GESAMTBAYERISCHE JUGENDAMTSLEITUNGSTAGUNG 2023 IN WÜRZBURG

KINDER- UND JUGENDHILFE IST ENDLICH! DIE VIELFALT DER ANFORDERUNGEN AUS POLITIK UND GESELLSCHAFT AN EIN GESTRESSTES SYSTEM

"Kinder- und Jugendhilfe ist endlich" – dieser Ausruf stand über der diesjährigen gesamtbayerischen Jugendamtsleitungstagung und gab viel Raum für Interpretationsmöglichkeiten und Spekulation. Die Tagung konnte erstmals
seit 2019 wieder in gewohnter Form stattfinden: Dreitägig in Präsenz und vor allem als eine Tagung, an der alle
Jugendamtsleitungen gemeinsam und gleichzeitig teilnehmen konnten. Eingeladen wurde dazu in das Congress
Centrum in Würzburg, das durch den spannenden Kontrast zwischen modernen und großzügigen Räumlichkeiten und
einzigartigen Ausblicken auf den Main sowie grüne Hänge der Weinanlagen einen gelungenen Rahmen für fachlichen
Austausch und Diskurse bot.

Der Fokus lag auf der "Vielfalt der Anforderungen aus Politik und Gesellschaft an ein gestresstes System". Bereits in der Vorbereitung zeigte sich, wie vielfältig die aktuellen Herausforderungen der Kinder- und Jugendhilfe sind. Für die Tagung wurden folgende Themenfelder ausgewählt:

- Sozialräumlich ausgerichtete Jugendhilfeplanung,
- · die Zukunft der Arbeit im öffentlichen Dienst,
- Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen,
- Ombudschaftswesen in Bayern.

Daneben gab es eine Fülle an Informationen aus dem StMAS, dem gesamten ZBFS, dem ifb (Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg) und dem ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt. Ebenso war ausreichend Zeit für den kollegialen Austausch vorgesehen.

In den verschiedenen thematischen Schwerpunkten wurde deutlich, welche Herausforderungen sich durch die Vielfalt der Anforderungen ergeben. Zugleich zeigte sich, dass die Menge an Herausforderungen und Ansprüchen oft in einem Widerspruch zu vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten steht. Klar ist: Kinderund Jugendhilfe stirbt nicht, aber sie kann nur endlich reagieren. Die Reaktionsmöglichkeiten sind dabei nicht nur durch die mangelnden Ressourcen eingeschränkt, sondern auch von der Unvorhersehbarkeit der verschiedenen Krisen, welche die Arbeit der letzten Jahre geprägt haben.



Abbildung 1: Die JALT 2023 fand im Congress Centrum in Würzburg statt. Bild: ZBFS-BLJA

Der Grundton der Tagung war, dass Jugendhilfe nicht ausschließlich reagieren, sondern auch agieren will und muss. Hierzu braucht es nicht nur präventive und niedrigschwellige Angebote, sondern auch breit aufgestellte Kooperations- und Vernetzungsstrukturen sowie eine bereichsübergreifende Infrastrukturplanung. Die Zeichen der Zeit müssen frühzeitig erkannt und dementsprechende Antwortmöglichkeiten entwickelt und umgesetzt werden. Es werden Strukturen benötigt, die es ermöglichen, Arbeitsfelder und Themen proaktiv voranzubringen und neue Lösungsansätze auszuprobieren. Dies erfordert nicht nur unterschiedliche Blickwinkel und multiprofessionelle Zusammenarbeit, sondern auch die Bündelung von Ressourcen. Möglich scheint das nur,

wenn es gelingt, trotz aller Krisen zumindest Teile des Amtes aus dem Krisenmodus hinauskommen zu lassen. Denn auch das zeigten die verschiedenen Diskussionen: Die Bewältigung verschiedener Krisen ist nach Einschätzung vieler Teilnehmenden mittlerweile Teil des Kerngeschäftes, aber "Jugendhilfe kann Krise".

Die Kinder- und Jugendhilfe wurde als ein System beschrieben, das sich von der Jugendwohlfahrt hin zu einem maximal flexiblen System entwickelt hat, welches immer wieder verschiedene Transformationsprozesse durchlaufen hat und sehr wahrscheinlich auch noch durchlaufen wird. Die Aufgaben der Jugendhilfe wurden dabei immer wieder ausgeweitet. Dies spiegelt die steigende Anzahl der Ausgaben und Angebote im Bereich der Beratung, Entlastung und Unterstützung sowie im Ausbau der Kinderbetreuung, Jugendarbeit, Familienbildung, dem erzieherischen Kinder- und Jugendschutz und der Frühen Hilfen wider. Dabei tritt der Anspruch der Partizipation aller Betroffenen und das Ziel einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe immer stärker in den Vordergrund. Diese zunehmenden Erwartungen aus Politik, Gesellschaft und angrenzenden Systemen treffen auf ein System, dessen Ressourcen nicht nur durch die beschriebenen steigenden Erwartungen, sondern auch durch eine steigende Komplexität der Fallarbeit und der Umsetzung der SGB-VIII-Reform stark gebunden sind. Gleichzeitig ist die Menge der vorhandenen Ressourcen nicht nur durch fehlende finanzielle Mittel und Personalstellen, sondern auch durch fehlende Fachkräfte beschränkt.

Die Erkenntnis, dass das System endlich ist, beinhaltet auch das Wissen darüber, dass Kinder- und Jugendhilfe Teil eines größeren Gesamtsystems ist, in dem verschiedene endliche Systeme ineinandergreifen müssen. Die Regelungen des § 81 SGB VIII präzisieren dabei die Notwendigkeit der strukturellen Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen. Gerade der Blick in den Sozialraum zeigt, dass Rahmenbedingungen oft nur gemeinsam mit anderen Akteurinnen und Akteuren und Systemen verbessert werden können. Entscheidend ist hier das Bewusstsein darüber, wo Problemlagen entstehen, wie diesen präventiv begegnet werden kann und wer das Wissen, die Kompetenz, die Ressourcen und den Auftrag hat, auf vorhandene Problemlagen reagieren zu können. Voraussetzung für eine solche systemübergreifende Zusammenarbeit ist das Bewusstsein über Auftrag und Grenzen des eigenen Systems. Lösungen müssen dort entwickelt werden, wo die Kompetenz sitzt, wo Einflussnahme möglich ist und

wo neue Wege auch verantwortet werden können. Teils erfordert dies eine enge Zusammenarbeit mit angrenzenden Systemen wie Schule und Gesundheitswesen, teils aber auch eine klare Verständigung über Zuständigkeiten und Abgrenzungsnotwendigkeiten. In Landkreisen muss zudem das Spannungsfeld zwischen kommunaler Selbstverwaltung der Gemeinden und der Gesamtverantwortung des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe im Blick behalten werden.

Eröffnung der Tagung und thematische Einordnung

Hans Reinfelder, Leiter der Verwaltung des ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt, Dr. Christian Lüders, Vorsitzender des Landesjugendhilfeausschusses, Dr. Hülya Düber, Sozialreferentin der Stadt Würzburg, und Dr. Harald Britze, stellvertretender Leiter des ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt, beleuchteten das Thema der Tagung aus ihrem jeweiligen Blickwinkel. Sie stellen dar, welche vielfältigen Anforderungen an das System Kinder- und Jugendhilfe ihnen begegnen und wie sich die Endlichkeit des Systems in der Reaktion auf diese Anforderungen zeigt.



Abbildung 2: Gunther Kunze, Fachbereichsleiter Jugend und Familie der Stadt Würzburg, und Dr. Hülya Düber, Sozialreferentin der Stadt Würzburg. Bild: ZBFS-BLJA

Jugendhilfe wurde als gesamtgesellschaftliche Aufgabe beschrieben, die immer und stetig weiterwächst. Die Erwartungshaltung aus der Bevölkerung steigt, Jugendbeteiligung und Angebote für verschiedene Themen wie Mediennutzung, Familienbildung und Prävention werden immer stärker eingefordert. Gleichzeitig sind die Auswirkungen der Pandemie deutlich zu spüren. Die zuneh-

mende Erwartungshaltung an das System Jugendhilfe zeigt sich auf der anderen Seite als starker Druck auf ein System, welches durch seine Endlichkeit gar nicht vollumfänglich in der Lage ist, auf diesen Druck adäquat zu reagieren. Auch wenn "Jugendhilfe Krise kann", müssen Jugendämter hierfür ausreichend aufgestellt und ausgestattet sein. Hierfür sind zahlreiche Ressourcen notwendig, ebenso zur Umsetzung der SGB-VIII-Reform. Alle Rednerinnen und Redner beschrieben dabei den Fachkräftemangel und die Umsetzung der SGB-VIII-Reform, insbesondere auch im Hinblick auf die Herausforderungen und offenen Fragen der inklusiven Lösung als drängende Herausforderungen.

Dr. Harald Britze zeigte ausführlich auf, warum Jugendhilfe nur endlich reagieren kann.

"(...) Egal ob Pandemie, ob eine hohe Anzahl junger Flüchtlinge, ob immer komplexere Problemlagen in Familien – wir werden damit konfrontiert, müssen zügig Lösungen entwickeln und zielgerichtete Angebote bereitstellen. Dabei stoßen wir schnell an deutlich sichtbare Grenzen, denn unser wirklich tolles und gutes Unterstützungssystem der Kinder- und Jugendhilfe muss gesellschaftliche Erwartungen erfüllen, für die es eigentlich gar nicht gemacht ist. Deshalb prallen die oftmals berechtigten Erwartungen einzelner unterstützungsbedürftiger junger Menschen und Familien auf gesamtgesellschaftliche Bedingungen, die einfach nicht zueinander passen. Und das erzeugt vielfach Chaos, Frust und Verzweiflung. Und wir können auch den ganz großen Bogen zur Auflösung der Herausforderungen nicht allein spannen (...)".

Dr. Harald Britze beendete seine thematische Einführung mit der Einschätzung, dass sich die landes- und bundesweite Fachdiskussion nicht in Anschuldigungen verlieren darf, sondern gemeinsam Lösungen zwischen allen Beteiligten erarbeitet werden müssen. Dabei muss auch deutlich werden, dass vermeintliche Lösungen, wie die Rekommunalisierung von Aufgaben vermutlich keine Probleme lösen. Stattdessen gilt es, die Rahmenbedingungen des Arbeitens zu verbessern und auf Grundlage der gesetzlich normierten Verantwortungsgemeinschaft im Sinne einer Kooperationskultur, einer Führungskultur und einer Organisationskultur gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Die zentrale Bedeutung der Arbeit der Jugendämter und die besondere Bedeutung des Austauschs zwischen den Jugendamtsleitungen wurde nicht nur in den nachfolgend ausführlich beschriebenen Impulsvorträgen deutlich, sondern auch im Bericht aus den Sozialministerium durch Isabella Gold, Referatsleitung Referat V 2 – Jugendhilfe und stv. Leiterin Abteilung Familienpolitik, Frühkindliche Förderung, Kinder- und Jugendhilfe, sowie im Grußwort des Präsidenten des ZBFS, Dr. Norbert Kollmer. Beide lobten die Arbeit der Jugendämter und beschrieben die besondere Verantwortung der Jugendamtsleitungen. In beiden Berichten zeigte sich aber auch, dass die Aufgabenmehrung und die neuen Herausforderungen, welche die Arbeit der Jugendämter prägen, auch viele weitere Felder der sozialen Arbeit und der Sozialverwaltung betreffen.

Gesellschaftspolitischer Aufriss zur Bedeutung der kommunal organisierten Kinder- und Jugendhilfe

Dr. Thomas Meysen vom juristischen Forschungszentrum Socles (International Centre for Socio-Legal Studies) gab einen gesellschaftspolitischen Aufriss zur Bedeutung der kommunal organisierten Kinder- und Jugendhilfe. Ausgehend von der Postwachstumsgesellschaft, die geprägt ist durch Fachkräftemangel und verknappte öffentliche und kommunale Finanzmittel, beschrieb er Care-Lücken, die durch additive Ressourcen nicht mehr zu schließen sind. Hieraus entstehen verschärfte Aushandlungsprozesse über die Ressourcenverteilung und eine Notwendigkeit neuer Lösungsmöglichkeiten, beziehungsweise eines breiten öffentlichen Diskurses über Transformationsprozesse und die (Um-)Verteilung von Ressourcen. Dies beinhaltet auch ein Ringen um zukunftsfähige Formen sozialer Sicherung. Kommunale Kinder- und Jugendhilfe hat eine zentrale Bedeutung, denn sie verfügt über die Möglichkeit zu gestalten und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern. Dr. Thomas Meysen stellte dar, warum die verschiedenen Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur "Care" bieten, sondern Teilhabe ermöglichen. Hieraus entsteht aber auch eine besondere Verantwortung. Es bedarf einer Veränderung des Blickwinkels weg von der Fokussierung auf die einzelnen Angebote und Leistungen hin zum Beitrag dieser Arbeit für die Gesellschaft. Das Schaffen bzw. der Erhalt belastbarer Infrastruktur darf nicht ungestraft vernachlässigt werden.

Zur Infrastruktur von Kinder- und Jugendhilfe gehören auch Konzepte, z. B. zur Fachkräftesicherung und -gewinnung. Nicht nur der Personalmangel stellt dabei eine Herausforderung dar, sondern auch der Umgang mit Wissen und Qualifikationen. Hochleistungsfachlichkeit ist kein Zukunftsmodell in der Postwachstumsgesellschaft. Es braucht vielmehr eine Vergemeinschaftung der Hochleistung. Ein gutes Beispiel für diese These

liegt im Bereich des Kinderschutzes, bei dem es durch den permanenten Wandel und die Fluktuation herausfordernd ist, den Qualitätsstandards zu genügen. Es benötigt daher zwei parallele Prozesse: Die Würdigung der Fachkräfte mit spezialisierten Kenntnissen (auch in den Gehaltsstrukturen) mit der Herausforderung, wie sich diese unter den Rahmenbedingungen von Tarifverträgen und Arbeitsplatzbeschreibungen flexibel im Einsatz des Spezialwissens für den öffentlichen Träger umsetzen lässt. Gleichzeitig geht es um die Frage, wie dieses Spezialwissen Jugendämtern auch übergreifend zur Verfügung gestellt werden kann. Gerade bei zahlenmäßig geringen Spezialfällen kann nicht das ganze Jugendamt fortgebildet werden, das Wissen muss aber bei Eintreten der Fallkonstellation abrufbar sein.

An verschiedenen Beispielen wurde deutlich, wie das Zusammenspiel zwischen Infrastrukturentwicklung, gesellschaftlichem Zusammenhalt, individueller Teilhabe und "Care" gelingen kann. Anhand des Beispiels der Umsetzung der Sozialraumorientierung in Bremen, stellte Dr. Thomas Meysen das Paradox dar, dass durch einen Mehreinsatz von Ressourcen mittelfristig Kosten gespart werden können. Dieses Beispiel zeigt, dass grundlegende Veränderungen, die in einer Krise gegangen werden, langfristig Probleme lösen können. Der Beitrag der Kinder- und Jugendhilfe zum gesellschaftlichen Zusammenhalt wurde auch an anderen Beispielen, wie den Frühen Hilfen und dem Kinderschutz, deutlich. Auch hier gilt: Infrastruktur schaffen geht nur vor Ort. Frühe Hilfen funktionieren u. a. deshalb so gut, weil sie im föderalen System in einem Wechselspiel von Ressourcen von allen Strukturen mitgetragen werden. Der rechtliche Rahmen erleichtert die notwendigen Aushandlungsprozesse deutlich, trotz unterschiedlichem finanziellen Spielraum für die einzelnen Länder.

Der Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung wird besonders deutlich an den Beispielen Armut und Inklusion. Dr. Thomas Meysen zeigte auf, wie aus seiner Sicht Jugendhilfe ganz konkret zur Bekämpfung von Armut und Armutsrisiken beitragen kann. Beispielsweise durch ausreichend Plätze in der Kindertagesbetreuung und Zahlung von Kindesunterhaltsvorschuss. Der Fokus bei Familien von Kindern mit Behinderung liegt etwas anders. Die Geburt eines Kindes mit Behinderung stellt Familien vor besondere Herausforderungen und bringt die Vorstellungen vom Zusammenleben mit dem Kind ins Wanken. Der Bedarf beschränkt sich nicht nur auf die Phase nach der Geburt, denn Eltern und Geschwister können immens belastet werden. Die Familie steht vor

einer familiensystemischen Aufgabe, für die es kaum familiensystemische Hilfen gibt. Die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) ist in der Regel nicht auf diese spezifischen Bedarfe zugeschnitten. Auch sind Kinder und Jugendliche mit Behinderung signifikant häufiger von Gewalt betroffen. Gleichzeitig tauchen sie deutlich seltener im Kinderschutz auf. Hier wurde aus dem Plenum angemerkt, dass dieser These für den stationären Bereich zugestimmt werden kann aber nicht für den ambulanten Bereich. Unbestritten bleibt, dass es für hochbelastete Eltern spezifische Hilfen braucht, die im bestehenden Angebotsspektrum kaum enthalten sind. Oft fehlt das Spezialwissen. Eltern können es oft organisatorisch nicht ermöglichen, von einer Stelle zur nächsten geschickt zu werden. Dass hier bereits an Lösungen gearbeitet wird, zeigen nicht zuletzt die aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Einführung des Verfahrenslotsen.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt benötigt generell Raum für Vielfalt, diese betrifft nicht nur verschiedene Altersgruppen, sondern alle möglichen Dimensionen von Vielfalt. Diese benötigt Raum, welchen die verschiedenen Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe bieten können. Auch Kinder mit Behinderung hatten schon immer ein Recht auf diese Angebote, wurden aber vom System oft ausgeschlossen. Werden jetzt zusätzliche Ressourcen gefordert, um diese Kinder "reinzulassen", werden sie nachträglich erst recht "zu den anderen" gemacht. Der Gedanke von Inklusion droht hierdurch verloren zu gehen.

Das abschließende Fazit dieses Inputs lautete, dass Gesellschaft Jugendämter braucht, die Lust auf Gesellschaft haben, vielleicht mehr denn je.

Integrierte Planung und Sozialraumorientierung

Die Frage nach der Endlichkeit des Systems Jugendhilfe, das Zusammenspiel mit anderen Systemen und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung sowie der Konsequenzen hieraus stand auch über der Auswahl des Themenschwerpunktes "integrierte Planung und Sozialraumorientierung".

Dr. Marius Otto, Professor für Sozialräumliche Soziale Arbeit an der Hochschule Landshut, machte in seinem Vortrag deutlich, dass der Blick über den Tellerrand zeigt, dass dieses endliche System Teil eines größeren Systems ist. Im ersten Teil seines Vortrags hielt er ein Plädoyer für die Fusion von "Mensch und Stein" in Planungsprozessen. Auch in diesem Vortrag wurde

deutlich, dass Rahmenbedingungen nur gemeinsam von Akteurinnen und Akteuren aus verschiedenen Systemen verbessert werden können. Dahinter steht die aus dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung bekannte Idee, Problemen dort zu begegnen, wo sie entstehen, und nicht erst an den Symptomen anzusetzen. In der Konsequenz heißt das, nicht nur durch niedrigschwellige Angebote präventiv entgegenzusteuern "bevor der Fall zum Fall wird", sondern auch bereits in der Quartiersentwicklung eine niedrigschwellige, sozialraumbezogene Angebotsplanung durchzuführen und so steigenden regionalen Disparitäten und Segregationstendenzen entgegenzuwirken. Je stärker sich negative Quartierseffekte bemerkbar machen, desto anspruchsvoller wird auch die Arbeit im Einzelfall. Als problematisch beschrieb auch er dabei, dass sich Verwaltung seit 2015 im Krisenmodus befindet. Zu den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der Abhängigkeit der Städte und Gemeinden von Projekt- und Förderstrukturen kommt hinzu, dass es oft an langfristigen und abgestimmten Zielen und Leitbildern fehlt und die Arbeit von sektoralem und versäultem Denken geprägt ist. Die Umsetzung kohäsiver Leitbilder für Städte und Gemeinden, das Aufbrechen von Segregation braucht konkrete Ziele und eine integrierende Perspektive, wenn beispielsweise soziale Durchmischung als Planungsziel ernsthaft betrieben werden soll. Integrierte Planungsprozesse müssen daher gefördert werden und es braucht einen interdisziplinären Blick auf das Thema Wohnen, Stadtteilentwicklung und Nachbarschaftsbildung. Das Ziel muss es sein, Kinder-, Jugendlichen- und Familienperspektiven in Planungsprozesse und speziell in der Quartiers-, Ortsteil- und Wohnraumentwicklung fest zu etablieren. So wie es auch der Anspruch an die Jugendhilfeplanung ist, muss auch hier echte Partizipation stattfinden, welche die Betroffenen als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Lebenswelt ernst nimmt. Die Teilnehmenden der Tagung zeichneten dabei ein sehr gemischtes Bild der ämterübergreifenden Zusammenarbeit in ihrer Verwaltung. Dabei beschrieb die überwiegende Mehrheit die Zusammenarbeit als weder besonders gut noch besonders schlecht, letztendlich lässt sich vielerorts eine gewisse Beliebigkeit in der Zusammenarbeit erkennen. Die Herausforderungen werden dabei vor allem im notwendigen Ressourceneinsatz, insbesondere der fehlenden Zeit, aber auch im gegenseitigem Verständnis, fehlendem (politischen) Auftrag, unklaren Zielsetzungen, fehlendem Interesse und Weitsicht sowie dem beschriebenen versäulten Denken gesehen.

Dem berechtigten Einwand, warum sich Jugendhilfe auch noch um Bauplanung kümmern solle und wie das bei der Einzelfallarbeit helfe, kann mit der Idee der So-

zialraumorientierung entgegnet werden. Sowohl hinter diesem Fachkonzept als auch hinter der Zusammenarbeit unterschiedlicher Planungsakteurinnen und -akteure, bis hin zu dem Ziel einer integrierten (Sozial-)Planung steht die Annahme, dass das vermeintliche Paradoxon, Ressourcen zu investieren, um mittelfristig zu sparen, auch tatsächlich mittelfristig diesen erwarteten Nutzen haben wird. Ressourcen müssen langfristig investiert werden. Nur wenn ausreichend in (soziale) Infrastruktur investiert wurde und ein breites Netz an niedrigschwelligen und ineinandergreifenden Angeboten geknüpft wird, kann bestimmten Problemlagen proaktiv entgegengewirkt werden. Es bedarf daher einer Kontextualisierung des Einzelfalls. Die Bedeutung der Einzelfallperspektive wird dabei nicht aufgegeben, aber erweitert zugunsten des den Fall prägenden sozialen, materiellen und institutionellen Umfelds. Die Vernetzung sozialer Dienste dient als Basis für die Einzelfallarbeit. Ausgangspunkt bildet weiterhin der Wille der Adressatinnen und Adressaten, die aktivierende Arbeit betreuender Tätigkeit bleibt bestehen. Gleichzeitig werden sozialräumliche Ressourcen einbezogen, zielgruppen- und ressortübergreifendes Handeln gefördert und gefordert. Sozialraumorientierung in diesem Sinne betrifft daher nicht nur die persönliche Adressatenebene und die fachliche Ebene der Anbietenden, sondern auch die administrative Ebene und, wie beschrieben, die Planungsebene.

Als konkrete Ansatzpunkte für diese Ebene wurde die Verschränkung von Monitoring Systemen, die Stärkung der integrierten Planung, die Einflussnahme des "Sozialen" auf Raumplanung sowie die Einbindung sozialräumlich verankerter Instrumente und Einrichtungen, wie Jugendzentren, in Planungsprozesse genannt. Integrierte Planung braucht dabei eine Haltung, die horizontal und vertikal gelebt wird und nicht bei jedem neuen Projekt bilateral ausgehandelt wird. Sozialraumorientierung in diesem Sinne heißt vertikale und horizontale Integration von Akteurinnen und Akteuren, Plänen und Projekten auf Basis abgestimmter und transparenter Leitbilder und Ziele. Sie ist dabei kein Add-On sozialarbeiterischer Praxis, sondern vor allem eine Haltungsfrage. Das heißt nicht, gelegentlich über den Tellerrand zu schauen, sondern das, was jenseits des eigenen Tellerrands liegt, strukturiert und zielorientiert in das alltägliche Handeln einzubeziehen. Der in diesem Vortrag beschriebene Fokus auf Lebenswelten und Arrangements in Wohngebieten wurde dabei von den Teilnehmenden als Aufgabe der Jugendhilfe durchaus als mindestens umstritten gesehen, nicht aber die Idee von sozialraumorientierter Planung als steuerungsunterstützendes Instrument zur

7)

zielgerichteten Entwicklung und Steuerung der kommunalen Angebotsstruktur.

Fachkräftebedarf in der Verwaltung

Weitere Anforderungen bzw. Herausforderungen stellen die Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kinderund Jugendhilfe dar, sowie veränderte Erwartungen von Arbeitnehmenden. Auch bei den Jugendämtern in Bayern macht sich das deutlich bemerkbar. So bejahten bspw. 73 % der diesjährigen Teilnehmenden der JALT die Frage, ob sich im eigenen Amt aktuell ein Fachkräftemangel im Bereich der sozialpädagogischen Fachkräfte bemerkbar mache. Dabei wird insbesondere die zukünftige Entwicklung der Personalsituation in den nächsten fünf Jahren düster eingeschätzt: 89 % der befragten Jugendamtsleitungen gehen von einer Verschlechterung der Personalsituation aus. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der Wandel der Arbeit durch Digitalisierung und dem nahen Renteneintritt der sogenannten "Baby Boomer" machen den Fachkräftemangel zu einer gesamtgesellschaftlichen Herausforderung über alle Branchen hinweg. In den Jugendämtern erhält der zunehmende Fachkräftemangel besonderes Gewicht. Dies bedingt sich zum einen in der Abhängigkeit der Qualität sozialer Dienstleistungen (und hoheitlicher Aufgaben) von den Fachkräften, zum anderen zeigen sich aufgrund des Personalmangels bereits jetzt erste Einschränkungen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung - eine Aussage, die von 72 % der anwesenden Leitungsfachkräfte bejaht wurde.

Personalmanagementexperte Dr. Stefan Döring lieferte im Rahmen seines Fachvortrages Anregungen, wie in den Jugendämtern eine produktive Auseinandersetzung mit dem zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte sowie dem damit einhergehenden Wandel der Arbeitswelt angestoßen werden kann. Zudem zeigte er auf, durch welche (kurz-, mittel- und langfristigen) Maßnahmen die Attraktivität der Behörde als Arbeitgeber gesteigert werden kann. Selbst mit über 25 Jahren Erfahrung im öffentlichen Dienst ausgestattet, stellte Dr. Stefan Döring auch bei starren Personalmanagementstrukturen, die in der Verwaltungshierarchie entstehen können, zunächst anhand praktischer Beispiele eindrückliche Reflexionsfragen zur Beurteilung des Ist-Zustandes im eigenen Amt zur Verfügung. Zu diesen zählen u. a.:

 Welchen Zugangshürden begegnen interessierte Fachkräfte beispielsweise durch die häufige Notwendigkeit der doppelten Bereitstellung von Informationen schon während der Bewerbung im Bewerbungsportal?

- Wie sichtbar sind Stellenanzeigen für zu besetzende Stellen, z. B. unter dem Stichwort der Suchmaschinenoptimierung? Und wie gelingt eine visuell ansprechende Gestaltung der Stellenausschreibung, die auch die Corporate Identity nach außen repräsentiert?
- Welche Visitenkarten präsentieren die Jugendämter interessierten Fachkräften bei einer ersten Internetrecherche zum potenziellen neuen Arbeitgeber?
- Inwiefern werden in der Personalgewinnung bereits Ansätze von active sourcing genutzt? Welche neuen Ansätze unterstützen die Personalbindung und wie können eventuell sogar Mitarbeitende, die sich zu einem Stellenwechsel entschlossen haben, durch eine Rückkehr-Option wiedergewonnen werden?



Abbildung 3: Grit Hradetzky (Teamleitung beim ZBFS-BLJA) und Personalmanagementexperte Dr. Stefan Döring sprechen über den Fachkräftebedarf in der Verwaltung. Bild: ZBFS-BLJA

Zugleich beschrieb Dr. Stefan Döring einen spürbaren Wandel der Arbeitswelt. Die Arbeitswelt verändert sich u. a. durch Digitalisierung sowie durch sich dynamisch entwickelnde Ansprüche von Arbeitnehmenden bezüglich ihrer Tätigkeit. Arbeitskraft fehlt nicht nur durch weniger zur Verfügung stehende Fachkräfte, sondern auch durch den Trend zu kürzeren Arbeitszeiten, der sich auch in der Diskussion um die vier Tage Woche widerspiegelt. Gerade die jungen Generationen würden zudem zunehmend weniger den Aspekt eines sicheren Arbeitsplatzes, sondern einer als sinnhaft empfundenen Tätigkeit in den Vordergrund stellen. Dieser Einschätzung widersprachen allerdings die Teilnehmenden bei der anschließenden Podiumsdiskussion, denn die dort anwesenden Studierenden gewichteten beide Faktoren eher gleichwertig. Veränderungen ergeben sich auch

im Anspruch an Leitung und Führung: Teams sollen zunehmend agil und selbstorganisiert arbeiten, der Grad der Eigenverantwortung steigt somit. Als zwei Kriterien guter Führung wurden von Dr. Stefan Döring benannt, dass Teams besser mit Führung als ohne funktionieren und sich das Team mit Führung wohl fühlt.

Nicht auf alle der genannten Faktoren haben Jugendamtsleitungen direkten Einfluss. Aus den regen Rückmeldungen der Jugendamtsleitungen wurde deutlich, dass zur weiteren Bearbeitung der Thematik insbesondere die Anwesenheit von Vertreterinnen und Vertretern der Personalämter bzw. Personalverantwortlichen als notwendig für das Aufgreifen von Veränderungsimpulsen gesehen wird. Das ZBFS-BLJA greift diesen Gedanken auf und wird zur vertieften Auseinandersetzung mit der Thematik ein Veranstaltungsangebot auf den Weg bringen.

Im Anschluss an den Input von Dr. Stefan Döring fand eine aufschlussreiche Podiumsdiskussion mit fünf Bachelor-Studierenden der Sozialen Arbeit statt, unter der Fragestellung, wie potenzielle zukünftige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Jugendamt als Arbeitgeber wahrnehmen. Dabei wurde sichtbar, dass die Attraktivität des Jugendamtes unter anderem in Aspekten wie der Vielfältigkeit der täglichen Aufgaben, dem breiten Spektrum an Unterstützungsangeboten für junge Menschen und Familien, der Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe sowie der aufgrund der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes gegebenen Möglichkeit eines auch politischen Mitgestaltens begründet liegt. Hier wurde als Nebeneffekt auch insbesondere das Engagement und die Begeisterung der Jugendamtsleitungen für das Handlungsfeld des eigenen Amtes deutlich, die den Studierenden praxisnah und eindringlich dessen Besonderheiten näherbrachten.



Abbildung 4: Die Studierenden bei der Podiumsdiskussion im Gespräch mit Roger Leidemann (Teamleitung im ZBFS-BLJA). Bild: ZBFS-BLJA

Gleichzeitig wurde auch deutlich, dass eine Vermittlung der Aufgaben des Jugendamtes im Studium zum Teil nicht umfänglich genug erfolgt bzw. aufgrund einer Fokussierung auf die Vermittlung der rechtlichen Systematik des SGB VIII auf wenig Interesse bei den Studierenden stößt. Die aktive Beteiligung vieler Jugendämter in der Hochschullehre vor Ort und die dortige Präsenz darf aus Sicht der Studierenden noch intensiviert werden. Aus den Reihen der Jugendamtsleitungen wurde betont, wie wichtig es ist, dass sich die Jugendämter noch stärker in die Hochschullehre einbringen und beispielsweise ihren Mitarbeitenden ermöglichen, Lehrangebote durchzuführen. Sichtbar wurde auch, dass bereits ein reger Wettbewerb um die Studierenden im Gange ist, in dessen Zuge freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe scheinbar häufiger aktiv und unterstützt durch entsprechendes Material der Öffentlichkeitsarbeit auf Studierende zugehen und versuchen, diese für eine Tätigkeit bei ihnen im Rahmen der Praxissemester zu gewinnen. Hintergrund dieser Bemühung ist die damit verbundene Absicht, auf diesem Weg spätere Fachkräfte zu gewinnen. Auch hier lässt sich festhalten, dass sich die Jugendämter aus Sicht der Studierenden proaktiver und präsenter auf einschlägigen Praktikumsmessen u. ä. zeigen dürfen. Auch um einem, zum Teil noch weiterhin verhaftetem Image des Jugendamtes als Eingriffsbehörde und der Angst vor starren Verwaltungsstrukturen als Arbeitsalltag mit der Repräsentation als Fachbehörde für die Gestaltung eines gelingenden Aufwachsens aller jungen Menschen entgegenzuwirken. Angebote wie die

Kampagne "Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt." der Bundearbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ) können noch stärker öffentlichkeitswirksam verbreitet werden.



Von den Studierenden selbst wurden insbesondere noch Möglichkeiten eines dualen Studiums, eine attraktive Praktikumsvergütung, die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten, die Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie die strukturierte Anleitung als ausschlaggebend bei der Wahl einer Praktikumsstelle genannt.

"Verfahrenslotsen" gem. § 10b SGB VIII

Eine konkrete, aus der politischen Willensbildung im Rahmen des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) hervorgegangene Anforderung an die örtlichen Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, stellt die Einführung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen zum 01.01.2024 dar. Im Rahmen von vier Vorträgen wurden hierzu Einblicke in Möglichkeiten einer

strukturierten Planung und Stellengestaltung, praktische Umsetzung vor Ort, Unterstützungsangebote auf Bundesebene und zur vorzeitigen Erprobung im Rahmen des bayerischen Modellprojektes gegeben.

Zunächst gab Max Rössel vom Institut für das Recht der Sozialen Arbeit (IReSA) einen Überblick über den aktuellen Stand der Projekte des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zu den Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen. Insbesondere die Entwicklung eines digitalen Tools, welches Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen bei ihren einzelfallbezogenen Beratungsaufgaben unterstützt (Werkzeugkasten I) sowie die Entwicklung und Implementierung des Online-Kurssystems zur Qualifizierung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen (Werkzeugkasten III) standen im Mittelpunkt des Vortrages. Dabei wird das digitale Tool auf Grundlage sog. "intelligenter Interviews", die Fachkräfte mit (potenziell) Leistungsberechtigten führen, zur Strukturierung des Sachverhalts für die Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen dienen. Darüber hinaus wird ein Überblick über in Betracht kommende Anspruchsgrundlagen und Leistungen u. v. m. als Unterstützung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen für das im Bereich des § 10b Abs. 1 SGB VIII notwendige Rechts- und Fachwissen dienen. Relevantes Wissen soll umfassend gebündelt werden und u. a. in Form von Lexikon-Beiträgen nachschlagbar sein. Gleichzeitig wird auch eine Kommunikationsplattform für den Austausch der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen untereinander bereitgestellt und begleitet. Im Rahmen des Werkzeugkastens III werden thematisch geordnete Webinare zur Weiterqualifizierung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen angeboten, die durch umfangreiche Selbstlerneinheiten ergänzt werden.

Direkt aus der Praxis berichteten in zwei Vorträgen die Jugendamtsleitungen des Landkreises Coburg und der Stadt Regensburg. Yvonne Schnapp stellte in einem Erfahrungsbericht aus dem Landkreis Coburg zunächst den Prozess der Installation eines Verfahrenslotsen und die dabei zu berücksichtigenden Überlegungen vor. Anschaulich und eindringlich schilderte der bereits seit 01.06.2022 tätige Verfahrenslotse des Landkreises Coburg, Werner Michel, anschließend in anonymisierter Form einen Fall, in dem er aktuell begleitend und unterstützend tätig ist. Dabei wurden sowohl die Herausforderung, die das gegliederte Sozialleistungssystem für Familien mit Kindern mit Behinderung darstellt, als auch die Sinnhaftigkeit der Einrichtung eines über das gesamte Verfahren zur Verfügung stehenden Ansprechpart-

ners eindrücklich deutlich. Dr. Volker Sgolik, Leiter des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Regensburg, gab detaillierte Einblicke in den Prozess der passgenauen Ausgestaltung der Verfahrenslotsenstelle in der Stadt Regensburg. Dieser erfolgte im Rahmen eines Design-Thinking-Prozess, der u. a. durch eine intensive Beschäftigung mit den Strukturen vor Ort gekennzeichnet ist und so zu einem für das jeweilige Amt möglichst gewinnbringenden Aufgaben- und Stellenprofil der Verfahrenslotsen führen kann. Insbesondere die strukturierte, ämterübergreifende Zusammenarbeit während des Prozesses sowie die Beteiligung verschiedener Interessensgruppen wie Leistungserbringer, -träger und -berechtigten scheint einer bedarfsgerechten und partizipativen Konzeption des neuen Aufgabenprofils zuträglich. An diesem Beispiel wurde deutlich, wie Methoden und Arbeitsweisen der Jugendhilfeplanung die kommunale Angebotsstruktur weiterentwickeln können.

Von Seiten des ZBFS-BLJA wurde zudem der aktuelle Stand im bayerischen Modellprojekt "Verfahrenslotsen" unter Berücksichtigung zentraler Themenfelder und erster Erkenntnisse vorgestellt. Ein ausführlicher Beitrag zum Modellprojekt steht ebenfalls in dieser Ausgabe des Mitteilungsblatts (S. 12) zur Verfügung. Im Gespräch mit den Jugendamtsleitungen wurde deutlich, dass einige Kommunen bereits konkrete Ideen zur Umsetzung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen haben bzw. sich hier bereits auf den Weg gemacht haben, während andere zunächst noch strukturelle Fragestellungen im Zusammenhang mit der Implementierung der Verfahrenslotsinnen und Verfahrenslotsen vor Ort beantworten. Zur weiteren Unterstützung veranstaltet das Bayerische Landesjugendamt am 19. Juli 2023 einen Fachtag zur Thematik Modellprojekt "Verfahrenslotse".

Ombudsstellen gem. § 9a SGB VIII

Thematisch wurde sich anschließend einer weiteren relativ jungen Aufgabe für die Kinder- und Jugendhilfe aus dem KJSG gewidmet. Gem. § 9a SGB VIII wird in den Ländern durch die Einrichtung von Ombudsstellen die Möglichkeit von Beratung in sowie Vermittlung und Klärung von Konflikten von jungen Menschen und ihren Familien im Zusammenhang mit den Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe und deren Wahrnehmung durch die öffentliche und freie Jugendhilfe geschaffen. Ombudsstellen sind dabei kein Ersatz für bestehende Beschwerdemöglichkeiten, sondern ein zusätzlicher Mosaikstein, der von den betroffenen jungen Menschen und ihren Familien in Anspruch genommen werden kann. Ein Ziel der Arbeit besteht neben der Stärkung von Beteiligung

in der Minimierung bestehender Machtasymmetrien im sozialrechtlichen Leistungsdreieck. Zudem bieten sich aus der Fallarbeit Lernoptionen hinsichtlich relevanter Reibungsflächen, die im Sinne eines Schnittstellenmanagements bearbeitet oder im Rahmen fachpolitischer Forderungen die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe unterstützen können. Marion Moos vom Institut für Sozialpädagogische Forschung in Mainz gGmbH, das im Auftrag des ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes übernommen hat, zeigte in einem Zwischenbericht zu der im Jahr 2021 begonnen Arbeit der drei Ombudsstellen erste Erkenntnisse ebenso wie auch offene, noch zu klärende Fragen der Umsetzung auf.

Eine Begleitung durch Ombudsstellen erfolgt stets nur im Auftrag und auf Wunsch der jungen Menschen und ihrer Familien und ermöglicht insbesondere die fachliche und jugendhilferechtliche Einschätzung der Situation sowie der Erörterung von Handlungsmöglichkeiten. Zu Beginn steht für die Ombudsstellen zunächst die Klärung, ob das Anliegen der Familien im Rahmen der Ombudschaft bearbeitet werden kann und welcher Auftrag dabei verfolgt wird. In der Beratung bilden Erklärungen zu Verfahrensweisen und rechtlichen Vorgaben einen großen Anteil der Arbeit. Junge Menschen und ihre Familien werden durch die Erarbeitung neuer Handlungsstrategien zu einem produktiveren Umgang mit der Situation befähigt und können bei Bedarf auch die Begleitung zu Gesprächen sowie weitere praktische Unterstützung in Anspruch nehmen. Auch das Verstehen von Entscheidungen und Grenzen zu fördern ist Bestandteil der ombudschaftlichen Arbeit.

Nach einem Überblick über die bisherigen Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojektes sowie der Auswertung der begleitenden empirischen Erhebung in den Modellstandorten, stand insbesondere die Schnittstelle zwischen Ombudschaft und öffentlichem Träger der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe im Mittelpunkt. Dabei wurde das Wirken der Ombudsstellen von den in den Wirkungskreisen der Ombudsstellen ansässigen Jugendamtsleitungen als konstruktiv hervorgehoben, auch wenn sich nicht jeder Einzelfall zur Zufriedenheit aller Beteiligten begleiten lässt. Nicht zu vernachlässigen ist auch die wertvolle Funktion, die Mitarbeitende der Jugendämter als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Bekanntmachung von Ombudsstellen und als Türöffner bei den Adressatinnen und Adressaten einnehmen können.

Weiter zu diskutieren sein wird u. a., welche Anzahl von Ombudsstellen eine bedarfsgerechte und räumlich sinnvolle Struktur von Ombudsstellen in Bayern unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen benötigt. Auch mit Fragen der zukünftigen Trägerschaft einer bayerischen Ombudsstruktur sowie deren personeller Ausstattung und Finanzierung werden sich im Rahmen der Evaluation des Modellprojektes der Projektbeirat sowie der Landesjugendhilfeausschuss weiter befassen, um dieser neuen Anforderung an die Kinder- und Jugendhilfe zur unabhängigen fachlichen Unterstützung von jungen Menschen und ihren Familien im Konfliktfall begegnen zu können.

Fazit und Verabschiedung der ehemaligen Jugendamtsleitungen

Während der Tagung wurde deutlich, dass den genannten vielfältigen Herausforderungen nur begegnet werden kann, wenn bei allen Akteurinnen und Akteuren die Bereitschaft vorhanden ist, zuzuhören und gemeinsam Probleme anzugehen. Klar wurde dabei auch, dass nicht nur die Erwartungshaltung an die Kinder- und Jugendhilfe sehr groß, sondern auch die Taktung für alle Akteurinnen und Akteure eng ist. Umso wichtiger erscheint es, dass trotz aller alltäglichen Herausforderungen Gelegenheit zum Austausch und gemeinsamer Lösungsentwicklung vorhanden ist. Dazu bot auch die diesjährige JALT Platz, was von allen Tagungsteilnehmenden rege genutzt wurde.

Dies zeigte sich nicht nur in den vielen Gesprächen zwischen den einzelnen Programmpunkten, sondern auch an der regen Teilnahme am Rahmenprogramm, sowohl am Empfang des Würzburger Oberbürgermeisters im Sitzungssaal der Stadt Würzburg als auch beim Abend im Staatlichen Hofkeller Würzburg. Im Rahmen seiner Begrüßungsrede beschrieb der Würzburger Oberbürgermeister, Christian Schuchardt, die veränderte Aufgabenstellung der Jugendämter, welche eine gesamtgesellschaftliche Anforderung und Wandel sowie eine Veränderung von Stadtgesellschaft widerspiegelt. Auch er betonte die Notwendigkeit eines regelmäßigen Austauschs, dieser diene der wertvollen und wichtigen Arbeit der Jugendämter.



Abbildung 5: Hans Reinfelder (Leiter der Verwaltung des ZBFS-BLJA) verabschiedet im Sitzungssaal der Stadt Würzburg die aus dem Dienst ausgeschiedenen Jugendamtsleitungen. Bild: ZBFS-BLJA

In der eindrucksvollen Atmosphäre des Sitzungsaales fand auch die Verabschiedung und die Würdigung der Tätigkeit der in den letzten Jahren aus dem Dienst ausgeschiedenen Jugendamtsleitungen einen angemessenen Rahmen. Es war eine besondere Freude, den Kolleginnen und Kollegen Maria Albert-Wirsching, Rudolf Leithner, Franz Prügl, Peter Krodel, Klaus Schröder, Siegbert Goll und Roland Schmidt im Rückblick auf ihren Werdegang und ihr Wirken einen persönlichen Dank zukommen lassen zu können.

Zum Abschluss dieses Berichts steht der eindringliche Appell, den Hans Reinfelder an alle Anwesenden richte-

te: "Wir dürfen uns nicht auseinanderdivergieren lassen und wegen Kleinigkeiten streiten. Wir müssen zusammenhalten und Optimismus zeigen".

Liebe Jugendamtsleitungen, sehr geehrte Teilnehmende,



auch im kommenden Jahr findet wieder eine Gesamtbayerische Jugendamtsleitung statt.

Wir freuen uns von 1. bis 3. Juli 2024 in der schönen oberbayerischen Stadt Rosenheim zu Gast zu sein.

Merken Sie sich den Termin gerne vor!

Viele Grüße Ihr JALT-Team



SAME THE ROSENHEIM SORA

Abbildung 6: "Save The date"-Postkarte für die JALT 2024. Bild: ZBFS-BLJA



JESSICA LEIMB<u>EC</u>K LISA KONRAD-LOHNER