

---

## FACHPOLITISCHE INFORMATION

Ständige Fachkonferenz 1 (SFK 1) „Grund- und Strukturfragen des Jugendrechts“\*

### Ist alles Krise? – Jugendämter als Gestaltungsorte kommunaler Kinder- und Jugendhilfeinfrastrukturen

Thesenpapier vom 13.3.2025

Der Blick auf die Kinder- und Jugendhilfe ist derzeit sowohl in der Innen- wie auch in der Außensicht durch eine starke Krisenwahrnehmung geprägt. Diese Sichtweise droht zum einen, die enorme Leistungsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe zu überdecken. Zum anderen verstellt sie den Blick auf die jetzt erforderliche Weiterentwicklung der Organisation Jugendamt angesichts des langfristigen Strukturwandels öffentlicher Erziehung. Notwendig sind Investitionen in die organisationale Handlungsfähigkeit der öffentlichen Jugendhilfe, um gegenwärtige und bevorstehende Aufgaben zu bewältigen.

#### I. Jugendämter als Agenturen für gerechtes Aufwachsen in der Krise?

Der 14. Kinder- und Jugendbericht hat vor gut zehn Jahren das Jugendamt als zentrale Agentur einer neuen kommunalen Verantwortungsübernahme für die gerechte Gestaltung von Kind-

---

\* Ständige Fachkonferenz 1 (SFK 1) „Grund- und Strukturfragen des Jugendrechts“ des Deutschen Instituts für Jugendhilfe und Familienrecht e. V. (DIJuF), Heidelberg. Die Mitglieder dieses DIJuF-Fachgremiums sind abrufbar unter [www.dijuf.de](http://www.dijuf.de) ↗ Service ↗ Gremien und Netzwerk.

heit und Jugend im institutionellen Gefüge des Aufwachsendens positioniert. Das Jugendamt schien in seiner Entwicklung an einem historischen Punkt angekommen, an dem es seiner eigentlichen Grundidee gerecht werden könnte, der generative Kern kommunaler Sozialpolitik für die Gestaltung kinder- und jugendgerechter sowie familienorientierter Kommunen zu sein. Entsprechend wurde im 14. Kinder- und Jugendbericht gefordert, die Jugendämter zu **stärken**, weil sie „das organisatorische ‚Herzstück‘ der Kinder- und Jugendhilfe“ seien: „als Agentur des Helfens, institutionalisierter Ausdruck des staatlichen Wächteramtes, Akteur im Sozialraum, aber insbesondere als Dienstleister für junge Menschen und Familien“.<sup>1</sup>

2025, zwölf Jahre später, stehen die Jugendämter scheinbar in einem Dauerstress sozialpolitischer Reformen, unter dem Druck, (neue) Rechtsansprüche zu verwirklichen, alte und neue Schnittstellen zu moderieren, Personallücken zu schließen und kaum vorhersehbare Entwicklungen sowie die inklusive Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe zu bewältigen. Dabei bewegen sich die kommunalen Träger der öffentlichen Jugendhilfe in engen finanziellen Spielräumen, da die Aufgabenausweitung durch Bundesrecht zumeist nicht mit einer konnexitätsgerechten Finanzausstattung durch die Länder einhergeht.<sup>2</sup>

### 1. Ausgangslage: Leistungsfähigkeit der Jugendämter

Vielorts scheint die Handlungsfähigkeit der Jugendämter durch eine allgemeine Krisenwahrnehmung infrage gestellt zu sein.<sup>3</sup> Zudem sehen sich die Jugendämter mit quantitativ wie qualitativ über die letzten 30 Jahre erheblich gewachsenen externen und internen Anforderungen konfrontiert. Der sich seit der Jahrhundertwende vollziehende Strukturwandel öffentlicher Erziehung, in dem fast alle jungen Menschen auch Rechtsansprüche gegenüber der Kinder- und Jugendhilfe haben, ist im Alltag der Jugendämter angekommen. Ihre Rolle als zentrale Agenturen kommunaler Sozialpolitik im Bereich von Kindheit, Jugend und Familie steht dabei in einer engen Wechselbeziehung zu gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen auf Feldern wie etwa Bildung, (psychische) Gesundheit, Wohnen, dem demografischen Wandel, Migration und Gleichstellung der Geschlechter in Erwerbs- und Sorgearbeit.

Auch wenn es die verantwortlichen Akteure in den Jugendämtern kaum beruhigen mag: Vergleichbare Überforderungsbeschreibungen begleiten die Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe seit jeher – so bspw. in den 1920er-Jahren, in der Nachkriegszeit, in den 1960er- und 1970er-Jahren und in den 1990er-Jahren.<sup>4</sup> *Uhlendorff*<sup>5</sup> hat – in seiner historischen Analyse – gezeigt, dass Jugendämter von Beginn an nur als lernende Organisationen beschreibbar seien. Heute erscheint diese Bezeichnung umso treffender. Allerdings verstellt eine reine Krisenwahrnehmung zumeist den Blick auf langfristige Entwicklungen und die allgemeine Leistungsfähigkeit; sie stellt mitunter die aktuelle Handlungsfähigkeit generell infrage und fordert schnelle Lösungen ein.

Gleichzeitig haben die Jugendämter in der jüngeren Vergangenheit eine große Leistungsfähigkeit bewiesen. Es wird in der allgemeinen Krisenrhetorik bisweilen zu wenig gesehen und auch von den Akteuren in der Kinder- und Jugendhilfe nicht genügend herausgestellt, was beim Ausbau der Kindertagesbetreuung, der Neuorganisation des Kinderschutzes, der Unterbringung von jungen Geflüchteten oder der sozialräumlichen Vernetzung sowie sektorenübergreifenden Kooperation zB in Bezug auf die Frühen Hilfen geleistet wurde.

Die kommunale Verfasstheit der Kinder- und Jugendhilfe zeigt alltäglich, dass die Jugendämter Agenturen einer kinder- und jugendgerechten Verantwortungsübernahme sowie familienfreundlichen kommunalen Sozialpolitik sein können – wenn auch mit nicht unerheblichen regionalen Disparitäten. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Leistungsfähigkeit der Jugendämter nicht hinter den Krisendiagnosen verschwinden zu lassen, sondern die Organisationsstrukturen des Jugendamts entsprechend weiterzuentwickeln.

### 2. Investitionen in die organisationale Handlungsfähigkeit

Die aktuelle Krisendiagnostik lässt sich als Hinweis darauf lesen, dass zu wenig in die organisationale Handlungsfähigkeit der Jugendämter investiert wurde. Eine Krise – verstanden als ernsthafte Störung oder Bedrohung der organisationalen Handlungsfähigkeit – erfordert ein Krisenmanagement und einen Handlungsplan zu deren Wiederherstellung und Sicherung. Aus dieser Warte wäre zu fragen, ob der im 14. Kinder- und Jugendbericht geforderten **Stärkung** der Jugendämter **als Organisation** unter dem Druck der akut zu bewältigenden Aufgaben genügend Beachtung geschenkt wurde.

Gerade Hoch-Verlässlichkeits-Organisationen<sup>6</sup> wie Jugendämter, die elementare Rechte von Kindern und ihren Familien sichern und lokale Infrastrukturen der Betreuung, Erziehung und Förderung gewährleisten, dürfen nicht in Krisendiagnosen verharren. Als Agenturen der Krisenbewältigung müssen sie nicht nur mit Blick auf die Adressatinnen (m/w/d\*\*), sondern auch mit Blick auf ihre eigenen Strukturen genau analysieren, wo in ihrer Organisation Krise ist. Im Rahmen der Krisenbewältigung muss der Fokus auf dem Schutz der (möglicherweise auch dadurch) in ihren Rechten und Lebens-

\*\* Alle Geschlechter sind gemeint. Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird den Veröffentlichungsvorgaben der Zeitschrift entspr. jew. in einem Beitrag durchgängig entweder nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet.

- 1 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 14. Kinder- und Jugendbericht, 2013, 50, abrufbar unter [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/14-kinder-und-jugendbericht-88912](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/14-kinder-und-jugendbericht-88912); Abruf: 13.3.2025; *Pothmann* Kom<sup>pa</sup> Jugendhilfe 1+2/2008, 11 ff., abrufbar unter [www.akjstat.tu-dortmund.de/komdat/ausgabe/komdat-01-02/2008](http://www.akjstat.tu-dortmund.de/komdat/ausgabe/komdat-01-02/2008), Abruf: jew. 13.3.2025.
- 2 Näher zu dieser „Konnexitätsfalle“ *Ruland ua/Schön* Sozialrechtshandbuch (SRH), 7. Aufl. 2022, § 31 Rn. 50 ff.
- 3 Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gemeinnützige GmbH (ismg GmbH) JAmt 2023, 16.
- 4 *Peukert* Grenzen der Sozialdisziplinierung, 1986; *Gräser* Der blockierte Wohlfahrtsstaat, 1995; *Sachße* Die Erziehung und ihr Recht, 2018.
- 5 *Uhlendorff* Geschichte des Jugendamtes, 2004.
- 6 *Weick/Sutcliffe* Das Unerwartete managen, 3. Aufl. 2016.

lagen gefährdeten Personen liegen. In diesem Sinne müssen Jugendämter ein organisationales Krisenbewusstsein aufbauen und ihre Strukturen – um gleich zwei Modeworte zu bedienen – zu einer fortdauernd resilienten und nachhaltig gestaltungsorientierten Organisation weiterentwickeln. Nur so können sie ihre Leistungs- und Schutzverpflichtungen und ihre soziale Verantwortung auch in Zeiten von globalen und lokalen Herausforderungen, Personalbedarf sowie regionalen Disparitäten in der Kommunal- und Haushaltspolitik erfüllen. Viele Jugendämter und Landesjugendämter reagieren bereits mit Handlungsplänen. Doch es bleibt zu fragen, ob sie dabei (kommunal-)politisch stärker unterstützt und Formen des gegenseitigen Lernens zwischen den Jugendämtern gestärkt werden können.

Aufbauend auf bisherigen Entwicklungen und Leistungen der Jugendämter sind somit Rahmungen zu schaffen, die die Jugendämter in die Lage versetzen, sowohl ein Krisenmanagement zu etablieren als auch sich mit den ihnen zugeschriebenen Aufgaben weiterzuentwickeln. Die Landesjugendämter, aber auch die jeweiligen Ministerien in den Ländern und ggf. auch auf Bundesebene (vgl. § 83 Abs. 1 SGB VIII), sollten diesen Prozess flankieren und die Jugendämter stärker beraten und unterstützen. Dies gelingt nur mit Investitionen in die Organisationsstruktur und -entwicklung der Jugendämter, und es erfordert eine realistische Einschätzung der Potenziale und Grenzen der Leistungsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe.<sup>7</sup>

## II. Ansätze zur organisationalen Weiterentwicklung

Angesichts der neuen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe dürfen bereits begonnene Prozesse der organisationalen Weiterentwicklung nicht hinter die Bewältigung akuter Krisen zurückgestellt werden. Im Gegenteil: Aktuelle Prozesse der Organisationsentwicklung sind gerade in die Stärkung der Jugendämter einzubinden. So können beispielhaft die folgenden drei aktuellen Entwicklungen auch als Ansätze zur Krisenprävention und organisationalen Weiterentwicklung verstanden werden:

### 1. Sozialpädagogische Fachlichkeit und Qualitätsstandards profilieren

Spezialisierung, Qualitätsentwicklung, Komplexitätserhöhung und Professionalisierung in der Kinder- und Jugendhilfe haben dazu geführt, dass sich Jugendämter und Fachkräfte heute fachlichen Qualitätsansprüchen gegenübersehen, die sowohl eine stetige Weiterbildung der Fachkräfte als auch der Qualitätssicherung erfordern. Es braucht daher ein abgestimmtes Konzept in der Organisationsentwicklung, Personalgewinnung und -entwicklung.

Im Hinblick auf den Fachkräftebedarf<sup>8</sup> ist es das falsche Signal, allein mit einer Absenkung von Qualifikationsanforderungen zu reagieren. Dies würde sich negativ auf die Qualität der Aufgabenerfüllung auswirken und würde zudem die Arbeitsplätze für qualifiziertes Personal weniger attraktiv machen. Gleich-

zeitig ist zu fragen, wie weitere Formen der organisationalen Qualitätssicherung und Personalentwicklung in Verfahren und Angeboten eingeführt werden können, um auch in Zeiten des Fachkräftebedarfs die Rechte junger Menschen und Familien zu verwirklichen und das Arbeitsfeld Kinder- und Jugendhilfe für Fachkräfte interessant zu halten.<sup>9</sup>

Soll das Jugendamt – und die Kinder- und Jugendhilfe generell – weiterhin als Arbeitsfeld attraktiv sein, müssen Fachkräfte die Möglichkeit haben, ihre Professionalität weiterzuentwickeln, um in ihrer Arbeit den Ansprüchen der aktuellen Fachsituation gerecht werden zu können. Auch darum müssen die Jugendämter in ihre Organisationsentwicklung investieren und jeweils lokal sowie jugendamtsübergreifend neue Strategien der Personalgewinnung und -entwicklung etablieren.

In diesem Zusammenhang sind auch die Länder in der Verantwortung, eine umfassende Weiterbildungs- und Quereinstiegsberatung für die Kinder- und Jugendhilfe aufzubauen und Transparenz über Ausbildungsmöglichkeiten für Menschen in unterschiedlichen Phasen ihrer Berufskarriere zu schaffen. Auch der Bund kann hier beitragen, etwa durch Programme zur Unterstützung der Ausbildung, Weiterbildung und Fachkräfteentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe, die über die Kindertages- und Ganztagsbetreuung hinausgehen. Ausgangspunkt sollte – wo noch nicht vorhanden – eine Bestandsaufnahme über vorhandene Ausbildungs-, Quereinstiegs- und Weiterbildungsangebote sein; im Weiterbildungsbereich wäre zudem ein System der Qualitätssicherung hilfreich. In einer postmigrantischen Gesellschaft gewinnt auch die internationale Öffnung des Arbeitsmarkts im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe immer mehr an Bedeutung.

Dabei müssen auch die Leistungserbringer sowie die Aus- und Fortbildungsinstitutionen wie auch die Forschung neu in die Entwicklung und in einen Pakt zur Qualitätsentwicklung und Fachkräftequalifizierung in der Kinder- und Jugendhilfe einbezogen werden. Hier sind ebenfalls die Länder, ggf. auch der Bund, in der Verantwortung. Die Weiterentwicklung sozialpädagogischer, aber auch weiterer fachlicher Kompetenzen ist nicht zuletzt im Hinblick auf eine inklusive Kinder- und Jugendhilfe unabdingbar. Aber auch organisationale Qualitätsstandards – wie etwa Schutzkonzepte – sind weiterzuentwickeln, um etwa sicherzustellen, dass Adressatinnen über Deutungsmacht in Aushandlungsprozessen verfügen und sich beteiligen sowie beschweren können.

Der aktuell beklagte Fachkräftebedarf sollte aber auch vor Ort in den Jugendämtern zum Ausgangspunkt genommen werden, um basierend auf realistischen Zielvorstellungen unter Beteiligung der Mitarbeitenden neue Konzepte der Organisa-

7 BMFSFJ 17. Kinder- und Jugendbericht, 2024, abrufbar unter [www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/17-kinder-und-jugendbericht-244628](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/17-kinder-und-jugendbericht-244628), Abruf: 13.3.2025.

8 *Meiner-Teubner/Pothmann* DJI Impulse 2/24, 4 ff.

9 BMFSFJ 17. Kinder- und Jugendbericht (Fn. 7).

tions- und Personalentwicklung sowie insbesondere der Personalbemessungsverfahren<sup>10</sup> zu erarbeiten.

## 2. Ressourcen für adressatinnengerechte Hilfeplanung schaffen

Ein zentraler Prozess, in dem ebenfalls wachsende fachliche Ansprüche deutlich werden, ist die Hilfeplanung. Ihre Stärkung ist allerdings ein Dilemma: Eine fachlich gute Hilfeplanung erfordert zeitliche und personelle Ressourcen, die mitunter nicht im erforderlichen Ausmaß vorhanden sind und deren Einsatz sich erst mittel- oder langfristig auszahlt. Als zentrales Verfahren zur Verwirklichung von Rechten einschließlich der Beteiligung der jungen Menschen und ihrer Eltern, von bedarfsgerechter und passgenauer Hilfebewilligung und damit von Fachlichkeit muss sie gleichwohl gestärkt werden. Die Einleitung bedarfsgerechter Hilfen zu einem frühen Zeitpunkt kann dabei den Bedarf für spätere, kosten- und personalintensivere Leistungen reduzieren. Umgekehrt können nicht bedarfsgerechte und zu wenig passgenaue Hilfen mit Abbrüchen und Frustrationen bei allen Beteiligten mit negativen Folgen auch in Bezug auf Ressourcen und Kosten einhergehen.

Damit das Hilfeplanverfahren dieser zentralen – durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) 2021 nochmals unterstrichenen – Bedeutung entsprechend gestaltet werden kann, braucht es eine fachliche und prozessbezogene Weiterentwicklung und Professionalisierung sozialadministrativer Prozesse. Das professionelle Handeln der Fachkräfte muss strukturell gesichert und unterstützt werden, bspw. durch fachliche Begleitung, Supervision und regelmäßige verpflichtende Fortbildungen sowie eine an den fachlichen Standards der Kinder- und Jugendhilfe orientierte Digitalisierung,<sup>11</sup> um der Personalfluktuation und wechselnden Fallzuständigkeiten zu begegnen.

Nach mehr als 30 Jahren Erfahrung mit der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII und einer möglicherweise bevorstehenden Erweiterung in einer inklusiv organisierten Kinder- und Jugendhilfe steht eine evaluationsbasierte Fundierung von Prozessen, Methoden, Gesprächsformaten, Teilnehmungsformen und Dokumentationen an, um der fachlich-rechtlichen Intention gerecht zu werden. Gerade auch angesichts der digitalen Verwaltungsmodernisierung sowie einer möglichen Verwaltungszusammenführung von Eingliederungshilfe und Jugendhilfe ist dies umso mehr an der Zeit.

Hier liegt auch Potenzial zur Erschließung von Ressourcen. In diesem Zusammenhang sind die Perspektiven der digitalen Falldokumentation dahingehend zu prüfen, dass sie mehr Transparenz, Partizipation und fachlichen Austausch ermöglichen. Hier gilt es, unterschiedliche Möglichkeiten der Entlastung und Verschlankung auszuloten – zB mit Blick auf Abläufe, Kommunikationswege, Gesprächssettings und niedrigschwellige Zugänge. So können zugleich Transparenz, Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Hilfeplanung für Fachkräfte und Adressatinnen verbessert werden. Außerdem wird so die

Rechtsposition der jungen Menschen und Familien (nicht nur) im Streitfall gestärkt.

## 3. Infrastrukturen und Kooperationen im sozialen Umfeld organisieren

Mit Blick auf das Ziel, inklusivere Infrastrukturen zu etablieren, ist in den letzten Jahren viel von multiprofessionellen Zugängen und verstärkter Kooperation die Rede. Es bedarf einer neuen Aufmerksamkeit für die organisationalen Voraussetzungen in den Jugendämtern und für deren Vernetzung, um die dafür erforderlichen Begleitstrukturen und Bedingungen aufzubauen. Die Organisationsentwicklung des Jugendamts muss sich vor diesem Hintergrund über die Verwaltungsorganisation hinaus auch auf die sozialräumliche, infrastrukturelle und administrative Verflechtungsstruktur der Verfahrens- und Hilfeprozesse erstrecken. Das Jugendamt wird organisational auch in seinen sozialräumlichen Verflechtungen hergestellt.

Um Teilhabe fördern zu können, muss die Kinder- und Jugendhilfe vernetzt und koordiniert mit anderen Akteuren und Personengruppen im sozialen Umfeld der jungen Menschen und Familien, also bspw. mit Lehrerinnen, Trainerinnen, Peers und Mitschülerinnen, zusammenarbeiten. Hierzu braucht sie inklusive und flexible Organisationsstrukturen, integriert im sozialen Nahraum, die teilhabeorientiert sind, Partizipation ermöglichen und dadurch entlastend, stabilisierend und fördernd für die jungen Menschen und Familien sowie für zivilgesellschaftlich engagierte Personen im sozialen Umfeld wirken.

Dazu benötigt das Jugendamt auch verlässliche und berechenbare Kooperationen mit anderen Organisationen und professionellen Akteuren – wie Schulen, Gesundheitsdiensten, Justiz etc – vor Ort, die mitunter bereits ein eigenes Management oder zumindest zuständige Ansprechpartnerinnen für die Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendhilfe haben. Das Bundesjugendkuratorium (BJK) weist zB 2023<sup>12</sup> im Kontext der psychischen Gesundheit junger Menschen darauf hin, dass schwache Signale für psychische Belastungen vor Ort oftmals zu wenig wahrgenommen würden, da die einzelnen Organisationen im institutionellen Gefüge des Aufwachsens, in denen die jungen Menschen ihren Alltag verbringen, zu versäult agieren.

10 Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst (BAG ASD) Empfehlung der BAG ASD zur Personalbemessung gem. § 79 Abs. 3 SGB VIII, 2021, abrufbar unter [www.bag-asd.de/bag-blog/empfehlung-der-bag-asd-zur-personalbemessung-gem-ss-79-abs-3-sgb-viii](http://www.bag-asd.de/bag-blog/empfehlung-der-bag-asd-zur-personalbemessung-gem-ss-79-abs-3-sgb-viii), Abruf: 13.3.2025; *Merchel* ua Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), 2023; *Berkemeyer/Pietsch* AFET-Impulse 7/2022, 1 ff., abrufbar unter [https://afet-ev.de/assets/themenplattform/07\\_Personalbemessungsverfahren\\_Berkemeyer-u.-Pietsch-\(AFET-Impulspapier\).pdf](https://afet-ev.de/assets/themenplattform/07_Personalbemessungsverfahren_Berkemeyer-u.-Pietsch-(AFET-Impulspapier).pdf), Abruf: 13.3.2025.

11 Zu den fachlichen und methodischen Grenzen digitaler Kommunikation im Rahmen der Hilfeplanung und -erbringung vgl. SFK 1 JAmt 2020, 372 (373).

12 BJK Psychische Gesundheit im Kindes-, Jugend- und jungen Erwachsenenalter – Infrastrukturen für eine integrierte Beratung, Unterstützung und Behandlung sichern. Stellungnahme des BJK vom 29.8.2023, abrufbar unter <https://bundesjugendkuratorium.de/data/pdf/BJK-Stellungnahme%20Psychische%20Gesundheit%20junger%20Menschen.pdf>, Abruf: 13.3.2025.

Zudem benötigt eine zukünftige inklusive Infrastruktur auch innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe verbindliche trägerübergreifende Kooperations- und Finanzierungskonzepte. Erforderlich sind somit nicht nur multiprofessionelle, sondern multiorganisationale Modelle der Zusammenarbeit, die auch in einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe weiterhin rechtskreisübergreifend angelegt sein und professionell koordiniert werden müssen.

Werden Leistungen in Kooperation mehrerer Leistungserbringer erbracht, bedarf es klarer Kriterien zur Sicherstellung der Qualität. In der Komplexität der Kooperation darf die Partizipation der Adressatinnen nicht verloren gehen. Gelingt dies, ergeben sich vielfältige neue Möglichkeiten und Synergien mit Blick auf die fachliche und personelle Ausgestaltung von Jugendhilfeleistungen im Zusammenwirken etwa von Kinder- und Jugendarbeit, Schule, Kindertagesbetreuung, Gesundheitswesen und Vereinen. Bedarfsgerechte Netzwerke, Angebote und Kooperationspartnerinnen erfordern eine Stärkung kooperativer Strukturen der Leistungserbringung. Dies dient auch dem Erhalt einer vielfältigen Trägerstruktur.

Als Vorbild in diesem Zusammenhang gelten vielfach die Frühen Hilfen, die aber auch zeigen, dass Kooperation vor allem dann gelingt, wenn die Jugendämter vor Ort einen transparenten Rahmen schaffen und auch überregional durch landes- und bundespolitische Programme unterstützt werden. Dabei muss die Bedeutung der Zusammenarbeit immer wieder in die jeweiligen Berufsgruppen und Fachdisziplinen hinein aufgezeigt werden. Gerade das Beispiel der Frühen Hilfen zeigt, dass Kooperation mehr braucht als lose Netzwerke zum Austausch.<sup>13</sup> Erforderlich sind gemeinsame Handlungspläne und Vorgehensweisen, die miteinander erprobt und ausgewertet werden. Auch wenn das Konzept nicht ohne Weiteres auf andere Altersgruppen und Leistungen übertragbar ist, kann es doch als organisationales Lernmodell dienen.

Dem Jugendamt als sozialräumlicher Infrastrukturplanungsinstanz kommt dabei die Aufgabe zu, die erforderliche Kooperationsstruktur zu sichern. Im Rahmen der Jugendhilfeplanung (vgl. §§ 78, 81 SGB VIII) ist diese regelmäßig zu überprüfen und auszuloten, inwieweit weitere Verzahnungen möglich und sinnvoll sind und wie soziale Infrastrukturen geschaffen werden können, um Rechtsansprüche zu verwirklichen und Leistungen den rechtlichen und fachlichen Qualitätsansprüchen entsprechend anzubieten. Die öffentliche Jugendhilfe hat hier eine Agentur-Funktion. Diese umfasst neben der Verwirklichung von Rechtsansprüchen und der Gewährung von Leistungen auch die Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements und das Empowerment von Selbstorganisationen. Dafür bedarf es geeigneter Organisationsstrukturen im Jugendamt. Mit Blick auf Akteure außerhalb der Jugendhilfe sind komplementäre Kooperationsverpflichtungen, an denen es bislang teilweise fehlt, zu schaffen.

### III. Appell: Jugendämter jetzt organisational und finanziell stärken

Werden die verschiedenen Herausforderungen reflektiert, vor denen die Jugendämter angesichts des langfristig angelegten Strukturwandels öffentlicher Erziehung gegenwärtig stehen, wird deutlich, dass es Investitionen in ihre Organisationsentwicklung braucht. Die skizzierten Ansätze zur organisationalen Weiterentwicklung können mittelfristig zu Effizienzgewinnen führen, etwa, indem Fehlsteuerungen reduziert und personelle Kontinuitäten erhöht werden. Der vielerorts prekären Haushaltslage der Träger der öffentlichen Jugendhilfe wird aber nicht auf diesem Weg allein beizukommen sein, zumal die organisationale Stärkung zunächst auch Kosten verursachen wird.

Es ist daher ebenso wichtig, dass die Träger der öffentlichen Jugendhilfe weiterhin mit Nachdruck eine aufgabenadäquate Finanzausstattung durch die Länder einfordern. Neben dem politischen Engagement über ihre Interessenverbände kann dies auch über weitere Musterverfahren erfolgen, um den Gerichten die Gelegenheit zu geben, die Rechtsprechung zu der streitigen Frage weiterzuentwickeln, inwieweit die Länder zu Mehrbelastungsausgleichen verpflichtet sind.<sup>14</sup>

Nicht weiterführend ist es, in der verbreiteten Krisenrhetorik zu verharren. Es gilt, die darin sich ausdrückenden organisationalen Herausforderungen zu erkennen und für eine Stärkung zu streiten:

Die weiterhin notwendige Reform zur inklusiven Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe kann dabei ein Impuls zur **umfassenden organisationalen Weiterentwicklung und digitalen Modernisierung** der Jugendämter sein. Programme der Länder, idealerweise mit Unterstützung des Bundes, könnten diese Aufgabe fördern. Dabei sollten die Jugendämter gemeinsam mit den Landesjugendämtern auch Krisenmanagementpläne entwickeln. Bei der Digitalisierung ist es elementar, die kommunalen Infrastrukturen kompatibel und kommunen- und länderübergreifend anschlussfähig auszugestalten.

Das Jugendamt ist inzwischen zu einer Organisation geworden, die vielerorts eine Größe erreicht hat, die kaum mehr ohne ein eigenes Organisationsmanagement sowie eine eigene Personalplanung und -entwicklung auskommen kann. In diesem Zusammenhang wird zB in einigen kleineren Jugendamtsstrukturen auch die Organisation gemeinsamer Dienste für bestimmte Aufgaben reflektiert, da diese ein entsprechend spezialisiertes Leistungsportfolio kaum vorhalten können. Insgesamt ist das Jugendamt in der öffentlichen Administration mit seinen vielfältigen Aufgaben und Ansprüchen, etwa der Zweigliedrigkeit, der Hilfeplanung, der Beteiligung junger Menschen und der Jugendhilfeplanung, kaum mit anderen

<sup>13</sup> Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)/Volk ua Netzwerke Frühe Hilfen. Multiprofessionelle Kooperation als Grenzarbeit, 2020, abrufbar unter <https://doi.org/10.17623/NZFH:K-NwFHMpKoop>, Abruf: 13.3.2025.

<sup>14</sup> Näher dazu Ruland ua/Schön § 31 Rn. 52 ff. (Fn. 2).

Bereichen der Kommunalverwaltung zu vergleichen. Jugendämter brauchen darum vielerorts mehr **kommunalpolitische Anerkennung und Unterstützung**.

Viele Jugendämter haben sich bereits auf den Weg gemacht und bspw. Initiativen zur Personalentwicklung ergriffen oder begonnen, die organisationalen Voraussetzungen für inklusive Hilfen zu schaffen. Diese Prozesse finden noch zu vereinzelt statt. Zu wenige Ansätze werden – wie etwa die Etablierung der Verfahrenslotsinnen – übergreifend ausgewertet und weiterentwickelt. So verpuffen Initiativen, die mit viel Energie begonnen wurden. Inzwischen schaffen sich bereits einige Jugendämter eigene **überregionale Erfahrungs- und Austauschnetzwerke**. Dies gilt es auszubauen und zu fördern, um das Jugendamt zu einem dauerhaft lernenden System zu formen, in dem Organisationsentwicklung als kontinuierlicher Prozess verstanden und praktiziert wird.

Voneinander lernen und gelungene Initiativen anderorts aufzugreifen, sollte Bestandteil der Organisationsentwicklung der Jugendämter sein. Dafür braucht es auch **wissenschaftliche Evaluationen und Transferbegleitungen** sowie überregionale Infrastrukturen der Organisationsentwicklung. Bisher liegt zu wenig Forschung zur Organisation Jugendamt und zur organisationalen und ökonomischen Qualitätssicherung im Jugendamt vor, um die Jugendämter wissenschaftsbasiert beraten zu können.

Die organisationale Stärkung der Jugendämter wird sich erst mittelfristig in Effizienzgewinnen niederschlagen. Umso dringlicher bleibt es, dass die Länder die Kommunen mit einer

konnexitätsgerechten Finanzausstattung versehen. Die kommunalen Träger sollten dies weiterhin mit Nachdruck politisch und juristisch einfordern.

Insgesamt sind mehr fachliche, motivationale, wissenschaftliche und finanzielle Investitionen in die Organisationsentwicklung der Jugendämter erforderlich, damit sie ihre Handlungssicherheit bei der Verwirklichung von Qualitätsstandards zur Gewährleistung der Rechte junger Menschen und ihrer Familien stärken können. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht und der 17. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung haben deutlich darauf aufmerksam gemacht, dass die Ausgestaltung der sozialen Infrastrukturen vor Ort ein entscheidendes Kriterium für die soziale Unterschiedlichkeit der Lebenslagen junger Menschen ist.<sup>15</sup>

Es macht für das Aufwachsen junger Menschen vor Ort einen Unterschied, wie Jugendämter die jeweiligen kommunalpolitischen und sozialen Herausforderungen meistern: Die Gestaltung der sozialen Infrastrukturen für junge Menschen und Familien hängt vor Ort auch von der Leistungs- und politischen Durchsetzungsfähigkeit der Jugendämter ab. Die Leistungsfähigkeit der Jugendämter hängt ihrerseits auch davon ab, wie sie jetzt kommunalpolitisch, aber auch auf Landes- und Bundesebene in ihrer Organisationsentwicklung unterstützt werden.

---

15 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Lebenslagen in Deutschland. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, 2021, abrufbar unter [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Soziale-Sicherung/6-arb-langfassung.html](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Soziale-Sicherung/6-arb-langfassung.html), Abruf: 13.3.2025; BMFSFJ 17. Kinder- und Jugendbericht (Fn. 7).