

ism

Institut für
Sozialpädagogische Forschung
Mainz gGmbH

Die Organisation des Jugendamtes weiterentwickeln

DIJuF Zwei Jahrestagung, Frankfurt

Heinz Müller



Gliederung

1. Skizze zur Ausgangslage:
Wo stehen wir aktuell im Jugendamt vor dem Hintergrund weitreichender Veränderungen (z.B. Gesellschaft, Jugendhilfe, Recht, Fachkräfte) und was kommt da auf uns zu?
2. Lösung, welche Lösung?
3. Die Organisationsfrage? Warum sich damit beschäftigen?
4. Von der Krise in die fachliche Transformation – Ansatzpunkte

Was ist ein Jugendamt? Gestern und heute?

- Das Jugendamt als „Gemischtwarenladen“ C. W. Müller 1992
- Das Jugendamt: „Infrastrukturagentur für gutes Aufwachsen, Familie und Kinderschutz“



Was macht ein Jugendamt? Und davon immer mehr!

1. Gesamt- und Planungsverantwortung

(§§ 79–80 SGB VIII)

Qualitätsentwicklung, Steuerung der Jugendhilfeplanung, Netzwerkarbeit, ...
Koordination von Angeboten freier Träger

2. Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien

Förderung in Tageseinrichtungen / Tagespflege (§§ 22–24 SGB VIII), Kinder- und Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII), Jugend-, Schulsozialarbeit (§13 SGB VIII)
Familienberatung (§§ 16–18 SGB VIII)

3. Schutz von Kindern und Jugendlichen

Beratung, Unterstützung und Intervention bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a SGB VIII)
Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII),

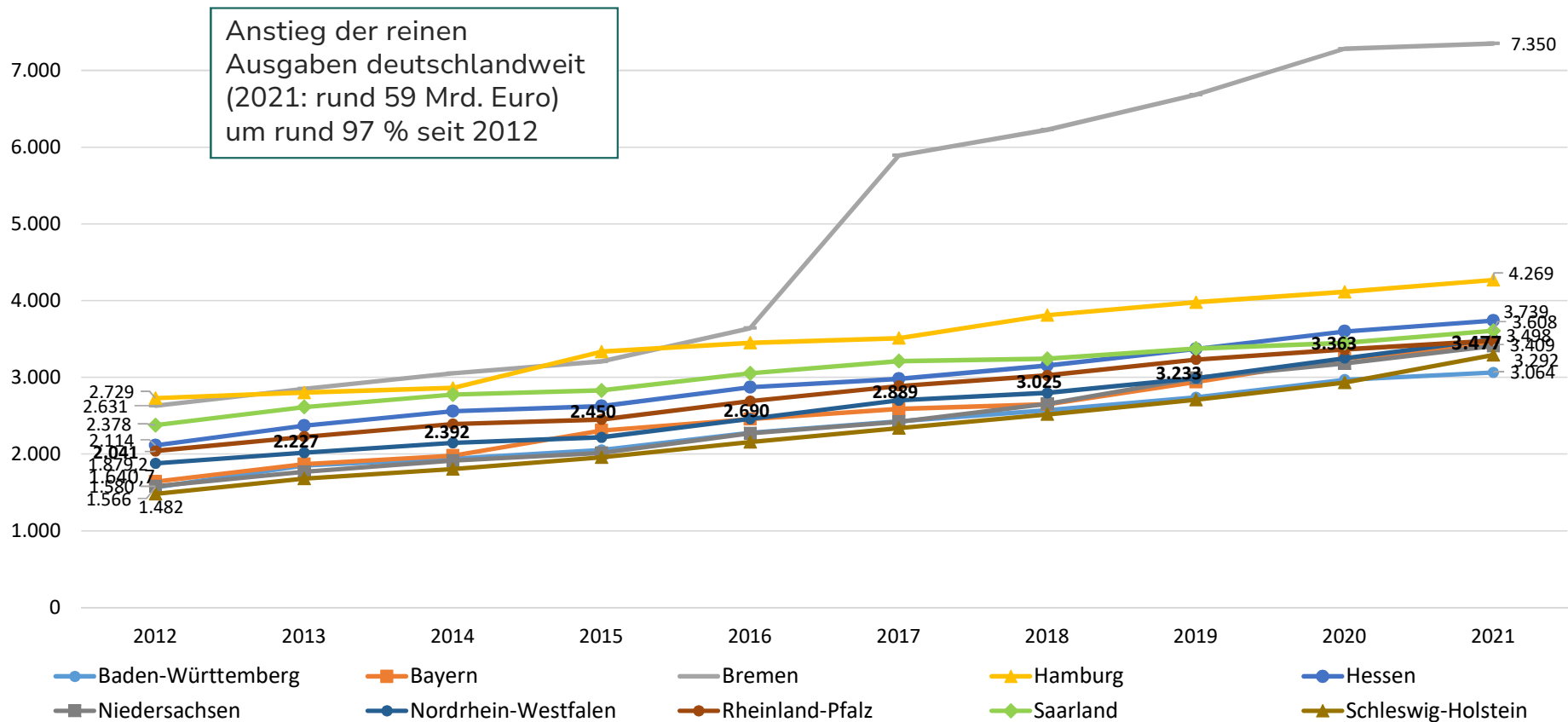
4. Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe Hilfeplanung

(§§ 27–35a SGB VIII),
(§ 36 SGB VIII)
Hilfe junge Volljährige (§ 41 SGB VIII),
Jugendhilfe im Strafverfahren (§ 52 SGB VIII)

5. Vormundschaften (§§ 1773 ff BGB), Beistandschaften (§§ 53–54 SGB VIII), und Verfahrenslotsen (§ 10 SGB VIII)

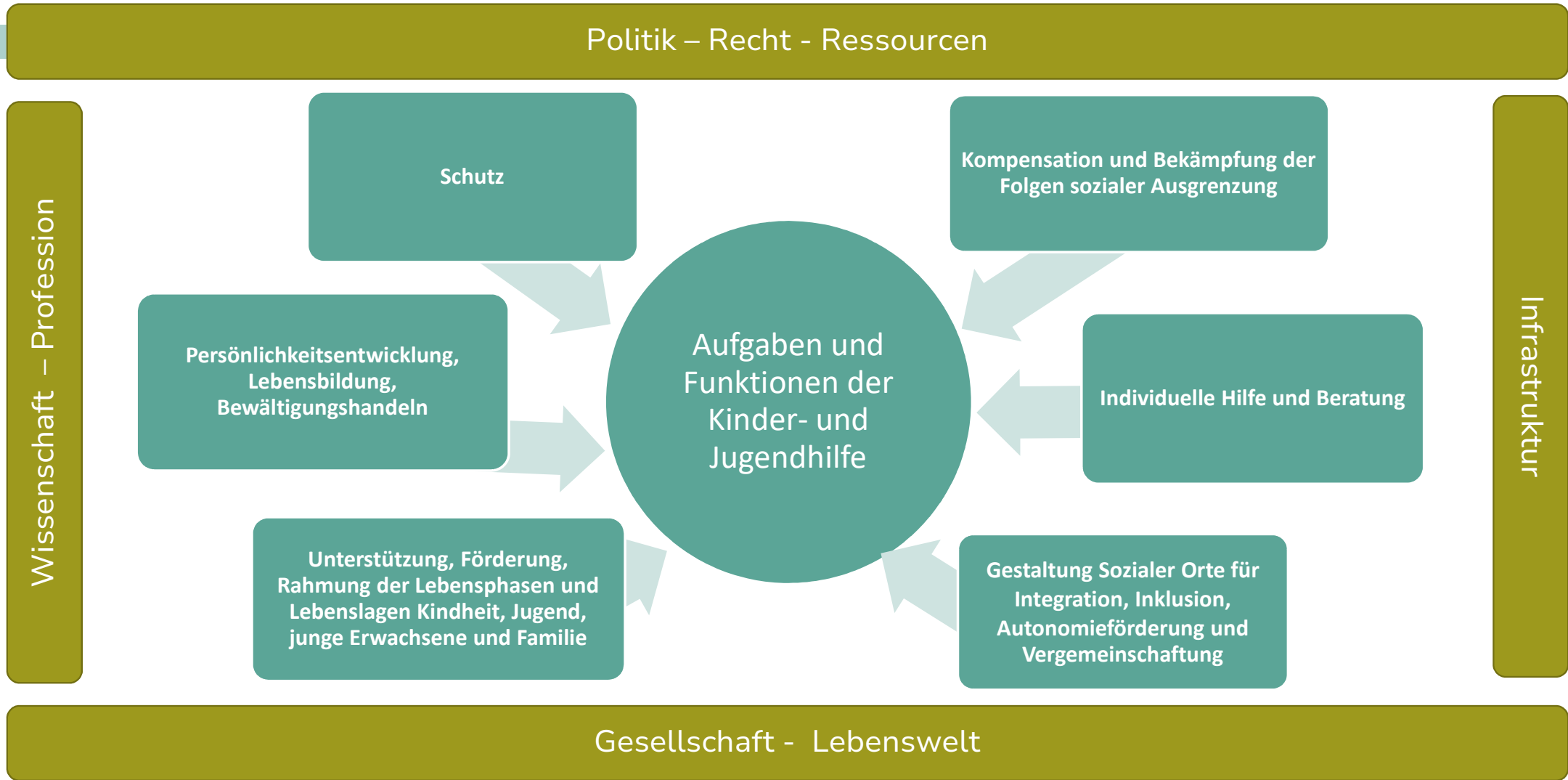
6. Administrative Aufgaben, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Anerkennung, ...

Pro-Kopf-Ausgaben: Reine Ausgaben/Auszahlungen insgesamt nach dem SGB VIII in den Jahren 2012 bis 2021 in Euro pro jungem Menschen unter 21 Jahren in westdeutschen Bundesländern



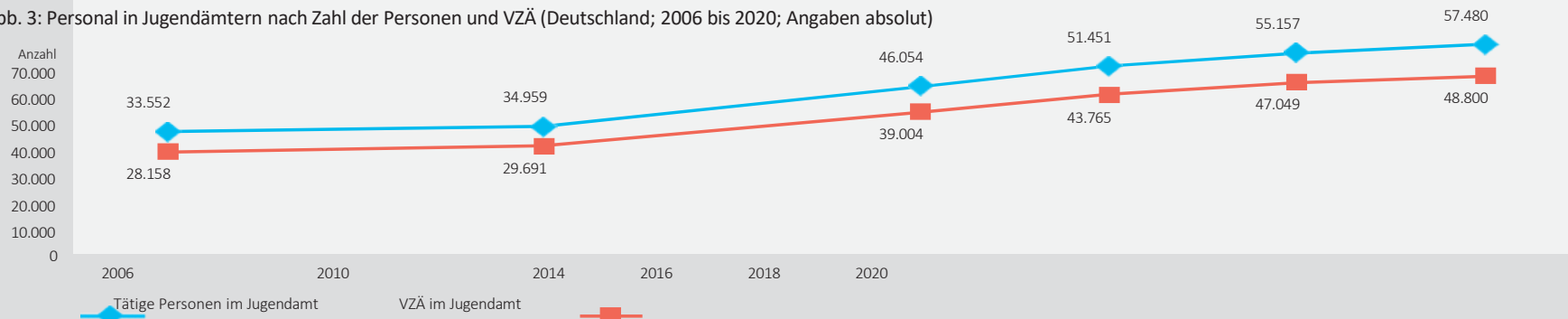
Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Ausgaben und Einnahmen 2021

Welche Aufgaben und Funktionen der Kinder- und Jugendhilfe in welcher Gesellschaft?



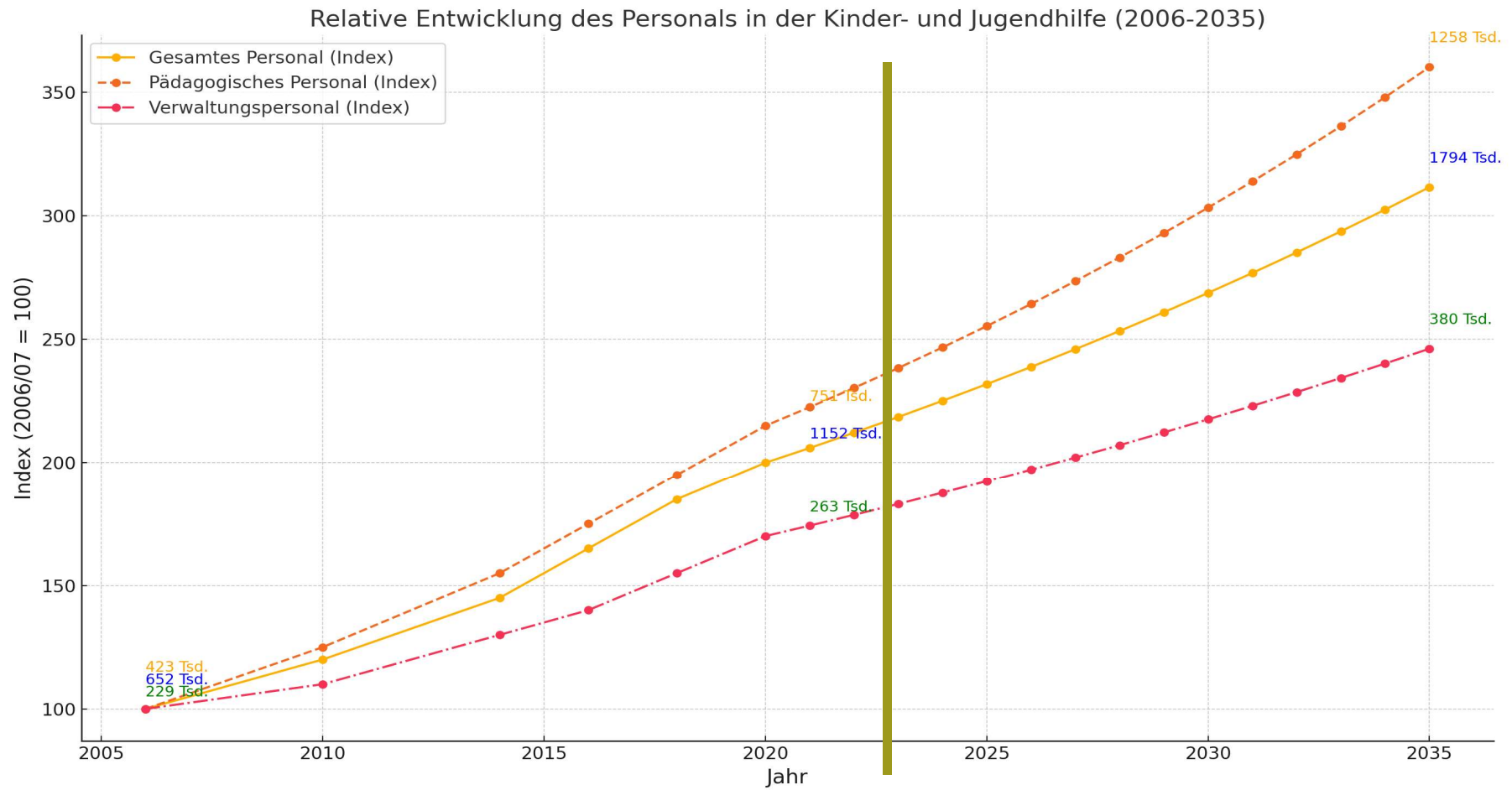
Personal im Jugendamt

Abb. 3: Personal in Jugendämtern nach Zahl der Personen und VZÄ (Deutschland; 2006 bis 2020; Angaben absolut)



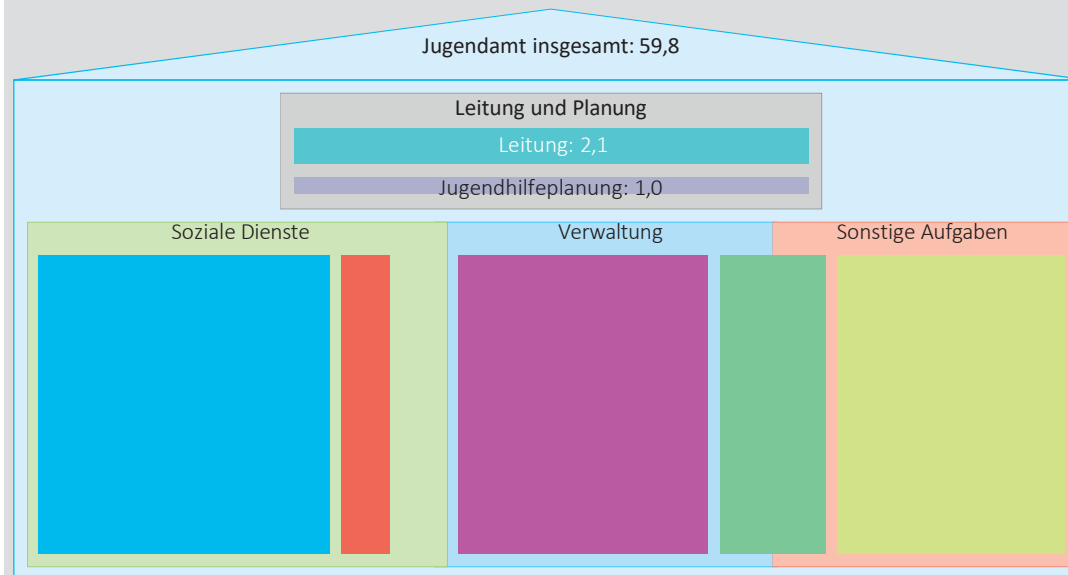
Quelle: StaBa: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder); versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

Prognose für das Personal der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland (2005 – 2035)



Ist diese Aufbaustruktur noch zeitgemäß?

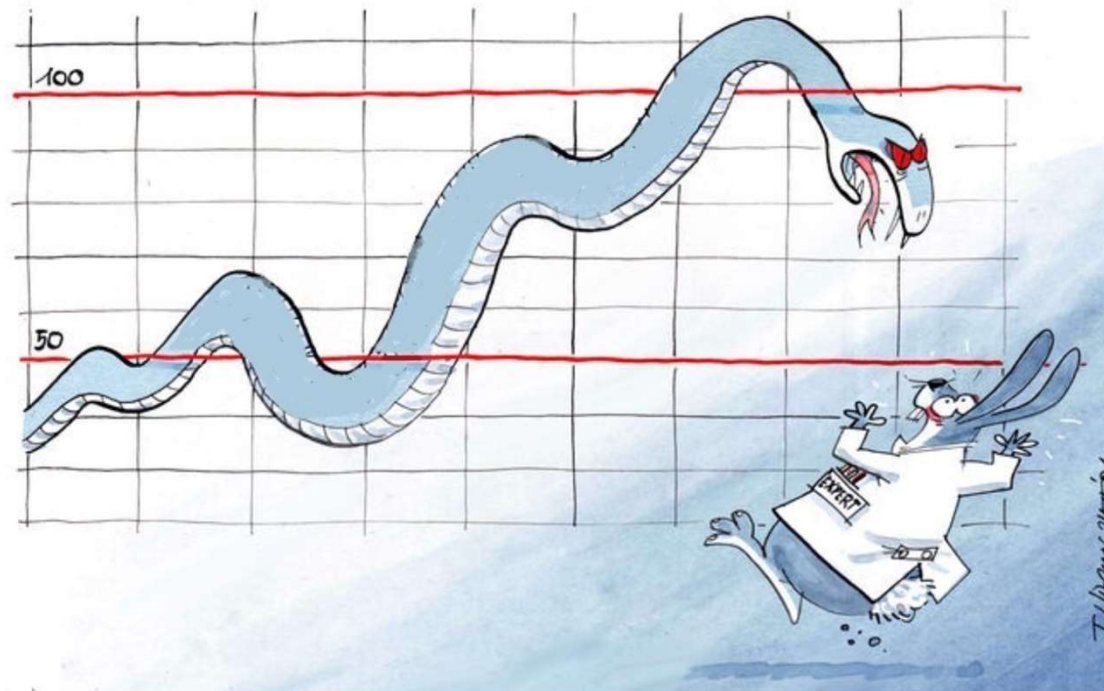
Abb. 2: Arbeitsbereiche im modellhaften Durchschnittsjugendamt (Deutschland; 2020; jeweils Median der VZÄ nach Arbeitsbereich)



Lesebeispiel: Das modellhafte Durchschnittsjugendamt verfügte im Jahr 2020 über 17,3 VZÄ im Arbeitsbereich ASD/KSD/RSD.
Hinweise: Die Angaben entsprechen jeweils dem Medianwert hinsichtlich der Personalausstattung in Jugendämtern, der für jeden Arbeitsbereich einzeln und nur für Jugendämter mit entsprechendem Personal berechnet wird. Berücksichtigt wurden Angaben von 525 Jugendämtern, die übrigen wurden aufgrund fehlender oder nicht eindeutig zuzuordnender Angaben im Mikrodatensatz ausgeschlossen. Die Größe der Felder ist gemäß dem prozentualen Anteil an der Gesamtausstattung angepasst.

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder), DOI: 10.21242/22542.2020.00.00.1.1.0; 2020; eigene Berechnungen

3. Lösung, welche Lösung?

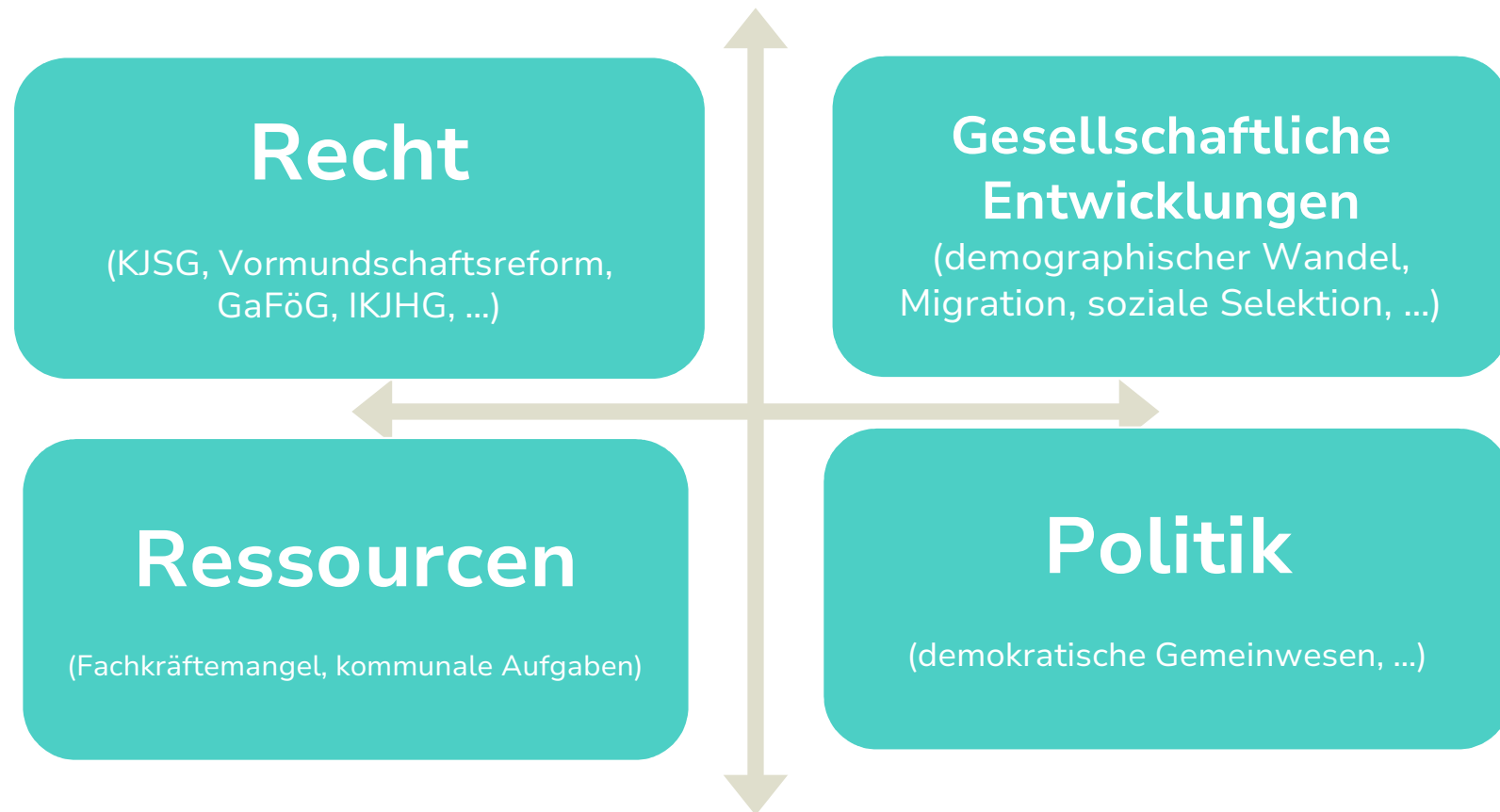


Womit wir rechnen? So ist die Systemlogik angelegt



- Gesellschaftliche Wandlungsprozesse erfordern auch Transformationsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe, die aktiv gestaltet werden müssen
- Inklusion
- gesellschaftlicher Wandel (z.B. Demographie, Migration, Demokratie, Armut)
- Fachkräftemangel
- Digitalisierung
- Infrastrukturentwicklung
-
- **Die Kinder- und Jugendhilfe als Transformationsagentur**

Die Kinder- und Jugendhilfe im Transformationsprozess und die Konsequenzen für die Organisationsstrukturen



- - Jugendamt als soziales System zur Bewältigung von Komplexität – und nicht zur Erhöhung von Komplexität
- - Operative Geschlossenheit: Steuerung durch rechtliche Normen (§ SGB VIII)
- - Strukturelle Kopplung mit anderen Systemen (z. B. Schule, Justiz, Gesundheit)

Die zentrale Frage ist, wie durch die Organisation die Aufgaben gut, fachkompetent, gerecht und fair bearbeitet werden können und nicht wie Aufgaben in eine Bearbeitungslogik gepresst werden können.

1. Ganzheitliche und modulare Organisationsstruktur und Netzwerkarbeit

- Interdisziplinäre Teams bearbeiten komplexe Fälle gemeinsam
- Sozialräumliche Orientierung fördert Nähe und passgenaue Hilfen
- Vermeidung von übermäßiger Spezialisierung durch flexible Vertiefungsgebiete
- Organisation in modularen Einheiten, die flexibel auf Anforderungen reagieren
- systematische Netzwerkarbeit

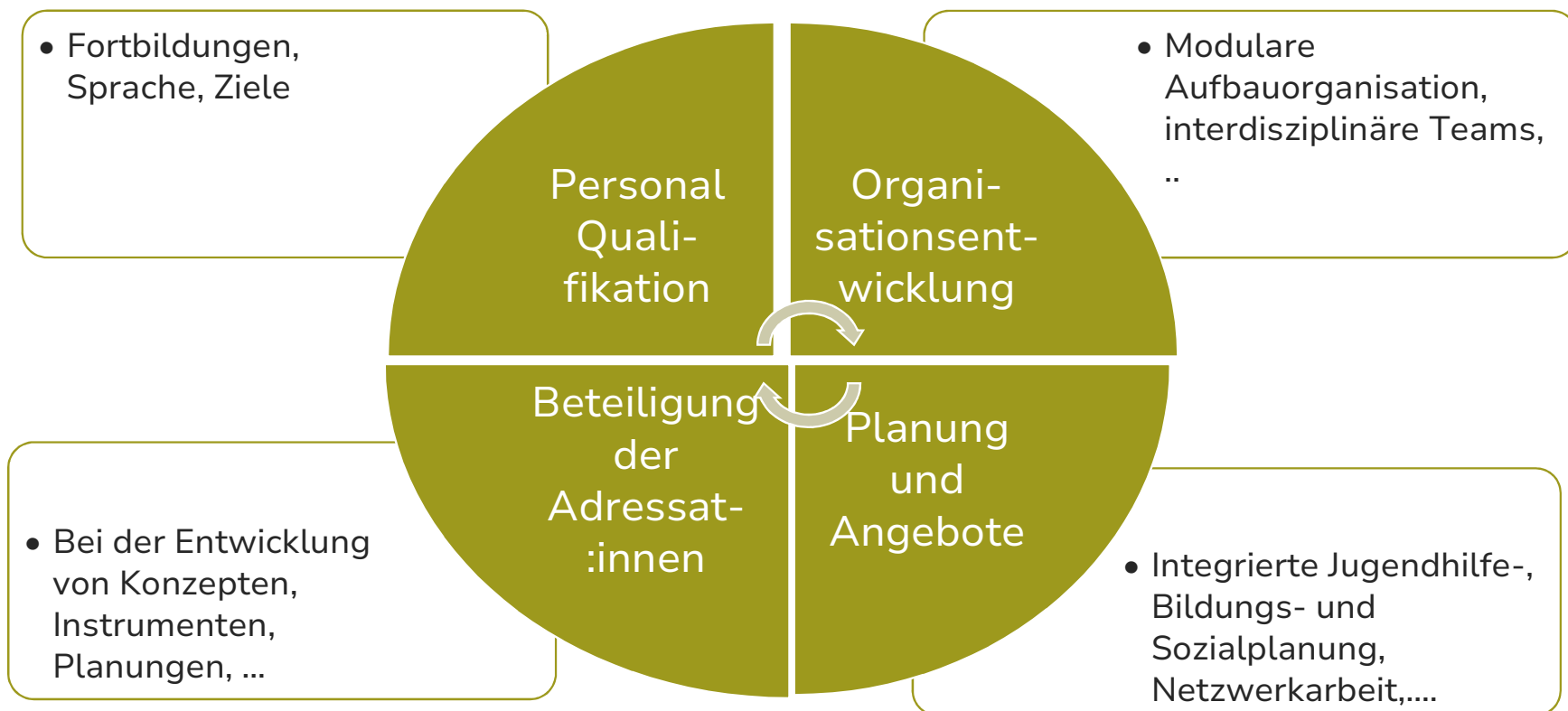
2. Adaptive und lernende Organisation

- Schwerpunkt: Planung und Qualitätsentwicklung (Infrastruktur, Prozesse und Fälle)
- Entwicklungsgruppen entwickeln praxisnahe Strategien, neue Konzepte (Einbindung der NutzerInnen)
- Regelmäßige Reflexion von Prozessen und Fällen
- Feedback-Kultur zur kontinuierlichen Verbesserung (intern, extern, NutzerInnen)
- Fokus auf schlanke Prozesse
- Einführung digitaler Tools

3. Dezentrale Führung und neue Raumkonzepte

- Führung als unterstützende Funktion für Teams
- Einführung eines Coaching-Ansatzes zur Teamförderung
- Dezentrale Entscheidungskompetenzen für mehr Flexibilität
- unterstützende Raumkonzepte und Kommunikationsorte

Das Jugendamt als Gesamtkonzept



3. Lösung, welche Lösung? Warum den Blick auf Organisationsstrukturen legen

1. **Die Hilfeplanung:** vom Herzstück einer beteiligungsorientierten, prozessbezogenen Hilfeausgestaltung zum Bürokratie- und Verfahrensmonster
2. Mehr **Führung und Leitung**, andere Führung und Leitung, warum ist heute Führung und Leitung mehr gefragt und gefordert denn je? Was bedeutet das für die Organisation des Jugendamtes?
3. **Das Haus des Jugendamtes:** Warum die Raumfrage an Bedeutung gewinnt. Alles unter einem Dach und vor Ort lebensweltnah? Ist jedes Raumkonzept geeignet oder gibt es eigene fachlich-rechtliche Anforderungen? Home Office ja, nein, Danke, ... Anforderungen an die Raumgestaltung, wenn ja, welche?
4. Geht die **Spezialisierung** immer weiter oder brauchen wir neue **Generalist:innen** in geeigneten Organisationsstrukturen?
5. **Netzwerke** in allen Dimensionen: Können neue **Netzwerkstrukturen** helfen, um neue Lösungen für die vielfältigen Herausforderungen zu finden? (Leitung, Organisationskonzepte, Planung, Angebote?)

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Heinz Müller
Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH
(ism)
Flachsmarktstr. 9
55116 Mainz
Tel: 06131 / 240 41 – 10
Fax: 06131 / 240 41 – 50
ism@ism-mz.de
www.ism-mz.de

ism gGmbH
Flachsmarktstr. 9
55116 Mainz

www.ism-mz.de
ism@ism-mz.de
06131/24041-10