

Aufs Wesentliche konzentrieren?  
Gute Kinder- und Jugendhilfe trotz  
Fachkräftemangel und  
Aufgabenausweitung

Wolfgang Schröder, Universität Hildesheim

Kinder- und Jugendhilfe ist immer Fluss

Wer einfache Lösungen braucht, ist in der  
Kinder- und Jugendhilfe falsch!

# Gliederung

1. **Geschichte:** What the hell ist going on? 100 Jahre Jugendamtsentwicklung.
2. **Heute:** Schwarze Löcher in der kommunalen Verantwortungsgemeinschaft?
3. **Anspruch:** Qualität heißt – Rechte von jungen Menschen nicht politischen Zielkonflikten überlassen.
4. **Bausteine:** Entwicklungsachsen einer guten Kinder- und Jugendhilfe?
5. **Vertrauen und Zuversicht:** Kinder- und Jugendhilfe als *kommunale-*, *landes-* und *bundesweite* Verantwortungsgemeinschaft?

1. Geschichte: What the hell ist going on? 100 Jahre  
Jugendamtsentwicklung – 100 Jahre Krisenbewältigung?

Die Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe als  
Geschichte der Bewältigung von Krisen und der  
kinder- und jugendpolitischen  
Aufgabenausweitung – **wachsende Verflechtung**  
**im institutionellen Gefüge des Aufwachsens –**  
**Grenzarbeiten** – dies durchzieht das Programm  
heute und morgen

# Einheit der Jugendwohlfahrt & Regelung des Wächteramtes: Recht auf Erziehung

„Immerhin: Das Recht des Kindes auf Erziehung war im Gesetz verankert, die Amtsvormundschaft eingeführt, der Schutz der Pflegekinder rechtseinheitlich geregelt, die Jugendpflege als Aufgabe des JA anerkannt.“ Sachße, 2018, S. 52.



# SGB VIII 1990: § 1: Infrastrukturauftrag

(3) Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1, insbesondere

1. junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
2. Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
3. Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
4. dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.



## 14. Kinder- und Jugendbericht (2013): Jugendämter als strategischen Zentren des Aufwachsens

„Die kommunalen **Jugendämter** müssen zu lokalen **strategischen Zentren für Fragen des Aufwachsens** werden. Es bedarf gemeinsamer Strategien, Planungen und organisatorisch gemeinsam geregelter Kooperationen von Schulverwaltung und Jugendamt bis hin zu gemeinsam gestalteten und verantworteten kommunalen Bildungslandschaften – wie auch verbesserter Kooperation an anderen ‚Schnittstellen‘, etwa in Richtung Arbeitsmarkt und Arbeitsverwaltung oder zu den Gesundheitsämtern [...]“ (BMFSFJ 2013, S. 390).



# 17. Kinder- und Jugendbericht



4 **Leitlinien: Jung sein können mit Zuversicht und Vertrauen – was Kinder- und Jugendhilfe vertrauenswürdig macht**..... 494

4.1 Eine vertrauenswürdige Kinder- und Jugendhilfe ist

4.1 **Eine vertrauenswürdige Kinder- und Jugendhilfe ist zuständig für alle jungen Menschen und Familien, aber nicht für alle gesellschaftlichen Probleme!**..... 496

4.3 Eine vertrauenswürdige Kinder- und Jugendhilfe ist verantwortlich für Partizipation und fördert das Engagement junger Menschen! ..... 496

4.4 Eine vertrauenswürdige Kinder- und Jugendhilfe ist offen für Vielfalt und ermöglicht Teilhabe für alle!..... 497

4.5 Eine vertrauenswürdige Kinder- und Jugendhilfe ist eine verlässliche Infrastruktur und fordert diese ein! ..... 497

**Zuversicht  
braucht Vertrauen**

Die Lage der jungen Generation und die Situation der Kinder- und Jugendhilfe

Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen des 17. Kinder- und Jugendberichts

bmfsfj.de





Warum diese kleine Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe?

Kinder- und Jugendhilfe steht heute vor der Herausforderung, **sich selbst im institutionellen Gefüge des Aufwachsens zu verorten.**

Sie muss Grenzarbeit leisten und selbstbewusst in der Auseinandersetzung mit den anderen Institutionen politisch aushandeln, was sie qualitativ leisten kann.

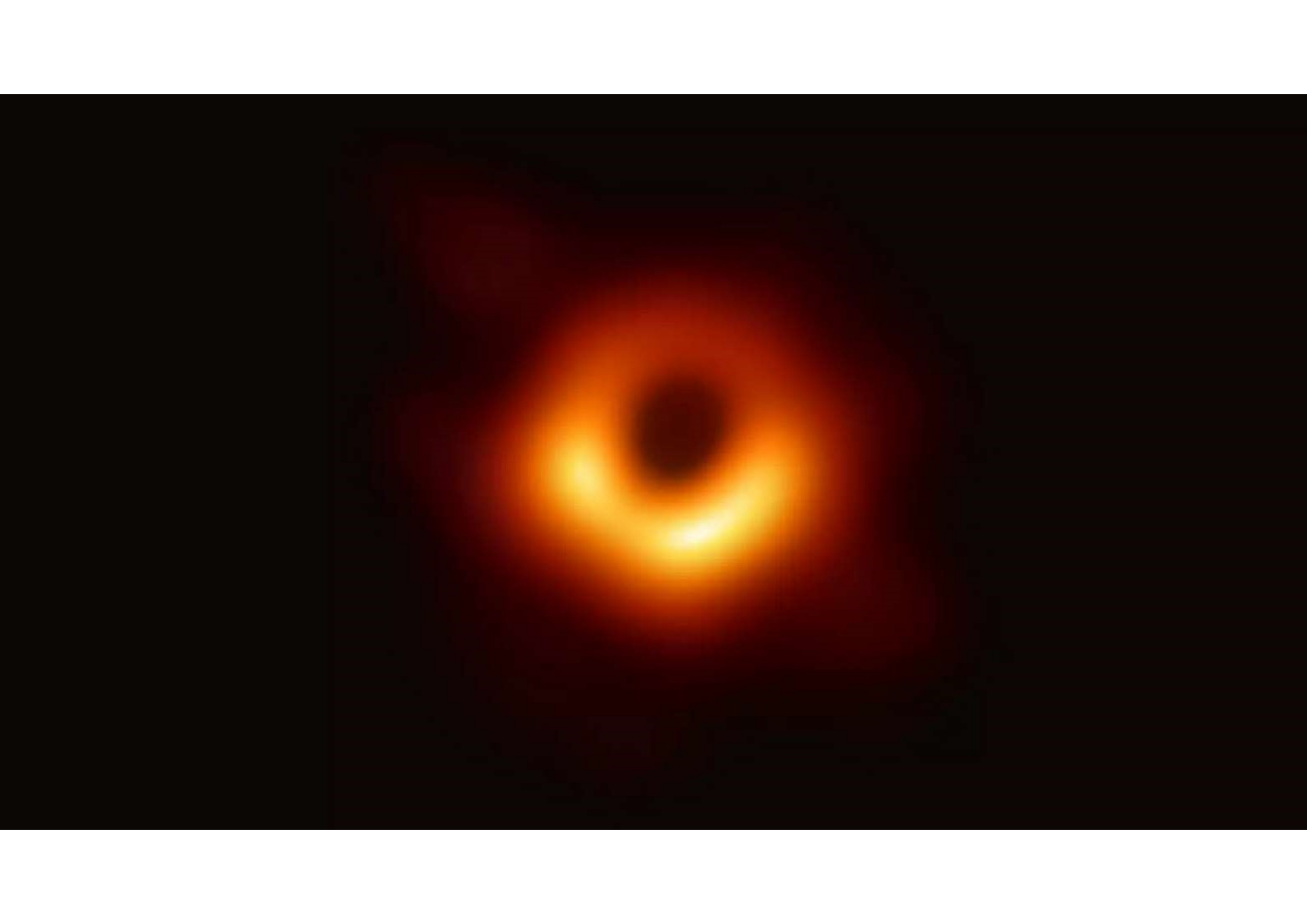
**Dies kann nur die Kinder- und Jugendhilfe selbst!**

- ✓ Kinder- und Jugendhilfe befindet sich in dem Dilemma, dass sie **nicht einfach Aufgaben zurückweisen kann**.
- ✓ Dies ist letztlich **keine Lösung** den jungen Menschen und ihren Familien gegenüber.
- ✓ Wir müssen uns aber fragen, ob das **organisationale Jackett** noch passt, das wir für die aktuellen Aufgaben zur Verfügung haben,



**2. Heute: Schwarze Löcher in der kommunalen  
Verantwortungsgemeinschaft?  
Jugendämter zwischen Neokorporatismus und Mangelwirtschaft.**

**Auf's Wesentliche konzentrieren, heißt „Schwarze Löcher“  
vermeiden!**



# Schwarze Löcher in der Kinder- und Jugendhilfe

Schwarze Löcher konzentrieren die ganze Energie auf sich.

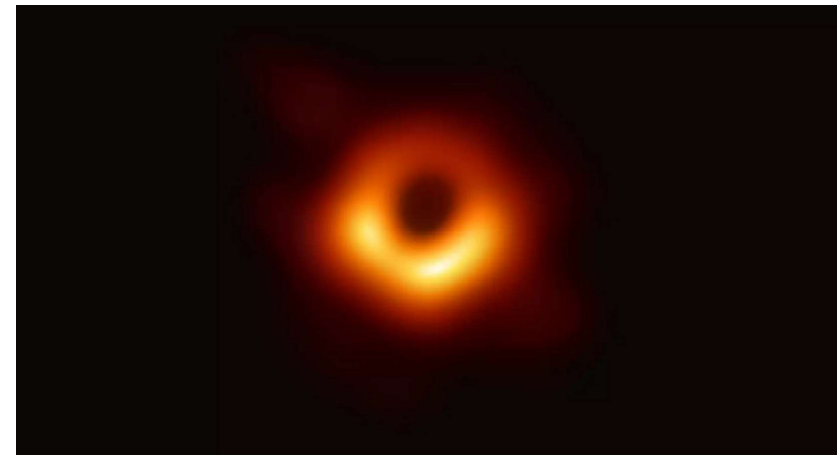
„Die Anziehungskraft dieses Gebiets ist so stark, dass ihr nichts entrinnen kann – noch nicht einmal das Licht.“ ([www.esa.int/kids/de](http://www.esa.int/kids/de))

Wir haben gegenwärtig Narrationen

zu **Versorgungskonstellationen**

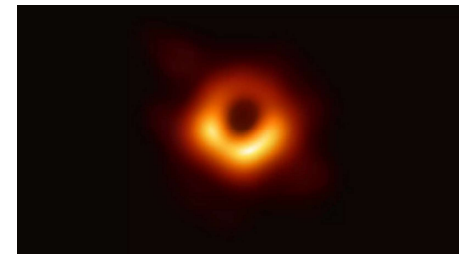
u.a. in den Hilfen zur Erziehung, die vor Ort **wie schwarze Löcher erscheinen** und die

Kinder- und Jugendsdiskurs magnetisieren.



# Vom Neokorporatismus ...

Das Zusammenspiel zwischen öffentlichen und freien Trägern scheint an einigen Orten die infrastrukturelle Absicherung bei besonderen Erziehungshilfe-Bedarfen nicht abzudecken.



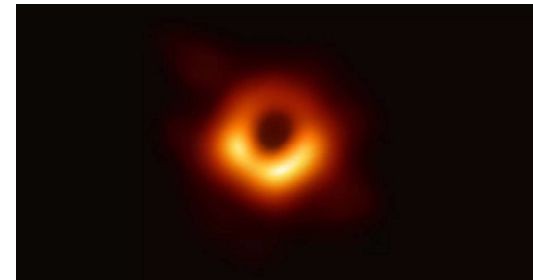
Kooperation sollte auf **fachlich qualifiziertem Wettbewerb** in einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft basieren – dieser kalkulierte Widerspruch setzt eine **konkurrierende Angebotsstruktur** voraus.

## ... zur Mangelwirtschaft

Fachkräftebedarf ist ein mitentscheidender Faktor der die aktuelle **Mangelwirtschaft** in einigen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe verschärft!

**Risse** in der kommunalen Verantwortungsgemeinschaft: Kooperation führt nicht zu unbedingt zu kooperierender Aufgabenwahrnehmung.

Personale Mangelwirtschaft führt zu Veränderungen in der Kooperationsstruktur zwischen und öffentlichen und freien Trägern!



# Vorhalteleistungen aushandeln

**Reformulierung kommunaler Verantwortungsgemeinschaft:**  
Infrastruktur- und Vorhalteleistungen in den Hilfen zur Erziehung

Differenzierte und gemeinsame Analyse der Bedarfslagen – Stärkung der kooperativen Kinder- und Jugendhilfeplanung in den Hilfen zur Erziehung





**3. Anspruch: Qualität heißt – Rechte von jungen Menschen nicht zeitgenössischen politischen Zielkonflikten überlassen**

Aus der Geschichte lernen ...

Nur langsam, so Sachße, sei dabei die Geschichte der Verrechtlichung von Erziehung – wie insgesamt das Fürsorgerecht – im 20. Jahrhundert bestimmt von einer „sukzessiven Ankoppelung an die herrschenden gesellschaftlichen Prinzipien von **individueller Rechtssubjektivität, Freiheit und Gleichheit.**“ (Sachße, 2018, S. 131)

Rechtebasierte Kinder- und Jugendhilfe ist  
letztlich auch ein Krisenmodell ...

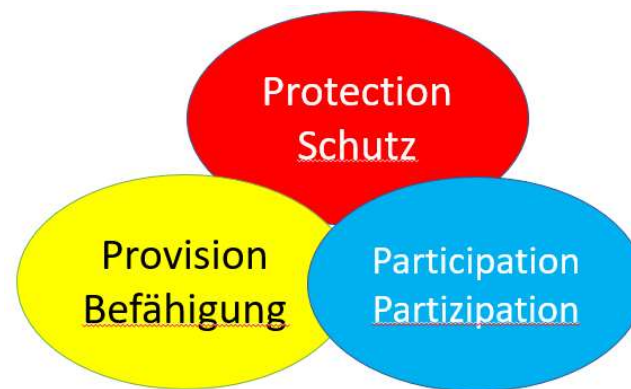
... es verweist darauf, dass es **gerade in krisenhaften Konstellationen**  
der Anspruch sein muss, die **Rechte der jungen Menschen**, die in  
unserer Gesellschaft in einer schwächeren Position sind  
(Machtasymmetrie) zu **verwirklichen**.

# Rechtebasierte Kinder- und Jugendhilfe

Rechte junger Menschen sind Ausgangspunkt

UN-Kinderrechtskonvention: Recht auf Schutz, Beteiligung, Förderung

UN-Behindertenrechtskonvention: Recht auf diskriminierungsfreie Teilhabe



... historische Entwicklung der Kinder- und Jugendbilder ...

1. Der junge Mensch als Objekt des Schutzes: **Vom autoritären zum sanften Paternalismus** (Drerup)?
2. Der junge Mensch als zu bildendes und zu befreiendes Subjekt: **Pädagogische und entwicklungspsychologische Legitimationen!**
3. Grundrechte und soziale Rechte von jungen Menschen: **Zu verwirklichende Ansprüche junger Menschen auch gegen die Kinder- und Jugendhilfe**



# Rechtebasiert ist letztlich ein Krisenmodell ...

... Qualität und Professionalität der Kinder- und Jugendhilfe zeigt sich darin, dass sie die **Rechte** der jungen Menschen in Übergangs- und krisenhaften Konstellationen **nicht den politischen Zielkonflikten** aufgeben...

... es bedarf „**angemessener**“ **organisationaler Vorkehrungen** (UN-BRKR), damit die Rechte der jungen Menschen in krisenhaften Konstellationen verwirklicht werden ...

Mehr als Beteiligung: Stärkung der  
Selbstbestimmung und Teilhabe junger Menschen  
durch organisationale Gegengifte (Beck)

Selbstbestimmung

Selbstvertretungen

Ombudschaften

Beratungsrechte

Schutzkonzepte

Teilhaberechte

...

#### 4. Bausteine: Entwicklungsachsen einer guten Kinder- und Jugendhilfe?





## 5 Entwicklungsachsen – kontinuierlich weiterarbeiten, es bleibt kompliziert und politisch anstrengend ...

1. „Fachkräftebedarf“ fordert **organisationale Qualitätssicherung**, Personalentwicklung und „Gegengifte“ (z.B. Stärkung des Beschwerdemanagements)
2. Aus der Pflege lernen: **Fachkräftestrategien** im Plural
3. Aus der Pflege nicht lernen: **Verlässlichen Rahmen** für kommunale Verantwortungsgemeinschaft entwickeln
4. Lob der **Bürokratie**: Digitale Transformation und fachliche Qualität
5. Noch nie war sie so wertvoll wie heute: **Kinder- und Jugendhilfeplanung**

1. „Fachkräftebedarf“ fordert organisationale Qualität, Personalentwicklung und „Gegengifte“

1. **Qualitätsentwicklung vs. Professionalität:** Weniger Fachkräfte erfordert mehr organisationale Standards, Überprüfung und Fortbildung!
2. **Überhitzung erfordert Abkühlung:** Personalbemessung macht nur Sinn, wenn es auch Personalentwicklung gibt und die Jugendämter in den Personalwettbewerb eintreten
3. **Krise braucht „Gegengifte“ (Beck):** Zeiten von Krisen sind Zeit erhöhter Fehleranfälligkeit

### 3. Aus der Pflege lernen: Fachkräftestrategien im Plural auf kommunaler, Landes- und Bundesebene

1. **Personalentwicklung:** Fachkräfte müssen bleiben wollen können.
2. **Transparenz in den Aus-, Fort-, Quer- und Weiterbildungswegen sowie über Fachkräftewege und -lücken:** Mehr Wissen über Qualifizierungsformen, Verbleibswegen und Arbeitskräftebedarfe schaffen
3. **Ausbildungs- und Weiterbildungsberatung etablieren:** Es müssen auf Länderebene Beratungsstellen für Jugendämter, freie Träger und Interessierte geschaffen werden.
4. **Gegenseitige Kannibalisierung (z.B. Erzieher\*innen) beenden und in Konkurrenz mit anderen Beschäftigungsfeldern einsteigen:** Alle Bedarfe bewerben und Modellprojekte schaffen
5. **Internationalisierung anerkennen:** Anerkennungsverfahren transparenter gestalten und fachbezogene Sprachkurse ausbauen
6. ....

## 4. Aus der Pflege **nicht** lernen: Verlässlichen Rahmen für kommunale Verantwortungsgemeinschaft entwickeln

1. Kommunale Verantwortungsgemeinschaft für sozialräumliche Hilfen **verbindlich rahmen**.
2. Gegenseitige Verpflichtungen und Vorhaltestrukturen vor Ort vereinbaren, einschließlich der **Absicherung von Risiken transparent machen**.
3. Die Pflege lehrt, der **Markt wird besondere Bedarfen nicht beantworten**, sondern höchstens ökonomisch nutzen.
4. **Infrastrukturleistungen** – wie Inobhutnahmen und Notdienste – sind in der kommunalen Verantwortungsgemeinschaft abzusichern und **längerfristig zu planen**.

## 2. Lob der Bürokratie: Digitale Transformation und fachliche Qualität

1. Fachliche Qualität in digitaler Transformation erfordert zunächst Investition in neue Verfahren – **keine „wilde“ Digitalisierung.**
2. Größerer Personaldurchlauf braucht **bessere Verfahrensdokumentation.**
3. Partizipation und Inklusion sieht **barrierefreie Bürokratie** vor.

## 5. Noch nie war sie so wertvoll wie heute: Kinder- und Jugendhilfeplanung

1. Alle Qualitätsmaßnahmen brauchen **Wissen, Planung, Statistik und Beteiligung**.
2. Die Aufgaben und Bedeutung der Kinder- und Jugendplanung sind stetig gewachsen, die **Strukturen und Professionalität in diesem Bereich aber nicht**.
3. „Schwarze Löcher“ entstehen vor allem dort, wo es keine solide Planung und Wissen gibt, sondern **Krisen die ganze Energie ziehen können**.

**Ausblick: Vertrauen und Zuversicht:** Kinder- und Jugendhilfe als *kommunale-, landes- und bundesweite* Verantwortungsgemeinschaft?

**Krisen-Narrativ sollte nicht inflationär** gebraucht werden, wer von Krisen spricht, zeigt an, dass die Handlungsfähigkeit der Organisation nicht mehr gegeben ist.





# Infrastruktur investieren!

Es wird in ganz Deutschland über die fehlende Investition in Infrastrukturen gesprochen!

Kinder- und Jugendhilfe ist eine zentrale Infrastruktur für junge Menschen in Deutschland, in deren organisationalen Rahmen zu wenig investiert wird.

Sie ist zentral für die Sicherheit, Erziehung, Teilhabe und Bildung junger Menschen sowie für die Arbeitsmärkte in unserer Gesellschaft.

Dies ist es bei aller kommunalen Verfasstheit eine Bundes-, Landes- und kommunale Herausforderung!

**Jugendämter können viel, dies haben sie in den letzten Jahren gezeigt**

**...**

**aber die aktuellen Herausforderungen nicht allein meistern,**

**...**

**doch sie werden mehr**

**in ihre Organisationsstrukturen investieren müssen!**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!  
Ich freue mich auf Kommentare und Diskussionen!

