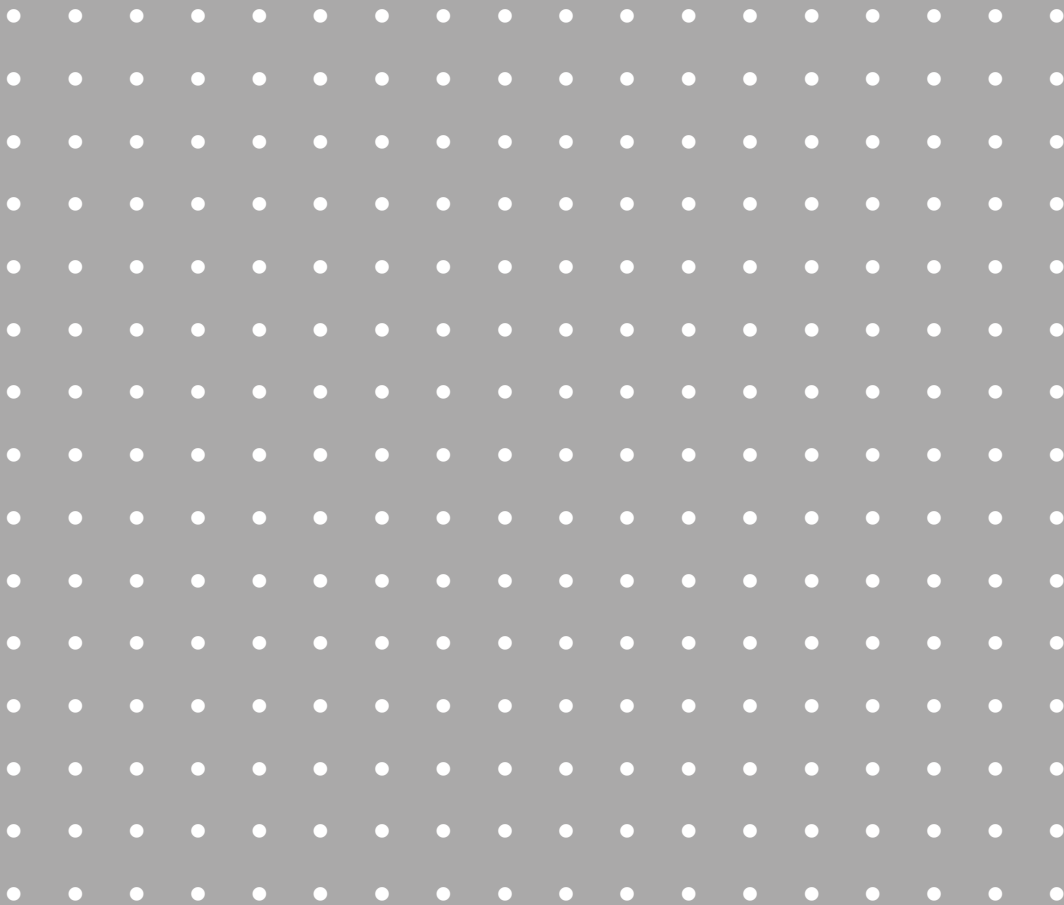




Arbeitshilfe

Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung



Arbeitshilfe

Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung

2., aktualisierte Fassung

Impressum

Beschlossen auf der 136 Arbeitstagung
der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter
vom 06. bis 08. Mai 2024 in Mainz

Herausgeber: Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter
Vorsitzende: Birgit Westers

Stellvertretende Vorsitzende:
Enrico Birkner
Gerald Häcker
Silke Niepel

Münster 2024

Unsere Arbeitshilfen stehen auch
im Internet zum Download zur Verfügung: www.bagljae.de



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit der Einführung des Sozialgesetzbuches VIII, sind die Träger der Kinder- und Jugendhilfe ständig neuen Herausforderungen ausgesetzt. Mit jeder Gesetzesreform kommen neue Aufgaben hinzu. Dies, sowie gesellschaftliche Entwicklungen und globale Herausforderungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Jugendhilfelandtschaft. In § 80 SGB VIII verankert, ist mit dem Auftrag zur Jugendhilfeplanung eine Pflichtaufgabe beschrieben, welche als Instrument dem Ziel einer qualitativ hochwertigen und inklusiv ausgerichteten Kinder- und Jugendhilfe dienen soll.

Die Komplexität dieser Aufgabe sowie die ständig wachsenden Anforderungen an das System der Kinder- und Jugendhilfe erfordern ein entsprechendes Kompetenzprofil für die mit Planungsaufgaben betrauten Fachkräfte. Die Landesjugendämter sind gemäß § 85 Absatz 2 SGB VIII unter anderem zuständig für die Beratung der örtlichen Träger, für die Qualifizierung von Fachkräften und Entwicklung von Empfehlungen zur Erfüllung der Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe.

Die vorliegende Arbeitshilfe bietet einen Einblick in die Aufgaben der Jugendhilfeplanung und verdeutlicht, dass diese weit mehr ist als nur ein administrativer oder technokratischer Prozess. Vielmehr handelt es sich um einen kommunikativen und diskursgeprägten Prozess, der die Zusammenarbeit und Beteiligung verschiedener Akteurinnen und Akteure erfordert. Dies benötigt Legitimation, ausreichend Ressourcen und funktionsfähige Strukturen. Es ist unerlässlich, dass die Jugendhilfeplanung sowohl nach innen als auch nach außen klar kommuniziert wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Jugendhilfeplanung ihrer Aufgabe gerecht wird und die Bedürfnisse junger Menschen und derer Familien effektiv adressiert. Idealweise ist die Jugendhilfeplanung daher durch weichenstellende Grundsatzentscheidungen und eine übergreifende Planungskonzeption legitimiert, die gemeinsam von allen relevanten Partnerinnen und Partnern erarbeitet wurde. Die Autorität und Legitimität der Jugendhilfeplanung sind eng mit dem Jugendhilfeausschuss verbunden, der als politisches Gremium für diese Aufgabe zuständig ist.

Die vorliegende Arbeitshilfe richtet sich an alle, die in der Jugendhilfeplanung tätig sind oder sich damit auseinandersetzen möchten. Sie bietet Orientierung in den Aufgaben und Herausforderungen der Jugendhilfeplanung, fokussiert jedoch besonders auf die erforderlichen Kompetenzen der Planungsfachkräfte. Wir hoffen, dass diese Arbeitshilfe damit auch als Reflexionshilfe und Impulsgeber für kommunale Klärungsprozesse dienen kann.

Münster, im Mai 2024

Birgit Westers
Vorsitzende der
Bundesarbeitsgemeinschaft
Landesjugendämter

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
Erforderliche Kompetenzen einer Fachkraft für Jugendhilfeplanung	7
I. Kompetenz zur Koordination von Planungsprozessen.....	9
II. Kompetenz zur Konzeption von Planungsprozessen	11
III. Kommunikative Kompetenz	13
IV. Analytische Kompetenz.....	14
V. Qualitätsentwicklungskompetenz.....	14
VI. Kooperations- und Vernetzungskompetenz.....	16
VII. Kompetenz zur Beteiligung und zielgruppen gerechten Gestaltung von Planungsprozessen	16
VIII. Kompetenz in der Außendarstellung	18
IX. Digitalisierungskompetenz	19
Literaturverzeichnis	21
Liste der Mitglieder der Arbeitsgruppe.....	22

Einleitung

Jugendhilfeplanung ist eine in § 80 SGB VIII definierte Pflichtaufgabe der öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Sie ist ein zentrales steuerungsunterstützendes Instrument zur systematischen und beteiligungsorientierten Entwicklung der Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe. Es soll ein qualitativ und quantitativ bedarfsgerechtes Jugendhilfeangebot gewährleistet werden (§ 79 SGB VIII), welches zur Gestaltung positiver Lebensbedingungen für junge Menschen und ihrer Familien beiträgt (§ 1 SGB VIII). Die konkrete Ausgestaltung der Jugendhilfeplanung unterscheidet sich nach den lokalen Begebenheiten und wird in der Regel gemeinsam zwischen Jugendhilfeausschuss, der Verwaltung des Jugendamtes und den freien Trägern ausgehandelt und beschlossen. Im allgemeinen Sprachgebrauch beschreibt der Begriff Jugendhilfeplanung dabei sowohl den Prozess der Jugendhilfeplanung, als auch die Arbeit der „Jugendhilfeplanungsfachkräfte“. Das hier vorliegende Kompetenzprofil stellt die für die Arbeit der Jugendhilfeplanungsfachkräfte erforderlichen Kompetenzen in den Mittelpunkt.

In § 80 SGB VIII Abs. 1 hat der Gesetzgeber Verfahrensschritte festgelegt, die im Rahmen der Planung durchgeführt werden müssen. Diese sind Bestandsfeststellung, Bedarfsermittlung und Maßnahmenplanung. Zusätzlich sind in Absatz 2 Planungsziele bzw. Standards vorgegeben und es ist festgelegt, wer in den Planungsprozess einzubeziehen ist. Unter anderem müssen die Bedürfnisse der Betroffenen selbst (Kinder, Jugendliche, Erziehungsberechtigte) in geeigneter Form berücksichtigt werden. Absatz 5 fordert zudem die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe dazu auf, die Jugendhilfeplanung mit anderen örtlichen und überörtlichen Planungen abzustimmen. Eine zentrale Rolle im Planungsprozess spielt der Jugendhilfeausschuss. Gemäß § 71 Abs. 3 Satz 2 SGB VIII hat sich der Jugendhilfeausschuss mit der Jugendhilfeplanung zu befassen und ist entsprechend das für die Jugendhilfeplanung zuständige politische Gremium. „Weichenstellende Grundsatzentscheidungen, thematische Schwerpunktsetzungen, Zielvorstellungen für Planung und Weiterentwicklung der Jugendhilfe sind im JHA zu besprechen und zu verabschieden. Der eigentliche Planungsprozess, der unter der fachlichen Verantwortung eines hauptamtlichen Planers erfolgt, ist von einem Gremium zu begleiten, in dem die Verwaltung des Jugendamtes, Vertreter der freien Jugendhilfe sowie Praktiker und Mitglieder der Vertretungskörperschaft eingebunden sind.“¹ Idealerweise ist die kommunale Jugendhilfeplanung damit legitimiert durch eine gemeinsam zwischen Jugendhilfeausschuss, der Verwaltung des Jugendamtes und den freien Trägern ausgehandelte übergreifende Planungskonzeption. Die operative Umsetzung wird maßgeblich geprägt durch die Arbeit der Jugendhilfeplanungsfachkraft, welche sich nach den in §80 SGB VIII definierten Kriterien zu richten hat.

¹ Schön 2022, § 80 Rn. 27.

Gemäß § 79 Abs. 2 S.1 Nr.2 SGB VIII, sind für den nach § 80 SGB VIII ermittelten Bedarf „verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit“ aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Die Aufgaben der Planungsfachkräfte werden unter anderem aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen und stetig wachsender Aufgaben und Anforderungen an das System Kinder- und Jugendhilfe als zunehmend komplexer beschrieben. So konstatiert Britta Tammen im Frankfurter Rechtskommentar zum SGB VIII: „Sowohl die Ergänzung in (§ 80) Abs. 2 Nr. 2 als auch die neu eingefügte Nr. 4 als Zielvorgaben der Jugendhilfeplanung dienen zur Umsetzung des Leitbilds der Inklusion, die ein maßgebliches Anliegen des KJSG darstellt und mit der Erweiterung der Erziehungsziele der Kinder- und Jugendhilfe um die gleichberechtigte Teilhabe mit dem KJSG nun bereits in § 1 verankert ist. Durch den erhöhten Abstimmungsbedarf im Rahmen der Planung ist mit erheblichem Mehraufwand zu rechnen.“².

Die Erhöhung der Aufgabenkomplexität ergibt sich auch dadurch, dass das Konzept der integrierten Sozialplanung in den Fokus rückt. Dieses geht davon aus, dass auch die Herausforderungen und

§ 79 SGB VIII – Gesamtverantwortung, Grundausrüstung

(1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für die Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung.

(2) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, dass zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch

1. die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen; hierzu zählen insbesondere auch Pfleger, Vormünder und Pflegepersonen;

2. die nach Nummer 1 vorgehaltenen Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen dem nach § 80 Absatz 1 Nummer 2 ermittelten Bedarf entsprechend zusammenwirken und hierfür verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit aufgebaut und weiterentwickelt werden;

3. eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach Maßgabe von § 79a erfolgt.

(...)

Problemlagen der Kinder- und Jugendhilfe oft nicht alleine im eigenen System gelöst werden können. Die Kinder- und Jugendhilfe muss daher als Teil eines größeren Gesamtsystems gesehen werden. Integrierte planerische Lösungsansätze beinhalten die Grundannahme, dass verschiedene Systeme ineinandergreifen müssen. Für den Prozess der Jugendhilfeplanung bedeutet dies, dass nicht nur umfassende Kenntnisse über Strukturen und Angebote der Kinder- und Jugendhilfe, sondern auch der angrenzenden Systeme sowie der Lebenslagen und Lebenswelten der Zielgruppe in den jeweiligen Sozialräumen berücksichtigt werden müssen. Teils erfordert dies eine enge Zusammenarbeit mit angrenzenden Systemen wie Schule und Gesundheitswesen, teils aber auch eine klare Verständigung über Zuständigkeiten und Abgrenzungsnotwendigkeiten. Die Regelungen des § 81 SGB VIII präzisieren dabei die strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen.

Jugendhilfeplanung kann somit als „mehrstufiges Verfahren“ verstanden werden. Jugendhilfeplanung als Person kann dabei die Moderation und Koordination von Planungsprozessen übernehmen. Hierfür benötigt es einen Auftrag und Legitimation. Die Aufgabe der „Planungskoordination“ rückt hierdurch stärker in den Fokus.³

Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII beschreibt mehr als die Arbeit der Planungsfachkraft. Es ist als mehrstufiges Verfahren eine Aufgabe für alle im Jugendamt. Diese Aufgabe besteht aus einem

² Tammen 2022, § 80 Rn. 15

³ Jordan/Schone haben vorgeschlagen, den Begriff des Jugendhilfeplaners/der Jugendhilfeplanerin durch den des Planungskoordinators/der Planungs Koordinatorin zu ersetzen. Ihrer Ansicht nach suggeriert »Jugendhilfeplaner/-in« dass eine Aufgabe unter vielen von einer dafür zuständigen Stelle erledigt wird, während die Bezeichnung Planungs Koordinator/-in stärker die permanente, koordinierende und moderierende Funktion der Fachkraft hervorhebt (vgl. Jordan/Schone 2010, in: Maykus/Schone S. 125). Da sich jedoch die Bezeichnung Jugendhilfeplaner/-in bzw. Jugendhilfeplanungsfachkraft in der Fachwelt etabliert hat, wird diese Bezeichnung hier auch weiterhin verwendet.

vielschichtigen Zusammenspiel von Leitungskräften der Verwaltung, der örtlichen Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, dem Jugendhilfeausschuss, den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Akteurinnen und Akteuren aus Rechtskreisen außerhalb des SGB VIII, den jungen Menschen und ihren Familien sowie den Planungsfachkräften selbst. Der Erfolg von Jugendhilfeplanung wird daher immer auch von der Kooperation und Beteiligung der Akteurinnen und Akteure bestimmt und ist somit ein kommunikativer, diskursgeprägter Prozess. Dies gilt insbesondere zu berücksichtigen, da Planung oftmals verkürzt aufgefasst wird als „Monitoring“. Dies ist eine wichtige Teilaufgabe, Jugendhilfeplanung als mehrstufiges Verfahren meint mehr. Der gesetzliche Auftrag zur Befriedigung von Bedarfen kann zudem nicht nur eine quantitative Dimension beinhalten, sondern schließt auch eine qualitative Dimension, im Sinne einer fachlichen Weiterentwicklung und Qualitätssicherung ein. Eine fachliche Weiterentwicklung wiederum impliziert, dass sich auch die Organisation weiterentwickeln muss. Das heißt, dass Jugendhilfeplanung in diesem Verständnis auch Organisationsstrukturen und Handlungsabläufe im Blick behalten muss. Die seit einigen Jahren beklagte »Profilerosion« oder Vernachlässigung der Jugendhilfeplanung steht allerdings in einem eklatanten Gegensatz zu der zunehmenden Aufgabenkomplexität im Jugendamt. Um dieser Entprofilierung entgegenzutreten, bedarf es sowohl nach innen als auch nach außen einer klar kommunizierten Aufgaben-/Stellenbeschreibung bzw. eines klaren und transparenten Aufgabenprofils für die Planungsfachkraft. Zudem ist eine dem Aufgabenzuschnitt angemessene Personal- und Ressourcenausstattung für die Erfüllung der Aufgaben einer Planungsfachkraft notwendig.

In der Mehrzahl der deutschen Jugendämter sind eine oder mehrere Fachkräfte mit der Koordination, Steuerung und teils operativen Durchführung der Aufgaben nach § 80 SGB VIII beauftragt. Die Erfüllung des Aufgabenbereiches verlangt dabei nicht nur nach Fachkräften, die über die nachfolgend dargestellten Kernkompetenzen verfügen, sondern auch eine Jugendamtsleitung, die gewährleistet, dass die Fachkräfte im regelmäßigen Austausch mit anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe und Planungsfachkräften aus angrenzenden Systemen stehen und dort die Informationen bekommen, die sie für ihren Arbeitsbereich brauchen. Die Anbindung der Planungsfachkräfte als Stabsstelle bei der Jugendamtsleitung – oder übergeordneten Organisationseinheiten – hat sich je nach Aufgabenzuschnitt und (integriertem) Planungsverständnis in der Praxis als sinnvolles Modell gezeigt. Auch, da die Aufgabenstellung oftmals quer zur Linienorganisation einer Verwaltung liegt und die Planung dabei in der Regel in Matrixstruktur stattfindet.

Die Komplexität und der besondere Anspruch des Arbeitsbereiches führt dabei zu einem besonderen Unterstützungsbedarf der Jugendhilfeplanungsfachkraft. Die konkrete Ausgestaltung der Planungstätigkeit, die Organisationsform oder der Personaleinsatz können und sollen jedoch nicht allgemeingültig definiert werden: "Dass Jugendhilfeplanung in jeder Kommune und in jedem Kreisgebiet entsprechend den dortigen Bedingungen und Herausforderungen sich jeweils anders konturiert, ist selbstverständlich; insofern stellt sich das, was als »Jugendhilfeplanung« bezeichnet wird, regional und auf der zeitlichen Schiene immer wieder anders dar"⁴.

Erforderliche Kompetenzen einer Fachkraft für Jugendhilfeplanung

Auch wenn Jugendhilfeplanung, wie beschrieben, eine Querschnittsaufgabe ist, der sich das gesamte Jugendamt zu stellen hat⁵, braucht es mit zeitlichen und sachlichen Ressourcen

⁴ Merchel 2016, S. 21.

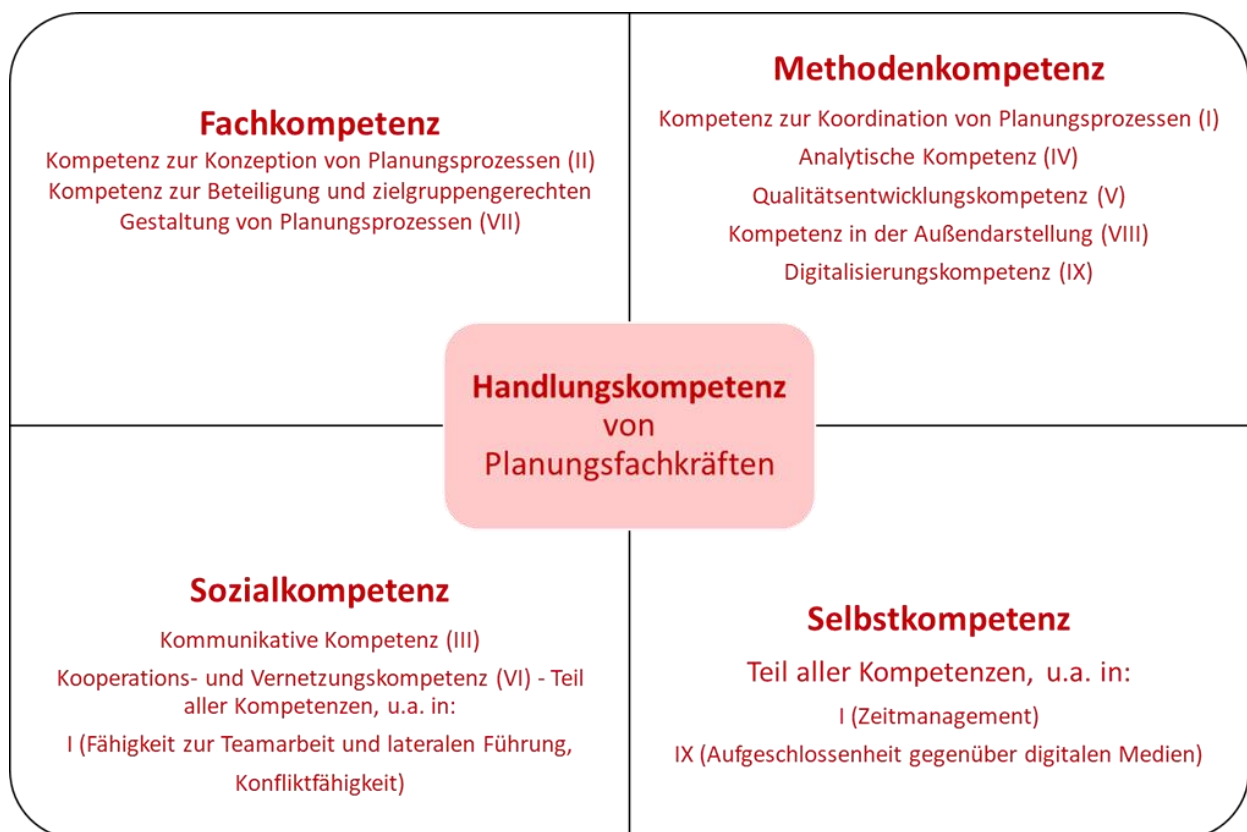
⁵ vgl. Schön 2022, § 80 Rn 36.

ausgestattete Fachkräfte, denen diese Aufgabe zugeordnet wird bzw. denen die Umsetzungsverantwortung obliegt. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die genauen Anforderungen je nach spezifischem Kontext, den örtlichen Gegebenheiten und dem Auftrag der Planungsfachkräfte variieren können.

Der Verantwortungsbereich der einzelnen Jugendhilfeplanungsfachkräfte kann sich nicht auf den gesamten Umfang aller zur Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII zugehörigen Teilaufgaben erstrecken. Vielmehr sind diese je nach Aufgabenzuschnitt, kommunalem Planungskonzept, örtlichen Strukturen und Traditionen für unterschiedliche Teilbereiche und -aufträge verantwortlich, gleichwohl aber für die Gesamtkoordination der Planungsaktivitäten zuständig. Auch hier gilt: Je nach Aufgabenzuschnitt und Rollenverteilung innerhalb der Verwaltung können Teilprozesse der Planung auf unterschiedliche Personen verteilt werden bzw. unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen zugeschrieben werden. Diese benötigen dann die entsprechenden Kompetenzen.

Die Gesamtheit der Aufgaben von Planungsfachkräften erfordert ein hohes Maß an fachlichen und administrativen Kenntnissen sowie ein hohes Maß an methodischen und kommunikativen Fähigkeiten. Im Einzelnen lassen sich neun Kernkompetenzen für eine Planungsfachkraft zusammenfassen (siehe Abbildung 1), die vier Handlungskompetenzen zugeordnet werden können.⁶ Diese Kompetenzen tragen dazu bei, dass die Planung effektiv ist und die angestrebten Ziele erreicht werden können.

In den folgenden Kapiteln werden die abgebildeten Kernkompetenzen von Planungsfachkräften ausführlich dargestellt.



⁶ Z. B.: Busian/Pätzold 2002, S. 224ff.

Abbildung 1: Handlungs- und Kernkompetenzen einer Planungsfachkraft in der Jugendhilfeplanung, eigene Darstellung

I. Kompetenz zur Koordination von Planungsprozessen

Die Koordination ist ein integraler Bestandteil des mehrstufigen Verfahrens und eng mit der Konzeption und operativen Umsetzung der Planung verbunden. Sie dient dazu, für das Gesamtplanungsverfahren sicherzustellen, dass die einzelnen Teilplanungsaufträge und -prozesse sowie die operativen Planungstätigkeiten effektiv umgesetzt und aufeinander abgestimmt werden.

In der Regel müssen in einem Jugendamt mehrere Planungsvorhaben gleichzeitig gestaltet und gesteuert werden. Verbindungslinien und Schnittstellen müssen dabei im Blick behalten werden. Zunehmend rückt dabei die Zielsetzung einer integrierten Jugendhilfeplanung in den Fokus. Integrierte Planungen beziehen sich auf einen ganzheitlichen Ansatz bei der Entwicklung von Plänen und Strategien. Der Begriff "integriert" deutet darauf hin, dass verschiedene Teilaufgaben und Teilbereiche der Kinder- und Jugendhilfe in einem koordinierten und zusammenhängenden Rahmen betrachtet und geplant werden. In einem erweiterten Sinne umfasst dies auch die in der Einleitung bereits beschriebene Zusammenarbeit mit angrenzenden (Sozial-)Systemen. Der integrierte Ansatz zielt darauf ab, Silo-Denken zu überwinden und sicherzustellen, dass alle Teile einer Fachplanung oder verschiedener Fachplanungen zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Steuerung und Koordination der konkreten Planungsprozesse ist daher mit einer besonderen Verantwortung verbunden und kann im Sinne eines Projektmanagements verstanden werden. Dafür ist es erforderlich, Strukturen zu schaffen, welche auf Dauer angelegt oder wiederholbar sind. Die Planungsfachkraft benötigt hierfür folgende Kenntnisse und Kompetenzen:

- Tools und Methoden des (agilen) Projektmanagements und (Methoden)kenntnisse im Bereich des integrierten Planens.
- Organisationsfähigkeiten: Koordination erfordert eine strukturierte Herangehensweise an die Planung und Organisation von Aktivitäten. Hierzu wird die Fähigkeit benötigt, Zeitpläne, Ressourcen und Aufgaben effizient zu organisieren.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Projekte und Planungsprozesse können sich ändern. Die Planungsfachkräfte müssen in der Lage sein, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.
- Selbstmanagement: Jugendhilfeplanungsfachkräfte müssen oft mehrere Aufgaben zeitgleich bearbeiten. Dies erfordert Fähigkeiten zum Selbstmanagement, zur Priorisierung von Planungsaufträgen und Teilprozessen sowie in der Stressbewältigung.

Nicht nur das Gesamtplanungsverfahren benötigt eine Koordination. Auch Teilplanungsprozesse vollziehen sich in der Praxis häufig unter projektähnlichen Bedingungen. Auch hierfür werden zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen benötigt. Für beides gilt: Es werden politische und strategische Ziele definiert, die im weiteren Verlauf operationalisiert werden müssen. Im Rahmen der Umsetzung von Planungsvorhaben werden in der Regel verschiedene Aufgaben identifiziert und definiert. Die Planungsfachkraft soll im Sinne des § 4 SGB VIII die freie Kinder- und Jugendhilfe in Planungsprozesse einbeziehen und gelingende Kooperationen unter den Beteiligten gewährleisten. Im Sinne einer Scharnierfunktion sollte die Fachkraft darüber hinaus die Schnittstellen zu den anderen Rechtssystemen und Angeboten im Blick haben und gestalten. Dafür nötige Beteiligungsprozesse adressieren sowohl die Zielgruppe der Angebote, die Fachkräften der öffentlichen und freien Träger, als auch ehrenamtlich

Aktive – nach § 4a SGB VIII gilt das auch für selbstorganisierte Zusammenschlüsse zur Selbstvertretung. Dazu sollte eine Planungsgruppe zusammengestellt werden, in der die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Arbeitsfelder (verwaltungsintern und -extern) zusammenarbeiten (näheres zur Zusammenstellung der Planungsgruppe in II. Kompetenz zur Konzeption von Planungsprozessen). Die Koordination ist notwendig, um diese Aufgaben den richtigen Ressourcen und Personen zuzuweisen sowie die Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Die skizzierten Arbeitsschritte verdeutlichen, dass die Planungsfachkraft zusätzlich zu den bereits dargestellten Kompetenzen über Kenntnisse und Kompetenzen in folgenden Bereichen verfügen muss:

- Kenntnisse über den (gesetzlichen) Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe.
- Kenntnisse über die Organisationsstruktur, Verteilung der Zuständigkeiten und Kommunikationswege in der eigenen Organisation.
- Fähigkeit zur Teamarbeit und lateralen Führung: Jugendhilfeplanungsfachkräfte arbeiten oft mit verschiedenen Teams und Stakeholdern⁷ zusammen. Dies erfordert die Fähigkeit, Teams zu führen, zu motivieren und effektiv zu managen.
- Konfliktmanagement: In der Koordination können Konflikte auftreten, sei es zwischen Teammitgliedern oder bei der Ressourcenverteilung. Kompetenzen im Konfliktmanagement helfen, Spannungen zu erkennen, zu verstehen und konstruktive Lösungen zu finden.
- Methoden und Tools zur Festlegung des Ablaufes von Planungsprozessen und wichtiger Planungsschritte (siehe hierzu auch: Digitalisierungskompetenz).

⁷ Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die ein Interesse oder eine Beteiligung an einem Prozess Projekt oder einer Initiative haben. Sie können direkte oder indirekte Auswirkungen auf das Vorhaben haben und daher als wichtige Interessenvertreter betrachtet werden.

II. Kompetenz zur Konzeption von Planungsprozessen

Während die Koordination von Planungsprozessen insbesondere die Umsetzung und Zusammenarbeit der verschiedenen Elemente der Planung fokussiert, zielt die Konzeption darauf ab, Ideen und Pläne zur Lösung konkreter Planungsaufträge /-fragen zu finden. Dies beinhaltet die Konzeption von Planungsprozessen sowie die Entwicklung von Strukturen und Strategien der Planung, einschließlich der Festlegung und Operationalisierung konkreter Planungsziele und Auswahl geeigneter Planungsansätze.

Die Planungsfachkraft muss für jedes Planungsvorhaben eine Prozessarchitektur konzipieren. Hierzu ist vor allem,

- der gesetzliche und politische Auftrag zu benennen und gegebenenfalls ein geeigneter politischer Beschluss herbeizuführen.
- zu analysieren, wer am Prozess zu beteiligen ist und welche Formate geeignet erscheinen, um den betroffenen Personenkreis ausreichend in die Planung einzubinden (z. B.: Unterausschuss, Planungsgruppe, einzelne Fachkräfte, Steuerungsgruppe, AG nach § 78 SGB VIII).
- festzulegen, welcher zeitliche Rahmen für den Planungsprozess eingeräumt wird und in welchem Abstand (Zwischen)Ergebnisse vorliegen sollen.
- abzuwägen, welche Ressourcen verfügbar und erforderlich sind.
- eine Zeit- und Aufgabenplanung zu erstellen, die Zielsetzung und Ressourcen aufeinander abstimmt.

Darüber hinaus ist für jedes Planungsvorhaben insbesondere neu zu definieren,

- welche geeigneten Beteiligungsformen ausgewählt werden müssen.
- welche unterschiedlichen Interessen (offen oder verdeckt) verfolgt werden.
- wer für welche Teilaufgaben zuständig ist.
- wie eine optimale Vernetzung der beteiligten Personen und Institutionen sichergestellt werden kann.
- wer Arbeitsgruppen leitet und moderiert.
- wie Ergebnisse ausgewertet, abgestimmt, aufbereitet und den einzelnen Zielgruppen erläutert werden.
- wie und wo Planungsergebnisse präsentiert werden.
- welche Schnittstellen und angrenzende Systeme von der Planung betroffen sind.

Das Planungsverständnis und die grundsätzliche Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe vor Ort prägen dabei die Zielrichtung, Organisation, Methodenwahl und Moderation von Planungsprozessen. Ganz entscheidend sind hier vor allem die Planungskultur und die politischen Vorgaben vor Ort.

Insbesondere in älteren Standardwerken werden verschiedene Planungsansätze (zielorientiert, bereichsorientiert, sozialraumorientiert und zielgruppenorientiert) unterschieden. Diese sind grundsätzlich als gleichwertige Lösungsversuche zu betrachten.⁸ Bereits 1992 plädierten Jordan/Schone⁹ für ein bereichsorientiertes Planungskonzept mit gleichzeitiger Berücksichtigung und Einbeziehung anderer Planungsorientierungen. So sollte im Verlauf des Planungsprozesses neben einer bereichsorientierten Sichtweise auch eine zielgruppenorientierte Ausrichtung treten (arbeitsfeldübergreifende Bewertung der Situation spezifischer Gruppen und ihrer Bedürfnisse). Auch sollten die Aspekte einer sozialräumlichen Planungsperspektive ebenso berücksichtigt werden wie die zielorientierte Perspektive.¹⁰ Im Sinne von Jordan/Schone gilt es damit zu fragen: „Warum (Zielorientierung) soll oder muss was (Bereichsorientierung) wo (Sozialraumorientierung) für wen

⁸ vgl. Nikles 1995; auch Jordan/Schone 1998.

⁹ Jordan/Schone 1992, S. 48.

¹⁰ Ebd.

(Zielgruppenorientierung) angeboten werden?“ Die verschiedenen Orientierungen sind Teile eines Ganzen, die die Dimensionen und Perspektiven in den Blick nehmen. Jugendhilfeplanung lebt durch den damit entstehenden Perspektivenwechsel auf den Gegenstand 'kommunale Jugendhilfe'“. ¹¹

Um ein umfassendes kommunales Planungskonzept erstellen zu können, soll die Planungsfachkraft unterschiedliche Planungsansätze kennen und zweckentsprechend kombinieren, beziehungsweise eine passende Planungsstruktur für den jeweiligen Auftrag entwickeln können. Dazu sind folgende Kompetenzen notwendig:

- Arbeitsfeldübergreifendes Denken und Handeln.
- Kenntnisse über die verschiedenen theoretischen Konstrukte und die Fähigkeit zum Transfer auf den eigenen Arbeitsbereich.
- Fähigkeit zur Entwicklung und Gestaltung konzeptioneller Grundlagen der Planungsprozesse.
- Erkennen von Schnittstellen und Einbeziehen wichtiger Partnerinnen und Partner im Planungsprozess sowie die Gestaltung entsprechender Verfahren.

Die einzelne Planung folgt dem hier idealtypisch dargestellten Planungskreislauf (Abbildung 2). Die Abfolge der einzelnen Bausteine kann von dieser Darstellung abweichen, auch können einzelne Schritte mehrfach durchlaufen werden. Insbesondere die Zielentwicklung/-überprüfung/-anpassung kann in einem agilen Planungsverständnis als kontinuierliche Aufgabe verstanden werden.

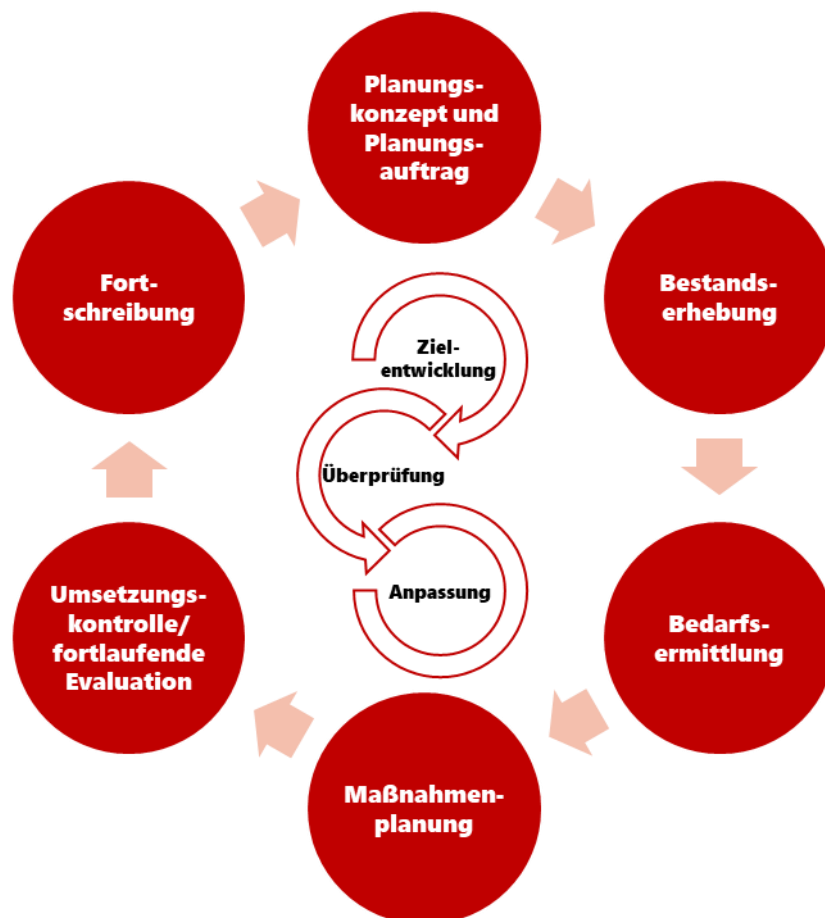


Abbildung 2: Planungskreislauf, eigene Darstellung in Anlehnung an Merchel 2016 und Wunderlich 2022.

¹¹ Jordan/Schone 2010, S. 95.

III. Kommunikative Kompetenz

Jugendhilfeplanung ist in wesentlichen Teilen ein kommunikativer Prozess¹². Dieser richtet sich einerseits auf einen fachlichen Diskurs und Aushandlungsprozess der Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe, andererseits auf die Zielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe im Sinne partizipativer Beteiligung. Außerdem betrifft dies auch die für die Koordinationstätigkeiten notwendige interne Kommunikation, einschließlich der Kommunikation zum und mit dem Jugendhilfeausschuss. Die Jugendhilfeplanungsfachkräfte müssen in der Lage sein, Informationen präzise zu vermitteln, zuzuhören und sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder angemessen informiert sind.

Zu den kommunikativen Kompetenzen zählen daher insbesondere:

- Moderationskenntnisse und -fähigkeiten.
- Aushandlungs- und Verhandlungsfähigkeiten: Insbesondere zur Gestaltung fachlicher Aushandlungsprozesse, einschließlich der Ressourcenverteilung.
- Kompetenzen zur zielgruppengerechten Aufbereitung und Kommunikation von Planungsergebnissen.
- Kenntnisse über Methoden der Öffentlichkeitsarbeit (siehe dazu: Kompetenzen in der Außendarstellung).

Die Kommunikation muss je nach Adressatenkreis zielgruppenspezifisch, situationsspezifisch und altersangemessen erfolgen. Dies setzt grundlegende kommunikative Fähigkeiten voraus, unter anderem:

- Fähigkeit, Sachverhalte klar und verständlich darzustellen.
- Kompetenz, die eigenen Einstellungen, Wahrnehmungen und Handlungsformen, die eigene Geschlechterrolle und weitere lebensbiografische Dimensionen zu reflektieren sowie die Deutungsmuster des Gegenübers zu verstehen. „Im Hinblick auf die plurale Zusammensetzung unserer Gesellschaft, auf das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Ethnien und Kulturen müssen diese grundlegenden kommunikativen Fähigkeiten ergänzt werden um interkulturelle Kompetenz.“ Dies schließt die Bereitschaft ein, fremde Wertsysteme, Normen und Handlungsweisen zu respektieren, sich aber auch deutlich von ihnen abgrenzen zu können, soweit Grundrechtsprinzipien durch sie verletzt werden.
- Kompetenz zu einer dem Auftrag der „inklusive Jugendhilfeplanung“ angemessenen Kommunikation: Der Auftrag zur inklusiv ausgerichteten Jugendhilfeplanung erfordert eine breite Palette kommunikativer Kompetenzen, da sie darauf abzielt, Menschen unterschiedlicher Hintergründe, Fähigkeiten und Perspektiven in den Planungsprozess einzubeziehen. Dazu zählt unter anderem Empathie, die Fähigkeit, sich klar und verständlich auszudrücken, Wissen über barrierefreie Kommunikationsmöglichkeiten und die Fähigkeit zum aktiven Zuhören. Eine inklusive Kommunikation bedarf einer kontinuierlichen Entwicklung und Anpassung, um den sich verändernden Bedürfnissen und Dynamiken gerecht zu werden. Inklusion erfordert daher oft flexible Kommunikationsstrategien, die an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten angepasst sind. Dies kann die Anpassung des Kommunikationsstils oder die Verwendung verschiedener Medien umfassen.

¹² vgl. Merchel 2016, S. 79ff.

IV. Analytische Kompetenz

In Planungszusammenhängen bedeutet analytische Kompetenz, komplexe Situationen wahrzunehmen und zu verstehen sowie Zusammenhänge und Wirkmechanismen sichtbar zu machen und entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln. Analytische Fähigkeiten sind daher entscheidend, um Bedarfe und Anforderungen zu analysieren.

Sie ermöglichen es Fachkräften, Daten zu verstehen, Trends zu erkennen, Probleme zu identifizieren und fundierte Entscheidungen zu treffen. Zudem unterstützen sie dabei, den Überblick zu behalten und strategisch zu planen. Durch Aufteilung und Strukturierung der Sachverhalte soll Komplexität reduziert werden, ohne die ganzheitliche Betrachtung des Planungsfeldes aus dem Blick zu verlieren. Neben dem Aufdecken und Erkennen kausaler Zusammenhänge geht es auch um die Entwicklung von Veränderungsperspektiven. Beides muss zielgruppenspezifisch kommuniziert und dargestellt werden.

Die genaue Analyse ist dabei Grundlage für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen. Hierzu gehören die Fähigkeiten:

- zur Auswahl, zum Verdichten und Abstrahieren von Informationen.
- zur Ursachen- und Risikoanalyse.
- zur Bewertung von Effektivität von Planungsansätzen sowie zur Optimierung des Ressourceneinsatzes.
- zum Erfassen, Bewerten und Gewichten von zentralen Sachverhalten und Problemen.
- zum Erkennen von Tendenzen und Zusammenhängen sowie zum Ableiten von richtigen Schlussfolgerungen und Strategien.
- zum sicherem Umgang mit Daten, Fakten und Methoden der empirischen Sozialforschung.
- zur Bewertung der Aussagekraft von Daten sowie deren Einordnung und Interpretation.
- zur Anwendung relationaler Datenbanken und anderer Anwendungen der Datenverarbeitung, insbesondere Hinblick auf Datenmanagement, Datenverarbeitung und Datenaufbereitung.
- der pointierten Darstellung von Daten, Zusammenhängen und Informationen.
- zum Monitoring und der Evaluation von Planungsprozessen.

V. Qualitätsentwicklungskompetenz

Das SGB VIII räumt der Qualitätsentwicklung für große Teile der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe einen deutlichen Stellenwert ein. Die §§ 79, 79a SGB VIII verpflichten den öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe dazu, entsprechende Prozesse zu installieren und Qualitätskriterien zu entwickeln.

Mit dem KJSG werden ausdrücklich die Weiterentwicklung der Qualitätsmerkmale für die inklusive Ausrichtung der Aufgabenwahrnehmung und die Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse von jungen Menschen mit Behinderung betont, wodurch der Inklusionsansatz innerhalb der Qualitätsentwicklung herausgestellt wird.

Ebenfalls hervorgehoben wird die Entwicklung von Qualitätsmerkmalen für die Sicherung der Rechte von Kindern in Einrichtungen und in Familienpflege als auch für ihren Schutz vor Gewalt. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei dem Beteiligungs- und Beschwerdemanagement sowie den Schutzkonzepten gemäß § 45 SGB VIII zu, die somit auch Gegenstand der Qualitätsentwicklung sind.¹³

Zur konkreten Umsetzung sagt das SGB VIII relativ wenig. Die Ausgestaltung der entsprechenden Prozesse ist damit in die Hände der Jugendämter gelegt, d. h. diese Aufgabe kann von einer

¹³ vgl. Tammen 2022, § 79a Rn. 6ff.

Planungsfachkraft übernommen werden.¹⁴ Dies ist kein Automatismus, die Jugendämter sind frei in der Gestaltung dieser Aufgabe. Soll die Jugendhilfeplanungsfachkraft jedoch diese Aufgabe übernehmen, ist sicherzustellen, dass die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen:

- Notwendig ist in jedem Fall eine strukturelle Verbindung zwischen Jugendhilfeplanung und Qualitätsentwicklung, da die Ergebnisse der Jugendhilfeplanung Grundlage für die Ausgestaltung der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sind.
- Ebenso ist es sinnvoll, dass Erkenntnisse aus den Prozessen der Qualitätsentwicklung in die Jugendhilfeplanung einfließen.
- In der Regel ist es so, dass Planungsfachkräfte über viele notwendige Kompetenzen verfügen, um Prozesse der Qualitätsentwicklung zu begleiten. Qualitätsentwicklungsprozesse basieren auf ähnlichen methodischen Elementen wie Prozesse der Jugendhilfeplanung (z. B. Prozessvorschlag).¹⁵ Auch hier ist die Einbindung von und Kooperation mit den Trägern der freien Kinder- und Jugendhilfe ein zentraler Aspekt.

Merchel sieht die Verankerung der Qualitätsentwicklung im Abschnitt „Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung“ des SGB VIII als deutlichen Hinweis des Gesetzgebers dafür, dass die Jugendhilfeplanung hier involviert ist.¹⁶ Bei der Entscheidung, mit welchen Verfahrensschritten die Prozesse der Qualitätsentwicklung realisiert und nach welchen Kriterien die Qualität in den einzelnen Handlungsfeldern bewertet und kontinuierlich weiterentwickelt werden sollen, ist auch der Jugendhilfeausschuss beratend und entscheidend hinzuzuziehen.¹⁷

§ 79a SGB VIII – Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a,
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch Qualitätsmerkmale für die inklusive Ausrichtung der Aufgabenwahrnehmung und die Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse von jungen Menschen mit Behinderungen sowie die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und in Familienpflege und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Absatz 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.

Für die benötigten Kompetenzen der Planungsfachkraft ergibt sich daraus, dass ein Grundverständnis über Herangehensweisen, Prozesse und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung unverzichtbar ist. Je nach Umfang der übertragenen Aufgaben im Kontext der Qualitätsentwicklung wird eine umfassende Weiterbildung notwendig sein.

Im Kontext der Qualitätsentwicklung gem. §§ 79, 79a SGB VIII benötigt die Planungsfachkraft vor allem folgende Kompetenzen:

- Grundverständnis der Herangehensweisen, Prozesse und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung.

¹⁴ vgl. Merchel 2013, S. 10.

¹⁵ vgl. Merchel 2013, S. 16ff.

¹⁶ vgl. Merchel 2013, S. 9.

¹⁷ vgl. Merchel 2013, S. 12.

- Fähigkeit zur Rollendifferenzierung zwischen „Jugendhilfeplanung“ und „Qualitätsentwicklung“.
- Moderationsfähigkeit.

VI. Kooperations- und Vernetzungskompetenz

Die Arbeitsprozesse im Bereich der Jugendhilfeplanung sollen dynamisch, pragmatisch, partizipativ, bedarfsorientiert und kommunikativ sein.¹⁸ Zwei Instrumente hierfür sind Kooperation und Vernetzung. Ziel von Vernetzung ist es, in Planungsprozessen gemeinsam mit den Kooperationspartnern Ziele und – daraus abgeleitet – Handlungsnotwendigkeiten und Ressourcen zu erkennen, diese zu bündeln und zielgerichtet für die Entwicklung konkreter Handlungsfelder einzusetzen.

In § 80 Abs. 2 SGB VIII ist unter anderem geregelt, dass Einrichtungen und Dienste so geplant werden sollen, dass „ein möglichst wirksames, vielfältiges, inklusives und aufeinander abgestimmtes Angebot von Jugendhilfeleistungen gewährleistet ist“. Zudem soll „ein dem nach Absatz 1 Nummer 2 ermittelten Bedarf entsprechendes Zusammenwirken der Angebote von Jugendhilfeleistungen in den Lebens- und Wohnbereichen von jungen Menschen und Familien sichergestellt“ sein. Außerdem gibt der Gesetzgeber vor, dass die Jugendhilfeplanung mit den Planungen angrenzender Bereiche abzustimmen sind und der Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe generell mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen zusammenarbeiten soll. Die Planung soll sich also nicht nur an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientieren, sondern auch deren Lebens- und Wohnbereiche bzw. die dort vorgehaltenen Angebote und Dienste berücksichtigen sowie die freien Träger und angrenzenden Bereiche im Blick behalten. Vor diesem Hintergrund rückt die Zielstellung einer sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung in das Blickfeld. Dies erfordert dauerhafte Informations-, Kommunikations-, Kooperations- und Vernetzungsprozesse.

Netzwerke verändern sich personell und inhaltlich ständig. Sie müssen deshalb kontinuierlich moderiert, ausgerichtet und inhaltlich sowie methodisch begleitet werden. Nutzbringende Vernetzung muss in der Regel mit Verhandlungsgeschick, methodischem Wissen, Steuerungskompetenz und der Fähigkeit zum Interessensausgleich hergestellt und gepflegt werden.

Daraus ergeben sich folgende Kompetenzanforderungen:

- Netzwerkmanagementkenntnisse,
- Kenntnisse über die bestehende Gremien-/Arbeitskreisstruktur innerhalb der Zuständigkeit des Jugendamtes und der angrenzenden Bereiche,
- systemische (Organisations-)Entwicklungskompetenzen,
- Verhandlungsgeschick und
- ausgeprägte Kooperationsfähigkeit.

VII. Kompetenz zur Beteiligung und zielgruppengerechten Gestaltung von Planungsprozessen

Planungsfachkräfte sollen dafür Sorge tragen, dass die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Betroffenen sichtbar werden, in Analysen und Bewertungen maßgeblich einfließen und handlungsleitend in der konzeptionellen Arbeit zur Maßnahmenplanung werden. Die Ausführungen zu dieser Kompetenz fokussieren sich auf die Beteiligung der jungen Menschen und deren Familien. Die Beteiligung von weiteren Stakeholdern im Planungsprozess wird unter anderem in der Kompetenz zur Koordination von Planungsprozessen sowie in der Kompetenz zur Kooperation und Vernetzung berücksichtigt.

¹⁸ vgl. Hladik et al. 2014.

Grundsätzlich richtet sich Beteiligung im Rahmen der Jugendhilfeplanung an:

- den Adressatenkreis der Angebote und Leistungen, nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 SGB VIII, insbesondere junge Menschen und deren Erziehungsberechtigten,
- die anerkannten Träger der freien Jugendhilfe,
- nach § 4a SGB VIII auch an selbstorganisierte Zusammenschlüsse,
- Fachkräfte der Jugendhilfe und Planungsfachkräfte angrenzender Bereiche.

Das Bundesjugendkuratorium sieht die Notwendigkeit, die Partizipation von jungen Menschen und deren Familien zu stärken und fordert hinsichtlich deren Beteiligung einen höheren Stellenwert in der Praxis der Jugendhilfeplanung.¹⁹ An dieser Stelle ein kurzer Exkurs zum Thema Beteiligungsrechte im SGB VIII und den hieraus resultierenden Anforderungen an die Jugendhilfeplanung:

Beteiligung der Zielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe kann als Querschnittsthema angesehen werden. Vor allem gemeinwesen- und sozialraumorientierte Konzepte der Sozialen Arbeit sehen Beteiligung als einen grundlegenden Pfeiler von qualitativer (kommunaler) sozialer Entwicklung. Ausgehend von der Maxime, den Menschen als Experten seiner Lebensführung zu betrachten, sichert Beteiligung das Recht auf Mitgestaltung und Teilhabe. Für den Prozess der Jugendhilfeplanung können daraus zwei Aufgabenbereiche abgeleitet werden.

- Zum einen muss sichergestellt werden, dass dem Partizipationsauftrag im Rahmen der Aufgabenerfüllung nach dem SGB VIII entsprochen wird. Hieraus kann sich die Aufgabe ergeben, im Rahmen von Planungsprozessen zu überprüfen, ob und inwieweit im Rahmen der operativen Ausgestaltung der Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe die gesetzlich verankerten Partizipationsrechte der jeweiligen Zielgruppe gewährleistet werden. Soweit dies nicht der Fall ist, ist Jugendhilfeplanung gefordert, passende Beteiligungsformate einzufordern bzw. zu initiieren.
- Zum anderen muss gemäß den Vorgaben des § 80 SGB VIII festgelegt werden, wie artikuliert Bedürfnisse der Betroffenen im Planungsprozess berücksichtigt werden. Hier empfiehlt es sich, in einem ersten Schritt zu klären, ob für das konkrete Planungsvorhaben ausreichend Erkenntnisse aus vorhandenen Quellen genutzt werden können. Dies können z. B. bundes- oder landesweite Erhebungen sein, aber auch Erkenntnisse aus bestehenden Beteiligungsformaten oder Erkenntnisse, welche von in der Kinder- und Jugendhilfe tätigen Fachkräften vor Ort im Rahmen ihrer regulären Tätigkeit gewonnen werden. In diesen Fällen geht es dann weniger um die Frage, wie neues oder zusätzliches Wissen über die Bedürfnisse der Zielgruppe gewonnen werden kann, sondern darum, wie das vorhandene Wissen für den Prozess der Jugendhilfeplanung transparent gemacht und systematisch aufbereitet werden kann.
- Wenn allerdings vor Ort davon ausgegangen werden muss, dass in den bestehenden Strukturen für die jeweilige Zielgruppe der konkreten Planung keine ausreichenden Beteiligungsmöglichkeiten vorhanden sind, müssen Partizipationsstrukturen geschaffen werden. Auch hier stellt sich jedoch die Frage, ob die Planungsfachkraft diese Möglichkeit schaffen muss, oder ob eine der im Planungsprozess ausgesprochenen Handlungsempfehlungen lauten sollte, dass Partizipationsmöglichkeiten für diese Zielgruppe ausgebaut werden müssen. Dies kann in Kooperation mit anderen Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe, den bestehenden fachlichen und/oder sozialräumlichen Netzwerken oder in eigener Verantwortung organisiert werden. Auch die Verantwortung für die Umsetzung muss dann nicht zwangsläufig bei der Planungsfachkraft liegen, sondern je nach Ebene gegebenenfalls bei den für die Einzelfallplanung (Hilfeplanung) oder den für die angebots-/einrichtungsbezogene Konzept- und Programmplanung verantwortlichen Personen.

¹⁹ vgl. Bundesjugendkuratorium 2012, S. 15f.

Der Exkurs zeigt, dass der Auftrag zur Beteiligung je nach konkretem Ziel der Beteiligung unterschiedliche Kompetenzen erfordert:

- Die jeweiligen Beteiligungsmethoden liefern vielfältige Möglichkeiten. Von der reinen schriftlichen Ideensammlung oder Bedürfnisabfrage über Themenfindung bis hin zu umfangreicher politischer Partizipation und Beteiligung an der Bedarfsaushandlung. Eine gründliche Vorbereitung und Konzeptentwicklung (siehe auch Kompetenz zur Konzeption von Planungsprozessen) sind daher wesentlich für die Auswahl der geeigneten Methode.
- Hinsichtlich der Auswahl einer geeigneten Methode muss die Planungsfachkraft in der Lage sein, Möglichkeiten der Beteiligung zielgruppengerecht zu erschließen. Dies beinhaltet auch die Kompetenz, Lebenslagen der betroffenen Zielgruppen zu erkennen und fachlich einzuordnen.
- Die zielgerechte Auswahl einer geeigneten Beteiligungsmethode erfordert fundierte theoretische und methodische Kenntnisse zur Beteiligung.
- Weiter tragen Planungsfachkräfte dazu bei, dass die Positionen der jungen Menschen und deren Familien im politischen Aushandlungsprozess adäquat berücksichtigt werden. Die Planungsfachkraft soll im Ergebnis auch unterschiedliche Positionen sichtbar machen.
- Sofern die Methode von der Planungsfachkraft selbst durchgeführt werden soll, benötigt diese die Kompetenz, Beteiligungsaktionen oder -veranstaltungen zu planen, zu organisieren und zu koordinieren. Zudem muss sie in der Lage sein, Betroffene im Prozess bedarfsgerecht zu unterstützen.

Bei der Organisation von Beteiligungsprozessen können auch externe Ressourcen (Dienstleistende, externe Moderatorinnen und Moderatoren etc.) oder schon bestehende Beteiligungsverfahren in anderen kommunalen Planungsbereichen sowie die Bandbreite medialer, insbesondere digitaler Instrumente genutzt werden.

VIII. Kompetenz in der Außendarstellung

Jugendhilfeplanung wirkt in den öffentlichen Raum und ist damit ein Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Prozesse und Ergebnisse der Jugendhilfeplanung sind dabei wichtige Instrumente der Informationsvermittlung. Zum einen werden nur bestens informierte Mandatsträgerinnen und Mandatsträger fachlich richtige Entscheidungen auch gegen Widerstände verteidigen und zu deren Umsetzung beitragen. Zum anderen werden die Bürgerinnen und Bürger die Arbeit und die Angebotsstruktur der Kinder- und Jugendhilfe besser verstehen.

Die Jugendhilfeplanungsfachkraft braucht vor allem die Fähigkeit, die angewandten Planungsmethoden so zu beschreiben, dass diese von der (Fach-)Öffentlichkeit nachvollzogen werden können, denn: „Eine effektive und fachlich qualifizierte Diskussions- und Beteiligungskultur von freien Träger[n], Kommunen, Verbänden, Vereinen oder Ehrenamtlichen kann nur auf dem Hintergrund einer [...] transparenten, gemeinsamen Wissens- und Kompetenzbasis entstehen.“²⁰

Eine weitere Aufgabe der Planungsfachkraft ist die zielgruppenspezifische Vermittlung und Präsentation der Ergebnisse von Planungsprozessen in der (Fach-)Öffentlichkeit, in politischen Gremien sowie gegenüber der jungen Menschen und deren Familien. Daraus ergeben sich folgende Kompetenzanforderungen, die sich teils direkt mit der kommunikativen Kompetenz ergänzen:

- Fähigkeit zur strukturierten Informationsaufbereitung,
- Fähigkeit zur zielgruppenspezifischen Informationsdarstellung,
- mündliches und schriftliches Formulierungsgeschick und

²⁰ Vgl. Hladik et al. 2014, S. 15.

- Grundwissen über mediale und digitale Öffentlichkeitsarbeit.

Jugendämter können dabei Materialien der BAG Landesjugendämter im Rahmen der bundesweiten Aktionswochen "Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt." auf ihre Bedarfe vor Ort anpassen. Darüber hinaus beschäftigt sich die AG „Öffentlichkeitsarbeit“ der BAG Landesjugendämter dezidiert mit Instrumenten, Methoden und Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit und deren Einsatz vor Ort.

IX. Digitalisierungskompetenz

Verbunden mit den gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung wirken sich diese auch auf den Alltag und die Lebenswelt von Fachkräften und den der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit aus. Planungsfachkräften, auch in der Jugendhilfeplanung, kommt dabei die wichtige Aufgabe zu, die Digitalisierung auf mehreren Ebenen und in Bezug auf unterschiedliche Felder und Zielgruppen umfassend und reflexiv zu betrachten sowie mitzugestalten.²¹

Für eine zeitgemäße Jugendhilfeplanung ist es unerlässlich, die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten digitaler Medien zu kennen und umsichtig zu nutzen. Der menschengemachte und voranschreitende Prozess der Digitalisierung mündet in einer Kultur der Digitalität. Diese ist Folge „eines weitreichenden, unumkehrbaren gesellschaftlichen Wandels“.²²

Die Digitalisierung in Feldern der Kinder- und Jugendhilfe, ist somit kein Selbstzweck, sondern sie trägt vielmehr dem unweigerlichen Prozess dieses kulturellen Wandels Rechnung.

Dieser Wandel bringt neue Herausforderungen und Risiken, aber auch Potenziale mit sich, der sich auch die Jugendhilfeplanung stellen muss. Für in die Verwaltungsorganisationen eingebettete Planungsprozesse (und somit auch Planungsfachkräfte) ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, damit einhergehende Transformationsprozesse transparent und partizipativ für alle Zielgruppen zu gestalten.²³

Es gilt, digitale Medien sowohl als Arbeitsmittel als auch als Organisationstechnologien zu verstehen, mit welchen Jugendhilfeplanung umzugehen hat. Hierfür scheinen insbesondere zwei Ebenen bedeutsam zu sein:

Zum einen die Ebene der **Nutzung von Alltagsmedien im Kontakt und Austausch mit anderen Fachkräften und den Adressatinnen und Adressaten.**²⁴

- Vor allem Kinder und Jugendliche sind in Beteiligungsprozessen über diese digitalen Zugänge gut zu erreichen; so können Beiträge von Kindern und Jugendlichen und anderer Zielgruppen unter anderem mit Social-Media-Anwendungen besser berücksichtigt werden. Onlinebasierte Befragungen per Smartphone und deren Bewerbung via Social Media und QR-Codes sind Beispiele für moderne Partizipationsmöglichkeiten in der Jugendhilfeplanung (siehe auch VII. Kompetenz zur Beteiligung).
- Auch um Planungsvorhaben inklusiv zu gestalten, werden digitale Medien eine immer größere Rolle spielen.
- Aber nicht nur unter dem Aspekt der Beteiligung, sondern ebenso im Sinne der Netzwerkarbeit eröffnen digitale Medien im Planungskontext weitere Möglichkeitsräume, welche durch Planungsfachkräfte genutzt werden sollten. Die Planungsfachkraft sollte sich beim Einsatz digitaler Medien zudem bewusst sein, dass dadurch auch das Jugendamt in der Öffentlichkeit präsentiert wird (vgl. VIII. Kompetenz in der Außendarstellung).

²¹ Vgl. Böhmer/Lang 2022, S. 36.

²² Stalder 2016, S. 10f.

²³ Vgl. Kutscher et al. 2020

²⁴ Stüwe & Ermel 2019. S. 52.

Zum anderen die **Ebene des Einsatzes fachspezifischer Software für die Datensammlung und -verwaltung sowie für die Datenauswertung und –aufbereitung.**²⁵

- Die Sammlung und anschließende Verwaltung von verschiedenen planungsrelevanten Daten (beispielsweise Fallzahlen) wird durch digitale Tools und Software standardisierter und zuverlässiger. Gerade digitale Medien, die zur Partizipation von Adressatinnen und Adressaten verwendet werden können, bieten häufig auch komfortable Auswertungsmöglichkeiten. Aber auch die Auswertung sowie Aufbereitung planungsrelevanter Daten wird durch fachspezifische Software vereinfacht und anschaulicher. So lassen sich diese insbesondere in der Berichterstattung zum Beispiel durch Dashboards oder ähnliches nutzen.
- Für die Planungsfachkraft gilt es in diesem Zusammenhang eine besondere Sensibilität für den Schutz der Daten im digitalen Raum zu entwickeln. Digitalisierung betrifft als Querschnittsthema des gesellschaftlichen Wandels auch die Arbeit der Jugendhilfeplanung. So gilt es, im Hinblick auf ein umfassendes Kompetenzprofil, insbesondere darauf zu achten, dass alle hier genannten Kompetenzen (vgl. Kap I bis VIII) auch im digitalen Raum bzw. in Prozessen innerhalb der Digitalisierung anzuwenden und umzusetzen sind. Unter dem Stichwort „Digitalisierungskompetenz“ werden zusätzlich zu den bisher erörterten Kompetenzen folgende nötige Fähigkeiten subsumiert:
 - Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Medien,
 - Wissen um einen passgenauen und verantwortungsvollen Einsatz von digitalen Medien, Social-Media-Instrumenten, Kollaborationstools, Dashboards usw. sowie einen reflektierten, teilhabeorientierten Umgang damit,
 - die Fähigkeit, Datensicherheit- und Datenschutzwissen sensibel anzuwenden und
 - die Fähigkeit, planungsrelevante Daten mit fachspezifischer Software zu sammeln und zu verwalten sowie auszuwerten und aufzubereiten.

²⁵ Vgl. ebd.

Literaturverzeichnis

Böhmer, Anselm, Lang, Johannes (2022): Digitalisierung in der Sozialplanung. In: Rund, Mario, Peters, Friedhelm. (Hrsg.), Schlüsselbegriffe der Sozialplanung und ihre Kritik. Wiesbaden: Springer.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ) (2005): Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. Beschluss der 79. Arbeitstagung vom 08. bis 10.11.1995 in Köln; Aktualisierung durch die 97. Arbeitstagung vom 10. bis 12.11.2004 in Erfurt.

Bundesjugendkuratorium (2012): Neuaktivierung der Jugendhilfeplanung. Potenziale für eine kommunale Kinder- und Jugendpolitik. Online: <https://bundesjugendkuratorium.de/presse/neuaktivierung-der-jugendhilfeplanung.html> [Letzter Zugriff: 27.03.2024].

Busian, Anne, Pätzold, Günter (2002): Berufspädagogische Handlungskompetenz -neue Anforderungen an die Akteure? In: Otto, Hans-Uwe, Rauschenbach, Thomas, Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Wiesbaden: VS Verlag.

Landkreis Erlangen-Höchstadt (Hrsg.) (2014): Konzept der bedarfsorientierten, dynamischen Jugendhilfeplanung. Landkreis Erlangen-Höchstadt - Amt für Kinder, Jugend und Familie (Hrsg.), Erlangen. Online: <https://www.erlangen-hoechstadt.de/media/6497/konzept-der-bedarfsorientierten-und-dynamischen-jugendhilfeplanung.pdf> [Letzter Zugriff: 08.04.2024].

Jordan, Erwin, Schone, Reinhold (1992): Jugendhilfeplanung – aber Wie? Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Münster: Votum- Verlag.

Jordan, Erwin, Schone, Reinhold (Hrsg.) (1998): Handbuch Jugendhilfeplanung. Münster: Votum- Verlag.

Kutscher, Nadja; Ley, Thomas; Seelmeyer, Udo; Siller, Friederike; Tillmann, Angela & Zorn, Isabel (Hrsg.) (2020): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim: Beltz Juventa.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsentwicklung in der örtlichen Kinder- und Jugendhilfe. Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§ 79, 79a SGB VIII. Expertise im Auftrag der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe, Münster und Köln. Online: https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/c2/6e/c26e60ce-3a31-489e-b16b-b21370d77c1f/umsetzung_79und79asgbviii.pdf [Letzter Zugriff: 08.04.2024].

Merchel, Joachim (2016): Jugendhilfeplanung. Anforderungen, Profil, Umsetzung. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Maykus, Stefan, Schone, Reinhold (Hrsg.) (2010): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag.

Nikles, Bruno W. (1995): Planungsverantwortung und Planung in der Jugendhilfe: §§ 79, 80 SGB VIII, Stuttgart: Boorberg.

Oettler, Philipp-Emanuel, Pudelko, Julia (2023): Jugendhilfeplanung in Deutschland - Herausforderungen, Potenziale und Entwicklungstendenzen. Münster: Waxmann.

Schön, Markus (2022): SGB VIII - §80 Jugendhilfeplanung, Rn 1 - 40. in: Wiesner, Reinhold/Friederike Wapler (Hrsg.): SGB VIII - Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar. München: Beck.

Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Stüwe, Gerd, Ermel, Nicole (2019): Lehrbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Tammen, Britta (2022): FK-SGB VIII, §80 Rn 1-25, in: Münder, Johannes/Meysen, Thomas/Trenczek, Thomas (Hrsg.): Frankfurter Kommentar SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. 9., vollständig überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Wabnitz, Reinhard Joachim (2022): LPK-SGB VIII §80 Rn 17-23, in: Kunkel, Peter-Christian/Jan Kepert/Andreas Pattar (Hrsg.): Sozialgesetzbuch VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Lehr- und Praxiskommentar, 8. Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Wunderlich, Holger (2022): Integrative Sozialplanung vs. handlungsfeldorientierte (Fach-)Planung, in: Fischer, Jörg/Hilse-Carstensen, T./ Huber, S. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung. Weinheim: Beltz Juventa, S. 290-301.

Liste der Mitglieder der Arbeitsgruppe

Leitung der AG:

- Konrad-Lohner, Lisa (ZBFS – BLJA / Bayern)
- Niedermeier Sabine (ZBFS – BLJA / Bayern)

Mitglieder der AG:

- Ecke, Heiko (SMS/ LJA Sachsen)
- Fink, Thomas (LWL / Landschaftsverband Westfalen-Lippe)
- Friederich, Daniela (LJA Schleswig-Holstein)
- Hager, Yvonne (TMBJS / Thüringen)
- Hopmann, Andreas (LVR / Landschaftsverband Rheinland)
- Jochum, Patrick (LJA Saarland)
- Kratzsch, Jörg (LVwA / Sachsen-Anhalt)
- Marksteiner, Tamara (KVJS / Baden-Württemberg)
- Martensen, Mareike (LJA Schleswig-Holstein)
- Seilert Steffen (SenBJF-Berlin)
- Steff, Henrike (LWL / Landschaftsverband Westfalen-Lippe)
- Wiechmann, Nils (LSJV / Rheinland-Pfalz)

(Stand 12.04.24)