

# Neuaktivierung der Jugendhilfeplanung:

Potenziale für eine kommunale  
Kinder- und Jugendpolitik

[www.bundesjugendkuratorium.de](http://www.bundesjugendkuratorium.de)

**BJK**  
Bundesjugendkuratorium

# Bundes jugend kuratorium

**Neuaktivierung der Jugendhilfeplanung:  
Potenziale für eine kommunale  
Kinder- und Jugendpolitik**

**BJK**  
Bundesjugendkuratorium

## Inhalt

Vorwort	S. 6
Stellungnahme des Bundesjugendkuratoriums	S. 8
Eine aktive kommunale Jugendpolitik braucht eine strategisch ausgerichtete Jugendhilfeplanung – für eine Neuaktivierung der kommunalen Jugendhilfeplanung!	
Expertise	S. 19
Profil der Jugendhilfeplanung zur Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« im kommunalen Bereich: Praxis und Handlungsoptionen der Jugendhilfeplanung in Jugendämtern	
Was ist das Bundesjugendkuratorium?	S. 77
Mitglieder des Bundesjugendkuratoriums	S. 78

## Vorwort

Das Bundesjugendkuratorium hat 2009 eine Neupositionierung von Jugendpolitik gefordert und den konzeptionellen Rahmen für eine Kinder- und Jugendpolitik beschrieben, die sich an den Lebenslagen, Interessen und Bedürfnissen junger Menschen orientiert. Die Bundesregierung hat unterschiedliche fachpolitische Initiativen aufgegriffen und mit jugendpolitischen Akteuren das Konzept einer »Eigenständigen Jugendpolitik« entwickelt. Dieses richtet sich konsequent an der Lebenssituation junger Menschen aus. »Eigenständige Jugendpolitik« ist gleichermaßen als Ressort- und Querschnittspolitik zu verstehen, die als kohärente und explizite Politik mit und für junge Menschen sichtbar wird und Teil der politischen Gesamtstrategie ist – gerade dort, wo junge Menschen leben und aufwachsen, in der Kommune.

Der Jugendhilfeplanung wächst hierbei als strategischem Instrument eine zentrale Bedeutung zu. Sie ist wichtiges Steuerungsinstrument bei der Entwicklung einer kinder-, jugend- und familienfreundlichen Umwelt. Ihre Potenziale kann sie aber nur entfalten, wenn sie nicht nur die Handlungs- und Leistungsstruktur der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe steuert, sondern ihren gesetzlichen Auftrag umfassend ausfüllt und die Schnittstellen zu anderen kommunalen Planungsbereichen gestaltet (z. B. Schule, Kultur, Verkehr, Freizeit, Stadtentwicklung, Wohnen, Gesundheit). Dies gilt insbesondere bei einer regelhaften Verkopplung von Sozial- und Bildungsplanung. Die Entwicklung von »regionalen Bildungslandschaften« setzt die Überwindung von institutionellen Barrieren und Hindernissen voraus und benötigt dabei integrierte Planungsansätze. Eine weitreichende und an den Interessen und Lebenslagen von jungen Menschen orientierte kommunale Gesamtplanung ist auf eine lebenslagenbezogene und sozialwissenschaftlich fundierte Jugendhilfeplanung angewiesen.

Für das Bundesjugendkuratorium ist Jugendhilfeplanung nicht nur Option, sondern strategischer Anknüpfungspunkt einer »Eigenständigen Jugendpolitik« in der Kommune. Sie ist ein notwendiges Instrument kommunaler Kinder- und Jugendpolitik, um positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu erhalten oder zu schaffen. Um ihrer Steuerungsfunktion qualifiziert nachzukommen, muss Jugendhilfeplanung ihren gesetzlichen Auftrag erfüllen. Dass dies nicht der gängigen Praxis entspricht, dokumentiert die vom Bundesjugendkuratorium angeregte und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene Expertise zur Praxis und den Handlungsoptionen der Jugendhilfeplanung in Jugendämtern.

Das Bundesjugendkuratorium fordert deshalb eine Neuaktivierung und Profilierung der Jugendhilfeplanung als strategisches und zentrales Instrument einer beteiligungsorientierten, lebenslagenbezogenen und bedarfsgerechten Kinder- und Jugendpolitik und veröffentlicht gemeinsam mit seiner Stellungnahme diese ernüchternde Expertise. Beides gemeinsam soll zu einer Diskussion in der Fachöffentlichkeit beitragen und Grundlage für einen Dialog mit kommunalen Akteuren sein – als Impuls für die Entwicklung und Stärkung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« der Kommunen.



**Mike Corsa**

Vorsitzender des Bundesjugendkuratoriums

**Eine aktive kommunale Jugendpolitik braucht eine strategisch ausgerichtete Jugendhilfeplanung – für eine Neuaktivierung der kommunalen Jugendhilfeplanung!**

### **1. Jugendhilfeplanung ist ein zentrales strategisches Instrument für die Herausbildung einer kommunalen Kinder- und Jugendpolitik.**

Der Jugendhilfeplanung wird im SGB VIII ein besonderer Stellenwert zugesprochen: als das zentrale strategische Instrument zur quantitativ und qualitativ bedarfsentsprechenden Gestaltung der Einrichtungen, Dienste, Angebote und Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe. Ferner sollen durch die Jugendhilfeplanung Impulse gesetzt werden zur qualitativen Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe. Darüber hinaus soll Jugendhilfeplanung aber auch zum Entstehen von kinder-, jugend- und familienfreundlichen Lebensbedingungen auf kommunaler Ebene beitragen. Sie ist das bedeutsamste Instrument, mit dem die Träger der Kinder- und Jugendhilfe sowohl ihren gesetzlichen Auftrag zur Erhaltung bzw. Schaffung positiver Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien erfüllen können (§ 1 Abs. 3 Nr. 4 SGB VIII) als auch ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Einrichtungen nachkommen (§ 81 SGB VIII). Jugendhilfeplanung hat also eine elementare strategische Funktion in der kommunalen Kinder- und Jugendpolitik.

### **2. »Eigenständige Jugendpolitik« muss die kommunale Ebene einbeziehen. Um »Eigenständige Jugendpolitik« als Querschnittspolitik und als Politik der Teilhabe junger Menschen zu realisieren, bedarf es einer leistungsfähigen Jugendhilfeplanung.**

Das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) entwickelte Vorhaben, mit Anstößen zu einer »Eigenständigen Jugendpolitik« der Jugendpolitik neue Impulse zu geben, kann und sollte durch eine funktionierende kommunale Jugendhilfeplanung maßgeblich gefördert und unterstützt werden. Mit der Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« greift das BMFSFJ Anregungen auf, die das Bundesjugendkuratorium im Jahr 2009 in seiner fachlichen Stellungnahme »Zur Neupositionierung von Jugendpolitik: Notwendigkeit und Stolpersteine« formuliert hat: Es bedarf einer Jugendpolitik, die sich gleichermaßen als Ressortpolitik wie als Querschnittspolitik profiliert, damit junge Menschen sowohl in ihrer gegenwärtigen Lebensaltersphase als auch zukunftsorientiert in ihrem Übergang in das Erwachsenenleben und in ihrer künftigen Positionierung in der Gesellschaft unterstützt und gefördert werden. Mit der Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« stellt das BMFSFJ die Dimensionen von Jugendpolitik als Unterstützungs-, Befähigungs- und Teilhabepolitik in den Mittelpunkt. Dabei werden unter anderem zwei Aspekte besonders deutlich hervorgehoben: die Konzipierung von Jugendpolitik (auch) als ressortübergreifende Querschnittspolitik und die Bedeutung von Teilhabe/Partizipation von jungen Menschen bei der politischen Gestaltung. Eine fachlich profilierte und eine in Politik und Verwaltung anerkannte Jugendhilfeplanung ist ein wichtiges Instrument, um das Vorhaben einer »Eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene wirkungsvoll umzusetzen.

### 3. Die Vielfalt und die Komplexität der planungsrelevanten Themen und Aufgaben erfordern angemessene personelle und organisatorische Planungskapazitäten im Jugendamt sowie ein transparentes Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung.

Viele Themen und Anforderungen, mit denen die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe konfrontiert werden, machen zu ihrer Bewältigung dringend eine Jugendhilfeplanung erforderlich, die personell angemessen ausgestattet und mit einem eigenen transparenten Aufgabenprofil versehen ist. Die Aufgabenkomplexität und die Tatsache, dass zu ihrer Bewältigung Planungskapazitäten erforderlich sind, kann hier nur mit einigen Stichworten angedeutet werden. Zu nennen sind u. a.

- Aufbau und Nutzung von Sozialraumstrukturen (bis hin zur Konstituierung von »Sozialraumbudgets«),
- Interkulturalität,
- geschlechtergerechte und geschlechterdifferenzierende Ausgestaltung von Hilfen und Angeboten,
- Inklusion,
- Verkopplung von Schule und Jugendhilfe,
- Profilierung des Bildungsgehalts von Jugendhilfeangeboten und Einbindung von Jugendhilfe in »kommunale Bildungslandschaften«,
- Auf- und Ausbau von Netzwerken für »Frühe Hilfen«,
- U3-Ausbau bzw. insgesamt die Bedarfsplanung im Bereich der Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege,
- Installierung betriebswirtschaftlicher Steuerungsmechanismen (Controlling, wirkungsbezogene Steuerung, Steuerung über Kennziffern etc.),
- Qualitätsentwicklung.

Damit die Jugendämter diese Aufgaben fachlich angemessen realisieren können, sind adäquate Planungskapazitäten in personeller, fachlicher und organisatorischer Hinsicht erforderlich. Die Jugendhilfeplanung benötigt ausreichendes und sozialwissenschaftlich qualifiziertes Personal (Planungsfachkräfte mit sozialwissenschaftlichen Analysekompetenzen), um die an sie gerichteten komplexen Anforderungen kompetent bearbeiten zu können. Und sie muss im Jugendamt bzw. in dem entsprechenden Dezernat ein transparentes Aufgabenprofil erhalten: Jugendhilfeplanung muss in ihren Aufgaben für Akteure in der Politik, in der Verwaltung und bei öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe klar erkennbar sein. Jugendhilfeplanung darf nicht in einem Stil der wenig strukturierten, von jeweiligen Einzelentscheidungen und von eher zufälligen aktuellen Arbeitsanforderungen abhängigen Aufgabenzuweisungen untergehen.

### 4. In der Praxis der öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe sind viele Hinweise erkennbar, die auf eine mangelnde Beachtung oder Vernachlässigung der Bedeutung und der Handlungspotenziale der Jugendhilfeplanung hinweisen.

Bei vielen Trägern der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe ist eine Vernachlässigung der Jugendhilfeplanung und ihrer strategischen Bedeutung zu beobachten. Dies zeigt sich insbesondere

- in einer unzureichenden Personalausstattung: Viele Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe haben in den letzten Jahren unter dem Vorzeichen von Haushaltskonsolidierungen ihre knappen personellen Planungskapazitäten noch weiter reduziert.
- in Tendenzen zur Entprofilierung der Jugendhilfeplanung: Planungsfachkräfte erledigen Aufgaben, die nicht als »Planung« zu bezeichnen sind. Jugendhilfeplanung wird vielfach

reduziert auf »Ein-Punkt-Planung« mit Konzentration auf den Ausbau von Plätzen in der Kindertagesbetreuung, Planung und »Controlling« werden undifferenziert gleichgesetzt bzw. vermischt u. a. m.

- in einer Marginalisierung der Jugendhilfeplanung innerhalb des Jugendamtes: Jugendhilfeplanung wird zu wenig in die Arbeitsabläufe des Amtes integriert, sie wird abhängig von eher zufällig entstehenden Aufgabenzuweisungen u. a. m.
- in der Vernachlässigung des Jugendhilfeausschusses: Nur in einem geringen Maß werden Planungsthemen und Planungsentscheidungen in den Jugendhilfeausschuss eingebracht.

Die Vernachlässigung der Jugendhilfeplanung steht in einem markanten Gegensatz zur angewachsenen Aufgabenkomplexität im Jugendamt.

### 5. Eine unzureichend ausgestattete und mangelnd profilierte Jugendhilfeplanung hat Einschränkungen in der Qualität kinder- und jugendpolitischer Entscheidungen zur Folge.

Die Folgen einer unzureichend ausgestatteten und einer mangelnd profilierten Jugendhilfeplanung zeigen sich in der Gefahr,

- dass der Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe seine Einzelentscheidungen nicht ausreichend in einen strategischen Gesamtrahmen einbettet und dementsprechend Einzelentscheidungen zu Arbeitsfeldern nicht in ein Gesamtkonzept zur Entwicklung der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe eingebunden sind,
- dass sowohl fachliche als auch ressourcenbezogene Entscheidungen ohne eine ausreichende Grundlage für rationale und politische Abwägungen getroffen werden,
- dass die Kinder- und Jugendhilfe die ihr zugeordnete jugendpolitische Funktion als Anreger und Förderer einer »Eigen-

ständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene nicht realisieren kann,

- dass die unter Punkt 3 genannten Themen und Entwicklungsanforderungen an die Kinder- und Jugendhilfe nur unzureichend aufgegriffen und bearbeitet werden.

### 6. Die Neuregelungen zur Qualitätsentwicklung in §§ 79, 79a SGB VIII bieten ein aktuelles Beispiel für Anforderungen an Jugendhilfeplanung, deren Realisierbarkeit zweifelhaft erscheint.

Welche hohen Anforderungen auch aktuell an die Jugendhilfeplanung gerichtet werden, zeigt sich exemplarisch an der Neuregelung zur Qualitätsentwicklung in §§ 79, 79a SGB VIII. Die hier formulierten Anforderungen zur Qualitätsentwicklung sind im Grundsatz gleichbedeutend mit einer Aufforderung zur qualitativ tragfähigen und reflexionsfördernden Jugendhilfeplanung. Der Gesetzgeber setzt somit auf die qualitätsbezogene Planungsfähigkeit und Planungsbereitschaft der Jugendämter. Betrachtet man jedoch den Zustand der Jugendhilfeplanung in vielen Kommunen und Kreisen, so wird man Zweifel anmelden müssen, ob die Jugendhilfeplanung diesen Erwartungen auch nur einigermaßen gerecht werden kann. Die Gefahr ist, dass die vom Bundesgesetzgeber eingebrachten qualitativen Impulse keine Wirkung entfalten, sondern dass sie in der Praxis entweder ignoriert oder routinisiert und formalisiert »abgearbeitet« werden, ohne dass die qualitativen Intentionen aufgenommen und produktiv verarbeitet werden.

### **7. Die dringend notwendige Neuaktivierung und Profilierung der Jugendhilfeplanung erfordern eine örtliche kritische Bestandsaufnahme und eine daraus entwickelte konkrete Zielformulierung für die Jugendhilfeplanung.**

Eine Neuaktivierung und eine Profilierung der Jugendhilfeplanung sind dringend erforderlich, damit die Jugendämter und Jugendhilfeausschüsse ihrem infrastrukturellen quantitativen und qualitativen Gestaltungsauftrag, wie er in verschiedenen Bestimmungen des SGB VIII zum Ausdruck gebracht wird, gerecht werden können. In jedem Jugendamt und in jedem Jugendhilfeausschuss sollte eine kritische Bestandsaufnahme zum Stand der Jugendhilfeplanung vorgenommen werden, um daraus gezielte Maßnahmen für eine verbesserte Ausstattung und Profilierung der Jugendhilfeplanung zu entwickeln: Stärken/Schwächen; wahrgenommene/vernachlässigte Aufgaben; Breite/Enge der Aufgabenwahrnehmung; produktive Prozesse und Hindernisse bei der Verkopplung von Planungsbereichen (u. a. Jugendhilfeplanung – Schulentwicklungsplanung; Einbindung von Jugendhilfeplanung in eine umfassendere Sozialplanung) etc. Die Landesjugendämter und Landesjugendhilfeausschüsse sollten Impulse für solche örtlichen Prozesse der Bilanzierung und Reflexion geben. Daraus sollten Zielentwicklungen für die Jugendhilfeplanung in den nächsten Jahren entstehen können – in der Hoffnung, dass trotz der kommunalen Finanzsituation die Jugendhilfeplanung personell, fachpolitisch und im Hinblick auf ihren Stellenwert in der Organisation »Jugendamt« gestärkt werden kann, sodass sie einen fachlich und politisch tragfähigen Beitrag zu einer verbesserten strategischen Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe auf kommunaler Ebene leisten kann.

### **8. Nur auf der Basis einer zielgerichteten Profilierung der Jugendhilfeplanung kann diese ihre strategische Bedeutung im Rahmen einer »Eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene praxiswirksam entfalten.**

Eine Aktivierung und Profilierung der Jugendhilfeplanung sind auch vor dem Hintergrund des Vorhabens der Bundesregierung unter dem Stichwort »Entwicklung einer eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene erforderlich. »Eigenständige Jugendpolitik« muss auf allen politischen Ebenen realisiert werden. Der kommunalen Ebene kommt dabei insofern eine besondere Bedeutung zu, als hier die unmittelbaren Lebensbedingungen von jungen Menschen geschaffen und gestaltet werden und hier am effektivsten die Möglichkeit besteht, Jugendpolitik als ressortübergreifende, auf Lebenslagen ausgerichtete Politik und als Politik der Beteiligung und Einflussnahme zu realisieren und für junge Menschen erfahrbar zu machen. Zur Förderung einer solchen »Eigenständigen Jugendpolitik auf kommunaler Ebene« kann und soll eine profilierte Jugendhilfeplanung beitragen.

### **9. Die Adressat/innenpartizipation hat in der Praxis der Jugendhilfeplanung an Stellenwert verloren. Hier bedarf es der stärkeren Beachtung, Entwicklung und Erprobung partizipativer Verfahren, um die Qualitätsanforderungen der Adressat/innen bereits in den Planungsprozessen zur Geltung zu bringen.**

Obwohl die Kinder- und Jugendhilfe die Beteiligung der Kinder, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Eltern als einen wichtigen Faktor zur Verbesserung der Akzeptanz der Angebote und der Wirksamkeit von Hilfen erkannt hat und zunehmend im Alltag der Einrichtungen und Dienste umzusetzen versucht, scheint die Adressat/innenpartizipation in der Praxis der Jugend-



hilfeplanung einen relativ geringen Stellenwert einzunehmen. Hier ist eine Divergenz erkennbar zwischen den konzeptionellen Plädoyers für Adressat/innenbeteiligung einerseits und einer zurückhaltenden diesbezüglichen Praxis der Jugendhilfeplanung andererseits. Diese Divergenz sollte nicht primär auf subjektive Faktoren bei den Planungsfachkräften (mangelnder Wille, mangelnde Kreativität bei den Beteiligungsformen etc.) zurückgeführt werden, sondern sie muss auch vor dem Hintergrund der eingeschränkten Bedingungen, in denen die Planungsfachkräfte arbeiten und sich um ein Profil ihres Handlungsfeldes bemühen müssen, erklärt werden. Auf jeden Fall sollten die Jugendämter verstärkt in ihrer Planungspraxis partizipative Verfahren entwickeln und erproben, um die Akzeptanz der Planungsergebnisse bei den Adressat/innen zu verbessern und um die Qualitätsanforderungen der Adressat/innen bei der Gestaltung der Angebote und Hilfen zur Geltung zu bringen. Eine wirkungsvolle Kinder- und Jugendhilfe kommt ohne die Sichtweisen und Anforderungen der Adressat/innen nicht aus. Sie sind eine wesentliche Ressource der Planung und Strategiebildung.

### **10. Neuaktivierung bedarf der Forschung und einer daraus abgeleiteten Praxisentwicklung: auch und gerade für die Jugendhilfeplanung!**

Zur Neuaktivierung und Profilierung der Jugendhilfeplanung gehört auch eine deutliche Verbesserung des augenblicklich höchst unzureichenden Wissensstandes zur Praxis der Jugendhilfeplanung und zu den Mechanismen, in denen sich Status und Praxis der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern herausbilden. Angesichts der strategischen Bedeutung der Jugendhilfeplanung für eine zukunftsorientierte kommunale Kinder- und Jugendhilfe bedarf es dringend einer Verbesserung des Forschungsstandes und gezielter Entwicklungsanregungen (z. B. in der Erarbeitung und Begleitung modellhafter Planungsaktivitäten), um genauere Impulse zur Weiterentwicklung der Jugendhilfeplanung erar-

beiten und an die Jugendämter (und Jugendhilfeausschüsse) vermitteln zu können. Das BMFSFJ sollte solche Forschungen und Entwicklungsprojekte anregen und fördern sowie auf diese Weise Prozesse zur Neuaktivierung und Profilierung von Jugendhilfeplanung initiieren und unterstützen.

# Kinder- und Jugend politik

**Profil der Jugendhilfeplanung  
zur Herausbildung einer  
»Eigenständigen Jugendpolitik«  
im kommunalen Bereich:**

**Praxis und Handlungsoptionen  
der Jugendhilfeplanung in Jugendämtern**

**Prof. Dr. Joachim Merchel**  
unter Mitarbeit von Adam Khalaf  
(Fachhochschule Münster; Fachbereich Sozialwesen)

### Inhalt \*

1. Ausgangssituation und Fragestellung	S. 22
2. Zum Stand des Wissens über die Situation der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern	S. 27
3. Ergebnisse der Interviewgespräche	S. 30
3.1 Konstellationen, die die Herausbildung einer profilierten Jugendhilfeplanung behindern	S. 32
3.2 Konstellationen, die die Herausbildung einer profilierten Jugendhilfeplanung fördern	S. 42
3.3 Adressat/innenpartizipation als Thema der Jugendhilfeplanung(?)	S. 54
4. Schlussfolgernde Thesen: Perspektiven zum Stellenwert von Jugendhilfeplanung für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik«	S. 57
Endnoten	S. 69
Literatur	S. 73

\* Diese Expertise wurde von Prof. Dr. Joachim Merchel unter Mitarbeit von Adam Khalaf (Fachhochschule Münster; Fachbereich Sozialwesen) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt und wird von ihm als Autor verantwortet.

## 1. Ausgangssituation und Fragestellung

*Jugendpolitik, gleichermaßen profiliert als Ressortpolitik und als Querschnittspolitik*

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) beabsichtigt mit der Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik«, der Jugendpolitik neue Impulse zu geben. Mit diesem Vorhaben greift das BMFSFJ Anregungen auf, die das Bundesjugendkuratorium (BJK) in seiner fachlichen Stellungnahme »Zur Neupositionierung von Jugendpolitik: Notwendigkeit und Stolpersteine« (BJK 2009a) formuliert hat: Es bedarf einer Jugendpolitik, die sich gleichermaßen als Ressortpolitik wie als Querschnittspolitik profiliert, damit junge Menschen sowohl in ihrer gegenwärtigen Lebensaltersphase als auch zukunftsorientiert in ihrem Übergang in das Erwachsenenleben und in ihrer künftigen Positionierung in der Gesellschaft unterstützt und gefördert werden. Dabei soll sich Jugendpolitik neben ihren traditionellen Erscheinungsweisen als »Schutz- und Unterstützungspolitik« (Jugendschutz, Kinder- und Jugendhilfe) und als »Befähigungspolitik« (Förderung, Bildung, Qualifikation) auch als »Teilhabepolitik« erweisen, indem sie auf eine Verbesserung der Teilhabe junger Menschen an den Chancen der Gesellschaft und auf die Stärkung der Partizipation junger Menschen zielt (BJK 2009a, S. 28 ff.). Als vierte Dimension von Jugendpolitik wäre die »Generationenpolitik« einzubeziehen, bei der Fragen der intergenerational gerechten Ressourcenverteilung in die Politikgestaltung einbezogen werden.

*Jugendpolitik auch als Teilhabe- und Generationenpolitik*

Mit der Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« stellt das BMFSFJ die Dimensionen von Jugendpolitik als Unterstützungs-, Befähigungs- und Teilhabepolitik in den Mittelpunkt. Dabei werden insbesondere zwei Aspekte besonders deutlich hervorgehoben: die Konzipierung von Jugendpolitik (auch) als ressortübergreifende Querschnittspolitik und die Hervorhebung von Teilhabe/Partizipation von jungen Menschen bei der politischen Gestaltung. »Aufgabe einer Eigenständigen Jugend-

politik ist es, trotz der vielfältigen Zuständigkeiten die politischen Debatten auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Aufwachsen Jugendlicher und den dafür notwendigen Angeboten und Unterstützungssystemen zu lenken. Eigenständige Jugendpolitik in diesem Sinne ist von Beginn an dialogisch und partizipativ angelegt.« (BMFSFJ 2011, S. 4) Der dialogische Charakter von Jugendpolitik bezieht sich zum einen auf den breiten Einbezug von Organisationen, deren Tätigkeiten Auswirkungen auf die Gestaltung der aktuellen und künftigen Lebensbedingungen von jungen Menschen haben, und zum anderen auf den Einbezug der jungen Menschen selbst: »Die Perspektiven der Jugendlichen selbst sind systematisch zu berücksichtigen und partizipativ einzubeziehen. Die Allianz für Jugend muss Instrumente nutzen und bereitstellen, die dieses Ziel wirksam unterstützen.« (ebd.)

Die aktuelle und künftige Lebenssituation von jungen Menschen wird durch politische Aktivitäten und Beschlüsse im föderalen System der Ebenen Bund, Länder und Kommunen beeinflusst. Wenn also von »Eigenständiger Jugendpolitik« die Rede ist, bildet die kommunale Ebene einen elementaren Bezugspunkt: Ein markanter Teil der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen wird im unmittelbaren sozialräumlichen Umfeld geprägt. Auf der kommunalen Ebene ist vor allem der Kinder- und Jugendhilfe die Aufgabe zugeordnet worden, neben der Förderung von jungen Menschen durch Angebote und neben Maßnahmen, die dem Schutz junger Menschen dienen, durch infrastrukturbezogenes, politisches Handeln »dazu bei(zu)tragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen« (§ 1 Abs. 3 Nr. 4 SGB VIII). Die Kinder- und Jugendhilfe hat somit nicht nur die Aufgabe, Leistungen zu erstellen und für fördernde Angebote zu sorgen sowie den Schutz von Kindern und Jugendlichen durch helfendes und kontrollierendes Handeln zu gewährleisten, sondern ihr ist im

*Kommunale Ebene als elementarer Bezugspunkt einer »Eigenständigen Jugendpolitik«*

SGB VIII auch eine allgemeine Infrastruktur gestaltende Aufgabe zugeordnet worden. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben im Rahmen einer Anwaltsfunktion die Interessen von jungen Menschen auch gegenüber anderen Behörden und Politikbereichen zu vertreten. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen Interessen von jungen Menschen in andere Politikfelder einbringen und darüber hinaus ihr institutionelles Handeln erweitern in Richtung auf solche Lebens- und Institutionenfelder, die für junge Menschen relevant sind. (Münder et al. 2009, S. 47 und S. 70; Wiesner 2011, S. 27)

Ein zentrales Instrument, mit dem der Träger der öffentlichen Jugendhilfe diesem Auftrag gerecht werden kann, ist die Jugendhilfeplanung. Mit der Jugendhilfeplanung soll nicht nur die Angebotsstruktur der Jugendhilfe zielgerecht gestaltet, kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden. Die Jugendhilfeplanung soll darüber hinaus als Verankerungspunkt fungieren für eine Beachtung der »Kinder- und Jugendfreundlichkeit« der kommunalen Lebensbedingungen insgesamt und für eine entsprechende Einflussnahme: »Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen darauf hinwirken, dass die Jugendhilfeplanung und andere örtliche und überörtliche Planungen aufeinander abgestimmt sind und die Planungen insgesamt den Bedürfnissen und Interessen der jungen Menschen und ihrer Familien Rechnung tragen.« (§ 80 Abs. 4 SGB VIII) Die Jugendhilfeplanung stellt ein Verfahren dar, mit dem zum einen die Handlungs- und Leistungsstruktur der örtlichen Jugendhilfe gesteuert werden soll; zum anderen werden in den Arbeitsprozessen der Jugendhilfeplanung die Schnittflächen zu anderen kommunalen Planungs- und Politikbereichen deutlich (Schule, Kultur, Freizeit, Verkehr, Wohnen, Gesundheit, Stadtentwicklung), was in der Schlussfolgerung zu einer ausgeweiteten Planungsperspektive und zu einer Einordnung der Kinder- und Jugendhilfe in die gesamte kommunale Infrastruktur führt.

*Jugendhilfeplanung  
als Teil des politischen  
Gestaltungsauftrags der  
Kinder- und Jugendhilfe*

Damit wird der Bezug der Jugendhilfeplanung zur skizzierten »Eigenständigen Jugendpolitik« offensichtlich: Der Jugendhilfeplanung kommt eine strategisch entscheidende Funktion im Rahmen einer »Eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene zu. Wenn Jugendhilfeplanung als kontinuierlicher Prozess in der kommunalen Jugendhilfe verankert ist und wenn sie mit den anderen kommunalen Planungsbereichen kommunikativ verbunden ist, kann sie zum zentralen Verankerungspunkt für eine kommunale Jugendpolitik werden, die über die eigenen Ressortgrenzen hinauswirkt. Jugendhilfeplanung wird dann, wie schon im 11. Kinder- und Jugendbericht gefordert, zu einem »Instrument lokaler Kinder- und Jugendpolitik«, bei dem »alle für die lokalen Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien relevanten Aspekte« berücksichtigt werden sollten. (BMFSFJ 2002, S. 255) Jugendhilfeplanung kann und soll zu einem »Werkzeug« werden, mit dem »Jugendpolitik als Querschnittspolitik« lokal verankert werden kann bzw. zumindest dieses Prinzip im Alltagsgeschehen der kommunalen Politik wach gehalten werden kann.

Voraussetzung für die Realisierung des skizzierten Stellenwerts von Jugendhilfeplanung im Rahmen einer »Eigenständigen Jugendpolitik« ist allerdings,

- (a) dass die Jugendhilfeplanung personell und organisationsstrukturell im Jugendamt verankert ist, sodass sie kontinuierlich als eine mit eigenem Profil versehene strukturierende, steuernde Aufgabe wahrgenommen wird;
- (b) dass der Jugendhilfeausschuss die Bedeutung der Jugendhilfeplanung erkennt und die Ergebnisse und Erkenntnisse der Jugendhilfeplanung im Sinne einer aktiven kommunalen Jugendpolitik nutzt;
- (c) dass Jugendamt und Jugendhilfeausschuss die Jugendhilfeplanung nicht nur als Gestaltungsinstrument für die Jugendhilfe-Infrastruktur ansehen, sondern die Verknüpfung zu

*Strategisch entscheidende Funktion der Jugendhilfeplanung für »Eigenständige Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene*

*Voraussetzungen:  
personelle und organisationsstrukturelle Verankerung im Jugendamt  
anerkannte Bedeutung der Jugendhilfeplanung im Jugendhilfeausschuss  
aktive Verknüpfung zu anderen Bereichen der kommunalen Lebensraumgestaltung*

anderen Bereichen der kommunalen Lebensraumgestaltung sowohl innerhalb der Kommunalverwaltung als auch innerhalb der kommunalpolitischen Prozesse aktiv betreiben und herausfordern.

Dementsprechend sind die Fragen, die dieser Expertise zugrunde liegen, auf die o. g. Sachverhalte ausgerichtet:

- Worin bestehen die in den Jugendämtern als »Jugendhilfeplanung« etikettierten Aktivitäten? Welches Profil im Verständnis von Jugendhilfeplanung zeigt sich in diesen Aktivitäten?
- Wie sind die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsaufgaben der Planungsfachkräfte in den Jugendämtern? Spiegelt sich in den Arbeitsbedingungen ein bestimmtes »Profil« der Jugendhilfeplanung wider?
- Wie ist Jugendhilfeplanung innerhalb der Jugendämter organisatorisch verankert? Lassen die organisatorischen Konstellationen eine eigene Profilbildung der Aufgabe »Jugendhilfeplanung« zu bzw. fördern sie eine solche?
- Welchen Stellenwert hat die Jugendhilfeplanung bei der örtlichen Verknüpfung von Jugendhilfe und Schule oder auch bei der Konstituierung »kommunaler Bildungslandschaften«? In welchen Formen werden Anknüpfungspunkte zwischen Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung verarbeitet?
- Welche Möglichkeiten der Einbindung von Kindern, Jugendlichen und Eltern in die Jugendhilfeplanung werden praktiziert und welche Erfahrungen bestehen bei den Bemühungen zur Adressat/innenbeteiligung in der Jugendhilfeplanung? (Einbezug des Aspekts »Adressat/innenbeteiligung« wegen dessen Bedeutung für die Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik«)
- Wie wird die Verantwortlichkeit des Jugendhilfeausschusses für die Jugendhilfeplanung (§ 71 Abs. 2 SGB VIII) in den Blick genommen und ausgestaltet? Wie nimmt der Jugendhilfeaus-

schuss seine Steuerungsaufgaben für die Jugendhilfeplanung wahr?

Die Aussagen der Expertise sollen einige schlussfolgernde Einschätzungen möglich machen zu einer genaueren Diskussion der Frage, welchen Beitrag die Jugendhilfeplanung zur »Eigenständigen Jugendpolitik« im kommunalen Bereich leisten kann:

- Was könnte die Jugendhilfeplanung zu den Zielen einer »Eigenständigen Jugendpolitik« im kommunalen Bereich beitragen? Wie sollten Voraussetzungen beschaffen sein, um solche Beiträge realisieren zu können?
- An welchen Punkten könnte man ansetzen, um die im SGB VIII zum Ausdruck gebrachte Vorstellung von Jugendhilfeplanung als Verankerungspunkt zur Profilierung einer eigenständigen kommunalen Jugendpolitik (auch im Sinne einer Querschnittspolitik) besser zu realisieren?
- Wie könnte die Vertretungskörperschaft (Rat, Kreistag) dazu beitragen, dass Jugendhilfeplanung stärker in die Position kommt, zu einem Motor einer »Eigenständigen Jugendpolitik« im kommunalen Bereich zu werden?

## 2. Zum Stand des Wissens über die Situation der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern

Will man die o. g. Fragen beantworten, ist man auf umfangreiche empirische Kenntnisse angewiesen. Die bisherigen empirischen Erkenntnisse zum Stand und zur Praxis der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern sind jedoch unzureichend. Adam/Kemmerling/Schone (2010) haben Ergebnisse einer Online-Umfrage bei Jugendämtern vorgelegt, die sie durch leitfadengestützte Interviews bei 10 Jugendhilfeplanungsfachkräften aus Nordrhein-Westfalen ergänzt haben. Im Rahmen des Projekts »Kinder- und Jugendhilfe im Wandel« erhebt das

*Unzureichende empirische Erkenntnisse zum Stand und zur Praxis der Jugendhilfeplanung*

Deutsches Jugendinstitut umfangreiche Daten, um Praxisentwicklungen in der Jugendhilfe nachzuvollziehen; dabei werden auch einige Daten zur Jugendhilfeplanung erhoben (Pluto u. a. 2007; Gadow u. a. 2011)<sup>1</sup>. Die Daten ermöglichen einige, in ihrer Aussagekraft allerdings begrenzte Einschätzungen; ein umfassendes, empirisch gestütztes Bild zur Realität von Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern kann auf der Grundlage der vorhandenen Daten jedoch nicht entstehen. Dazu wären weitere Erhebungen erforderlich, die mit Hilfe differenzierterer quantitativer und qualitativer Daten ein genaueres Bild zeichnen lassen. Neben den beiden genannten empirischen Untersuchungen kann zurückgegriffen werden auf einige Hinweise aus der qualitativen Fallstudie von Kilb (2000), der Prozessanalysen zur Jugendhilfeplanung in sieben Jugendämtern vorgelegt hat; allerdings ist hier der Entstehungszeitraum der Studie (Ende der 1990er Jahre) in Rechnung zu stellen. Ferner kann Bezug genommen werden auf Veröffentlichungen in den Fachdiskussionen zur Jugendhilfeplanung, in denen sich Erfahrungen aus der Praxis spiegeln sowie Entwicklungstendenzen und konzeptionelle Verschiebungen zum Ausdruck gebracht werden.<sup>2</sup>

Angesichts des skizzierten unbefriedigenden Wissensstandes zur Praxis der Jugendhilfeplanung wurde für diese Expertise eine kleine Erhebung durchgeführt, um – neben der Aufarbeitung und Einbeziehung des in Veröffentlichungen dokumentierten Wissens – weiteres Material zu erkunden, das Hinweise eröffnet für eine Beantwortung der unter Kap. 1 genannten Fragestellungen. In 13 Jugendämtern wurden Interviews jeweils mit der Jugendamtsleitung und mit einer Fachkraft für Jugendhilfeplanung geführt und ausgewertet. Die 13 ausgewählten Jugendämter kommen aus verschiedenen Bundesländern und sind unterschiedlich groß; in die Auswahl sind Jugendämter aus kreisfreien Städten, aus Kreisen und aus kreisangehörigen Städten einbezogen worden. Nicht alle angefragten Jugendämter waren bereit, sich an den Interviews zu beteiligen; diejenigen

*Interviews in 13  
Jugendämtern mit der  
Jugendamtsleitung  
und einer Fachkraft für  
Jugendhilfeplanung als  
eine Grundlage dieser  
Expertise*

Jugendämter, bei denen nach der Einschätzung der Leitung »nichts oder kaum etwas an Jugendhilfeplanung vorzuweisen« sei, bleiben somit weitgehend außerhalb der Betrachtung.<sup>3</sup>

Da für die Expertise auch nach positiven Konstellationen für eine das Konzept einer »Eigenständigen Jugendpolitik« förderlichen Jugendhilfeplanung gefragt wird, ist bei der Zusammenstellung der zu befragenden Jugendämter bewusst darauf geachtet worden, auch solche Jugendämter einzubeziehen, in denen nach Vorinformationen die Planungspraxis vermutlich relativ gut entwickelt ist.

Die Leitfragen des Interviews thematisierten diejenigen Aspekte, die in den der Expertise zugrunde liegenden Fragestellungen enthalten waren, insbesondere:

- organisatorische Bedingungen der Jugendhilfeplanung (Personal, Verortung innerhalb der Organisation, Einbindung in innerorganisationale Abläufe);
- Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung;
- Verknüpfungen zum Jugendhilfeausschuss;
- Verbindung der Jugendhilfeplanung zu anderen kommunalen Planungsbereichen;
- Verarbeitung der Ergebnisse der Jugendhilfeplanung;
- Erfahrungen mit Formen der Adressat/innenbeteiligung;
- Einschätzungen zu Potenzialen und Grenzen im Handeln von Planungsfachkräften.

Der begrenzte Umfang der Untersuchung lässt selbstverständlich keine tiefgehenden Aussagen zum Stand der Jugendhilfeplanung zu. Die Interviewergebnisse vermögen lediglich den bisherigen Kenntnisstand zu ergänzen und erlauben an der einen oder anderen Stelle etwas genauere Thesen/Hypothesen zu den Fragestellungen dieser Expertise, die der intensiveren Analyse durch umfassender angelegte Forschungen bedürfen.

*Interviewergebnisse  
als Ergänzung zum  
bisherigen Kenntnisstand*

### 3. Ergebnisse der Interviewgespräche

*Jugendhilfeplanung als produktiver Faktor für die Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« – unter bestimmten Rahmenbedingungen*

Als eine generelle Tendenz, die sich in den Interviewaussagen herausgeschält hat, lässt sich thesenartig und zusammenfassend vorab festhalten:

- Wenn Jugendhilfeplanung angemessen und verlässlich personell ausgestattet ist,
- wenn der Jugendhilfeplanung im Jugendamt eine eigene profilierte Planungsaufgabe zugeordnet wurde,
- wenn die Jugendhilfeplanung in den Kommunikationsabläufen innerhalb des Jugendamtes strukturell verankert ist,
- wenn die Jugendhilfeplanung innerhalb der Kommunalverwaltung in einen akzeptierten (oder gar gewünschten) und strukturell verankerten Arbeitszusammenhang mit anderen kommunalen Planungsbereichen eingebunden ist,
- wenn die Planung als ein sozialwissenschaftlich ausgerichtetes Handeln (Datenbezug; kritisch-aufklärend) in der Organisationskultur des Jugendamtes akzeptiert oder gar wertschätzend gewünscht wird,

dann steigen die Chancen, dass Jugendhilfeplanung für eine »Eigenständige Jugendpolitik« nutzbar gemacht werden kann bzw. dass Jugendhilfeplanung als produktiver Faktor für die Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« eingesetzt werden kann.

Jedoch sind auch in denjenigen Kommunen, die sich dem skizzierten positiven Bild von Jugendhilfeplanung tendenziell annähern, die Wege zu einer Jugendhilfeplanung als Motor für eine »integrierte eigenständige Jugendpolitik« noch weit. Denn auch in solchen Kommunen bestehen in der Regel insbesondere drei Hindernisse, um Jugendhilfeplanung mit einem breiteren jugendpolitischen Impuls nutzen zu können:

- Der Gedanke einer »eigenständigen, ressortübergreifenden Jugendpolitik« ist häufig kaum im Jugendhilfeausschuss verankert, bzw. es mangelt an einer Verkopplung dieser Zielstellung mit den Themen und Beratungsvorgängen im Jugendhilfeausschuss.
- Spezifische Sichtweisen und Interessen der beteiligten Ämter markieren Grenzen für die Herausbildung einer ressortübergreifenden jugendpolitischen Perspektive, die auch durch Konzepte der Ausrichtung am Sozialraum nur schwer zu überwinden sind.
- Die Jugendhilfeplanung wird in den Jugendämtern selbst dort, wo der Jugendhilfeplanung ein wichtiger Stellenwert für die Herausbildung von Entscheidungen zugeordnet wird, zu wenig strategisch ausgerichtet. Die Perspektive einer »Eigenständigen Jugendpolitik« erfordert einen strategischen Blick, bei dem Jugendhilfeplanung als Instrument des Strategischen Managements eingesetzt werden könnte. Auch dann, wenn Jugendhilfeplanung zur kritischen Erörterung verschiedener Alltagsfragen der Gestaltung der örtlichen Jugendhilfe genutzt wird, werden solche Erörterungen anscheinend noch nicht ausreichend in einen strategischen Zusammenhang eingeordnet, wie er in der programmatischen Leitformel »Eigenständige Jugendpolitik« zum Ausdruck gebracht wird.

Die zusammenfassend skizzierte Tendenz soll im Folgenden detaillierter erörtert werden. Dazu wird eine Aufteilung in »eher hinderliche« und »eher förderliche« Strukturen und Abläufe in Jugendämtern vorgenommen – »eher hinderlich/eher förderlich« im Hinblick auf die Herausbildung eines Stellenwerts von Jugendhilfeplanung, auf dessen Grundlage diese zur Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« beitragen kann. Die Aufteilung in die beiden Kategorien ist sicherlich grob, aber mit ihr werden unterschiedliche Konstellationen markiert, die für die hier zu bearbeitende Fragestellung bedeutsam sind.

*Hindernisse für eine kinder- und jugendpolitische Nutzung von Jugendhilfeplanung:*

*mangelnde Verankerung im Jugendhilfeausschuss*

*eindimensionale Sichtweisen beteiligter Ämter*

*zu geringe strategische Ausrichtung der Jugendhilfeplanung*



## 3.1 Konstellationen, die die Herausbildung einer profilierten Jugendhilfeplanung behindern

*Mängel in der personellen Ausstattung der Jugendhilfeplanung*

Ein elementarer Faktor, damit Jugendhilfeplanung überhaupt arbeitsfähig wird, ist die personelle Ausstattung: Ohne qualifizierte Mitarbeiter lassen sich weder die in §§ 79, 80 SGB VIII formulierten Planungsanforderungen adäquat realisieren, noch kann Jugendhilfeplanung überhaupt nur ansatzweise mit einer jugendpolitischen Perspektive verbunden werden. Bei der Personalausstattung sind große Differenzen zwischen den Jugendämtern zu konstatieren. Wenn bei einem Drittel der Jugendämter das Personal für die Jugendhilfeplanung max. 20 Wochenstunden für diese Aufgabe zur Verfügung hat (bei 11,7 % sogar weniger als 19 Stunden in der Woche) (Adam u. a. 2010, S. 40), so ist fraglich, ob und wie die »normalen Planungsaufgaben« von der Planungsfachkraft adäquat realisiert werden können; über die strategische Perspektive einer Funktion von Jugendhilfeplanung als Instrument zur Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendhilfepolitik« muss hier wohl gar nicht erst gesprochen werden.

*Konstellationen in der Aufgabenstruktur für Jugendhilfeplaner/innen*

Doch auch wenn sich die Personalausstattung zunächst als günstiger darstellt, ist noch nichts darüber ausgesagt, mit welchen Aufgaben diejenigen Mitarbeiter, die als Jugendhilfeplaner/innen bezeichnet werden, tatsächlich konfrontiert werden. Hier sind in der Praxis vielfach zwei Konstellationen zu beobachten:

- Die als Planungsfachkräfte eingestellten Mitarbeiter werden lediglich zu einem Teil mit Planungsaufgaben befasst. Zu einem anderen (unterschiedlich umfangreichen) Teil werden sie von der Jugendamtsleitung eingesetzt zur Erledigung von Arbeiten, die ansonsten in der Jugendamtsorganisation

nicht gut zuzuordnen sind. Die organisatorische Zuordnung der Planungsfachkräfte als Stabsstelle der Jugendamtsleitung erleichtert eine solche Praxis.

- Die umfassenden Aufgaben der Jugendhilfeplanung werden reduziert bzw. im Schwerpunkt konzentriert auf Planungen für einen begrenzten Teilbereich der Kinder- und Jugendhilfe, hier insbesondere auf die Planung im Bereich der Kindertageseinrichtungen.

Vor allem der Bereich »Tagesbetreuung/Tageseinrichtungen für Kinder« scheint den Arbeitsalltag vieler Jugendhilfeplaner/innen zu bestimmen. Dabei stehen fast ausschließlich quantitative Aspekte (»Versorgung mit Betreuungsplätzen in Einrichtungen und in Tagespflege«) im Mittelpunkt; die Perspektiven einer inhaltlichen Gestaltung und Weiterentwicklung zu einer auf »Chancengerechtigkeit« ausgerichteten Infrastruktur (BJK 2008) sind in der Planungspraxis der Jugendämter kaum erkennbar. Je geringer die Personalausstattung für Jugendhilfeplanung ist, desto deutlicher erscheint Jugendhilfeplanung beschränkt auf »Bedarfsplanung Tagesbetreuung«; weitere Planungsfelder und erst recht die Einordnung von Kindertagesbetreuung in das Gesamtfeld einer sozialräumlichen Lebenssituation von Kindern und ihren Familien geraten kaum in den Arbeitskontext der Jugendhilfeplanung. Es ist zu befürchten, dass die Konzentration auf quantitative Versorgungsaspekte bei Kindertagesbetreuung bei diesen Jugendämtern nicht auf eine zeitlich begrenzte Episode beschränkt bleibt (»augenblicklich viele Anforderung und viel Arbeit zur Einlösung des Rechtsanspruchs auf Betreuung von Kindern unter drei Jahren im August 2013«), sondern längerfristig weitergetragen wird. Denn die auf kleine Sozialräume ausgerichtete Versorgung mit Plätzen in der Kindertagesbetreuung stellt eine Daueraufgabe für die Jugendämter dar, die aufgrund von sozialräumlichen Veränderungen in der Nachfragestruktur, aufgrund von kleinräumig wirkenden demografischen Verschiebungen, aufgrund von Veränderungen in der Nachfrageinten-

*Beschränkung der Jugendhilfeplanung auf »Bedarfsplanung Tagesbetreuung«*

»Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung« als Hindernis für den Einsatz der Jugendhilfeplanung als Motor einer »Eigenständigen Jugendpolitik«

sität als eine kontinuierlich dynamische Planungsaufgabe zu betrachten ist. Der Rechtsanspruch mit den entsprechenden Klagemöglichkeiten für Eltern sowie die öffentliche Aufmerksamkeit für das Feld »Kindertagesbetreuung« werden diesem Bereich über eine lange Zeit eine hohe Priorität bei den zu erledigenden Planungsaufgaben sichern, was sich insbesondere bei knappen personellen Planungskapazitäten restringierend auf die Wahrnehmung anderer Planungsaufgaben und auf die Erweiterung von Planungsperspektiven auswirken wird. In einigen Jugendämtern ist die »Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung« den aktuellen Anforderungen geschuldet, und den Verantwortlichen ist die Problematik dieser Einschränkung bewusst; die Jugendamtsleitung und die Planungsfachkräfte sprechen selbst die Problematik einer solchen »Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung« an und äußern selbst, dass dies nur vorübergehend so sein dürfe. In den Jugendämtern, in denen die »Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung« von den maßgeblichen Akteuren nicht als ein Problem wahrgenommen wird, ist eine Perspektive in Richtung »Jugendhilfeplanung als Motor für eine »Eigenständige Jugendpolitik« nicht ansatzweise zu erwarten.<sup>4</sup>

Wenn in einem Jugendamt eine Planungsfachkraft – eventuell neben der Planung der quantitativen Bedarfsplanung für Kindertageseinrichtungen – in einem erheblichen Umfang für ansonsten nicht zuzuordnende Aufgaben zur Unterstützung der Jugendamtsleitung eingesetzt wird, so deutet dies auf eine mangelnde Profilierung der Planungsaufgaben in dem jeweiligen Jugendamt hin. Dann sind häufig Aufgaben zu erledigen, die wenig Planungsprofil aufzuweisen haben oder die nicht ausreichend in einen umfassenderen Planungszusammenhang eingewoben werden. Die Aufgabenerledigung bleibt insgesamt Stückwerk, ohne dass man einem Planungskonzept folgen würde, das die einzelnen Aufgaben als Teil eines Planungskontextes kenntlich machen würde. Die Zuständigkeiten der Planungsfachkräfte bleiben ungenau und zu einem erheblichen Teil abhängig von

den jeweils aktuellen Anforderungen der Jugendamtsleitung. Die starke unmittelbare Bindung an aktuelle Arbeitsaufträge der Amtsleitung ermöglicht den Planungsfachkräften keine Entwicklung eines eigenen Planungsprofils und korrespondiert häufig mit einer marginalen Stellung innerhalb des Jugendamtes. Die Akteure in den Fachabteilungen nehmen die Planungsfachkraft vorwiegend als »Mitarbeiter/in der Jugendamtsleitung« wahr, und diesem Bild folgen auch die Kooperationsweisen zwischen Planungsfachkraft und Abteilungen/Sachgebieten des Jugendamtes. Die Einbindung der Jugendhilfeplanung in die Arbeitsabläufe des Jugendamtes ist wenig strukturiert, sie erfolgt stärker auf der persönlichen Ebene und ist dementsprechend stärker personellen Zufälligkeiten ausgesetzt. Dies kann zum Teil durchaus mit relativen Freiheiten der jeweiligen Planungsfachkraft einhergehen, die sich aber weniger als organisationsbezogene Gestaltungsoption äußert, sondern eher als eine Möglichkeit, sich eigenen fachlichen Interessen und Schwerpunktsetzungen zu öffnen. Wenn Planungsaufgaben nicht mit einem eigenen Profil versehen sind, sondern entweder vorwiegend den von der Leitung definierten Zufälligkeiten der Tagesaktualität ausgesetzt sind oder den persönlichen Schwerpunktsetzungen der Planungsfachkraft unterliegen, kann die Jugendhilfeplanung innerhalb des Jugendamtes keinen Status erlangen, der ihr Möglichkeiten für eine fachpolitische Impulsgebung eröffnet – weder in Richtung einer strategischen Zusammenführung verschiedener Jugendhilfebereiche und erst recht nicht in Richtung einer die Grenzen der Jugendhilfe überschreitenden integrierenden Jugendpolitik auf kommunaler Ebene.

Ein Anzeichen für ein mangelndes Profil oder für mangelnde Transparenz bei der Aufgabenzuordnung von Jugendhilfeplanung kann auch darin gesehen werden, dass in einigen Jugendämtern die Planungsfachkraft als »Fachcontroller/in« etikettiert wird. Sicherlich enthält Jugendhilfeplanung auch Aspekte des Controlling, insbesondere wenn man die betriebswirtschaftliche

Unmittelbare Bindung an aktuelle Arbeitsaufträge der Amtsleitung als Hindernis für die Entwicklung eines eigenen Planungsprofils

Notwendigkeit eines eigenständigen Aufgabenprofils der Jugendhilfeplanung

Verhältnis Planung – (Fach)Controlling

Funktion des Strategischen Controlling einbezieht (Kortendieck 2012; Hopmann 2010). Aber zum einen richtet sich das Controlling eher auf die betriebswirtschaftliche Steuerung einer einzelnen Organisation und nicht so sehr auf die Gestaltung und Steuerung einer Infrastruktur, und zum anderen besteht die Tendenz einer Ausrichtung des Controlling auf operative Vorgänge und damit auf einen engen Teilbereich dessen, was mit Jugendhilfeplanung als Aufgabe der Infrastrukturgestaltung gemeint ist. Wenn in Jugendämtern Planungsfachkräfte implizit oder explizit zu »Fachcontroller/innen« transformiert werden, so kann das als ein Indikator interpretiert werden, entweder für die Gefahr einer mangelnden Transparenz und eines mangelnden Profils der Planungsaufgaben oder für eine Reduktion der Planungsaufgaben zugunsten eines operativen Steuerns von Teilbereichen des Jugendamtes (häufig: Hilfen zur Erziehung).<sup>5</sup> Beides wäre für ein Profil der Jugendhilfeplanung in Richtung »Instrument/Motor für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik«« unzutraglich.

Eine einigermaßen »einheitliche, integrierende Jugendpolitik« hat zur Voraussetzung, dass zunächst innerhalb der Jugendhilfe die verschiedenen Handlungsbereiche zusammengeführt und im Hinblick auf ihre Bezugs- und Überschneidungspunkte reflektiert werden. Die (nicht nur in der Jugendhilfe) entwickelten Sozialraumkonzepte (als eines von vielen: Kessl/Reutlinger 2007) und die darauf ausgerichteten sozialraumbezogenen Planungsansätze, deren Anforderungen mittlerweile zum festen Kanon von an die Jugendhilfeplanung gerichteten Qualitätskriterien gehören (u. a. Maykus/Schone 2010b, S. 417 f.), sollten der Integrationsperspektive, wie sie im Konzept einer »Eigenständigen Jugendpolitik« aufscheint, einen Schub verleihen können. Betrachtet man jedoch die Praxis der Jugendhilfeplanung, so scheint diese Perspektive zwar an einigen Orten die Planungspraxis deutlich zu beeinflussen, jedoch sind hier insgesamt eher Skepsis und Zurückhaltung angebracht. Die für die verschiedenen Arbeitsfelder der Jugendhilfe erstellten Teilpläne werden nur wenig miteinander

*Mangelnde Verknüpfung der Teilplanungen innerhalb der Jugendhilfe – trotz proklamierter sozialräumlicher Planungsansätze*

der verknüpft, und bei einer proklamierten »sozialräumlichen Jugendhilfeplanung« bleibt häufig unklar, ob damit mehr gemeint ist als der Einbezug von räumlich differenzierten Sozialstatistiken (Pluto u. a. 2007, S. 362; Gadow u. a. 2011), ohne dass diese jedoch für eine tatsächliche sozialraumbezogene Planungspraxis genutzt werden. Wenn schon innerhalb der Jugendhilfe die Handlungsfelder planerisch nur unzureichend miteinander verknüpft werden, so wird damit keine Grundlage für eine darüber hinaus gehende Verbindung mit anderen, über die Jugendhilfe hinausweisenden kommunalen Planungsfeldern gegeben.

Als ein hinderlicher Faktor sind bereits eine einseitige Abhängigkeit der Planungsfachkraft von den Arbeitsaufträgen der Jugendamtsleitung und eine geringe Einbindung der Planungsfachkraft in die innerorganisatorische Kommunikation innerhalb des Jugendamtes erwähnt worden. Diese wirken sich zum einen problematisch aus im Hinblick auf den Status der Jugendhilfeplanung selbst und zum anderen im Hinblick auf die Kooperationen und Kontakte mit den Planungspersonen in anderen Ämtern. Innerhalb des Jugendamtes hat die mangelnde strukturelle Verankerung der Jugendhilfeplanung in Kommunikationsmodalitäten zur Folge, dass die Planungsfachkräfte eine tendenziell marginale Rolle einnehmen, wodurch auch die Ergebnisse der Jugendhilfeplanung wiederum nur marginal zur Kenntnis genommen werden und deren Umsetzung von eher zufälligen Faktoren abhängig bleibt – was wiederum im Sinne einer Kreislaufdynamik die marginalisierte Rolle der Planungsfachkräfte und deren Aufgabenbereichs bestätigt. Dass eine solche, eher marginale Position im Jugendamt keine besonders gute Ausgangslage für Kooperationen mit anderen Planungsbereichen und kommunalen Ämtern darstellt, liegt auf der Hand. Im günstigen Fall kann sich die Planungsfachkraft eine persönliche Anerkennung durch Planungskollegen aus anderen Planungsbereichen verschaffen. Die Planungskooperation kann dann zumindest anlassbezogen verbessert werden, und die ämterübergreifende

*... ein Hindernis für eine Verknüpfung zu Planungsfeldern außerhalb der Jugendhilfe*

*Mangelndes Profil der Jugendhilfeplanung als Kommunikations- und Kooperationshindernis*

*Anfälligkeit informeller  
Planungsnetzungen  
– stattdessen: strukturell  
verlässliche Planungs-  
kooperationen*

Planungskooperation kann durch persönliche Färbungen anlassbezogen produktiv gestaltet werden. Solche Modalitäten der personenbezogenen, eher informellen Planungsnetzungen sind jedoch hoch anfällig für personelle Zufälligkeiten und personelle Wechsel; sie müssen basieren auf strukturell verlässlichen organisierten Planungsnetzungen. Die Dysfunktionalitäten vorwiegend informeller Netzungsmodalitäten treten zutage bei Personalwechseln: Die Kooperationen müssen von Grund auf neu aufgebaut werden, ihr Entstehen ist weitaus ungesicherter, die neuen Personen haben erhebliche Schwierigkeiten beim Überblick über Planungszuständigkeiten etc.

*Verkoppelte oder gar  
»integrierte« Jugendhilfe-  
und Schulentwicklungs-  
planung*

Zu den Planungsbereichen, die auf jeden Fall zusammenführend konzipiert werden müssen, gehören angesichts der Debatten um die Kooperation von Jugendhilfe und Schule und um »kommunale Bildungslandschaften« insbesondere die Jugendhilfeplanung und die Schulentwicklungsplanung (Maykus 2010; Merchel 2010a). Auch wenn bei der überwiegenden Mehrzahl der von uns interviewten Jugendamtsakteure Planungsnetzungen von Schule und Jugendhilfe auf der Tagesordnung stehen, so sind auch hier einige Hindernisse zu konstatieren, die stellvertretend für einen erheblichen Teil der Kommunen stehen: In der Erhebung des Deutschen Jugendinstituts haben lediglich fünf Prozent angegeben, es existiere in ihrem Zuständigkeitsbereich eine »integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung« (Gadow u. a. 2011), wobei selbst dabei noch kritisch zu fragen wäre, wann man von einer »integrierten Planung« und nicht nur von einem additiven Zusammenfügen zweier Planungsmodalitäten und Planungsbereiche reden kann. Neben den verschiedenartigen Planungstraditionen und Planungskonzepten des Schulbereichs und der Jugendhilfe (Merkel 2004) sind die unterschiedlichen Steuerungsinteressen und -zuständigkeiten der jeweiligen Ämter in Rechnung zu stellen, die die Einlösung des planerischen Integrationsanspruchs erschweren.

*Perspektivendifferenzen  
und Organisations-  
interessen als Erschwernis  
für Planungsnetzungen*

Die Differenzen in den Perspektiven und Organisationsinteressen der beteiligten Planungsbereiche sind selbstverständlich nicht auf die Kooperation von Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung beschränkt, sondern wirken sich in allen Kooperationen unterschiedlicher kommunaler Planungsbereiche erschwerend aus. Ihre Bearbeitung wird insbesondere dann besonders schwierig,

- wenn die Planungsbereiche in verschiedenen Dezernaten angesiedelt sind;
- wenn die Planungsnetzungen nicht ausdrücklich von der Verwaltungsspitze (Verwaltungsleitung, Dezernenten) gewünscht und damit gleichsam in das Programm der beteiligten Organisationen/Ämter einbezogen sind;<sup>6</sup>
- wenn die beteiligten Planungspersonen kein Bewusstsein vom »gemeinsamen Planungsauftrag« entwickelt haben<sup>7</sup> und sich daher primär als »Lobbyisten für ihren eigenen Planungsbereich« empfinden<sup>8</sup>.

Damit wird die Notwendigkeit deutlich, sowohl in der Planungsorganisation als auch in der Organisationskultur Grundlagen zu schaffen, durch die ein gewisser Teil von Planungsaufgaben als eine gemeinsam zu realisierende Anforderung verstanden wird sowie unterschiedliche Planungsverständnisse und Planungsinteressen einander angenähert werden können.

An verschiedenen Stellen der Darstellung wurde bereits angedeutet, dass die Etablierung und die Profilierung von Jugendhilfeplanung nicht nur angemessene Rahmenbedingungen (personelle Ausstattung und organisationale Verankerung) benötigen, sondern auch einer Wahrnehmung und Akzeptanz des Handlungsauftrags und des planungsmethodischen Vorgehens innerhalb des Jugendamtes, in der Politik (insbesondere im Jugendhilfeausschuss) und in der Verwaltungsspitze sowie bei den Planungsstellen der anderen kommunalen Ämter bedürfen. Jugendhilfeplanung kann nur dann in die Funktion eines

*Status und organisations-  
kulturelle Verankerung  
von Jugendhilfeplanung  
im Jugendamt*

Motors für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik« hineinwachsen, wenn sie mit einem eigenen Profil innerhalb der Organisationskultur des Jugendamtes verankert ist, also beachtet ist, akzeptiert ist, für nützlich und notwendig erachtet wird. Die in der bisherigen Darstellung aufgeführten strukturellen Mängel und Hindernisse stehen in einem Zusammenhang mit einer mangelnden organisationskulturellen Verankerung der Jugendhilfeplanung im Jugendamt: Sie sind einerseits Ausdruck einer zu geringen Beachtung der Bedeutung von Jugendhilfeplanung, und andererseits verstärken und zementieren sie die marginale Stellung der Jugendhilfeplanung in der Organisationskultur des Jugendamtes (zur Bedeutung der Dimension »Organisationskultur« im Jugendamt vgl. Merchel 2007).<sup>9</sup> Eine organisationskulturell marginalisierte Jugendhilfeplanung wird nicht als ein förderliches Instrument oder gar Motor für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik« eingesetzt werden können; in den Kommunikationsabläufen wird ihr ein zu geringer Status zugesprochen, der keine wirkungsvolle Impulsgebung, die von den Kommunikationspartnern aufgenommen werden könnte, ermöglicht.

Mangelnde Wirkungsmöglichkeiten durch Statusinkonsistenzen spiegeln sich in der geringen Beachtung von Jugendhilfeplanung im Jugendhilfeausschuss wider. Die Aufgabe der Steuerung von Jugendhilfeplanung, wie sie in § 71, Abs. 2 SGB VIII dem Jugendhilfeausschuss zugeschrieben ist, wird in den Jugendämtern, in denen die Jugendhilfeplanung personell, aufgabenbezogen, organisationsstrukturell und organisationskulturell eingeschränkt ist, vom Ausschuss nur sehr zurückhaltend bis kaum erkennbar, auf keinen Fall aber aktiv gestaltend wahrgenommen. In solchen Fällen wird der Jugendhilfeausschuss aber auch nicht von der Verwaltung zur Annahme seiner steuernden Funktion gefordert. Zugespielt: Wenn sich die Wahrnehmung der Ausschussmitglieder zur Jugendhilfeplanung weitgehend darauf beschränkt, die Berichte zum Stand der quantitativen Ver-

*Mangelnde Wirkungsmöglichkeiten von Jugendhilfeplanung und deren geringe Beachtung im Jugendhilfeausschuss*

sorgung mit Plätzen in der Kindertagesbetreuung zur Kenntnis zu nehmen, kann sich im Ausschuss auch kein Bild von den Potenzialen einer aktivierenden Jugendhilfeplanung bilden, die dann ein Ausschuss mit Anfragen, Aufträgen, Konzeptanregungen herausfordern könnte. Doch selbst bei »gut funktionierenden« Jugendhilfeausschüssen wird man eigenständige, aus der Mitte des Ausschusses entstehende jugendpolitische Impulse nur begrenzt erwarten können. In einer Untersuchung zum Jugendhilfeausschuss wurde deutlich, dass die Jugendhilfeausschüsse in den Prozessen der Jugendhilfeplanung einen eher randständigen Status haben und sich darauf beschränken, Planungsvorlagen zur Kenntnis zu nehmen und abzustimmen, ohne jedoch aktive Impulse einzubringen. (Merkel/Reismann 2004, S. 177 ff.) Man wird keine Erwartung hegen dürfen, dass der Jugendhilfeausschuss von sich aus Impulse zur Entwicklung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« setzt; es wäre schon ausreichend, wenn er solche aus der Jugendamtsverwaltung kommenden Impulse aufnahme und politisch weitertragen würde. Dies würde aber bei den Ausschussmitgliedern die Wahrnehmung der Jugendhilfeplanung als Steuerungsinstrument voraussetzen, was bei einer mangelnd profilierten Jugendhilfeplanung im Jugendamt kaum möglich ist.

**Zusammenfassend** lassen sich folgende Faktoren als hinderlich identifizieren im Hinblick auf eine Nutzung der Jugendhilfeplanung als Instrument bei der Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene:

- zu geringe Personalausstattung;
- Zuweisungen von Aufgaben mit unklarem Planungsgehalt an Planungsfachkräfte – geringe Kontinuität im Aufgabenprofil der Planungsfachkräfte;
- Engführung der Jugendhilfeplanung auf ein oder wenige Handlungsfelder (»Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung«; zur Zeit

- meist Kindertagesbetreuung) und auf rein quantitative Versorgungsaspekte;
- mangelnde Profilierung der Planungsaufgaben im Jugendamt – einseitige Abhängigkeit des Aufgabenprofils von persönlichen Schwerpunktsetzungen (der Leitungsperson/en und der Planungsfachkraft) und von personellen Zufälligkeiten;
  - mangelnde Einbindung der Jugendhilfeplanung in die Arbeits- und Kommunikationsabläufe im Jugendamt;
  - geringes Maß an Zusammenführung der Planungen zu verschiedenen Teilbereichen der Jugendhilfe – wenig sozial-räumliche Perspektiven in der Planungspraxis;
  - marginalisierter Status der Planungsfachkraft und des Aufgabenbereichs »Jugendhilfeplanung« im Jugendamt;
  - vorwiegend informelle Modalitäten der Kooperation bzw. der Vernetzung mit anderen kommunalen Planungsfeldern;
  - mangelnde Wahrnehmung von Perspektivdifferenzen und Organisationsinteressen in der ämterübergreifenden Planungs Kooperation und – daraus folgend – mangelnder reflexiver Umgang mit diesen Divergenzen und mangelnde Bearbeitung solcher Divergenzen;
  - mangelndes Bewusstsein zum Stellenwert und zum Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung innerhalb des Jugendamtes und bei den Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses – mangelnde Verankerung der Jugendhilfeplanung in der Organisationskultur im Jugendamt;
  - mangelnde Wahrnehmung im Jugendhilfeausschuss zur Existenz und zu den Potenzialen von Jugendhilfeplanung.

### 3.2 Konstellationen, die die Herausbildung einer profilierten Jugendhilfeplanung fördern

Nach den Ausführungen in Kap. 3.1 liegt es nahe, diejenigen Konstellationen und Faktoren als förderlich für die Herausbildung einer profilierten Jugendhilfeplanung anzusehen, die den

Gegenpol bilden zu den als hinderlich identifizierten Faktoren. Damit wäre ein positives idealtypisches Gegenbild dem Bild einer unzureichenden Jugendhilfeplanung gegenübergestellt. Neben solchen, im Gegenpol zu den Aussagen des Kap. 3.1 verorteten Aussagen sind in den Interviews mit den Jugendamtsleitungen und Planungsfachkräften weitere Aspekte sichtbar geworden, die die Konturen des Bildes zu den »förderlichen Konstellationen« ergänzen und helfen, dieses Bild noch etwas genauer zu markieren.

Eine angemessene Personalausstattung, die der Komplexität der Planungsaufgaben auch im Verhältnis zur Größe des Jugendamtes bzw. zur Größe der Region, für die ein Jugendamt zuständig ist, gerecht wird, bildet eine Grundvoraussetzung für eine aktive, im Sinne einer »Eigenständigen Jugendpolitik« integrierend wirkende Jugendhilfeplanung. Auch bei sehr kleinen Jugendämtern – in NRW können kreisangehörige Gemeinden ab 20.000 Einwohnern ein eigenes Jugendamt bilden – ist mindestens eine halbe Planstelle erforderlich, um die Aufgaben der Jugendhilfeplanung bewältigen zu können. Bei Regionen ab 100.000 Einwohnern dürfte die Personalausstattung für die »Spezialaufgabe Jugendhilfeplanung« nicht unter einer vollen Planstelle liegen. Über diese Minimalwerte hinausgehende genaue Kennzahlen für die Personalausstattung mit Planungsfachkräften lassen sich jedoch nur schwer benennen und begründen. Denn in den Jugendämtern werden die Aufgaben der Jugendhilfeplanung unter verschiedenartigen Bedingungen organisiert (so auch in den Jugendämtern, in denen wir Interviews geführt haben), sodass man kaum einheitliche Richtwerte nach dem Muster »pro X-tausend Einwohner Y Jugendhilfeplaner/innen« angeben kann. Die angemessene Personalausstattung hängt ab (a) von den Organisationsmodalitäten im Jugendamt und (b) von den spezifischen Aufgabenkonstellationen, z. B. davon,

*Angemessene und der Komplexität der Aufgaben und Größe des Zuständigkeitsbereichs entsprechende Personalausstattung*

*»Angemessenheit« der Personalausstattung – abhängig von Organisationsmodalitäten im Jugendamt und von Aufgabenkonstellationen*

- ob in den Fachabteilungen Personen mit Stabsfunktion tätig sind, zu deren Aufgaben auch Teilbereiche der infrastrukturbezogenen Planung gehören,
- wie »Planung« definiert bzw. von anderen planungsnahen Aufgabenbestandteilen (z. B. Controlling) abgegrenzt wird (ob z. B. die komplexen Absprachen mit Trägern zur Schaffung neuer Plätze in Kindertageseinrichtungen als eine »Planungsaufgabe« eingeordnet oder als eine Umsetzungsaufgabe in der Fachabteilung verortet wird);
- ob die Aufgaben der Qualitätsentwicklung gem. §§ 79, 79a SGB VIII als Teil der Jugendhilfeplanung verstanden oder als eigene ausdifferenzierte Aufgaben konzipiert werden, die eigens realisiert und dann mit der Jugendhilfeplanung in Kommunikation gebracht werden sollen;
- welche Formen der Träger und Adressat/innenbeteiligung in den Planungskonzepten vorgesehen ist und mit welchem Arbeitsaufwand die Umsetzung der Konzepte verbunden ist (siehe Kap. 3.3);
- wie viele kreisangehörige Städte und Gemeinden im Planungsgebiet vorhanden sind und als eigene politisch-administrative Einheiten jeweils besonders berücksichtigt und kommunikativ einbezogen werden müssen – wie komplex sich also das Planungsfeld in politisch-administrativer Hinsicht erweist;
- wie komplex das Planungsfeld strukturiert ist im Hinblick auf die Verbindung zu anderen Planungsbereichen – z. B. ob auf eine planungsfeldübergreifend angesprochene Datenbasis zurückgegriffen werden kann, ob eingespielte Planungs-kooperationen existieren etc.;
- wie kleinräumig Planungskonzepte ausgerichtet sind, in welcher Intensität sich dementsprechend Aufgaben im Planungsalltag ergeben und wie die Erledigung dieser Planungsaufgaben zwischen beteiligten Akteuren verteilt wird bzw. werden kann u.a.m.

In den Kommunen sind solch unterschiedliche Organisationsmodalitäten und Aufgabenprofile für Jugendhilfeplanung vorzufinden, dass übergreifende Personal Kennzahlen wenig geeignet wären. Wichtig ist jedoch, dass eine verlässliche Personalstruktur existiert und dass diese Personalstruktur mindestens eine Planungsfachkraft aufweist, bei der die Planungsprozesse zusammenlaufen und die daher die Planungskomplexität in einem Jugendamt im Blick behält und steuernde Impulse geben kann. Die o. g. Zahlen (bei kleinen Jugendämtern nicht weniger als eine halbe Stelle und bei Jugendämtern ab 100.000 Einwohner mindestens eine volle Stelle) markieren lediglich einen Mindestpersonalbestand, unterhalb dessen eine adäquate Aufgabewahrnehmung nicht möglich scheint.

Im Rahmen der Personalausstattung ist auch die Qualifikation der Planungsfachkräfte ein für das Erscheinungsbild und das Profil von Jugendhilfeplanung bedeutsamer Faktor. In den Interviews hat sich gezeigt, dass die sozialwissenschaftliche, auf Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenanalyse ausgegerichtete Kompetenz eine Grundlage bietet, damit Planungsfachkräfte die von ihnen erwarteten Informationen für Diskurse und Entscheidungen zur Gestaltung der Jugendhilfe-Infrastruktur einbringen können. Vor allem diejenigen Leitungspersonen, die Jugendhilfeplanung als elementar für die Entscheidungsfindung im Jugendamt ansehen und der Jugendhilfeplanung einen hohen Stellenwert zuordnen (und daher auch die Jugendhilfeplanung offensichtlich gut in der Organisationskultur verankert hatten), legen Wert auf »solides Handwerk« bei den Planungsfachkräften; sie betrachten die Jugendhilfeplanung als einen »wissenschaftlichen Job«, bei dem u. a. mit Hilfe von statistischen Analysen »intelligent Komplexität reduziert« werde.<sup>10</sup> Sie bestätigen damit die in der Fachdiskussion hervorgehobene Notwendigkeit, mit Sorgfalt und mit Kompetenz sich dem Empirischen zuzuwenden, damit Jugendhilfeplanung sich mit einer überzeugenden Position im Jugendamt und gegenüber der Politik (insbesondere

*Verlässliche Personalstruktur – mit mindestens einer Planungsfachkraft als derjenigen Stelle, bei der Planungsaktivitäten zusammenlaufen*

*Sozialwissenschaftliche Kompetenz im Umgang mit Daten als eine Grundlage für Erscheinungsbild und Profil von Jugendhilfeplanung*

*Empirie, Reflexion und Kommunikation: die drei zentralen Faktoren im Erfolgsdreieck von Planung*

gegenüber dem Jugendhilfeausschuss) legitimieren könne (vgl. u. a. die Beiträge in Maykus 2006; Merchel 2010a, S. 399). Dies bedeutet nicht, dass die empirische Analysekompetenz zum alleinigen Bezugspunkt einer profilierten Jugendhilfeplanung erklärt wird. Sie bildet jedoch einen wichtigen Faktor innerhalb des »Erfolgsdreiecks der Planung« mit seinen Bestandteilen »Empirie, Reflexion und Kommunikation« (Jordan u. a. 2012, S. 357). Auch eine diskursive Jugendhilfeplanung benötigt eine tragfähige Empirie als Grundlage. Gerade in Jugendämtern, in denen die Jugendhilfeplanung auch als ein Reflexionsanlass, als Instrument zur Erzeugung von Irritationen verstanden und von der Leitung gefordert wird, wird in einer kompetent aufbereiteten Empirie eine Grundlage zur überzeugenden Realisierung dieser Erwartungen gesehen: *»Wir sagen der Politik auch Sachen, die für uns unangenehm sind. [...] Ich wollte einen Jugendhilfeplaner, der sein Handwerk (Sozialwissenschaften/ Datenanalyse) versteht und der größte Kritiker unserer Arbeit ist. Der uns gnadenlos im Zweifelsfall den Spiegel vorhält.«*

Die vor allem in zwei Interviews geäußerte Überzeugung *»Ohne Jugendhilfeplanung können wir keine adäquaten Infrastruktur-Entscheidungen treffen«* markiert, dass Jugendhilfeplanung in diesen Jugendämtern einen akzeptierten Status als notwendiges Arbeitselement gefunden hat und innerhalb der Organisationskultur des Jugendamtes einen festen Platz einnimmt. Die Jugendamtsleitung braucht *»Jugendhilfeplanung als eine wichtige Steuerungshilfe«*, wobei zu einer solchen Steuerung auch die Reflexion auslösende Wirkung von gut aufbereiteten und analysierten Daten genutzt wird, wie das Zitat zu Ende des vorangegangenen Absatzes deutlich macht. Jugendhilfeplanung kann sich innerhalb des Jugendamtes »nützlich machen«, weil sie gut begründete Analysen anbieten kann und weil die Jugendamtsleitung mit ihren Erwartungen der Jugendhilfeplanung ein Profil verleiht und dieses Profil innerhalb des Jugendamtes (und zum Teil gegenüber dem Jugendhilfeausschuss) kommuniziert.

*Jugendhilfeplanung als Serviceleistung für Steuerungsentscheidungen im Jugendamt und für die Infrastruktur der Kinder- und Jugendhilfe*

Jugendhilfeplanung wird für notwendig erachtet als Grundlage für Entscheidungen: *»Ohne Jugendhilfeplanung – das ist wie Fahren ohne Navigation. Wenn ich keine Daten, Auswertungen habe, dann weiß ich nicht, worauf ich gründen soll.«* Die Beteiligten, insbesondere Leitungspersonen, wissen und bringen zum Ausdruck: Jugendhilfeplanung erbringt eine für die Steuerung der Organisation und der Infrastruktur wichtige Serviceleistung. Dadurch erhält die Jugendhilfeplanung einen positiven Stellenwert in der Organisationskultur – auch dann, wenn sie möglicherweise unliebsame Daten und Analyseergebnisse liefert. Die Planungsfachkräfte können wahrnehmen, dass ihre Analysetätigkeit geschätzt und verarbeitet wird und Konsequenzen nach sich zieht. Dass Jugendhilfeplanung ihren Stellenwert innerhalb der Organisationskultur des Jugendamtes hat, ist Ergebnis eines allmählichen Entwicklungsprozesses, zu dem gleichermaßen die Planungsfachkräfte wie die Leitungspersonen beitragen: *»Früher haben die Planer irgendwelche Daten zusammengetragen, das hat niemand gelesen, aber das hat sich innerhalb der letzten Jahre ganz klar verändert. Da wird viel mehr Wert auf Daten und wissenschaftliche Herangehensweise gelegt.«*

Damit die Arbeitsergebnisse der Jugendhilfeplanung folgenreich verarbeitet werden können, bedarf es einer verankerten Arbeitsstruktur, die relativ unabhängig von situativen und personellen Zufälligkeiten die Aufnahme und die Auseinandersetzung mit diesen Arbeitsergebnissen sicherstellt. Die Arbeit der Planungsfachkräfte ist gut verkoppelt mit den Fachabteilungen des Jugendamtes, und die Planungsfachkräfte sind eingebunden in die Kommunikationsverläufe und -orte, in und an denen Themen und Perspektiven erörtert werden, die für die Jugendhilfeplanung relevant sind. *»Jugendhilfeplanung ist immer auch integriert in die Fachplanungen.«* In der Ablauforganisation des Jugendamtes ist die Jugendhilfeplanung strukturell eingebun-

*Verlässliche und profilierte Arbeitsstruktur für Jugendhilfeplanung, weitgehend unabhängig von situativen und personellen Zufälligkeiten*



den, und die Planungsfachkräfte können darauf weitgehend vertrauen, dass sie sich in den für ihre Arbeit relevanten Kommunikationsverläufen artikulieren können.

Die Jugendhilfeplanung kann dann besonders wirkungsvoll agieren, wenn ihr Aufgabenbereich und ihre Vorgehensweisen nicht nur innerhalb des Jugendamtes (und im Jugendhilfeausschuss) bekannt sind, akzeptiert und als nützlich eingeschätzt werden, sondern auch von solchen Akteuren positiv wahrgenommen werden, die höher in der Verwaltungshierarchie stehen (Dezernenten/Beigeordnete, Verwaltungsvorstände etc.). Dies wirkt sich insbesondere förderlich auf die ämterübergreifende Kooperation aus. »Wenn der Auftrag von oben kommt« und wenn von Seiten der Verwaltungshierarchie deutliche Signale zur Einbindung von Jugendhilfeplanung in ämterübergreifende Planungsvorgänge gesendet werden, werden damit zwar noch nicht alle Kommunikationshindernisse zwischen unterschiedlichen Ämtern und Planungsstellen ausgeräumt, aber sie werden leichter bearbeitbar. Die Jugendhilfeplaner/innen können selbstbewusster in die ämterübergreifende Kooperation hineingehen: nicht als Bittsteller oder als Personen, die durch persönliche Eigenheiten oder durch Bemühungen auf der informellen Ebene ihren Einbezug sicherstellen und immer wieder neu legitimieren müssen, sondern als Repräsentanten eines planungsrelevanten Bereichs, dessen Bedeutung für die übergreifende regionale Planung in der Organisationshierarchie erkannt und durch (unmittelbare und mittelbare) Aufträge bestätigt ist.

Wenn dann noch die Aufträge an die Planung eingebettet sind in eine kommunalpolitische Zielsetzung, bei der auch die Jugendpolitik einen eigenen Stellenwert erhält, sind die Chancen für die Herausbildung eines wirkungsvollen Beitrags der Jugendhilfeplanung zu einer ämterübergreifenden Jugendpolitik besonders günstig. »Es gibt zum Beispiel direkt bei der Verwaltungsspitze einen Bereich für strategische Steuerung. Die haben

*Unterstützung  
ämterübergreifender  
Kooperationen durch  
positive Wahrnehmung  
der Jugendhilfeplanung  
auf Seiten der  
Verwaltungsleitung*

einen Kreis gegründet, so dass auf gesamtstädtischer Ebene alle Planer, aus allen Bereichen, sich Gedanken über die Zukunft der Stadt machen und auch gemeinsam Megatrends herausarbeiten – das ist aber noch ganz neu jetzt.« Die hier angedeutete Einbettung der Jugendhilfeplanung in eine gesamtstrategische Ausrichtung, die potenziell auch die Jugendpolitik umfasst, vermag die Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« in besonderer Weise zu fördern, muss jedoch wohl (noch) als eine Ausnahme in der kommunalen Praxis gewertet werden. Der Zusatz am Ende des Zitats deutet an, dass auch in der Kommune, aus der die Äußerung stammt und die auf eine relativ gut ausgebaute Planungsstruktur und Planungstradition zurückblicken kann, eine solche Praxis sich noch in den ersten Ansätzen befindet.

Eine Schlüsselfunktion im Rahmen einer funktionierenden ämterübergreifenden Planungs Kooperation scheinen die Datenkonzepte einzunehmen. Ein zwischen den verschiedenen Planungsbereichen abgestimmtes Datenkonzept kann als ein Indikator für eine produktive Planungs Kooperation angesehen werden. Die Akteure aus den unterschiedlichen Planungsbereichen sind dann in eine Kommunikation gekommen über die jeweils von ihnen benötigten Daten und die erforderliche Erhebungsstruktur (sozialräumliche Bezirke etc.) sowie über die jeweilige Planungslogik, die dem Datenbedarf zugrunde liegt und ihn legitimiert. Ein solcher Kommunikationsvorgang ermöglicht ein genaueres Verstehen der Planungsaufgaben und der Planungslogiken der unterschiedlichen kommunalen Planungsakteure und ihrer jeweiligen bereichsspezifischen Aufgaben. Zum anderen bilden aufeinander abgestimmte Datenkonzepte die Grundlage für eine bereichsübergreifende Zusammenführung von Daten und für daraus sich ergebende integrierende Debatten zu Fragestellungen und Themen mit jugendpolitischer Relevanz. Die Perspektive einer abgestimmten, einheitlichen Datenbasis wird auch von den Jugendhilfeplaner/innen als Wunsch im Hinblick auf eine auch

*Einbettung der Jugendhilfeplanung in die strategische Gesamtsteuerung der Kommune als Faktor für die Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik«*

*Aufeinander abgestimmte Datenkonzepte: eine Grundlage für eine ämterübergreifende Planungsperspektive und für bereichsübergreifend jugendpolitische Fragestellungen und Themen*

ämterübergreifend ausgerichteten Planungsperspektive benannt: »Es wäre aber für die Zukunft schön, wenn es noch mehr institutionalisierte Zusammenarbeit geben würde und wenn es einen gemeinsamen Datenpool geben würde, so dass man eine einheitliche Datenbasis bei allen Planer-Stellen hat.«

Ein wichtiger Aspekt bei der Herausbildung einer übergreifenden jugendpolitischen Perspektive ist die organisationale Planungsstruktur, also die organisatorischen Modalitäten, in denen die Jugendhilfeplanung innerhalb der Kommunalverwaltung verortet ist. Einige Elemente der Planungsstruktur wurden bereits genannt: adäquate Ausstattung mit Stellen und angemessene Besetzung dieser Stellen, geregelte Einbindung der Jugendhilfeplanung in die Ablaufstrukturen im Jugendamt und in die Planungskoooperation mit anderen Ämtern. Daneben ist auch die organisationale Zuordnung der Jugendhilfeplanung bedeutsam: als Stabsstelle der Jugendamtsleitung, als Teil (oder als Zentrum) einer Abteilung innerhalb des Jugendamtes, beim Dezernenten/Beigeordneten, in einer dezernatsübergreifenden Planungsstelle. Hier treten zwei organisationale Gestaltungsgrundsätze zueinander in Spannung:

- der Grundsatz der Fachplanung, demzufolge die Jugendhilfeplanung organisational möglichst dort zugeordnet sein soll, wo die infrastrukturelle und fachpolitische Verantwortung für die Gestaltung der Jugendhilfe liegt – nämlich: im Jugendamt;
- der Grundsatz einer über die Grenzen der Fachämter hinausgehenden übergreifenden Jugendpolitik, in die Jugendhilfeplanung einzubinden ist; für eine solche Einbindung wird eine organisationale Verortung oberhalb der bzw. neben den Fachämtern als förderlich angesehen.

Während für den erstgenannten Organisationsmodus der auf die Jugendhilfe wirkende fachliche Charakter der Jugendhilfeplanung als zentral angesehen wird, verstehen diejenigen, die die

*Auswirkungen der organisationalen Planungsstruktur auf die Herausbildung einer übergreifenden jugendpolitischen Perspektive*

zweitgenannte Organisationsform bevorzugen, die Jugendhilfeplanung primär als einen Teilbereich einer umfassenderen Sozialplanung (vgl. Brülle/Hock 2010) oder – in der neueren Diskussion um »Kommunale Bildungslandschaften« – als Element innerhalb einer kommunalen (formalen und nonformalen) Bildungsinfrastruktur (Bollweg/Otto 2011; Maykus 2010).

Beide Sichtweisen auf Jugendhilfeplanung haben ihre Berechtigung: Jugendhilfeplanung ist gleichermaßen Fachplanung wie Bestandteil umfassender kommunaler Sozial- und Bildungsplanungen. Es sollte also eine Organisationsform gefunden werden, die beide Organisationsprinzipien in einer Balance zu halten vermag – bei der die Jugendhilfeplanung also nicht als vom Fachamt (Jugendamt) abgelöst, sondern strukturell eingebunden betrachtet wird, bei der dabei aber in der organisatorischen Verortung der jugendhilfeübergreifende Blick herausgefordert wird. In welcher Weise eine solche Balance organisational verortet und im Alltag praktiziert werden kann, wird in den Kommunen, in denen die Akteure sich der skizzierten Spannung bewusst sind, entsprechend den unterschiedlichen örtlichen Konstellationen (Organisationsbedingungen, gewachsene Strukturen, organisationale Traditionen etc.) unterschiedlich zu lösen versucht. Generalisierte Empfehlungen zur organisationalen Handhabung dieses Spannungsfeldes wären unangemessen – und angesichts der Bedeutung von örtlichen Strukturen und Traditionen wohl auch kaum umsetzbar. Wichtig scheint jedoch, dass die örtlichen Akteure das Spannungsfeld im Bewusstsein halten und die Organisationsentscheidungen zur Jugendhilfeplanung im Hinblick auf die zu erzielende und aufrecht zu erhaltende Balance ausrichten.

Vor allem im Hinblick auf die Bedeutung von Bildung als gesellschaftlichem Integrationsfaktor kommt – neben Bemühungen zur ämterübergreifenden Kooperation und Abstimmung<sup>11</sup> – der regelhaften Verkopplung von Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung ein besonderer Stellenwert zu. Hier hat

*Organisationsmodus muss berücksichtigen: Jugendhilfeplanung ist sowohl bereichsbezogene Fachplanung als auch Teil umfassender Sozial- und Bildungsplanung*

*Besondere Bedeutung der regelhaften Verkopplung von Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung*

*Notwendigkeit einer sozialplanerischen Einordnung der Jugendhilfeplanung*

sich das Zusammenfügen des Schulbereichs und des Jugendhilfebereichs in einem Dezernat als günstig erwiesen. Das fördert die organisatorische Verankerung gemeinsamer Planungsaufträge und erleichtert die Kommunikationsweisen, weil diese als Teil der »dezernatsinternen Kommunikation« angesehen und eher als selbstverständlich akzeptiert werden. Damit sind nicht automatisch eine Überwindung der Bereichsdivergenzen (*»Die Bereiche ticken unterschiedlich«*) und der Erfolg einer tendenziell integrierten Planung gegeben; aber die kommunikative Basis für ein produktives Bearbeiten der Perspektivendifferenzen ist verbessert. Ähnliches gilt für ein Zusammenfügen der Jugendhilfe mit den Bereichen Soziales und Gesundheit in einem Dezernat, wodurch eine sozialplanerische Einordnung der Jugendhilfeplanung gefördert werden kann.

**Zusammenfassend** lassen sich Faktoren, die eine Nutzung von Jugendhilfeplanung als Instrument bei der Herausbildung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« auf kommunaler Ebene fördern, zunächst als Konsequenz aus den Erkenntnissen zu den eher hinderlichen Faktoren benennen, so insbesondere

- eine der Komplexität der Planungsaufgaben und der Planungskonzepte angemessene und tragfähige Personalausstattung;
- ein transparentes Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung, das sowohl innerhalb des Jugendamtes als auch gegenüber anderen Ämtern sowie gegenüber dem Jugendhilfeausschuss kommuniziert wird;
- eine breite inhaltliche Ausrichtung der Jugendhilfeplanung, die im Grundsatz alle Handlungsfelder der Jugendhilfe umfasst;
- ein Einbezug sozialräumlicher Parameter in die Planungskonzepte als Grundlage für eine Betrachtung der Infrastruktur, die die institutionellen Grenzen der Jugendhilfe überschreitet und die Lebenszusammenhänge von Kindern und Jugendlichen in den Blick zu nehmen vermag;

*Faktoren für den Beitrag von Jugendhilfeplanung zur Entwicklung einer eigenständigen kommunalen Jugendpolitik*

- geregelte Modalitäten der Einbindung der Jugendhilfeplanung in Arbeits- und Kommunikationszusammenhänge im Jugendamt;
- in der Organisationsstruktur (Ablauforganisation) verankerte Formen der Kooperation mit anderen Planungsfeldern.

Darüber hinaus sollten weitere damit verbundene Aspekte in den Blick genommen werden:

- nachvollziehbare, an Aufgabenbeschreibungen und Planungskonzepte gebundene Kriterien für die Festlegung des Personalbedarfs in der Jugendhilfeplanung;
- sozialwissenschaftliche Analysekompetenzen der Planungsfachkräfte einschließlich der Fähigkeit zur Erhebung, Aufbereitung und Analyse statistischer Daten;
- sowohl innerhalb des Jugendamtes als auch ämterübergreifend bzw. planungsfeldübergreifend abgestimmte Datenkonzepte, die planungsfeldübergreifende Analysen ermöglichen bzw. herausfordern;
- Verankerung der Jugendhilfeplanung in der Organisationskultur des Jugendamtes – Bewertung der Jugendhilfeplanung als notwendige Hilfe zur angemessenen Steuerung der Infrastruktur und zur Erzeugung von Reflexionsanregungen;
- Bezugspunkte zwischen der Gesamtsteuerung der Kommunalverwaltung und der Steuerung im Jugendhilfebereich als Basis für einen strukturierten Einbezug der Jugendhilfeplanung in ämterübergreifende Planungsaktivitäten;
- institutionalisierte Formen der Planungskooperation zwischen verschiedenen kommunalen Planungsbereichen, insbesondere im Hinblick auf die Eingliederung der Jugendhilfeplanung in die Sozialplanung und die Verkopplung mit der Schulentwicklungsplanung bzw. kommunalen Bildungsplanung;
- organisationale Verortung der Jugendhilfeplanung, die die konzeptionellen Ausrichtungen von »Jugendhilfeplanung als Fachplanung« und »Jugendhilfeplanung als Bestandteil um-

fassender Planung der kommunalen Infrastruktur« in Balance bzw. die damit einhergehenden Spannungspotenziale tragbar und produktiv verarbeitbar zu halten vermag;

- möglichst ein Zusammenfügen der Bereiche Jugendhilfe, Soziales, Gesundheit und Bildung in einem Dezernat als eine organisatorische Grundlage, die die Einordnung von Jugendhilfeplanung in eine kommunale Sozialplanung und Bildungsplanung fördert bzw. erleichtert.

### 3.3 Adressat/innenpartizipation als Thema der Jugendhilfeplanung(?)

Das Thema »Adressat/innenpartizipation«, das in der Konzeptionierung einer »Eigenständigen Jugendpolitik« als ein bedeutendes politisches Gestaltungsprinzip hervorgehoben wird, ist in den Interviewaussagen von den interviewten Leitungspersonen und Planungsfachkräften in Bezug auf die Jugendhilfeplanung kaum aufgegriffen worden. Die Praxis einer Adressat/innenbeteiligung im Rahmen der Jugendhilfeplanung scheint weitgehend beschränkt zu sein auf die Befragung von älteren Kindern, Jugendlichen und Eltern, also auf Formen, die die Adressat/innen in einer relativ passiven Stellung belässt. Weitergehende Beteiligungsformen scheinen – trotz der Plausibilität der in der Fachliteratur vorgetragene Argumente für solche Aktivitäten (u. a. Stork 2010) – nur vereinzelt praktiziert zu werden.

Für den relativ geringen Stellenwert von Adressat/innenbeteiligung in der Praxis der Jugendhilfeplanung lassen sich vor allem zwei Gründe ausmachen:

- Adressat/innenbeteiligung ist in der Regel mit einem relativ hohen Aufwand verbunden. Dies gilt bereits für Einzel- oder Gruppenbefragungen und erst recht für weitergehende aktivierende Formen, die eine strukturierte Zusammenarbeit

*Relativ geringer Stellenwert der Adressat/innenbeteiligung in der Praxis der Jugendhilfeplanung – Adressat/innen in eher passiver Stellung*

mit Adressat/innengruppen über einen längeren Zeitraum erfordern. Die knappen Personalressourcen der Jugendhilfeplanung bei zunehmender Komplexität der Aufgaben lassen für solche zeitlich intensiveren Beteiligungsaktivitäten immer weniger Raum. Hinzu kommt, dass auch bei intensiverem Zeiteinsatz die Ergebnisse der Adressat/innenbeteiligung im Hinblick auf die Lösung der Planungsprobleme unsicher bzw. nicht ausreichend positiv kalkulierbar sind. Bei den Notwendigkeiten zur Prioritätensetzung nehmen Planungsfachkräfte bei solchen Konstellationen eher Abstand von intensiveren Formen der Adressat/innenbeteiligung, auch wenn sie möglicherweise die inhaltlichen Argumente für eine stärkere Adressat/innenbeteiligung unterstützen würden.

- Die »empirische Wende«, die sowohl in den Fachdebatten zur Jugendhilfeplanung zum Ausdruck gebracht wird (Maykus 2006) als auch in den Interviews deutlich als Anforderung an die Planungsfachkräfte artikuliert worden ist, markiert eine Richtung zur »Jugendhilfeplanung als sozialwissenschaftlichem Expertenvorgang«. Das schließt zwar Bemühungen zur Adressat/innenbeteiligung nicht aus, drängt aber den Stellenwert von Adressat/innenpartizipation im Vergleich zu anderen Planungsanforderungen und Bewertungsprioritäten deutlich zurück. Unter den Kriterien, an denen Planungsfachkräfte ihre Nützlichkeit gegenüber anderen Akteuren des Jugendamtes nachweisen und somit ihr Handlungsfeld legitimieren können, gehört die Adressat/innenbeteiligung nicht zu oberen Werten auf der Prioritätenskala. Auch unter diesem Gesichtspunkt wäre es für die Planungsfachkräfte und für ihr Arbeitsfeld strategisch unklug, viel (zeitliche und methodisch-konzeptionelle) Planungskapazität in eine intensivierte Adressat/innenpartizipation zu investieren.

Insofern muss man wohl eine markante Divergenz zwischen den konzeptionellen Plädoyers in Richtung intensiver Formen der

*Knappe Personalressourcen bei zunehmender Aufgabenkomplexität als Begrenzung für intensivere Beteiligungsaktivitäten*

*Zurückdrängen von Adressat/innenpartizipation durch Selbstverständnis von Planung als sozialwissenschaftlichem Expertenvorgang*

Adressat/innenbeteiligung einerseits und einer zurückhaltenden diesbezüglichen Praxis der Jugendhilfeplanung andererseits zur Kenntnis nehmen – eine Divergenz, die nicht auf subjektive Faktoren bei den Planungsfachkräften (mangelnder Wille, mangelnde Kreativität bei den Beteiligungsformen etc.) zurückzuführen ist, sondern die durch die Bedingungen, in denen die Planungsfachkräfte arbeiten und sich um ein Profil ihres Handlungsfeldes bemühen müssen, plausibel erklärbar sind.

Hinzukommen mögen in dem einen oder anderen Fall auch ernüchternde Erfahrungen mit vorangegangenen Bemühungen einer intensiveren Adressat/innenbeteiligung in Planungsprozessen, bei denen Aufwand und Ertrag bzw. Erfolg in einem markant unangemessenen Verhältnis zueinander gestanden haben. Denn die Jugendhilfeplanung erweist sich für Adressat/innen als ein relativ abstrakter, nur wenig mit Alltag der Adressat/innen verknüpfter und wenig zeitnah wirkender Vorgang, der daher für Partizipationsprozesse deutlich schwerer zugänglich ist als die unmittelbare Beteiligung an den alltäglichen Vorgängen in Einrichtungen und Diensten, die die Kinder, Jugendlichen und Eltern in ihren Handlungsweisen direkt erfahren. Hier kann sich Beteiligung unmittelbarer, für die Adressat/innen erfahrbar und zeitnah auswirken, sodass diese die wahrgenommenen Erfolge oder Misserfolge mit ihrem Beteiligungshandeln deutlicher in Beziehung setzen können. Die praktische und unmittelbare Erfahrung der Beteiligungswirkung ist eine zentrale Motivationsquelle für Beteiligungshandeln auf Seiten der Adressat/innen. Dies begrenzt die Erfolgsoptionen für Adressat/innenbeteiligung bei der Jugendhilfeplanung und lässt stärker die Bedeutung von Adressat/innenbeteiligung im Alltag von Organisationen der Jugendhilfe in den Mittelpunkt treten (vgl. auch Betz/Gaiser/Pluto 2010), auch wenn jugendpolitisch immer wieder für Bemühungen zur Erweiterung der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an politischen und planerischen Prozessen plädiert wird (u. a. BJK 2009b).

*Im Erleben junger Menschen: Jugendhilfeplanung – ein relativ abstrakter, nur wenig mit dem Alltag verknüpfter und wenig zeitnah wirkender Vorgang*

#### 4. Schlussfolgernde Thesen: Perspektiven zum Stellenwert von Jugendhilfeplanung für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik«

Anknüpfend an die Darstellung der Interviewergebnisse und an die zu Beginn des Kap. 3 zusammenfassend markierte generelle Tendenz bei der Bewertung des möglichen Beitrags der Jugendhilfeplanung zur Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« werden abschließend in Form von zugespitzten Thesen einige Schlussfolgerungen zur Diskussion gestellt. Die Thesen formulieren sowohl Einschätzungen zur möglichen strategischen Bedeutung der Jugendhilfeplanung für eine kommunale Jugendpolitik als auch Perspektiven zu einer verbesserten Nutzung der Potenziale der Jugendhilfeplanung.

**1. So, wie Jugendhilfeplanung im SGB VIII konzipiert ist, hat sie nicht nur steuernde Aufgaben für die Gestaltung der kommunalen Jugendhilfeinfrastruktur, sondern sie kann eine förderliche, anregende vorwärtstreibende Rolle für die Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« einnehmen und diese aktiv ausgestalten.**

Eine solche Funktion als »Motor« für kommunale Jugendpolitik, die über die Jugendhilfe hinausgeht und die Jugendhilfe in einen umfassenderen jugendpolitischen Kontext einordnet, ist mit den Regelungen in §§ 1 Abs. 3 Nr. 4, 80 Abs. 4 und 81 SGB VIII gegeben. Das dort von der Jugendhilfe geforderte Einwirken auf andere gesellschaftliche Bereiche und die Kooperation mit Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Feldern mit der Perspektive auf kinder-, jugend- und familiengerechte Lebensverhältnisse sind Steuerungsaufgaben, die der Gesetzgeber an die Jugendämter richtet und die mit den Mitteln der

*Jugendhilfeplanung mit förderlichem, anregendem und vorwärtstreibendem Potenzial für eine eigenständige kommunale Jugendpolitik*

*Jugendhilfeplanung im strukturellen Widerspruch zwischen der Öffnung gegenüber anderen Bereichen und der Profilierung von eigener Rationalität und Logik*

Jugendhilfeplanung realisiert werden sollen. Die angeführten gesetzlichen Anforderungen zielen unmittelbar auf Jugendhilfeplanung. Insofern ist Jugendhilfeplanung das elementare »Arbeitsinstrument«, mit dem der Weg zu einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« beschritten werden kann und soll.<sup>12</sup>

**2. Eine an Lebenslagen ausgerichtete Politik muss die Grenzen der politisch fragmentierten Gestaltungsbereiche durchlässiger machen. Dies kann jedoch nur erfolgen unter Aufrechterhaltung des jeweiligen (»fragmentierten«) Profils des jeweiligen Infrastruktur- bzw. Politikbereichs. In diesem strukturellen Widerspruch zwischen einer Öffnung gegenüber der Logik anderer Infrastruktur- und Politikbereiche einerseits sowie der Herausarbeitung und Beachtung des eigenen Profils andererseits muss Jugendhilfeplanung sich bewegen.**

Wenn Jugendhilfeplanung die ihr gesetzlich zugeordnete Funktion einer auch über die Jugendhilfe hinausreichenden Steuerung realisieren will, bedarf es einer »Schnittstellenorganisation« (Maykus/Schöne 2010b, S. 407 f.), die mit der Logik und den Schwierigkeiten von interorganisationalen Kooperationen (van Santen/Seckinger 2003) konfrontiert wird und diese bewältigen muss. Es gilt zu beachten, dass die verschiedenen kommunalen Ämter zwar formal und durch organisationale Kopplungen Teil der Gesamtorganisation »Kommunalverwaltung« sind, dass diese aber als jeweils eigene, relativ geschlossene Organisationssysteme mit eigenen Aufgaben, eigenen Handlungsprogrammen, eigenem Blick auf soziale Phänomene, eigenen Funktionen und Interessen etc. angesehen werden müssen. In den Kooperationen muss Jugendhilfeplanung gleichzeitig (a) ein eigenes Profil der Jugendhilfe entwickelt haben und präsent halten sowie (b) auf der Basis eines Verständnisses der Profile der anderen beteiligten Organisationen sich

diesen gegenüber öffnen, um gemeinsame Verständnis- und Handlungsebenen für eine bereichsübergreifende kommunale Politik zu finden und auszugestalten. Die geforderte »Schnittstellenorganisation« erzeugt also sowohl Anforderungen an die Organisation (Schaffen von Orten, an denen Schnittstellenprobleme und -anforderungen thematisiert und bewältigt werden können) als auch Anforderungen an die dafür notwendigen Haltungen bei den Akteuren in den Organisationen (Aufrechterhalten der Balance zwischen Bewusstsein und Artikulation des eigenen Profils der Jugendhilfe einerseits sowie Bereitschaft zum Verstehen und zur Öffnung gegenüber dem Organisations- und Aufgabenprofil anderer Bereiche andererseits).

**3. Die Realisierung der jugend(hilfe)politischen Optionen und Funktionen der Jugendhilfeplanung ist gebunden (a) an eine angemessene personelle, sachliche und finanzielle Ausstattung der Jugendhilfeplanung und (b) an eine stabile, nicht allzu sehr von personellen Konstellationen abhängige Bedeutung der Jugendhilfeplanung in der Organisationsstruktur und in der Organisationskultur des Jugendamtes.**

Wenn Jugendhilfeplanung eine steuernde und anregende Funktion zur Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« ausüben soll, muss dies als »Arbeitsaufwand« kalkuliert und dementsprechend bei den erforderlichen Ressourcen eingerechnet werden. Neben der Bereitstellung der personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen muss darauf geachtet werden, dass Jugendhilfeplanung als ein Aufgabenfeld konturiert wird, dass sie mit dieser Kontur innerhalb der Organisationsabläufe im Jugendamt fest, verlässlich und transparent verankert wird und damit die Grundlage geschaffen wird, um Jugendhilfeplanung innerhalb des Jugendamtes zur Akzeptanz zu bringen, als wahrgenommener und für

*Ausstattung und strukturelle Einbettung der Jugendhilfeplanung mit Einfluss auf ihre politischen Optionen und Funktionen*

nützlich erachteter Arbeitsbereich – im günstigen Fall als nützlich erachtet nicht nur zur Bewältigung von infrastrukturbezogenen Gestaltungsanforderungen, sondern auch als Anreger fachlicher und organisationsbezogener Reflexionen, als eine »organisationsinterne Denkfabrik«, von der wichtige Reflexionsimpulse für das Jugendamt ausgehen und deren Aufgabe es ist, »produktive Irritationen« in routinetafliche Abläufe und bisher entwickelte Wahrnehmungsmuster zu bringen (Merchel 2010c, S. 444).

#### **4. Angesichts der sehr unterschiedlichen Arbeits- und Entwicklungsstände der Jugendhilfeplanung in den verschiedenen Kommunen sollte man die zur Zeit möglichen Beiträge und die augenblicklichen realen Wirkungsmöglichkeiten der Jugendhilfeplanung für die Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« nicht überschätzen.**

Es sind sicherlich Potenziale in einem Teil der Jugendämter vorhanden, bei denen die Jugendhilfeplanung als Arbeitsform zur aktiven Gestaltung von Infrastruktur und kommunaler Jugendpolitik beachtet und eingesetzt wird, aber in einem großen Teil der Jugendämter müssten diese Potenziale noch deutlich aktiviert werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Ausstattung der Jugendhilfeplanung im Jugendamt, als auch hinsichtlich des Aufgabenprofils und hinsichtlich der Verankerung der Jugendhilfeplanung innerhalb der Organisation des Jugendamtes (Struktur und Organisationskultur). In einem (vermutlich nicht sehr geringen) Teil der Jugendämter scheint der Jugendhilfeplanung eine Position zugeordnet zu werden, die für die o. g. Potenzialentwicklung noch nicht sehr förderlich ist (»Ein-Punkt-Planung«, Nutzung zur Bewältigung von andernorts nicht zuzuordnenden Aufgaben der Amtsleitung, wenig konzeptionell eingebundenen wechselhafte Zuordnung von »Projektaufgaben« etc.). Von einer solchen, in den Ressourcen

*Erforderlich: markante Entwicklungsimpulse, um die Potenziale der Jugendhilfeplanung für eine aktive Gestaltung von Infrastruktur und kommunaler Jugendpolitik stärker aktivieren und nutzen zu können*

sehr eingeschränkten und wenig profilierten Jugendhilfeplanung können weder innerhalb des Jugendamtes noch über das Jugendamt hinaus nachdrückliche Impulse zur Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« erwartet werden. Beim augenblicklichen Stand der Jugendhilfeplanung sollte man diesbezüglich nicht allzu optimistisch sein. Es bedarf markanter Entwicklungsimpulse, um die Potenziale der Jugendhilfeplanung stärker zu aktivieren und nutzen zu können.

#### **5. Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern befindet sich in einer schwierigen Situation: Sie unterliegt einem deutlichen Komplexitätszuwachs bei den Aufgaben, der bewältigt werden muss, der aber nicht mit einer entsprechenden Ausweitung der Ressourcen einhergeht. Ferner führt der Zuwachs der Aufgabenkomplexität zur Gefahr der Entgrenzung und damit der allmählichen Profilerosion des Aufgabenfeldes »Jugendhilfeplanung«. Es existieren also sowohl ressourcenbezogene als auch konzeptionelle Probleme bei der Bewältigung der Aufgabenkomplexität in der Jugendhilfeplanung.**

Jugendhilfeplanung ist heute nicht mehr so diskutierbar wie zu Beginn der 1990er Jahre, als sie als Pflichtaufgabe im SGB VIII gesetzlich verankert wurde. Alle Debatten der letzten 10 bis 15 Jahre zu inhaltlichen Innovationen und zur Installierung neuer Steuerungsformen in der Jugendhilfe berühren die Jugendhilfeplanung: wirkungsbezogene Steuerung, Qualitätsdebatte, Controlling und stärkere betriebswirtschaftliche Profilierung der Sozialen Arbeit, Intensivierung von Trägerwettbewerb, Intensivierung von »Netzwerk-Strukturen«, Steuerung der Erziehungshilfen über »Sozialraumbudgets«, Installierung sozialraumorientierter und die traditionellen »Jugendhilfe-Säulen« übergreifender Strukturen, Profilierung des Bildungsgehalts von Jugendhilfeangeboten, aktuell die Qualitätsentwicklung gem. §§ 79, 79a SGB VIII und anderes mehr – aus keinem

*Komplexitätszuwachs der Jugendhilfeplanung mit der Gefahr der Entgrenzung und allmählichen Profilerosion: eine Herausforderung für problembewusstes Leitungshandeln*

dieser stichwortartig aufgezählten Entwicklungsanforderungen in der Jugendhilfe kann sich die Jugendhilfeplanung heraushalten mit dem Hinweis, sie sei »nicht betroffen«. Nimmt man noch die Funktionalisierung der Planungsfachkräfte für unterschiedliche Aufgaben im Jugendamt hinzu, deren Planungscharakter zweifelhaft ist, so wird die Schwierigkeit nachvollziehbar, durch Abgrenzung des Handlungsbereichs und durch Entwicklung einer fachlich-methodischen Eigenständigkeit ein eigenes, auch nach außen wahrnehmbares Profil zu entfalten. Mit diesem Problem der Verhinderung von Profilerosion ihres Aufgabebereichs kann man die Planungsfachkräfte im Jugendamt nicht allein lassen. Die Anforderung, den Komplexitätszuwachs bei der Jugendhilfeplanung nicht in eine Profilerosion einmünden zu lassen und damit implizit den Stellenwert der Jugendhilfeplanung aufzuweichen, lässt sich nur durch ein entsprechendes problembewusstes Leitungshandeln bewältigen. In die Anforderungen an ein solches Leitungshandeln ist eingeschlossen, dass die Tendenz zur Überforderung der Jugendhilfeplanung gesehen und als Organisationsproblem (und nicht primär als ein persönliches Problem der Planungsfachkräfte) wahrgenommen wird. Im Jugendamt bedarf es einer realistischen Einschätzung dessen, was die Jugendhilfeplanung angesichts der jeweiligen organisationalen Bedingungen zu leisten vermag, auf welche Weise die Jugendhilfeplanung in der Organisation gefestigt und wie ihr Profil definiert und entwickelt werden kann. Denn nur auf einer solchen Grundlage kann sie einen Beitrag für die Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« erbringen.

**6. Bei der Reflexion von Potenzialen der Jugendhilfeplanung in einem Jugendamt sollten die Akteure genauer bedenken, wie sie in ihrer Praxis den Planungsbegriff verwenden: ob sie mit dem Begriff »Planung« nur solche Tätigkeiten und Prozesse bezeichnen, die auch als »Jugendhilfeplanung« im Sinne des SGB VIII zu charakterisieren sind.**

*Ungenaue Verwendung des Begriffs »Planung«: Beschleunigung des Prozesses der Profilerosion von Jugendhilfeplanung*

Die Hinweise auf die Funktionalisierungen der Planungsfachkräfte für Aufgaben, deren Planungscharakter zweifelhaft ist, oder die möglichen konkurrierenden Etikettierungen der Jugendhilfeplanung als »Fachcontrolling« o. Ä. zeigen die Offenheit des Planungsbegriffs und die darin liegenden Möglichkeiten, unterschiedlichste Handlungen und Prozesse mit dem Planungsbegriff zu belegen (*»hat alles irgendwie mit Planung zu tun«*). In der Offenheit des Begriffs liegt die Gefahr, den Prozess der Profilerosion von Jugendhilfeplanung zu beschleunigen. Die Offenheit des Planungsbegriffs im Alltagssprachgebrauch wird zu wenig eingegrenzt durch eine angemessene Berücksichtigung der Rahmenanforderungen, die im SGB VIII für diesen Begriff der Jugendhilfeplanung enthalten sind. Salopp ausgedrückt: Wenn in den Jugendämtern von »Jugendhilfeplanung« die Rede ist, kann man sich nicht immer sicher sein, ob »da, wo Jugendhilfeplanung drauf steht« auch tatsächlich »Jugendhilfeplanung drin ist«. Es ist ungewiss, welche Form bzw. welches Verständnis dem Sprechen über Jugendhilfeplanung zugrunde liegt bzw. in diesem Sprechen erkennbar wird. Darin spiegelt sich zum einen das erwähnte Profilproblem der Jugendhilfeplanung, und zum anderen macht das die Kommunikation über Jugendhilfeplanung innerhalb der Jugendhilfe schwierig. Die Beantwortung der Frage »Was ist für die verschiedenen Jugendämter »Jugendhilfeplanung«?« ist nicht ganz unwichtig für weitere Debatten zur strategischen Nutzung von Jugendhilfeplanung. Damit diese Frage besser beantwortet werden kann, ist eine genauere Forschung erforderlich; der augenblickliche Kenntnisstand erlaubt lediglich Antworten auf der Grundlage von mehr oder weniger verlässlichen, mehr oder weniger zufälligen Wahrnehmungen zur und aus der Praxis.

**7. Jugendhilfeplanung kann im Sinne aktiver Beiträge zu einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« selbstverständlich nicht von sich aus wirken, sondern nur auf der Grundlage entsprechender strategischer**



*Jugendhilfeplanung mit Beiträgen für eine »eigenständige kommunale Jugendpolitik« – auf der Grundlage strategischer Schwerpunktsetzungen der Jugendamtsleitung und in Abstimmung mit Verwaltungsleitung und im Jugendhilfeausschuss*

**Schwerpunktsetzungen der Jugendamtsleitung, die zumindest im Dezernat, möglichst hoch in der Verwaltungshierarchie sowie im Jugendhilfeausschuss verankert werden müssen.**

Jugendhilfeplanung in der Ausrichtung auf eine übergreifendere kommunale Jugendpolitik hat strategische Entscheidungen zur Voraussetzung: die Entscheidung, über den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe hinausgehen zu wollen und die Perspektiven der Gestaltung kommunaler Lebensbedingungen für Kinder, Jugendliche und Familien als Aufgabe zu betrachten, zu deren Bearbeitung das Jugendamt eine vorwärtstreibende Funktion wahrnehmen soll, sowie die Entscheidung, dass Jugendhilfeplanung dabei als ein zentraler Arbeitsvorgang angesehen wird und die Planungsfachkräfte dafür wichtige Beiträge zu leisten haben. Solche strategischen Entscheidungen sind zunächst innerhalb des Dezernats auszuhandeln und zu bestätigen, da hier der administrativ definierte Zuständigkeitsbereich des Jugendamtes erweitert wird auf organisational zu verankernde geregelte Kooperationsformen mit anderen Ämtern und Planungsbereichen (mit der Anregung und Erarbeitung von übergreifenden Datenkonzepten, mit strukturell angelegten Verknüpfungen zu anderen Planungsbereichen etc.). Die Dezernatsebene wird vielfach für eine strategische Ausrichtung an einer übergreifenden kommunalen Jugendpolitik nicht ausreichen. Eine »Eigenständige Jugendpolitik« bedarf der Bestätigung und Unterstützung durch Personen, die in anderen Dezernaten Leitungsfunktionen ausüben und/oder die möglichst weit oben in der Verwaltungshierarchie angesiedelt sind. Ferner handelt es sich bei den Perspektiven hin zu einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« um strategische, also grundlegende Entscheidungen, die gem. § 71 Abs. 2 SGB VIII zu den grundlegenden Angelegenheiten der Kinder- und Jugendhilfe gehören und in den Zuständigkeitsbereich des Jugendhilfeausschusses gehören.

*Verankerung von Jugendhilfeplanung als kontinuierliche Kommunikationsaufgabe für die Jugendamtsleitung*

**8. Der Stellenwert von Jugendhilfeplanung muss innerhalb der Verwaltungshierarchie und gegenüber der Politik kommuniziert werden. Die Verankerung von Jugendhilfeplanung als Infrastrukturgestaltung und möglicher Motor einer kommunalen Jugendpolitik stellt also eine kontinuierlich zu beachtende Kommunikationsaufgabe dar, der sich Jugendamtsleitungen stellen müssen.**

Wenn Jugendhilfeplanung sich als Teil von übergreifender kommunaler Planung darstellen und darin die Perspektive »Lebenssituation von Kindern, Jugendlichen und Familien« einbringen soll, muss sie mit ihrem Aufgabenprofil gegenüber den höheren Stellen in der Verwaltung, gegenüber anderen Dezernaten und gegenüber der Politik erkennbar sein. Dies geschieht nicht von selbst, sondern bedarf der aktiven Kommunikation von Seiten der Jugendamtsleitung. Es gehört also zu den Kommunikationsaufgaben von Leitung im Sinne einer Herausbildung einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik«, auch gegenüber anderen Dezernaten, gegenüber weiteren Personen in der Verwaltungsspitze und gegenüber Akteuren der kommunalen Politik relativ kontinuierlich das Profil der Jugendhilfeplanung und deren Beitrag zu einer kommunalen Jugendpolitik transparent zu machen. Als produktiver Nebeneffekt könnte auf diese Weise das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Jugendhilfeplanung gefestigt werden, als Grundlage für eine adäquate personelle und sachliche Ausstattung dieses Handlungsbereichs der Jugendhilfe.

**9. Um Jugendhilfeplanung intensiver und genauer für die Perspektive einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« einsetzen und nutzen zu können, muss dieses Handlungsfeld stärker gegenüber dem Jugendhilfeausschuss transparent gemacht werden.**

*Transparenz gegenüber dem Jugendhilfeausschuss*

Jugendhilfeplanung scheint mit seinem Aufgabenprofil und mit seinen Arbeitsweisen dem Jugendhilfeausschuss nur begrenzt transparent zu sein. Die Ergebnisse der Jugendhilfeplanung werden zwar in den Jugendhilfeausschüssen thematisiert, und insofern ist Jugendhilfeplanung zumindest »indirekt« Gegenstand der Beratungen im Jugendhilfeausschuss. Aber vom Jugendhilfeausschuss scheinen wenig Aufträge an die Jugendhilfeplanung auszugehen, und das, was die Planungsfachkräfte leisten, wie das Aufgabenprofil der Jugendhilfeplanung aussieht und in welchen Prozessen die Leistungen der Jugendhilfeplanung erstellt werden, ist in vielen Jugendhilfeausschüssen den Ausschussmitgliedern kaum oder nicht bewusst. Hier wäre eine offensivere Informationspolitik gegenüber dem Jugendhilfeausschuss angebracht, damit der Jugendhilfeausschuss seine Anregungs-, Beratungs- und Entscheidungsaufgaben im Rahmen einer umfassenderen »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik« wahrnehmen kann.

**10. Was »Jugendhilfeplanung« in der Praxis der Jugendämter tatsächlich ist, wie die Entwicklungsdynamik in diesem Handlungsfeld wirkt und mit welchen Folgen dies für die Steuerungspotenziale in der Jugendhilfe verbunden ist, ist bei dem augenblicklichen Wissensstand lediglich in Ansätzen einschätzbar. Es bedarf dringend der Forschung zur Jugendhilfeplanung, damit gesicherte Einschätzungen darüber möglich sind, ob und in welcher Weise die komplexer gewordenen Anforderungen an Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern bewältigt werden können und wie die Jugendämter Jugendhilfeplanung so ausgestalten können, dass diese mittelfristig als wirkungsvolles Steuerungsinstrument gefestigt werden kann und die Jugendhilfeplanung die an sie gerichteten Anforderungen adäquat realisieren kann.**

*Notwendig:  
Verbesserung des  
Wissensstandes über  
Entwicklungsdynamiken  
in dem Handlungsfeld  
und deren Folgen für die  
Jugendhilfe*

Jugendhilfeplanung befindet sich seit einiger Zeit in Prozessen, die durch unterschiedliche, ungleichzeitig und an unterschiedlichen Orten verschiedenartig wirkende Phänomene gekennzeichnet sind:

- Erweiterung der Aufgabenkomplexität;
- Ausdifferenzierung von Planungsaufgaben innerhalb der Jugendämter: zentral und dezentral angesiedelte Planungsaufgaben im Jugendamt;
- verschiedene organisationale Zuordnungen: Jugendamt, Dezernat, ämterübergreifende Planungseinheiten;
- verschiedenartige Aufgabenzuweisungen: von der eher zufälligen und personenabhängigen Zuweisung verschiedener Aufgaben mit zweifelhaftem Planungscharakter über die »Ein-Punkt-Jugendhilfeplanung« über die mehrere Teile oder die gesamte Infrastruktur der Jugendhilfe umfassende Infrastrukturplanung bis hin zur geregelten Einbeziehung in Sozialplanung; von rein quantitativer Bedarfsermittlung über die Initiierung qualitativer Diskurse bis hin zur Funktionszuschreibung als »Erzeuger produktiver Störungen und Irritationen, als Reflexionshilfe zur Förderung von Organisationslernen«;
- unterschiedliche konzeptionelle Erwartungen: reine Datensammlung vs. kommunikative Vermittlung von Daten und Moderation von daran ausgerichteten Verhandlungsprozessen; Begrenzung auf Jugendhilfe über Bestandteil von Sozialplanung bis hin zu Transformation hin zu einer »eigenständigen kommunalen Jugendpolitik«; Infrastrukturplanung vs. Konstruieren und Sammeln von Kennzahlen im Rahmen eines eher operativen Fachcontrollings u. a. m.

Hinzu kommen weitere Anforderungen, die u. a. der Bundesgesetzgeber im Bundeskinderschutzgesetz formuliert und die zentral auf die Jugendhilfeplanung zielen: Qualitätsentwicklung gem. §§ 79, 79a SGB VIII.

*Nutzung von Jugend-  
hilfeplanung für  
zukunftsorientierte  
Gestaltungs- und  
Steuerungsprozesse  
braucht praxisorientierte  
Forschung*

Angesichts der Dynamik dieses Feldes und angesichts der Erwartungen und Hoffnungen, die an Jugendhilfeplanung gerichtet werden, kann der Wissensstand über die Praxis und über die Verarbeitung der stichwortartig skizzierten Entwicklungen in den Jugendämtern nur als höchst unzureichend bewertet werden. Betrachtet man die elementare Bedeutung der Jugendhilfeplanung als Konglomerat zukunftsorientierter Gestaltungs- und Steuerungsprozesse, ist Forschung dringend erforderlich, um mehr über die Realität von Jugendhilfeplanung zu wissen und um genauere Impulse zur Weiterentwicklung von Jugendhilfeplanung geben zu können.

### Endnoten

<sup>1</sup> Wir bedanken uns sehr bei den Kolleginnen und Kollegen des Deutschen Jugendinstituts, die uns ihre Daten zur Jugendhilfeplanung aus der letzten Befragung der Jugendämter schon vor der Veröffentlichung zur Verfügung gestellt haben!

<sup>2</sup> Angesichts der strategischen Bedeutung der Jugendhilfeplanung ist es bemerkenswert und erstaunlich zugleich, dass so wenig empirische Erkenntnisse über die Situation und die Praxis der Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern existieren. Vielfältige Anforderungen und Entwicklungstendenzen, mit denen Träger und Einrichtungen der Jugendhilfe konfrontiert sind, sind unmittelbar mit Steuerungsanforderungen, also mit Jugendhilfeplanung verbunden: Qualitätsentwicklung und Evaluation, Wirkungsorientierung, betriebswirtschaftliche Profilierung (Gestaltung von Leistungsverträgen, Controlling, Steuern anhand von Kennziffern und Richtwerten etc.), sozialräumliche Ausrichtung der Hilfen und Steuerung über Sozialraumbudgets u. a. m. Hinzu kommt, dass auch der Gesetzgeber die Jugendhilfeplanung in zunehmender Weise fordert, so z. B. in den Regelungen des Bundeskinderschutzgesetzes (Qualitätsentwicklung gem. §§ 79, 79a SGB VIII). Mit Regelungen zur Qualitätsentwicklung (§§ 79, 79a und § 74 Abs. 1 SGB VIII) hat der Gesetzgeber die öffentlichen Träger faktisch dazu aufgefordert, die fachliche Steuerungsfunktion der Jugendhilfeplanung wieder intensiver in den Blick zu nehmen, die Jugendhilfeplanung deutlicher auf Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung auszurichten und neben der quantitativen Dimension des Bedarfs die Frage der Qualität und die kontinuierliche qualitative Bewertung des Angebots stärker zu beachten. Betrachtet man die vielfältigen Steuerungsanforderungen, mit denen die Träger der öffentlichen Jugendhilfe konfrontiert werden und zu deren Bewältigung sie eine qualifizierte und gut funktionierende Jugendhilfeplanung benötigen, bedarf es dringend verschiedener Impulse zur Neuaktivierung von Jugendhilfeplanung. Eine umfassende Untersuchung zur Praxis und zu den Entwicklungsperspektiven von Jugendhilfeplanung wäre dafür eine dringend benötigte Grundlage.

<sup>3</sup> Die Ansprache mit der Bitte um Mitwirkung gestaltete sich in einigen Fällen schwieriger als vorher angenommen. Einige angefragte Jugendämter waren nicht zu Interviews bereit: nicht etwa aus Zeitgründen – es ging um zwei Interviews von ca. 1 Stunde Dauer – sondern weil die Jugendamtsleitungen befürchteten, sie

würden in einem schlechten Licht erscheinen, weil in dem jeweiligen Jugendamt entweder faktisch keine Jugendhilfeplanung praktiziert wurde oder weil zwar eine Planungsfachkraft vorhanden war, diese jedoch nur begrenzt Aufgaben erfüllte, die man als »Jugendhilfeplanung« bezeichnen kann. Der Hinweis, dass die Interviews selbstverständlich anonymisiert ausgewertet werden und dass auch eine als defizitär empfundene Situation Realität sei und in ihren Gründen erörtert werden müsse, konnte die Jugendamtsleitungen leider nicht zur Teilnahme bewegen. Dies kann als ein – sicherlich bruchstückhafter, aber doch aussagefähiger – Hinweis darauf gewertet werden, dass zwischen den Anforderungen, wie sie in §§ 79, 79a, 80, 81 SGB VIII formuliert werden, und der Realität von Jugendhilfeplanung in den Jugendämtern nicht unerhebliche Divergenzen existieren.

<sup>4</sup> Bemerkenswert ist die Tatsache, dass in den Jugendämtern, die in unsere Interviews einbezogen waren, der Bereich Hilfen zur Erziehung/Tätigkeiten des ASD tendenziell in eher geringem Umfang in die Jugendhilfeplanung einbezogen war. Von einer sinkenden Tendenz des Einbezugs der Hilfen zur Erziehung in die Jugendhilfeplanung berichten auch Gadow u. a. (2011): Der Anteil der Jugendämter, die eine Teilplanung zu den Hilfen zur Erziehung angaben, sank von 72 % im Jahr 2004 auf 57 % im Jahr 2009. Dies ist insofern bemerkenswert, als die Fallzahlen bei den Hilfen zur Erziehung weiterhin anwachsen (Pothmann/Wilk 2011; Tabel/Fendrich/Pothmann 2011) und die Kosten für diesen Bereich der Jugendhilfe zunehmen (Schilling 2012). Zu erwarten wäre eigentlich, dass die Jugendämter ihre Planungs Bemühungen in diesem Bereich intensivieren, um mit dem sich ausweitenden Hilfebedarf und dessen finanziellen Folgen adäquat umgehen zu können. Dies scheint sich nur begrenzt in der Jugendhilfeplanung der Jugendämter auszuwirken. Ein Teil der Planungsaktivitäten bei den Hilfen zur Erziehung wird unmittelbar in den ASD verlagert – mit der Folge, dass der Bezug zu anderen Jugendhilfeaktivitäten und zu sozialräumlichen Konstellationen aus dem Blick zu geraten droht. Oder die steuernden Aktivitäten werden mit dem Begriff des »Fachcontrolling« belegt – mit der Gefahr, dass die planerischen Fragestellungen auf die Sachverhalte, die mit den Instrumenten des operativen Controlling gesteuert werden können, begrenzt werden. Die Hilfen zur Erziehung sind sicherlich wegen ihrer starken Einzelfallorientierung und aufgrund des im Einzelfall immer wieder neu auszuhandelnden Rechtsanspruchs für die Jugendhilfeplanung der am schwersten zugängliche Leistungsbereich der Jugendhilfe. Dies kann jedoch nicht zur Folge haben, dass die

Planungsmöglichkeiten, die für das Leistungsfeld gegeben sind (vgl. Merchel 2010b, S. 209 ff.), nicht genutzt werden oder dass Jugendhilfeplanung hier auf Controlling begrenzt werden sollte.

<sup>5</sup> Das kann bis zu dem Punkt führen, dass wesentliche Elemente im Handlungsprofil der Jugendhilfeplanung an andere Stellen verlagert und damit dem »Zugriff« der Jugendhilfeplanung fast entzogen werden: »Die gesamte Datenbearbeitung macht eher das Controlling«. (Zitat aus einem Interview) Hinweis: Im Text und in den Fußnoten sind alle wörtlichen Zitate aus den Interviews durch *Kursivschrift* gekennzeichnet!

<sup>6</sup> Zitat aus einem Interview: »Wir auf der Führungsebene (des Jugendamtes) sind uns da einig, aber wir müssen dafür werben, ganz allein, dafür stellt sich die Verwaltungsspitze nicht hin – da werden dann eher Absprachen an uns vorbei getroffen.«

<sup>7</sup> Zitat aus einem Interview: »Es ist schon so, dass die Versäulung noch sehr stark ist. Es gibt einen Masterplan, aber der ist wieder so allgemein, da ist der Part Soziales zu reduziert. Wir hatten mal so eine AG Planung, mit allen Planern, aber das hat nicht funktioniert. Da ist dann auch immer die Frage, wer hat da den Finger drauf, und auch die Geldzuweisung ist innerhalb der Säulen einfacher.«

<sup>8</sup> Eine solche Problematik kann sich auch innerhalb eines (größeren) Jugendamtes ergeben, wenn mehrere Planungsfachkräfte vorhanden sind, die den einzelnen Fachabteilungen zugeordnet sind. Dann besteht möglicherweise bereits innerhalb des Jugendamtes die Schwierigkeit, eine integrierende Planungsperspektive zu entwickeln, bei der sich die einzelnen Planungsfachkräfte nicht vorwiegend als Vertreter ihrer jeweiligen Fachabteilung, sondern eher als Teil eines abteilungsübergreifenden Planungsteams verstehen.

<sup>9</sup> Dazu eine markante Aussage aus einem Interview mit einer Planungsfachkraft: »Jugendhilfeplanung machen wir nicht mehr. Die Berichte sind immer in der Schublade verschwunden. Da hat man gesagt: Das brauchen wir nicht mehr. Planung wird bei uns stiefkindlich behandelt.« Zu Planungsberichten: »Die würde auch keiner lesen.« Und zu einer Ursache für eine solche Situation: »Planung steht und fällt mit der Führung, und da fehlt das Bewusstsein.«

<sup>10</sup> Zitat aus einem Interview: »...intelligent Komplexität zu reduzieren, darum geht's eigentlich! Die Politik ist auf Daten und Aussagen angewiesen, in denen die Komplexität schon weitgehend reduziert ist, aber wir trotzdem dafür gesorgt haben, dass die tatsächliche Komplexität der Gesellschaft trotzdem darin aufgehoben ist. Und das ist Aufgabe der Jugendhilfeplanung, auch wenn das nicht immer gelingt. Das ist das, woran wir arbeiten. In diesem Sinne eines Planungsverständnisses kommt der Jugendhilfeplanung eine hohe Bedeutung zu.«

<sup>11</sup> Zitat aus einem Interview: »...Bildung ist sehr breit gefasst zu verstehen. Formale und nonformale Bildung ist gleich wichtig für die gesellschaftliche Integration. Vor dem Hintergrund haben wir mit dem Fachbereich Bildung, dem Gesundheitsamt, Kulturamt und anderen Ämtern, die im engeren und weiteren Sinne mit Bildung zu tun haben, den Bildungsbericht verfasst und haben eine Sozialraumtypologie entwickelt, die dafür aussagekräftig erscheint.«

<sup>12</sup> In der Jugendhilfediskussion wird dies vielfach mit dem Etikett »Einmischungsfunktion« oder »Einmischungsstrategie« belegt. Die Proklamation einer solchen »Einmischungsstrategie« durch Akteure der Jugendhilfe selbst (Ausgangspunkt: Mielenz, 1981) war insofern attraktiv für die Jugendhilfe, als sie dadurch aus ihrer gesellschaftlichen Reparaturfunktion und ihrer gesellschaftlichen Randständigkeit partiell heraustreten und den Anspruch erheben konnte, in die politischen Mechanismen zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme hineinzuwirken. Allerdings sind auch die »strategischen Nebenwirkungen« der Verwendung des Begriffs »Einmischung« nicht außer Acht zu lassen: die Notwendigkeit, dass eine proklamierte »Einmischung« von den Jugendämtern als eine Erweiterung der Aufgabenkomplexität organisational (konzeptionell und personell) bewältigt werden muss (vgl. Merchel 2010c, S. 442), und die semantische Ambivalenz dieses Begriffs, denn bei »Einmischung« schwingt mit, dass man sich auf ein Feld begibt, das den »sich Einmischenden« eigentlich nichts angeht, der Begriff enthält also ein Element des als unzulässig Erachteten. Nach mittlerweile 30 Jahren, in denen der Begriff »Einmischung« immer wieder als Strategiebegriff der Jugendhilfe genutzt wurde, könnte man die ehemals strategische Bedeutung dieses Begriffs würdigen, sich aktuell aber anderen Formulierungen und Begriffen zuwenden.

### Literatur

- Adam, Th. / Kemmerling, St. / Schone, R. (2010): Stand der Planungspraxis in Deutschland – Ergebnisse einer Erhebung bei den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe. In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 15–43
- Betz, T. / Gaiser, W. / Pluto, L. (Hrsg.) (2010): Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Forschungsergebnisse, Bewertungen, Handlungsmöglichkeiten. Schwalbach/Ts.
- BJK (Bundesjugendkuratorium) (2008): Zukunftsfähigkeit von Kindertageseinrichtungen. Stellungnahme, Juni 2008 (abrufbar unter [www.bundesjugendkuratorium.de](http://www.bundesjugendkuratorium.de))
- BJK (Bundesjugendkuratorium) (2009a): Zur Neupositionierung von Jugendpolitik: Notwendigkeit und Stolpersteine. Stellungnahme, Mai 2009 (abrufbar unter [www.bundesjugendkuratorium.de](http://www.bundesjugendkuratorium.de))
- BJK (Bundesjugendkuratorium) (2009b): Partizipation von Kindern und Jugendlichen – zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Stellungnahme, Juni 2009 (abrufbar unter [www.bundesjugendkuratorium.de](http://www.bundesjugendkuratorium.de))
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin/Bonn
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011): Eine Allianz für Jugend. Eckpunktepapier: Entwicklung und Perspektiven einer Eigenständigen Jugendpolitik. (veröffentlicht und abrufbar unter [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/eigenstaendige-jugendpolitik.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/eigenstaendige-jugendpolitik.html))
- Bollweg, P. / Otto, H.-U. (Hrsg.) (2011): Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaften in der Diskussion. Wiesbaden
- Brülle, H. / Hock, B. (2010): Dimensionen von Sozialplanung in den Kommunen und der Stellenwert von Jugendhilfeplanung. In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 67–87
- Gadow, T. / Peucker, Ch. / Pluto, L. / van Santen, E. / Seckinger, M. (2011): Ergebnisse aus dem Projekt Jugendhilfe und sozialer Wandel. Unveröffentlichtes Manuskript. Deutsches Jugendinstitut, München

- Hopmann, A. (2010): Controlling, Planung, Steuerung. In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 309–318
- Jordan, E. / Maykus, St. / Stuckstätte, E. C. (2012): Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen. 3. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim/München
- Kessl, F. / Reutlinger, Ch. (2007): Sozialraum. Eine Einführung. Wiesbaden
- Kilb, R. (2000): Jugendhilfeplanung – ein kreatives Missverständnis? Opladen
- Kortendieck, G. (2012): Strategisches Controlling. In: Hensen, G. / Hensen, P. (Hrsg.), Gesundheits- und Sozialmanagement. Leitbegriffe und Grundlagen modernen Managements. Stuttgart, S. 61–78
- Maykus, St. (Hrsg.) (2006): Herausforderung Jugendhilfeplanung. Standortbestimmung, Entwicklungsoptionen und Gestaltungsperspektiven in der Praxis. Weinheim/München
- Maykus, St. (2010): Bildung als kommunale Gestaltungsaufgabe – Gegenstand und Aufgabe von Jugendhilfeplanung!? In: ders. / Schone, 2010a, S. 269–289
- Maykus, St. / Schone, R. (Hrsg.) (2010a): Handbuch Jugendhilfeplanung. 3. überarbeitete Aufl. Wiesbaden
- Maykus, St. / Schone, R. (2010b): Gestaltung und Innovation der Kinder- und Jugendhilfe – ohne Jugendhilfeplanung undenkbar?! In: dies., 2010a, S. 407–428
- Merchel, J. (2004): Kooperation auf der Planungsebene: Jugendhilfeplanung und Schulentwicklungsplanung. In: Hartnuß, B. / Maykus, St. (Hrsg.), Handbuch Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Frankfurt/Main, S. 593–612
- Merchel, J. (2007): Jugendamt und Organisationskultur: Gegen eine Vernachlässigung des Organisationskulturellen in der öffentlichen Jugendhilfe. In: Das Jugendamt 11/2007, S. 509–515
- Merchel, J. (2010a): Qualitätskriterien für Jugendhilfeplanung: Was macht eine »gute Jugendhilfeplanung« aus? In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 397–406
- Merchel, J. (2010b): Planung in den zentralen Leistungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 189–219
- Merchel, J. (2010c): Verbesserung der Beobachtungsfähigkeit und Entwicklung organisationaler Lernfähigkeit: eine strategische Anforderung an Jugendämter. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ) 12/2010, S. 440–446

- Merchel, J. / Reismann, H. (2004): Der Jugendhilfeausschuss. Eine Untersuchung über seine fachliche und jugendpolitische Bedeutung am Beispiel NRW. Weinheim/München
- Mielenz, I. (1981): Die Strategie der Einmischung. Sozialarbeit zwischen sozialer Kommunalpolitik und Selbsthilfe. In: Müller, S. / Olk, Th. / Otto, H.-U. (Hrsg.), Sozialarbeit als soziale Kommunalpolitik. Ansätze zur aktiven Gestaltung lokaler Lebensbedingungen. Neue Praxis, Sonderheft 6, S. 57–66
- Münder, J. / Meysen, Th. / Trenczek, Th. (Hrsg.) (2009): Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe. 6. Aufl. Baden-Baden
- Pluto, L. / Grager, N. / van Santen, E. / Seckinger, M. (2007): Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. Eine empirische Strukturanalyse. München
- Pothmann, J. / Wilk, A. (2011): Jugendhilfe zwischen Dienstleistung und Intervention. Empirische Analysen zu den Hilfen zur Erziehung. In: Rauschenbach, Th. / Schilling, M. (Hrsg.), Kinder- und Jugendhilfereport. 3. Bilanz der empirischen Wende. Weinheim/München, S. 87–107
- Schilling, M. (2012): Jugendhilfeausgaben nehmen 2010 weiter zu. In: KOMDAT 2/2012, S. 5–7
- Stork, R. (2010): Beteiligungsprozesse in der Jugendhilfeplanung. In: Maykus, St. / Schone, R., 2010a, S. 221–241
- Tabel, A. / Fendrich, S. / Pothmann, J. (2011): Warum steigen die Hilfen zur Erziehung? Ein Blick auf die Entwicklung der Inanspruchnahme. In: KOMDAT 3/2011, S. 3–6
- van Santen, E. / Seckinger, M. (2003): Kooperationen: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. München
- Wiesner, R. (Hrsg.) (2011): SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. 4. Aufl. München

### Was ist das Bundesjugendkuratorium?

Das Bundesjugendkuratorium (BJK) ist ein von der Bundesregierung eingesetztes Sachverständigengremium. Es berät die Bundesregierung in grundsätzlichen Fragen der Kinder- und Jugendhilfe und in Querschnittsfragen der Kinder- und Jugendpolitik.

Dem BJK gehören bis zu 15 Sachverständige aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Wissenschaft an. Die Mitglieder werden durch die Bundesministerin/den Bundesminister für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Dauer der laufenden Legislaturperiode berufen.

## Mitglieder des Bundesjugendkuratoriums 2010 bis 2013

### Vorsitzender

#### **Mike Corsa**

Generalsekretär der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e. V.

### StellvertreterInnen

#### **Prof. Dr. Fabienne Becker-Stoll**

Leiterin des Staatsinstituts für Frühpädagogik

#### **Prof. Dr. Joachim Merchel**

Professor für Organisation und Management in der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule Münster

#### **Prof. Dr. Ahmet Toprak**

Professor für Erziehungswissenschaften, Fachbereich Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Dortmund

### Mitglieder

#### **Doris Beneke**

Leiterin des Zentrums Familie, Bildung und Engagement, Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband

#### **Dr. Christoph Braß**

Vizepräsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken

#### **Georg Ehrmann**

Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Kinderhilfe e. V.

#### **Prof. Dr. Hans-Peter Füssel**

Stellv. Leiter der Arbeitseinheit Steuerung und Finanzierung am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Professor an der Humboldt-Universität zu Berlin

#### **Uwe Lübking**

Beigeordneter des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

#### **Martina Reinhardt**

Leiterin der Abteilung Familie, Jugend, Sport, Landesjugendamt im Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit

#### **Prof. Dr. Helga Theunert**

Honorarprofessorin für Kommunikations- und Medienwissenschaft/Medienpädagogik an der Universität Leipzig, JFF – Institut für Medienpädagogik

#### **Ulrike Werthmanns-Reppekus**

Geschäftsführerin des Paritätischen Jugendwerks NRW, Fachgruppenleiterin Jugend, Frauen und Migration im Paritätischen Landesverband NRW e. V.

#### **Julia von Weiler**

Diplom-Psychologin, Vorstand von Innocence in Danger e. V.

#### **Prof. Dr. Ute Ziegenhain**

Leiterin der Sektion Pädagogik, Jugendhilfe, Bindungsforschung und Entwicklungspsychopathologie, Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie/Psychotherapie, Universitätsklinikum Ulm

### Ständiger Gast

#### **Prof. Dr. Thomas Rauschenbach**

Direktor des Deutschen Jugendinstituts e. V., Professor an der TU Dortmund

### Arbeitsstelle Kinder- und Jugendpolitik, München

#### **Dr. Sabina Schutter**

Projektleiterin

#### **Frank Beckmann**

Wissenschaftlicher Referent

#### **Ute Kratzlmeier**

Sachbearbeiterin

### Impressum

Presserechtlich verantwortlich  
Mike Corsa

### Korrespondenzadresse

Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Arbeitsstelle Kinder- und Jugendpolitik  
Nockherstraße 2  
81541 München

✉ [bundesjugendkuratorium@dji.de](mailto:bundesjugendkuratorium@dji.de)  
🌐 [www.bundesjugendkuratorium.de](http://www.bundesjugendkuratorium.de)

### Konzept und Umsetzung

Agentur Ostseh – [www.ostseh.com](http://www.ostseh.com)

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend