ist es gerade in der öffentlichen Jugendhilfe schwer, das zu leisten, was bürokratische Organisationen bei aller Problematik auszeichnet: Innerhalb eines relativ engen Qualitätsfensters zuverlässig und nachvollziehbar Dienstleistungen für die Bürger zu erbringen. Sozialarbeiterisches Handeln und fachliche Entscheidungen sind schwer standardisierbar, folgen komplizierten Algorithmen, sind angewiesen auf hohe Fachlichkeit der einzelnen Akteure und deren verantwortungsbewusste Entscheidungen und Vorgehensweisen nach den fachlichen Regeln der Kunst „*in the best interest of the child*“. Leitung in der Jugendhilfe hat deshalb eine heikle Gratwanderung zu bewältigen zwischen reinem Vertrauen in die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/innen und einer unproduktiven Kontrollbürokratie. Es muss also im fachlichen Diskurs ein möglichst breiter Konsens über die Regeln der fachlichen Kunst hergestellt und verbindliche Verfahren für Schlüsselprozesse etabliert werden, um sicherzustellen, dass nicht nur Einzelne, sondern die Organisation „Jugendamt“ in einer möglichst großen Bandbreite zuverlässig nach bestimmten fachlichen Regeln funktioniert. Hierfür ist es notwendig, Menschen im Amt zu haben, die sich, vom operativen Alltag entlastet, um Fragen der Jugendhilfeplanung, der Qualitätsentwicklung, der Gestaltung von Kommunikation und Kooperation systematisch kümmern können, Evaluation und Praxisforschung betreiben und die Leitungskräfte in diesem Bereich unterstützen können.

Dabei führen die Betriebsgrößen und -strukturen vieler Jugendämter dazu, dass entweder – bei sehr kleinen Jugendämtern – nicht genügend Ressourcen für den notwendigen *think tank* für Brückenbau-, Reflexions-, Planungs- und Evaluationsaufgaben zur Verfügung stehen, d.h. weder hauptamtliche Jugendhilfeplaner noch Mittel für Externe. Oder aber – bei sehr großen Jugendämtern – es sind zwar hervorragende Planungs- und Controllingstäbe vorhanden, die schiere Größe der Ämter droht aber das „menschliche Maß“ an Steuerbarem zu sprengen. Im letzteren Fall entstehen zwar gute Fachkonzepte, es laufen spannende Projekte, Hauptproblem von Leitung ist es jedoch, die Basis mitzunehmen, dass von dem, was „oben“ gewollt wird, auch etwas „unten“ ankommt, dass – umgekehrt – Probleme, die Fachkräfte in der *front line work* umtreiben, auch bis in die Führungsstäbe dringen. Im Fall der kleinen Jugendämter gibt es dagegen möglicherweise häufiger flache Hierarchien und einen guten *team spirit*, aber es fehlen dann oft die zeitlichen und menschlichen Ressourcen für Reflektion und Evaluation sowie für externe konzeptionelle Anstöße.

2.3 Was muss das Jugendamt nun leisten?

Man kann es ganz einfach sagen: Die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung nach dem SGB VIII wahrnehmen, das heißt:

- für alle sich tendenziell ausdifferenzierenden Leistungsfelder genügende und geeignete Angebote bereitzustellen, den „anderen“ und den Mitwirkungsaufgaben sowie dem Schutzauftrag nachzukommen,
- die Schnittstellen und Kooperationen zu anderen Leistungsbereichen (Agentur für Arbeit, Jobcenter, Sozial-/Eingliederungshilfe, Gesundheitswesen, Schule) und zu den Freien Träger gut zu gestalten,
- sich vor Ort insgesamt für ein gelingendes Aufwachsen zu engagieren (kommunale Jugendpolitik: Jugend eine Stimme geben, Selbstorganisation unterstützen, Jugendförderung; Kommunale Bildungslandschaften mitgestalten u.a.m.).
- Hierfür muss sich das Jugendamt eine geeignete Aufbauorganisation geben mit vernünftigen Leistungsspannen, die eine gute unterstützende Kommunikation sicherstellen. Es bedarf einer Entscheidung über Arbeitsteilung und notwendige Dienste, wobei der ASD sicherlich den zentralen Basisdienst des Jugendamts darstellt.

Ziele der jugendamtlichen Bemühungen liegen dann darin:

- dass quantitativ bedarfsgerechte und qualitativ gute Bildungs- und Betreuungsangebote für Kinder sowie
- attraktive Bildungs-, Beratungs- und Förderangebote für Familien und
- vielfältige Angebote der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit bestehen,
- dass sich die verbandliche Jugendarbeit gut unterstützt sieht,
- dass die Kinder- und Jugendhilfe ihren Beitrag für eine gute Schule leistet (Ganztag, Schulsozialarbeit),
- dass Übergänge, insbesondere von der Schule in die Ausbildung und anschließend in den Beruf auch für jene jungen Leute gelingen, die keine „high potentials“ sind,
- dass individuell passende, ausreichende und wirksame Hilfen zur Erziehung, Eingliederungs- und Volljährigenhilfen organisiert werden können,
- dass schließlich wirkungsvolle Jugend- und Familiengerichtshilfe geleistet wird, dass z.B. die Trennungs- und Scheidungsberatung (Beratung bei Umgangs- und Sorgerechtsstreitigkeiten) in guter Abstimmung zwischen Sozialen Diensten, Beratungsstellen und in Verantwortungsgemeinschaft mit den Familiengerichten läuft.

Im Zielhorizont muss auch bedacht werden, dass die Leistungen wirtschaftlich erbracht werden, dass sie also effektiv und effizient erbracht werden.

Für jedes der genannten Felder müssen nun seitens der Jugendämter Qualitätskriterien und Verfahren der Qualitätsentwicklung erarbeitet werden, nach dem Motto: Welches sind aus unserer derzeitigen Sicht für das betreffende Leistungsfeld Kriterien für gute Arbeit und welche Verfahren sind angemessen zu ihrer Überprüfung? Letztlich geht es darum, eine lernende Institution zu werden oder zu bleiben, indem für die Fachkräfte immer wieder Reflexionsanlässe geschaffen werden, um über die eigene Arbeit (Struktur –

Prozess – Ergebnis) nachzudenken und zu lernen, wie man was evtl. besser machen könnte.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung meint dann nichts anderes, als dass man innerhalb des Amtes einen gemeinsamen Geist versuchen muss zu etablieren, dass man sich zu den verschiedenen Feldern immer wieder Gedanken macht: Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Was können wir aus den Verläufen und Ergebnissen unserer Arbeit lernen? Es geht also darum, Reflexionsansätze und Lernimpulse zu generieren. Routinen sind gut und wichtig, aber sie müssen immer mal wieder ins Trainingslager.

Denn so wie das Aufwachsen eine gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe geworden ist, die sich permanent wandelt, so muss auch das Jugendamt und die in ihm Tätigen Kinder- und Jugendhilfe vor Ort und in Kooperationen immer wieder neu gestalten.

3. Spannungsfelder der Gestaltung von Jugendhilfe vor Ort

Das Jugendamt, vorrangig seine Leitungskräfte, muss dabei in den folgenden Spannungsfeldern agieren, sich positionieren bzw. die Spannungsfelder klug balancieren:

3.1 Zwischen Bürokratie und Demokratie

Handeln im Jugendamt ist zunächst zu einem großen Prozentsatz Handeln in der öffentlichen Verwaltung: Auf der Basis eines gesetzlichen Auftrags wird versucht, Bürgern die Ihnen zustehenden Sozialleistungen im definierten bzw. ausreichenden Umfang und möglichst gleicher Qualität „ohne Ansehen der Person“ zukommen zu lassen. Dies wird versucht sicherzustellen durch Zurverfügungstellung von Geldmitteln oder eigenen Diensten sowie durch entsprechende Schulungen und laufende Beratung der Mitarbeiter/innen, durch Fortbildungen, Leitlinien, Dienstanweisungen, Checklisten und Arbeitshilfen. Das Handeln ist geprägt durch eine klare Hierarchie und die Eingebundenheit in eine größere Behörde, sei es die Stadt- oder Landkreisverwaltung und daraus resultierende Ressourcen und Begrenzungen (also z.B. mehr oder weniger unterstützende Querschnittsämter, Stichwort Personal, Gebäudewirtschaft, Kämmerei). Als „Erziehungsbehörde“ steht das Jugendamt insofern in einem strukturellen Widerspruch zu üblichem Verwaltungshandeln, als das in der Verwaltung eigentlich mehrheitlich übliche Handeln nach Konditionalprogrammen („wenn Voraussetzung A gegeben, dann folgt B“) in der sozialen Arbeit nicht funktioniert. Es funktioniert vielleicht noch bei der Berechnung des Kostenbeitrags in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe oder bei der Unterhaltsbeistandschaft, nicht jedoch bei der Reaktion auf eine erzieherische Notlage. Folgerichtig hat deswegen der Gesetzgeber mit dem § 36 SGB VIII ein dialog- und prozessorientiertes Verfahren etabliert, in dem Mitarbeiter/innen der Jugendämter zusammen mit den jungen Menschen und den Eltern einen Hilfebedarf feststellen, über mögliche Unterstützungsmöglichkeiten umfassend beraten, die für den Einzelfall möglicherweise geeignete, notwendige und von den Eltern gewünschte Hilfe zusammen mit anderen Fachkräften „aushandeln“ und darüber schließlich entscheiden⁵. Es gibt also kein eng verkoppeltes „Wenn – Dann“, son-

⁵ vgl. Trede 2014b

dern die Notwendigkeit, mit der strukturellen Unsicherheit und der grundsätzlichen Offenheit pädagogischer Prozesse fachlich angemessen umgehen zu können.

Arbeiten im Jugendamt befindet sich also in einem gewissen Widerspruch zu üblichem Verwaltungshandeln.

Es besteht zusätzlich ein Spannungsverhältnis zwischen dem Modus der Bürokratie und dem zivilgesellschaftlichen Auftrag des Jugendamts und seiner besonderen demokratischen Verfasstheit: Das Jugendamt hat ja nicht nur die Verpflichtung, junge Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern, sie zu schützen und Eltern und Familien zu beraten und sie zu unterstützen. Das Jugendamt hat auch ein kinder- und jugendpolitisches Mandat. Es soll dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu erhalten oder zu schaffen. Das Jugendamt besteht zudem nicht nur aus der Verwaltung, sondern hat im Jugendhilfeausschuss eine Art Parlament, eine zivilgesellschaftliche Rückbindung an die Gesellschaft. Der Jugendhilfeausschuss (JHA) soll gewissermaßen das „ganze Dorf“ repräsentieren, das es braucht, um ein Kind zu erziehen. Insofern stellt der JHA eine moderne und angemessene Form des Regierungs- und Verwaltungshandelns dar. Allerdings weisen empirische Studien schon lange darauf hin, dass dieses Potenzial in vielen Fällen nicht ausgeschöpft wird. Mehr noch: In Zeiten der knappen finanziellen Mittel, verbunden mit einer Betonung von „Steuerung“, scheinen nicht wenige Jugendämter geneigt, möglichst viel als „Geschäft der laufenden Verwaltung“ zu etikettieren und sich nicht auf schwieriger zu steuernde Debatten im JHA einzulassen. Kritische Fragen kann man freilich auch an die Zusammensetzung des JHAs richten: Warum dürfen nur Vertreter frei-gemeinnütziger Träger mitwirken (weil nur sie eine Anerkennung nach § 75 SGB VIII erhalten können)? Warum sind junge Menschen selbst nicht im JHA vertreten? Wie geht man mit der Befangenheit von Mitgliedern des JHA um?

3.2 Zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit

Jede/r Jugendamtsleiter/in, jede Führungskraft im Jugendamt muss heute – und schon geraume Zeit! – das Spannungsverhältnis zwischen fachlich-pädagogischen Erfordernissen und fiskalischen Zwängen bearbeiten, sich positionieren und diese Spannung (auch abhängig von der vorhandenen oder nicht vorhandenen Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze und die politischen Gremien) aushalten. Nicht wenige Kolleg/innen sind deswegen entnervt aus dem Beruf ausgestiegen, andere sind krank oder hart geworden, haben sich gewissermaßen auf eine Seite geschlagen und beteiligen sich an einem Sparwettkampf, der nicht zu gewinnen ist, weil es immer jemanden gibt, der bei irgendeinem Kennwert „besser“ liegt.

Auch wenn völlig klar ist, dass unser Leistungssystem wirtschaftlich und sparsam ausgerichtet sein muss, so habe ich persönlich schon den Eindruck, dass das Schiff der Jugendhilfe mittlerweile eine erhebliche Schlagseite aufweist: Um zu knapp kalkulierte Haushaltspläne halten zu können, werden insbesondere im Bereich der erzieherischen Hilfen Leistungen gem. § 27 SGB VIII contra legem deutlich hochschwelliger gewährt (auch wenn das u.U. längerfristig teurer kommt). Gerade im ambulanten Bereich wird bei notwendigen Hilfen auch gespart, indem z.B. immer weniger Fachleistungsstunden gewährt werden, wobei auch hier ein Grenznutzen eintritt und eine Hilfe dann einfach nichts mehr bringt.

Das hat zunächst übrigens weniger mit der ebenfalls viel beklagten Ökonomisierung, d.h. der Übernahme betriebswirtschaftlicher Denkmodelle und Methoden (Neue Steuerung, Benchmarking, Wirkungsorientierung etc.⁶) ab etwa 1995 zu tun. Man kann diese Elemente wie auch jene eines Qualitätsmanagements (das aber auch gelebt werden muss) durchaus sinnvoll anwenden, auch wenn sich bei weitem nicht alle damit verbundenen Hoffnungen auf eine schlankere, effizientere Verwaltung bestätigt haben. Es hat etwas mit einem inneren Kompass zu tun, den man sich erhalten sollte, den Kompass, der sagt, dass wir verpflichtet sind, zunächst die uns auferlegten Aufgaben nach dem SGB VIII einigermaßen ordentlich zu erfüllen, dass wir in unseren Debatten mit unseren Dezernenten, Landräten und Oberbürgermeistern auf § 79 SGB VIII hinweisen, dass wir unseren Gremien glaubhaft über die Not der jungen Menschen berichten und dass wir überzeugend die Qualität und Wirksamkeit unserer Hilfen darstellen.

Parallel muss in der (fach-)politischen Debatte freilich auch darauf gedrungen werden, dass die Kommunen fiskalisch schlicht überfordert sind, dass sie seitens des Bundes dringend finanziell entlastet werden müssen, um die bundesgesetzlichen Aufgaben auch erledigen zu können.

3.3 Zwischen Steuerung und kooperativer Planung, zwischen Insourcing und Outsourcing

Mit dem Neuen Steuerungsmodell in den 1990er Jahren hat ein Politikverständnis an Bedeutung gewonnen, das davon ausgeht, dass Sozialleistungen unter ökonomischen Gesichtspunkten strategisch geplant, mit Leistungserbringern Leistungspakete vereinbart und entsprechend „durchgesteuert“ werden können („Kontraktmanagement“). Das aus dem Angelsächsischen stammende Modell des „purchaser-provider-split“, wonach der Leistungs- und Kostenträger selbst operativ nichts mehr macht, sondern vom Leistungserbringer nach rahmenvertraglich definierten Mengen und Qualitäten einkauft, hat in den §§ 78a ff SGB VIII Einzug gehalten, bestimmte aber in den letzten rund 15 Jahren auch zunehmend andere Leistungsbereiche der Jugendhilfe. Im Zuge dieser Entwicklung haben Jugendämter zunehmend Leistungen outgesourct, weil man sie dann vermeintlich besser steuern könnte, und haben sich darauf zurückgezogen, Fälle vor allem zu „managen“. Diese Idee der Steuerung und eines „Splits“ zwischen Leistungs- und Kostenträger auf der einen und Leistungserbringer auf der anderen Seite unterscheidet sich deutlich von der Form kooperativer Planung (strukturell und im Einzelfall) wie sie im KJHG (§§ 36, 79/80 SGB VIII) niedergelegt ist, und wie sie auch fachlich m.E. großen Sinn macht. Es ist nun äußerst spannend, wie das Kontraktmanagement, das sich ja breit durchgesetzt hat, und die auch weiterhin m.E. notwendige (ja sogar zunehmend notwendige) kooperative Planung miteinander versöhnt werden können.

Mein persönlicher Eindruck ist ohnehin, dass Jugendämter auch wieder mehr selbst machen (Frühe Hilfen, Aufstockung des ASDs, um im Bezirk wieder klassische Bezirkssozialarbeit zu machen, Familien zu beraten/zu begleiten). Und auch die zunehmenden Kooperationserfordernisse zu anderen Systemen hin (Schule, Gesundheit etc.) sind auf kooperative Planung verwiesen.

⁶ vgl. Kessl 2011, Albus u.a. 2010

3.4 zwischen Wandel und Bewahrung

Das Aufwachsen in Deutschland hat sich sehr verändert und die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe haben sich umfassend gewandelt. Damit verbunden haben sich die Anforderungen an die Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe vor Ort durch das örtliche Jugendamt sehr verändert – ich bin bereits auf viele Punkte eingegangen und habe auf die Dilemmata und einige zentrale Spannungsfelder hingewiesen. Für die Leitung eines Jugendamtes stellt sich in diesem Zusammenhang als letztes Spannungsfeld die Frage, wie viel Wandel und Veränderung der eigenen Institution notwendig ist (gewissermaßen als notwendige Anpassungsleistung an sich wandelnde Rahmenbedingungen), wie viel Wandel der Institution und ihren Mitarbeitern zugemutet werden kann – und wie viel Ruhe und Bewahrung nötig ist, um Veränderungen „durchtragen“ zu können, dass sie sich etablieren können. Es ist also die nur für die einzelne Institution zu klärende Frage nach der rechten Zeit und dem Maß für Veränderung. Bedeutsam ist dabei natürlich auch, *wie* Veränderungen angegangen werden.

4. Fazit

4.1. Jugendhilfeausschüsse aufwerten

Dass die Kinder- und Jugendhilfe eine größere Bedeutung in der Gesellschaft einnimmt, ersieht man u.a. auch daran, dass sie medial deutlich mehr beachtet wird als vor 20 Jahren, durchaus auch kritisch. Besonders politikfähig sind die Jugendämter aber nicht. Wenn sich indes Jugendämter zu einem strategischen Ort der Gestaltung des Aufwachsens von jungen Menschen entwickeln sollen – und ich denke, sie sollten, ja müssten es, denn wer soll sonst vor Ort diese Gestaltungsaufgabe übernehmen? –, **dann müssen Jugendämter politischer werden und ich glaube, das bedeutet zunächst ganz schlicht, den Jugendhilfeausschuss aufzuwerten.** Hier müssten Debatten über das Aufwachsen und darüber, was das Gemeinwesen an Unterstützung dafür bereithalten sollte, geführt werden. Es müsste auch versucht werden, Bildungsthemen hier mit anzudocken (kommunale Bildungslandschaften), ebenso Fragen des Übergangs Schule-Beruf und Kooperationsfragen zum Gesundheitswesen hin (Frühe Hilfen, Kinder- und Jugendgesundheit), aber auch Fragen zur Erziehung in der Familie.

Für die Jugendhilfeausschüsse sollten auch andere Formate gefunden werden (z.B. Klausuren, nicht-öffentliche Sitzungen, wo offener diskutiert werden kann) und man sollte versuchen, auch junge Leute selbst in die Arbeit der Ausschüsse einzubinden.

4.2. Pädagogische Professionalität stützen und schützen

Jugendämter müssen sich angesichts der Ökonomisierung darauf besinnen, dass sie vorrangig **pädagogische** Fachbehörden sind und dies ihr zentraler Auftrag ist. Sie müssen also die Pädagogik und die pädagogische Professionalität wieder stärker in den Vordergrund rücken, zumal sehr viele empirische Studien zeigen, dass nur ein sozialpädagogisch gut aufgestelltes Jugendamt, das sich der einschlägigen Erkenntnisse guter Fachpraxis bedient, ein effektives Jugendamt ist. Jugendamtsleitungen müssen gleichzeitig ein Herz für die Professionalität und die Professionellen haben. Diese sind die entscheidenden Akteure mit Blick auf eine qualitativ gute und achtsame Kinder- und Jugendhilfe! Mehr als Checklisten und Dienstweisungen benötigen wir geeignete, motivierte, gut aus- und fortgebildeten Mitarbeiter, die sich in ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlen.

4.3. Kinder- und Jugendhilfe muss die Qualität und Wirksamkeit ihrer Leistungen besser ausweisen

Wir werden in den nächsten Jahren weiterhin vor großen Herausforderungen stehen. Ein spannender Strang der Entwicklung ist jener, der **aus Gründen des Verbraucherschutzes nach der Qualität und Wirksamkeit von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe fragt**. Ich glaube, dass sich Jugendämter dieser Debatte gegenüber nicht nur defensiv verhalten sollten. Eine Jugendhilfe „in neuer Verantwortung“ muss auch der Gesellschaft gegenüber Rechenschaft ablegen, wie ihre Leistungen wirken und (welche Nebenwirkungen sie haben können). Ich denke, dass auch das Thema **Ombudschaft** angegangen werden sollte, obwohl ich nicht weiß, wie ein produktives Format für unabhängige Beschwerdestellen aussehen könnte.

4.4. Jugendämter brauchen mehr Lobby auf Bundesebene

Schließlich brauchen Jugendämter mehr Lobby auf der Bundesebene. Die Veranstaltungen der vom Bund unterstützten Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik wirken hier zwar segensreich, weil sie eine Plattform für die Debatte schaffen. Das Difu kann aber natürlich keine Lobbyfunktion übernehmen. Sehr gut sind auch die Jugendamts-Imagekampagne der BAGLJÄ oder die Aktivitäten der BAG ASD/KSD. Aber ich glaube, es bräuchte mehr. Vielleicht können wir heute, bei der 100. AGFJ-Fachtagung, auch darüber noch nachdenken!

Literatur

Albus, St./Greschke, H./Klingler, B./Messmer, H./Micheel, H.-G./Otto, H.-U./Polutta, A. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“. Münster

Deutscher Bundestag (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht: Die Kinder- und Jugendhilfe in neuer Verantwortung. Berlin

Kessl, F. (2011): Ökonomisierung. In: Schöer, W./Struck, N./Wolff, M. (Hg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, Weinheim und München, S. 1113-1128

Pothmann, J. (2008): Jugendämter und der Allgemeine Soziale Dienst. Befunde zur Personalstruktur in den kommunalen Kinder- und Jugendbehörden. *KomDat Jugendhilfe*, Heft 1-2, 11-13.

Tietze, Wolfgang/Becker-Stoll, Fabienne/Bensel, Joachim/ Eckhardt, Andrea G./Haug-Schnabel, Gabriele/Kalicki, Bernhard/Keller, Heidi/Leyendecker, Birgit (Hrsg.) (2012): NUBBEK. Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit. Fragestellungen und Ergebnisse im Überblick. Berlin.

Trede, W. (2014): Die Aufgabenbereiche des Jugendamtes. In: Macsenaere, M. u.a. (Hg.): Handbuch der Hilfen zur Erziehung. Freiburg i.B., S. 217-223 (a)

Trede, W. (2014): Zwischen Expertentum und Diskursivität. Die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII in der Praxis der sozialen Arbeit. In: *Recht der Jugend und des Bildungswesens* 4/2014 (i.E.) (b)

Autor

Wolfgang Trede, Dipl.-Päd., Leiter des Amtes für Jugend und Bildung des Landkreises Böblingen, Landratsamt Böblingen, Parkstr. 16, 71034 Böblingen, E-mail: w.trede@lrabb.de

Jugendhilfe vor Ort: Lokale Reports über Qualitätsentwicklung und -sicherung in verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe

Qualitätsentwicklung und -sicherung im Kinderschutz/Frühe Hilfen/Frühe Förderung

DOREEN BAUER

Geschäftsführerin des Perspektiv e.V., Erfurt

BETTINA WOLFF

Fachberaterin Kinderschutz/Netzwerkkordinatorin Frühe Hilfen, Jugendamt Erfurt

DOREEN BAUER: Der Perspektiv e.V. ist als freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe seit mehr als 20 Jahren in Erfurt tätig. Aus einem kleinen Verein haben wir uns zu einem Träger mit etwa 60 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern entwickelt. Unser Aufgabenspektrum erstreckt sich von ambulanten Hilfen zur Erziehung, der schulbezogenen Jugendsozialarbeit als dem größten Bereich, über die stationäre Erziehungshilfe zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Im Kontext dieses breiten Spektrums spielte die Qualitätsentwicklung stets eine große Rolle und wir haben einen intensiven Qualitätsentwicklungsprozess absolviert.

Der Perspektiv e.V. selbst hat ein eigenes aktives Qualitätsmanagement, ein internes QM-System, das wir allerdings erst seit Kurzem wirklich festschreiben. Dazu wurde eine Arbeitsgruppe gegründet. Die Arbeitsgruppe „Kinderschutz und Qualität“ setzt sich aus Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der unterschiedlichen Bereiche zusammen. Die Arbeitsgruppe dient u.a. dazu, dass auch dieser Personenkreis an der Qualitätsentwicklung aufgrund seiner fachlichen Basiserfahrungen mitwirkt.

Die Kolleg/innen unserer Schutzeinrichtung agieren trägerintern im Kontext des Kinderschutzes. Das heißt, jedem Bereich ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter des Kinderschutzes unserer Schutzeinrichtung zugeordnet und bei Fällen des Verdachts auf Kindeswohlgefährdung können diese Kolleg/innen auf kurzem Weg angefragt werden. Daraufhin findet zunächst ein trägerinternes Coaching statt.

Für uns als Träger ist es wichtig, Qualitätsentwicklung fortzuschreiben und interne Mechanismen zu entwickeln, aber eine gute Fallarbeit und eine gute Qualitätsentwicklung setzt aus unserer Sicht eine stabile Personalstruktur und eine hohe Fachlichkeit der Mitarbeiter/innen voraus. Daher müssen wir diesen Weg im Diskurs mit der öffentlichen Jugendhilfe weiter beschreiten. Wir brauchen dringend eine entsprechende personelle Ausstattung in den Heimen und festgeschriebene Personalschlüssel, die es ermöglichen, dass wir gut arbeiten können und Fluktuation vorbeugen können. Wir brauchen tarifrechtliche Regelungen, um das Personal so zu vergüten, dass die Mitarbeiter bei uns bleiben. Das kann eine Basis für eine qualitativ hochwertige Arbeit sein.

Hier soll es in erster Linie um das Netzwerk Frühe Hilfen/Kinderschutz in Erfurt gehen, das für eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und den freien Trägern in

unserer Stadt steht und in dem ebenfalls Qualitätsentwicklung und -sicherung eine wichtige Rolle spielt.

Erfurt – eine sozialräumliche Analyse

Erfurt ist die Landeshauptstadt Thüringens und hat 206.000 Einwohner. Davon leben 16 Prozent im Hartz-IV-Bezug. In den Plattenbau-Siedlungen in Erfurt liegt der Anteil bei rund 30 Prozent. Es ist offensichtlich aus städteplanerischer Perspektive einiges verpasst worden, sodass wir inzwischen von sogenannten Brennpunktwohngebieten sprechen müssen. 7.000 Kinder im Alter von 0 bis unter 15 Jahren leben in Bedarfsgemeinschaften. 750 Familien erhalten erzieherische Hilfen. Der Anteil an Migrant*innen ist im Vergleich zum gesamten Bundesgebiet gering.

Kinderschutz in Erfurt

Die Arbeit im Kinderschutz begann bereits in den Nachwendejahren. Seit 1992 gab es Bestrebungen, Kindern und Jugendlichen durch niedrigschwellige Angebote einen Zugang zum Hilfesystem zu ermöglichen.

Dies erfolgte konkret durch:

- 1992 – Kinder und Jugendsorgentelefon,
- 1993 – Kinder- und Jugendschutzdienst als ambulantes Beratungsangebot,
- 1994 – Schutzeinrichtung für Kinder und Jugendliche mit acht Plätzen.

Diese Angebote werden bis heute an einem Standort realisiert. Perspektiv e.V. ist Träger der Schutzeinrichtung. Der ambulante Kinder- und Jugendschutzdienst „Hautnah“ steht in Trägerschaft des MitMenschen e.V. Beide Angebote sowie das Kinder- und Jugendsorgentelefon werden in einem Haus realisiert. Die Fachkräfte kooperieren eng miteinander, geregelt ist dies in den jeweiligen Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen mit dem öffentlichen Träger der Jugendhilfe.

Qualitätsentwicklung

Das Personal wurde von Beginn an speziell für die Arbeit im Kinderschutz fachlich geschult. So absolvierten die Kolleg/innen der Schutzeinrichtung die Ausbildung zum Berater am Kinder- und Jugendsorgentelefon. Die Kolleg/innen des Kinder- und Jugendschutzdienstes haben therapeutische Zusatzqualifikationen.

In den Leistungsbeschreibungen der Angebote sind Qualitätskriterien festgeschrieben. Zurzeit arbeiten wir gemeinsam mit dem Jugendamt an der Fortschreibung der Qualitätskriterien.

Die Angebote des Kinderschutzes werden bis heute in ganz Erfurt kontinuierlich in Schulen, Kitas und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe beworben. Dies erfolgt nicht nur über den Kinder- und Jugendschutzdienst, sondern auch über die Sozialarbeiter/innen unserer Kinder- und Jugend-Zufluchtseinrichtungen. Ziel ist es, allen Kindern und Jugend-

lichen der Stadt zu ermöglichen, Hilfe und Beratung in Konflikt- und Krisensituationen selbständig und niederschwellig in Anspruch zu nehmen. Dazu gehört auch, dass es im Sachkundeunterricht der Erfurter Schulen Bestandteil ist, Präventionsveranstaltungen zum Thema „Gewalt“ in den 3. und 4. Klassen durch die Mitarbeiter/innen der Einrichtungen anzubieten. Das Angebot der anonymen Beratung am Kinder- und Jugendsondentelefon wird ebenfalls durch Schulen zusätzlich beworben und Schüler/innen nahegebracht.

Zudem gibt es eine enge Kooperation zwischen öffentlicher Jugendhilfe und freien Trägern in Form von kollegialen Fallberatungen und gemeinsamen Fortbildungen, die bereits eine lange Tradition haben. Sie sind nicht nur eine Möglichkeit, sich fachlich gemeinsam weiterzuentwickeln, sondern bieten eine Gelegenheit, Sozialarbeiter/innen der freien und öffentlichen Träger in einem anderen als dem alltäglichen Arbeitskontext zueinander und in den Austausch zu bringen.

Frühe Hilfen in Erfurt

BETTINA WOLFF: Im Jahr 2011 wechselte ich von der Leitung einer Kinderschutzeinrichtung in freier Trägerschaft zum Jugendamt und hatte dort die Möglichkeit, meine Erfahrungen aus dem Kinderschutz und der Krisenintervention einzubringen. Seit 2012 bin ich nun für die Fachberatung im Kinderschutz und die Koordination des Netzwerkes Frühe Hilfen im Jugendamt verantwortlich. Was wir beim freien Träger bereits als niedrigschwelliges Angebot für Kinder und Jugendliche entwickelt hatten, wollten wir auch an die Eltern herantragen.

Im Jahr 2012 erfolgte die Einführung der Frühen Hilfen im Rahmen des BkiSchG. Kern der Frühen Hilfen ist die Vorhaltung eines möglichst frühzeitigen, koordinierten und multiprofessionellen Angebotes. Die Zielgruppe sind Kinder (vor allem) in den ersten Lebensjahren und deren Mütter und Väter, schwangere Frauen und werdende Väter.

Während der Anfangsphase des Netzwerkaufbaues entschied das Land Thüringen, allen Jugendämtern eine Ausbildung zur Netzwerkkoordination im Bereich Frühe Hilfen anzubieten. Außerdem sind Landesmittel zum Thema „Kinderschutz“ aufgelegt worden, die als Co-Finanzierung genutzt werden konnten. Das bot uns die große Chance, eine strukturierte Veränderung zu erreichen.

Das Programm der Frühen Hilfen bot vier Förderschwerpunkte. In Erfurt entschieden wir uns für drei davon. Bei uns liegen die Förderschwerpunkte im Auf- und Ausbau des Netzwerkes Frühe Hilfen/Kinderschutz, im Auf- und Ausbau des Einsatzes von Familienhebammen und in der Etablierung und Umsetzung der Ersthausbesuche und des Programms zur Sicherung der Bindung zwischen Eltern und Neugeborenen (Safe-Programm). Auf den Einsatz von Ehrenamtlichen verzichteten wir zurzeit, weil uns bewusst ist, dass Professionalität Hauptamt braucht. Wir wollten Maßnahmen, die der Zielgruppe direkt zugutekommen.

Im Herbst 2012 begann der Netzwerkaufbau unter Einbeziehung folgender Einrichtungen und Institutionen:

- Einrichtungen und Dienste des Gesundheitswesens,
- Schwangeren- und Familienberatungsstellen,
- Justiz,
- Suchtberatungsstellen u.a.,
- Frauenschutzeinrichtungen,
- Frühfördereinrichtungen,
- Jobcenter,
- Einrichtungen und Dienste erzieherischer Hilfen,
- Kinderschutzdienste und -Einrichtungen u.v.a.

Zusammen mit dem Land Thüringen entwickelten wir einen Fragebogen für die potenziellen Netzwerkpartner, die wir diesen mit einer Einladung zur Kooperation zusandten. Bis zum März 2013 wurden mit allen potenziellen Partnern insgesamt 40 Einzelgespräche geführt und die Fragebögen ausgewertet. Die Institutionen und Einrichtungen konnten sich genau überlegen, wo die Schnittstellen liegen, was uns in der Kooperation miteinander verbinden könnte und welche Befürchtungen und Bedenken die jeweiligen Mitarbeiter haben.

In einer Auftaktveranstaltung im April 2013 wurden diese Fragen gemeinsam bearbeitet. Dazu hatten wir einen Referenten vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen eingeladen, der noch einmal die wichtigsten Ziele und Aspekte des Programms Frühe Hilfen darlegte.

In Erfurt arbeiten seit Januar 2013 ca. 25 bis 35 feste Partner aus etwa 20 Institutionen in der AG Frühe Hilfen mit. Die Treffen finden ca. alle acht bis zehn Wochen statt, mit folgendem Inhalt:

- Profile von Einrichtungen und Diensten,
- Ideensammlung zur Zusammenarbeit,
- Was funktioniert schon gut, was nicht?

Zu den Angeboten werden bestimmte Items festgelegt, damit die Partner sich untereinander und ihre verschiedenen Angebote und Leistungen kennenlernen.

Zunächst wurde intern im Jugendamt darüber diskutiert, in welcher Form und Intensität der Prozess „Frühe Hilfen“ in Angriff genommen werden soll. Denn es war von Beginn an klar, dass sich Veränderungen ergeben werden, die auch auf Unterstützung von Entscheidungsträgern angewiesen sind. In den Begegnungen mit den Netzwerkpartnern stellte sich heraus, dass die notwendigen Prozesse nicht so einfach umsetzbar sind. Wir kamen jedoch zu dem Ergebnis, dass sich tatsächlich etwas verändern soll. Durch INTEGRA hatten wir in Thüringen bereits vorher einmal die Chance, sozialräumlich zu arbeiten, haben dies jedoch nicht nachhaltig umgesetzt. Daraus haben wir für den Prozess der Frühen Hilfen gelernt und werden zukünftig wieder gezielt mit den Trägern und Leis-

tungsanbietern verstärkt das sozialräumliche Arbeiten fokussieren, um den Ratsuchenden zu ermöglichen, in ihren Lebens- und Sozialräumen bedarfsgerechte Angebote zu finden.

Es wurde eine Analyse der bisherigen Netzwerkarbeit vorgenommen, in Bezug auf:

- Bedarf an fachlicher Weiterentwicklung der Professionen,
- Bedarf an einem gemeinsamen Qualitätsverständnis im Kontext Kinderschutz,
- Bedarf an Transparenz über die Angebotsstruktur.
- Wie gelingt ein niedrighschwelliger Zugang zur Zielgruppe?

Im August 2013 führten wir für die Partner des Netzwerkes mit Gila Schindler einen Fachtag zum Thema „Datenschutz“ durch. Im Ergebnis änderten sowohl das Jugendamt als auch die freien Träger ihre Datenschutzerklärung und passten sie den Gegebenheiten an.

Im Dezember 2013 folgte der Auftakt einer Fachtagungsreihe mit dem Erfurter Helios-Klinikum. Durch eine Kooperationsvereinbarung ist es gelungen, dass wir mit den Ärzten gemeinsam zweimal im Jahr Tagungen zur Zusammenarbeit zwischen Gesundheitswesen und Jugendhilfe durchführen. An der letzten Tagung nahmen 180 Vertreter des Gesundheitswesens und der öffentlichen und freien Jugendhilfe teil. Dort kamen auch Familienrichter zu Wort, die die Anwesenden u.a. über Probleme bei der Bearbeitung des Sorgerechts in Kenntnis setzten, sodass bei unseren Partnern ein besseres Verständnis für die Arbeit des Jugendamtes im Zusammenwirken mit dem Familiengericht hergestellt wurde.

Die Zusammenarbeit führte zu folgenden **ersten Ergebnissen**:

Für die etwa 100 Kitas in Erfurt wurden drei Veranstaltungen zum Thema Sucht und die Auswirkung für betroffene Kinder durchgeführt. Anlass waren Vorkommnisse vor allem in den Brennpunktgebieten, dass Eltern unter Alkoholeinfluss ihre Kinder abholen oder die Kinder in der Kita vom Alkoholkonsum ihrer Eltern erzählen. Die Mitarbeiterinnen in den Kindergärten sind meist unsicher, wie sie damit umgehen sollen.

Sieben Veranstaltungen zur Bedeutung von Bindung und Bindungsstörungen im frühkindlichen Alter brachten u.a. Erzieherinnen die Erkenntnis, dass sie eine große Chance haben, durch feinfühliges Beobachten der Kinder in den Übergabesituationen die Interaktionen zwischen Eltern und Kindern wahrzunehmen. Aus diesen Beobachtungen entwickelten wir ein Fortbildungskonzept für alle Kitas.

Kinderärzte verweisen Eltern und junge Mütter gezielt auf Beratungsstellen.

Im Familienzentrum der Stadt Erfurt wurde eine Eltern-AG eingerichtet.

Die AG nach § 27 SGB VIII kooperiert mit dem jugendzahnärztlichen Dienst. Der in Untersuchungen festgestellte schlechte Gebisszustand etlicher Kinder in Erfurt sollte dringend verbessert werden. In Hilfeplänen wird nun auch gegebenenfalls die Zahngesundheit und Zahnpflege thematisiert.

Mit beiden Geburtskliniken gibt es eine enge Kooperation in Zusammenarbeit mit den Familienhebammen.

Es wurden zwei Projekte ins Leben gerufen, einmal das Projekt „Jonathan“ für Kinder aus Familien mit suchtkranken Eltern. Sie finden dort eine sehr niederschwellige Gruppenarbeit. Der Zugang muss nicht über das Jugendamt erfolgen. Die Kinder verbringen dort einen Teil ihrer Freizeit, fahren in den Ferien gemeinsam weg und finden so eine gewisse Entlastung, um Selbstheilungskräfte aktivieren zu können. Die Mitarbeiter dieser Gruppenarbeit haben Kontakt zu weiterführenden Hilfen, wenn Bedarf danach besteht.

Das zweite Projekt nennt sich „Seelenstein“ und richtet sich als Gruppenangebot an Kinder von Eltern mit psychischen Erkrankungen. Die Kinder können sich austauschen und finden Entspannung und Entlastung.

Der **Stand der Qualitätsentwicklung** lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Vier Familienhebammen sind mit unterschiedlichen Stundenanteilen in Erfurt tätig. Sie arbeiten auf Honorarbasis und haben in der Regel noch eine halbe Stelle in der Klinik. Es wird ausgeschlossen, dass eine Familienhebamme in einer Familie arbeitet, die eine tertiärpräventive Hilfe bekommt. Der Zugang zur Familie erfolgt in aller Regel über die Schwangerschaftsberatungsstellen oder die Kliniken, ganz selten über das Jugendamt, um die Chance für einen Zugang zu erhöhen. Mittlerweile wünscht sich manche Familie beim zweiten Kind wieder eine Familienhebamme. Monatlich führe ich mit den Familienhebammen eine kollegiale Fallberatung durch. Ist eine Hebamme der Ansicht, dass sie allein mit einer Familie nicht mehr zurechtkommt, wenden wir uns gemeinsam an den ASD, um der Familie zusätzlich eine ambulante Hilfe anzubieten.
- Das Safe-Programm startete im Frühjahr 2014.
- Durchführung von Ersthausbesuchen mit positiver Resonanz.

An dieser Stelle sei auf einige **Qualitätssicherungsmaßnahmen**, die für 2014 geplant sind, verwiesen:

Im Hinblick darauf, dass die Familien, für die es nach unserer Sicht besonders angebracht erscheint, unsere Angebote der Frühen Hilfen in Anspruch zu nehmen und die diese möglichst selbst nachfragen sollen, nutzen wir einen Teil der Mittel für eine besondere Sozialraumanalyse in Erfurt mit Klientenbefragung. Wir wollen verstärkt sozialräumlich arbeiten und die vorhandenen Ressourcen nutzen. In der nächsten Woche beginnt die Arbeit an der Studie, in deren Ergebnis wir herauszufinden versuchen, wie wir die Hilfelandschaft den Bedarfen anpassen und die Bürger frühzeitiger an das selbständige Nutzen heranführen können, statt mit HzE zu intervenieren. Im September 2014 wird es eine große Trägerveranstaltung mit dem Ziel geben, die Erfurter Angebote zu bündeln.

Mit dieser Aktion ist geplant, auch insbesondere die Träger von Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit noch intensiver einzubinden. Strategisch sollen zukünftig die Fachkräfte der Jugendhäuser verstärkt Präventionsangebote zum Kinderschutz vorhalten, um Kindern und Jugendlichen strukturiert die niederschweligen Hilfeangebote bekannt zu machen bzw. zu erschließen. Dazu benötigen diese wiederum Kenntnisse und Kontakte zu den Angeboten.

Alle 100 Kitas der Stadt erhalten Gelegenheit, eine fünftägige Fortbildung wahrzunehmen, um eine/n Erzieher/in zum Beauftragten für Kinderschutz weiterbilden zu lassen. Zur Ergebnissicherung erstellt jede Kita im Nachgang ein internes Kinderschutzkonzept. Darin sind Themen enthalten wie: Bei welchen Beobachtungen muss ich mir Sorgen machen? Wie spreche ich die Eltern an? Wie gehe ich weiter vor? Der/die Kinderschutzbeauftragte stellt gegebenenfalls den Kontakt zur insoweit erfahrenen Fachkraft her.

Für die Träger erzieherischer Hilfen gibt es eine Fortbildung zur Risikoeinschätzung bei Kindeswohlgefährdung. Diese erfolgt mit demselben Institut, das auch die Fortbildung des ASD durchführte, sodass wir ein einheitliches Vorgehen und den gleichen fachlichen Stand erreichen. Im letzten Jahr erhielten die Mitarbeiter/innen des ASD außerdem eine Fortbildung zum Thema „Garantenstellung im Strafrecht“. Die Fortbildungsveranstaltung dazu und zum Umgang mit Kindeswohlgefährdung sollte mehr Sicherheit in die Handlungsabläufe bringen.

Noch in diesem Jahr wird das interne Schutz- und Kontrollkonzept des Jugendamtes überarbeitet. Darin soll dann als festes Item eine Fehleranalyse enthalten sein.

Für sieben Träger erzieherischer Hilfen und fünf Schulen wird die Ausbildung einer Fachkraft Kinderschutz ermöglicht, verbunden mit der Verpflichtung, danach ein internes Konzept zur Umsetzung des § 8a SGB VIII zu erarbeiten.

Diese Fachkräfte sind per Kooperationsvereinbarung zwischen Träger bzw. Amt für Bildung mit dem Jugendamt der Stadt Erfurt die Verpflichtung eingegangen, innerhalb des Netzwerkes Frühe Hilfen/Kinderschutz als insoweit erfahrene Fachkraft zur Verfügung zu stehen.

Gemeinsam mit dem Helios-Klinikum wurde im letzten Jahr eine Kinderschutzambulanz gegründet, die in enger Kooperation mit dem Jugendamt steht. Die in Erfurt ansässigen Kinderärzte überweisen nun bei unklaren Befunden Kinder in die Kinderschutzambulanz. Hier erfolgt eine Abklärung nach einem festgelegten Verfahren. Dabei ist eine hohe Transparenz gegenüber Eltern geboten. Das Jugendamt wird immer dann eingeschaltet, wenn sich der Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung durch Misshandlung oder Vernachlässigung erhärtet. Ärzte, Eltern und Jugendamt besprechen im Krankenhaus gemeinsam das weitere Verfahren.

Bis zur Festlegung dieses Verfahrens war ein langer Diskussions- und Verhandlungsprozess notwendig. Bei einer ersten Auswertung wurden 25 Fälle von Juni bis Dezember 2013 festgestellt. Davon gab es sieben Einweisungen durch das Jugendamt. Die anderen erfolgten durch die Ärzte oder durch die Eltern selbst. Alle Netzwerkpartner kennen das Angebot der Ambulanz und können bei Bedarf weitervermitteln und sich fachlichen Rat einholen.

In einem nächsten Schritt wollen wir im Jahr 2015 eine Schreiambulanz eröffnen. Dazu sollen eine Mitarbeiterin der Mütterberatung und eine Familienhebamme speziell nach einem Programm für „Schrei-Babys“ ausgebildet werden. In der Ambulanz werden Sprechstunden angeboten, nachdem bei einem Kinderarzt in der Helios-Klinik eine akute körperliche Erkrankung des Säuglings ausgeschlossen wurde. Es gab in der jüngeren Ver-

gangenheit zwei Fälle von „Schüttel-Kindern“. Daraufhin haben wir lange mit unserer Bürgermeisterin über die Einrichtung der Ambulanz verhandelt, da jeder Fall einer zu viel ist und meist in einem Moment der Überforderung entsteht. Mit Schrei-Babys überforderte Eltern müssen wissen, dass es eine Stelle gibt, an die sie sich wenden können, um so eine Extrem-Situation zu vermeiden. In diesem Jahr begannen wir mit den Ersthäusbesuchen von Familien mit Neugeborenen, was zunächst sehr umstritten war. Inzwischen erfahren wir eine positive Resonanz.

Die beschriebenen Aktivitäten im Rahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung spiegeln einen Prozess zum aktiven und nachhaltigen Kinderschutz in der Stadt Erfurt wider, welcher durch die Arbeit im Netzwerk Frühe Hilfen/Kinderschutz verstetigt werden soll.

Jugendhilfe vor Ort: Lokale Reports über Qualitätsentwicklung und -sicherung in verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe

Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas und Familienzentren

ERDMANN BIERDEL

Leiter des Jugendamtes Landkreis Euskirchen

BEATE DREINER-TÖNNES

Leiterin des Geschäftsbereichs Elementarpädagogik, Arbeiterwohlfahrt Regionalverband Rhein-Erft & Euskirchen e.V.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

mein Name ist Erdmann Bierdel, ich bin der Jugendamtsleiter im schönen Kreis Euskirchen. Der Kreis Euskirchen liegt im äußersten Westen Nordrhein-Westfalens und grenzt sowohl an Belgien als auch an Rheinland-Pfalz. Im Kreis Euskirchen leben insgesamt 190.000 Einwohnerinnen, der Kreis besteht aus elf kreisangehörigen Städten und Gemeinden, darunter die kleinste Gemeinde in NRW mit 4.000 Einwohnern sowie die größte mittlere Stadt in NRW ohne eigenes Jugendamt mit 55.000 Einwohnern. Im Landkreis gibt es eine sehr unterschiedliche demografische Entwicklung und sehr unterschiedliche soziale Situationen der Familien.

Im Kreis Euskirchen werden von 30 Trägern 130 Kindertagesstätten betrieben, fünf kommunale Träger betreiben 42 Einrichtungen, zwölf freie Träger betreiben 64 Einrichtungen, wovon das Deutsche Rote Kreuz mit 32 Einrichtungen und die Arbeiterwohlfahrt mit 22 Einrichtungen die stärksten freien Träger im Kreisgebiet sind. Daneben gibt es noch 13 kirchliche Träger, die insgesamt 24 Einrichtungen betreiben. Der Kreis Euskirchen als Jugendhilfeträger für den gesamten Kreis ist selbst kein Träger von Kindertageseinrichtungen. Im Kreis gibt es 5.265 Plätze, davon 1.055 U3-Plätze, was einer Quote von 28,63 Prozent entspricht.

BEATE DREINER-TÖNNES: Der Regionalverband Rhein-Erft & Euskirchen der Arbeiterwohlfahrt ist Träger von 39 Tageseinrichtungen für Kinder, davon 22 im Kreis Euskirchen.

Der Auslöser für die Qualitätsentwicklung war bei uns letztlich unsere eigene Sprachlosigkeit, als im Jahr 1998 das Kita-Gesetz in Nordrhein-Westfalen novelliert werden sollte. Wir merkten zunächst an, dass die Senkung der Standards die Qualität mit Sicherheit mindern würde. Auf die Frage des zuständigen Ministeriums an die Arbeiterwohlfahrt, was genau an nachgewiesener Qualität sinken würde, konnten wir keine konkrete Antwort geben. Daraus entstand bei uns Fachbereichsleitungen und Fachberatungen eine große Motivation, ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren – sicherlich getragen von dem Gedanken, dass wir eine solche Sprachlosigkeit nicht noch einmal erleben wollten.

Im Anschluss an diesen Schock folgte bei uns im Mittelrhein eine zwei Jahre währende, breit angelegte Diskussions- und Beratungsphase und zeitgleich entstand die Qualitätsoffensive des Bundesverbandes für ein integriertes Qualitätsmanagementsystem (ISO und AWO-Norm). Dies führte im Jahr 2000 zu dem Beschluss, im Mittelrhein ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren. Das bedeutete, dass wir uns auch gemäß der bundesweiten AWO-Initiative nach DIN ISO und der AWO-Norm zertifizieren lassen wollten. Gleichzeitig wurde beschlossen, dies in einem Verbund durchzuführen. Das war sowohl der Wunsch der Bereichsleitung als auch der Fachberatungen, weil wir davon ausgehen, gemeinsam diese Aufgaben besser bewerkstelligen zu können.

In einem ersten Schritt wurden wir – Fachbereichsleitungen und Fachberatungen – nach DIN ISO 9000 zu Qualitätsbeauftragten qualifiziert. Danach wurde die Implementierungsstruktur im QM-Verbund festgelegt (**Abbildung 1**).

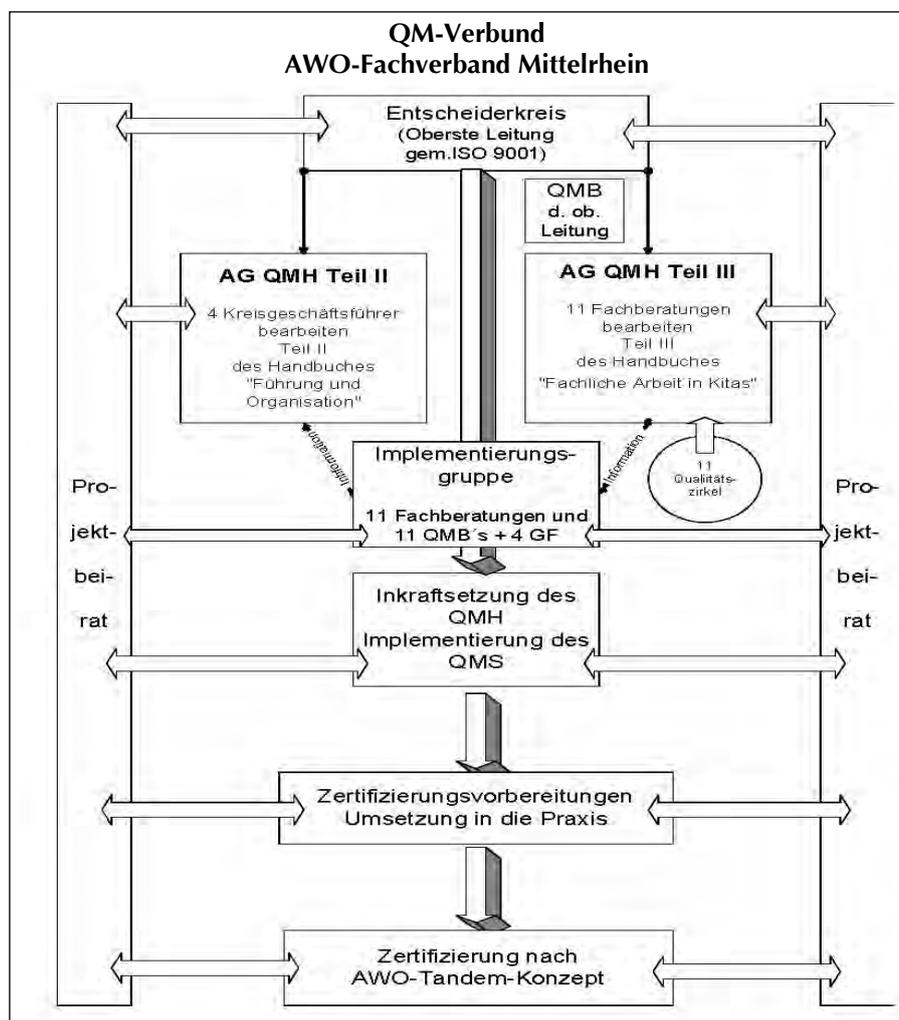


Abbildung 1

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Im Jahr 2000 begannen wir mit der Erstellung des Handbuches. In zwei großen Arbeitsgruppen wurde in einem zeitlichen Rahmen von eineinhalb Jahren das Handbuch entwickelt. Der kleine Kreis in der Abbildung kennzeichnet eigentlich das wirklich Intensivste im Erstellungs- und Implementierungsprozess. Wir entschieden uns relativ schnell und

einstimmig für eine hundertprozentige Beteiligung aller Mitarbeiter/innen, ein mühsamer, aber letztlich sehr lohnenswerter Weg. Es wurden elf Qualitätszirkel gebildet, die aus jeweils neun Fachkräften und drei Einrichtungsleitungen bestanden und von jeweils einer/m Qualitätsbeauftragten moderiert wurden. In diesen Qualitätszirkeln wurden die Entwürfe zur fachlichen Arbeit – zu Zielen, Standards sowie zu Prozessabläufen – erstellt. Die Entwürfe wurden von der Gruppe der elf Fachberater/innen aus fachberaterischer Sicht betrachtet und Änderungen eingearbeitet. Anschließend erfolgte eine Beratung der Entwürfe in allen Kita-Teams. Die Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge aus allen Kitas wurden in der Gruppe der elf Fachberater/innen anschließend beraten und es erfolgten weitere Änderungen. Jede Kita bekam eine Rückmeldung zu ihren Anmerkungen und Verbesserungsvorschlägen.

Nach eineinhalb Jahren war das Handbuch fertiggestellt, auch der Teil 2, der die Führungs- und Organisationsprozesse beinhaltet. Zu dieser Zeit dachten wir – naiv aus heutiger Sicht –, dass wir das Größte und Gewaltigste geschafft hätten.

Zunächst sahen wir eine positive Wirkung. Die zeitlich sehr konzentrierte und intensive Auseinandersetzung mit Zielen, fachlichen Standards und Prozessabläufen führte zu einer Stärkung der fachlichen Kompetenz aller Beteiligten in den Kindertageseinrichtungen. Mit Beginn der Umsetzung merkten wir jedoch bald, dass zwischen dem geschriebenen Wort und der tatsächlich konsequenten Umsetzung Welten liegen. Aus meiner Sicht begann daraufhin die intensivste Fachberatungszeit meiner gesamten beruflichen Laufbahn.

Wir unterstützten die Kitas durch Schulungen der Fachkräfte, weil immer wieder gemeldet wurde, dass diehaltungsfrage ganz entscheidend dafür ist, ob ein Standard wirklich gut umgesetzt wird oder nicht. Es gab sehr viele Besprechungen in den Leitungskonferenzen zur Umsetzung und auch sehr viel Beratung vor Ort. In der Implementierungsphase gab es zwei vorrangige Probleme, die wir jeweils mit einem Motto versahen:

1. Die Fachkräfte befürchteten zum einen den Verlust ihrer Individualität, weil sie sich durch die Standards als festgelegt betrachteten und meinten, jetzt nicht mehr so arbeiten zu können, wie sie es gern möchten. Hierzu wurde das Motto aufgestellt: „Freiheit für die Gummibärchen innerhalb der Tüte!“ Dabei dachten wir nicht an kleine Tüten, die beim Karneval in die Menge geworfen werden, sondern an eine große Familienpackung. Trotzdem war es ein schwieriger Prozess, auf der einen Seite durch Zielvorgaben, Standards und Prozessabläufe eingebunden zu sein und auf der anderen Seite die eigene Individualität einzusetzen.

2. Im Laufe der Zeit entstand bei den Mitarbeiter/innen eine gewisse Anspannung und Aufgeregtheit, vor allem vor dem Hintergrund des Drucks, dass bald der TÜV und die AWO-Auditoren kommen würden. Das Motto hierfür lautete „Cool über’n Stuhl und nicht hektisch über’n Ecktisch!“

Kurz vor Ende der Implementierungsphase erfolgte durch den TÜV und die AWO-Auditoren ein Vor-Audit. Bei der Gelegenheit wurden noch einmal durch den Blick von außen Verbesserungspotenziale erkannt. Nicht alle Prozesse liefen tatsächlich optimal und es wurde noch einmal gründlich nachgebessert. Am 3. Juli 2003 bekamen wir unser Zertifikat.

Die Struktur, die zu diesem Zeitpunkt festgelegt wurde, besteht bis heute (**Abbildung 2**):

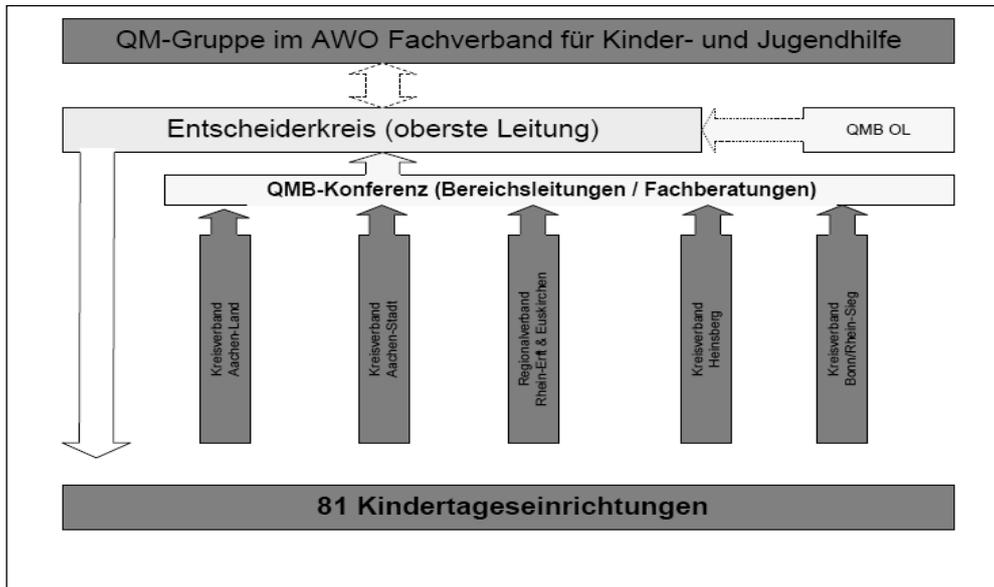


Abbildung 2

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Im nächsten Monat werden es 85 Kindertageseinrichtungen von fünf Trägern, die sich zusammengeschlossen haben. Jeder Träger entsendet seine Bereichsleitungen und Fachberatung in die QMB-Konferenz. Diese Konferenz ist das Fachgremium. Es tagt einmal im Monat ganztägig und steuert die Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit in den Kindertageseinrichtungen. Die oberste Leitung wird durch die Gruppe der fünf Geschäftsführungen gebildet.

Das Qualitätsmanagementsystem besteht aus einem Managementregelkreis, der Kundenanforderungen in Kundenzufriedenheit verwandelt (**Abbildung 3**).



Abbildung 3

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Im Kita-Bereich besteht wie in vielen Bereichen der Jugendhilfe die Besonderheit, dass wir es mit drei Kunden zu tun haben. An erster Stelle stehen die Kinder mit ihren Anforderungen an eine gute Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit. Außerdem haben die Eltern und das Jugendamt ihre Anforderungen. Nicht immer sind die Kundenanforderungen deckungsgleich. Die Anforderungen des Kindes an eine gute Bildungsarbeit decken sich nicht immer mit den Anforderungen der Eltern. Mitunter decken sich die Anforderungen der Eltern nicht mit denen des Jugendamtes. Das heißt, dass Kitas sich in diesem Spannungsfeld bewegen.

Der Aufbau unseres Handbuchs richtet sich nach dem o.a. Regelkreis. Zunächst werden die Ziele sowie Standards benannt, dann folgt die Verfahrensweise der Umsetzung. Die Definition von Zielen und Verfahrensweisen soll am Beispiel der Eingewöhnung verdeutlicht werden (**Abbildung 4**).

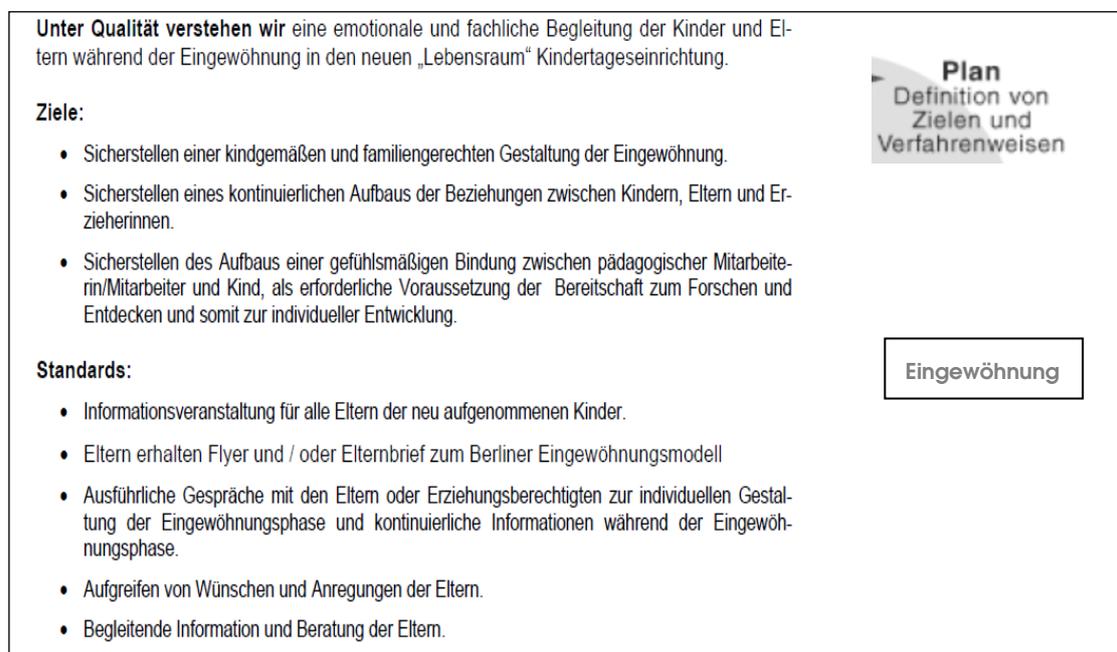


Abbildung 4

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Die Dokumentationsanforderungen werden von den Fachberatungen in der QMB-Konferenz erarbeitet. Die Dokumentationen waren in der ersten Zeit der Umsetzung nicht gut überprüfbar. Inzwischen legen wir großen Wert auf eine ausgiebige Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der Dokumentationen. Voraussetzung dafür ist, dass die Gestaltung der Dokumentationen eine gut handhabbare und gewissenhafte Auswertung der Ergebnisse erlaubt. Wir achten sehr darauf, dass am Ende die Gruppe und die gesamte Kita mit Grafiken arbeiten können, damit man die Dokumentation wirklich auswerten kann.

Das Umsetzen sowie die Dokumentation werden am Beispiel der Themen der Kinder und der alltäglich wahrzunehmenden Beobachtung in **Abbildung 5** deutlich:

Der nächste Schritt ist die Auswertung der Beobachtungsergebnisse.

Abbildung 7 zeigt die Auswertung der Leuener Beobachtungsphase im Frühjahr 2013.

Altersklassen (Stichtag 1.11.)				0 bis u. 1		1 bis u. 2		2 bis u. 3		3 bis u. 4		4 bis u. 5		5 bis u. 6		6 bis u. 7	
Bildungsbereich	Abk.	Farbe	J.:3	M.:6	J.:45	M.:42	J.:292	M.:227	J.:470	M.:467	J.:538	M.:505	J.:569	M.:579	J.:65	M.:42	
Körper, Bewegung, Gesundheit	BB1	gelb	4	4	4.2	4.1	4	3.9	3.9	3.9	4.1	4.2	4.3	4.3	4.2	4.4	
Soziale + kult. Umwelt, Werteerz.	BB2	rosa	4.5	3.8	3.8	3.8	3.5	3.6	3.5	3.7	3.7	3.9	3.9	4.1	3.8	4.3	
Sprache + Schrift	BB3	rot	4.5	3.5	4	3.8	3.7	3.8	3.7	3.9	3.9	4.1	4.1	4.2	4.2	4.3	
Bildnerisches Gestalten	BB4	blau	3	3.3	4	4	3.8	3.8	3.8	4	4	4.2	4.2	4.3	4.1	4.3	
Musik	BB5	orange	4	4	3.9	4.1	3.6	3.8	3.5	3.8	3.6	4	3.9	4.2	3.6	4.2	
Mathematische Grunderfahrungen	BB6	lila	4	4	4.1	4	3.7	3.7	3.8	3.8	3.9	4	4.2	4.1	4.1	4.2	
Naturwiss.. + techn. Grunderf.	BB7	grün	4	5	4	3.9	3.9	3.8	3.9	3.9	4.1	4.1	4.4	4.2	4.5	4.1	
Emotionales Wohlbefinden			4.8	4.3	4.3	4.1	4.1	4.1	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.4	4.3	4.4	
Engagiertheit			4	4.5	4	3.8	3.7	3.8	3.7	3.8	3.9	4.1	4.1	4.2	4.1	4.2	
Sprachkompetenz			4.3	4.3	3.7	3.9	3.8	3.8	3.6	3.7	3.8	4	4	4	4	4	

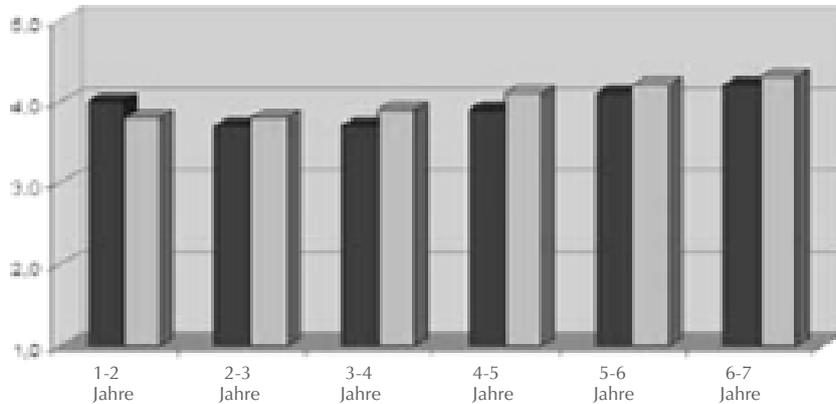
Abbildung 7

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

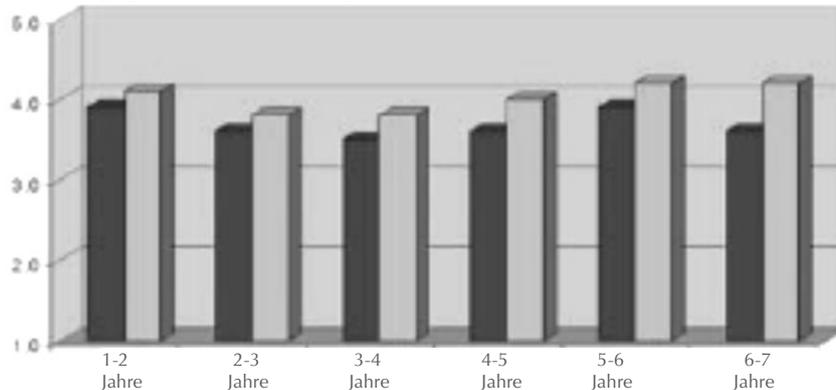
In dieser Tabelle ist das durchschnittliche Ergebnis aller 4.000 Kinder erkennbar. In unsere Qualitätsdatenbank werden die Ergebnisse jedes Kindes eingetragen. Die Zusammenfassung pro Gruppe, pro Kita und das Gesamtergebnis werden ermittelt und grafisch dargestellt. Unsere Annahme, dass die Qualität von Auswertungen und Evaluationen in den Kitas wesentlich von guten Auswertungssystemen abhängt, hat sich bestätigt. Wenn wir als Träger wollen, dass in der Kita Auswertungen wirklich nach den Beobachtungsergebnissen und nach der Evaluation durchgeführt werden, müssen diese gut aufgearbeitet sein, nur so können Mitarbeiter/innen in der Kita Verbesserungspotenziale erkennen. Unsere Erfahrung zeigte nach vier Jahren, dass dies am besten anhand von farbigen Darstellungen und Grafiken zu erreichen ist. Davon kündeten u.a. die kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen, die in den Kitas festgelegt und umgesetzt werden und die jährlich verbesserten Ergebnisse. Ausgewertet wird u.a. die Engagiertheit der Kinder in den verschiedenen Bildungsbereichen, aufgeteilt nach Altersstufen, anhand von Diagrammen, die das Verbesserungspotenzial deutlich aufzeigen.

Im Folgenden möchte ich unsere Diskussion am Beispiel der Ergebnisse aus dem Frühjahr 2013 aufzeigen. Die Engagiertheit der Kinder, d.h. die gute Voraussetzung für Bildung (Abbildung 8), ist im Bereich der Kinder zwischen 4 und 6 Jahren recht hoch. Im Bereich von 0 bis 2 ist sie ebenfalls sehr hoch. Das erklären wir uns mit der sehr intensiven Qualifizierung der Mitarbeiter/innen in siebenwöchigen Fortbildungen zur Fachkraft U3. Bei allem Bestreben nach dem U3-Ausbau haben wir jetzt plötzlich niedrigere Ergebnisse im mittleren Altersbereich von 3 bis 4 Jahren. Dieses Ergebnis führte dazu, dass in den Kitas noch einmal die Qualität der Bildungsarbeit in dieser Altersgruppe geprüft wird und dass auch wir Fachberatungen uns diesem Thema intensiver widmen.

Engagiertheit im Bildungsbereich Bewegung Stufe 1 - 5



Engagiertheit im Bildungsbereich Sprache + Schrift Stufe 1 - 5



Engagiertheit im Bildungsbereich naturwissenschaftliche
Grunderfahrungen + Technik Stufe 1 - 5

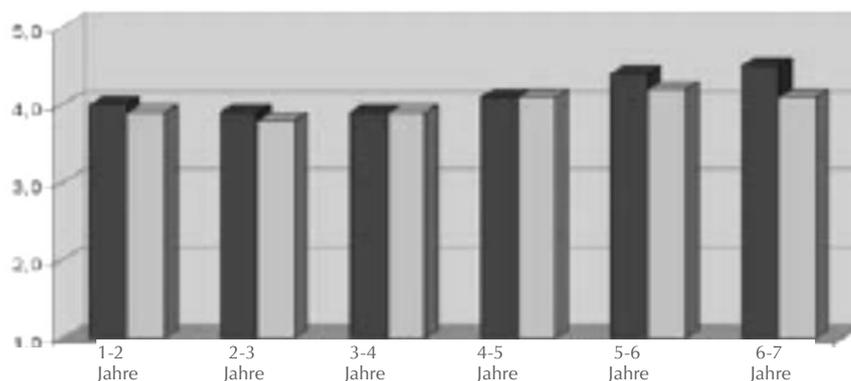


Abbildung 8

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Seit zwei Jahren vergleichen wir die Ergebnisse in Bezug auf die Geschlechter (in der Abbildung 8: Jungen=schwarzer Balken; Mädchen=grauer Balken). Wir wissen anhand unserer Ergebnisse und aus der Fachliteratur, dass die Jungen mehr oder weniger als Bildungsverlierer bezeichnet werden. Die Unterschiede der Geschlechter sind in unserem

Vergleich nicht dramatisch, trotzdem ist die Engagiertheit der Jungen in sechs Bildungsbereichen niedriger. Lediglich im Bereich Naturwissenschaft ist die Engagiertheit der Jungen und Mädchen ausgeglichen. Hier liegt noch ein weiteres Verbesserungspotenzial, dem wir uns zuwenden.

Neben den Evaluationen, die in den Kitas vorgenommen werden, werden jährlich Elternbefragungen zur Eingewöhnung sowie zu einem anlassbezogenen Thema durchgeführt (**Abbildung 9**).

Eingewöhnung	1. Trifft voll zu	2. Trifft überwiegend zu	3. Trifft nur teilweise zu	4. Trifft nicht zu.	Besser wäre, wenn.....	Check Bewertung der Leistung ←
1. Während der Eingewöhnungsphase wurde mein Kind gut betreut.	☺	☺	☹	☹		Eltern- befragung Einge- wöhnung
2. Die Absprachen mit mir wurden eingehalten.	☺	☺	☹	☹		
3. Meine Wünsche und Anregungen wurden von den Mitarbeiterinnen aufgegriffen.	☺	☺	☹	☹		
4. Ich wurde ausreichend informiert und beraten.	☺	☺	☹	☹		
5. Die Eingewöhnung insgesamt hat meinen Erwartungen entsprochen.	☺	☺	☹	☹		

Abbildung 9

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Um die Elternbefragung nicht zu überfrachten, werden nicht mehr als sieben Fragen gestellt. Die Elternbefragung wird selbstverständlich ebenfalls ausgewertet, **Abbildung 10** zeigt die Auswertung vom November 2013:

Kundenbefragung Eingewöhnung (bis 3 J.)	Mittelwert 2013	Vergleichswert Vorjahr	Differenz
1 Während der Eingewöhnungsphase wurde mein Kind gut betreut.	95,6	97,60	- 2,0 %
2 Die Absprachen mit mir wurden eingehalten.	96,1	97,5	- 1,4 %
3 Meine Wünsche und Anregungen wurden von den MitarbeiterInnen aufgegriffen.	95,7	97,1	- 1,4 %
4 Ich wurde zu meinen Fragen ausreichend informiert.	95,9	96,8	-0,9 %
5 Die Eingewöhnung insgesamt hat meinen Erwartungen entsprochen.	94,3	95,4	-1,2 %

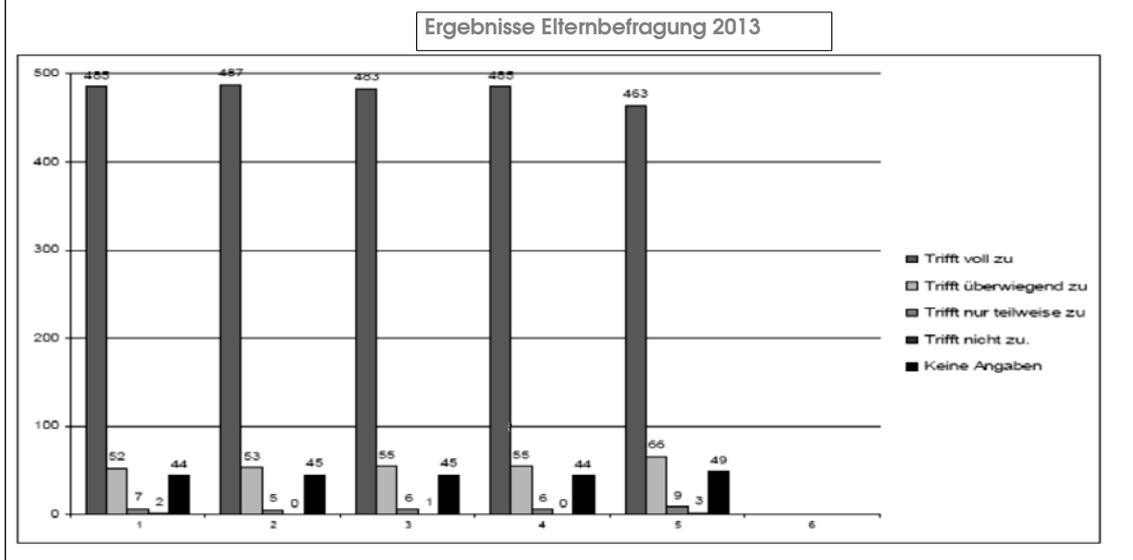


Abbildung 10

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Sollte uns das Ministerium heute um nachgewiesene Qualität bitten, so könnten wir dem nachkommen und anhand unserer Auswertungen die Qualität in unseren Kitas aufzeigen, z.B. anhand der Auswertungen innerhalb der Provisorien im Rahmen des U3-Ausbaus. Wir sind am 1.8.2013 mit 20 neuen Krippengruppen gestartet, viele davon in ganz neuen Einrichtungen und über die Hälfte in Provisorien, weil die Neu- und Anbauten nicht fertig waren. Wir vergleichen die Ergebnisse stets mit denen vom Vorjahr. Die Ergebnisse haben sich im Vergleich zu den Vorjahren – den Jahren ohne Provisorien – verschlechtert.

Auf der Fachverbandsebene wird der Vergleich zum Vorjahr vorgenommen (**Abbildung 11**). Seit sieben Jahren weisen die Ergebnisse der einzelnen Kita auch den Mittelwert über alle Kitas aus. Dies war der Wunsch der Mitarbeiter/innen, sie wollten wissen, wo sie im Vergleich zu den anderen stehen.

Die dritte Spalte von rechts weist das Kita-Ergebnis aus und die zweite Spalte von rechts das durchschnittliche Ergebnis aller Kitas. Ganz rechts ist die Abweichung zum Durchschnitt gekennzeichnet. Liegt eine Kita 5 Prozent unter dem Durchschnitt, erscheint eine rote Markierung (in der Abbildung dunkel), um zu verdeutlichen, dass eine Verbesserung notwendig ist. Liegt die Kita 5 Prozent über dem Mittelwert, erscheint eine grüne Markierung als Zeichen dafür, dass die Kita deutlich besser ist als der Durchschnitt.

Ergebnisse Evaluationen Benchmarking											
Auswertungsergebnis Evaluation Einrichtung 23											
Bezeichnung	Evaluationen Bewegung 3-6				Vorgangs-Nr	03-E1-11-23/1					
Anlagedatum	24.09.2010				Einzugeben bis	30.09.2010					
Umfang der Erhebung	11				Anzahl der erfassten Bögen	11					
Anzahl der Fragen	10										
Nr	Text	Trifft voll zu	Trifft überw. zu	Trifft teilw. zu	Trifft nicht zu	Keine Angaben	Anzahl Antw.	MW	MW-FV	Abw (%)	
1	Es gibt in unserer Einrichtung (außerhalb der Gruppenbereiche, z.B. in der Halle, im Flur, im Mehrzweckraum, im Außengelände) mindestens zwei Bereiche für Bewegung: 1.) für...	10	1	0	0	0	11	97	96.2	0.8	
2	Es gibt in unserer Einrichtung (außerhalb der Gruppenbereiche, z.B. Halle, Flur, Mehrzweckraum, Außengelände) mindestens 2 Bereiche für Bewegung + sie stehen den Kindern - ...	7	4	0	0	0	11	87.9	90.8	-3.2	
3	Diese zwei Bewegungsbereiche sind für alle Kinder in 2/3 der Betreuungszeit frei zugänglich. D.h. es gibt keine einschränkenden Regeln bezüglich der Anzahl und des Alters der...	5	0	0	6	0	11	45.5	64	-28.9	
4	Die beiden Bewegungsbereiche sind so gestaltet, dass mindestens 7 von den folgenden Bewegungsabläufe möglich sind: Laufen, Klettern, Steigen, Springen, Kriechen, Balancieren, Schaukeln,...	11	0	0	0	0	11	100	94.3	6	
5	Das Außengelände ist so gegliedert, dass in den Teilbereichen störungs- und konfliktfreies Bewegen und Spielen möglich ist, z.B. freie Fläche für Ballspielen liegt...	9	2	0	0	0	11	93.9	81.5	15.2	

Abbildung 11

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Wenn wir Fremdevaluierung durchführen (wie bei der Eingewöhnung), indem wir die Eltern fragen, und dazu gleichzeitig die Mitarbeiter/innen die gleichen Fragen beantworten, wird stets eine vergleichende Grafik erstellt (**Abbildung 12**).

Es ist erkennbar, dass die Fachleute (rechts, dunkler Balken) in den provisorischen Krippengruppen in ihrer Bewertung deutlich höher liegen als die Eltern (links heller Balken). Die Eltern haben die Eingewöhnung geringer bewertet. In den ersten Jahren waren die Bewertungen der Mitarbeiter/innen immer höher als die der Eltern. In den letzten Jahren waren die Bewertungen der Eltern und der Mitarbeiter/innen gleich oder fast gleich.

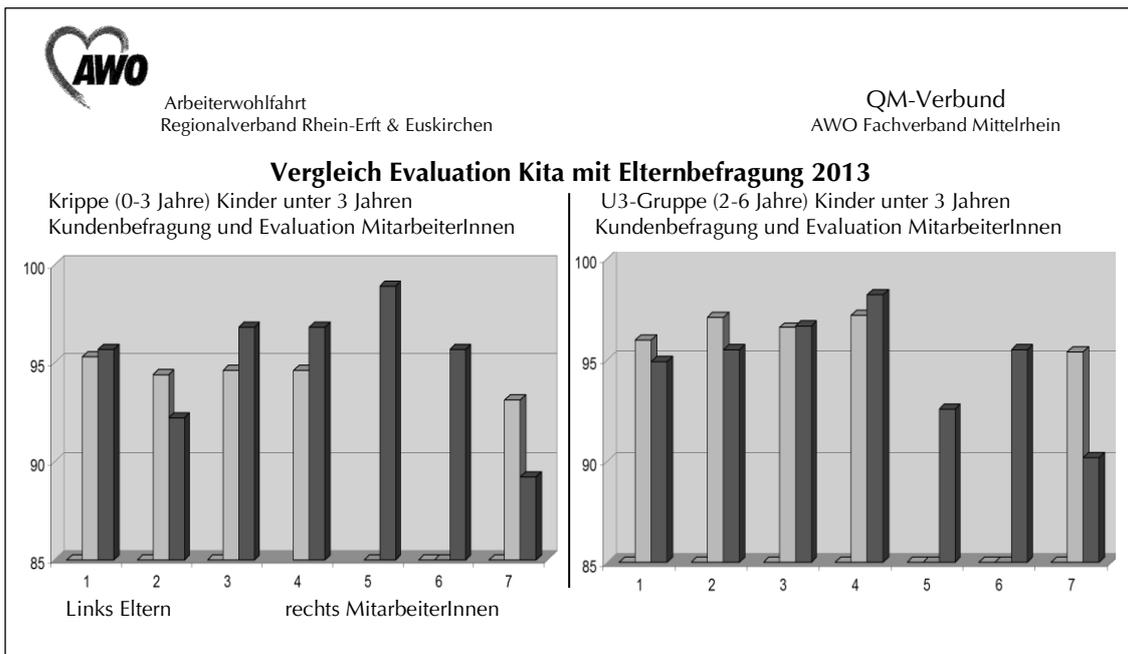


Abbildung 12

© AWO RV Rhein-Erft & Euskirchen

Wenn Sie fragen, was sich seit der Zertifizierung und dem gelebten QM-System verbessert hat, würden die Mitarbeiterinnen Ihnen höchstwahrscheinlich sagen: „Diesen QM-Kreislauf (Abbildung 3) haben wir früher auch irgendwie gelebt, aber nicht so verbindlich. Wir haben geplant, umgesetzt und dokumentiert. Geprüft haben wir auch, allerdings nicht so konkret. Der Unterschied zu früher besteht in der konsequenten Durchführung und Umsetzung der festgelegten Standards und den konsequent durchgeführten Auswertungen. Früher haben wir auch mal etwas nicht getan, wenn es gerade nicht passte und früher fehlten uns auch Auswertungssysteme und dadurch konnten wir Verbesserungspotenziale nicht so gut erkennen.“

Der vierte und letzte Teil ist das Handeln (Act). Das Handeln vollzieht sich im QM-Verbund – im Fachverband – auf der Grundlage eines **jährlichen Qualitätsberichts**, in dem alle Ergebnisse aus den Kitas in einem zusammengefasst werden. Der Qualitätsbericht ist transparent, er steht für jeden Interessierten einsehbar auf unserer Internetseite, wird an die Kommunen versendet, an alle Jugendämter und auch an alle Grundschulen.

Aufgrund der Ergebnisse werden jährlich die Qualitätsziele festgelegt. Wir Bereichsleitungen und Fachberatungen analysieren, was aus unserer Sicht verändert bzw. verbessert werden muss. Grundlage dafür sind nicht nur die Ergebnisse, sondern auch anstehende Veränderungen. Unser QM-System nutzen wir auch dazu, Änderungen wie zum Beispiel Inklusion, Partizipation und Beschwerden der Kinder einzuführen und fachlich zu steuern.

Nach einer Auswertung, sei es in der Gruppe kind- oder gruppenbezogen oder insgesamt nach Evaluation und nach erkennbaren Verbesserungspotenzialen, werden Verbesserungsmaßnahmen festgelegt und in der Online-Qualitätsdatenbank festgehalten. Alle Verbesserungsmaßnahmen werden durch die Fachberatung beraten und genehmigt.

Die Bewertung nach elfjähriger Erfahrung mit unserem zertifizierten Qualitätsmanagement-System zeigt:

- Die fachliche Arbeit wird konkretisiert durch festgelegte Ziele, Standards und Prozessabläufe.
- Gezielte Analyse-, Planungs- und Auswertungssystematiken führen zu planvollem Handeln und unmittelbaren pädagogischen Handlungsperspektiven.
- Jährliche Evaluationen aller pädagogischen Prozesse führen zu Weiterentwicklungen.

Daher lautet unser Fazit:

Eine systematische Qualitätsentwicklung lohnt sich: Aus unserer Sicht sind wir ein verlässlicher und verbindlicherer Partner für Eltern und Jugendamt geworden. Das bedeutet planvolles Handeln und nachweisbare Umsetzung, gesicherte Evaluationen und Weiterentwicklungen, gesteigerte Eigenverantwortlichkeit und Professionalität aller Handelnden sowie zufriedene und stolze Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

ERDMANN BIERDEL: Nicht nur bei der Arbeiterwohlfahrt gab es einen Prozess der Qualitätsentwicklung, auch im Jugendamt hat sich eine Menge getan. Als Meilensteine der Qualitätsentwicklung seien hier erwähnt:

- Einführung einer EDV-basierten Aktenführung im ASD mit einem klaren Leistungsportfolio 1998,
- gezielter Teambildungsprozess im Allgemeinen Sozialen Dienst 1999,
- Leitbildprozess im ASD 2000,
- Erarbeitung von Ablaufstandards in den sozialen Diensten, die auch zur Personalbemessung dienen, 2002,
- Bildung und Intensivierung von Netzwerkstrukturen ab 2006 mit einer Vielzahl von Kooperationen, zum Beispiel der Kinderklinik, Entbindungskliniken, der Polizei, Gerichtsvollzieher, Familien- und Jugendgericht,
- Gründung des Euskirchener Familien-Unterstützungs-Netzwerks EU-FUN im Jahre 2008, in deren Verlauf flächendeckend im Landkreis die sogenannten Baby-Begrüßungsbesuche und ein Arbeitskreis Frühe Hilfen gegründet wurde, sowie
- die Tatsache, dass das Kreisjugendamt selber Träger von fünf Stellen der Schulsozialarbeit ab 2012 wurde, die nach festgelegten Standards in den Schulen arbeiten.

Doch nicht nur im Jugendamt, sondern auch in der Entwicklung des Kreises insgesamt hat sich in der strategischen Ausrichtung viel getan, unter anderem gab und gibt es:

- eine Demografie-Initiative, die seit 2007 an der strategischen Ausrichtung des Landkreises insgesamt arbeitet,
- die Bildung eines regionalen Bildungsbüros ab 2009, das regelmäßig regionale Bildungskonferenzen durchführt,

- die Einführung des Übergangsmagements ab 2010 im Bereich Übergang Schule – Beruf,
- die Schaffung von Einfacharbeitsplätzen in der Kreisverwaltung 2013, um arbeitslosen Erwachsenen den Einstieg in den regulären Arbeitsmarkt zu erleichtern, und
- die Zertifizierung als familienfreundliche Kreisverwaltung im Jahr 2013.

Es ist der Leitgedanke in der Kreisverwaltung, dass eine verbesserte Zusammenarbeit der Verwaltung internen und externen Stellen zur Verbesserung von Lebensbedingungen durch eine bessere Gestaltung von Bildungsbiografien beiträgt. Von der Geburt bis zum Übergang in die Erwerbstätigkeit, die ja dann auch häufig relativ rasch zur Familiengründung führt, wodurch eine Art „Doppelhelix“ entsteht, möchten wir die Angebote der vielfältigen Akteure gut abstimmen. Steht dabei in den ersten Lebensjahren die Kooperation mit dem Gesundheitswesen und der Kindertagesstätte im Vordergrund, spielen danach für eine lange Zeit die Schulen eine große Rolle.

Für uns kommt den Kindertagesstätten aber eine besondere Bedeutung zu: Die Kita als immer früher einsetzende Betreuungs- und Bildungsinstitution ist für die gesamte Bildungsbiografie von höchster Wichtigkeit!

Viele Aktivitäten haben wir auch schon für die Kindertagesstätten durchgeführt: Es gab allgemeine Fortbildung zu aktuellen Themen durch externe Referenten und ein entsprechendes Fortbildungsbudget und ab 2007 haben wir einen Mitarbeiter des Jugendamtes darin geschult, das „Papilio“-Präventionsprogramm für Mitarbeiterinnen in den Kindertagesstätten zu integrieren. Nach der Gründung des „Euskirchener Familien-Unterstützungs-Netzwerks EU-FUN 2008“ wurde ein gezielter Arbeitskreis der damals in Gründung befindlichen Familienzentren eingerichtet, um gute Ideen insbesondere bezüglich des Zugangs zu Eltern in prekären Lebenssituationen miteinander auszutauschen. Zusätzlich wurde eine weitere Stelle im Allgemeinen Sozialen Dienst eingerichtet, damit die Mitarbeiterinnen dort die Möglichkeit erhalten, einmal im Jahr anlassunabhängig ein Kooperationsgespräch mit den Kindertagesstätten in ihren jeweiligen Bezirken durchzuführen. Anlässlich dieser Gespräche soll die Zusammenarbeit an der Schnittstelle besprochen und der persönliche Kontakt zwischen KiTa und ASD-Fachkraft gestärkt werden. Parallel dazu hat auch das Gesundheitsamt eine verstärkte Präsenz in den Kindertagesstätten durch eine Personalaufstockung erreicht, um präventiv im Gesundheitsbereich zu wirken.

Ab 2009 hat der Kreis Euskirchen inzwischen ca. 60 Mitarbeiterinnen aus allen im Kreis tätigen Trägern von Kindertagesstätten zu Kinderschutz-Fachkräften ausgebildet. Seit 2013 geschieht das durch die eigenen leitenden Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialen Dienst, was den Vorteil hat, dass die Zugänge durch das persönliche Bekanntheit erleichtert werden.

Als besonderes Beispiel der guten Zusammenarbeit im Feld der Kindertagesstätten gilt ein Qualitätsentwicklungsprozess, der in einem Arbeitskreis „Integration/Integration in KiTas“ im Jahre 2011 und 2012 unter Einbeziehung von Jugendamt, Sozialamt, Gesundheitsamt, der Träger integrativer Kitas, des Sozialpädiatrischen Zentrums, der Frühförderung und des Landschaftsverbandes Rheinland gestaltet wurde und im Folgenden nur kurz darge-

stellt werden soll. Wer sich für dieses Projekt näher interessiert, der sei auf die Septembertagung zum Thema „Große Lösung“ verwiesen, die sicherlich auch sehr anregend wird.

Von 2009 bis 2011 kam es zu einem Anstieg der nachgefragten Plätze in integrativen Gruppen aufgrund von festgestellten Behinderungen um 31,2 Prozent. Die Analyse ergab, dass von den 83 Neuanfragen über 70 Prozent von einem Regelplatz kamen. Dies waren 59 Kinder, von denen allein 35 Kinder aus den Jahrgängen 2005/2006 kamen und aufgrund ihres Alters in die Schule aufgenommen werden sollten bzw. unmittelbar davor standen.

In einem ausführlichen Prozess wurde das Verfahren neu verabredet.

Zunächst verpflichtete sich die Kindertagesstätte zu einer abgestimmten Vorgehensweise der internen Bewertung und Definition von Auffälligkeiten/Unterstützungsbedarfen: ein Vier-Augen-Prinzip unter Einbeziehung der jeweiligen Leitung sowie der Fachberatung innerhalb der Kindertagesstätte. Dort wird dann auch ein Elterngespräch zu Einbeziehung Dritter durchgeführt. Von besonderer Wichtigkeit war es uns in diesem Prozessschritt, dass sich kein Beteiligter auf eine Lösung festlegt, wie dem Kind am besten zu helfen sei. Dies galt auch zentral bei der Einbeziehung weiterer Akteure, wie zum Beispiel dem Sozialpädiatrischen Zentrum, dem Gesundheitsamt oder dem ASD: Keiner soll sich (und die Eltern) auf eine Lösung festlegen. Wenn es aber weiterhin grundsätzlich nach einem Hilfebedarf aussieht, wird ein Antrag beim Kreissozialamt gestellt – mit einer Entbindung der Schweigepflicht für alle Beteiligten.

Dies ermöglicht einen multidisziplinären und genauen Blick auf das einzelne Kind. Neben der Zuordnung zum entsprechenden Personenkreis durch das Gesundheitsamt werden vorliegende Arztberichte, Berichte der Kindertagesstätte und anderer Unterlagen/Wahrnehmungen in einer gemeinsamen Hilfeplankonferenz ausgewertet. Alles zusammen führt dort zu einer gemeinsamen Entscheidung über Art und Umfang der möglichen Hilfe mit den Eltern. Dieses Gespräch findet unter Federführung einer dafür gesondert eingestellten Fachkraft des Jugendamtes statt, die neben diesen Eingliederungshilfen auch die Integrationshilfen des Sozialamtes in den Schulen steuert. Danach kommt es zu einer Bescheiderstellung durch das Kreissozialamt und ein regelmäßiges Hilfeplanverfahren in bestimmten Abständen wird wiederholt.

Eltern, Kita und Sozialleistungsträger (Jugendamt als „Bevollmächtigter“ des Sozialamtes) bekommen einen guten Eindruck von der tatsächlichen Wirkung im Einzelfall. Alle Beteiligten sind dann auch verantwortlich für einen angemessenen Übergang in die Grundschule, was erheblich vereinfacht wird, da man einen sehr dezidierten gemeinsamen Blick auf das einzelne Kind hat.

Wie dieses neue Verfahren aus Sicht eines Trägers eingeschätzt wird, darüber kann nun Frau Dreiner-Tönnies am besten berichten.

BEATE DREINER-TÖNNIES: Aus meiner Sicht war das von Anfang an ein gelungener Prozess, der sich bewährt hat. Er ist getragen von Kontinuität, Synergie und hoher Verlässlichkeit. Die anderen Fachberaterkolleginnen im QM-Verbund sind neidisch auf diese Konzepti-

on, die davon getragen ist, dass die Fachkraft des Jugendamtes gemeinsam mit unserer Fachkraft für Inklusion die Kitas begleitet und sie mit dem Blick von außen unterstützt. Zudem ist die gemeinsame Planung des pädagogischen Handelns positiv zu vermerken, weil sie zu höherer Fachlichkeit und zu höherer Verbindlichkeit führt. Vor Einführung dieser Konzeption sind wir oft zwischen Jugendamt, Sozialamt und Gesundheitsamt zerrieben worden. Jetzt ist eine Fachkraft im Jugendamt zuständig. Das erleichtert die Situation aus Sicht des Trägers und der Kita ungemein, sodass wir uns auf das Kind und die Kita konzentrieren können. Die Eltern schätzen dieses Verfahren sehr, weil sie als Eltern in diesem Dialog gelebte Zuwendung erfahren.

ERDMANN BIERDEL: Perspektivisch möchten wir im Kreis Euskirchen den Qualitätsentwicklungsprozess nach § 79a SGB VIII in den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 weiter entwickeln. Ein Arbeitskreis der Fachberaterinnen der Träger mit dem Jugendamt tagt regelmäßig, wobei dabei deutlich wurde, dass zum Teil sehr unterschiedliche Strukturqualitäten bei den Trägern vorhanden sind, leider ist nicht überall eine Fachberaterin vorhanden. Themen, die sich für gemeinsame Absprachen besonders eignen, sind aus Sicht des Jugendamtes unter anderem

- das Aufnahmeverfahren, wobei dies sowohl die pädagogische Gestaltung als auch die Einführung eines EDV-basierten Bedarfsfeststellungs-/Anmeldeverfahrens beinhaltet,
- die Partizipation von Kindern und Eltern und
- die Weiterentwicklung eines möglichst guten Zugangs für die Zusammenarbeit mit Eltern ist ein weiterer Schwerpunkt, ergänzt durch
- armutssensible Konzeptarbeit.

Die Weiterentwicklung und Durchführung geeigneter Fortbildungsangebote ist ein weiteres zentrales Feld. Bereits im Jahre 2013 haben wir eine selbst konzipierte Fortbildungsreihe zum Thema „Vielfalt“ durchgeführt, die ein sehr gutes Feedback bekam.

Die Qualitätsdialoge auf Augenhöhe möchten wir intensivieren, am wertschätzenden kritischen Dialog werden wir weiter arbeiten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Jugendhilfe vor Ort: Lokale Reports über Qualitätsentwicklung und -sicherung in verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe

Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule/Schulsozialarbeit/Ganztagsschule

KARIN SCHILD

Fachberatung Schulsozialarbeit/Ganztag, Jugendamt Münster

SVEN WERK

Stabsstelle Fachcontrolling und Qualitätsentwicklung, Jugendamt Münster

Die Entwicklung von Jugendhilfe in Schule in Münster (NRW)

KARIN SCHILD: Bereits 1994 erfolgte der Start der Zusammenarbeit von Jugendhilfe an Schule in der Richard-von-Weizsäcker-Schule. Diese war früher eine Schule für Erziehungshilfe, jetzt Förderschule für soziale und emotionale Entwicklung. Dort waren drei Sozialpädagogen aus dem Amt für Kinder, Jugendliche und Familien vor Ort in Vollzeit tätig. Dabei ging es nicht um Schulsozialarbeit, sondern um schulbezogene Sozialarbeit.

1999 wurde die Fachstelle „Jugendhilfe an den Hauptschulen in Münster“ eingerichtet. Aus unserer Arbeit an der Richard-von-Weizsäcker-Schule hatten wir gelernt, dass Jugendhilfe zur Unterstützung an den Schulen dringend notwendig ist. Das war für uns der Anlass, auch an die Hauptschulen zu gehen. Dabei wurde uns vorher jede Hoffnung genommen, dass die Schulen uns hineinlassen würden. Aber das Gegenteil passierte: Die Schulen waren froh über unsere Initiative und ein paar Jahre später traten auch Realschulen und Gymnasien an uns heran. Fünf Sozialpädagogen aus dem Amt für Kinder, Jugendliche und Familien sind seitdem zweimal wöchentlich an allen Hauptschulen und seit 2009 auch an den Förderschulen tatsächlich vor Ort präsent.

Die Entwicklung der Offenen Ganztagsschule in Münster

2009 wurde im Zuge einer Neustrukturierung des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien gemeinsam mit dem Schulverwaltungsamt unser Amt Träger für 40 Offene Ganztagsschulen in Münster. Die Erzieherinnen wechselten vom Schulverwaltungsamt zu uns ins Amt für Kinder, Jugendliche und Familien. Vorher hatten sie mit dem neuen Erlass von 2003 an den Schulen versucht, die Grundschulen in Form von Mittags- und Ganztagsbetreuung mit ihrer Fachlichkeit zu unterstützen. Dabei erhielten sie keinerlei Fachberatung. Fünf OGS wechselten im Rahmen der Umstrukturierung in freie Trägerschaft.

Inzwischen hat sich die Offene Ganztagsschule sehr verändert. Zurzeit haben wir im Primarbereich 8.663 Schülerinnen und Schüler an den Grund- und Förderschulen. Zum kommenden Schuljahr (2014/15) werden schon 50 Prozent der Münsteraner Grundschüler an Offenen Ganztagsschulen sein. Ziel der Landesregierung war es seinerzeit, 25 Prozent der Kinder zu erreichen. Die Entwicklung der OGS ging in Nordrhein-Westfalen mit der Schließung der Horte einher. In Münster sind die Horte endgültig im Jahr 2011 geschlossen worden.

Im Schuljahr 2003/04 hatten sich von den 45 Schulen 12 zur Offenen Ganztagsbetreuung entschlossen. 16 Gruppen gab es insgesamt. Danach gab es einen rasanten Zuwachs: Im Schuljahr 2009/10 waren es 45 Schulen mit 84 Gruppen, 2013/14 44 Schulen mit 145 Gruppen und für 2014/15 sind 170 Gruppen an 45 Schulen zu erwarten. Die Zahl der Gruppen hat sich in dieser Zeit verzehnfacht.

Rahmenbedingungen an der OGS

Personal an den OGS:

- 140 Erzieher/innen, davon
 - 15 mit 30,00 Stunden,
 - 25 mit 25,32 Stunden,
 - 100 mit 20,50 Stunden,
 - 5 BAJ-Stellen zum Schuljahr 2014/15,
 - 530 geringfügig Beschäftigte mit durchschnittlich 10 Stunden in der Woche.

Begonnen haben wir mit 45 Erzieherinnen. In diesem Schuljahr müssen wieder 30 neue Erzieherinnen eingestellt werden, sodass die Zahl auf 170 steigen wird.

Die Erzieherinnen mit 30 Wochenstunden sind die Koordinatorinnen, die neben der Schulleitung die offene Ganztagsbetreuung koordinieren. Hausherrin ist natürlich die Schulleitung. Daher sind wir mit unserer Arbeit der sozialpädagogischen Betreuung von der Schulleitung abhängig. Die 45 Ganztagschulen haben jeweils unterschiedliche Schulkonzepte und unterschiedliche Programme und Lehrerkollegien.

Die 25 Erzieherinnen mit 25,32 Stunden sind die Koordinatorinnen, die keine 100 Kinder in der Ganztagsbetreuung haben. Die 100 Erzieherinnen mit 20,5 Stunden bilden die Gruppenleitungen. Im nächsten Schuljahr werden wir fünf Stellen im Berufsanererkennungsjahr für Erzieherinnen schaffen. Eine OGS-Gruppe besteht aus 25 Kindern – an den Förderschulen 12 – und jede Gruppe wird von einer Fachkraft und ergänzend zu 21 Stunden von zwei oder drei geringfügig Beschäftigten betreut. Dazu kommen im besten Fall noch zwei oder drei Lehrerstunden pro Gruppe hinzu. Jedoch kommen nicht in jeder Gruppe an jeder Schule die Lehrerstunden tatsächlich an. Wenn die Lernzeit/Hausaufgabenbetreuung am Nachmittag angesetzt ist, sind nur wenige Lehrer bereit, noch vor Ort zu arbeiten.

Die Kernarbeitszeit des OGS-Personals ist 11:30 bis 16:00 Uhr. Im Grunde handelt es sich um Kindertagesbetreuung an Schule. Die Erzieherinnen beginnen dann, wenn die Lehrer nach Hause gehen, wenn die Zusammenarbeit nicht gut funktioniert. Ansonsten finden gemeinsam gestaltete Übergaben statt.

Bis 2012 gab es einen Raumstandard an den OGS. Zu den Gruppenräumen gehörten stets eine Küche und ein Speiseraum, mit nur ganz wenigen Ausnahmen, dort wurde in den Gruppenräumen gegessen. Jede Gruppe hatte ihren eigenen Raum in der Größe eines Klassenraums. Ab 2013 ist das bei der Anzahl der Gruppen nicht mehr möglich, diesen Standard einzuhalten. Wir sind jedoch mit dem Jugendhilfeausschuss, der Politik und dem Rat der Stadt Münster im Gespräch, weil das von der Stadt erklärte Ziel, nicht zu deckeln und die OGS bedarfsgerecht auszubauen, kaum noch erfüllt werden kann – vor allem nicht auf einem hohen qualitativen Stand. Wenn nur drei zusätzliche Räume in der

Schule für pädagogische Angebote am Nachmittag zur Verfügung stehen, in denen Kinder kreativ sein können, aber auch die Möglichkeit haben sollen, sich mal zurückzuziehen, ist das nur schwer zu realisieren, wenn diese Räume von 150 Kindern in Beschlag genommen werden. Die Klassenräume sollten geschlossen bleiben, weil die Klassenlehrer darauf bestehen, dass ihr Material nicht durcheinander gebracht wird. An manchen Schulen müssen wir leider immer noch kämpfen, aber es gibt schon viele Schulen, an denen Lehrer/innen und Erzieher/innen verzahnt als Team arbeiten.

Das ist eine Schwierigkeit bei der „Mogelpackung OGS“. Die Anträge von sechs unserer Schulen in Münster beim Land, gebundene Ganztagschule zu werden, wurden bisher abgelehnt. Eine Offene Ganztagschule ist finanziell günstiger als eine gebundene Ganztagschule, da am Nachmittag kein Unterricht stattfindet und man weniger Lehrerstellen benötigt. Durch die Raumnotsituation ist eine zunehmende multifunktionale Nutzung der Räume und die Bildung von Ganztagsklassen notwendig. Das heißt, es wird eine gebundene Form innerhalb der OGS angeboten. 25 OGS-Kinder werden zu einer Klasse gebündelt und sind von 8:00 bis 16:00 Uhr im Unterricht und in der Freizeit zusammen. Das schafft Ruhe und Struktur!

Finanzielle Ressourcen der OGS

Zur Stärkung der besonderen Situation von Schulen in besonderen Belastungssituationen und der gezielten Förderung von Kindern wird den Offenen Ganztagschulen jährlich ein **Förderbudget** bereitgestellt.

Durch ein **Richtlinienbudget** sollen Projekte, Arbeitsgruppen, Ausflüge/Feste und sonstige pädagogische Maßnahmen, die eine Vernetzung unterschiedlicher Akteure im Umfeld der Schule begünstigen, gefördert werden.

Pro Kind werden pro Schuljahr aus dem **Sachmittelbudget** 100 Euro für Sachmittel zur Verfügung gestellt.

Qualitätsstandards in der OGS

In den letzten fünf Jahren ist es uns gelungen, eine Fachberatung mit 1,25 Stellenanteilen einzurichten. 2009 begann ich mit einer halben Stelle. Wir bieten unseren Teams an den Schulen Supervision und kollegiale Beratung stets gemeinsam mit der Schulleitung an. Es gibt ein eigenes jährliches Fortbildungsprogramm für unsere Erzieher/innen, z.B. zu den Themen Inklusion und Teamleitung. Erzieherinnen sind nicht für eine Teamleitung ausgebildet und haben daher angesichts der wachsenden Zahl von Gruppen in diesem Bereich einen hohen Fortbildungsbedarf. Unsere Forderung nach dem Einsatz von Sozialpädagog/innen an der OGS – mit entsprechender Bezahlung – wurde bisher nicht erfüllt.

Qualitätszirkel und Steuerungsgruppe bilden das Plenum der Abteilungsleitung und Amtsleitung des Schulamtes und des Jugendamtes, aber auch der unteren Schulaufsichtsbehörde. Der Qualitätszirkel ist insbesondere für Fortbildungen und die Fachtagungen, die einmal im Jahr stattfinden, verantwortlich.

Alle acht Wochen findet sich die Leitungsrunde der OGS-Koordinatoren zusammen. An vier Terminen im Jahr bieten wir den Koordinator/innen und Gruppenleiter/innen sozialraumbezogene OGS-Facharbeitskreise im Bezirk an.

Einrichtung von „Förderinseln“ in der OGS

Der Wegfall der Horte ging einher mit einem Wegfall von Qualität – von kleinen Gruppen, von der Möglichkeit, besonders auf Kinder, die nicht in der Lage sind, von 8:00 bis 16:00 Uhr in Gruppen von 25 bis 49 Kindern den Tag zu verbringen, einzugehen. Sehr schnell bemerkten wir einen dringenden Nachbesserungsbedarf. OGS kann nicht das erfüllen, was 20 Jahre lang in der Hortarbeit gut funktioniert hat und sehr nachgefragt war. Auch wenn wir nicht 50 Prozent der Kinder in Münster erreicht hatten, hatten wir doch sehr wohl wenigstens die Kinder der berufstätigen Eltern in den Horten erreicht. Aber – wie bereits Frau Professor Böllert bemerkte – wenn Schulen keine Kinder mehr aufnehmen können, richten sie Wartelisten ein und nehmen bevorzugt die Kinder von bildungsstarken, berufstätigen Eltern auf. Wir von der Jugendhilfe sehen jedoch gerade für die Kinder, deren Eltern zwar zu Hause sind, aber ihre Kinder aus verschiedenen Gründen nicht unterstützen können, und die ansonsten den Nachmittag auf der Straße verbringen, einen dringenden Bedarf an Betreuung und Förderung.

Aus diesem Grund suchten wir nach Möglichkeiten, die OGS zu unterstützen und zu stärken. Für Kinder mit besonderem pädagogischem Förderbedarf erhalten wir das Doppelte an Landesmitteln, die wir in den OGS einsetzen. Im Jahr 2009/2010 stellten wir die ersten Heilpädagogen an Schulen ein, die mit einer halben Stelle das OGS-Team unterstützen, jedoch an der Fachstelle Jugendsozialarbeit angegliedert bleiben. Dabei geht es um Kinder mit sonderpädagogischem Förderbedarf nach § 13 SGB VIII.

An Schulen mit einem hohen Belastungsindex (Schuleingangsuntersuchung, Einschätzung des Kommunalen Sozialdienstes und der Schulpsychologie, hohe Zahl an Eltern im ALG-2-Bezug und/oder Migrationsvorgeschichte) wird zusätzlich eine sogenannte „Förderinsel“ eingerichtet.

Die „Förderinsel“ ist ein individuelles, heilpädagogisches Förderangebot für Kinder der OGS, die nicht angemessen gefördert werden können und über den Unterricht und die Betreuung hinaus individuelle Unterstützung benötigen.

Die Förderbedarfe liegen in:

- Konzentrations- und Lernschwierigkeiten,
- Defiziten in der Beziehungsfähigkeit und Konfliktbewältigung,
- Schwierigkeiten in der Sprach- und Lesefähigkeit und
- Unterstützung bei der Bewältigung von persönlichen Krisen und Entwicklungsverzögerungen.

Wir fragten uns natürlich, welche Wirkungen unsere Maßnahmen zeigen. Sind wir nun besser als die Schulen oder stellen nun Schulen im Rahmen der Inklusion Förderschullehrer ein und nehmen mehr Kinder mit höherem Förderbedarf auf? Gibt es nun zusätzliche Landesmittel in Nordrhein-Westfalen oder nicht? Müssen die Kinder nach wie vor durch

die AO-SF-Verfahren? Das ist alles noch ungeklärt. Angesichts dieser Fragen wollen wir den Wert unserer Arbeit auf diesem Gebiet mit Hilfe des Fachcontrollings herausfinden.

Fachcontrolling und Förderinseln

Systematik

SVEN WERK: Mit der Einrichtung der Förderinseln und der Einstellung der Kolleginnen und Kollegen sind wir sofort in einen Prozess eingestiegen, um herauszuarbeiten, was wir genau tun wollen, wohin wir wollen, welche Gemeinsamkeiten die verschiedenen Standorte aufweisen. An den Standorten sollte nicht nur Masse (9 Standorte mit 120 geförderten Kindern im ersten Jahr) produziert werden, sondern die Ziele und Arbeitsweisen sollten weitgehend vereinheitlicht werden. Dafür benötigten wir einen systematischen Verständigungsprozess.

Für das Controllingverfahren wurde gemeinsam mit den Kolleg/innen eine **systematische zielorientierte Beschreibung** des Angebotes mit folgenden Unterpunkten erarbeitet:

- Benennung der wesentlichen Ziele des Angebotes,
- Festlegung und Beschreibung der Arbeitsschritte und Methoden,
- Erarbeitung von Indikatoren, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann,
- Bestimmung von Zielkennzahlen für die vereinbarten Ziele,
- Vereinbarung über Art und Weise der Arbeits- und Zieldokumentation.

Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für die Bearbeitung eines Zieles:

Ziel	
Frühzeitige Unterstützung von Kindern mit einem besonderen Betreuungsbedarf	
Arbeitsschritte und methodisches Vorgehen	
1	Gemeinsame Einschätzung von Schulleitung/Klassenlehrer(in) – OGS-Koordinatorin - Fachkraft Förderinsel und auf der Grundlage und unter Zuhilfenahme der Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung zum Schulstart
2.	Einschätzung von Förderbedarf und Dokumentation der sozialen Lebensbedingungen
3.	Erarbeitung individueller Förderplan und Einschätzung des Ist-Zustandes in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung/-vereinbarung
Messung der Zielerreichung	
Auswertung der Standardbögen a) – c)	
Zielkennzahl	
75 % der Kinder sind Schüler/innen der Klasse 1 und 2	

Abbildung 1

© Amt für Kinder, Jugendliche und Familien Münster

Für das Ziel der frühzeitigen Unterstützung von Kindern mit besonderem Förderbedarf wurden die Arbeitsschritte und methodische Vorgehensweisen definiert. Es wurde weiterhin festgelegt, wie die Messung der Zielerreichung erfolgen soll und welche Zielkennzahl für unser Handeln relevant ist. Hintergrund ist jeweils die konzeptionelle Ausrichtung.

Der Entwicklungs- und Diskussionsprozess dauerte über ein Jahr. Die Leitfragen dazu waren im Wesentlichen:

- Handelt es sich um eine Kernleistung?
- Welche Möglichkeiten der Messbarkeit bestehen?
- Wie hoch ist der zeitliche Dokumentationsaufwand?
- Gibt es bereits standardisierte Arbeitsschritte oder können wir sie standardisieren?

Wir bilden nicht die gesamte Arbeit ab, sondern nur einen Ausschnitt der Arbeitswirklichkeit, den wir in Zahlen messbar darstellen können.

In diesem reibungsintensiven Diskussionsprozess des gesamten Teams und der Fachstelle über die wesentlichen Ziele, die Arbeitsschritte und fachlichen Standards der Angebote fand nicht nur eine Reflexion und Selbstvergewisserung statt, sondern dieser Prozess wurde auch als Teil der Qualitätsentwicklung aufgenommen und moderiert.

„Wirkungsmessung“

Wir können den Erfolg unserer Arbeit darstellen – Erfolg auf der Grundlage dessen, was die Kollegen selbst als Erfolg beschreiben. Die Messung erfolgt über einen Auswertungsbogen. Für jedes Kind wird ein Förderplan erstellt. Die Förderbedarfe wurden beschrieben und mit Zielsetzungen hinterlegt. Es gibt eine Bewertung zum Stand vor der Förderung, bezogen auf das jeweilige Ziel, und eine Bewertung zum Schulhalbjahresende bzw. zum Ende der Förderung.

Diese Bewertung erfolgt auf einer Skala von 0 bis 10. Hierbei ist zunächst die Kompetenzstärke einzuschätzen und dann die Entwicklung – bezogen auf die Zielsetzung – zu dokumentieren.

Im Rahmen der Auswertung lässt sich die Wirkung visualisieren (**Abbildung 2**):

- Durchschnittliche Verbesserung bezogen auf alle Ziele
- + Durchschnittliche Bewertung vor der Förderung insgesamt
- = Durchschnittliche Kompetenzstärke insgesamt.

Wir berechnen einen Punktwert für die Kompetenz eines Kindes vor der Förderung und nach der Förderung. In der Abbildung sind die Kompetenzpunkte vor der Förderung weiß gekennzeichnet, hier liegt der Wert zum größten Teil unter 3. Innerhalb von einem Schulhalbjahr oder auch einem ganzen Schuljahr sind die Kompetenzpunkte deutlich gestiegen.

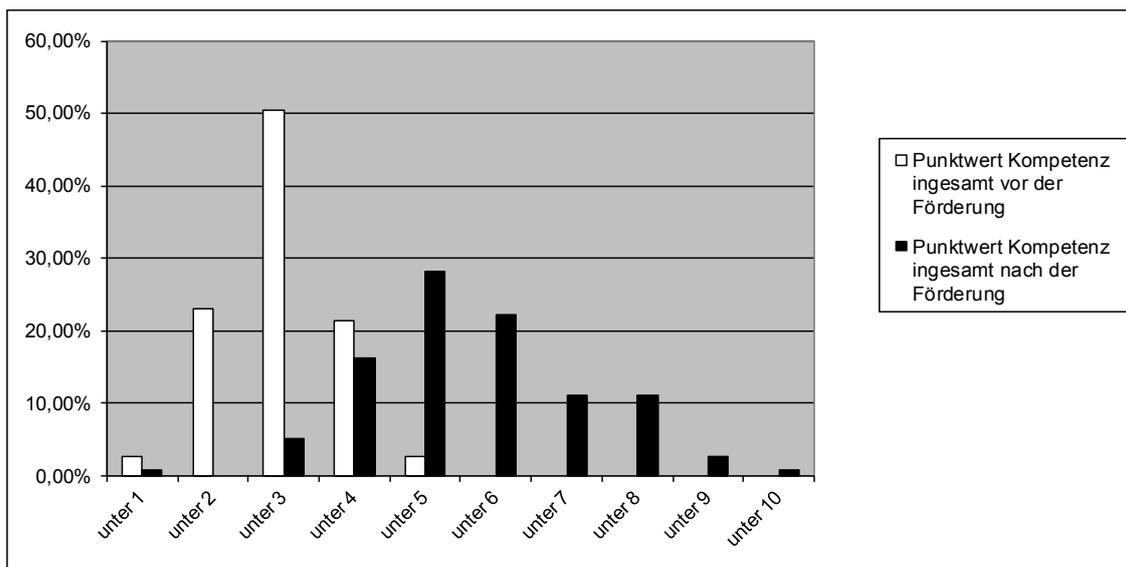


Abbildung 2

© Amt für Kinder, Jugendliche und Familien Münster

Damit visualisieren wir unsere Wirkung. Die Erfahrungen mit diesem System veranlassten uns dazu, die „Wirkungsmessung“ auf diese Art nicht nur an den Förderinseln durchzuführen.

„Jugendhilfe an Schulen“

Fachcontrolling „Jugendhilfe an Schulen“

„Jugendhilfe an Schulen“ in Münster hält seit Jahren ein differenziertes Angebot der Jugendhilfe für die Primarstufe, für die Sekundarstufe I/II und die Förderschulen vor. Um die geleistete Arbeit der verschiedenen Fachstellen transparent zu machen und die Arbeitsergebnisse über die Jahresberichte hinaus darzustellen, wurde jeweils prozesshaft ein fachliches Controllingverfahren entwickelt, das dieses Anliegen unterstützt.

Das Verfahren der zielorientierten Beschreibung wird in allen Bereichen, in denen wir „Jugendhilfe an Schulen“ durchführen (an Förderschulen, in zwei Schulen der Primar- und Sekundarstufe und auch bei der Fachberatung „Schulverweigerung“), eingesetzt. Wir haben dieses Verfahren zu einem gemeinsamen Konzept „Jugendhilfe an Schulen“ zusammengefasst.

Handlungsleitsätze „Jugendhilfe an Schulen“

Nach der Konzeptionierung, nach der Arbeit in den einzelnen Fachstellen und in den Teams, nach der Aufarbeitung der zielorientierten Beschreibung konnten wir drei zusammenfassende Handlungsleitsätze, die für Münster gelten, formulieren:

- **Sicherstellung des Schulbesuches durch die Angebote der Jugendhilfe**
Das „Regelsystem Schule“ wird dadurch qualifiziert und gestärkt. Wir investieren in das Regelsystem.

- **Kein Kind zurücklassen, durch frühzeitige Angebote**
Frühzeitige Unterstützung soll zur Sicherstellung des Verbleibs im Regelschulsystem beitragen. Aspekte der Vorbeugung von Armutsrisiken sprechen wir nicht an.
- **Verbesserung der Teilhabemöglichkeiten durch die Stärkung sozialer Kompetenzen**
Für uns ist ein Schlüsselaspekt die Stärkung sozialer Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen für ihren gesamten Bildungsverlauf. Diese versuchen wir in allen Bereichen zu unterstützen. Die finanziellen und kulturellen Ressourcen, die im Zusammenhang mit Bildungsbenachteiligung genannt werden, lassen sich in diesem Kontext und durch soziale Arbeit nicht beeinflussen. An dieser Stelle zeigen wir unsere Grenzen auf.

Qualität im Kontext „Jugendhilfe an Schulen“

Qualitätsentwicklung in den genannten Bereichen verstehen wir als aktiven Prozess. Dazu richteten wir Qualitätszirkel für den Wissenstransfer sowie Facharbeitskreise mit Erfahrungsaustausch, Best-Practice-Vorstellung und Themenschwerpunkten ein. Erfahrungen aus der Arbeit fließen in unser Amt zurück und umgekehrt. Wir untersuchen, wie wir notwendige Veränderungen gemeinsam vornehmen können. Außerdem wurden Begleitgruppen für die prozesshafte Weiterentwicklung des Angebotes installiert, wobei wir die Qualitätsdimensionen Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität stets in den Blick nehmen. Die Qualitätsentwicklung überlassen wir nicht dem Zufall, sondern wir richten Orte ein, an denen man strukturiert und qualifiziert diskutieren kann.

Die Qualitätssicherung erfolgt über standardisierte Dokumentationen, d.h. Arbeits- und Berichtsbögen. Ein großer Teil läuft über Datenbanken oder Excel-Anwendungen. Diese Anwendungen unterscheiden sich lediglich in der Schnelligkeit der Auswertung.

Das bereits lange Zeit vorhandene Berichtswesen wird mit den erweiterten Zielkennzahlen transparenter und weiterqualifiziert.

Ausblick Qualitätsentwicklung

Mit dem Verfahren der **systematischen zielorientierten Beschreibung** wollen wir die **Herausforderungen des § 79a SGB VIII für alle Bereiche der Jugendhilfe** meistern, indem

- der sachlich umfassende und methodisch herausfordernde Auftrag zur Qualitätsentwicklung schrittweise bearbeitet, unter kontinuierlicher Beteiligung der freien Träger und als Lernmodus gestaltet wird,
- qualitätsbezogene Impulse zur systematischen Qualitätsreflexion an interne/externe Leistungserbringer gesetzt werden.

Bereits in den Vorgängermodellen hatten wir Lernmodi eingeschaltet, um gemeinsam an Fehlern lernen zu können. Nach unseren Erfahrungen wird diese Art der Fehlerfreundlichkeit, die wir zunächst zubilligen müssen, auch tatsächlich gut genutzt.

Unsere Vision ist es, diese systematische zielorientierte Beschreibung in das gesamte System der Jugendhilfe – unter Einbeziehung der freien Träger – zu installieren.

Konkret werden aktuell in Münster auf der Grundlage der **zielorientierten systematischen Beschreibung**

- ein Verfahren der Qualitätsentwicklung entworfen, in dem die „Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung von Qualität“ gemeinsam mit den freien Trägern weiterentwickelt und regelmäßig überprüft werden,
- „geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung“ bei der Leistungserbringung und in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen definiert,
- der Jugendhilfeausschuss, die AG gemäß §78 SGB VIII, die Leistungserbringer und die Abteilungen des Amtes in das Verfahren eingebunden.

Diese hier vorgestellte Praxis der Stadt Münster soll dazu anregen, nachzufragen und mit uns in die Diskussion zu treten. Wir sind und bleiben im Prozess.

Vielen Dank.

Jugendhilfe vor Ort: Lokale Reports über Qualitätsentwicklung und -sicherung in verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe

Qualitätsentwicklung und -sicherung beim Übergang Schule/Beruf sowie bei der Betreuung junger Erwachsener

STEPHAN GLAREMIN

Leiter der Abteilung Jugendförderung, Jugendamt Düsseldorf

FRANZ-JOSEF RABENECK

Teamleiter Berufsberatung, Agentur für Arbeit Düsseldorf

1. Einführung in ein großes Themenfeld

Qualitätsentwicklung und -sicherung ist ein großes Feld und eine komplexe Aufgabe. Die Jugendhilfe ist durch die Veränderungen in der Gesellschaft und damit innerhalb der Zielgruppe(n) einem ständigen Wandel unterzogen. In dem Handlungsfeld des Übergangs kommt nun als weiterer Faktor hinzu, dass die beteiligten Rechtskreise (SGB II, SGB III, SGB VIII und das System der Schulen und Hochschulen) ebenfalls ständigen Veränderungen unterliegen, die sich häufig in Gesetzesänderungen widerspiegeln. Stetige Veränderungen verantworten somit einerseits die Notwendigkeit für Wandel und stellen andererseits die Voraussetzung für ein gelingendes Übergangssystem dar. Die Annäherung an das Thema und die Darstellung der Wechselwirkungen soll hier exemplarisch an Fallbeispielen aufgezeigt werden.

Neben den „klassischen“ Fällen des Übergangs sind häufig bei den „schwierigen“ Fällen verschiedene Rechtskreise und Institutionen beteiligt (**Abbildung 1**).

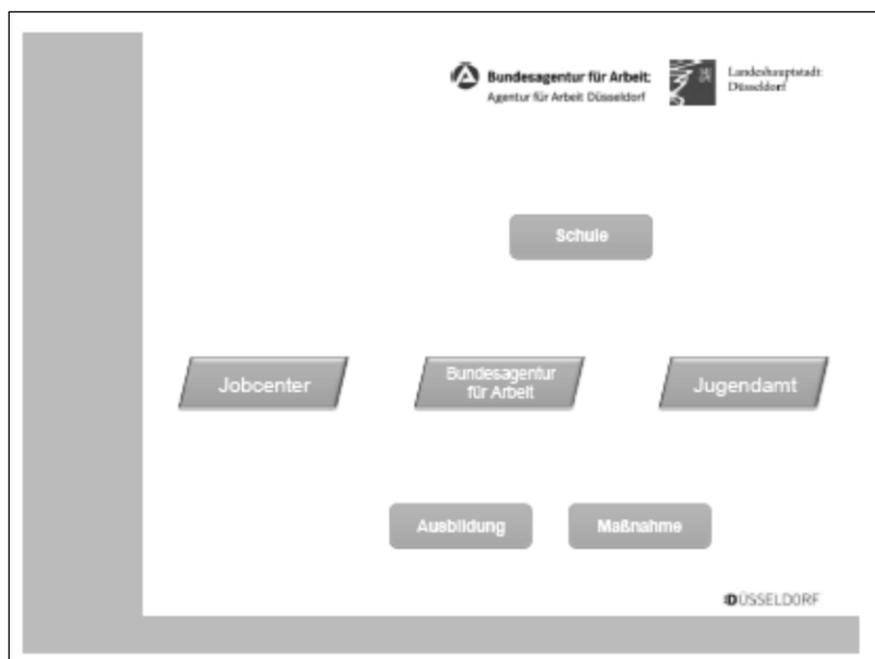


Abbildung 1

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

Beispiel Zhivka

Zhivka ist 17 Jahre und stammt aus Bulgarien. Sie ist 2011 mit ihrer Mutter und ihren Geschwistern nach Deutschland gekommen, während sich der Vater in Bulgarien befindet. Die Mutter spricht kein Deutsch, ist an Hepatitis C erkrankt und bezieht Arbeitslosengeld II. Zhivka selbst ist Analphabetin, da sie in Bulgarien nicht in die Schule gegangen ist. Seit August 2012 hat sie, bis zur Beendigung ihrer Schulpflicht im Juni 2013, eine Sprachförderklasse der Gemeinschaftshauptschule Bernburger Straße besucht.

Verlauf im Jugend-Jobcenter (JJC)

Die Beratungsstelle für arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene ist seit vielen Jahren in der Beratung Übergang Schule – Beruf an Düsseldorfer Haupt- und Gesamtschulen tätig und arbeitet hier vor allem mit Schülerinnen und Schülern, die keinen qualifizierten Schulabschluss erreichen. In diesem Rahmen nahm Zhivka im März 2013 an einem „Frühabgängerseminar“ an der Gemeinschaftshauptschule Bernburger Straße teil. Ihr Berufswunsch war Fachkraft im Gastgewerbe. Teil dieses Berufsorientierungsangebotes ist der Besuch einer Jugendwerkstatt nach SGB VIII einschließlich eines „Mitmach Angebotes“. Zhivka arbeitete an einem Vormittag im Hauswirtschaftsbereich und war davon begeistert. Ende März fand ein Informationsgespräch mit der Mutter über die beruflichen Perspektiven ihrer Tochter statt. Da Zhivka in einer Bedarfsgemeinschaft lebt, nahm die Mitarbeiterin der Beratungsstelle Anfang April 2013 Kontakt mit der zuständigen Mitarbeiterin des Integrationsteams U 25 des Jobcenters auf. Gemeinsam kam man zu dem Entschluss, dass ein Platz in der Jugendwerkstatt (Basismodul Start) das passende Angebot¹ ist (**Abbildung 2**).

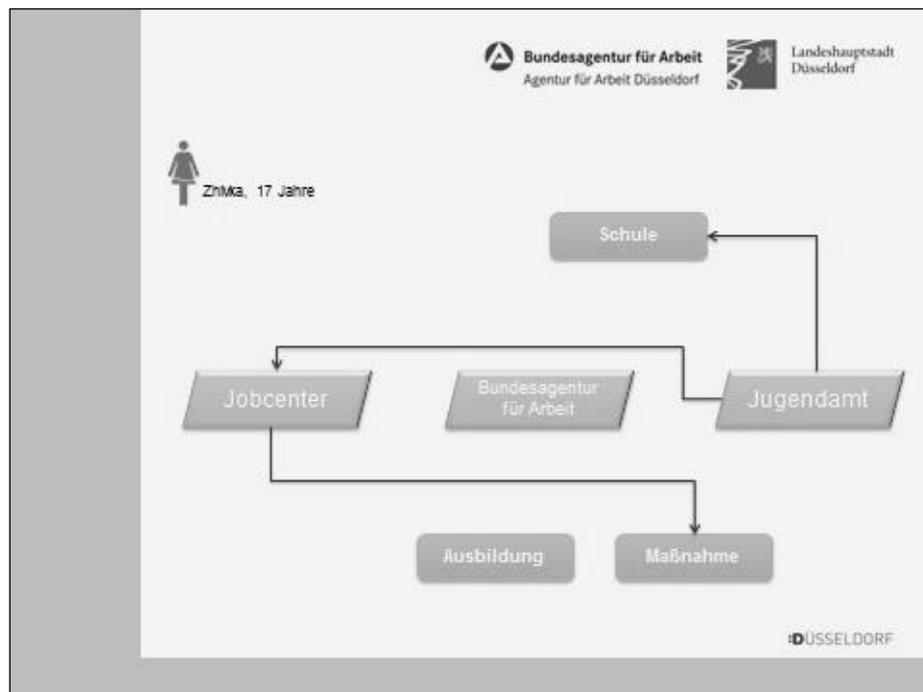


Abbildung 2

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

¹ Das Jobcenter Düsseldorf belegt mit dem Basismodul Start insgesamt 35 Plätze in den Jugendwerkstätten der Jugendberufshilfe gGmbH für Jugendliche mit einem erhöhten pädagogischen Unterstützungsbedarf.

Ende April 2013 wurde Zhivka in der Jugendwerkstatt Oberrather Straße der Jugendberufshilfe gGmbH angemeldet. Im Mai 2013 wurde sie von der Mitarbeiterin des Integrationsteams U 25 des Jobcenters eingeladen und die Eingliederungsvereinbarung unterzeichnet.

Ergebnis

Am 17.08.2013 hat Zhivka im Hauswirtschaftsbereich der Jugendwerkstatt Oberrather Straße mit der berufsvorbereitenden Maßnahme begonnen. Parallel dazu besucht sie einen schon während der Schulzeit durch die Mitarbeiterin der Beratungsstelle initiierten Alphabetisierungskurs zum weiteren Aufbau ihrer Deutschkenntnisse.

Anhand der Fallgestaltungen und auch des gemeinsamen Bemühens um eine kunden- bzw. klientenorientierte Beratung muss hier neben den persönlichen Kontakten in einer Großstadt eine systemische Lösung gefunden werden. In Düsseldorf umfasst die Zielgruppe 54.200 Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren. Dieses bedeutete im Sommer 2013, dass 6.837 junge Menschen die Schule verließen, davon rund 5 Prozent ohne Abschluss. Bemerkenswert ist hier die Situation, dass in Düsseldorf bis 2020 steigende Schülerzahlen zu vermelden sind, dies entspricht einem gegenläufigen Trend zu den anderen Kommunen in NRW.

2. Das Jugend-Job-Center als systemische Antwort und Ort der Qualitätssicherung

Um hier eine systemische Antwort zu geben, haben sich die Agentur für Arbeit, das Jobcenter und das Jugendamt der Stadt mit dem Sachgebiet Jugendsozialarbeit dazu entschlossen, ein gemeinsames Jugendjobcenter für Jugendliche und junge Erwachsene bis 25 Jahren als Bürogemeinschaft zu etablieren (**Abbildung 3**).

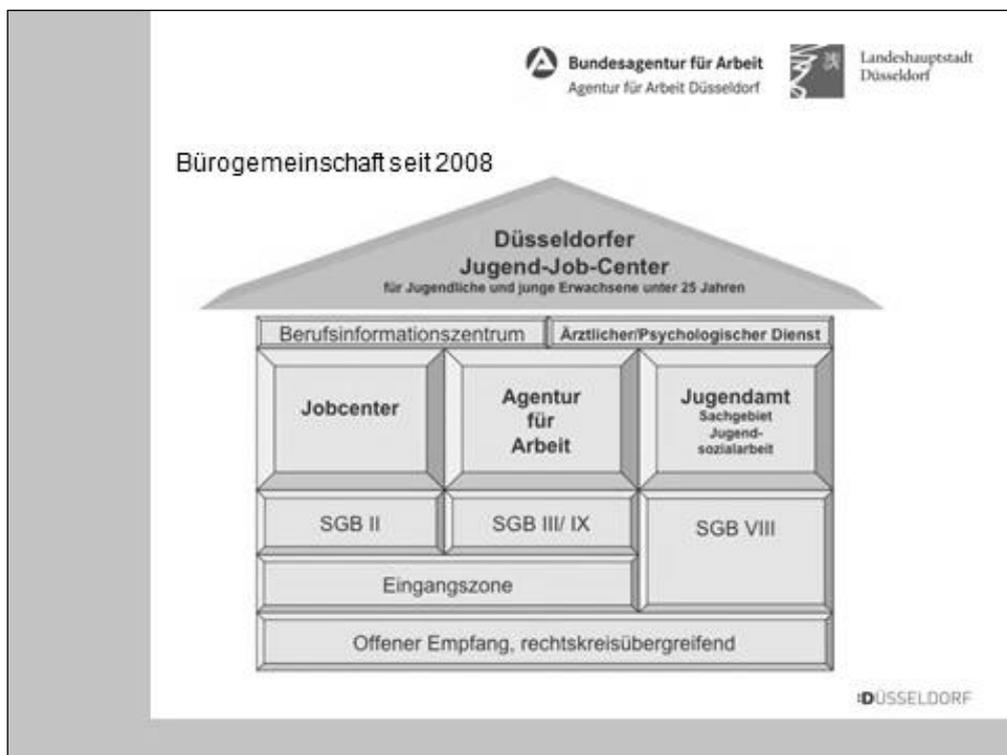


Abbildung 3

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

In den Räumen der Agentur für Arbeit Düsseldorf wurden die drei Rechtskreise mit ihren jeweiligen Angeboten und Dienstleistungen räumlich zusammengefasst. Es gibt einen gemeinsamen Empfang für alle Kunden unter 25 Jahren, die dann qualifiziert an die richtige Stelle verwiesen werden (**Abbildung 4**).



Abbildung 4

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

In den jeweiligen Säulen der Rechtskreise sind dann die unterschiedlichen Dienstleistungen gebündelt, sodass hier verschränkt auf einer Ebene gearbeitet werden kann. Die Gespräche mit den Jugendlichen finden häufig in Teambesprechungen statt, auch gemeinsame Fallbesprechungen gibt es regelmäßig. Durch die enge Zusammenarbeit und die positiven Ergebnisse haben sich die Beratungsqualität und die Maßnahmeangebote ständig weiterentwickelt. Im Jahr 2012 wurde erstmals ein gemeinsames Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm aller drei beteiligten Akteure erstellt (**Abbildung 5**). Dieses Programm wird jährlich fortgeschrieben und hat zu einer guten Transparenz, auch gegenüber den freien Trägern, geführt.

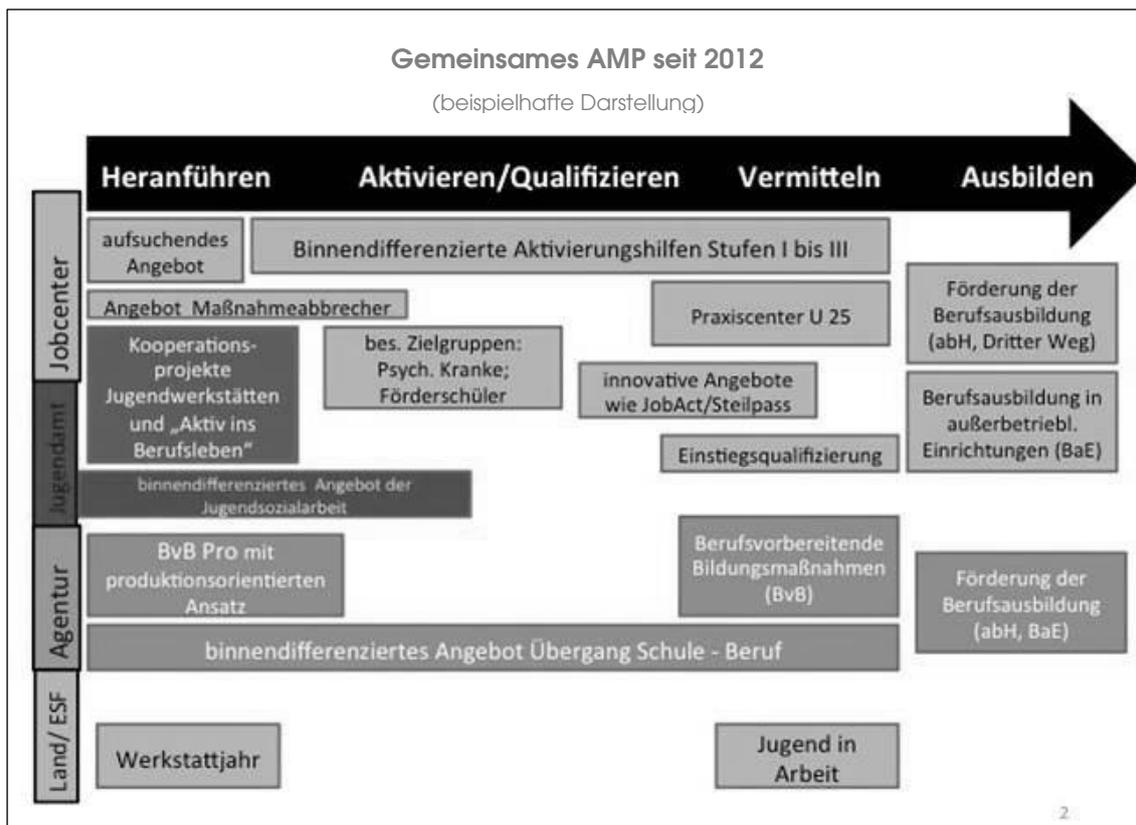


Abbildung 5

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

Die Qualitätssicherung der einzelnen Maßnahmen ist dezidiert in den jeweiligen Rechtskreisen geregelt. Dem Jugendjobcenter als Zusammenschluss geht es vor allem um die Qualität in der Beratungssituation für die Jugendlichen. Als ein Beispiel für dieses abgestimmte Programm wird hierzu ein kurzer Filmbeitrag zu BVB-Pro gezeigt.²

Im Rahmen der weiteren Qualitätsentwicklung wurde eine Kommunikationsstruktur entwickelt, die verschiedene Fachlichkeiten und Aufgabenstellungen aufgreift (**Abbildung 6**).

Grundlage für einen solchen Austausch ist immer das gegenseitige Kennen und das Vertrauen. In der Betrachtung des Qualitätsmanagements sollte der Faktor Mensch nicht unterschätzt werden, so war es uns immer wichtig auch die informelle Ebene zu stärken, um hier direkte Kontakte zwischen den Mitarbeitern zu ermöglichen.

² http://www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/xd/public/content/index._cG1kPTE2MzI_.html

Kommunikation als Grundlage der Qualität				
Format	Teilnehmer	Ziel/Inhalte	Frequenz	Dauer
Informationsaustausch	Fachkräfte	Gegenseitige Teilnahme an Dienstbesprechungen	1 Mal pro Quartal	30 Min.
Direkter Austausch von Multiplikatoren	Je 1-2 Fachkräfte	Sachverhalte klären, Verbesserung der Zusammenarbeit	1 Mal pro Monat	30 Min.
Fallbesprechung	Betroffene Fachkräfte	Einzelfälle erörtern, Abstimmung der Betreuung	Bedarfsgerecht	30 Min.
Leistungszirkel	Beteiligte Teams	Verbesserung der Prozesse	Einer je Halbjahr	2-3 Stunden
Steuerung/Leitung	Bereichsleitungen	Steuerung, Organisation	Mind. 1 Mal pro Halbjahr bzw. bedarfsgerecht	2-3 Stunden

Abbildung 6

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

Die Erfolge in der verfolgten One-Stop-Government-Strategie sind deutlich spür- und messbar:

- Erleichterter Zugang für alle Jugendlichen,
- Vernetzte, an den Jugendlichen orientierte Bildungs- und Berufswegplanung,
- Verbesserte Kommunikation zwischen den Akteuren,
- Möglichkeit der Übernahme von Hilfe- und Qualifizierungsplänen,
- Einsicht in Ergebnisse bereits durchgeführter Tests,
- Jeder Jugendliche erhält ein passendes Angebot,
- Gemeinsames Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm,
- Minimierung der Schnittstellen, Prozessoptimierung, Erhöhung der Effektivität.

Letztendlich sind die Bemühungen des Jugendjobcenters ein Baustein für den geringen Anteil der Jugendarbeitslosigkeit in Düsseldorf, der bei 5,5 Prozent liegt (NRW 9,5 Prozent; Bund 9,0 Prozent).

3. Das Jugendjobcenter als Teil der kommunalen Bildungslandschaft

Das Jugendjobcenter ist in Düsseldorf eingebunden in einen Großteil von Strukturen und Maßnahmen, die dazu dienen den Übergang zu gestalten. Um diese Verflechtung deutlich zu machen, sind exemplarisch zwei Düsseldorfer Initiativen zu nennen:

a) Netzwerk „Pro Düsseldorfer Hauptschulen“

Trotz günstiger äußerer Rahmenbedingungen muss konstatiert werden, dass weiterhin ein Teil der Schülerschaft an Hauptschulen mit gravierenden Problemen zu kämpfen hat, um einen Platz auf dem Ausbildungsmarkt zu bekommen.

Um diese Situation zu verändern, hat sich im Jahr 2009 das Netzwerk „Pro Düsseldorfer Hauptschulen“ unter Federführung der Agentur für Arbeit Düsseldorf und der Stadt Düsseldorf gegründet.

An diesem Netzwerk sind beteiligt: die 10 Düsseldorfer Hauptschulen, die Landeshauptstadt Düsseldorf, die Agentur für Arbeit Düsseldorf, die IHK zu Düsseldorf, die Handwerkskammer Düsseldorf, die Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V., die Stiftung Pro Ausbildung, die Bezirksregierung Düsseldorf und das Jobcenter Düsseldorf.

Das Netzwerk „Pro Düsseldorfer Hauptschulen“ verfolgt das Ziel, die Chancen von Schülerinnen und Schülern an Düsseldorfer Hauptschulen im Hinblick auf den Eintritt in ein Ausbildungsverhältnis oder in eine Qualifizierungsmaßnahme nach Schulabschluss weiter zu erhöhen. Hier bedarf es einer gezielten individuellen Förderung, die Schwächen im Leistungsbereich frühzeitig erkennt und rechtzeitig ausgleicht sowie Stärken und Kompetenzen des Einzelnen erschließt und weiterentwickelt. Die Düsseldorfer Hauptschulen strebten deshalb mit Beginn des Schuljahres 2009/2010 an, auf der Basis eines individuellen Entwicklungsplans mit jedem Hauptschüler und jeder Hauptschülerin der neunten Klasse eine verbindliche Vereinbarung zu treffen.

Kernelement des Programms ist eine individuelle Entwicklungsplanung einer jeden Hauptschülerin bzw. eines jeden Hauptschülers in Düsseldorf. Diese wird von allen an der Berufsorientierung beteiligten Personen vor Ort gemeinsam erstellt und nachgehalten. Der Planungs-Zeitraum umfasst die Schuljahre 9 und 10 und soll zudem in das Jahr nach Schulentlassung hineinwirken, um die Situation nach Schulabschluss nachzuhalten und ggf. weiterhin positiv zu beeinflussen.

Die individuelle Entwicklungsplanung ist zum Schuljahresbeginn 2009/10 in allen 9. Klassen der damals vierzehn Düsseldorfer Hauptschulen gestartet. Alle Schulen sind dazu bereits vor den Sommerferien über ein spezielles Workshopangebot zur Planung und Umsetzung vorbereitet worden. Die Schulen können nun innerhalb eines abgestimmten Gesamtrahmens die Durchführung der Entwicklungsplanung individuell gestalten. Dabei sind mindestens zwei Entwicklungsplangespräche pro Schuljahr und Schüler/in Pflichtvorgabe. In den Gesprächen werden Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten je Schülerin bzw. je Schüler individuell aufgegriffen und konkrete Ziele vereinbart, die anschließend im weiteren Beratungsprozess aktiv verfolgt werden.

Mit diesem neuen Ansatz soll ein erfolgreicher Übergang von Schule in den Beruf gelingen, der somit als Vorbild für die Umsetzung des neuen Übergangsystems in NRW „Kein Abschluss ohne Anschluss“ dient, welches in Düsseldorf zum Schuljahresbeginn 2014/15 eingeführt wird (**Abbildung 7**).

„Kein Abschluss ohne Anschluss“ - Das neue Übergangssystem Schule - Beruf in NRW	
Ziele	Handlungsfelder
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltige Berufs- und Studienorientierung für <u>alle</u> Schülerinnen und Schüler ▪ Herstellung von Ausbildungsreife im Schulsystem und Bereitstellung von Ausbildungsangeboten im Anschluss ▪ Systematisierung und „Verschlankung“ der Angebote im Übergang von der Schule in Beruf und Studium ▪ möglichst direkte Integration aller Schülerinnen und Schüler in Ausbildung ▪ Steigerung der Attraktivität dualer Ausbildung ▪ Kooperation aller relevanten Partner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufs- und Studienorientierung ▪ Übergangssystem Schule – Ausbildung/Studium ▪ Attraktivität des dualen Systems ▪ Kommunale Koordinierung

Abbildung 7

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

b) Kompetenzzentrum Schule/Hochschule – Beruf

Das Kompetenzzentrum Schule/Hochschule – Beruf ist:

- ein lokales Bildungsbündnis zur
 - Reduzierung von Schulabbrüchen,
 - Verbesserung der Übergänge von der Schule in die duale Berufsausbildung,
- Service- und Dienstleister für Schulen und Unternehmen,
- gut sortierte „Schatzkiste“ zukunftsweisender Ideen und Konzepte
- und dient der Bündelung von Erfahrungen der beteiligten Partner bei der Weiterentwicklung von Berufsorientierung, Berufswahlentscheidung und Lebensplanung.

Neben den kommunalen Vernetzungen gibt es aber auch immer wieder Programme und Maßnahmen von Landes- bzw. Bundesebene, auf die es zu reagieren gilt.

4. Ausblick

Die bestehenden Strukturen und Qualitätssicherungssysteme zeigen einen guten Weg auf. Die nächste Herausforderung liegt in der Umsetzung der neuen Regelungen zur Qualität im SGB VIII. So muss es darum gehen, nicht nur die gesetzliche Norm zu erfüllen und für ein Handlungsfeld in einem Sozialgesetzbuch zu definieren, sondern es muss gelingen, für alle Rechtskreise einheitliche Qualitätssicherungssysteme zu etablieren und zu leben (**Abbildung 8**).

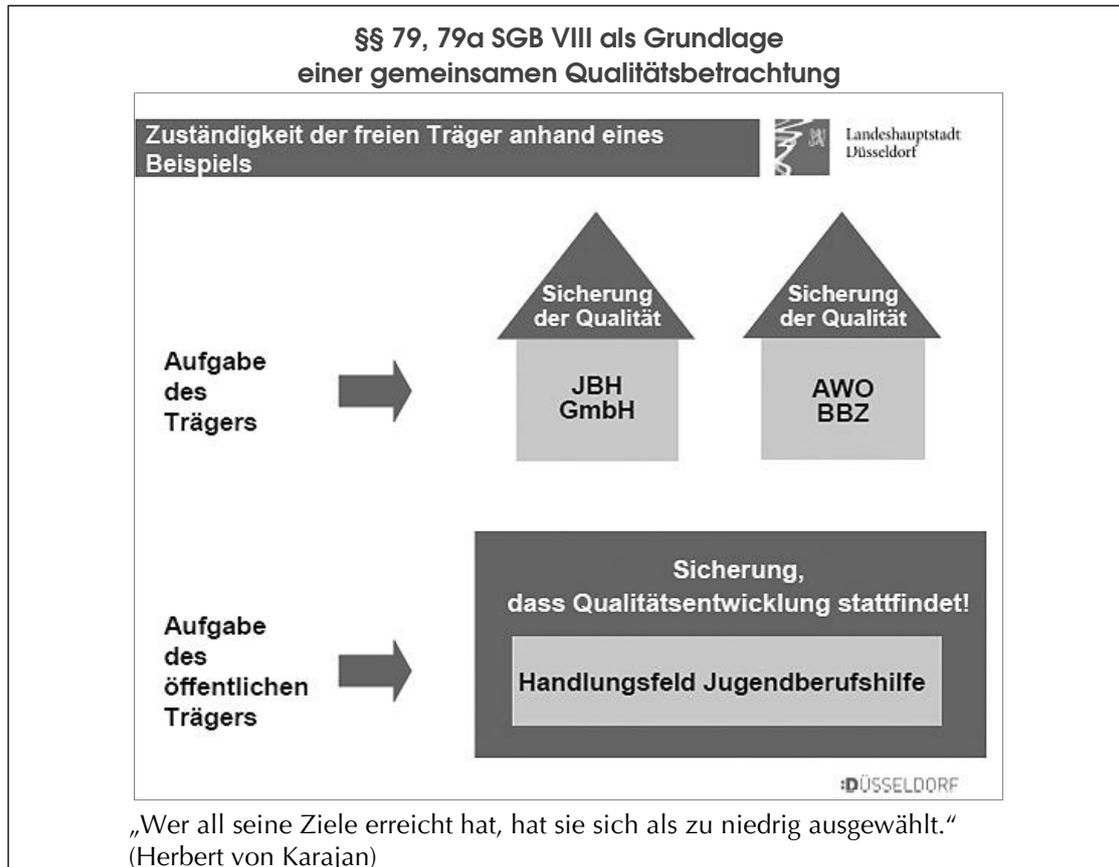


Abbildung 8

© Stephan Glaremin, Franz-Josef Rabeneck

Kontakt:

Agentur für Arbeit Düsseldorf
Franz-Josef Rabeneck
Grafenberger Allee 300, 40237 Düsseldorf
Tel. 0211.6922824
Franz-Josef.Rabeneck@arbeitsagentur.de

Jugendamt Düsseldorf
Stephan Glaremin
Willi-Becker-Allee 7, 40200 Düsseldorf
Tel. 0211.8995155
Stephan.glaremin@duesseldorf.de

Es gibt nichts Gutes ...

Qualität und Qualitätsentwicklung – Herausforderungen an die Kinder- und Jugendhilfe

PROF. DR. CHRISTIAN SCHRAPPER

Erziehungswissenschaftler, Universität Koblenz-Landau, Koblenz

Die gestern und heute hier vorgestellten Projekte zum Thema Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe lassen sich schlicht unter dem schönen Motto von Erich Kästner zusammenfassen: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Einerseits wurde deutlich gemacht, dass es jeweils viel Kritisches vor allem zu den Strukturen und Ressourcen der Jugendhilfe zu sagen gäbe, dass andererseits mit Ideen, Engagement und Durchhaltevermögen versucht wird, trotz aller Widerstände und Hemmnisse etwas zu erreichen, und nach praktischen Lösungen für die Entwicklung und Durchsetzung von Qualität im jeweiligen Handlungsfeld gesucht wird.

Wir können über die Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe lange philosophieren, umfangreiche Listen und begründete Analysen aufzuführen, was alles problematisch, widersprüchlich, kontrovers ist – letztlich bleibt die Frage: Was kommt bei Kindern, bei Jugendlichen und Familien vor Ort konkret an? Diese Frage soll mich durch den abschließenden Vortrag leiten.

Wo „steht“ die Kinder- und Jugendhilfe heute?

Die wichtigste Botschaft an dieser Stelle: **Die Jugendhilfe „steht“ nicht, sie bewegt sich, und das sehr dynamisch.** Dies zeigt sich nicht nur in den hier auch vorgewiesenen hohen Wachstumsraten in Bezug auf Geld und Personal, sondern auch darin, dass die Jugendhilfe große Aufmerksamkeit für ihre Arbeit, vor allem in den Arbeitsfeldern Kinderschutz, Kita und Hilfen zur Erziehung erfährt – nicht nur zur eigenen Freude allerdings.

Und doch kreist die Bewertung dieser Dynamik immer wieder um die Frage: **Wie viel öffentliche Verantwortung muss/darf/soll es für private Lebensschicksale geben?** Oder als direkte Frage der steuerzahlenden Bürger formuliert: *Was gehen mich die Kinder anderer Leute an? Was geht es mich an, was aus anderen Kindern wird?*

Die Antwort kann nur lauten: *Das geht dich, das geht uns alle etwas an!* So eine programmatische Antwort ist schnell formuliert, im Zusammenhang mit dem Schlagwort „Verantwortungsgemeinschaft“ schnell dahinsagt. Und wenn sie stimmt, ist die Antwort folgenreich: *Denn wenn es mich etwas angeht, greift es auch in mein Portemonnaie – und da hört bekanntlich die Freundschaft auf.* Und die Auseinandersetzung darum, wie viel öffentliche Verantwortung für private Lebensschicksale legitim ist, hat noch eine weitere Dimension von „Verantwortungsgemeinschaft“, die der drohenden Einmischung und Bevormundung. Eltern und Familien können mit Recht antworten: *Was geht Sie das an, wie wir mit unseren Kindern umgehen?* Die Behauptung einer öffentlichen Verantwortung für private Lebensschicksale, oder in der Diktion des 11. Kinder- und Jugendberichts das „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“ hat viele Dimensionen, berührt empfindlich

viele Interessen und löst immer wieder notwendige Kontroversen aus, auch und gerade um die Qualität der Jugendhilfe, also ihre Güte und ihren Nutzen.

Seit fast 100 Jahren prägt dabei eine Zerreißprobe die Kinder- und Jugendhilfe: Einerseits will sie „in der Mitte“ ankommen, eine „notwendige gesellschaftliche Mehrleistung für alle Kinder und Familien sein (Kita, Familienbildung, Jugendarbeit, Jugendhilfe in der Schule) und ist dies inzwischen scheinbar auch. Andererseits muss sie doch für die Ränder zuständig bleiben (Kinderschutz, Hilfen zur Erziehung, Jugendberufshilfen). Diese Zerreißprobe fordert die Kinder- und Jugendhilfe immer wieder heraus: Was tut sie für alle und was für diejenigen, die es besonders benötigen?

Dabei fallen zwei Paradoxien auf:

(1) Die Jugendhilfe ist „groß“ geworden und „klein“ geblieben. In den Beiträgen gestern und heute ist deutlich gemacht worden, dass die Kinder- und Jugendhilfe durchaus zu einem neuen Selbstbewusstsein berechtigt ist und dies auch gefunden hat. Der 14. Kinder- und Jugendbericht bietet genügend Beispiele und auch die Kinder- und Jugendhilfetage sind stets eine beeindruckende Leistungsschau, sicher auch der kommende hier in Berlin. Das passt jedoch nicht zu dem immer schnell jammervollen Sprechen über Probleme und Schwierigkeiten. Sie spüren sicher bei sich selbst auch die Spannung zwischen dem nach außen transportierten Gefühl, „groß“ geworden zu sein und auch so wahrgenommen zu werden, und dem nach innen gerichteten Gefühl, eigentlich noch „klein“ zu sein, nicht alles zu können und alles wäre so schwierig. Ist die Jugendhilfe nun „groß“ oder „klein“ oder beides gleichzeitig?

(2) Jugendhilfe zwischen Regel (Infrastruktur) und Ausnahme (Auffangnetz). Auch das ist zum Teil in den vorgestellten Projekten deutlich geworden, insbesondere dort, wo es um Schule, Kita und Ausbildung geht. Hier richten sich Angebote an alle Kinder bzw. Jugendlichen, aber auch an Kinder und Jugendliche mit einem besonderen Bedarf. Was bleibt für die „Ausnahmen“? Wenn wir das zur Verfügung stehende Geld für das ausgeben, was alle wollen, was bleibt dann noch für diejenigen übrig, die es besonders nötig haben – und umgekehrt?

Es kann mit Fug und Recht eine **Expansions- und Erfolgsgeschichte der Kinder- und Jugendhilfe von 1990 – 2014** behauptet werden. Dies geht mit dem **Selbstbewusstsein** einher: **„Ohne uns geht nix mehr“**, so Rainer Krger gestern.

Diese Expansionsgeschichte hat jedoch – wie alle Wachstumsgeschichten – auch kritische Aspekte:

1. Die Spannungen zwischen „Mitte“ und „Rändern“ wachsen erheblich.

Diese lassen sich exemplarisch an drei Bereichen festmachen:

- *Willkommensbesuche und Kinderschutz:* Dieses Spannungsfeld löst häufig eine heftige Debatte aus. Kommt nun schon frühzeitig der „Familienspion“ in einem freundlichen Gewand mit einem Begrungspckchen für Mutter und Säugling, der sich gleichzeitig kritisch in der Wohnung umsieht und Verdachtsmomente für eine eventuelle Kindeswohlgefährdung scannt? Mit solchen Spannungen kennt sich die

Jugendhilfe, vor allem in den klassischen Arbeitsfeldern, gut aus: Freundlich dreinschauen und trotzdem nichts übersehen.

- *Sozialarbeit an Schulen und Integrationshilfen:* In der Vorstellung des Projektes aus Münster ist die Frage deutlich geworden, was nun die Aufgabe der Jugendhilfe in diesem Feld sein soll. Ist sie der „Besenwagen“, der hinterherfährt und diejenigen aufammelt, die übrig bleiben? Jugendhilfe hat durchaus diese Funktion. Die Kollegen aus Münster haben in beeindruckender Weise versucht, dies einerseits anzunehmen – bis hin zur Förderinsel –, sich andererseits aber nicht in die Ecke drängen zu lassen und trotzdem mitzureden, wenn es um alle Kinder geht. Im Hinblick auf Schule wird die Jugendhilfe in Zukunft noch viele solche „dicken Bretter bohren müssen“.

Hier sind m.E. zwei Perspektiven auszumachen: Auf der einen Seite gibt es durchaus Initiativen wie „Jugendhilfe macht Schule“, in denen sich Jugendämter und Träger zutrauen, Aufgaben der Schule zu übernehmen. Auf der anderen Seite gibt es ein deutliches Plädoyer dafür, dass jeder Bereich seine Aufgaben zu erfüllen hat – dies aber in Kooperation. Natürlich kann man bei der Art und Weise, wie wir Schule erleben, schnell etliche Punkte finden, mit denen man nicht zufrieden ist und zu denen wir Ideen haben, wie man das richtig machen kann. Das erkennt aber deutlich, dass es um eine erheblich andere Größenordnung geht, in der etwas allgemein und flächendeckend organisiert werden muss. Daher sollten wir an dieser Stelle etwas bescheidener auftreten und anerkennen, dass Schule nicht so leicht zu machen ist, und uns auf das beschränken, was wir können – nämlich den „Besenwagen“ zu spielen.

- *Jugendarbeit in Offenen Ganztagschulen:* In Nordrhein-Westfalen wurden die Horte abgeschafft und die Nachmittagsgestaltung soll kostengünstig von anderen Akteuren, möglichst von Ehrenamtlichen, organisiert werden – und dies unter der Bezeichnung „Ganztagschule“. Das ist in der Tat eine Mogelpackung. Gleichzeitig ist es der Versuch, mit wenig viel und viele zu erreichen. Für die Jugendarbeit hat das zum Teil dramatische Folgen – wie ich es in Rheinland-Pfalz und in Nordrhein-Westfalen erlebe –, weil sich existenziell die Frage stellt, wo noch Raum und Zeit für eine eigenständige Jugendarbeit bleibt. Sind die Kolleginnen und Kollegen der Jugendarbeit diejenigen, die nur abends von 18 bis 20 Uhr tätig werden können, wenn Schule endlich vorbei ist und Familie noch nicht begonnen hat? Was ist dann noch möglich? Die zweite Frage ist die nach den Orten und Räumen, an denen die Jugendlichen noch etwas für sich finden und gestalten können, so, wie sie es wollen und brauchen – jenseits von Schule und Familie. Was kann Jugendarbeit dazu jungen Menschen an „Gelegenheitsstrukturen“ anbieten, die nicht schon durch programmatische Absichten schulischer Ergänzungsbetreuung besetzt sind?

2. Expansion verdeckt strukturelle und konzeptionelle Probleme und Konflikte.

Wenn es etwas zu verteilen gibt und jeder die Chance hat, auch etwas abzubekommen, ist die Auseinandersetzung in den Verteilungskämpfen nicht so heftig wie in Zeiten, in denen es gilt, überhaupt etwas zu bekommen – das ist auch in der Jugendhilfe nicht anders.

Dies betrifft zum Beispiel die **Ungleichheiten der Arbeitsfelder Kita, Hilfen zur Erziehung (HzE) und Jugendarbeit**. Man kann zu Recht fragen, was es für das Selbstverständnis und die Praxis bedeutet, wenn es in der Kinder- und Jugendhilfe ein Arbeitsfeld gibt, das zwei Drittel der Ausgaben beansprucht (Kita), und wenn vom restlichen Drittel 80 Prozent für Hilfen zur Erziehung sind und alle anderen sich den Rest teilen müssen.

Die **Unterschiede zwischen Regionen und Organisationen** sind auch während dieser Tagung wieder angesprochen worden. Von den etwa 550 Jugendämtern, die es zur Zeit in Deutschland gibt, kann man auch als 550 Kleinstaaten sprechen oder, etwas freundlicher als 550 Mitgliedsstaaten in der „Deutschen Union Jugendhilfe“. Es sind vielfach doch sehr disparate Konzepte und Organisationsideen, die nicht nur positiv unter der Überschrift „Viele Wege führen nach Rom“ zu bewerten sind, sondern in Bezug auf die Leistungen der Jugendhilfe und auf die Arbeitsfähigkeit von Jugendämtern gibt es vielfach riesige und auch unerklärbare Unterschiede. Es gibt Jugendämter, die tatsächlich kaum noch in der Lage sind, bedarfsgerechte Leistungen für junge Menschen und ihre Familien zu erbringen, und es gibt Regionen, in denen z.B. in der Jugendarbeit kaum noch etwas angeboten wird. Die Ergebnisse einer diesbezüglichen Studie im Land Rheinland-Pfalz für den letzten Kinder- und Jugendbericht waren so erschreckend, dass sie kaum jemand, weder kommunal noch auf Landesebene, sehen wollte. Die Differenz der Leistungsfähigkeit gerade im Hinblick auf die Qualitäten, die für Kinder, Jugendliche und Familien erkennbar sind, ist zum Teil so erheblich, dass von einer Vergleichbarkeit der Lebensbedingungen überhaupt keine Rede mehr sein kann. Kommunale Selbstverwaltung, so wichtig sie als föderales Strukturprinzip ist, kann zumindest aus der Perspektive der Adressaten und Nutzer von Jugendhilfe diese großen Unterschiede der Lebenschancen nachwachsender Generationen nicht rechtfertigen.

Eine weitere Kontroverse, die durch Wachstum eher verdeckt wird, ist der Streit um **Spezialisierung vs. Ganzheitlichkeit** (GSD – ASD; Spezialgruppen, etc.). Dieser Grundkonflikt hat die Organisation der Kinder- und Jugendhilfe schon lange geprägt. In der Zeitspanne, die ich aus eigener Berufstätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe überblicke, gut 30 Jahre, kann ich mich an keine Zeit erinnern, in der über dieses Verhältnis von „spezial“ und „allgemein“, von „hervorgehoben“ und „generalisiert“ nicht heftig gestritten wurde. Spezialdienste wie der Pflegekinderdienst oder die Jugendgerichtshilfe waren auch ein deutlicher Impuls zur Qualitätsentwicklung in Arbeitsfeldern und im Jugendamt. Gleichzeitig blieb die Frage: Was ist mit dem, was übrig bleibt? Ist der ASD der Dienst, der alles erledigt, was sich die Spezialdienste nicht als besondere „Rosinen“ herausgepickt haben? Ist das der „Restverwertungsdienst“? Dagegen kann man das Plädoyer für eine grundsätzlich generalisierte Aufgabenwahrnehmung setzen.

Wenn, wie aus Köln geschildert, das Problem der Qualitätsentwicklung in Kinderschutz und Familienberatung so gelöst werden kann, dass 50 neue Stellen geschaffen werden und die Kolleginnen und Kollegen – nicht nur des ASD – erfahren, dass sie ebenfalls davon profitieren, gewinnt das gesamte Jugendamt. Was ist aber, wenn solche Qualitätsentwicklungen gefragt sind, die nicht durch ein Mehr gelöst werden können, sondern durch die üblichen Strategien der Neuorganisation und Umverteilung: Einige müssen abgeben, damit andere sich entwickeln können? Die Frage, wie spezifische, sehr komplexe und anspruchsvolle Aufgaben gerade im ASD so zu gestalten sind, dass sie tatsächlich erfüllt werden können, bleibt ein kontroverses Thema, das immer wieder neu bearbeitet werden muss.

3. „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“

Wenn das Sein davon bestimmt ist, dass das Jugendamt das größte Amt der Kommunalverwaltung und für alle Aufgaben der Jugendhilfe zuständig und verantwortlich ist und die freien Träger als konkurrierende Unternehmungen agieren, gilt auch hier die schlichte materialistische Erkenntnis: „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“ – und nicht umgekehrt. Die Größe und die Wucht der materiellen Verantwortung, die Vielzahl der Aufgaben, all dies prägt den Blick auf die Kinder- und Jugendhilfe. Bei den Jugendamtsvertretern hier ist mir das nicht so deutlich geworden wie beim Vertreter der Freien Träger, Rainer Kröger, wenn er sinngemäß sagt: „Wenn wir uns als freie Träger in einem Feld bewegen müssen, das von uns verlangt, als ökonomisch denkende Unternehmer zu handeln, dann werden wir auch zu Unternehmern. Dann haben wir auch einen ökonomischen Blick auf das, was wir tun, und fragen auch immer danach, ob unsere Leistungen refinanziert werden.“

Ökonomische Verbindlichkeiten, Verpflichtungen und Gewinnerwartungen prägen aber den Blick darauf, was in der Kinder- und Jugendhilfe als gut gilt, was aussichtsreich unternommen werden kann und was weniger. Für die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe bedarf es eines konzeptionellen und politischen Gegengewichtes zu dieser basalen unternehmerischen Orientierung, damit Jugendhilfe nicht zu einem Kosten-Nutzen-Projekt verkommt, in dem nur noch unternommen wird, was Profit verspricht – wenn auch Aussichten auf Profit die Bemühungen um Qualität deutlich beflügeln und vor allem ökonomisch absichern können. Für dieses konzeptionelle und politische Gegengewicht will ich zwei Überlegungen anbieten: Zuerst ein programmatisches Modell für die Wirksamkeit einer qualifiziert entwickelten Kinder- und Jugendhilfe und danach ein Qualitätskriterium aus der Perspektive von Kindern und Jugendlichen.

Zum Ersten: Jugendhilfe wirkt nur als Ganzes gut!

Im Wesentlichen ist die Jugendhilfe für die vier Bereiche Infrastruktur für Bildung und Erziehung wie Kindergarten und Schule, Beratung und Unterstützung, Hilfen zur Erziehung und Krisenintervention zuständig (**Abbildung 1**).

Mit dem ersten Bereich, Infrastruktur für Bildung und Erziehung, sind wir „in der Mitte der Gesellschaft angekommen“. Hinter der Gestaltung der Infrastruktur durch die Jugendhilfe steckt die Grundidee, dass die vorhandenen Möglichkeiten an Unterstützung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen nicht durch zusätzliche und besondere Maßnahmen erfüllt werden müssen. Dazu gibt es einen wunderbaren Satz von Gertrud Bäu-

mer, der „Großmutter“ der Jugendwohlfahrt. Anfang der 1930er-Jahre, in einer sozial spannungsvollen und politisch aufgeladenen Situation auch hier in Berlin, sollte sie auf einer Versammlung des Deutschen Vereins die sozialpädagogische Idee der Jugendwohlfahrt vorstellen. Dies tat sie u.a. mit den Worten: „Jugendwohlfahrt ist nicht wesentlich Nothilfe, sondern eine unverzichtbare gesellschaftliche Mehrleistung.“ Das war ihr Kernsatz und sie verdeutlichte diese Aussage mit einem Beispiel: Die Einführung der öffentlichen Straßenbeleuchtung sei nicht dem Versagen der privaten Lampenbesitzer geschuldet, sondern ein Beispiel für die Entwicklung öffentlicher Infrastruktur, denn es ist ein „Commitment“ – so würden wir heute sagen –, dass jeder gefahrlos über den Bürgersteig gehen kann, auch wenn er keine eigene Lampe dabei hat. Diese Leistung wird öffentlich zur Verfügung gestellt, und zwar nicht als Antwort auf eine Notlage, sondern aus dem Selbstverständnis, dass Berlin als Hauptstadt beleuchtet sein müsse, ein Beitrag für Sicherheit und Komfort im öffentlichen Raum. Dieses Beispiel übertrug Bäumer auf die Jugendwohlfahrt: auch hier müssen Leistungen für alle Kinder und Familien zur Verfügung gestellt werden, wie eben Kita oder Jugendarbeit, als Beitrag für ein gesundes und förderliches Aufwachsen aller Kinder. Ein anderes Beispiel könnte sein: Dass es eine allgemeine Schulpflicht gibt, liegt nicht daran, dass Eltern nicht in der Lage sind, den Kindern Lesen, Schreiben und Rechnen beizubringen. Also nicht das private Versagen ist unsere Perspektive auf das Erfordernis einer Infrastruktur. Für das, was erforderlich ist, gibt es allerdings viele und durchaus konkurrierende Vorstellungen und Ideen.

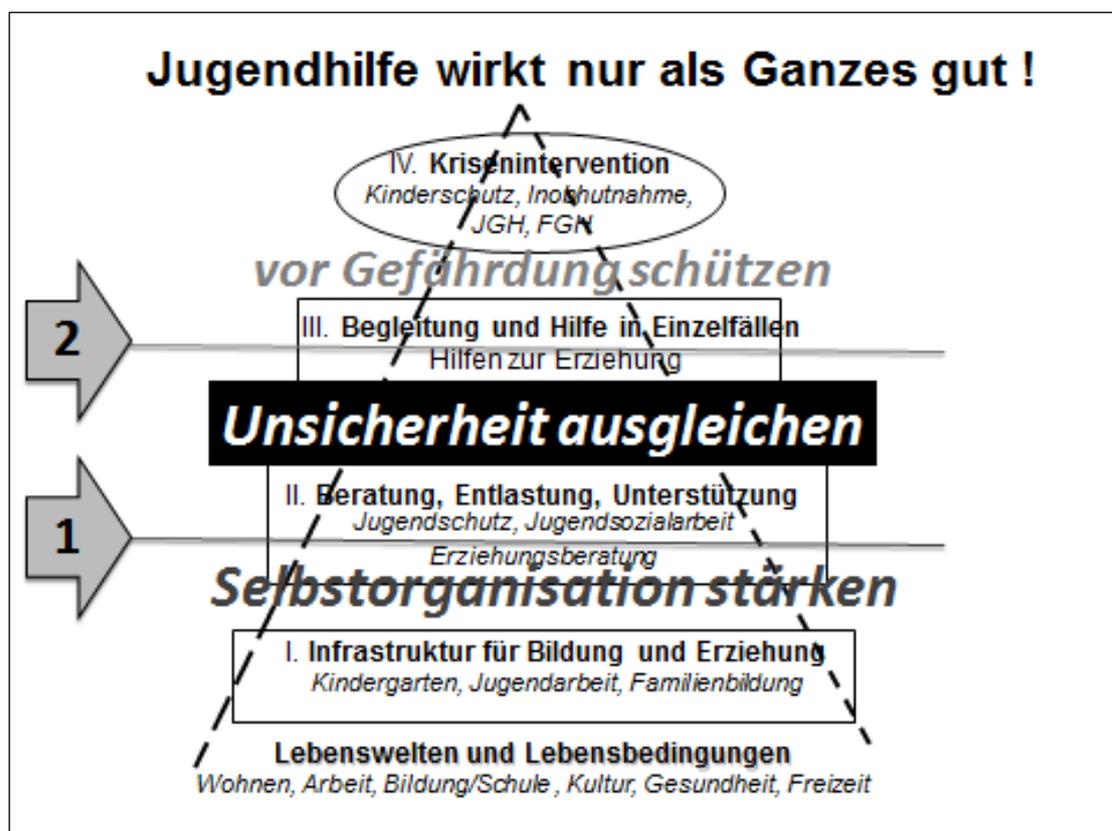


Abbildung 1

© Prof. Dr. Christian Schrapper

Im Modell einer nur als Ganzes wirksamen Jugendhilfe bilden Beratung, Entlastung und Unterstützung ein Zwischenfeld – noch Infrastruktur, aber nicht mehr unbedingt von allen genutzt. Hier sind Erziehungsberatung, Jugendschutz und Jugendsozialarbeit angesiedelt. Die Hilfen zur Erziehung stellen bereits ein Segment dar, in dem im Einzelfall die Notwendigkeit zu einer Leistung erwiesen sein muss, erst recht in der Krisenintervention.

Die Jugendhilfe funktioniert gut, wenn sie so aufgestellt ist wie in der Abbildung: eine breite Basis, ein angemessenes Mittelfeld und eine qualifiziert ausgestattete Spitze. In Bezug auf die Spitze wäre zu sagen: Keine Gebietskörperschaft würde die Feuerwehrautos verschrotten, nur weil sie einen so guten vorbeugenden Brandschutz hat und davon ausgeht, dass es dort nie mehr brennen wird. Auch hier ist das Prinzip „Vorsorge schaffen für hoffentlich nicht eintretende Krisensituationen“. Das muss auch das Prinzip in der Kinder- und Jugendhilfe sein.

Das Dreieck darf jedoch auch nicht auf dem Kopf stehen. Wenn Sie in Ihre Haushaltsplanung vor Ort schauen und die einzelnen Bereiche mit den Summen hinterlegen, werden Sie sehen, dass das eher wie ein Schlüsselloch aussieht: eine breite Grundlage dank Kita-Ausbau, in der Mitte (Erziehungsberatung, Familienbildung und Jugendarbeit) wenig und oben wieder mehr, vor allem „teure“ Heimerziehung.

Aus meiner Sicht gibt es in diesem Modell zwei entscheidende Schwellen, die in der Qualitätsentwicklung und in der Entwicklung bedarfsgerechter Angebote und Leistungen immer wieder Beachtung finden müssen. Das ist einmal die Schwelle, an der all die Leistungen dazu beitragen, die Selbstorganisationsfähigkeit von Familien für die Versorgung und Erziehung ihrer Kinder sowie die Selbstorganisationsfähigkeit junger Menschen, den Anforderungen, die das Leben in Schule und Ausbildung usw. an sie stellt, zu stärken. Diese Schwelle habe ich in dem mittleren Beratungsfeld in der Abbildung 1 angesiedelt. Die Erfahrung aus vielen Fallanalysen zeigt, dass, wenn diese Schwelle einmal in den Bereich überschritten wird, in dem es darum geht, Unsicherheit auszugleichen, die Rückkehr in den Bereich der Selbstorganisation sehr schwer ist. An dieser Stelle geht es um das Verhältnis zwischen Unterstützung im Sozialraum und Nutzung von Regeleinrichtungen, auch in besonderen Belastungssituationen, und der Gewährung einer formellen und zu beantragenden Hilfe zur Erziehung, mit allem, was dazugehört. Ist der erste Hilfeplan geschrieben, wird es ungleich schwerer zu bewerkstelligen, dass dies der letzte war, als dass der zweite, dritte und x-te Hilfeplan folgt. Das muss nicht so sein, aber es ist eine Erfahrung, die die Aufmerksamkeit darauf lenkt, was wir so lange wie möglich und so schnell wie möglich wieder tun müssen, um die Selbstorganisation der Familien zu stärken, ihre Kinder gut und gesund groß ziehen zu können.

Die nächste Schwelle ist die zum Gefährdungsrisiko, wo die Jugendhilfe „vor Gefährdungen schützen“ muss. Um dieses Thema ranken sich die Kinderschutzdebatten, auch die Debatte um einen „demokratischen Kinderschutz“, der nicht das Kinderzimmer zu einem Hochsicherheitstrakt staatlicher Früherkennung und Überwachung erklärt. Allerdings zeigt sich auch hier: Wenn diese Schwelle erst einmal überschritten ist, ist der Aufwand und sind die Erfordernisse, mindestens wieder in den Bereich des Ausgleichens von Unsicherheit zurückzukommen, umso höher.

Für die Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung wird mit diesem Modell einer nur als Ganzes wirksamen Jugendhilfe mit den zwei bedeutsamen Schwellen eine Orientierung angeboten, Strukturen, Angebote, Ressourcenverteilung und Entwicklung, aber auch die Kooperation der einzelnen Arbeitsbereiche so aufeinander zu beziehen, dass sie so lange wie möglich Selbstorganisation stärken, dass sie überall dort, wo es erforderlich ist, so schnell wie möglich Unsicherheit ausgleichen und dass sie zuverlässig vor Gefährdung schützen. Das kann aber nur erreicht werden, wenn man „von unten nach oben“ und nicht „von oben nach unten“ die Beziehungen der Angebotsbereiche wahrnimmt und bewertet, aufbaut und entwickelt.

Zum Zweiten: Bildung als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung junger Menschen zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftlichen Persönlichkeit

Die bisherigen Ausführungen betreffen die Organisationsperspektive, denn diese ist uns vertrauter. Wichtiger aber für jede Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe ist die Perspektive der Adressaten, die Perspektive von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien. Diese Perspektive gibt wesentliche Orientierungen für die qualitativen Entscheidungsfragen: Was wollen und können wir uns leisten? Woran wollen wir erkennen, ob das, was wir tun, auch einigermaßen nachhaltig dazu beiträgt, Kindern zu ihrem Recht auf Entwicklung und Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit zu verhelfen?

Die zentrale Institution, die dafür zuständig ist, ist jedoch nicht die Kinder- und Jugendhilfe, sondern die Schule, oder besser das, was Schule ermöglichen soll: die **Bildungs- und Schulkarriere aller jungen Menschen**. Erfolgreich durch die Schule zu kommen und dies am Ende mit einem Zertifikat bestätigt zu bekommen, ist die entscheidende Eintrittskarte für ein eigenverantwortliches und gemeinschaftsfähiges Leben.

In den vorgestellten Praxisbeispielen ist deutlich geworden, mit wie viel Nachdruck, Energie und auch Phantasie – bis in den Einzelfall – versucht werden muss, den Verlust der Eintrittskarte zu kompensieren. Der Beitrag der Kinder- und Jugendhilfe zum „Erfolg“ junger Menschen in ihren Schul- und Bildungskarrieren ist ein wesentliches Qualitätskriterium für ihre nachhaltigen Wirkungen, so meine Behauptung.

Ich verwende absichtlich nicht den Begriff „Schullaufbahn“, weil der Karrierebegriff an dieser Stelle einerseits normativ aufgeladen ist und er andererseits die Subjektperspektive stärkt, die Perspektive auf „meine“ Karriere und nicht auf generelle Erwartungen, wie man zu sein hat. Kinder haben ein Recht darauf, in der Schule Karriere zu machen. Was kann die Jugendhilfe dazu beitragen und an welchen Stellen können und müssen wir uns darüber vergewissern, ob Kinder die Chance bekommen und auch wahrnehmen können, in der Schule erfolgreich zu sein? Daraus wird ein Qualitätskriterium, das ablesbar macht, was Jugendhilfe für ein gesundes und förderliches „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“ beitragen kann. Die Frage lautet allerdings nicht, ob die Schule erfolgreich ist, sondern, ob Kinder in der Schule erfolgreich sind. Woran dieser Erfolg von Kindern und Jugendlichen festgemacht werden kann, darüber wird noch viel zu diskutieren sein. Sicher nicht an schlichten Zeugnisnoten allein, auch an den Leistungsbewertungen, die die Schule Kindern ausstellt.

Aus meiner Sicht sind es vier zentrale Fragen, die – ähnlich wie in dem anderen Strukturmodell – kennzeichnen, an welcher Stelle sich die Jugendhilfe wofür zu interessieren hat (**Abbildung 2**):

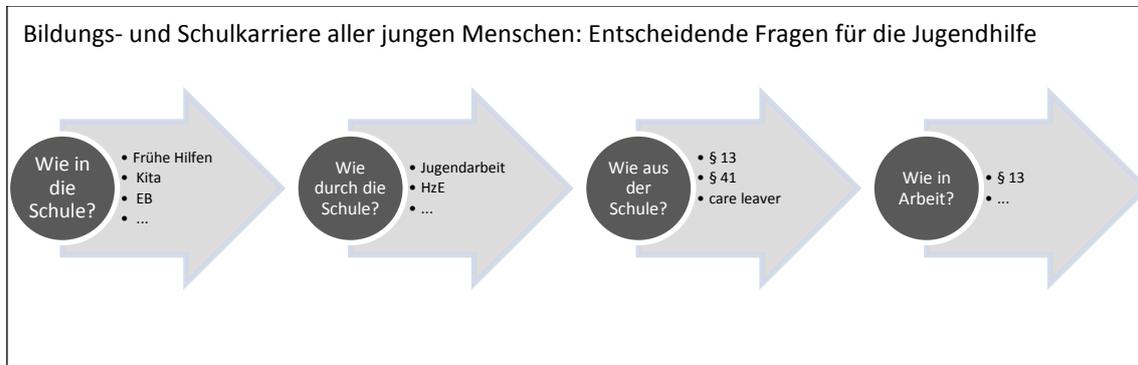


Abbildung 2

© Prof. Dr. Christian Schrappner

(1) Mit der ersten Frage „Wie kommen die Kinder in die Schule?“ sind wir in der Kinder- und Jugendhilfe „schwer“ beschäftigt. Die Kindertagesbetreuung in den Schul- und Bildungsbereich zu überführen, hat sich mit Ausnahme weniger Kommunen erfreulicherweise nicht durchgesetzt. Das wäre meiner Ansicht nach auch ein grober Fehler. Die Kinder- und Jugendhilfe leistet einen bedeutsamen Beitrag für alle Kinder in den ersten entscheidenden sechs oder sieben Lebensjahren, die für die Bildungs- und Schulkarriere bedeutsam sind. Dies tut sie in Form von Frühen Hilfen, Kindertagesbetreuung, Erziehungsberatung usw. Es war gestern im Vortrag aus Euskirchen sehr eindrucksvoll zu hören, wie sehr darauf geachtet wird, für jedes einzelne Kind, aber auch insgesamt für alle Kinder diesen Eintritt in die Schule – nicht aus der Perspektive der Schule, sondern aus der der Kinder – gut vorzubereiten, die Kinder gut auszurüsten für das, was dort auf sie zukommt.

(2) Wie kommen die Kinder durch die Schule? Im Laufe der Schulzeit gibt es noch einmal eine bedeutsame Übergangssituation – der Übergang von der Grundschule in die weiterführende Schule, in der Regel nach dem vierten, fünften oder sechsten Schuljahr. Wir wissen, dass dies eine zweite entscheidende, für das weitere Leben bedeutsame Weichenstellung darstellt, an der viel selektiert wird. An diesem Übergang kann die Jugendhilfe durch verschiedene Formen der Sozialarbeit an Schulen, in Schulen und mit Schulen mitwirken. Aber auch die Hilfen zur Erziehung sind an dieser Stelle zu erwähnen, weil sie aus der Perspektive des Einzelfalls mit der Frage beschäftigt sind, was man für ein bestimmtes Kind tun kann, damit es in der Schule erfolgreich ist.

(3 und 4) Wie kommen die Kinder/Jugendlichen aus der Schule und wie kommen junge Menschen in Arbeit? Auch in diesen Bereichen hat die Jugendhilfe Möglichkeiten, junge Menschen zu unterstützen.

An diesem Strukturmodell lassen sich sehr konkrete Fragestellungen und Kriterien für eine Qualitätsentwicklung ableiten und entwickeln. Was tun wir dafür, dass möglichst alle Kinder aus unserem Zuständigkeitsbereich erfolgreich durch die Schule gehen. Aus meiner Sicht wäre das ein übergeordnetes Qualitätskriterium. Jedes Jugendamt kann zählen,

wie viele Kinder in seinem Zuständigkeitsbereich jedes Jahr geboren werden. Es dürfte auch möglich sein nachzuvollziehen, wie viele Kinder (nicht welche) davon noch in dem Zuständigkeitsbereich leben, wie viele weggezogen sind und wie viele dazugekommen sind. In einem Monitoring lässt sich feststellen, wie es um die Schulkarrieren der Kinder und Jugendlichen bestellt ist. Nach 18 Jahren ist es somit möglich, ein Resümee zu ziehen, wie viele von den Kindern, die vor 18 Jahren im Zuständigkeitsbereich geboren wurden, noch dort leben und wie viele davon einen qualifizierten Schulabschluss erreichen konnten. Das wäre ein messbares Nachhaltigkeits- und Erfolgskriterium – auch für die Kinder- und Jugendhilfe, aber nicht, weil sie für Schule verantwortlich ist, sondern weil sie dafür verantwortlich ist, dazu beizutragen, dass Kinder erfolgreich durch die Schule kommen.

Zum Schluss zusammenfassende Thesen und Positionen zur Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe:

Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe

Zur Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe biete ich Ihnen eine Definition an:

Qualität = Geld + Güte + Gerechtigkeit. Kinder- und Jugendhilfe muss nach dieser Definition:

- **gerecht sein und für Gerechtigkeit „sorgen“.**

Das ist der Anfangspunkt allen Nachdenkens über Qualität. Kinder- und Jugendhilfe hat in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat keine Rechtfertigung, wenn sie nicht zu Gerechtigkeit für Aufwachsen und Leben beitragen kann. „Gerechtigkeit“ ist ein hoch aufgeladener und ein sehr normativer Begriff. Gerechtigkeit ist nicht Recht, aber das Recht ist ein wesentlicher Bezugspunkt und ein wesentliches Instrument, um die Gerechtigkeitsfrage immer wieder zu stellen. Dazu gehören:

- ***Recht auf Entwicklung und Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit für alle Kinder.***

Dies ist im SGB VIII der zentrale Bezugspunkt. Tragen wir dazu bei, für alle Kinder dieses Recht einzulösen?

- ***Teilhabe eröffnen und Belastungen ausgleichen.***

Nicht erst durch die Inklusionsdebatte ist uns die Eröffnung von Teilhabe an Gesellschaft, Zugang zu den Ressourcen, die für ein menschenwürdiges Leben erforderlich sind, zur Aufgabe gemacht worden. Das Gebot der unantastbaren Menschenwürde kann dabei nicht deutlich genug betont werden, vor allem angesichts der Erfahrungen von ehemaligen Heimkindern, deren Würde in den 1950er- und 1960er-Jahren durch die Jugendwohlfahrt, nicht nur in Heimen, auch durch Jugendämter, Vormünder, Vormundschaftsgericht, massiv verletzt wurde.

- ***Für Gerechtigkeit muss gekämpft werden, immer wieder neu!***

Gerechtigkeit entsteht nicht allein durch formale korrekte Rechtsanwendung, wenn diese im Rechtsstaat auch eine wesentliche Voraussetzung sein muss. Gerechtigkeit ist vielmehr immer wieder ein Thema politischer Auseinandersetzungen. Das zeigen u.a. die Debatten um die „Armutswanderung aus Osteuropa“ und die „un-

begleiteten minderjährigen Flüchtlinge“, aber auch andere (Verteilungs-)Debatten, in denen es immer wieder neu darum geht, wie viel öffentliche Verantwortung für private Lebensschicksale, wie viel öffentliches Geld für private Not zur Verfügung steht. Verteilungsfragen waren und bleiben in jeder Gesellschaft hoch brisant.

Wir sind möglicherweise etwas verwöhnt und unsere Wahrnehmung für Ungerechtigkeit ist dadurch etwas geschwächt, dass wir ein relativ kurzes Zeitfenster eines glücklichen Zusammentreffens und eines scheinbar tragfähigen Konsenses für die Chance auf gerechte gesellschaftliche Verhältnisse hinter uns haben. Nach Gründung der Bundesrepublik etwa ab Mitte der 1950er-Jahre bis Mitte der 1970er-Jahre nährte wirtschaftlicher Erfolg (Wirtschaftswunder) auch gesellschaftlich eine ähnliche Illusion wie heute in der Kinder- und Jugendhilfe, dass durch Expansion und Zugewinn für fast alle grundlegende Konflikte und Auseinandersetzungen zu lösen seien. Das sind sie nicht. In den letzten mindestens zwanzig Jahren verschärfen sich wieder deutlich die grundlegenden gesellschaftlichen Konflikte darum, wer Zugriff auf gesellschaftliche, kulturelle und ökonomische Ressourcen hat, wer vom Zuwachs profitiert und wer „zahlen muss“. Zunehmend ungleiche Vermögensverteilungen und Belastungen für staatliche Aufgaben oder Zugang zu Bildung sind nur exemplarische Felder hierfür. Für die Kinder- und Jugendhilfe bedeutet dies, dass sie (wieder) ständig auf der Hut sein muss und ihre „Waffenkammer“ für diese Auseinandersetzung um Chancengerechtigkeit für „jedes Kind“ nicht verschrotten kann, sondern immer wieder an verschiedenen Stellen deutlich machen muss: „So nicht!“

Für Gerechtigkeit sorgen, grundsätzlich und in jedem bis konkreten Einzelfall, ist das wichtigste Qualitätskriterium. Unser zentrales Gerechtigkeits-Thema ist z.B., dass jedes Kind das Recht darauf hat, erfolgreich durch die Schule zu kommen, damit jedes Kind die Chance hat, mit dieser Eintrittskarte eigenverantwortlich sein Leben zu gestalten.

- **das Richtige richtig tun.**

Hiermit sind wir im Thema „Güte“. „Neue Steuerung“, „Wirkung“ und „Qualität“ wurden stets kontrovers diskutiert, immer auch unter dem berechtigten Verdacht, dass die Neoliberalistische Ökonomie in die Kinder- und Jugendhilfe Einzug hält. Sie hat längst Einzug gehalten. Die Wirkungsfrage ist jedoch nicht im Wesentlichen eine ökonomische Frage, sondern eine danach, ob wir wissen, was wir tun:

- ***Kinder und Familien, in deren Leben Jugendhilfe so bedeutsam ist, haben ein Recht darauf, dass wir wissen, was wir tun.***

Die Entscheidungen, die Sie als Fachkräfte über Lebensentwicklung, Lebenschancen, Weichenstellungen für das Leben von Kindern treffen, sind einerseits notwendig und erforderlich, aber wenn sie getroffen werden, müssen Sie auch wissen, was Sie damit bewirken oder anrichten. Das betrifft schon den Bereich der Kindertagesbetreuung, denn hier werden bereits wichtige Weichen für ihre „Bildungskarriere“ gestellt. Der hier vorgestellte Leuener Beobachtungskatalog zum Beispiel kann auch ein gutes Instrument sein, um nachzuweisen, dass die Fachkräfte in der Kita wissen, was sie tun.

Dazu gehört auch, sich immer wieder vergewissern zu müssen, ob das, was getan wird, auch zu dem führt, was beabsichtigt wurde. Die Hilfeplanung ist für den Aufgabenbereich der Hilfen zur Erziehung ein hervorragendes Verfahren, genau diese Vergewisserung mit allen Beteiligten immer wieder zu bearbeiten. Und das eben nicht in erster Linie, weil die Vergewisserung über Wirkungen eine Antwort auf die Frage der Betriebswirte ist, wie effizient eine Maßnahme sei, sondern weil die Wirkungsfrage im Interesse der Kinder und Eltern beantwortet werden muss, in deren Leben sich Kinder- und Jugendhilfe einmischt.

In Blick auf das notwendige Wissen um die Wirkungen der Kinder- und Jugendhilfe ist leider eine gewisse Forschungsresistenz festzustellen. Vor allem Heinz Kindler vom DJI bemüht sich immer wieder nach Kräften, der deutschen Jugendhilfe internationale Forschungsergebnisse gerade im so sehr eingreifenden Arbeitsbereich des Kinderschutzes nahezubringen. Und doch haben wir in Deutschland gerade in Bezug auf die intervenierenden, tief eingreifenden Tätigkeiten der Kinder- und Jugendhilfe viel zu wenige gesicherte Erkenntnisse darüber, was diese bewirken können. Das beantwortet nicht im Einzelfall die Frage, was nun das „Geeignete und Notwendige“ ist, aber wir benötigen mehr empirisches Wissen darüber, um diese Frage für den einzelnen Fall besser abschätzen zu können. Ein Beispiel ist die kontrovers diskutierte Unterbringung von Kleinkindern in Bereitschaftsfamilien. Rainer Kröger schilderte, dass es in Berlin weitere Gruppen für 0- bis 1-jährige Kinder in Schichtdienstbetreuung geben soll, was für gewisse Unruhe im Plenum gesorgt hat. Ein Blick in die internationale Forschung zeigt deutlich, dass die vorbehaltlose, positive Einschätzung von Bereitschaftspflegefamilien nicht gerechtfertigt ist, sondern dass der Schaden für ein Kind, das sehr früh von einer Familie in die andere kommt und sich auch dort verzweifelt zu binden versucht, deutlich größer ist, als wenn es in die etwas distanzierter gestaltete Schichtdienstgruppe kommt. Wir sollten daher nicht nur mit Wunschbildern („Was hätte ich gern für das Kind?“) über die Fachfrage, ob wir wissen, was wir tun, diskutieren, sondern auch empirisch informiert.

- ***Und nicht zuletzt verlangt der „Steuerbürger“ Nachweise über die Nützlichkeit öffentlicher Ausgaben, die er finanziert.***

Die immer wieder aufgeregten medien-öffentlichen Debatten um das Versagen (Kinderschutz) oder die Skandale (z.B. Haasenburg) in der Jugendhilfe können auch als Ausdruck dieses berechtigten Interesses der zahlenden Steuerbürger an der Nützlichkeit „ihrer“ Jugendhilfe verstanden werden.

- **ein attraktives Arbeitsfeld für engagierte Profis sein.**

Dies ist aus meiner Sicht die dritte große Herausforderung, weil all das, was Kinder- und Jugendhilfe tut, eine personenbezogene Dienstleistung ist. Kinder- und Jugendhilfe „machen“ Menschen und sie machen diese Arbeit auch, weil sie damit „ihr Geld“ verdienen wollen und müssen. Damit sind bereits wesentliche Spannungsfelder einer professionellen Arbeit angedeutet; es geht konkret um:

- ***Personalakquise, Personalentwicklung, Personalbemessung.***

Finden Träger und Organisationen noch die Fachkräfte, die sie für die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe benötigen? Was müs-

sen sie dafür tun – in Bezug auf Ausbildung und Übergang von Ausbildung in die Berufstätigkeit usw.? Wir könnten uns gemeinsam über die Abschaffung des Anerkennungsjahres in der Sozialpädagogischen Fachhochschulausbildung empören, werden aber damit leben müssen. Die Hochschulen werden zurzeit an keiner Stelle dafür belohnt, dass sie ihre Studiengänge so gestalten, dass die Absolventen für die Anforderungen der Arbeitsfelder gut ausgerüstet sind. Die Hochschulen interessiert schon, ob ihre Absolventinnen und Absolventen eine Stelle finden und ob sie damit zufrieden sind – aber dafür wird nicht bezahlt. Hochschulen bekommen sehr viel Geld dafür, möglichst viele Studienanfänger aufzunehmen und möglichst viele Absolventen möglichst schnell und mit wenig Aufwand mit einem Abschluss wieder zu entlassen. So funktioniert zurzeit das System Hochschule. Das heißt, Sie, die Anstellungsträger werden aufgefordert sein, Ihre Personalqualitätsentwicklung in die eigenen Hände zu nehmen. Daran wird sich auch in den nächsten Jahren wenig ändern.

Ebenso wenig wird sich in den nächsten Jahren ändern, dass Jugendhilfe im Wesentlichen ein Frauenberuf ist. Mit den schlichten Gesetzen der Biologie, dass von den jungen Mitarbeiterinnen etliche schwanger werden und somit auch vorübergehend in die Elternzeit gehen, müssen Sie als Leiterinnen und Leiter in den Jugendämtern und bei freien Trägern umgehen.

- ***Handwerkszeug und Haltung.***

Beides, sachkundiges und sorgfältiges methodisches Handeln ebenso wie eine engagierte und reflektierte professionelle Haltung, werden zu Recht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Kinder- und Jugendhilfe gefordert. Aber beides, Handwerkszeug und Haltung, die Mitarbeitende mitbringen und entwickeln, müssen regelmäßig gepflegt, aufgefrischt und weiterentwickelt werden. Der Anteil der Ausgaben für diese „Pflege und Entwicklung“, also z.B. für Supervision und Fortbildung an den gesamten Personalkosten in Höhe von ca. 3 Prozent, so vergleichbare Empfehlungen anderer Arbeitsfelder, wäre ein Indikator für Qualitätsentwicklung. Förderlich wäre es auch, wenn für sozialpädagogische Fachkräfte eine ähnliche Nachweispflicht der eigenen Fort- und Weiterbildung eingeführt würde, wie für Fachkräfte in therapeutischen und medizinischen Arbeitsfeldern.

- ***Gute Arbeit gut machen können:***

So kann das Ziel der skizzierten Qualitätsanstrengungen auf den Punkt gebracht werden. Sowohl die nachweisbaren Wirkungen für Kinder und ihre Familien (gute Arbeit) als auch die methodisch und konzeptionell qualifizierten Arbeitsweisen (gut gemachte Arbeit) sind die beiden untrennbar verbundenen Qualitätsdimensionen sozialpädagogischer Arbeit in der Kinder und Jugendhilfe.

Zum Schluss:

Qualität ent-wickeln?

Die Trennung des Worts „entwickeln“ habe ich bewusst eingefügt, um auf eine sprachliche Paradoxie hinzuweisen. „Ent-wickeln“ heißt, dass man etwas abwickelt, was aufgewickelt war. Diese Deutung transportiert die Idee, dass wir alles schon hätten und wüssten, wir müssten nur an dem Band des Knäuels ziehen – und schon wäre sie da, die Qualität. Das jedoch ist ein Irrtum.

Qualitätsentwicklung ist anstrengende Arbeit und fordert viel:

- **Qualität muss gewollt werden.**

Qualität zu wollen und die Arbeit im einzelnen Fall, im Team, in der Organisation gut machen zu wollen, ist sowohl eine intellektuelle als auch eine emotionale Anstrengung und kann nicht verordnet werden.

- **Qualität muss gewusst werden.**

Es erfordert intellektuelle Anstrengung, sich in die Tiefen von Qualitätssicherungssystemen, in entsprechende Kriterien und Aufgaben und in die Fallstricke der Statistik einzuarbeiten. Das muss man können und dieses Können muss man erwerben. Zu fragen wäre auch: Wie viele Fachzeitschriften werden von den Mitarbeiter/innen regelmäßig gelesen, um dieses Wissen aufzufrischen?

- **Qualität muss besprochen werden.**

Qualitätsentwicklung ist mit vielen Gesprächen auf allen Ebenen der Mitarbeiterschaft, mit Auftraggebern und vor allem mit Adressaten und Nutzerinnen verbunden. Solche Gespräche sind im Ergebnis jedoch nicht vorhersehbar, es kann nicht sicher „berechnet“ werden, ob tatsächlich alle wichtigen Aspekte beleuchtet werden können und vor allem nicht, wie diese Gespräche ausgehen. Wenn über Qualität, erwartete und erlebte, gesprochen wird, gibt es nicht nur die Sachebene, sondern auch die Beziehungsebene der beteiligten Akteure. Wolfgang Trede hat einen Aspekt dieses Themas mit der Frage angesprochen, ob der Jugendhilfeausschuss auch hinter verschlossenen Türen sprechen darf, weil nur dann wirklich gesprochen und nicht „politisches Theater aufgeführt“ würde.

- **Qualität muss kooperiert werden.**

Kooperation ist eines der kompliziertesten Anforderungen an die Fachkräfte verschiedener Arbeitsbereiche. Man ist mitunter schon mit einer einigermaßen funktionierenden Koexistenz zufrieden, beispielsweise zwischen Schule und Jugendhilfe. Kooperation bedeutet auch Koordination, die sinnvolle Aufteilung der verschiedenen Aufgaben, zum Beispiel zwischen Jugendhilfe und Jobcenter. Kooperation ist kompliziert und anstrengend, aber Qualitätsentwicklung erfordert immer die Verständigung darüber, wie man ebenso effizient wie zufriedenstellend zusammenarbeitet.

- **Qualität muss organisiert werden.**

Jede soziale Arbeit und alle Kinder- und Jugendhilfe in der Bundesrepublik wird von und in Organisationen organisiert. Das Organisieren ist eine ganz zentrale Tätigkeit. Organisationen sind aber keine im besten Falle gut geöhlten Maschinen, sondern ausgesprochen eigenwillige Gebilde, die auf der einen Seite einen „eigenen Sinn“ zu haben scheinen, sich auf der anderen Seite aus dem Eigensinn derjenigen zusammensetzen, die dazugehören. Das komplizierte Verhältnis ist das Thema der Lernenden Organisation, die heute viele so gerne wären. Qualität basiert im Wesentlichen darauf, dass sie von Organisationen in Organisationen gestaltet wird, also auch die intensive Beschäftigung damit erfordert, was es genau bedeuten kann, als Organisation Qualität entwickeln zu wollen und nicht nur von den Mitarbeitenden einzufordern.

- **Qualität muss verantwortet werden.**

Qualitätsentwicklung ist zuerst und vor allem eine Leitungsaufgabe und erfordert ebenso die Bereitschaft aller in einer Organisation, sich zuständig zu fühlen und diese Zuständigkeit tatsächlich zu gestalten.

- **Qualität muss bezahlt werden.**

Nach allem was aufgeführt wurde, ist dies ebenso banal wie grundlegend: Ohne Geld keine Qualität. Allerdings gilt ebenso banal, dass mit Geld alleine Qualität nicht entwickelt werden kann, ohne ausreichendes Geld aber auch nicht.

Daher muss Qualität erkämpft werden, immer wieder neu!

Qualität kann nicht nur entwickelt werden, das Bild vom Knäuel, an dessen Ende man nur in die richtige Richtung zu ziehen bräuchte, um an die Qualität heranzukommen, ist naiv und falsch, soviel wird deutlich geworden sein. Wenn Sie Qualität als Ergebnis von *Gerechtigkeit, Güte und Geld* sehen, ist sie etwas, für das Sie immer wieder mit großem Einsatz kämpfen müssen, vorher allerdings nicht sicher wissen, ob der Einsatz tatsächlich von Erfolg gekrönt ist. Meistens gelingt es, das haben die vorgestellten Projekte eindrucksvoll zeigen können. Dass Ihnen Ihre Qualitätsentwicklungen gelingen mögen, wünsche ich Ihnen von Herzen. Vielen Dank.

Literaturhinweise

Alisch, Monika ; May, Michael (Hrsg.)

Sozialraumentwicklung bei Kindern und Jugendlichen.

Leverkusen: B. Budrich (2013); 192 S.; Lit.; ISBN 978-3-8474-0072-1

Altgeld, Karin ; Stöbe-Blossey, Sybille

Qualitätsmanagement in der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung.

Perspektiven für eine öffentliche Qualitätspolitik.

Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwiss. (2009); 264 S.; Abb., Tab.; ISBN 978-3-531-16008-5

Andresen, Sabine ; Lüders, Christian ; Hoops, Sabrina ; Rauschenbach, Thomas

14. Kinder- und Jugendbericht.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 3; S. 163-172; Lit.;

ISSN 0022-5940

Apitzsch, Martin

Ziele, Markt, Steuerung - der Abschied von einem Mythos.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.

(2013); Nr. 1; S. 23-29; Lit.; ISSN 0934-8417

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ-, Berlin;

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter -BAGLJÄ-, München (Hrsg.)

Handlungsempfehlungen zum Bundeskinderschutzgesetz - Orientierungsrahmen und erste Hinweise zur Umsetzung.

Berlin (2012); 52 S.

Ausgegrenzt, benachteiligt, marginalisiert. Junge Menschen zwischen Inklusion und Exklusion. Schwerpunktthema.

In: DJI-Impulse, München: Deutsches Jugendinstitut (2013); Nr. 4; S. 4-22; Abb., Tab.,

Kt., Lit.; ISSN 0930-7842

Becker, Harald

Strukturprobleme am Übergang Schule - Beruf.

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

Berlin: Selbstverl.; 94 (2014); Nr. 1; S. 23-25; ISSN 0012-1185

Begemann, Maik-Carsten

Über die nach wie vor schwierige Kooperation von Jugendhilfe und Schule – ein systematisierender Erklärungsversuch.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht;

86 (2013); Nr. 9; S. 442-445; ISSN 1867-6723

Bestmann, Stefan

Wer hat hier eigentlich Ansprüche auf was? Zur Zukunft von Hilfe und Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 14-23; Abb., Lit.;

ISSN 0340-8469

Biermann, Roswitha

Sicherung der Rechte von Kindern als Qualitätsmerkmal und Voraussetzung des Betriebs von Kitas.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2013); Nr. 3; S. 29; Lit.

Biesel, Kay

Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Erste Einblicke und weiterführende Ausblicke.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 83 (2010); Nr. 3; S. 111-114; Lit.; ISSN 0003-2336

Biesel, Kay

Das neue Bundeskinderschutzgesetz - Aufbruch zum Risiko- und Fehlermanagement im Kinderschutz unter Federführung der Jugendämter?!

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 50 (2012); Nr. 3; S. 131-138; Abb., Lit.; ISSN 0022-5940

Biesel, Kay

Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz.

Bielefeld: Transcript (2011); 336 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-8376-1892-1

Binder, Kathrin ; Bürger, Ulrich

Zur Bedeutung des Aufwachsens junger Menschen in spezifischen Lebenslagen für die Inanspruchnahme erzieherischer Hilfen.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 8 (2013); Nr. 8/9; S. 320-330; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1861-6631

Böllert, Karin

Kinder- und Jugendhilfe in der Krise - Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Theorie, Praxis und Ausbildung vor neuen (alten) Herausforderungen.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ- (2011); Nr. 2; S. 36-41; Lit.; ISSN 0171-7669

Bremen, Amt für Soziale Dienste (Hrsg.); Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V., Kronberg (Hrsg.)

Wolff, Reinhart ; Biesel, Kay ; Stork, Remi

Das Bremer Konzept. Qualitätssicherung und Risikomanagement in der Kinderschutzarbeit.

Bremen (2010); 79 S.; Lit.

Brieller, Bartholomäus ; Hiller, Stephan

Risikominimierung in der Erziehungshilfe. Risikomanagement in kleineren und mittleren Einrichtungen beziehungsweise Diensten der Erziehungshilfe.

Freiburg/Breisgau (2010); 52 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-7841-2021-8

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin (Hrsg.)

14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland.

Berlin (2013); 516 S.; Lit.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin (Hrsg.)
Qualitätsstandards für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Allgemeine Qualitätsstandards und Empfehlungen für die Praxisfelder Kindertageseinrichtungen, Schule, Kommune, Kinder- und Jugendarbeit und Erzieherische Hilfen.
Berlin (2010); 49 S.; Abb., Lit.

Conen, Marie-Luise
Was ist los in den Jugendämtern? Eine kurze Betrachtung.
In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 18 (2012); Nr. 3; S. 174-178; Lit.;
ISSN 0947-8957

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge -DV-, Berlin (Hrsg.)
Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen. (Die Empfehlungen wurden am 11. September 2013 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.)
In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 93 (2013); Nr. 10; S. 447-458; Lit.; ISSN 0012-1185

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge -DV-, Berlin (Hrsg.)
Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe - Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang mit §§ 79, 79 a SGB VIII. (Das Diskussionspapier wurde am 30. August 2012 im Fachausschuss „Jugend und Familie“ beraten und am 25. September 2012 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.)
Berlin: Selbstverl. (2012); 17 S.; Lit.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge -DV-, Berlin (Hrsg.)
Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe - Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Umgang mit §§ 79, 79 a SGB VIII. (Das Diskussionspapier wurde am 30. August 2012 im Fachausschuss „Jugend und Familie“ beraten und am 25. September 2012 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.)
In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 92 (2012); Nr. 12; S. 555-561; Lit.; ISSN 0012-1185

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge -DV-, Berlin (Hrsg.)
Dukek, Christine ; Burmeister, Jürgen
Qualitätsmanagement im Jugendamt. Ein Prozessmodell für den ASD unter besonderer Berücksichtigung des Datenschutzes.
Berlin: Selbstverl. (2012); 272 S.; Lit.; ISBN 978-3-7841-2087-4

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge -DV-, Berlin (Hrsg.)
Fehren, Oliver ; Hinte, Wolfgang
Sozialraumorientierung - Fachkonzept oder Sparprogramm?
Freiburg/Br.: Lambertus (2013); 64 S.; Lit.; ISBN 978-3-7841-2404-9

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe -AGFJ-, Berlin (Hrsg.)
Beschwerdemanagement und Ombudschaft - eine Qualitätsstrategie für die Jugendämter? Dokumentation der Fachtagung am 25. und 26. April 2013 in Berlin.
Berlin (2013); 132 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-931418-97-7

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe -AGFJ-, Berlin (Hrsg.)

Das Jugendamt der Zukunft – „Mädchen für alles“ oder „Restjugendamt“? Versuch einer Positionsbestimmung. Dokumentation der Fachtagung am 15. und 16. April 2010 in Berlin.

Berlin (2010); 168 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-931418-83-0

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe -AGFJ-, Berlin (Hrsg.)

Erfolg im zweiten Anlauf!? Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes in der kommunalen Praxis. Dokumentation der Fachtagung am 24. und 25. November 2011 in Berlin.

Berlin (2012); 198 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-931418-90-8

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe -AGFJ-, Berlin (Hrsg.)

Wer steuert die Hilfen zur Erziehung? Die Politik, der ASD, die Interessen der freien Träger, der Kostendruck, die Wirklichkeit ...? Dokumentation der Fachtagung am 07. und 08. April 2011 in Berlin.

Berlin (2011); 212 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-931418-87-8

Discher, Britta

Die Kinderschutzfachkraft – „externer Notnagel“ für eine Qualitätssicherung im Prozess der Gefährdungseinschätzung?

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 85 (2012); Nr. 5; S. 240-243; Lit.; ISSN 0003-2336

Dormagen, Jugendamt (Hrsg.)

Dormagener Qualitätskatalog der Kinder- und Jugendhilfe. Ein Modell kooperative Qualitätsentwicklung.

Opladen: B. Budrich (2012); 376 S.; Lit.; ISBN 978-3-86649-057-4

Eger, Frank ; Hensen, Gregor (Hrsg.)

Das Jugendamt in der Zivilgesellschaft.

Weinheim: Beltz Juventa (2013); 266 S.; Lit.; ISBN 978-3-7799-2897-3

Enders, Sonja ; Petry, Ulrike ; Schrapper, Christian

Wie viele Hilfen zur Erziehung braucht die Stadt? Aktuelle Befunde aus einem IKO-Netz Vergleichsring der Großstadtjugendämter zur Fallsteuerung.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 85 (2012); Nr. 4; S. 178-191; Lit.; ISSN 0003-2336

Fegert, Jörg M.

Kindheit, Kinderrechte und Kinderschutz in sich wandelnden Familienwelten.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 7 (2012); Nr. 11; S. 418-426; Abb., Lit.; ISSN 1861-6631

Fendrich, Sandra ; Tabel, Agathe

Erziehungshilfen am Wendepunkt?

In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik; 16 (2013); Nr. 3; S. 5-9; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1436-1450

Fischer, Stefan ; Kurz-Adam, Maria

Jugendhilfe und Ganztagschule. Perspektiven für eine Weiterentwicklung von Schule und Jugendhilfe.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 11+12; S. 481-490; Lit.;
ISSN 0342-5258

Fischer, Stefan

Schulsozialarbeit als Einzelhilfe. Fallarbeit in der Schule als unterschätztes Regelangebot der Jugendhilfe.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 160 (2013); Nr. 6; S. 206-210;
ISSN 0340-8574

Freese, Jörg

Bessere Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-
(2012); Nr. 2; S. 19-20; Lit.; ISSN 0171-7669

Gerber, Christine ; Backes, Jörg

Risiko- und Fehlermanagement im Kinderschutz.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 7+8; S. 290-301; Lit.;
ISSN 0342-5258

Glaum, Joachim

Der systematische Aufbau von Kompetenzen einer selbständigen Lebensführung oder Wie viel Verselbständigung verträgt ein 16-jähriger Jugendlicher?

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.
(2013); Nr. 4; S. 50-55; Abb.; ISSN 0934-8417

Gluns, Danielle ; Zimmer, Annette

Familienpolitische Innovationen auf kommunaler Ebene - das Beispiel Münster.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 3; S. 181-189; Abb., Lit.;
ISSN 0022-5940

Göppert, Verena

Position des Deutschen Städtetages zur Diskussion um die Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.
(2013); Nr. 2; S. 32-33; Lit.; ISSN 0934-8417

Grenner, Katja ; Ulbrich, Christine

Gute Betreuung für die Kleinsten? Zur Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung für Kinder unter drei Jahren vor dem Hintergrund des quantitativen Ausbaus.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 9; S. 354-359; Abb., Lit.;
ISSN 0342-5258

Hammer, Wolfgang

Neue Praxis oder Paradigmenwechsel? Zur Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung und des Kinderschutzes.

In: Neue Praxis, Lahnstein: Verl. Neue Praxis; 41 (2011); Nr. 5; S. 468-476; Lit.;
ISSN 0342-9857

Hammer, Wolfgang

Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung - Positionen des Deutschen Städtetages - Einschätzungen, Begründungen und weitergehende Empfehlungen.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2013); Nr. 3; S. 33-34; ISSN 0934-8417

Heinitz, Stefan ; Claassen-Hornig, Britta

Neue Wege im Umgang mit problematischen Fallverläufen: Die Fall-Werkstatt als Methode der Qualitätsentwicklung.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 2; S. 110-115; Tab., Lit.; ISSN 0947-8957

Henniger, Sabine ; Alex, Susanne

Junge Wohnungslose zwischen den Hilfesystemen - Erfahrungen aus einer Beratungsstelle.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 1; S. 26-30; Lit.; ISSN 0947-8957

Hinrichs, Knut

Sozialräumliche Umsteuerung in der Hamburger Jugendhilfe: ein „figelinsches“ Reformwerk, das viele Rechtsfragen aufwirft.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 2; S. 116-120; Lit.; ISSN 0947-8957

Hollenstein, Erich ; Nieslony, Frank

Auf dem Weg zur Bildungslandschaft: Schulsozialarbeit im Netz lokaler Akteure. Ansprüche an die Professionalität.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 93 (2013); Nr. 7; S. 309-315; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0012-1185

Holz, Gerda ; Laubstein, Claudia ; Sthamer, Evelyn

Armut(sfolgen) bei Kindern und Jugendlichen. Ein Plädoyer zur Neuausrichtung (nicht nur) der Jugendhilfe.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 3; S. 98-111; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0342-5258

Holz, Gerda ; Stallmann, Ludger

„Frühe Förderung“ ab Geburt und im Vorschulalter. Ein Beitrag zur Begriffsbestimmung und Strategiediskussion.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 2; S. 50-61; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0342-5258

Jugend- und Familienministerkonferenz -JFMK- (Hrsg.)

Beschluss der Jugend- und Familienministerkonferenz (JFMK) zur Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung (sowie das Positionspapier der Koordinierungsgruppe Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung als Anlage zu diesem Beschluss vom 6./7. Juni 2013 in Fulda).

Fulda (2013); 40 S.; Lit.

Junge Menschen am Übergang von Schule zu Beruf - Handlungsbedarfe an der Schnittstelle zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Arbeitswelt. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ (vom 25.09.2013).

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2013); Nr. 3; S. 59-62; Lit.; ISSN 0171-7669

Kebbe, Anne

Im Dialog mit Eltern Qualität entwickeln. Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften; 35 (2011); Nr. 9/10; S. 41-44; Lit.; ISSN 0931-279X

Kessl, Fabian ; Schulze, Kathrin

„Ganztagschule oder Jugendarbeit?“ Von pädagogischen Gegenorten und Differenzmarkierungen im Kontext non-formaler Bildung.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 4; S. 302-308; Lit.; ISSN 0022-5940

Kindler, Heinz ; Pooch, Marie-Teres

Qualität und Qualitätsindikatoren in den Hilfen zur Erziehung: Eine Perspektive in fünf Thesen.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 87 (2014); Nr. 7/8; S. 354-357; Lit.; ISSN 1867-6723

Kobelt Neuhaus, Daniela

Familienzentren als sozialpädagogische Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen im Sozialraum.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 3; S. 189-197; Lit.; ISSN 0022-5940

Krause, Susanne

„Familien stärken heißt Kinder fördern“. Familienzentrum NRW - das Modell der Zukunft? Gelingensbedingungen anhand eines Praxisbeispiels (Wirbelwind GmbH - Familienzentrum Brackwede).

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe; (2010); Nr. 2; S. 13-18; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Küchel, Susanne

Familienbildungsstätten und Familienzentren als Kooperationspartner. Ein Erfahrungsbericht aus Bielefeld.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2010); Nr. 2; S. 19-21; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Kurz-Adam, Maria

Nachhaltige Kinder- und Jugendhilfe: fachliche und strategische Aufgaben des Jugendamtes der Zukunft.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 49 (2011); Nr. 2; S. 115-120; ISSN 0022-5940

Landesjugendamt Westfalen -LWL-, Münster (Hrsg.); Landschaftsverband Rheinland -LVR-, Köln (Hrsg.)

Merchel, Joachim

**Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe:
Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§ 79, 79a SGB VIII.**

Köln/ Münster (2013); 40 S.; Lit.

Mansfeld, Cornelia

Welche Folgen hat sozialer Wandel für Familien? Einige Aspekte, um sozialen Wandel in seinen Wirkungen auf Familie zu bewerten.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 7/8; S. 301-305; Abb.;

ISSN 0342-5258

Maykus, Stephan

Ganztagsschulentwicklung in Deutschland - Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 43 (2012); Nr. 2; S. 64-73; Lit.; ISSN 0340-3564

Maykus, Stephan

Grenzen der Ganztagsschulentwicklung. Anlass für eine Kinder- und Jugendhilfe als kommunale Sozialpädagogik.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 11+12; S. 450-457; Lit.;

ISSN 0342-5258

Maykus, Stephan ; Delbrügge, Virginia

**Auswirkungen der Einführung von Ganztagschulen auf die Hilfen zur Erziehung.
Erste Forschungsbefunde zu einem komplexen Zusammenhang.**

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 18 (2012); Nr. 3; S. 146-152; Lit.;

ISSN 0947-8957

Maykus, Stephan ; Kasper , Lisa

Hilfe zur Erziehung und der Ausbau von Ganztagschulen Entwicklungsperspektive zwischen exklusiver Leistungserbringung und der Integration besonderer erzieherischer Förderung in schulische Regelkontexte.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 5; S. 303-308; Abb.;

ISSN 0947-8957

Merchel, Joachim

Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2., akt. Aufl.

Weinheim: Juventa (2010); 136 S.; Lit.; ISBN 3-7799-1873-8

Merchel, Joachim

Jugendamt und Organisationskultur: Gegen eine Vernachlässigung des Organisationskulturellen in der Öffentlichen Jugendhilfe.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht;

80 (2007); Nr. 11; S. 509-515; Lit.; ISSN 0003-2336

Merchel, Joachim

Qualität als Bezugspunkt für Steuerung? Zur Problematik qualitätsbezogener Steuerungserwartungen im Kinder- und Jugendhilferecht.

In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verl.; 61 (2013); Nr. 1; S. 18-33; Lit.; ISSN 0034-1312

Merchel, Joachim

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 3., überarb. Aufl.

Weinheim: Juventa (2010); 222 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-7799-1888-2

Meysen, Thomas

„Hinter der Behörde Jugendamt steht in erster Linie eine sehr leistungsfähige Serviceagentur“. Fragen von Prof. Dr. Jörg Maywald an Dr. Thomas Meysen, fachlicher Leiter des Deutschen Instituts für Jugendhilfe und Familienrecht e.V. (DIJuF) in Heidelberg.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 16 (2013); Nr. 4; S. 42-44; Abb.; ISSN 1435-4705

Miehle-Fregin, Werner

Auf der Suche nach kooperativen Konzepten: Die Ganztagschule wird die Jugendhilfe nachhaltig verändern.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 160 (2013); Nr. 6; S. 217-219

Mörsberger, Thomas

Steuerung - Führungskompetenz = Formularismus. Zu einigen Ausgangspunkten neuer Bürokratisierung in der Kinder- und Jugendhilfe ohne Rechtsanspruch?

In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verl.; 61 (2013); Nr. 1; S. 9-17; Lit.; ISSN 0034-1312

Müller, Gabriele ; Bange, Dirk

Elternsein leicht(er) gemacht. Hamburger Eltern-Kind-Zentren: Ein Erfolgsmodell.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2010); Nr. 10; S. 25-33; Kt., Lit.; ISSN 0340-8469

Müller, Gabriele ; Bange, Dirk

Neue Wege der Eingliederungshilfe für behinderte Kinder im Elementarbereich Hamburger Kindertageseinrichtungen.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 83 (2010); Nr. 9; S. 351-356; Tab., Lit.; ISSN 0003-2336

Müller, Regine

Netzwerke Früher Hilfen. Chancen einer gesamt kommunalen Kinder- und Jugendhilfestrategie.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2014); Nr. 2; S. 33-36

Mund, Petra

Qualitätsstandards für die Entwicklung kommunaler Beratungslandschaften.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 93 (2013); Nr. 1; S. 29-32; Abb., Lit.; ISSN 0012-1185

Münder, Johannes

Infrastruktur, Gewährleistung, Bedarfsdeckung in der Kinder- und Jugendhilfe ohne Rechtsanspruch?

In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verl.; 61 (2013); Nr. 1; S. 3-8; Lit.; ISSN 0034-1312

Nagel, Bernhard

Jugend-Job-Center Plus. Alle Angebote unter einem Dach in Düsseldorf.

In: Dreizehn, Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Berlin: Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit; 4 (2011); Nr. 4; S. 34-35; Abb.; ISSN 1867-0571

Nationales Zentrum Frühe Hilfen -NZFH-, Köln

Wolff, Reinhart ; Ackermann, Timo ; Biesel, Kay u.a.

Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Praxisleitfaden.

Köln (2013); 48 S.; Abb., Lit.

Nationales Zentrum Frühe Hilfen -NZFH-, Köln (Hrsg.)

Wolff, Reinhart ; Flick, Uwe ; Ackermann, Timo u.a.

Aus Fehlern lernen - Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse.

Opladen: B. Budrich (2013); 297 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-8474-0105-6

Nickel, Dorette

Übersicht über die Rechtsprechung zur Sozialraumorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe. Teil 1 und 2.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 93 (2013); Nr. 7 und 8; Abb., Lit.; ISSN 0012-118

Niemeyer, Heike

Der Dortmunder Weg - die trägerübergreifende Koordinierungsstelle Schulsozialarbeit im Fachbereich Schule.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Berlin:

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 45 (2014); Nr. 1; S. 88-91;

ISSN 0340-3564

Nieslony, Frank

„Gleiche Augenhöhe“ oder „gleiche Wellenlänge“? Zur Notwendigkeit von Schulsozialarbeit im modernen Schulsystem.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 11+12; S. 458-469; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0342-5258

Nürnberg, Jugendamt (Hrsg.)

Sommer-Himmel, Roswitha ; König, Joachim

Familienzentren - Entwicklungsperspektiven, Standards und Evaluationsergebnisse.

Berlin: Logos (2012); 159 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-8325-3249-9

Nüsken, Dirk

Junge Volljährige in den Erziehungshilfen. Grundlagen, Leistungsgewährung und Herausforderungen für die Weiterentwicklung.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 1; S. 10-16; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0947-8957

Peucker, Christian ; Pluto, Liane ; Santen, Eric ; Seckinger, Mike ; Gadow, Tina
Wie geht's der Kinder- und Jugendhilfe? Empirische Befunde und Analysen.
Weinheim: Beltz Juventa (2013); 374 S.; Lit.; ISBN 978-3-7799-2887-4

Pörksen, Jan

Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung - Was wir wirklich wollen.
In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-
(2011); Nr. 4; S. 13-17; Lit.; ISSN 0171-7669

Pothmann, Jens

Erziehungshilfeausgaben und sozioökonomische Belastungen von Familien. Regionale Disparitäten in den Hilfen zur Erziehung im Horizont ungleicher Lebenslagen.
In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-
(2011); Nr. 4; S. 18-21; Tab., Lit.; ISSN 0171-7669

Profil und Position der Schulsozialarbeit. Schwerpunktthema.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 45 (2014); Nr. 1; S. 4-92; Abb., Tab., Lit.;
ISSN 0340-3564

Pudelko, Thomas

Auswirkungen der Schulsozialarbeit auf die Hilfen zur Erziehung.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 45 (2014); Nr. 1; S. 48-56; Lit.; ISSN 0340-3564

Raspel, Julia ; Noack, Michael

Sozialraumorientierte Entwicklungslinien in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Blickpunkt Jugendhilfe, Berlin: VPK - Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V.; 19 (2014); Nr. 1; S. 10-19; Abb.; Lit.;
ISSN 1613-4230

Reißig, Birgit

Kinder- und Jugendhilfe - Gibt es noch Unterschiede zwischen Ost und West?

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-
(2013); Nr. 2; S. 13-19; Abb., Tab., Kt., Lit.; ISSN 0171-7669

Reißig, Birgit ; Tillmann, Frank

DropOut und prekäre Übergänge - Exklusions- und Ausgrenzungsrisiken im Jugend- und jungen Erwachsenenalter.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 1; S. 22-25; Lit.;
ISSN 0947-8957

Rheinland-Pfalz, Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen, Mainz;
Univ. Koblenz-Landau, Institut für Pädagogik (Hrsg.)

Schrappner, Christian ; Schnorr, Vanessa

Risiko erkannt - Gefahr gebannt? Risikoanalyse als Qualitätsentwicklung im Kinderschutz. Bericht zum Landesmodellprojekt: „Qualitätsentwicklung Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz“ 2009 - 2011. (Stand Dezember 2012).

Koblenz (2012); 165 S.; Abb., Lit.

Rosenbauer, Nicole

Übergänge in ein selbstständiges Leben. Herausforderungen in der Gestaltung und Unterstützung von Verselbständigungsprozessen in Erziehungshilfen.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 19 (2013); Nr. 1; S. 17-20; Lit.;
ISSN 0947-8957

Schäfer, Georg

Soziale Arbeit an Schulen - aus Sicht der Jugendhilfe.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.
(2013); Nr. 4; S. 27-34; Lit.; ISSN 0934-8417

Schäfer, Georg

Was steuert die Jugendhilfe?

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.
(2012); Nr. 1; S. 26-32; Lit.; ISSN 0934-8417

Schilling, Matthias

Erneuter Ausgabenanstieg in der Kinder- und Jugendhilfe. Warum die Aufwendungen auch 2012 weiter steigen.

In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik;
16 (2013); Nr. 3; S. 1-5; Abb., Tab.; ISSN 1436-1450

Schneider, Björn

Qualitätsentwicklung und Evaluation in Kindertagesstätten. Herausforderungen und Chancen der Arbeit mit Kindern. Interview mit Björn Schneider.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 64 (2012); Nr. 2; S. 72-78; ISSN 0342-5258

Schrapper, Christian

Als Kunde mit dem Jugendamt zufrieden? Was Kinder und Eltern von den Fachkräften eines Jugendamtes erwarten können und ob es für das Jugendamt wichtig ist, das sie mit seinen Leistungen zufrieden sind.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 16 (2013); Nr. 4; S. 12-19; Abb.;
ISSN 1435-4705

Schrapper, Christian

Das Rückgrat einer Kinder- und Jugendhilfe, die schätzt und schützt - oder: Zu den Strukturerefordernissen einer wertschätzenden und schützenden Kinder- und Jugendhilfe.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 50 (2012); Nr. 4; S. 192-199; Abb., Lit.;
ISSN 0022-5940

Schulenburg, Klaus

Strategische Steuerung der Sozial- und Jugendhilfe in Zeiten des demografischen Wandels.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin:
Selbstverl.; 93 (2013); Nr. 3; S. 126-131; Abb.; ISSN 0012-1185

Schulsozialarbeit als Regelangebot. Schwerpunktthema.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 160 (2013); Nr. 6; S. 203-234;
Abb., Tab., Lit.; ISSN 0340-8574

Sembach, Britta

Vom Brücken bauen und Steine aus dem Weg räumen. Die Kompetenzagentur der „Erfurter Brücke“ unterstützt junge Menschen auf ihrem Weg in die Arbeitswelt.

In: Dreizehn, Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Berlin: Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit; 6 (2013); Nr. 10; S. 37-39; Abb.; ISSN 1867-0571

Strothmann, Uwe ; Pergande, Hella

Netzwerke bilden, Perspektiven schaffen - Sozialraumorientierung in der Jugendberufshilfe.

In: Dreizehn, Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Berlin: Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit; 6 (2013); Nr. 10; S. 28-31; Lit.; ISSN 1867-0571

Struck, Norbert

Zentrale Aspekte für die Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ- (2012); Nr. 1; S. 12-16; Lit.; ISSN 0171-7669

Stuckstätte, Christina

Übergang Schule - Beruf. Wie Sozialpolitik jungen Menschen das Leben schwer machen kann und Soziale Arbeit zum „Bauernopfer“ wird.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 6; S. 242-250; Abb., Lit.; ISSN 0342-5258

Tietze, Wolfgang

Von der Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum. Das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 14 (2011); Nr. 1; S. 32-37; ISSN 1435-4705

Tornow, Harald

Qualitätssicherung. Ein Plädoyer für die vorurteilsfreie Nutzung der Qualitätslehre in der Jugendhilfe.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 93 (2013); Nr. 12; S. 540-545; Lit.; ISSN 0012-1185

Tornow, Harald

Wirkungsevaluation und Wirkungsforschung - was bedeutet das für die Qualitätsentwicklung der Jugendhilfe?

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband -EREV- 91 (2014); Nr. 1; S. 28-34; Abb., Tab.; ISSN 0943-4992

Trede, Wolfgang

Die Entwicklung der erzieherischen Hilfen in Deutschland. Befunde und Herausforderungen aus dem 14. Kinder- und Jugendbericht.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 16 (2013); Nr. 4; S. 6-11; Abb., Lit.; ISSN 1435-4705

Trede, Wolfgang

In der Mitte der Gesellschaft. Die Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe und zukünftige Herausforderungen.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 3; S. 173-181; Abb., Lit.; ISSN 0022-5940

Univ. Hannover, Philosophische Fakultät (Hrsg.)

Honisch, Christoph

Kinder- und Jugendarbeit auf dem Weg zur Ganztagschule - Auswirkungen und Zukunftsfähigkeit. Eine empirische Studie.

Hannover (2013); 548 S.; Abb., Tab., Lit.

Univ. Köln, Humanwissenschaftliche Fakultät (Hrsg.)

Skalla, Sabine

Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten. Entwicklung eines Kriterienkatalogs zur Evaluation von Qualitätsentwicklungsverfahren anhand einer Untersuchung der Verfahren in Kindertagesstätten der Hamburger Spitzen- und Trägerverbände unter besonderer Berücksichtigung des SOALQE©-Verfahrens und seiner bildungstheoretischen Grundlagen.

Köln (2010); 959 S.; Abb., Tab., Lit.

Voigt, Jana

Bildung gemeinsam verantworten: Strukturelemente kommunaler Steuerung der Kooperation von Jugendhilfe und Schule am Beispiel Leipzig.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 43 (2012); Nr. 2; S. 74-77; Lit.; ISSN 0340-3564

Wabnitz, Reinhard Joachim

Der 14. Kinder- und Jugendbericht. Überblick über Ziele, Strukturen und wesentliche Inhalte.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 4; S. 169-184; Lit.; ISSN 0342-5258

Wabnitz, Reinhard Joachim

14. Kinder- und Jugendbericht - zentrale Aspekte.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ- (2013); Nr. 1; S. 5-12; ISSN 0171-7669

Wabnitz, Reinhard Joachim

Der 14. Kinder- und Jugendbericht - Teil 4: Aufgaben, Ausgaben und Finanzierung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 8 (2013); Nr. 7; S. 281-285; Tab., Lit.; ISSN 1861-6631

Wabnitz, Reinhard Joachim

Der 14. Kinder- und Jugendbericht - Teil 5: Die Trägerlandschaft der Kinder- und Jugendhilfe seit Beginn des 21. Jahrhunderts.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 8 (2013); Nr. 8/9; S. 336-341; Tab., Lit.; ISSN 1861-6631

Wabnitz, Reinhard Joachim

Der 14. Kinder- und Jugendbericht - Teil 6: Gegenwärtige und künftige Herausforderungen für die Jugendämter und Landesjugendämter.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 8 (2013); Nr. 11; S. 440-445; Lit.; ISSN 1861-6631

Wiesner, Reinhard

§ 79a SGB VIII - Dimensionen der Qualitätsentwicklung im Jugendamt.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 16 (2013); Nr. 4; S. 20-27; Abb., Lit.; ISSN 1435-4705

Wiesner, Reinhard

Das Jugendamt - zwischen Dienstleistung und fürsorglicher Belagerung - ein Blick zurück nach vorn!

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 83 (2010); Nr. 7-8; S. 277-282; Lit.; ISSN 0003-2336

Wohlfahrt, Norbert

Sozialräumlich orientierte Eingliederungshilfe: alles inklusive bei niedrigeren Kosten?

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband -EREV-; 89 (2012); Nr. 2; S. 103-109; ISSN 0943-4992

Wolff, Reinhart

Dialogische Qualitätsentwicklung zwischen öffentlichen und freigemeinnützigen Trägern.

In: Frühe Kindheit, Berlin: Deutsche Liga für das Kind; 16 (2013); Nr. 4; S. 28-35; Abb., Lit.; ISSN 1435-4705

Wolff, Reinhart (Hrsg.)

Qualitätskatalog stationärer Hilfen zur Erziehung. Qualität in der Jugendhilfe dialogisch entwickeln. Neue Arbeitsformen verändern die Beratungspraxis.

Leverkusen: B. Budrich (2010); 280 S.; Lit.; ISBN 978-3-86649-057-4