

Annika von Walter und Friedemann Christ

Das inklusive Kinder- und Jugendhilferecht ins Leben bringen

Oder: Warum die Reform des SGB VIII zwingend eine Reform des Jugendamts braucht.

Die Reform des SGB VIII bringt große Herausforderungen für die öffentliche Jugendhilfe mit sich. Es stehen ähnlich große Veränderungen an wie zur Einführung des SGB VIII vor über dreißig Jahren – und somit eine Neuorientierung der Jugendhilfe, die weit in die 2040er-Jahre weist. Insbesondere die Übernahme von Leistungen für junge Menschen mit Behinderung und die konsequente, sozialräumliche Personenzentrierung erfordern organisationale, prozessuale und kulturelle Veränderungen. Die Autorin und der Autor zeigen, warum das jetzt ansteht und wie das gelingen kann.

Am 10. Juni 2021 ist das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) in Kraft getreten. Es beinhaltet neben vielen Änderungen zum Kinder- und Jugendschutz, zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen in Pflegefamilien, zur Prävention vor Ort und zur Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Familien auch Veränderungen in Richtung einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Gallep 2021, 392 ff.). Leistungen der Eingliederungshilfe nach SGB IX, die bisher meist in der Verantwortung der Sozialämter lagen, werden sukzessive an die Jugendämter überführt. Gerade dieser Aspekt, die sogenannte „Große Lösung“, bringt große Herausforderungen für die Jugendämter mit sich. Denn ein neues, inklusives Kinder- und Jugendhilferecht braucht zwingend auch ein neues Jugendamt – ein „Haus der Jungen Menschen“. Warum ist das so?

Der Einbau eines Fahrstuhls mag eine offensichtliche Barriere beseitigen. Ebenso notwendig sind jedoch die Nutzung Leichter Sprache, die Arbeit mit Gebärdensprachdolmetscher/innen, ein Blindenleitsystem etc., um Zugang für und Kommunikation mit jungen Menschen mit Behinderung zu ermöglichen. Doch es geht um mehr: Die Angebote der Jugendhilfe in allen Bereichen, von der Kindertagesbetreuung über Schutzkonzepte bis hin zur Beratung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) müssen inklusiv ausgerichtet werden:

- ▶ Familien mit einem behinderten Kind müssen in der Umstellung vom Sozial- zum Jugendamt abgeholt und begleitet werden.
- ▶ Sie müssen in ihren sehr unterschiedlichen Bedarfen und Bedürfnissen angemessen beraten werden.



Annika von Walter

ist Rehabilitationspädagogin, Erziehungswissenschaftlerin und Organisationsentwicklerin. Als Senior Beraterin bei gfa|public setzt sie Veränderungsprozesse insbesondere im Bereich Teilhabeleistungen um, berät Führungskräfte und moderiert Workshops zu strukturellen, prozessualen und kulturellen Fragen im Jugend- und Sozialamt.



Dr. Friedemann Christ

ist Politikwissenschaftler und Organisationsberater. Als Gründer und Geschäftsführer von gfa|public begleitet er seit 2004 Sozialverwaltungen im gesamten Bundesgebiet bei der Verbesserung von Zielsteuerung, Organisationsstrukturen, fachlichen Standards, Ergebnis- und Prozessqualität sowie der guten Umsetzung von neuen rechtlichen und politischen Vorgaben; im Großen wie im Kleinen.

- ▶ Sie brauchen im Jugendamt Mitarbeitende, die sich in ihre sehr unterschiedliche Lebenswirklichkeiten hineinversetzen und ihre umfassenden rechtlichen Ansprüche kennen und umsetzen können.

All das erfordert eine Qualifizierung der Mitarbeitenden und eine gemeinsame Kultur, die Familien mit einem behinderten Kind willkommen heißt und stets im Blick hat. Zugleich braucht es eine organisationale Struktur, gelingende Prozesse und entsprechende Steuerungsmöglichkeiten, um die Anforderungen des KJSG und damit der UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen. Die Herausforderung ist enorm. Ein detaillierter Blick darauf, wie Jugendämter derzeit aufgestellt sind und welche fachlichen und organisationalen Weiterentwicklungen erfolgen müssen, zeigt frappierend, wie groß der Nachbesserungsbedarf ist.

1. Alle Beteiligten sind unzufrieden.

Wenn man sich umschaute in der Landschaft, sind eigentlich alle, die tagtäglich mit Eingliederungsleistungen zu tun haben, höchst unzufrieden – wenn auch aus unterschiedlichen Perspektiven.

1.1 Jugendamtsleitungen

„Das Jugendamt“ gibt es nicht – stattdessen findet sich quer durch die Republik eine große Vielfalt an Größen, Strukturen und fachlichen Konzepten. Auch die strukturelle Verortung von Teilhabeleistungen ist unterschiedlich gelöst: Die meisten Jugendämter leisten Hilfen nach § 35a SGB VIII für junge Menschen mit (drohender) seelischer Behinderung, während die Eingliederungsleistungen für junge Menschen mit einer geistigen oder körperlichen Behinderung nach SGB IX im Sozialamt angesiedelt sind. Einige haben hingegen alle Eingliederungshilfen für junge Menschen vollständig an das Sozialamt abgegeben, andere haben neben Sozial- und Jugendamt ein eigenes Amt gegründet und bieten hier alle Teilhabeleistungen in einem „Haus der Teilhabe“ an, und wieder andere haben alle Eingliederungshilfen nach SGB VIII und IX unter dem Dach des Jugendamtes angesiedelt.

Zugleich eint alle Jugendämter ein erheblicher Personal- und Kostendruck: Es gibt landesweit eine große Personalnot, eine hohe Personalfuktuation und damit verbunden erhebliche Schwierigkeiten bei Personalgewinnung und -einarbeitung. Zugleich stehen die Jugendämter vor stetig steigenden Kosten in den Hilfen (Hilfen zur Erziehung ebenso wie Hilfen zur Teilhabe) und damit im ständigen Rechtfertigungsdruck gegenüber der Politik. In der Konsequenz müssen sich die Jugendämter der Herausforderung stellen, mit wenig Personal

und entsprechend hohen Fallzahlen dennoch gute Beratung zu leisten, Hilfen und Leistungserbringer frühzeitig und effizient zu steuern und Prozesse so zu gestalten, dass Mitarbeitende mit möglichst wenig Zeitaufwand und ohne Reibungsverluste gute Arbeit leisten können. Hier erleben wir übrigens erhebliches Potenzial: Viele regelhaft stattfindende Prozesse sind historisch gewachsen und seit Jahren nicht strategisch angefasst. Fallakten werden mehrfach angelegt und dafür händisch kopiert. Begutachtungen werden regelhaft angefordert, ohne die Notwendigkeit zu prüfen. Interne Zuständigkeiten und Rollen sind unklar und Arbeit wird doppelt geleistet. Eine Verschlankung der Prozesse und eine klare Abgrenzung von Rollen und Verantwortlichkeiten ist dringend geboten.

Die ständige Mittelknappheit hat auch dazu geführt, dass es einen erheblichen Reformstau gibt: Die meisten städtischen und Kreisjugendämter und ebenso die Landesjugendämter haben seit vielen Jahren ihre Strukturen und Prozesse immer nur notgedrungen und eher oberflächlich neuen gesetzlichen Anforderungen angepasst. Diese kleinen, aber ständigen Umstrukturierungen nehmen jedoch nie das große Ganze in den Blick und befähigen die öffentliche Jugendhilfe nicht, aus dem Re-Aktionsmodus in einen strukturellen Aktionsmodus zu gelangen. Und schlimmer: Die vielen kleineren und größeren Nachjustierungen arbeiten bisweilen sogar gegeneinander, da sie häufig wenig koordiniert und nicht mit Blick auf eine integrierte Gesamtstrategie des Jugendamtes erfolgen. So werden Abläufe und Verfahren und entsprechend auch der Ressourceneinsatz (Zeit und Geld) unübersichtlich und zunehmend schwerer steuerbar.

In der Praxis erleben wir Jugendämter, die seit 15 Jahren in unterschiedlichsten Notmodellen arbeiten. An jeder Ecke wird gespart: Kinderschutzfälle werden bearbeitet, vieles andere nicht oder nur marginal. Familien werden nicht oder kaum beraten. Langjährige Mitarbeitende gehen in den Ruhestand, ohne dass es einen Wissenstransfer gibt. Kommunale Netzwerke zu freien Jugendhilfeträgern und anderen Verwaltungen werden nicht gepflegt. Interne und externe Schnittstellen sind vernachlässigt. Die Sozialraumorientierung steht zwar in jedem Fachkonzept, ist aber oft nur mehr schemenhaft zu erkennen. Die Einführung der eAkte wird aus Kostengründen immer wieder aufgeschoben. Und trotz all dieser Einsparungen stehen Jugendamtsleitungen alljährlich vor dem Jugendhilfeausschuss und der Stadt-/Kreisverwaltung und müssen steigende Kosten rechtfertigen. Eine der Ursachen ist ihre – scheinbar – schwindende Steuerungsmöglichkeit: Steuerung geschieht nur im Nachhinein. Fach- und Finanzcontrolling und Jugendhilfeplanung sind vielfach rein reaktiv ausgerichtet. Der Gedanke an digitalisierte Antragsformulare, eine barrierefreie Webseite, schnelle Bewilligungsprozesse oder gar ein inklusives Jugendamt lässt Leitungskräfte da nur müde lä-

cheln: Wie soll das gehen, wenn anderes viel dringender erscheint?

1.2 Mitarbeitende

Die Sicht der Mitarbeitenden ist nicht viel anders: Sie erleben täglich Krisensituationen in hochbelasteten Familien. Sie schlagen sich auf veralteten PCs mit unpraktikablen Fachanwendungen und Kostenleistungsrechnungen herum. Unbesetzte Stellen und viele Langzeiterkrankte lassen die Fallraten in die Höhe schnellen. Neu eingestellte Sozialarbeiter/innen können kaum eingearbeitet werden. Homeoffice und Work-Life-Balance sind Fremdwörter. Uns begegnen in den Jugendämtern eine hohe Fachkompetenz und ein großes Engagement. Aber: Der Anspruch, Menschen helfen zu können, mit dem Absolvierenden im Jugendamt ihre Arbeit aufnehmen, zerschellt allzu häufig an den Klippen der Realität.

1.3 Leistungsempfänger/innen

Wir haben exemplarische Interviews mit Familien geführt, die für ihr behindertes Kind Eingliederungsleistungen beantragt haben. Die Ergebnisse sind frappierend: Fast alle Familien erleben (je nach Zuständigkeit) das Jugend- oder Sozialamt ausschließlich als ein Gegenüber, das es darauf anlegt, Hilfen zu verweigern. Sie sehen sich in der Rolle, immer wieder neu eine Flut von Papieren ausfüllen zu müssen, um ihnen zustehende Leistungen zu beantragen, die dann entweder nicht oder nur nach erheblichem Drängen und Verweis auf rechtliche Schritte bewilligt werden (vgl. auch Müller-Fehling 2021, 38). Nahezu keine der Leistungsberechtigten erhielt eine Beratung dahingehend, welche Hilfen es gibt, welche Leistungen für das jeweilige Kind passen und helfen können oder wo und wie diese zu beantragen sind. Das Amt erscheint diesen Familien nicht als Leistungsträger, sondern als Leistungsverweigerer – ein Begriff, den wir eher von schulmüden Jugendlichen kennen. Zugleich bemängeln Eltern, dass Sozialarbeiter/innen wenig Verständnis für ihre Lebenssituation haben. Sie fühlen sich wenig angenommen und nicht als Expert/innen für die Bedürfnisse ihres Kindes angesehen (vgl. auch Horn 2020, 24).

Aber: Es gibt durchweg eine große Zufriedenheit mit der Umsetzung der Hilfen, die schließlich bewilligt werden. Qualität, Sozialräumlichkeit, Vielfältigkeit des Angebotes, Geschwindigkeit der Umsetzung und Fachlichkeit des Personals werden von den Leistungsberechtigten und ihren Familien sehr geschätzt. Lediglich, dass es für einige Teilhabeleistungen wie Schulhelfer/innen oder Einzelfallhilfe lange Wartezeiten gibt, wird bemängelt. Hier gibt es nicht genügend Anbieter auf dem Markt – was nicht zuletzt an der mangelnden finanziellen At-

traktivität dieser Leistungen für die Erbringer liegt. Absurderweise sind Fachleistungsstunden in der Eingliederungshilfe weit schlechter finanziert als in der Jugendhilfe, die Anforderung an die Qualifizierung der Fachkräfte ist geringer und Supervision, interne Teambesprechungen und Fortbildung sind nicht ausreichend eingepreist. Die UN-Behindertenrechtskonvention scheint hier nur auf dem Papier zu existieren.

Übrigens: Das Jugendamt Nordfriesland hat die Steuerung für die beiden Töpfe für SGB VIII- und SGB IX-Leistungen zusammengelegt und zahlt Hilfen jetzt schon, wie vom Gesetzgeber zukünftig vorgegeben, aus einer Hand. Und zwar lokal, aus sehr kleinräumlich organisierten Standorten des Jugendamts und in enger Kooperation mit den Leistungserbringern. Es kann also gehen, wenn die zuständigen Stellen kommunizieren und sich gemeinsam der Sache verschreiben.

2. Das Jugendamt muss dicke Bretter bohren – und zwar einige.

Ganz unabhängig vom neuen KJSG stehen für die öffentliche Jugendhilfe in den nächsten Jahren vier dicke Bretter an:

- 1) Die Digitalisierung ist kein hübsches Sahnehäubchen, sondern durch das Online-Zugangsgesetz für jede Verwaltung verpflichtend. Für die öffentliche Jugendhilfe bedeutet sie mindestens die Einführung der eAkte, die Einführung digitaler Antragsmöglichkeiten und Kund/innenportale, die Ansprache von und Kommunikation mit Kindern, Jugendlichen und Familien auch auf digitalem Wege und die Ausstattung der Mitarbeitenden mit modernen – mobilen – Endgeräten. Barrierefreiheit kann und muss hier gleich mitgedacht werden. Das erfordert Investitionen.
- 2) Ein Paradigmenwechsel von der in absoluten Notlagen zuständigen Feuerwehr hin zur präventiven und sozialräumlichen Arbeit verhindert explodierende Kosten. Es müssen frühzeitige, niedrigschwellige und sozialräumliche Zugänge zum Jugendamt geschaffen werden, die für Kinder, Jugendliche und Familien lebensnahe und praktische Unterstützung bieten – und zwar bevor die Not so groß ist, dass nur noch sehr starke und damit teure Interventionen tragen. Lebensphasenbezogene, nahtlose Präventionsketten müssen etabliert werden.
- 3) Mitarbeitende müssen gewonnen und gehalten werden. Dafür braucht es eine gelingende Einarbeitung, schlanke, digitalisierte und attraktive Prozesse und ein Retention-Management, das neben der monetären Bezahlung auch Zeit und Sinn als attraktive Währungen mitdenkt.
- 4) Die freien Träger der Jugendhilfe müssen eingebunden und mitgedacht werden. Sie als einen – klug zu steuernden – Strang der eigenen Aufbaustruktur mitzudenken, er-

möglicht gemeinsame, sozialräumliche Arbeit. Das Subsidiaritätsprinzip entlässt die Jugendämter nicht aus der (Steuerungs-)Verantwortung, im Gegenteil, es erfordert ein starkes Bewusstsein für die Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität bei den Leistungserbringern.

Und dann gibt es noch das oben skizzierte dicke Brett „Inklusive Jugendhilfe“. Die sukzessive Übernahme von Eingliederungsleistungen unter das Dach der Jugendhilfe hat mit dem Inkrafttreten des KJSG bereits begonnen:

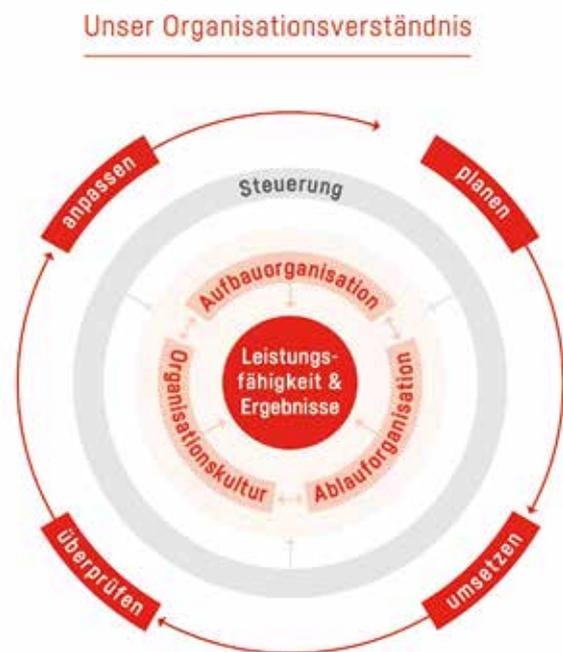
- ▶ Die Schnittstellen zwischen Jugend- und Sozialämtern müssen jetzt bereinigt werden.
- ▶ Im Gesamt- und Teilhabepflanverfahren wird das Jugendamt einbezogen, soweit dies nicht zu Verzögerungen führt; im Sinne der Leistungsberechtigten ist zu hoffen, dass von dieser Hintertür nicht oft Gebrauch gemacht wird.
- ▶ Der Zuständigkeitsübergang muss „nahtlos“ geregelt werden.
- ▶ Verfahrenslots/innen dürfen schon jetzt, müssen aber spätestens 2024 eingesetzt werden.
- ▶ Selbstorganisierte Zusammenschlüsse/Interessenverbände müssen rechtzeitig und angemessen eingebunden werden, Leistungsberechtigte müssen auf die Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung (EUTB) hingewiesen werden.
- ▶ Und das Jugendamt ist einer der Rehabilitationsträger, der von Antragstellenden angesprochen werden kann; was unter anderem mit sich bringt, dass es nach § 14 Abs. 2 SGB IX als erstangegangener Rehabilitationsträger die Kosten trägt, sofern es nicht binnen einer Zwei-Wochenfrist den Antrag prüft und ggf. an den zuständigen Rehabilitationsträger begründet weiterleitet. Die Zwei-Wochenfrist ist für viele Jugendämter angesichts der Personalsituation und der Komplexität mancher Fälle eine Illusion und kaum zu halten.

Der letzte Punkt zeigt: Dieses Brett ist nicht nur dick, sondern kann auch ganz schön teuer werden, wenn Strukturen und Prozesse nicht sehr zügig angepasst werden.

Ab 2024 sind dann die Verfahrenslots/innen einzusetzen, und spätestens ab 2028 sind alle Eingliederungsleistungen unter dem Dach des Jugendamtes angesiedelt. Aber – das mag vielleicht ein Trost sein – der allergrößte Teil der Fälle in der Eingliederungshilfe sind Entwicklungsretardierungen. Hier geht es um Frühförderung und Bindungsarbeit; und darin sind Jugendämter traditionell Profis.

3. Die „Große Lösung“ kann nur in kleinen Schritten gelingen.

Das inklusive Jugendamt ist vom Gesetzgeber in Ausbaustufen gedacht und auch nur so zu erreichen. Um sie umzusetzen, sollte möglichst schnell mit dem Abbau der Versäulung begonnen werden. Im Sinne unseres Organisationsverständnisses sind stets vier organisationale Dimensionen zu betrachten: Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Organisationskultur und Steuerung.



Wie das in der Praxis aussehen könnte, zeigen wir anhand einer Roadmap. Zielbild 2030 ist hier stets ein „Haus der Jugend“, offen und zuständig für alle jungen Menschen und für all ihre Belange. Und zwar ein digitales Haus der Jugend.

3.1 Die Große Lösung in drei Schritten und vier Dimensionen. Eine Roadmap für Jugendamtsleistungen.

Schritt 1: Ein Amt.

Aufbauorganisation: Legen Sie Jugendamt und die Organisationseinheiten der Eingliederungsleistungen für junge Menschen in eine Hand, mit einer gemeinsamen Leitung und einer gemeinsamen politischen Vertretung. Analysieren Sie die Schnittstellen zwischen Jugendhilfe und Eingliederungshilfe und bereinigen Sie stetige Reibungspunkte. Etablieren Sie Verfahrenslots/innen nach § 10b SGB VIII.

Ablauforganisation: Analysieren Sie die IST-Prozesse der Bedarfserhebung und -bewilligung in beiden Rechtskreisen und definieren Sie gemeinsame, schlanke und digitale SOLL-Prozesse.

Kultur: Schaffen Sie Verständnis für die anstehenden Veränderungen und ein attraktives Zielbild. Analysieren Sie die unterschiedlichen Haltungen und Kulturen beider Teilämter und ermöglichen Sie ein erstes Beschnuppern der Mitarbeitenden und der Führungskräfte. Denn Achtung: Das Selbstverständnis, mit dem Jugendämter und Sozialämter/Träger der Eingliederungshilfe aktuell Fallarbeit mit und für junge Menschen erbringen, könnte häufig unterschiedlicher kaum sein.

Steuerung: Knüpfen Sie ein enges Netzwerk mit Rehabilitationssträgern und sozialräumlich arbeitenden Leistungserbringern. Analysieren Sie die vorhandenen Steuerungsinstrumente beider Rechtskreise. Befähigen Sie Ihre Führungskräfte zu führen und zu steuern. Und auch wenn es weh tut: Etablieren Sie ein Fach- und Finanzcontrolling, das den Namen verdient. Die fallbezogene und fallübergreifende Perspektive muss gleichermaßen abgebildet werden.

Schritt 2: Eine Organisationseinheit.

Aufbauorganisation: Führen Sie die Organisationseinheiten, die sozialpädagogisch und verwalterisch mit Eingliederungsleistungen nach SGB VIII und SGB IX befasst sind, in einer Organisationseinheit unter einer Leitung zusammen. Etablieren Sie ein gemeinsames, interne Prozesse steuerndes Eingangsmanagement. Etablieren Sie ein Qualität, Leistungen und Kosten steuerndes Trägermanagement.

Ablauforganisation: Synchronisieren Sie die Prozesse in Teilhabeplanung und Leistungssachbearbeitung beider Rechtskreise zum zuvor definierten, schlanken SOLL. Sorgen Sie für einheitliche IT-Fachanwendungen und Bedarfsermittlungsinstrumente. Ermöglichen Sie eine digitale Antragstellung. Definieren Sie Aufgaben, Rollen und Kommunikationslinien. Etablieren Sie gemeinsame Fallbesprechungen. Sorgen Sie dafür, dass Zuständigkeitsgerangel nicht auf dem Rücken der Leistungsberechtigten, sondern immer und sehr zeitnah über die Führungskräfte geklärt wird.

Kultur: Entwickeln Sie anhand entscheidungskritischer Situationen ein gemeinsames Verständnis von Führung, von Teilhabeplanung und von Sachbearbeitung. Erarbeiten Sie eine gemeinsame, willkommen heißende Haltung gegenüber Menschen mit Behinderung in Ihrem Jugendamt. Beziehen Sie bei alledem Führungskräfte und Mitarbeitende ein.

Steuerung: Entwickeln Sie Steuerungsinstrumente, die zugleich die Ansprüche der Leistungsberechtigten gewähren

und Ressourcenschonung beachten. Binden Sie Steuerungsmomente proaktiv in die Prozesse ein. Haben Sie stets einen sicheren Blick nicht nur auf die Kostenentwicklung, sondern auch auf deren Ursachen.

Schritt 3: Ein inklusiver ASD.

Aufbauorganisation: Entwickeln Sie Teams, in denen jede/r Mitarbeitende Teilhabeleistungen nach SGB VIII und SGB IX bearbeitet. Ermöglichen Sie einen strukturierten Wissenstransfer zwischen Ihren Mitarbeitenden und befähigen Sie sie für beide Rechtskreise.

Ablauforganisation: Setzen Sie Hilfen aus einer Hand um und bestehen Sie auf einer echten Personenzentrierung in einem inklusiven ASD: Jede/r Mitarbeitende setzt Teilhabeleistungen nach SGB VIII und SGB IX sukzessive sicher und ressourcenschonend um – die Prozesse sind ja bereits schlank und synchronisiert. Bereinigen Sie letzte Schnittstellenfragen.

Kultur: Etablieren Sie eine gemeinsame Kultur, die das Beste aus beidem bewahrt. Integrieren Sie die freien Träger in Ihre Kultur: Machen Sie gemeinsame Schulungen und gemeinsame Haltungs- und Teamentwicklung. Ermöglichen Sie eine Fallbearbeitung im gegenseitigen Austausch, denken Sie gemeinsam über Fachfragen und -standards nach und – nicht vergessen! – feiern Sie Ihre Erfolge zusammen.

Steuerung: Erproben Sie Ihre Steuerungsinstrumente in der Praxis. Denken Sie bei Steuerungsfragen an alle drei Dimensionen: Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Kultur.

Sie sehen: Es gibt viel zu tun. Die Jugendhilfe wird zwar erst ab 2028 vorrangig für Eingliederungsleistungen für alle jungen Menschen zuständig (falls bis 2027 das entsprechende Bundesgesetz verkündet wird). Aber die organisationalen, prozessualen und kulturellen Baustellen sind so groß, dass Sie nicht bis 2027 warten können (vgl. Müller-Fehling 2021, 39). Sie würden unweigerlich in eine bloß reaktive und Löcher stopfende Schleife geraten und einen Großteil Ihrer Handlungsspielräume einbüßen. Der Personalmangel ist hier kein Grund, all das nicht zu tun, sondern ein Treiber: Nutzen Sie die Veränderungen zur Analyse und Verschlinkung Ihrer Prozesse und erarbeiten Sie sich weniger Reibung, mehr Qualität und zufriedener Mitarbeitende. Also nicht nur: Es gibt viel zu tun. Sondern auch: Packen wir's an!

3.2 Quick Wins für das Jugendamt – noch mehr Roadmap-Ideen für Jugendamtsleitungen.

Sie können auch kleiner beginnen: Starten Sie zügig mit schnell umzusetzenden und ohnehin unumgänglichen Pro-

jekten. Hier ein Häppchen-Buffer mit Projekt-Beispielen für die nächsten zwei Jahre:

- ▶ Verorten Sie schon jetzt die in § 10b SGB VIII ab 2024 vorgesehenen Verfahrenslots/innen in der Struktur Ihres Jugendamtes.
- ▶ Dazu gehört auch: Entwickeln Sie Ihre Multitalente für die Rolle des/der Verfahrenslots/in. Sie müssen sowohl eine unabhängige Beratung von Leistungsberechtigten als auch Netzwerk- und Organisationsarbeit leisten können.
- ▶ Schaffen Sie gemeinsam mit Ihrem Sozialamt ein lokales Erstberatungsteam an einem Teststandort, das die Zusammenarbeit ausprobiert und weiterentwickelt. Hilfen aus einer Hand im Kleinformat.
- ▶ Gehen Sie mit Ihren Lieblingsträgern eine Koalition der Willigen ein: Starten Sie drei Pilotprojekte, die sozialräumlich, inklusiv und präventiv sind. Schaffen Sie hierfür flexible Vergütungsmodelle.
- ▶ Pflegen Sie Ihre Mitarbeitenden – sie sind das Kostbarste, was Sie haben. Führen Sie ein modernes Retention-Management ein und entlohnen Sie Ihre Mitarbeitenden mit drei Währungen – Geld, Zeit und Sinn. Sinn bedeutet hier vor allem: erfolgreiche, wirkungsvolle, gute Arbeit.
- ▶ Klären Sie dort, wo es ständiges Kompetenzgerangel gibt, die Schnittstellen – schnell.
- ▶ Führen Sie die eAkte ein. Sie kommt sowieso.
- ▶ Statten Sie Ihre Sozialarbeiter/innen mit mobilen Endgeräten aus. Versuchen Sie, in einem Pilotteam papierlos zu arbeiten.
- ▶ Lassen Sie eine Webseite, oder besser noch: Seiten auf Sozialen Netzwerken entwickeln, damit Bürger/innen mit drei Klicks Namen und Kontaktdaten der richtigen Ansprechperson finden. Und sorgen Sie dafür, dass diese erreichbar ist.

Exkurs: Verfahrenslots/innen bauen Brücken – für Leistungsberechtigte und für die Jugendhilfe.

Wir haben es mehrfach erwähnt: Spätestens ab 2024 müssen die öffentlichen Träger der Jugendhilfe Verfahrenslots/innen einsetzen. Diese sind nach § 10b SGB VIII beauftragt, zum einen den Leistungsberechtigten und ihren Familien den Weg durch den Antragsdschungel zu weisen und eine unabhängige Beratung bei der Antragstellung, Durchsetzung und Umsetzung von Leistungen der Eingliederungshilfe anzubieten. Hiermit soll sichergestellt werden, dass die sich ändernden Zuständigkeiten zwischen SGB VIII und IX nicht als Verschiebepfeiler und Verzögerung auf dem Rücken der Leistungsberechtigten ausgetragen werden. Zum anderen sollen die Verfahrenslots/innen das Jugendamt darin unterstützen, die strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Akteur/innen, insbesondere anderen Rehabilitationsträgern, gewinnbringend

zu gestalten und mit Blick auf die Übernahme aller Eingliederungsleistungen vorzubereiten.

Es ist also klar, dass die Verfahrenslots/innen nicht nur sozialpädagogische Beratungskompetenzen und sehr umfassende Kenntnisse in beiden Rechtskreisen benötigen (und diese für Leistungsberechtigte übersetzen müssen!), sondern auch hohe Kompetenzen aus den Bereichen Netzwerkarbeit, Organisationsentwicklung und Moderation haben müssen. Zugleich unterliegen sie einem Zielkonflikt: Sie sollen Leistungsberechtigte unabhängig beraten – und sind als Mitarbeitende des Jugendamtes doch in die Zwänge von Kostendruck und Steuerungsanspruch eingebunden.

Aus zwei Gründen sollten Jugendamtsleitungen sich schleunigst Gedanken machen: Erstens sind Verfahrenslots/innen per definitionem Multitalente. Sie müssen entweder aus dem bestehenden Personal rekrutiert und gezielt weiterentwickelt oder neu gewonnen werden. Zweitens braucht es eine wohl überlegte Verortung der Verfahrenslots/innen in den Strukturen des Jugendamtes. Um eine unabhängige Beratung zu gewährleisten, sollten sie unmittelbar unter der Jugendamtsleitung angesiedelt sein. Zugleich brauchen sie eine enge Schnittstelle mit dem Teilhabefachdienst bzw. der Organisationseinheit, die Eingliederungsleistungen begutachtet und bewilligt. Und sie brauchen genügend Beinfreiheit, um die Entwicklung des Jugendamtes zum fachkundigen und vernetzten Rehabilitationsträger begleiten zu können.

Unserer Erfahrung nach haben sich Jugendämter hier bisher keine Gedanken gemacht, wann und wo sie die Verfahrenslots/innen einsetzen wollen. Das verwundert, könnten sie doch – im Sinne eines doppelten Brückenbauers – schon jetzt eine fundamentale Unterstützung im Entwicklungsprozess hin zum inklusiven Jugendamt bieten (vgl. Müller-Fehling 2021, 38).

Externe Begleitung kann helfen – aber nicht immer und überall.

Wir erleben in den Jugendämtern quer durch die Republik eine hohe Fachkompetenz und entsprechend ausgereifte Fachkonzepte. Auch viele Schnittstellen sind traditionell klar, beispielsweise ist die Abgrenzung zwischen Sozialarbeit und Verwaltung – anders als in Organisationseinheiten der Eingliederungshilfe – scharf definiert und mit wenig Reibung behaftet. Bei Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation begegnen wir hingegen einer Hilflosigkeit angesichts der Fülle der anstehenden Themen und der strategischen Herangehensweise. Hier können wir eine externe Begleitung nur empfehlen. Aber: Auch die beste Modellierung von Geschäftsprozessen und das schönste Organigramm nutzen nichts, wenn sie in der

