

Verein  
für  
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge  
zur Kinder- und Jugendhilfe 13

**Jugendhilfeausschuss  
und kommunale  
Jugendpolitik**

Dokumentation der Fachtagung  
am 28. Februar und 1. März 1997  
in Bogensee bei Berlin

Die Fachtagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

**Impressum:**

Herausgeber:  
Verein für Kommunalwissenschaften e.V.  
Ernst-Reuter-Haus  
Straße des 17. Juni 112  
10623 Berlin

Redaktion:

Dr. Margrit Müller

Satz:

Anne Taubert

Herstellung:  
Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Berlin 1997

Hinweis zur Online-Ausgabe:

Der vorliegende Tagungsband wird vom Verein für Kommunalwissenschaften e.V. nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Seit Januar 2003 besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen aus dem Internet herunterzuladen. Alle Texte sind schreibgeschützt, das heißt, sie können nicht verändert werden.

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
DR. MARGRIT MÜLLER, <i>Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin</i>	
<b>Einführung in das Tagungsthema:</b>	<b>7</b>
<b>Jugendpolitische Bedeutung und Handlungsmöglichkeiten des Jugendhilfeausschusses im Zusammenhang mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle</b>	
MINISTERIALRAT DR. REINHARD WIESNER, <i>Leiter des Referates Kinder- und Jugendhilferecht im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn</i>	
<b>Erfahrungsberichte:</b>	<b>20</b>
<b>Der Jugendhilfeausschuß als jugendpolitisches Leitungsgremium aus der Sicht eines Vorsitzenden des Jugendhilfeausschusses</b>	
DR. WINFRIED KÖSTERS, <i>Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses, Bergheim-Ahe</i>	
<b>Erfahrungsberichte:</b>	<b>34</b>
<b>Die Zusammenarbeit von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung - eine Voraussetzung für jugendpolitische Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund der Verwaltungsmodernisierung</b>	
KLAUS MOHRS, <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt Wolfsburg</i>	
<b>Arbeitsgruppen:</b>	
<b>Problemstellungen</b>	<b>41</b>
<b>Arbeitsgruppe 1: Großstädte</b>	
Moderation: KLAUS MOHRS, <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt Wolfsburg</i>	
Input: DR. WOLFGANG WITTEW, <i>Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ludwigshafen</i>	
PETER OTTENBERG, <i>Fraktion Bündnis 90/Die Grünen in der Bezirksverordnetenversammlung Wilmersdorf, Berlin</i>	
<b>Bericht der Arbeitsgruppe 1</b>	<b>42</b>
KLAUS MOHRS	

**Arbeitsgruppe 2: Mittlere Städte mit eigenem Jugendamt**

Moderation: DIRK FRIEDRICHS, *Dezernent für Grundsatzfragen der Jugendhilfe im Landesjugendamt Hessen, Wiesbaden*

Input: SUSANNE STOCKS, *Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ratingen*

**Bericht der Arbeitsgruppe 2**

53

DIRK FRIEDRICHS

**Arbeitsgruppe 3: Landkreise**

Moderation: INGE KALLENBERGER, *Leiterin des Jugendamtes im Landkreis Halberstadt*

Einführung: DR. WINFRIED KÖSTERS, *Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses Bergheim-Ahe*

**Bericht der Arbeitsgruppe 3:**

68

INGE KALLENBERGER

**Abschlußpodium**

73

**Literaturhinweise**

84

## Vorwort

DR. MARGRIT MÜLLER, Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin

Die Einführung neuer Steuerungsmodelle in Jugendämtern und Organisationen freier Jugendhilfe berührt die Belange der Kinder- und Jugendhilfe gravierend: Über Aufgaben und Inhalt der Kinder- und Jugendhilfe wird neu nachgedacht, Strukturen werden verändert, Finanzierungsfragen neu geregelt, Leistungskriterien neu definiert, marktwirtschaftliche Elemente wie Leistungsverträge, Wettbewerb, Effizienzmessung eingeführt. Verbreitet ist die Sorge, die Jugendhilfe verlöre in diesem - nicht auf sie zugeschnittenen - Reformprozeß ihr „soziales Gesicht“, ihre Fähigkeit, umfassend und komplex, nicht nur helfend, sondern auch präventiv die Belange der Kinder und Jugendlichen im Sinne des § 1 (3) KJHG wahrzunehmen.

Auf zahlreichen Tagungen und Seminaren - auch im Rahmen der Veranstaltungen des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V. - wurde dies im Kreise von hauptberuflichen Fachleuten der öffentlichen und freien Jugendhilfe diskutiert. Das aber genügt nicht, denn die Einführung neuer Steuerung in die Jugendhilfe hat auch Konsequenzen für die Gestaltung kommunaler Jugendpolitik. Da ist - aufgrund der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes - auch der Jugendhilfeausschuß gefragt, muß er kompetent mitwirken an den strategischen Entscheidungen, die im Zuge der Einführung neuer Steuerungsmodelle zu treffen sind.

Der Verein für Kommunalwissenschaften e.V. lud daher Anfang März 1997 im Rahmen einer bundesweiten Fachtagung Frauen und Männer aus Jugendhilfeausschüssen und Verwaltungen des Jugendamtes ein zur gemeinsamen Diskussion über die jugendpolitische Bedeutung neuer Steuerungsmodelle und die Handlungsmöglichkeiten des Jugendhilfeausschusses.

In Vorträgen, Praxisberichten und Arbeitsgruppen wurden unter dem Gesichtspunkt neuer Steuerung in den Jugendämtern die Funktionen und Aufgaben des Jugendhilfeausschusses sowie die Voraussetzungen für seine qualifizierte Mitarbeit erörtert. Großen Raum nahm die Diskussion über den Gestaltungsspielraum des Jugendhilfeausschusses zur jugendpolitischen Einflußnahme auf die Kommunalpolitik - und in diesem Zusammenhang auch die Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an der Jugendhilfeplanung - ein.

In seinem einführenden Referat erläuterte Dr. Reinhard Wiesner (BMFSFJ) mit Blick auf die Diskussion um neue Steuerungsmodelle die inhaltlichen und gesetzlichen Grundlagen der Jugendhilfe: ihre Strukturprinzipien, die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes, die Aufgaben, Kompetenzen und Rechte des Jugendhilfeausschusses und seine Verantwortung für die kommunale Jugendpolitik.

Berichte eines Ausschußvorsitzenden und eines Leiters der Verwaltung des Jugendamtes gaben interessante Einblicke in die Praxis mit ihren Konflikten und Stolpersteinen, aber auch mit Konzepten und Vorschlägen zur produktiven Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfeausschuß und Verwaltung.

In diesem Sinne erfolgte auch die Auseinandersetzung mit dem Thema in den Arbeitsgruppen, in denen die Vertreter der Ausschüsse und der Verwaltung intensiv miteinander redeten; die Erkenntnis, daß angesichts wachsender Probleme das Zusammenrücken der Jugendhilfe, wenn sie denn als Anwalt der Kinder und Jugendlichen weiterhin wirken will, immer dringlicher wird, dürfte der Grund für die offene, kritische und zugleich sehr konstruktive Atmosphäre dieser Tagung gewesen sein.

Sehr spannend war auch das Abschlußplenum. Nachdem die Auswertung der Tagung in internen Gesprächskreisen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Ausschüssen und Verwaltungen erfolgte, trugen ihre Sprecher der Tagung das Resümee vor. Diese sehr nachdenklichen, auch selbstkritischen, konkreten und motivierenden Betrachtungen zeigten das Potential, das durch gegenseitige Akzeptanz und jugendpolitisches Engagement freigesetzt werden kann. Wenn man es will! In der Praxis aber, auch das lehrte die Tagung, lähmen häufig Stillstand oder Kleinkrieg das Zusammengehen von Ausschuß und Verwaltung.

Auch wohl im Sinne der Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Tagung ist zu wünschen, daß diese Dokumentation dazu anregt, über das Verhältnis von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes nachzudenken und angesichts der Herausforderungen, vor denen die Jugendhilfe steht, auch neue Wege der Zusammenarbeit zu erschließen.

Dr. Margrit Müller

## **Einführung in das Tagungsthema: Jugendpolitische Bedeutung und Handlungsmöglichkeiten des Jugendhilfeausschusses im Zusammenhang mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle**

MINISTERIALRAT DR. REINHARD WIESNER, *Leiter des Referates Kinder- und Jugendhilferecht im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn*

Liebe Frau Müller, sehr geehrte Damen und Herren, Bogensee empfängt uns bei strahlendem Sonnenschein, aber das Thema, mit dem wir uns beschäftigen, zeigt eher, daß Stürme aufziehen und das Schiff Jugendhilfe in schwierige Gewässer zu segeln scheint. Deshalb müssen wir versuchen, uns mit fachlichen Argumenten zu wappnen, um unseren Kurs zu halten, das heißt um die notwendige politische Auseinandersetzung besser führen und sie hoffentlich am Ende auch erfolgreich bestehen zu können.

Die Stichworte sind ja schon gefallen: Haushaltskürzungen, kommunale Haushaltssituation, Verteilungskämpfe, neue Steuerung und - ganz allgemein - das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern. Es brennt im Gebäude Jugendhilfe, es brennt in verschiedenen Etagen gleichzeitig. Wir müssen diesen Brand schnell unter Kontrolle bringen. Ich bin froh, daß der Verein für Kommunalwissenschaften ein wichtiges Forum bildet, um die fachliche und fachpolitische Diskussion über die Zukunft der Jugendhilfe und ihre Strukturen voranzutreiben.

### **I. Strukturprinzipien von Jugendhilfe**

Einleitend möchte ich noch einmal die Strukturprinzipien der Jugendhilfe in Erinnerung bringen, um damit deutlich zu machen, in welchem Kontext sich das Jugendamt, das zweigliedrige Jugendamt und damit eben auch der Jugendhilfeausschuß, bewegt. Ich sehe drei Strukturprinzipien, die Jugendhilfe in Deutschland kennzeichnen:

#### **Das erste Prinzip: Das weite Verständnis von Jugendhilfe**

Die Jugendhilfe in Deutschland umfaßt nicht nur die Verantwortung des Staates und seiner Behörden für gefährdete junge Menschen, sondern schließt auch die allgemeine Förderung sowie allgemeine Angebote zur Förderung der Familie ein.

Das steht so in unserem KJHG, aber das ist nicht selbstverständlich. Blicken wir auf andere Länder und ihre Gesetze, so stellen wir fest, daß Jugendhilfe dort anders zugeschnitten ist als hier in Deutschland: Wir sehen uns der **Einheit der Jugendhilfe** verpflichtet. Jugendarbeit und Jugendfürsorge sind und waren die beiden Säulen der Jugendhilfe. Gerade in Zeiten knapper Kassen besteht die Gefahr, - und da sage ich Ihnen nichts Neues - daß der Bereich der allgemeinen Förderung (Jugendarbeit) unter Druck gerät, daß die insgesamt knapper werdenden Mittel verstärkt in den anderen Bereichen Hilfen zur Erziehung, Einzelfallhilfen für gefährdete junge Menschen investiert werden, investiert werden müssen, und dadurch der präventive Bereich vernachlässigt wird.

Ich brauche Ihnen nicht zu sagen, daß diese Strategie nicht nur jugendpolitisch verfehlt, sondern daß sie letztlich auch finanziell unsinnig ist; was man im präventiven Bereich meint einzusparen, muß man mittel- und langfristig natürlich über Einzelfallhilfen doppelt und dreifach bezahlen. Trotzdem denkt die Politik meistens nur sehr kurzatmig, von heute auf morgen, und meint, sie könne in diesem präventiven Bereich Mittel sparen.

Gerade deshalb betone ich noch einmal: Jugendhilfe ist nicht nur der Bereich der Jugendfürsorge, der Hilfen zur Erziehung, sondern umfaßt beide Teile, die allgemeine Förderung *und* die Hilfen für gefährdete junge Menschen! Beide Teile sind auch Pflichtaufgaben, es gibt nicht einen Teil freiwilliger Leistungen und einen anderen Teil pflichtiger Leistungen. Beides sind Pflichtaufgaben der Jugendhilfe.

### **Das zweite Prinzip: Jugendhilfe als Aufgabe kommunaler Selbstverwaltung**

Wir haben zwar eine vierstufige Organisation der Jugendhilfe in Deutschland, also die oberste Bundesbehörde, die oberste Landesbehörde, die Landesjugendämter als die überörtlichen Träger und die Jugendämter als Behörden der örtlichen Träger. Sie wissen aber: Die Musik - wenn ich so sagen darf - spielt auf der örtlichen Ebene. Die örtlichen Träger sind für alle Einzelfallhilfen in der kommunalen Jugendhilfe zuständig, und diese kommunale Jugendhilfe wird, wie die örtliche Sozialhilfe, im Rahmen kommunaler Selbstverwaltung, - also nicht als Landesaufgabe - ausgeführt. Das bedeutet auch, daß die Jugendhilfe aus kommunalen Mitteln zu finanzieren ist.

### **Ein drittes Prinzip: Jugendhilfe als partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern**

Auch dieses Prinzip hat eine lange Vergangenheit in Deutschland. Jugendhilfe ist lange Zeit nur von freien Trägern geleistet worden. Die öffentliche Jugendhilfe, die Jugendämter, gibt es erst seit 1923 mit dem Inkrafttreten des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes.

Das historisch gewachsene Engagement öffentlicher *und* freier Träger ist kein Selbstzweck, ist kein Arbeitsbeschaffungsprogramm für irgendwelche Träger und Verbände, sondern hat den Sinn, ein **plurales Angebot** zu gewährleisten, hat den Sinn, den Betroffenen **Wahlmöglichkeiten** zu eröffnen, Leistungen in Anspruch zu nehmen, die ihrer Wert- und ihrer Erziehungsvorstellung am besten entsprechen. Und diese partnerschaftliche Zusammenarbeit findet ihren Ausdruck nicht nur in dem freien Betätigungsrecht (der Staat läßt also zu, daß freie Träger tätig werden), sondern sie findet ihren Ausdruck vor allem in der öffentlichen Förderung freier Träger und der Finanzierung ihrer Leistungen im Bereich der individuellen Hilfen, also der Absicherung durch Pflegesätze usw.

Angesichts der Heterogenität des Aufgabenfeldes der Jugendhilfe und der Pluralität des Trägerspektrums bedarf es deshalb auf der kommunalen Ebene einer kompetenten Institution, die diese Trägerstrukturen verzahnt, die verschiedenen Aufgabenfelder miteinander verbindet, die aber auch die Leitlinien für die Jugendhilfe vor Ort entwickelt und die Interessen der Jugendhilfe gegenüber den anderen Politikbereichen vertritt.



Besondere Bedeutung hat diese Aufgabe einmal aufgrund der Anwaltsfunktion der Jugendhilfe, die das KJHG mit § 1 Absatz 3 Nr. 4 neu eingeführt hat. Dort heißt es: Jugendhilfe soll in Verwirklichung des Rechts auf Erziehung dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen, ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

Zum anderen ist diese Interessenvertretung von Jugendhilfe auch den anderen Organisationseinheiten und den anderen Politikbereichen gegenüber in diesen Zeiten knapper Kassen besonders wichtig, in denen ein harter Verdrängungswettbewerb herrscht und in denen es eine Plattform geben muß, die bei aller Heterogenität der Jugendhilfe und ihrer Strukturen gebündelt die Interessen der Jugendhilfe vertritt. Diese Heterogenität birgt nämlich auf der anderen Seite die Gefahr, daß die einzelnen Träger und Aufgabenbereiche gegeneinander ausgespielt werden von Kämmerern oder anderen externen Instanzen.

Um so wichtiger ist es, daß es hier eine Plattform gibt, in der die unterschiedlichen Interessen diskutiert und gebündelt werden, um sie so gemeinsam nach außen vertreten zu können.

Die kommunalen Gebietskörperschaften sind nun nicht völlig frei, wie sie dieses Jugendamt organisieren. Das mag jetzt banal klingen, weil Sie wissen, daß es im KJHG Vorschriften über die Organisation des Jugendamtes gibt. Das ist aber eine **Besonderheit**: Es gibt kein anderes kommunales Amt, dessen Organisation durch Vorschriften des **Bundesrechtes** geprägt ist.

Schon das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz hat hierfür die Grundlinien geschaffen, die dann weiterentwickelt worden sind über das Jugendwohlfahrtsgesetz und sich jetzt im § 69 SGB VIII wiederfinden. Weitere Vorgaben enthalten daneben die **Landesausführungsgesetze**, die immer ergänzend zum Achten Buch Sozialgesetzbuch heranzuziehen sind. Schließlich sind auch die Vorschriften des Kommunalverfassungsrechts der Länder, also der jeweiligen **Gemeindeordnungen**, zu beachten.

Diese drei Rechtsquellen regeln die Aufgaben und die Organisation des Jugendamtes. Für die Stadtstaaten gilt dann noch die Stadtstaatenklausel (Artikel 22 KJHG). Sie erlaubt für die Länder Berlin, Bremen und Hamburg bestimmte Abweichungen zu den Organisationsnormen des SGB VIII.

Damit ist der rechtliche Hintergrund skizziert, vor dem sich Jugendhilfe, das Jugendamt und damit der Jugendhilfeausschuß bewegen.

## II. Das Jugendamt als zweigliedrige Behörde

§ 70 Absatz 1 KJHG bestimmt nun, daß das Jugendamt als zweigliedrige Behörde auszugestaltet ist. Da heißt es: „Die Aufgaben des Jugendamtes werden durch den Jugendhilfeausschuß und durch die Verwaltung des Jugendamtes wahrgenommen.“ Also diese beiden Teile, Ausschuß und Verwaltung, bilden die Glieder der Organisationseinheit Jugendamt.

Ursprünglich war das Jugendamt noch anders ausgestaltet, nämlich als Kollegialbehörde. Seit 1953 ist es als zweigliedrige Behörde organisiert. Diese Änderung hin zur

zweigliedrigen Behörde geschah vor dem Hintergrund der Ausschaltung der freien Jugendhilfe in der Nazizeit und verfolgte nach der Gesetzesbegründung das Anliegen, die Rückführung der freien Verbände für Jugendwohlfahrt und der Jugendverbände in die Mitwirkung und die Mitverantwortung im Rahmen des Jugendamtes zu bewirken.

Die Väter der Novelle von 1953 wollten damit dem Jugendwohlfahrtsausschuß die Bedeutung sichern, die ihm neben der Verwaltungsstelle im Gesamtrahmen des Jugendamtes schon nach dem Willen des Gesetzgebers des RJWG zukommen sollte. Weiter in der Begründung heißt es: *„Die Verantwortung für die Erziehung der Jugend müssen alle im Jugendamt vertretenen Bürgerinnen und Bürger der Gemeinden im Rahmen der bestehenden Gesetze, der Satzung des Jugendamtes und der Beschlüsse tragen. Es geht darum, gerade im Jugendamt eine echte Demokratie zu entwickeln, um den Bürgerinnen und Bürgern, die durch freie Mitarbeit am Gemeinwohl Gemeinsinn erwiesen haben, Mitverantwortung zu übertragen. Damit wird am besten vermieden, daß sich eine nur repräsentative Demokratie entwickelt.“* Soweit die Regierungsbegründung von 1953.

Heute - 45 Jahre später - schmunzeln wir. Nicht daß der Ruf nach Bürgerbeteiligung heute verklungen wäre - ganz im Gegenteil. Ob allerdings die Zusammensetzung der Jugendhilfeausschüsse vor Ort wirklich geeignet ist, eine echte Demokratie zu entwickeln, da kann man doch unterschiedlicher Auffassung sein. Bis heute ist das Jugendamt mit dieser Sonderkonstruktion ein Exot in der Kommunalverwaltung geblieben. Exoten haben immer ein schweres Los, entweder sie werden assimiliert, müssen sich anpassen oder sie werden letztlich ausgestoßen, sie werden verdrängt.

Solche Tendenzen dürften Ihnen, die Sie in Jugendhilfeausschüssen tätig sind, nicht unbekannt sein. Vertreterinnen und Vertreter der Kommunalpolitik sehen in der besonderen Organisation des Jugendamtes einen Eingriff des Bundes in die kommunale Organisationshoheit, den sie möglichst schnell ungeschehen machen wollen. Vertreterinnen und Vertreter der freien Jugendhilfe sehen andererseits immer noch ein Übergewicht der öffentlichen Jugendhilfe und fürchten eine Gefährdung ihres autonomen Betätigungsrechtes, weil die freien Träger nur 2/5 der Stimmen im Ausschuß haben, während die gewählten Vertreter aus den Räten über 3/5 der Stimmen verfügen.

Mit der Frage, ob die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes vorteilhaft oder nachteilig für die Jugendhilfe ist, haben sich viele Sachverständigengremien befaßt, unter anderen bereits die Kommission zum dritten Jugendbericht im Jahre 1973. Die Sachverständigenkommission hat damals dafür plädiert, die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes aufzugeben, aber andererseits doch an Sitz und Stimme freier Träger festzuhalten. Ein Kompromiß, der aber wahrscheinlich das Problem letztlich auch nicht löst.

Schließlich wäre wohl keine Seite zufrieden, wenn man einerseits versucht, den Jugendhilfeausschuß zu einem Ratsausschuß zu machen, ihn also aus der Verbindung mit der Verwaltung des Jugendamtes zu lösen, aber auf der anderen Seite freien Trägern Sitz und Stimme in diesem Ratsausschuß einräumt.

In der letzten Zeit ist die Sonderkonstruktion des Jugendamtes erneut zwischen die Fronten geraten. Vor dem Hintergrund der Diskussion um neue Steuerungsmodelle, um flache Hierarchien und um schlanke Verwaltung wird die Existenzberechtigung eines eigenständigen Jugendamtes - damit natürlich auch die besondere Konstruktion des Jugendamtes - vielfach in Zweifel gezogen. Damit steht die Arbeit der Jugendhilfeausschüsse erneut im Blickpunkt. Wir alle sind gehalten, diese Arbeit einerseits kritisch zu

hinterfragen. Aber ich hoffe, es gelingt uns auch, fachlich zu begründen, warum sie sinnvoll und warum sie für die kommunale Jugendhilfe notwendig ist.

➤ **Der Jugendhilfeausschuß ist die institutionalisierte Form der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern.**

Ich erinnere nochmals an die drei von mir eingangs genannten Prinzipien, von denen eines die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern ist. Diese Zusammenarbeit, die in der Praxis im übrigen nicht immer so partnerschaftlich ist, wie sich das der Gesetzgeber vorstellt, diese Zusammenarbeit findet ihren zentralen Ausdruck in der Zusammensetzung des Jugendhilfeausschusses.

Nun hat dieser Jugendhilfeausschuß **stimmberechtigte** und er hat **beratende** Mitglieder. Das KJHG sagt abschließend, wer die stimmberechtigten Mitglieder sind, es überläßt es aber dem Landesrecht festzulegen, wer beratende Mitglieder sein sollen (§ 71 Absatz 1 und Absatz 5 SGB VIII).

Das frühere Jugendwohlfahrtsgesetz enthielt auch einen Katalog beratender Mitglieder. Der Gesetzgeber des KJHG hat diese Regelungen nicht übernommen und die Bestimmung der beratenden Mitglieder den Ländern überlassen, weil es in der Tat unterschiedliche Vorstellungen gibt, wer als beratendes Mitglied vertreten sein soll. Als stimmberechtigte Mitglieder gehören dem Ausschuß mit 3/5 des Anteiles der Stimmen Mitglieder der Vertretungskörperschaft an oder von ihr gewählte Frauen und Männer, die in der Jugendhilfe erfahren sind.

Theoretisch könnten also diese 3/5 nur Personen sein, die zwar von der Vertretungskörperschaft gewählt sind, aber ihr nicht angehören. Praktisch wird das nie vorkommen. Ich vermute, daß die 3/5 weitestgehend oder fast ausschließlich mit Personen besetzt sind, die auch der Vertretungskörperschaft angehören. Aus dem demokratischen Repräsentationsprinzip heraus ist dies natürlich auch verständlich.

➤ **Der Ausschuß ist ein beschließender Ausschuß, er beschließt über kommunale Mittel.**

Schon wegen dieser wichtigen Befugnis ist es notwendig, daß die Mehrzahl der Personen demokratisch gewählte Vertreter sind, nicht nur von der Vertretungskörperschaft gewählte externe Personen. Faktisch werden die 3/5 des Anteiles der Stimmen also weitestgehend von Mitgliedern der Vertretungskörperschaft selbst in Anspruch genommen. Hinzu kommen die 2/5 der Stimmen für die Frauen und Männer, die auf Vorschlag der im Bereich des öffentlichen Trägers wirkenden anerkannten Träger der freien Jugendhilfe gewählt werden. Vorschläge der Jugendverbände und der Wohlfahrtsverbände sind, wie es in § 71 Absatz 1 Nr. 2 SGB VIII heißt, angemessen zu berücksichtigen. Dadurch soll auch künftig die Präsenz dieser Verbände im Jugendhilfeausschuß gesichert sein.

Im Unterschied zum Jugendwohlfahrtsgesetz billigt das KJHG dieses Vorschlagsrecht nicht nur den Wohlfahrtsverbänden und den Jugendverbänden zu, sondern *allen* anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe. Da die Trägerlandschaft in den letzten Jahrzehnten sehr bunt und vielfältig geworden ist, hat der Gesetzgeber das Vorschlagsrecht nicht nur den klassischen Säulen vorbehalten, sondern allen anerkannten Trägern der

freien Jugendhilfe die Möglichkeit eröffnet, Vorschläge für die Wahl zum Jugendhilfeausschuß zu machen. Auch künftig werden die beiden klassischen Säulen vielerorts ein starkes Gewicht haben, aber es gibt durchaus auch Jugendhilfeausschüsse, in denen neue Gruppierungen stark vertreten sind.

Die **Gesamtzahl** der **stimmberechtigten** Mitglieder wird nicht vom Gesetz her bestimmt, aber im Hinblick auf die festgelegten Quoten  $2/5$  und  $3/5$  und die Verpflichtung, Männer *und* Frauen zu berücksichtigen, beträgt die Mindestzahl der Stimmberechtigten zehn. Wird eine höhere Zahl gewählt, muß die Zahl jeweils durch fünf teilbar sein, damit dieser Quotenteilung entsprochen werden kann.

In manchen Ländern ist bestimmt, daß der Leiter der Verwaltung der Trägerkörperschaft, also der Landrat oder der Oberkreisdirektor oder der Jugendamtsleiter ein Stimmrecht hat. Dann ist diese Person auf die  $3/5$  anzurechnen, geht also nicht zu Lasten der freien Träger.

Für die Zahl der **beratenden** Mitglieder gibt es keine bundesrechtliche Beschränkung. Ich weiß aber, daß einzelne Landesgesetze Bestimmungen dazu treffen, indem sie regeln, daß die Zahl der beratenden Mitglieder die Zahl der beschließenden Mitglieder nicht übersteigen darf.

### III. Aufgaben des Jugendhilfeausschusses

Ich unterscheide vier verschiedene Aufgabenbereiche, einmal die **Beratungskompetenz**, zweitens die **Beschlußkompetenz**, drittens die **Anhörungs- und Antragsrechte** und viertens **Aufgaben nach anderen Gesetzen**.

#### a) Beratungskompetenz

Im § 71 Absatz 2 SGB VIII heißt es: „*Der Ausschuß befaßt sich mit allen Angelegenheiten der Jugendhilfe.*“

Die Vorschrift beläßt es jedoch nicht bei dieser Generalklausel, sondern nennt anschließend drei Bereiche:

1. die Erörterung aktueller Problemlagen junger Menschen und ihrer Familien sowie Anregungen und Vorschläge für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe,
2. die Jugendhilfeplanung und
3. die Förderung der freien Jugendhilfe.

Durch das einleitende: „Insbesondere“ wird verdeutlicht, daß es sich um Regelbeispiele handelt, die vom Gesetzgeber wegen ihrer Bedeutung hervorgehoben sind. Maßgeblich bleibt, daß sich der Ausschuß mit *allen* Angelegenheiten befaßt, also nicht nur mit diesen drei besonders hervorgehobenen Bereichen. Damit steht dem Jugendhilfeausschuß also eine umfassende Beratungskompetenz zu, die durch die Regelbeispiele akzentuiert wird.

Das heißt aber auch, daß sich der Jugendhilfeausschuß auch mit Fragen der **Organisation des Jugendamtes** selbst befaßt und zu befassen hat, etwa mit Verwaltungsmoder-

nisierung, mit neuen Steuerungsmodellen und deren Folgen für die Organisation des Jugendamtes.

## b) **Beschlußkompetenz**

### **Der Jugendhilfeausschuß ist nach § 71 Absatz 3 SGB VIII ein beschließender Ausschuß.**

Sein Beschlußrecht ist jedoch schon nach dieser Vorschrift **dreifach beschränkt**: Das Beschlußrecht besteht nämlich im Rahmen der von der Vertretungskörperschaft bereitgestellten finanziellen Mittel, der von ihr erlassenen Satzung und der von ihr gefaßten Beschlüsse.

Damit wird auch die Aufgabenverteilung zwischen der Vertretungskörperschaft, also dem Rat, und dem Jugendhilfeausschuß deutlich. Die Frage ist dann, ob der Rat durch unzureichende Mittelzuweisung, durch Satzungsregelungen oder Beschlüsse den Jugendhilfeausschuß lahmlegen kann. Dazu gibt es keine eindeutige Grenzziehung, aber es gibt nicht nur in der Kommentarliteratur, sondern auch in der Rechtsprechung deutliche Aussagen. Ich weise dazu auf ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes hin, wo die Aufgaben, aber auch die Grenzen der Befugnisse des Jugendhilfeausschusses benannt werden. Das Urteil stammt aus dem Jahre 1994 und befaßt sich mit der Situation in Bielefeld. Das Bundesverwaltungsgericht hat die Rahmenbeschlußkompetenz des Rates bekräftigt, gleichzeitig aber festgestellt, daß dem Jugendhilfeausschuß ein Entscheidungsbereich von substantiellem Gewicht im Rahmen der Jugendhilfe verbleiben muß. Der Rat kann nicht durch seine Regelungen die Beschlußkompetenz des Jugendhilfeausschusses lahmlegen.

Schon die Frage der Mittelbereitstellung ist interessant. Über die Höhe der Mittel kann der Rat nicht autonom entscheiden, sondern nur vor dem Hintergrund der Gesamtverantwortung nach § 79 SGB VIII. Dort heißt es: *„Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für die Erfüllung der Aufgaben ... die Gesamtverantwortung ... Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, daß die zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen ... rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen.“* Aus dieser Vorschrift ergibt sich natürlich auch eine Verpflichtung für die Vertretungskörperschaft im Hinblick auf die Höhe der bereitzustellenden Mittel. Der öffentliche Träger ist nicht völlig frei, Mittel in beliebigem Umfang zu kürzen. Seine Entscheidung, welche Mittel bereitzustellen sind, ist immer vor dem Hintergrund der Gesamtverantwortung und der Gewährleistungsverpflichtung nach § 79 SGB VIII zu sehen und zu bewerten.

Dies heißt auch, daß der Jugendhilfeausschuß klagen kann gegen die Vertretungskörperschaft. Er könnte vor dem Verwaltungsgericht mit der Begründung klagen, die Mittel, die bereitgestellt werden, reichen nicht aus, um dieser Gesamtverantwortung nachzukommen. Selbstverständlich hat der Rat einen politischen Gestaltungsspielraum. Das Gericht wird aber feststellen, ob dieser Spielraum überschritten ist.

Die Regelung über das Beschlußrecht und dessen Beschränkung durch die bereitgestellten Mittel macht auch noch etwas anderes deutlich. Es ist im Rahmen der Diskussion um eine neue Steuerung immer die Rede von *Budgetierung*. Kann der Rat nun für einen bestimmten Geschäftsbereich oder für einen Fachbereich ein Budget festlegen?

Muß dann das Jugendamt als Teil dieses Fachbereichs mit anderen Organisationseinheiten - also Sozialämtern oder Wohnungsämtern - um einen Teil aus diesem Budget kämpfen?

Aus meiner Sicht ist es nicht zulässig, daß der Rat einer größeren Einheit ein Budget gibt, an dem das Jugendamt einen *Anteil* hat, sondern der Rat ist aufgrund des § 71 Absatz 3 SGB VIII verpflichtet, der Organisationseinheit Jugendamt ein Budget unmittelbar zuzuweisen. Es kann nicht so sein, daß sich das Jugendamt gewissermaßen in Clinch mit anderen Organisationseinheiten begeben muß, um aus einem größeren Budget seinen Anteil herauszuholen.

In diesem Zusammenhang sei noch erwähnt, daß Solleistungen und Rechtsansprüche auch dann zu erfüllen sind, wenn das Budget erschöpft ist.

### c) **Anhörungs- und Antragsrechte**

Nach § 71 Absatz 3 Satz 2 SGB VIII soll der Jugendhilfeausschuß vor jeder Beschlussfassung der Vertretungskörperschaft in Fragen der Jugendhilfe und vor der Berufung des Leiters des Jugendamtes angehört werden. Er hat das Recht, an die Vertretungskörperschaft Anträge zu stellen.

Die erste Regelung ist eine sogenannte Sollregelung. Das bedeutet, es besteht im Regelfall eine Verpflichtung zur Anhörung. Unterbleibt eine solche Anhörung, dann muß die Vertretungskörperschaft das auch begründen. Kann sie nicht begründen, daß hier ein Ausnahmefall vorliegt, dann stellt schon allein die Verletzung des formellen Anhörungsrechts einen Verfahrensfehler dar und kann vom Jugendhilfeausschuß durch die Erhebung einer Klage vor dem Verwaltungsgericht gerügt werden.

Neben den Aufgaben nach dem Achten Buch Sozialgesetzbuch werden den Jugendhilfeausschüssen auch **nach anderen Gesetzen** Aufgaben zugewiesen.

Bundesrechtlich sind das nun zum einen der Vorschlag von Jugendschöffen nach § 35 des Jugendgerichtsgesetzes sowie zum anderen der Vorschlag von Mitgliedern von Kriegsdienstverweigerungsausschüssen nach § 1 Absatz 2 der Kriegsdienstverweigerungsverordnung. Denkbar ist, daß Landesrecht den Jugendhilfeausschüssen darüber hinaus weitere Aufgaben zuweist.

### d) **Verfahren und die Ausgestaltung der Geschäftsordnung des Jugendhilfeausschusses**

Dazu sagt das SGB VIII relativ wenig und überläßt die Einzelheiten dem Landesrecht. Es soll damit ermöglicht werden, daß die Geschäftsordnung nach den kommunalverfassungsrechtlichen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern ausgestaltet wird. Soweit das Landesausführungsgesetz keine Regelungen trifft, gelten die Regelungen der Gemeindeordnungen über die Stellung und das Verfahren beschließender Ausschüsse, soweit nicht das Bundesrecht dem entgegensteht. Das sind die Regelungen über die Wahl des Vorsitzenden, die Wahl der Stellvertreter, die Beschlußfähigkeit, Abstimmung, Befangenheit usw.

Das Jugendwohlfahrtsgesetz enthielt auch eine Regelung über die **Sitzungsfrequenz**. Da hieß es nämlich, daß der Jugendwohlfahrtsausschuß sechsmal im Jahr zusammentritt. Eine solche Regelung enthält das SGB VIII nicht mehr, weil der Gesetzgeber der Auffassung war, eine solche formale Verpflichtung sage nichts aus über die fachliche Qualität der Beschlüsse und über den Inhalt der Arbeit. Statt dessen hat der Gesetzgeber aber das Quorum für die Einberufung heruntergesetzt. Früher mußte ein Drittel der stimmberechtigten Mitglieder eine Sitzung beantragen, jetzt reicht ein Fünftel aus.

Das Gesetz bestimmt auch, daß die Sitzungen **öffentlich** sind. Eine entsprechende Regelung enthielt das Jugendwohlfahrtsgesetz noch nicht. Es gibt allerdings inzwischen Stimmen aus einzelnen Ländern, die fordern, daß diese Öffentlichkeit doch wieder relativiert wird. Da, wo der Jugendhilfeausschuß Sitzungen des Hauptausschusses oder der Vertretungskörperschaft vorbereitet, sollen diese Sitzungen nicht öffentlich sein. Gegenwärtig gilt aber noch der Grundsatz der Öffentlichkeit. Einzelausnahmen läßt das Gesetz nur zu, soweit das Wohl der Allgemeinheit, berechnete Interessen einzelner Personen oder schutzbedürftiger Gruppen entgegenstehen (§ 71 Absatz 3 Satz 4 SGB VI-II). In diesen Fälle kann der Ausschuß natürlich selber beschließen, daß die Öffentlichkeit ausgeschlossen wird.

In der Praxis hat es sich gezeigt, daß es sinnvoll ist, zu dem Jugendhilfeausschuß **Unterausschüsse** zu bilden, einmal, weil es ein vielfältiges Aufgabenspektrum zu erledigen gilt, zum anderen aber, weil bei der Zusammensetzung des Jugendhilfeausschusses nicht immer gewährleistet ist, daß die ganze Trägervielfalt im Ausschuß präsentiert ist.

Von daher empfiehlt es sich, entweder zu bestimmten Themen ad hoc oder aber als ständige Einrichtung, Unterausschüsse zu bilden. Das bietet sich zum Beispiel insbesondere im Bereich der Jugendhilfeplanung an. Planung ist ein ständiger Prozeß, der nicht nur durch Grundsatzentscheidungen des Jugendhilfeausschusses gestaltet werden kann, sondern eine ständige Begleitung der Verwaltung erfordert.

Als zweites Gremium neben den Unterausschüssen sieht das Gesetz **Arbeitsgemeinschaften** vor. Auch diese können ad hoc oder als Dauerinstitution eingerichtet sein. Sie können Entscheidungen der Ausschüsse vorbereiten, können den Ausschüssen zuarbeiten und können umgekehrt aber auch Entscheidungen des Ausschusses nachbereiten, Einzelheiten konkretisieren. Sie haben also ergänzende, unterstützende Funktion und können aufgrund ihrer Zusammensetzung der Anwaltsfunktion von Jugendhilfe in besonderer Weise Rechnung tragen - etwa dadurch, daß sie Sachverständige aus anderen Bereichen für spezielle Aufgaben laden oder sich spezifischen Themen querschnittsartig widmen.

#### e) **Verhältnis zwischen der Verwaltung des Jugendamtes und dem Jugendhilfeausschuß**

Sie wissen, daß das Bundesgesetz keine Aufteilung nach bestimmten Sachgebieten vornimmt, sondern nach der Bedeutung der jeweiligen Entscheidung. Nach § 70 Absatz 2 SGB VIII führt der Leiter der Verwaltung die Geschäfte der laufenden Verwaltung im Rahmen der Satzung und der Beschlüsse der Vertretungskörperschaft sowie des Jugendhilfeausschusses.

Wir haben also im Grunde drei Stufen: zunächst die Vertretungskörperschaft, dann den Jugendhilfeausschuß, der schon beschränkt wird durch bestimmte Entscheidungen der Vertretungskörperschaft, und schließlich die Verwaltung, die ihrerseits begrenzt wird durch Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses.

Der Jugendhilfeausschuß ist der Verwaltung, die im wesentlichen die sogenannten Geschäfte der laufenden Verwaltung wahrnimmt, **vorgeordnet**. In dem Lehrbuch von Wolff/Bachof zum Verwaltungsrecht werden Geschäfte der laufenden Verwaltung wie folgt definiert:

*„Geschäfte der laufenden Verwaltung sind diejenigen, deren Erledigung eine politische Entscheidung der Lenkungsorgane (also hier der Vertretungskörperschaft) nicht oder nicht mehr erfordert, weil diese Geschäfte bereits gesetzlich vorbestimmt sind oder weil eine grundsätzliche Vorentscheidung des Lenkungsorgans bereits vorliegt oder weil eine sachgerechte Entscheidung innerhalb des vom Gesetz gelassenen Beurteilungs- oder Ermessensspielraums von Verwaltungsfachleuten selbständig getroffen werden kann.“*

Theoretisch hat der Jugendhilfeausschuß das Recht, alle Aufgaben der Jugendhilfe an sich zu ziehen. Tatsächlich wird er das nicht tun. Er wird es nicht tun können und tun wollen. In der Praxis beschränkt der Ausschuß sich auf **Grundsatzentscheidungen**, auf **Rahmenvorgaben**.

Die Umsetzung, die Ausführung dieser Rahmenvorgaben ist Aufgabe der Verwaltung des Jugendamtes.

Die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und dem Ausschuß gestaltet sich wohl nicht immer spannungsfrei. Da ist einmal die Rede von dem fachlichen Informationsvorsprung der Verwaltung und einem Mißtrauen bei den Mitgliedern des Ausschusses; sie fühlen sich vielleicht nicht immer rechtzeitig, gut und richtig informiert. Ich denke, es ist eine wichtige Aufgabe der Verwaltung, den Jugendhilfeausschuß und seine Mitglieder umfassend zu beraten und zu informieren, damit dort nicht Mißtrauen entsteht und Verwaltung und Mitglieder des Ausschusses auseinanderdividiert werden. Auf der anderen Seite scheinen manche Mitglieder des Ausschusses stärker ihrer politischen Partei oder ihrem Träger, von dem sie vorgeschlagen sind, verpflichtet zu sein als dem gemeinsamen Interesse an der Förderung der Jugendhilfe. Auch wenn dieses Dilemma nie ganz auszuräumen sein wird, so sollte doch stärker darauf geachtet werden, daß die einzelnen Mitglieder nicht Parteiinteressen vertreten, sondern die Interessen der Jugendhilfe.

Trotz seiner Zweigliedrigkeit bleibt das Jugendamt - also auch der Jugendhilfeausschuß - Teil der Verwaltung der Gebietskörperschaft und damit auch Glied der kommunalen Verwaltung.

Wenn das Jugendamt in behördeninterne Abstimmungsprozesse involviert ist, also etwa wenn es darum geht, daß das Jugendamt an der Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs zu beteiligen ist, dann kann natürlich auch der Jugendhilfeausschuß schon bei der Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs mitreden. Er ist ja Teil des Jugendamtes. Da der Ausschuß im Innenverhältnis des Jugendamtes der Verwaltung vorgeordnet ist, bestimmt er die Position des Jugendamtes bei der Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs. Es ist eine andere Frage, ob der Kämmerer diesem Votum folgt.



Der Jugendhilfeausschuß wird ein zweites Mal dann beteiligt, wenn der innerhalb der Verwaltung abgestimmte Haushaltsplanentwurf politisch beraten und diskutiert wird. Der Jugendhilfeausschuß kann sich aufgrund seiner Stellung in mehreren Phasen des Verfahrens beteiligen und dafür sorgen, daß der Mittelbedarf der Jugendhilfe deutlich gemacht wird.

#### **f) Das Verhältnis Jugendhilfeausschuß und Vertretungskörperschaft**

Der Kreistag ist das demokratisch gewählte und legitimierte Organ der Gebietskörperschaft. Er hat damit auch die sogenannte Kompetenzkompetenz, das heißt, er kann entscheiden, was er selbst beschließen will und was er an Ausschüsse weitergibt. Auf der anderen Seite hat aber der Jugendhilfeausschuß eigenständige Rechte nach dem KJHG, die ihm der Kreistag nicht entziehen kann. Dieses Spannungsverhältnis ist im Einzelfall nicht immer eindeutig auszuloten - also wie weit die Rechte der einen und wie weit die der anderen Seite gehen. Klar ist natürlich, die Tätigkeit des Jugendhilfeausschusses ist der Tätigkeit der Vertretungskörperschaft nachgeordnet. Dies ergibt sich aus dem schon erwähnten Beschlußrecht, das durch die bereitgestellten Mittel, die Satzung und die Beschlüsse der Vertretungskörperschaft begrenzt wird.

Andererseits kann das nicht so weit gehen, daß dadurch die Arbeit des Jugendamtes lahmgelegt wird. Dem Jugendhilfeausschuß muß - wie bereits erwähnt - ein substantieller Bereich für eigene Entscheidungen verbleiben.

#### **g) Rechtsstellung der Mitglieder im Jugendhilfeausschuß**

Die mitgliedschaftlichen Rechte und Pflichten ergeben sich aus dem Kommunalverfassungsrecht, also aus den Gemeindeordnungen der Länder, nicht aus dem SGB VIII.

Interessant ist die Frage nach der Befangenheit der Mitglieder, weil die Förderung der freien Jugendhilfe eine zentrale Aufgabe des Jugendhilfeausschusses ist und die freie Jugendhilfe selbst mit 2/5 der Stimmen im Ausschuß vertreten ist. Ist nicht damit dieser Ausschuß oder sind die Mitglieder der freien Träger befangen und dürfen bei Förderanlässen gar nicht mit abstimmen?

Das Verwaltungsgericht Gelsenkirchen hält es nicht für notwendig, auf Vorschlag der Träger der freien Jugendhilfe gewählte Mitglieder von Haushaltsberatungen oder von Beschlüssen über die Verteilung von Haushaltsmitteln generell auszuschließen (Nachrichtendienst des Deutschen Vereins 1985, Seite 297).

Der Sinn der Beteiligung der freien Jugendhilfe - das muß man sich immer wieder klarmachen - liegt gerade darin, im Interesse der jungen Menschen an der Willensbildung über die Jugendpolitik der kommunalen Gebietskörperschaften mitzuwirken. Es geht um die Interessen der jungen Menschen und nicht um die Interessen der einzelnen Träger, obwohl die Realität häufig anders aussieht. Solange die Förderung der Verbände insgesamt zur Diskussion steht, also etwa ein Verteilungsschlüssel erarbeitet oder der allgemeine Zweck der Verteilung von Mitteln bestimmt wird, findet nach Auffassung des VG Gelsenkirchen Vertretung der Gesamtinteressen statt. Nur in diesem Rahmen kann der Einfluß der Verbände auf die Willensbildung innerhalb des Jugendhilfeausschusses vom Gesetz gewollt sein. Sobald aber **spezielle Interessen eines einzelnen**

**Verbandes** zur Diskussion stehen, ist der Vertreter dieses Verbandes als befangen anzusehen.

#### **h) Prozessuale Rechte des Ausschusses und seiner Mitglieder**

Der Jugendhilfeausschuß ist ein mit **eigenen Kompetenzen** ausgestattetes Organ der kommunalen Gebietskörperschaft. Diese Kompetenzen sind in § 71 SGB VIII festgelegt. Ich erinnere an die Beratungskompetenz, die Beschlußkompetenz und die Anhörungsrechte. Werden die Rechte des Jugendhilfeausschusses durch die Vertretungskörperschaft verletzt, so steht dem Jugendhilfeausschuß der **Rechtsweg zu den Verwaltungsgerichten** offen.

Der Streit, um den es dabei geht, betrifft nicht das Verhältnis Kommune/Bürger, sondern betrifft ein Innenrechtsverhältnis zwischen diesen beiden Organen, zwischen dem Ausschuß auf der einen Seite und dem Rat, der Vertretungskörperschaft, auf der anderen Seite.

Bei solchen kommunalverfassungsrechtlichen Streitigkeiten ist grundsätzlich die **Feststellungsklage** die richtige Klageart. Das ist inzwischen auch vom Bundesverwaltungsgericht (Deutsches Verwaltungsblatt 1995 Seite 690 ff) bestätigt worden.

Begehrt werden kann die Feststellung, daß ein bestimmter Beschluß rechtswidrig ist, weil er gegen bestimmte Normen verstößt oder weil der Jugendhilfeausschuß nicht angehört worden ist oder weil sein Beschlußrecht irgendwo wesentlich tangiert worden ist.

Der Jugendhilfeausschuß ist **beteiligtenfähig**. Das ergibt sich aus dem § 61 der Verwaltungsgerichtsordnung.

Wird nun der Jugendhilfeausschuß dadurch in seinen Rechten verletzt, daß sein Anhörungsrecht, sein Antragsrecht oder sein Beschlußrecht umgangen wird, so liegt darin zugleich auch eine **Verletzung der Rechte des einzelnen stimmberechtigten Mitglieds**. Den einzelnen stimmberechtigten Mitgliedern kommt als sogenannten Organwaltern ein subjektives öffentliches Recht auf Mitwirkung an den dem Jugendhilfeausschuß zugewiesenen Entscheidungsprozessen zu. Das heißt, die Mitglieder des Ausschusses können die Verletzung ihrer Rechte unabhängig von der Klageerhebung durch den Ausschuß geltend machen. Es kann also sowohl der ganze Ausschuß klagen als auch jedes einzelne Mitglied.

#### **Schlußbemerkung**

Angesichts der Haushaltssituation und der Diskussion um Verwaltungsmodernisierung steht die kommunale Jugendhilfe derzeit vor einer großen Herausforderung. Einerseits steigen die Risiken für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen in der Gesellschaft, doch gleichzeitig verschärft sich zunehmend die Haushaltssituation. Die Schere wird also immer größer. Der Kampf um die Verteilung der Mittel wird aber auch dadurch verschärft, daß der Anteil junger Menschen in der Gesellschaft ständig zugunsten älterer Menschen zurückgeht. Damit wird es auch schwieriger, in diesem Verteilungskampf die Interessen junger Menschen gegen die Interessen anderer Bereiche durchzusetzen.

Um so wichtiger erscheint es, die zentrale Aufgabe der Zukunftssicherung für unsere Gesellschaft und die Bedeutung der Jugendhilfe bei dieser Zukunftssicherung öffentlich zu diskutieren. Wir reden alle von der Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland, aber die meisten denken nur an Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie davon reden, und sie denken nicht mehr daran, daß man für einen Wettbewerb Menschen braucht - junge Menschen, die wir heute erziehen, die gemeinschaftsfähig sein sollen, die integriert sein sollen in diese Gesellschaft, damit sie sich später diesem Wettbewerb stellen können.

Aus meiner Sicht brauchen wir eine **Doppelstrategie** in der Jugendhilfe: Einmal nach innen eine Erneuerung und Weiterentwicklung, etwa im Hinblick auf neue Angebotsformen, etwa stärkere Vernetzung mit anderen Trägern und Stellen, Verbindung individueller Hilfen mit Gemeinwesenarbeit, stärkere Kooperation zwischen den verschiedenen Fachdisziplinen. Und wir brauchen nach außen mehr und bessere Öffentlichkeitsarbeit, in der die Aufgaben und die Arbeitsweise der Jugendhilfe dargestellt wird. Die meisten Bürger haben ja keine Kenntnis davon.

Wir brauchen nach außen eine stärkere **Politisierung** der Jugendhilfe. Um den Interessen junger Menschen und ihrer Familien stärker Nachdruck zu verleihen, ist es aber notwendig, mit anderen Institutionen, die für junge Menschen und ihre Familien Verantwortung tragen, Arbeitsbündnisse zu schließen. Wir müssen also die Plattform erweitern. Zu diesen Institutionen zählen Schulen, Arbeitsverwaltung, Gesundheitsämter, Sozialämter, Planungsämter, Gleichstellungsbeauftragte usw.

In Arbeitskreisen, in Stadtteilkonferenzen, an Runden Tischen sind zentrale Fragen der Kinder- und Jugendpolitik **institutionenübergreifend, ganzheitlich und lebensweltorientiert** zu diskutieren. Ich denke, hierzu kann der Jugendhilfeausschuß an der Schnittstelle zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und politischer Interessenvertretung einen wichtigen Beitrag leisten.

## **Erfahrungsberichte:**

### **Der Jugendhilfeausschuß als jugendpolitisches Leitungsgremium aus der Sicht eines Vorsitzenden des Jugendhilfeausschusses**

DR. WINFRIED KÖSTERS, *Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses, Bergheim-Ahe*

*Viele Male schaut der Wille durch das Fenster,  
ehe die Tat durch das Tor schreitet.*  
(Erasmus von Rotterdam)

*In Wahrheit heißt etwas wollen, ein Experiment machen,  
um zu erfahren, was wir können.*  
(Friedrich Wilhelm Nietzsche)

*Wer nicht weiß, was er selber will,  
muß wenigstens wissen, was die anderen wollen.*  
(Robert Musil)

#### **1. Vorbemerkungen**

Ziel dieser Themenstellung ist es nicht, theoretische Bezüge des Jugendhilfeausschusses als ein jugendpolitisches Leitungsgremium zu erarbeiten und darzustellen, sondern dieses Faktum auf dem Hintergrund praktischer Alltagserfahrungen im politischen kommunalen Alltag zu beschreiben und zu bewerten. Meine Aufgabe begreife ich daher darin, Ihnen meine Erfahrungen als Ausschußvorsitzender zu vermitteln, wenn es gilt, den Jugendhilfeausschuß (JHA) als ein kinder-, jugend- und familienpolitisches Leitungsgremium zu nutzen.

Da ich zum Zeitpunkt der Abfassung dieser Darstellung erst 35 Jahre alt bin und zudem erst seit dem 16. Oktober 1994 dem Stadtrat einer Kommune angehöre, in der ich am 19. Januar 1995 zum Ausschußvorsitzenden des JHA gewählt wurde, kann man fragen: Was für Erfahrungen will dieser Mensch den altgedienten beziehungsweise den nachfolgenden Kommunalpolitikern denn mitgeben? Sie wissen ja, eine Weisheit in der Kommunalpolitik lautet: „Hab’ Du mal erst 20 Jahre Erfahrung, dann kannst Du mitreden.“ Und: „Wir haben das immer so gemacht, und wir machen das auch künftig so.“ Erfahrung bleibt zudem immer etwas Subjektives. Und Lebenserfahrung bringt natürlich jeder mit.

Es kommt aus meiner Sicht eher darauf an, mit offenen Augen und Ohren an die Probleme, die angetragen werden oder die man selbst zu sehen glaubt, heranzugehen und wie dann das zur Verfügung gestellte kommunalpolitische Instrumentarium genutzt wird, diese Probleme zu Lösungen zu führen. Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang weniger als eine memoirenhafte Größe nach einem erfüllten Politikerleben zu verstehen, sondern eher als ein erster Versuch einer einordnenden Beschreibung dessen, wie es einem Ausschußvorsitzenden so ganz praktisch im kommunalpolitischen Alltag ergeht.

## 2. Motivation - Grundelement ehrenamtlichen Engagements

Warum engagiert man sich politisch? Was ist der innere Beweggrund für die Entscheidung, ein solches zeitraubendes (Ehren-)Amt zu übernehmen? Ich habe mich schon immer für Politik im allgemeinen, die große Weltpolitik insbesondere, interessiert. Nicht zuletzt deshalb habe ich auch Politikwissenschaften studiert. Für die „niedere“ Politik, die Kommunalpolitik, brachte ich eigentlich nicht viel Interesse auf. Das änderte sich schlagartig, als ich Vater wurde, und meine Frau und ich städtische Spielplätze aufsuchten. Wir suchten unter anderem einen Spielplatz auf, der saniert wurde, indem rote Schlacke aufgetragen wurde. Können Sie sich das vorstellen: Auf einem Spielplatz für kleine Kinder rote Schlacke?! Welchen Wert mißt man den Anliegen der altersbedingt nicht wählen könnenden Kinder bei?

Ich schrieb Leserbriefe, die auch veröffentlicht wurden, und natürlich stellte ich auch einen entsprechenden Antrag an die Stadtverwaltung. Das führte dann dazu, daß sich der zuständige Ausschuß (JHA) mit dieser Angelegenheit beschäftigte und die Verwaltung in der Vorlage schrieb, daß der Antragsteller sich schon „mit unqualifizierten Leserbriefen“ an die Öffentlichkeit wandte. Abgeblockt. Einige Monate später mußte dann diese Schlacke aufwendig abgetragen werden, weil sich herausgestellt hatte, daß darin Schwermetalle enthalten waren, die als gesundheitsgefährdend eingestuft wurden. Und nun war es plötzlich möglich, den Spielplatz mit Rasen auszustatten. Über die Kosten dieser Sanierungen darf man gar nicht erst sprechen.

Ich war damals wütend auf die Verwaltung, die - so sah ich es - schlichtweg im Recht bleiben wollte und dokumentierte, daß sie gegenüber dem gemeinen Bürger am längeren Hebel saß. Aber ich war auch wütend auf die Jugendpolitiker im Ausschuß, die diesen Fragen so wenig Bedeutung beimaßen. Und immer wenn man meckert, bleibt die Herausforderung, selbst etwas zu tun. Wer ändern will, muß bereit sein, sich selbst zu ändern. Daraufhin habe ich mich stärker politisch engagiert.

Nachdem klar war, daß ich den Sprung in den Stadtrat geschafft hatte, habe ich den Ausschußvorsitz sehr zielgerichtet angestrebt. Ich wollte dieses Mandat. Dabei kann ich mich auch noch gut daran erinnern, wie mein Ortsverband auf diesen Wunsch reagiert hat: mit Unverständnis. Ausschußvorsitzender? Da hätten andere ältere Rechte. Die Frage war also nicht die der Qualifikation, sondern die des Zugriffsrechts, das sich allein aus der Anzahl der Jahre, die man schon dabei war, definierte. Schließlich habe ich doch die Unterstützung der Fraktion erhalten und kandidiert und gewonnen. Damit war ich als Neuling im Stadtrat auch gleich Ausschußvorsitzender.

Doch ein Amt zu haben, bedeutet nicht, es auch fachlich gut auszufüllen. Jedes Amt, jedes Mandat muß mit Leben gefüllt werden. Ich selbst brachte keine gesonderte fachliche Qualifikation mit, wenn man mal davon absieht, daß ich zwei Kinder habe und mit einer Heilpädagogin verheiratet bin. Bei der Vielfalt der kommunalpolitischen Themenfelder kann kaum jemand Fachmann in all diesen zur Entscheidung anstehenden Fragen sein. Dennoch bleibt die Notwendigkeit, sich in „sein“ Gebiet einzuarbeiten. Die Bereitschaft dazu ist um so höher, je ausgeprägter die Motivation ist.

Aus diesem Grunde war es mir wichtig, diesen Punkt hier etwas ausführlicher und persönlicher zu beschreiben. Ich glaube, daß der persönlichen Motivation eine große Bedeutung beizumessen ist, aber ebenso auch dem parteipolitischen Alltag. Denn partei-

interne Prozesse können zu Ausschußvorsitzenden führen, die schlichtweg „dran“ sind, aber nicht geeignet für das jeweilige Thema. Wer sich mit ehrenamtlicher Kommunalpolitik beschäftigt, auch im Jugendhilfebereich, sollte dies nicht unterschätzen. Wer keinen Bezug zum Thema hat, wer nicht wirkliche Motivation für seine Aufgabe als JHA-Mitglied beziehungsweise als JHA-Vorsitzender mitbringt, der wird in der Sache auch nichts bewegen oder bewirken.

### 3. Jugend und Politik - ein ungleiches Paar

Jugend und Politik, das paßt irgendwie nicht so zusammen, wie zum Beispiel Seniorenpolitik oder Familienpolitik oder Frauenpolitik. Da haben wir die Ansprechpartner, die gleichzeitig selber ihre Anliegen vortragen und sie mit ihrer Wahlstimme auch verstärken können. Haben Sie schon mal Frauenpolitik erlebt, wo Männer die Anliegen vorbringen oder Seniorenpolitik, wo keine Senioren verantwortlich zeichnen? In der Regel haben diese Leute nicht nur ein Stimmrecht, sie haben auch die Möglichkeit, sich aktiv wählen zu lassen. Schließlich finden sie auch geeignete, mediengerechte Möglichkeiten, ihre Interessen einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen und dafür zu werben. Bei Jugendlichen und Kindern ist das alles etwas schwieriger. Also von der Zielgruppe her betrachtet ist es schon ein altersbedingtes Problem.

Sorge ich mich um Verkehrspolitik, Umweltpolitik, Kulturpolitik oder Sportpolitik, dann vertrete ich einen politischen Sachbereich, einen themenpolitischen Auszug, der mehrere Altersgruppen übergreifend betrifft. Politisch Verantwortliche können sich hinstellen und über diese Sachgebiete reden, sie müssen dabei nicht notwendigerweise mit Menschen darüber reden. Es sei denn, sie fühlen sich gerade sehr stark betroffen. Und für die meisten Themengebiete gibt es „Lobbyisten“, so zum Beispiel im Sport- und Kulturbereich die entsprechenden Vereine.

In Kinder- und Jugendfragen ist auch das wieder anders. In der Regel ist man für die Jugend, aber entscheidet die anstehenden Anliegen ohne die Jugend. Dabei hat die Diskussion im Zusammenhang mit der Shell-Jugendstudie 1997 deutlich gezeigt, daß junge Menschen wenig von Politik erwarten. „Ich habe andere Sorgen als Politik“ sagte ein Jugendlicher bei der Shell-Befragung. Das heißt, wir müssen uns auch über Beteiligungsmodelle unterhalten. Wie werden junge Leute, wie wird die Zielgruppe des Jugendhilfeausschusses beteiligt? Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) schreibt es rechtstheoretisch sogar vor.

#### **Beteiligungsmodelle (§ 8 KJHG)**

- *„Kinder und Jugendliche sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen.“*
- *„Kinder und Jugendliche haben das Recht, sich in allen Angelegenheiten der Erziehung und Entwicklung an das Jugendamt zu wenden.“*

Der Politikwissenschaftler Thomas Ellwein vertritt die Auffassung, daß die Hauptaufgabe des Staates im 21. Jahrhundert darin bestehen wird, neue Formen der Zusammen-

arbeit von Bürgern und öffentlicher Hand zu legitimieren, wo es sie jetzt schon gibt oder sie zu entwickeln, wo sie noch fehlen. Und ich glaube, das ist auch die Aufgabe, um eloquent Kinder- und Jugendpolitik zu machen. Aus diesem Grunde hatte ich ein mehrseitiges Papier zum Thema Beteiligung erarbeitet, daß Formen und Möglichkeiten auflisten wollte. Ziel sollte es sein, ein oder zwei Möglichkeiten vor Ort auszuprobieren. Leider fand dieses Papier beziehungsweise diese Idee keine Mehrheit. Nicht zuletzt deshalb, weil eigentlich schon immer Beteiligung vorkomme. Nur dabei ist zu fragen, wann Kinder und Jugendliche beteiligt werden. In der Regel erfolgt dies, nachdem schon im Grundsatz festgelegt ist, was gemacht wird, aber noch nicht wie es ausgeführt wird. Am „Wie“ darf dann jugendlicherseits mitgebastelt werden. Ich meine aber, wir müssen auch stärker das „Was“ zulassen. Es gilt, die authentischen Sichtweisen der Kinder und Jugendlichen zu erfahren und nicht deren Meinungen zu den Norm- und Erwartungshaltungen der Erwachsenen.

Wie kann man das machen? Da möchte ich ein Beispiel an einer Schule meiner Heimatstadt anführen. In einem Gymnasium wurde ein Projekt durchgeführt, das den Titel „Jugend in Bergheim“ trug. Die Stadt Bergheim liegt zwischen Köln und Aachen, Bergheim hat circa 60.000 Einwohner. „Jugend in Bergheim“: Da haben alle Schüler drei Tage lang gearbeitet, um zum Thema „Jugend und Bergheim“ Fakten zusammenzutragen. Sie haben Spielplätze untersucht sowie Jugendzentren besucht, Umfragen durchgeführt, die sehr interessante Ergebnisse mit sich brachten und viele andere Aktionen mehr gestartet.

Als Jugendhilfeausschußvorsitzender, also als jugendpolitisch verantwortlicher Mensch, der die Möglichkeit besitzt, Themen zur Diskussion zu stellen, jugendpolitisch lenken und leiten zu können, war ich nicht eingeladen. Aus der Zeitung habe ich morgens von der Projektpräsentation erfahren. Die Lehrer hätten es wohl in den Papierkorb geworfen, die Projektarbeit zur dreitägigen Beschäftigungstherapie degradiert. Die politische Umsetzung der Jugenderfahrungen und -erkenntnisse war gar nicht gewünscht. Dabei ist es doch gerade ein wesentlicher Zug unserer Demokratie, daß derartige Erkenntnisse zu Änderungen führen können, wenn man ein bestimmtes Verfahren in den dafür vorgesehenen Strukturen berücksichtigt. Ich habe die Schule daraufhin angeschrieben, sie zu diesem Projekt beglückwünscht und mich für Gespräche zur Verfügung gestellt. Die Entwürfe der Spielplätze habe ich im Jugendhilfeausschuß vorstellen lassen.

Jugendpolitik ist nach wie vor von Erwachsenen bestimmt - und die sehen in der Regel eher das, was für das spätere Leben der jungen Leute von Bedeutung sein könnte, weniger das, was diese Menschen in ihrer spezifischen Alterssituation jetzt brauchen. Obwohl wir einen demokratischen Erziehungsstil propagieren (und in der Regel auch handhaben), nehmen wir die Meinungen, Sichtweisen und individuellen Wahrnehmungen dieser Zielgruppe nicht ernst. Und wenn wir diese Interessen in die Entscheidungsprozesse einbeziehen wollten, dauert es häufig viel zu lang, bis von der Problemerkennung über die Antragstellung, der verwaltungsinternen Begutachtung, der Erstellung einer Ausschußvorlage, der Ausschußdiskussion, der Haushaltsfrage und der zuständigkeitsorientierten Umsetzung die Lösung nachvollziehbar wird. Das ist für junge Menschen ein Legitimationsproblem für demokratische Willensbildungsprozesse. Es wirkt abschreckend.

Fazit: das Politikfeld Jugendpolitik ist oft nicht nur schwer zu greifen, weil die Zielgruppe nicht selbst mitbestimmen und durch Wahlstimmen die Umsetzung verstärken kann, sondern es fehlt zumeist auch bei vielen Akteuren das politische Handlungswissen, das zudem bei jungen Leuten als nicht problemgerecht erachtet wird. Es überfordert die Geduld und die Überschaubarkeit der Zeiträume. „Wenn Ihr über den Jugendtreff für uns ausdiskutiert habt, werde ich wohl studieren“ sagte einmal eine Jugendliche in einer Gesprächssituation.

#### **4. Politik - Handlungswissen um Strukturen und Entscheidungsprozesse**

Es zählt nicht nur das Handlungswissen der Bürger beziehungsweise der von Jugendpolitik direkt Betroffenen. Zuerst einmal zählt das Handlungswissen der Ausschußmitglieder, insbesondere des Ausschußvorsitzenden. Sie repräsentieren ja die Interessen der Bevölkerung vor Ort. Wie war das denn, als ich am 19. Januar 1995 zum Vorsitzenden gewählt wurde?

Nachdem ich die Wahl aus der Mitte des Ausschusses gewonnen hatte, mußte ich gleich die Sitzung weiterleiten. Man wird also ins kalte Wasser geworfen, in der Hoffnung, daß man schwimmen kann. Das ist übrigens auch ein Bild, das für die Wochen und Monate danach geltend gemacht werden kann. Wenn man von den Glückwünschen absieht, die ich natürlich von vielen Seiten erhielt, so ist kein Amts- oder Würdenträger auf mich zugekommen, um mich in Rechte und Pflichten eines Ausschußvorsitzenden einzuweißen. Als ich in der Verwaltung einmal danach fragte, ist man mir entgegengekommen und hat verschiedene Kommentarseiten einschlägiger Standardwerke zu diesem Themenkomplex für mich kopiert. Eine Qualifizierung als Ausschußvorsitzender findet nicht statt. Man ist qualifiziert - qua Amt, spätestens am Tage der Wahl. Auf meinen ausdrücklichen Wunsch hin haben die Ausschußmitglieder übrigens eine Geschäftsordnung und eine Satzung erhalten.

In diesen beiden Texten wird schließlich festgehalten, nach welchen Regeln das politische Miteinander ablaufen soll. Wer nicht weiß, in welcher Form Anfragen oder Anträge zu stellen sind, der verfügt auch nicht über ein Teilwissen, das überhaupt erst politisch handlungsfähig macht. Wissen ist halt auch hier noch Macht, also Herrschaftswissen.

Ich weiß noch, daß ich meinen damaligen Amtsleiter bat, mir doch etwas Literatur zusammenzustellen. Aber es gab wohl wenig oder gar nichts, daß sich direkt mit dem Ausschußvorsitzenden beschäftigt. Und dieser Umstand reflektiert ja auch den nachgefragten Bedarf beziehungsweise die Bedeutung, die dem beigemessen wird. Von Bedeutung ist aber auch das Wissen, das erläutert, wie eine Verwaltung funktioniert. Der Weg einer Vorlage oder eines Antrages zum Beispiel durch die Hierarchieebenen erklärt manches Realisierungshindernis.

Wissen kann effektiv durch Fortbildung vermittelt werden. Auf meine Initiative hin konnte klargestellt werden, daß die stimmberechtigten Mitglieder des JHA, die nicht dem Rat angehören beziehungsweise von einer Fraktion als „in der Jugendarbeit erfahrener Bürger“ benannt worden sind, Anspruch auf Fortbildungsgelder haben. Ob die davon betroffenen Menschen diese Möglichkeit nutzen, sei dahingestellt.



Fazit: Man kann noch so engagiert, noch so fachlich versiert sein: Wer sein politisches Rüstzeug für den kommunalpolitischen Arbeitsalltag im Ausschuß nicht kennt, bewirkt wenig.

## **5. Das personale Element in der Politik**

Wer ist heutzutage noch bereit, Kommunalpolitik zu betreiben? Kommunalpolitik erfolgt ehrenamtlich, also neben Familie und neben Beruf. 562 DM monatlich bekomme ich als Aufwandsentschädigung in NRW. Und ich habe noch den großen Luxus, daß ich davon 30 Prozent meiner Partei abtreten muß, weil ich ja die Ehre habe, für diese Partei ins Parlament gewählt worden zu sein. Als Ausschußvorsitzender habe ich zwar viel mehr Arbeit und Aufwand, aber es wird nicht gesondert entgolten. Das ist die Aufwandsentschädigung. Daneben wird Verdienstausfall gezahlt, wenn man während der Arbeitszeit an einer Rats- oder Ausschußsitzung teilnimmt; allerdings maximal 40 DM pro Stunde (Arbeitgeberlohn). Wer macht das heutzutage? Meine Autowerkstatt berechnet fast das Doppelte für eine Stunde Arbeit. Wo sind die Leute, die sich dahin setzen, um die kommunale Selbstverwaltung hochzuhalten?

Das sind in erster Linie Menschen, die Zeit haben. Nichts gegen Rentner und Pensionäre, nichts gegen Hausfrauen oder Studenten, doch sie repräsentieren nur einen Teil unserer Bevölkerung. Dazu kommen dann Menschen aus Berufen, die eine Freistellung (bei vollen Bezügen) möglich machen: Beamte, Betriebsräte. Gerade lokal bedeutende Firmen entsenden gern Betriebsangehörige in den Rat: Lobbyisten.

Und das ist der Punkt als Jugendpolitiker. Menschen, die von diesen Problemen sehr stark betroffen sind, weil sie auch hautnah an der Zielgruppe dran sind, weil sie Kinder in diesem Alter haben, sind häufig aus finanziellen Gründen (Familie ernähren, nur ein Verdiener in der Familie) oder aus zeitlichen Gründen (Frage der Kinderbetreuung) gar nicht in der Lage, am politischen Geschehen aktiv teilzunehmen. Dann sind Sie gefordert, als einer der wenigen Jugendpolitiker für dieses Thema das immer weniger werdende Geld locker zu machen. Finden Sie die Leute für diesen Job?

Angesichts des demographischen Spannungsfeldes, wonach im Jahr 2030 nahezu die Hälfte unsere Bevölkerung über 60 Jahre alt sein wird, haben unsere Kinder und Jugendlichen schon sehr schlechte Karten. Die über 60jährigen haben dann eine numerische Mehrheit - und sie können wählen. Wer ficht dann für die Interessen dieser Menschen in einer vergreisenden Gesellschaft?

Ich habe gelesen, daß in Brandenburg bei den letzten Kommunalwahlen echte Probleme bestanden, überhaupt noch Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Das muß man sich einmal vorstellen. In Nordrhein-Westfalen hatte ich in meiner Partei übrigens auch keinen Gegenkandidaten in meinem Wahlkreis. Es war gar kein anderer da, der kandidieren wollte. Wenn ich nicht kandidiert hätte, wäre irgendein anderer aufgestellt worden. Klar: einen gibt es immer. Aber das ist das Problem: Man hat kaum noch eine echte Wahl. Und ich denke, wenn wir für Jugend etwas Positives erreichen wollen, liegt es auch an allen Akteuren, dazu beizutragen.

Ein zentraler Gedanke dabei bleibt die Qualifizierung des ehrenamtlichen Personals durch das hauptamtliche Personal. Gerade das Jugendamt als zweigliedrig strukturierte

Behörde böte einen fachlichen Ansatz dafür. Ich selbst habe es innerhalb der Jugendamtsverwaltung angeregt. Ich wollte eine gemeinsame Klausurtagung von Jugendamtsverwaltung und JHA, um einmal über Ziele und Perspektiven der Jugendpolitik in Bergheim zu reden - und dies in einer anderen Atmosphäre als im Ausschuß. Nachdem die verantwortlichen Menschen innerhalb der Verwaltung davon überzeugt waren, daß dies Sinn mache, bin ich an meine Ausschußkollegen herangetreten. Tja: Die Resonanz war sehr, sehr zurückhaltend. Die Klausurtagung konnte nicht realisiert werden.

Eine Alternative zu den ehrenamtlichen Ratsmitgliedern, die ja zumeist auch noch in anderen Ausschüssen aktiv sind und die nicht selten zeitlich sehr ausgebucht, vielleicht sogar überfordert sind, wäre die Qualifizierung ehrenamtlicher Akteure der Jugendhilfe. Warum nicht Mütter und Väter von Elternräten der Kindertagesstätten in einen Entscheidungsprozeß einbeziehen, der diesem Engagement nahe kommt? Warum nicht Mütter oder Väter, die ihre Kinder auf Spielplätze begleiten, in die Gestaltung dieser Plätze mit einbeziehen? Warum sollten wir nicht die Erfahrungen und Erkenntnisse von Pflegeeltern stärker nutzen? Ihre „erlebte“ Kompetenz gilt es - zur Entlastung der Ratsmitglieder sowie der Verwaltungsfachkräfte - verstärkt zu nutzen. Doch dabei sind vielfältige Widerstände, die alle in Form von „Ja, aber ...“ beginnen, zu überwinden.

Hier kommt dem Ausschußvorsitzenden als Vorbild eine leitende Funktion zu. Forderungen dürfen dabei nicht zu Überforderungen führen. Aber Forderungen sind oft auch gute Förderungen, insbesondere dann, wenn es um die Sache geht.

Fazit: Es wird zu einer herausragenden Aufgabe, für ein qualifiziertes politisches Personal zu sorgen. Kommunalpolitiker sind Menschen, die mit Leidenschaft und Augenmaß dicke Bretter bohren wollen - sie brauchen dazu aber das Wissen um den richtigen Bohrer für den richtigen Zeitpunkt.

## **6. Was heißt „leiten“?**

Kennen Sie die „Drei-K-Theorie“? Kommandieren, korrigieren, kontrollieren. Damit ist gemeint: Führen/Leiten durch kommandieren, korrigieren, kontrollieren. Das ist das meist gelebte Führungsprinzip in hierarchisch gegliederten Verwaltungen. Wer als ehrenamtlicher Ausschußvorsitzender dieses Prinzip gegenüber einer hauptamtlichen Fachverwaltung ausübt, verliert meistens.

Nicht nur neue Steuerungsmodelle wollen etwas anderes. Leiten erfordert heute folgende Fähigkeiten: Initiieren, motivieren und steuern im Sinne von Controlling. Ziel ist es, das Wissen sowie die Informationen zu erhalten, die helfen, Jugendhilfe zu planen und zu gestalten, die zur Initiative befähigen und die Motivation bewirken oder auslösen. Das ist eine Aufgabe auch an den Jugendhilfeausschußvorsitzenden. Wie komme ich an dieses Wissen, an diese Informationen heran? Wie kommen die Ausschußmitglieder an dieses Wissen? Wie lernen sie, mit diesen Informationen zu steuern, zu lenken und zu leiten?

Es gibt mehrere Quellen: Gespräche, Bücher, Fachzeitschriften, Seminare. Es wird zuerst also eine Fähigkeit verlangt, die vielen sendungsbewußten politisch Aktiven abhanden gekommen ist: Zuhören. Dafür habe ich mich aber bewußt entschieden, nicht zuletzt weil mir klar war, daß meine Fachkompetenz gering ist. (Ich sah aber auch kein

Problem darin, dies einzuräumen, weil ich um die Fähigkeit weiß, mir Fachkompetenz anzueignen.) Ich habe mich zuerst den Mitarbeitern der Jugendamtsverwaltung vorgestellt und mir dabei auch ihre Arbeit erläutern lassen. Damit wollte ich zwei Ziele erreichen. Zum einen war mir wichtig, eine persönliche Beziehung zu jedem Mitarbeiter in diesem Zuständigkeitsbereich herzustellen. Man sollte sich kennen. Zum anderen weiß ich, daß jede Ausschußvorlage in der Verwaltung erstellt wird, also die konstruktive Mitarbeit dieser Menschen von großer Bedeutung ist. Denn was nutzen die besten Beschlüsse, wenn die Menschen, die nachher für die Umsetzung verantwortlich sind, damit nichts anfangen können beziehungsweise wollen?

Dann habe ich mich allen im und für das Stadtgebiet tätigen Institutionen, Organisationen sowie Vereinen der Jugendhilfe schriftlich vorgestellt. Jeder sollte wissen, wer als ihr Ansprechpartner in der Jugendpolitik Verantwortung übernommen hat, sollte daher die Gelegenheit haben, bei Bedarf Kontakt aufzunehmen. Ich habe aktiv für einen Austausch, für einen Dialog geworben. Meine Hoffnung, die über 70 Ansprechpartner innerhalb eines Kalenderjahres treffen zu können, hat allerdings getrogen. Dennoch habe ich zwei Drittel dieser Ansprechpartner inzwischen persönlich kennengelernt. Leider habe ich oft erfahren müssen, daß ich der erste Politiker war (bin), der sich die Mühe gemacht hatte, zu hören, was sie so bewegt.

Eine weitere Neuerung war die langfristige Bekanntgabe der Termine und der geplanten Tagesordnungen der JHA-Sitzungen für ein Kalenderjahr. Schon nach den ersten beiden JHA-Sitzungen, die ich leitete, spürte ich, daß die Tagesordnungen nach Bedarf gestaltet wurden. Was gerade anlag und aktuell zu entscheiden war, kam vor den Ausschuß. Dabei wurde wenig Wert auf eine zusammenhängende Darstellung möglicher Themenkomplexe beziehungsweise auf eine zusammenhängende Vermittlung von Wissen um die breite Palette der im KJHG genannten Instrumentarien gelegt. Dies habe ich, nachdem mir klar war, daß der Ausschußvorsitzende die Tagesordnung festlegt (und nur er!), geändert. In gemeinsamen Besprechungen mit der Verwaltung plane ich nicht nur über das Jahr die Termine, sondern auch die Themen der JHA-Sitzungen. Dabei lege ich Schwerpunktthemen fest, so daß in einer Sitzung auch die unterschiedlichen Formen, zum Beispiel der Erziehungshilfe, deutlich werden. Auf diese Weise vermittele ich nicht nur Wissen an die Ausschußmitglieder, sondern mache auch auf Zusammenhänge aufmerksam, die leider zu häufig außen vor bleiben. Diese Themenvereinbarung kann auch als Arbeitsprogramm für das Kalenderjahr angesehen werden. Übrigens: viele Gespräche mit Aktiven führten zu konkreten Anfragen, Anträgen, Diskussionen in den JHA-Sitzungen. Diese Tatsache zeigte meinen Gesprächspartnern wiederum, daß ich bereit bin, ihre Anliegen ernst zu nehmen.

Natürlich verlaufen solche Neuerungen nicht ohne Reibungsverluste und Frustrationen ab. Wer ändert, sagt in den Ohren anderer meist auch, daß das Bisherige nicht gut war. Das verläuft nicht ohne Häme, Spott oder übler Nachrede. Ich differenziere: Das Bisherige gibt leider nicht mehr die Antworten auf die Ansprüche von heute. Auch die Politikformen und -verfahren müssen sich von Zeit zu Zeit einer Prüfung unterziehen, schließlich sind auch die Menschen, die Politik gestalten wollen, andere geworden. Generationenwechsel haben bisher noch immer Änderungen mit sich gebracht.

Allein die Literatur zu dem Thema zu sichten, erwies sich als schwierig. Es war im Jugendamt nicht viel zu finden. Ich habe mir etliche Bücher angeschafft, wenn auch nicht alle gelesen. Aber mit jedem Buch bin ich klüger geworden. Und die gewonnene Fach-

kompetenz wird von den meisten Gesprächspartnern in der Jugendamtsverwaltung und in den Fachinstitutionen akzeptiert. Ein Fraktionskollege, der seit 20 Jahren Ratsmitglied ist und der ebenfalls einen Ausschuß leitet (übrigens zum ersten Mal seit 20 Jahren) sagte einmal zu mir: „Du liest zuviel.“ Ich habe dagegen festgestellt, daß man mich als Gesprächspartner ernster nimmt und als Ausschußvorsitzenden, der Leitungsfunktionen ausüben möchte, besser akzeptieren kann.

Die Konsequenz meiner Gespräche mit den Akteuren der Jugendhilfe war, daß ich mir selbst aus den genannten Problembereichen drei Schwerpunkte setzte, die sich als prioritär lösungsbedürftig darstellten. Diese drei Schwerpunkte erklärte ich zu meinem persönlichen Leistungsprogramm, an dem ich mich auch öffentlich messen lassen wollte. Die entscheidende Frage lautete: Läßt sich in einem selbst gewählten Zeitraum von zwei Jahren in diesen Fragen etwas bewegen oder nicht. Meine drei persönlichen Schwerpunkte lauteten: die Situation der Ein-Eltern-Familien zu verbessern, das Bewußtsein für die Notwendigkeit von Spielräumen für Kinder und Jugendliche in einer älter werdenden Gesellschaft zu wecken und zu stärken sowie das Ehrenamt in seiner facettenreichen Vielfalt in der Jugendhilfe zukunftsorientiert zu stützen. In wenigen Wochen sind die zwei Jahre vorbei, so daß Bilanz gezogen werden kann. Und wie immer gibt es Licht und Schatten.

Da der Schatten meist mehr betont wird als das Licht, möchte ich mich hier einmal auf ein positives Beispiel beschränken: die Situation der Ein-Eltern-Familien. Niemanden muß ich auf die steigenden Scheidungsraten und damit verbunden die Scheidungs- und Trennungswaisen hinweisen (1995 wurden 170.000 Ehen geschieden, wovon 142.300 Kinder betroffen waren). Auch sind keinem Fachmann die Zusammenhänge zu den Erziehungshilfeformen (Beratung, Pflegeelternschaften, Heimeinweisungen) unbekannt. Im Zuge der Haushaltsberatungen habe ich ein Papier vorgelegt, daß zur Verbesserung dieser Frage 60.000 DM beantragte. Ein Deckungsvorschlag wurde ebenfalls vorgelegt. Der Ausschuß genehmigte schließlich 10.000 DM.

Die Jugendamtsverwaltung hat sehr deutlich erklärt, daß ihr Personal nicht ausreichte, sich mit diesen Fragen über das bestehende Maß hinaus zu engagieren. Daraufhin habe ich alle Institutionen der Jugendhilfe angeschrieben und das Interesse an einem „Runden Tisch“ abgefragt, der sich die Verbesserung der Situation der Ein-Eltern-Familien zum Ziel setzen sollte. Etwa 20 positive Antworten erhielt ich auf dieses Schreiben hin.

Zwei Sitzungen haben stattgefunden. Beim ersten Mal habe ich alle Beteiligten nach den Prioritäten gefragt, zumal nur 10.000 DM zur Verfügung standen. Nachdem sich die anwesenden fachkompetenten Institutionen auf drei Prioritäten in einer bestimmten Rangfolge geeinigt hatten, lautete die Aufgabe, ein Konzept zu finden, das diese Prioritäten in der festgelegten Reihenfolge lösen helfen könnte.

Dazu diente die zweite Sitzung. Es stellte sich heraus, daß mit wenigen Mitteln an einer geeigneten Stelle eine „Informations- und Anlaufstelle für Alleinerziehende“ gründen ließ, deren Aufgabe es einerseits ist, die bestehenden Aufgaben zu vernetzen und an Anfragende weiterzugeben, deren andere Aufgabe es aber auch ist, einen selbstorganisierten Treff für Alleinerziehende Mütter und Väter zu ermöglichen.

Dies gelang - für 10.000 DM. Darauf bin ich stolz, denn dies gäbe es nicht, wenn ich mich nicht derart persönlich dafür engagiert hätte. Im Haushaltsjahr darauf war die

Neueinstellung dieser Haushaltsstelle keine strittige Frage mehr. Seitdem hat sich dieser 'Runde Tisch' zu einer festen Einrichtung entwickelt. Der neue Schwerpunkt lautet, verstärkt Angebote für Kinder aus Scheidungs- und Trennungssituationen zu bieten.

Fazit: Leiten ist meiner Meinung nach in erster Linie die Bereitschaft und Fähigkeit, selbst etwas vorzumachen, eigenen Einsatz unter Beweis zu stellen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Fachliche Anerkennung und positive Zustimmung in der Sache ebnen die Wege zu einer allseitigen Akzeptanz.

## **7. Wie schaffe ich ein Bewußtsein dafür, ein jugendpolitisches Leitungsgremium sein zu wollen?**

Wer hat das Bewußtsein, Mitglied eines jugendpolitischen Leitungsgremiums zu sein? Ich stelle bei den Ausschußmitgliedern meines JHA dieses Bewußtsein, Leitungsgremium zu sein, nicht fest. Wer fördert es aber auch? Wer will dies, denn es hängt ja mit Verantwortung für das gesamte jugendpolitische Leistungsspektrum zusammen. In dem Zusammenhang rückt eine Frage in den Vordergrund: Wen vertrete ich in diesem Ausschuß? Meine Partei, meinen Verband oder meine Interessengruppe? Das ist kritisch nachzufragen und vermengt sich oft in wenig erquicklicher Weise mit den Sachfragen.

Ein Bewußtsein, Leitungsgremium zu sein, kann geschaffen werden, indem zum Beispiel die Transparenz der Entscheidungsprozesse hergestellt wird und die individuellen Handlungsmöglichkeiten, aber auch Verantwortlichkeiten verdeutlicht werden. Ich habe das so gemacht, daß ich zum Beispiel die Verbandsvertreter zu einem getrennten Gespräch bat und wissen wollte, was sie gern im JHA bewegen möchten: „Was brauchen Sie an Informationen, wie kann man etwas verbessern?“ In diesem Rahmen haben sie sich ganz anders geäußert, als wenn sie in einem großen Kreis gewesen wären. Hier konnte sehr persönlich verdeutlicht werden, welche Rolle sie jugendpolitisch einnehmen könnten.

Bewußtsein wird nicht zuletzt durch eine Öffentlichkeitsarbeit geschaffen, die sich für die Interessen von Kindern, Jugendlichen und Familien einsetzt. Thematische Bezüge bietet die Alltagspolitik genug: Die jüngsten größeren Jugendstudien der Shell AG und der Bravo schreien geradezu nach Handeln. Auch bietet das KJHG klare gesetzliche Aufträge. Es bedarf der Menschen (personales Element) und eines Klimas (Zeitgeistes), um zu einer Realisierung dieses Bewußtseins beizutragen.

Ein Aktions-Beispiel möchte ich hier anführen. In der hiesigen Lokalzeitung wurde das Bemalen von Straßen und Gehwegen durch Kinder mit Kreide diskutiert, da Anwohner sich beschwerten. Der JHA hat daraufhin eine Kreidemalaktion ausgerufen: eine Woche lang lag kostenlos in städtischen Büros Straßenmalkreide aus. Wer malen wollte, der sollte. Die Kosten wurden von den Mitgliedern des JHA getragen.

Fazit: Bewußtsein schaffen ist ein langwieriger Prozeß, der leider über Jahre gehen kann. Und wenn dann die Wahlperiode abgelaufen ist, kommen wieder neue Mitglieder in den Ausschuß, so daß eine gewisse Kontinuität über einen langen Zeitraum nicht gegeben ist.

## **8. Leiten, aber wie?**

Die bisherigen Ausführungen haben etliche Randbedingungen jugendpolitischen Engagements auf kommunaler Ebene, aber auch einige Beispiele konkreten Handelns aufgezeigt. Nachfolgend möchte ich diese Erfahrungen in ein Raster einordnen, das das Ziel, den JHA zu einem jugendpolitischen Leitungsgremium zu machen, strukturiert. Sieben Aspekte - so meine ich - sind dabei zu beachten. Sie sind nicht immer klar voneinander abzugrenzen, überlappen sich immer wieder und ergänzen sich konstruktiv. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebe ich nicht.

### **8.1 Beziehung aufbauen und pflegen**

Leiten ist Beziehungsmanagement. Ein leidiges Problem dabei ist die Parteizugehörigkeit, denn - unabhängig von der Partei selbst - es fallen bei diesen oder jenen Menschen immer gewisse (Scheu-)Klappen. Vorurteile, die mit der eigenen Parteipräferenz zu tun haben. Das erschwert die Sachdiskussion oft. Dabei bietet gerade der JHA mit seinen sechs parteiungebundenen Stimmen aus den Reihen der anerkannten freien Träger die große Chance, sachbezogen zu diskutieren. Da die Ausschußmitglieder für die komplette Legislaturperiode gewählt werden und jeweils einen persönlichen Vertreter haben, lernt man sich doch recht bald kennen. Unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Beziehungsmanagement ist die Fähigkeit der Kommunikation, aber auch des Zuhörens sowie der persönlichen Achtung und Toleranz gegenüber den teilweise sehr unterschiedlichen Meinungen.

Von ebenso großer Bedeutung sind die Beziehungen zur Verwaltung. Wenn der Jugendhilfeausschußvorsitzende und der Jugendamtsleiter beziehungsweise die leitenden Mitarbeiter der Jugendamtsverwaltung nicht menschlich miteinander auskommen können, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Natürlich ist da eine Loyalität zum Stadtdirektor oder zum Bürgermeister zu beachten. Die Mitarbeiter können jedoch Hintergrundinformationen mitteilen, auch wenn diese Informationen nicht immer politisch direkt zu verwerten sind.

Wichtig ist auch das Beziehungsmanagement zu den freien Trägern. Hier war mir eine offene Informations- und Austauschatmosphäre von Beginn an wichtig. Es sollte das Gefühl ernsthaft vermittelt werden, daß die Anliegen der einzelnen Vertreter eine Chance haben, gehört zu werden.

Dabei habe ich auch gelernt, daß viele freie Träger die Pflege und Qualität der Beziehungen vor allem an der Präsenz und der aktiven Teilhabe festmachen. Ein Ausschußvorsitzender hat eine Fülle von repräsentativen Verpflichtungen: Feste, Jubiläen, Diskussionsrunden. Soweit es mein Terminkalender zuließ und meine Familie mich dazu entließ, habe ich diese Termine wahrgenommen. Wenn ich nicht kommen konnte, obwohl ich persönlich eingeladen war, habe ich schriftlich abgesagt. Denn, auch das habe ich inzwischen gelernt: man wird beobachtet - von Freund und von politischem Gegner.

Je aktiver und erfolgreicher Sie sind, desto mehr Anfragen und Bitten werden an Sie herangetragen. Das hat nicht nur Vorteile. Zum einen wird Ihr Terminkalender gefüllter, zum anderen beobachten Sie manche Politikkollegen mit Neid. Auch hier setzt Beziehungsmanagement an, dem offensiv zu begegnen. Doch das ist schwer, denn von Neid und Mißgunst geprägte „Initiativen“ werden meist hinter vorgehaltener Hand ge-

tätigt. Leider mußte ich auch die Erfahrung machen, daß selbst Spitzenbeamte der Verwaltung vor derartigen Methoden nicht halt machen, um einen zu forschen und zu aktiven Ausschußvorsitzenden zu bremsen. So etwas tut menschlich weh, ist unweigerlich eine wichtige Lebenserfahrung und beendet Beziehungen.

## **8.2 Teambewußtsein aktivieren**

Daß die anstehenden Fragen und Aufgaben nur im Team, also im Miteinander aller Verantwortlichen, geleistet werden können und sollen, ist ein Grundsatz. Ziele kann ich in keinem Fall optimal gegen Menschen erreichen, nur mit ihnen. Dabei kommt es ganz natürlich auch immer auf die Menschen und ihre individuellen Stärken und Schwächen an, die man konkret vorfindet.

Was ich jedoch anfangs nicht bedacht hatte (ich wußte es auch nicht), waren die Hierarchien in der Verwaltung. Dort herrschte eigentlich kein Teamgeist, sondern eher eine Art Befehlsstruktur von oben nach unten. Ich habe also als Politiker einen anderen Führungsstil gepflegt, als dies aus langjähriger Tradition innerhalb der Verwaltung selbst gehandhabt wurde. Inzwischen ist natürlich mit der neuen Verwaltungsreform und dem neuen Steuerungsmodell alles anders. Meine Konsequenz war, die anderen Hierarchieebenen mit in das Team zu holen, damit die Besprechungen auf breiterer Basis stattfinden konnten und nicht innerhalb der Verwaltung gegeneinander ausgespielt werden konnten. Das hat dann auch zu weniger Reibungsverlusten geführt.

Teamgedanken sind aber auch im Ausschuß, innerhalb der eigenen Fraktion oder innerhalb der „Familie der Jugendhilfe“ zu pflanzen. Eine unabdingbare Voraussetzung ist eine Informationsleistung. Wer sich informiert fühlt, fühlt sich ernst- und angenommen. Dies führt auch eher zu konstruktiven, wegweisenden Ideen. Es hat ferner den ungeheuren Vorteil, daß es weniger zu negativen Einwirkungen kommt. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Kommunikation. Sie kennen den Grundsatz: Tue Gutes - und laß' andere darüber reden.

## **8.3 Themenvielfalt mit Leben füllen**

Ein Buch, das ich zum Thema 'neue Steuerungsmodelle' gelesen habe, trägt den Titel: „Ohne die Bürger haben wir auch schon genug zu tun.“ Das ist sicherlich eine nachhaltige Erfahrung vieler Verwaltungsmitarbeiter. Wenn es dann darum geht, mit diesem oder jenem Thema in den Ausschuß zu gehen, wird nicht selten an die damit verbundene Arbeit gedacht. Ausschußunterlagen zu erstellen ist nicht jedermanns Sache. Und im Jugendhilfebereich habe ich die Erfahrung gemacht, daß den meisten Kommunalpolitikern die Themen als bedeutsam erscheinen, die sichtbar sind: Jugendzentren, Jugendtreffs, Kindergarten, Hort. Aber wer hat schon von Jugendgerichtshilfe, Amtsvormundschaft, Erziehungshilfe, sozialpädagogischer Familienhilfe oder Heimunterbringung gehört, geschweige darüber diskutiert? Kaum einer. Oder kommen Ihnen die Zusammenhänge zwischen Heimerziehung, betreutem Wohnen, sozialpädagogischer Familienhilfe und Pfllegschaften in den Sinn?

Das ist der entscheidende Punkt. Hier setzt ein konstruktives Themenmanagement im Hinblick auf die Themen, die im KJHG vorgegeben sind und ein Themenmanagement im Hinblick auf Zusammenhänge dieser Themenfelder an. Denn wir leben - ob wir es wahrhaben wollen oder nicht - in einer fachidiotischen Gesellschaft. Ich bin Politikwis-

senschaftler, habe zum Beispiel von Biologie und Physik oder von Pädagogik und Psychologie wenig bis gar keine Ahnung. Ebenso sind viele Fachfragen, die das Jugendamt zu regeln hat, für mich erst einmal böhmische Dörfer gewesen. Man muß sich da hineinlesen, gar keine Frage. Man muß den fachlich versierten Kräften zuhören.

Auch der JHA muß sich hier hineinarbeiten. Aus diesem Grunde habe ich das Ziel, in den ersten zwei bis drei Jahren möglichst alle Aspekte der Jugendhilfe einmal im Ausschuß diskutiert zu haben. Man muß dafür arbeiten, gar keine Frage, und trotz/neben Familie. Aber es geht nicht anders, wenn etwas gestaltet werden soll. Die von mir sehr geschätzte Bundestagsvizepräsidentin Antje Vollmer hat einmal gesagt, wer etwas verändern will, muß bereit sein, sich selbst verändern zu wollen. Ich glaube, diese Bereitschaft, sich selbst verändern zu wollen, muß auch beim Ausschußvorsitzenden glaubwürdig beginnen.

#### **8.4 Informationsmanagement als Dienstleistung begreifen**

Ich muß den Menschen, die im Ausschuß sind, die Informationen geben, die sie brauchen oder von denen sie glauben, daß sie sie brauchen. Oft habe ich das Gefühl, die brauchen sie eigentlich gar nicht, weil sie sie nicht lesen. Aber wenn sie sagen, sie brauchen sie, dann bekommen sie sie. Das ist eine Wahrnehmungsweise, ich diskutiere da gar nicht mehr. Ob das das Gesetz ist, ob das irgendeine Satzung ist, ob das ein Grundsatzpapier ist, egal, es wird alles weitergereicht, Hauptsache, sie haben das Gefühl, informiert zu sein. Genauso betrifft dies die freien Träger. Auch dort herrscht nicht selten ein Gefühl vor, nicht informiert zu sein, nicht beteiligt zu sein. Auch das ist für mich Informationsmanagement: Transparenz schaffen.

#### **8.5 Beteiligungen der Akteure fördern**

Die vielfältigen Akteure sinnvoll und ergebnisorientiert in den Willensbildungsprozeß der Jugendhilfe einzubinden, erweist sich als das Schwierigste. Dies deshalb, weil es an zeitliche Kapazitätsgrenzen stößt (von finanziellen Ressourcenknappheiten ganz zu schweigen). Auch hier gilt es, Prioritäten zu setzen. Ich habe mich auf die Wahrnehmung von Einladungen zu Besuchen und Gesprächen einerseits und auf die Einrichtung von zwei themenorientierten „Runden Tischen“ andererseits beschränkt.

#### **8.6 Planungsinstrumente nutzen**

Ein sehr wichtiges Instrument ist die Jugendhilfeplanung. Wer überhaupt steuern, lenken oder leiten will, braucht Daten, die ein qualifiziertes und Finanzressourcen schonendes Steuern erst möglich machen. Diesem Thema wird leider nicht überall die zentrale Bedeutung beigemessen. Der JHA hat auf meine Initiative hin einstimmig beschlossen, Jugendhilfeplanung als Bestandteil der Stadtentwicklung zu begreifen. Damit sollte die Bedeutung dieses Planungsinstrumentes unterstrichen werden. Planungsinstrumente sind unter anderem klare Vereinbarungen zwischen Verwaltung und Ausschuß. Das betrifft zum Beispiel die Vereinbarung von Zielen und Zeiträumen, bis wann diese Ziele umgesetzt werden sollen.



## 8.7 Qualifizierungsangebote schaffen

Es ist an anderer Stelle schon ausführlich über die Bedeutung der Weiterbildung, des lebenslangen Lernens auch und gerade für die ehrenamtlichen Ausschußmitglieder gesprochen worden. Das bleibt in meinen Augen eine ganz zentrale Aufgabe, um den Ausschuß zu einem jugendpolitischen Leitungsgremium zu machen, der auch gehört wird. Letztlich befinden sich im JHA jene Menschen, die jugendpolitische Ziele formulieren und umsetzen helfen sollen. Dies müssen sie auch kompetent und fachgerecht leisten können. Ich wundere mich immer wieder, daß viel Geld für die Qualifizierung der Verwaltungskräfte ausgegeben wird, aber für die Qualifizierung der Ausschußmitglieder relativ wenig getan wird. Das muß sich ändern.

### **Angaben über den Autor**

*Dr. phil. Winfried Kösters, geb. 1961, verheiratet und Vater von zwei Söhnen lebt in Bergheim-Ahe (Nordrhein-Westfalen). Er ist Politikwissenschaftler und arbeitet als selbständiger Journalist und Publizist und ist darüber hinaus als Dozent und Unternehmensberater tätig. Er ist Mitglied der CDU und gehört seit 1994 dem Stadtrat der Kreisstadt Bergheim an und hat dort seit Anfang 1995 das Amt des Jugendhilfeausschußvorsitzenden inne.*

## **Erfahrungsberichte:**

### **Die Zusammenarbeit von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung - eine Voraussetzung für jugendpolitische Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund der Verwaltungsmodernisierung**

KLAUS MOHRS, *Leiter des Jugendamtes der Stadt Wolfsburg*

#### **1. Vorbemerkungen**

Meine Damen und Herren, in einer Replik auf meinen Vorredner, könnte ich jetzt eigentlich sagen: Jugendämter beziehungsweise die Verwaltungen der Jugendämter können es auch besser machen. Denn so einiges, was ich hier zu hören bekommen habe, hat mich doch sehr befremdet. Aber dazu später mehr.

*„Es erstaunt mich, mit welcher Leidenschaft sich Fachleute der Jugendhilfe auf die neuen Steuerungsmodelle stürzen und regelrecht einem Fieberwahn verfallen, als ob sämtliche sozialpolitischen Probleme von Kindern und Jugendlichen damit gelöst werden könnten. Das kann nur ein Resultat der um sich greifenden Sozialmanagementkurse in der Aus-, Fort- und Weiterbildung von hauptamtlichen Kräften sein.“* In einer solchen sind Sie ja heute auch. Dieses Zitat ist von Mike Corsa, Vorsitzender im Bundesjugendring, und gibt nicht meine Meinung wieder, um das vorab deutlich zu sagen. Ich gehöre seit einigen Jahren zu den Befürwortern neuer Steuerungsmodelle, und zwar spätestens seit dem Zeitpunkt, als es mir möglich war, in den Niederlanden einige Kommunen kennenzulernen, die dies aus meiner Sicht mit Erfolg praktizieren.

#### **2. Notwendigkeit neuer Steuerungsmodelle**

Ich will darstellen, und ich spreche ja heute ausschließlich zu dem Thema „Jugendhilfeausschuß und neue Steuerungsmodelle“, warum neue Steuerungsmodelle aus meiner Sicht dringend notwendig sind:

- Die bisherigen Organisationsstrukturen mit den sehr mächtigen Querschnittsämtern haben sehr viel Effektivität und Effizienz aus der Jugendhilfe herausgenommen. Fach- und Ressourcenverantwortung gehören aus meiner Sicht dringend zusammen in die Hände der Jugendhilfe.
- Dezentralisierung, Abbau von Hierarchien sind wesentliche zukünftige Motivationsstützen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die Ablösung der Input- und Outputsteuerung durch die Politik (Jugendhilfeausschuß) ist überfällig, aber auch die Verwaltung des Jugendamtes war damit unzufrieden.
- Budgetierung läßt letztlich mehr Spielraum für fachliche Entscheidungen, wenn sie denn richtig angewendet wird. Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe machen dann einen Sinn, wenn sie nicht alleine durch eine betriebswirtschaftliche Brille hin-

durch betrachtet werden, sondern durch eine fachliche Brille. Die Rechte des Jugendhilfeausschusses dürfen durch neue Steuerungsmodelle nicht eingeschränkt werden. Meiner Auffassung nach sind durch die Einführung neuer Steuerungsmodelle seine Einflußmöglichkeiten eher gewachsen. Ich versuche, das später an einigen Beispielen zu zeigen.

Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe müssen aus Gründen der Fachlichkeit die *Jugendhilfeplanung* als wesentliches Element, als Voraussetzung begreifen. Sie dienen der Fachlichkeit, wenn *Budgetierung nicht Deckelung* um jeden Preis bedeutet.

### 3. Beteiligung des Jugendhilfeausschusses

Neue Steuerungsmodelle erzwingen eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfeausschuß und Verwaltung, denn aus meiner Sicht ist die Verwaltungsmodernisierung weit mehr als eine reine Veränderung von Verwaltungsorganisation und Verwaltungsprozessen. Allein schon deswegen muß der Jugendhilfeausschuß beteiligt werden an der Erarbeitung neuer Steuerungsmodelle.

Wenn ich im weiteren vom Jugendhilfeausschuß spreche, meine ich immer das Gremium Jugendhilfeausschuß; ich gehe nicht ein auf die einzelnen freien Träger.

Welche Elemente der neuen Steuerungsmodelle erfordern die Beteiligung des Jugendhilfeausschusses?

- Ein erstes Element ist das, was von vornherein bei den neuen Steuerungsmodellen als wesentlich betont wird: die Veränderungen in dem strategischen und operativen Geschäft. Politik soll stärker **Ziele definieren, Zielerreichungen überprüfen**, sie soll das „Was“ bestimmen, und die Verwaltung des Jugendamtes soll stärker das operative Geschäft und das „Wie“ zum Inhalt haben. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob diese idealtypische Aufteilung durchzuhalten ist, denn sie hat ihre Tücken. Es ist unter anderem eine Frage der Macht und der Machtverteilung, denn wo fängt das „Wie“ an, wo endet es? In Wolfsburg haben Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes genau an diesem Punkt sehr viel darüber miteinander diskutiert, wo das „Was“ und wo das „Wie“ beginnt.
- Ein weiterer Punkt, der die Beteiligung des Jugendhilfeausschusses erfordert, ist die **Zusammenführung der Fach- und Ressourcenverantwortung**. Die Trennung der Fach- und Ressourcenverantwortung hat die Arbeit der Jugendhilfeausschüsse sehr stark eingeschränkt. Der Einfluß des Jugendhilfeausschusses auf das Jugendamt erfolgt nun wesentlich schneller und prägnanter. Ich habe sehr häufig erleben müssen, daß Beschlüsse oder Empfehlungen des Jugendhilfeausschusses, beispielsweise Stellen wiederzubesetzen, in einem Extremfall von der Querschnittsverwaltung bis zu 23 Monate verschleppt wurde, ohne daß der Jugendhilfeausschuß letztlich die Möglichkeit hatte, seine Position durchzusetzen. Durch die Fach- und Ressourcenzusammenführung im Wolfsburger Jugendamt ist dies überhaupt nicht mehr möglich, denn neben den Fachfragen haben die JHA-Mitglieder nun viel mehr Möglichkeiten durch Prioritätensetzung innerhalb der zur Verfügung gestellten Ressourcen. Hier könnte der Jugendhilfeausschuß sofort und direkt beschließen. Ich würde von daher

die These formulieren, daß der Einfluß des Jugendhilfeausschusses durch die Zusammenführung der Fach- und Ressourcenverantwortung deutlich größer wird.

Das setzt allerdings, und das muß man an dieser Stelle auch schon sagen, eine *zusätzliche Qualifizierung der Mitglieder* voraus. Es geht dabei nämlich nicht immer nur noch um fachliche Fragen, sondern auch um andere Dinge wie Stellenplan, Bewertungsfragen und ähnliches. Für diese Fragen sind Jugendhilfeausschußmitglieder nunmehr auch fit zu machen.

- **Budgetierung** - als weiteres Element neuer Steuerungsmodelle - setzt ebenfalls die Beteiligung des Jugendhilfeausschusses voraus. Gemeint ist hier nicht nur die notwendige Beteiligung des JHA bei der Aufstellung und Beratung eines Budgets, sondern auch bei der Verwaltung im Laufe eines Haushaltsjahres. Budgets bedeuten in aller Regel, wenn sie Sinn machen sollen, größere Deckungskreise. Dies bedeutet, daß Mittel von einer Haushaltsstelle ohne größere Probleme in andere Haushaltsstellen verschoben werden können. Macht dies nur die Verwaltung des Jugendamtes, bleibt der vorher durch Etatfestlegung geäußerte politische Wille auf der Strecke. Wo ist deshalb der JHA zu beteiligen? Auch hier die Frage, wo fängt das „Wie“, das operationale Geschäft an. Eine wichtige Frage, die wir auch sehr intensiv diskutiert haben und die wir in Wolfsburg klar geregelt haben; die Budgetierung bietet durch die größeren Deckungskreise sowohl Möglichkeiten für die Verwaltung des Jugendamtes wie auch für den Jugendhilfeausschuß, wesentlich schneller und direkter auf Erfordernisse zu reagieren, die sich im Laufe eines Haushaltsjahres zeigen.
- Ich möchte noch einige Bemerkungen zu dem Thema **Produkt- und Leistungsbeschreibung** machen. Meiner Einschätzung nach wird sowohl von den Kritikern wie auch von den Befürwortern neuer Steuerungsmodelle dieser Bereich deutlich überbetont. Teilweise hat man den Eindruck, daß neue Steuerungsmodelle nur noch aus Produkt- und Leistungsdefinition bestehen. Wir sind in Wolfsburg ganz bewußt einen vollkommen anderen Weg gegangen. Wir haben die Dinge, die ich vorher genannt habe, weitestgehend geregelt und beginnen jetzt erst mit der Produkt- und Leistungsbeschreibung. Dies war relativ umstritten, doch wir haben diesen Weg mit dem Jugendhilfeausschuß zusammen entschieden. Das hat meines Erachtens wesentlich dazu beigetragen, daß neue Steuerungsmodelle heute sowohl im Jugendhilfeausschuß wie auch in der Mitarbeiterschaft des Amtes akzeptiert und positiv bewertet werden.

Aber auch eine Produkt- und Leistungsbeschreibung, wenn sie fachlichen Gesichtspunkten Rechnung trägt, hat für einen Jugendhilfeausschuß Vorteile, denn es müssen Zieldefinitionen viel deutlicher auch von einer Verwaltung des Jugendamtes gemacht werden. Um Qualitäts- und Quantitätsdefinitionen haben sich die Jugendämter und ihre Mitarbeiter bisher häufig herumgemogelt. Auch ein Berichtswesen kann hierdurch wesentlich verbessert werden. Davon könnte selbstverständlich der Jugendhilfeausschuß profitieren, zumal die Verwaltung des Jugendamtes gesetzlich zur Berichterstattung verpflichtet ist.

**Zur konkreten Umsetzung in Wolfsburg:** Wir haben von Anfang an mit dem Jugendhilfeausschuß zusammen darum gestritten, als Pilotamt für die Einführung neuer Steuerung in der Verwaltung anerkannt zu werden. Das war nicht so ganz einfach. Möglicherweise hatte das etwas mit dem Exotendasein von Sozialarbeitern und Jugend-

amt zu tun, man weiß ja nie, was Exoten so vorhaben... Die Verwaltungsleitung war sehr skeptisch. Wir haben das mit dem Jugendhilfeausschuß zusammen durchgesetzt. Der Jugendhilfeausschuß hat in Wolfsburg traditionell großen Einfluß, da stets einflußreiche Politikerinnen und Politiker hinein gewählt werden, die auch innerhalb der Fraktionen und im Rat durchsetzungsfähig sind.

Das tat der Jugendhilfe natürlich sehr gut. Zu Beginn des Pilotprojektes haben wir sehr intensiv den Jugendhilfeausschuß qualifiziert, indem wir zunächst einen Unterausschuß gebildet haben für diejenigen, die besonders an diesem Thema interessiert waren. Mit dem Gesamtjugendhilfeausschuß wurde ein Wochenendseminar zu dem Thema durchgeführt und in jeder zweiten Sitzung über die Fortschritte informiert, die Schlüsselbegriffe neuer Steuerungsmodelle wurden deutlich gemacht, und so haben wir letzten Endes mit dem Jugendhilfeausschuß eine gemeinsame Willensbildung erreicht. Diese Willensbildung im Jugendhilfeausschuß hat dann dazu geführt, daß das Jugendamt mit der Gesamtleitung der Verwaltung eine schriftliche Schnittstellenvereinbarung gemacht hat, unterschrieben vom Stadtdirektor und von mir, wo genau festgelegt wurde, welche Aufgaben im Zusammenspiel der Gesamtverwaltung auf das Jugendamt übertragen werden (s. Anlage, Seite 49).

Ich hatte eben gesagt, daß wir die Fach- und Ressourcenverantwortung in *einer* Hand haben. Das gilt heute im Prinzip für die gesamten Ausgaben innerhalb der Jugendhilfe mit Ausnahme des Bauetats. Den haben wir aus bestimmten Gründen noch ganz bewußt herausgelassen, aber wir sind beispielsweise heute verantwortlich für unseren gesamten Personalbereich. Wir haben die Personalkosten im Gesamtbudget. Das bedeutet, daß wir die gesamte Personalbewirtschaftung im Amt selbst machen und allein verantworten, von der Entscheidung der Stellenbesetzungen bis hin zur Schaffung von notwendigen (Aushilfs-)Stellen im Vorgriff bis zum neuen Stellenplan.

Eine Anmerkung zum Haushalt beziehungsweise zu den Budgets des Jugendamtes, so wie sie aus der Schnittstellenverfügung hervorgehen: Wir haben uns ebenfalls gemeinsam für drei in der Zwischenzeit unabhängige Budgets entschieden. Damit wird zum einen dem Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz, aber auch dem Rechtsanspruch auf die notwendigen Hilfen zur Erziehung Rechnung getragen, ohne dadurch beispielsweise bei Etatausweitung gleich ganze Freizeitheime in ihrer finanziellen Existenz zu gefährden.

Der Schwachpunkt, daß durch prophylaktische Arbeit in Freizeitheimen oder durch Projekte von Erziehungsberatungsstellen oder in Schulen Kosten für Hilfen zur Erziehung eingespart werden, wird ganz pragmatisch geregelt, indem für gezielte Projekte in diesen Bereichen eingesparte Kosten aus Hilfen zur Erziehung trotz der vereinbarten Trennung genutzt werden dürfen; umgekehrt gilt das nicht.

Nachdem die Schnittstellenverfügung (heute heißt dies selbstverständlich bei uns Vereinbarung statt Verfügung) verabschiedet wurde, haben wir ebenfalls einen schriftlichen Kontrakt mit dem Jugendhilfeausschuß geschlossen. Ich hatte eben angesprochen, daß diskutiert wurde, wo fängt das „Was“ und wo das „Wie“ an. Wir haben diese Dinge in dem Kontrakt festgehalten. Hier wird beispielsweise festgelegt, wo der Jugendhilfeausschuß durch Anhörung zu beteiligen ist und - selbstverständlich heißt das für uns auch immer - zu entscheiden hat. Das sind unter anderem grundsätzliche Fragen der Organisation. Es geht aber auch hier beispielsweise darum, daß immer wieder, wenn es

Veränderungen in den Schnittstellen zwischen dem Jugendamt und anderen Ämtern gibt, der Jugendhilfeausschuß zu beteiligen ist.

Wir haben ebenfalls im Rahmen dieser Vereinbarung festgelegt, daß der Jugendhilfeausschuß nicht übergangen werden darf, wenn wir von einer Haushaltsstelle in die andere Haushaltsstelle Mittel transferieren wollen. Wenn es dringend notwendig ist, können wir dies machen, und es muß dem Jugendhilfeausschuß in der nächsten Sitzung vorgelegt werden. Wenn es weniger dringlich ist, müssen wir die Veränderung in den Jugendhilfeausschuß geben.

Genauso müssen wir über Stellenvakanzen stets den Jugendhilfeausschuß informieren. Die Diskussion war beispielsweise: Darf eine Kindergartenleiterin entscheiden, eine vakante Stelle in einem Kindergarten einen Monat länger offen zu lassen, um diese 3000 bis 4000 DM beispielsweise für eine interne Fortbildung oder für andere Dinge zu nutzen. Hier hat der Jugendhilfeausschuß sehr deutlich gesagt, wir wollen nicht, daß die Verwaltung des Jugendamtes dies allein entscheidet, sondern wir wollen zumindest darüber informiert werden, um dann zu entscheiden, ob Einspruch erhoben werden soll. Wir machen das nun regelmäßig seit zwei Jahren, und zwar konfliktfrei.

Wir haben in der Zwischenzeit die einzelnen Einrichtungen komplett budgetiert. Das heißt also ein Freizeitheim oder ein Kindergarten hat sein eigenes Budget. Innerhalb dieser Budgets können die Leitungen der Einrichtungen, wenn es nicht um Stellenvakanzen geht, heute auch ohne Jugendhilfeausschuß (und selbstverständlich ohne Beteiligung der Amtshierarchie) Veränderungen vornehmen, wenn diese Mittelverschiebung dem pädagogischen Etat zugute kommt. Wenn es Mittel wären, die aus dem pädagogischen Etat für andere Dinge herausgezogen würden, dann ist der Jugendhilfeausschuß wieder zu beteiligen. Solche Detailvereinbarungen sind zum Teil nach dem schriftlichen Kontrakt gemeinsam festgelegt worden.

Ich denke, im Ergebnis haben die neuen Steuerungsmodelle sowohl für die Verwaltung des Jugendamtes wie auch für den Jugendhilfeausschuß dazu geführt, daß wir wesentlich flexibler arbeiten können, daß wir aber auch viel offener miteinander verhandeln können und müssen, vieles transparenter wird. Das ist gut so, das haben wir gewollt, und da werden wir auch weitermachen.

# **Neues Steuerungsmodell/Budgetierung; Vorläufige Schnittstellenvereinbarung zwischen dem Jugendhilfeausschuß (JHA) und der Verwaltung des Jugendamtes (51)**

## **I. Vorübergehende Schnittstellenregelung**

1. Die Verwaltung des Jugendamtes (51) stellt unter Beachtung der Satzung für das Jugendamt der Stadt Wolfsburg vom 19.05.1993 den Betrieb der Einrichtungen sowie die Wahrnehmung der Aufgaben nach dem KJHG und anderen Aufgaben, die dem Jugendamt übertragen sind, sicher.

Dementsprechend sind die Aufgaben wie folgt geregelt:

### **Jugendhilfeausschuß (JHA) :**

Der JHA befaßt sich mit allen Angelegenheiten der Jugendhilfe insbesondere mit aktuellen Problemen junger Menschen und Familien, mit der Jugendhilfeplanung und der Förderung der freien Jugendhilfe.

### **Verwaltung des Jugendamtes:**

Die Verwaltung des Jugendamtes ist zuständig für die laufenden Geschäfte sowie die Ausführung der Beschlüsse des Rates und des Jugendhilfeausschusses.

2. Bezogen auf die Schnittstellenvereinbarung zwischen Jugendamt und den weiteren Ämtern wurde mit der Arbeitsgruppe des JHA vereinbart, daß der JHA bei folgenden Punkten beteiligt wird:
  - 2.1 Über wesentliche Veränderungen der Haushaltsansätze incl. Stellenplan innerhalb des Haushaltsjahres 1995, die die Verwaltung des Jugendamtes beabsichtigt (z. B. Verlagerung von Haushaltsmitteln von einer Haushaltsstelle zu einer anderen, nicht beabsichtigte Stellenbesetzungen/Längere Stellenvakanzen), wird der Jugendhilfeausschuß, spätestens in der jeweils zeitlich folgenden JHA-Sitzung unterrichtet.

Bei Personalangelegenheiten für die der Personal-/Verwaltungsausschuß zuständig ist, wird der JHA beteiligt.

- 2.2 Eine Schließung von Einrichtungen oder Wegfall von Aufgaben ist ohne vorherige Beteiligung des Jugendhilfeausschusses nicht zulässig. Bei dringenden unabweisbaren Fällen hat der Jugendamtsleiter das Benehmen mit dem Vorsitzenden und dem stellvertr. Vorsitzenden herzustellen.

...

2.3 Unter Beachtung der Organisationshoheit des Oberstadtdirektors nach der NGO wird der JHA in folgenden Fällen durch Anhörung beteiligt.

- Grundsätzliche Organisation des Amtes mit direktem Einfluß auf Leistungen der Jugendhilfe
- Fachspezifische Konzepte zur Aufgabenkritik und zum Stellenplan
- Regelungen über die Öffnungszeiten von Einrichtungen der Jugendhilfe/Jugendförderung mit Außenwirkung, z. B. FZH, ASP; Kita
- Stellenbemessung
- Fachspezifische Grundsatzkonzepte der Personalwirtschaft/-entwicklung incl. Ausbildungs- und Fortbildungsangelegenheiten

Die verwaltungsinterne Schnittstellenregelung lt. Verfügung des Oberstadtdirektors vom 20.03.95 ist hinsichtlich der Budgetregelungen Grundlage für die vorläufige Schnittstellenregelung mit dem JHA.

3. Bevor ergänzend zur derzeitigen Schnittstellenregelung innerhalb der Verwaltung Aufgaben von wesentl. Bedeutung durch die Verwaltung des Jugendamtes von anderen städtischen Ämtern künftig übernommen werden (insbesondere bei inhaltlichen Aufgabenverlagerungen wie z. B. den Spielplatzaufgaben = Übernahme der Aufgaben durch 51 von 67) wird der JHA unterrichtet ggf. beteiligt.

II. Nach einem Erfahrungszeitraum (spätestens 31.12.1995) ist diese Vereinbarung mit dem Jugendhilfeausschuß zu überprüfen und ggf. zu ändern und fortzuschreiben.

Wolfsburg, den 04.05.95

Für den  
Jugendhilfeausschuß:

Für das Sozial- und Jugenddezernat  
der Stadt Wolfsburg:

..gez. Viereck.....  
(Vorsitzender)

..gez. Dreher.....  
(Dezernent)

Für die Verwaltung des Jugendamtes:

..gez. Mohrs.....  
(Amtsleiter)



## **Parallele Arbeitsgruppen**

**getrennt nach Städten und Landkreisen zu den folgenden Problemstellungen:**

- Welche Funktion hat der Jugendhilfeausschuß vor dem Hintergrund neuer Strukturen der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?
- Was sind die Voraussetzungen für qualifizierte Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an Entscheidungsprozessen zur fachlichen und strukturellen Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe?
- Welchen Gestaltungsspielraum kann sich der Jugendhilfeausschuß zur jugendpolitischen Einflußnahme auf die Kommunalpolitik schaffen?
- Wie kann Jugendhilfeplanung als jugendhilfespezifisches Steuerungsinstrument Einfluß nehmen auf Inhalt, Struktur, Zielorientierung und Effizienz der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?

### **An der Leitung der Arbeitsgruppen wirkten mit:**

*DIRK FRIEDRICHS, Dezernent für Grundsatzfragen der Jugendhilfe im Landesjugendamt Hessen, Wiesbaden*

*INGE KALLENBERGER, Leiterin des Jugendamtes im Landkreis Halberstadt*

*DR. WINFRIED KÖSTERS, Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses Bergheim-Ahe*

*KLAUS MOHRS, Leiter des Jugendamtes der Stadt Wolfsburg*

*PETER OTTENBERG, Fraktion Bündnis 90/Die Grünen in der Bezirksverordnetenversammlung Wilmersdorf, Berlin*

*SUSANNE STOCKS, Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ratingen*

*DR. WOLFGANG WITTWER, Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ludwigshafen*

## **Arbeitsgruppe 1: Großstädte**

### **Bericht:**

KLAUS MOHRS

### **Input:**

DR. WOLFGANG WITTWER

Die Arbeitsgruppe Eins setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Jugendhilfeausschüssen und Leitungskräften von Jugendämtern aus Großstädten zusammen. Der Einstieg wurde nach einer kurzen Vorstellung über eine Punktabfrage zum Stand von neuen Steuerungsmodellen gefunden. Dabei zeigte sich, daß der weitaus größte Teil bereits mit neuen Steuerungsmodellen beschäftigt ist und zumindest ansatzweise erste Elemente praktiziert werden.

Danach konnten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Befürchtungen, aber auch ihre Hoffnungen, die sie mit neuen Steuerungsmodellen verbinden, auf Karten schreiben. Dabei stellte sich heraus, daß deutlich mehr Hoffnungen als Befürchtungen genannt wurden. Die Hoffnungen gingen von Planungsverbesserungen über mehr Bürger-nähe bis hin zu effizienterem und effektiverem Arbeiten sowie Hoffnungen, die sich mit der dezentralen Ressourcenfachverantwortung beschäftigen.

Befürchtungen wurden dahingehend geäußert, daß möglicherweise für die Jugendhilfeausschüsse weniger Steuerungsmöglichkeiten vorhanden seien, daß neue Steuerungsmodelle lediglich als „Sparschwein“ der Kommunen genutzt werden oder daß ausschließlich die Verwaltung durch die Einführung neuer Steuerungsmodelle gestärkt würde.

Der Verlauf der Arbeitsgruppe wurde so strukturiert, daß Dr. Wittwer, Vorsitzender des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ludwigshafen, jeweils eine thematische Einführung gab, die dann in der Gruppe diskutiert wurde.

Dr. Wittwer stellte sich zunächst persönlich vor, erklärte, daß es durch die Besonderheiten des rheinland-pfälzischen Ausführungsgesetzes zum KJHG in Rheinland-Pfalz möglich ist, daß die Jugendhilfeausschüsse den Vorsitzenden aus ihrer Mitte wählen. So ist er als Vertreter des Stadtjugendringes in den Jugendhilfeausschuß und anschließend zum Vorsitzenden gewählt worden, obwohl er keiner Fraktion oder Partei angehört.

### **Input Dr. Wittwer:**

#### **Welche Funktion hat der Jugendhilfeausschuß vor dem Hintergrund neuer Strukturen der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit?**

Bevor ich den Versuch unternehme, eine Antwort auf die gestellte Frage zu geben, möchte ich die darin verwendeten Begriffe beschreiben, da die Bundesrepublik eine sehr heterogene Landschaft im Bezug auf die Verhältnisse und das Verständnis kom-

munaler Strukturen im allgemeinen und in der Jugendhilfe im besonderen hat. Unter kommunaler Kinder- und Jugendhilfe möchte ich all die Angebote im Sinne des SGB VIII (KJHG) verstehen, die

- nicht mit Gewinnerzielungsabsicht gemacht werden und
- deren Träger in der Regel Idealvereine, gemeinnützige Vereine, Körperschaften des öffentlichen Rechtes oder der öffentliche Träger sind.

Veränderungen der Strukturen kommunaler Kinder- und Jugendarbeit sehe ich insbesondere aufgrund:

- **der aktuellen Finanznot:**  
Hohe Defizite in den kommunalen Haushalten zwingen zu einer Reduzierung des Angebotes. Das Erreichen einer höheren Effizienz wird in allen Bereichen der kommunalen Selbstverwaltung angestrebt und macht auch vor dem Bereich der Jugendhilfe nicht halt. Dies macht die Suche nach kostengünstigeren Alternativen erforderlich;
- **der erheblichen personellen Einbußen**, insbesondere im Bereich offener Einrichtungen in der Folge von Sparmaßnahmen;
- **des neuen Steuerungsmodelles:**  
betriebswirtschaftliche Rechnungslegung zeigt Vollkosten und macht Preis-Leistungs-Vergleiche unterschiedlicher Angebote und Träger möglich;
- **der Regionalisierung der Dienste** zur verbesserten Abstimmung und Koordination unterschiedlicher Angebote;
- **der abnehmenden Bereitschaft freier Träger**, sich in personal- und kostenintensiven Bereichen zu engagieren;
- **des abnehmenden ehrenamtlichen Engagements** im Bereich der Jugendhilfe.

Vor diesem Hintergrund sehe ich für den Jugendhilfeausschuß folgende Aufgabenfelder:

- Vertretung der Interessen von Kindern, Jugendlichen und ihrer Familien;
- Aufbau von Strukturen zur Interessenvertretung von Kindern und Jugendlichen;
- Formulierung der Ziele der Jugendhilfe im Bezug auf Leistungen und Wirkungen (Output und Outcome);
- Jugendhilfeplanung, das heißt im einzelnen:
  - Formulierung von Standards in allen Bereichen der Jugendhilfe, insbesondere aber in den Leistungsbereichen, die nicht oder nur wenig durch gesetzliche Vorgaben geregelt sind;
  - Festlegung von Produkten und Kosten (Kontrakte) und darauf aufbauend die Festlegung der Budgets;

- Regelung des Verhältnisses zwischen öffentlichem Träger und Trägern der freien Jugendhilfe und unterschiedlichen Angeboten der Jugendhilfe;
  - Privatisierung von Angeboten;
  - Priorisierung von Bedarfen und Angeboten im Hinblick auf die Lebenswelt- und Wohnquartierorientierung, Finanzierung und fachlich begründete Wichtigkeit.
- Absicherung der Fachlichkeit von Berichtswesen und Entscheidungen, das heißt in besonderem Maße dafür Sorge zu tragen, daß die neue Steuerung nicht ausschließlich nach Controlling-Kennziffern erfolgt, sondern daß eine fachliche Differenzierung und Bewertung der Controlling-Ergebnisse erfolgt und in die Entscheidungsfindung eingeht.

### **Arbeitsgruppendifkussion:**

In der sich anschließenden Diskussion wurde von einzelnen Teilnehmern insbesondere darauf hingewiesen, daß neben den hier aufgezählten weitere Strukturveränderungen zu beachten sind. Vor allem war es der Arbeitsgruppe wichtig, daß die geänderte Lebenssituation von Kindern, Jugendlichen und Familien als wichtiger Ausgangspunkt zu sehen ist. Es sei notwendig, auf diese veränderte Situation aufbauend, einen Umbau der Jugendhilfe vorzusehen. Der Jugendhilfeausschuß könne und müsse, insbesondere wenn Fach- und Ressourcenverantwortung in die Hand der Jugendhilfe gegeben sind, an dieser Stelle verstärkt Einfluß nehmen.

Deutlich zeigten sich auch in der Diskussion die unterschiedlichen Strukturen der Jugendhilfeausschüsse, vor allem in den Stadtstaaten Hamburg und Berlin.

Kritisch gesehen wurde, daß der ganzheitliche Aspekt der Jugendhilfe und der Jugendhilfeausschüsse gerade in diesen Ländern nicht so gegeben ist, wie es vom Gesetz notwendig erscheint.

Dies erschwert es besonders den Jugendhilfeausschüssen, Prioritäten zu setzen, da ihr Einflußbereich nur auf Teilelemente der Jugendhilfe beschränkt ist. Dies erschwert weiterhin die ganzheitliche Interessenvertretung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien.

### **Input Dr. Wittwer:**

#### **Was sind die Voraussetzungen für eine qualifizierte Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an Entscheidungsprozessen zur fachlichen und strukturellen Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe?**

Voraussetzungen für eine qualifizierte Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe möchte ich in zwei Bereiche gliedern: solche Faktoren, die im Innenverhältnis des Ausschusses liegen, und jene, die im Verhältnis zur Verwaltung von Bedeutung sind.

Zunächst möchte ich auf die entscheidenden Punkte im Innenverhältnis des Ausschusses zu sprechen kommen.

- **Qualifizierte und engagierte Mitglieder:** An erster Stelle erscheint mir wichtig, daß sich ein Ausschuß aus qualifizierten und engagierten Mitgliedern zusammen-

setzt. Insbesondere Schulung und eine angemessene Information über fachliche Entwicklungen im Bereich der Jugendhilfe sind hier unerlässlich. Um das Engagement der Mitglieder auf Dauer zu erhalten, ist entscheidend, daß diese das Gefühl haben, hier eine sinnvolle Arbeit zu leisten. Dafür ist Voraussetzung, daß dem Ausschuß Entscheidungsspielräume ermöglicht werden und die Diskussionen nicht auf reine ja-nein Entscheidungen verengt werden.

- **Klares Rollenverständnis und entsprechende Streitkultur:** Für eine sachdienliche Diskussion müssen die Rollen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder geklärt sein. Insbesondere ein offener Umgang mit Partikular(Lobby-)interessen und einem allgemeinen Interesse ist für eine Mitwirkung von großer Bedeutung.
- **Bewußtsein eines allgemeinen Mandates:** Es muß deutlich sein, daß sich die Mitgliedschaft im Ausschuß nicht auf ein Mandat der Parteien und Verbände begründet, sondern durch Wahl in der Vertretungskörperschaft erfolgt ist.
- **Keine Vertreter sogenannter freier Träger im JHA:** Vertreter freier Träger, deren Arbeit im vollen oder fast vollständigen Umfang von Zuweisungen und Personal des öffentlichen Trägers abhängig ist, sollten nicht stimmberechtigte Mitglieder für den JHA stellen, da die Gefahr einer „Weisungsbindung“ groß ist.

Im Verhältnis zur Verwaltung des Jugendamtes halte ich insbesondere ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis für sehr wichtig. Dafür ist die gelingende Kommunikation die wichtigste Bedingung. Für dieses Gelingen ist sowohl die Verfügbarkeit von Information für die Ausschubarbeit als auch deren gute Strukturierung von entscheidender Bedeutung.

- **Informationsrecht:** die Mitarbeiter des Jugendamtes stehen den Mitgliedern des JHA zur Information zur Verfügung (Holrecht).
- **Informationspflicht:** Der JHA wird durch die Verwaltung des Jugendamtes über laufende Entwicklungen, Probleme und organisatorische Veränderungen unterrichtet (Bringschuld).

Zur Strukturierung der Information gehören für mich:

- **die klare Formulierung von Problemen:** Beschreibung von Problemen und deren Randbedingungen und nicht nur die Vorlage fertiger Lösungen, die dann ausschließlich mit ja oder nein beantwortet werden können.
- **die klare Formulierung von Zielen:** Wer will wo hin? Hier gibt es naturgemäß sehr unterschiedliche Richtungen, die im Rahmen des politischen Entscheidungsprozesses diskutiert und entschieden werden müssen.
- **die klare Formulierung von Leistungen (Produkten):** Das neue Steuerungsmodell geht von dem Grundsatz aus, daß Ressourcen- und Fachverantwortung zusammengehören. Das heißt für den JHA, daß dieser auch über finanzielle Aspekte und fachliche Leistungen im Zusammenhang entscheiden muß.

- **klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten:** Sowohl innerhalb des Jugendamtes als auch zwischen JHA und Vertretungskörperschaft müssen die Verantwortlichkeiten klar geregelt sein.
- **klare Kontrakte zwischen einzelnen Bereichen des Jugendamtes:** Dort, wo zwischen einzelnen Budgets Mittel quer gelenkt werden, müssen eindeutige vertragliche Regelungen Grundlage sein, da andernfalls das Konzept der Budgetierung unterlaufen und die Mitwirkung des Ausschusses umgangen wird, da eine politische Priorisierung durch nachträgliche Mittelverschiebung ausgehöhlt wird.

### Arbeitsgruppendifkussion:

Nach diesem Input ergaben sich lebhaftc Diskussionen über die Zusammensetzung von Jugendhilfeausschüssen. Dabei zeigte sich, daß sich in den Jugendhilfeausschüssen die Mitglieder häufig schwer tun, Lobby für Kinder, Jugendliche und Familien zu sein. Dies liegt zum einen daran, daß sie nicht immer freiwillig in den Jugendhilfeausschuß gehen, sondern häufig von den Fraktionen oder aber von den freien Trägern entsandt werden. Es liegt aber auch daran, daß sich in vielen Kommunen zumindest die Spitzen einer Fraktion für andere Ausschüsse entscheiden.

Kritisch diskutiert wurde die These der sogenannten „freien Träger“ im Jugendhilfeausschuß. Einzelne Mitglieder in der Arbeitsgruppe vertraten die Meinung, daß es sogenannte „freie Träger“ nicht gebe. Es dürfe kein Unterschied zwischen freien Trägern erster und zweiter Klasse gemacht werden.

Deutlich wurde, daß der Verwaltung des Jugendamtes eine entscheidende Rolle bei der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jugendhilfeausschüsse zukommt. Zu fordern ist, daß die Verwaltung des Jugendamtes durch regelmäßige Berichte Transparenz über die eigene Arbeit herstellt. Hier wurde mehrfach die Hoffnung geäußert, daß durch die Veränderungen mit neuen Steuerungsmodellen das Berichtswesen deutlich verbessert werden könne. Dies setze aber voraus, daß es nicht nur ein betriebswirtschaftliches, sondern auch ein fachliches Berichtswesen sei.

Ebenfalls erschwerend für eine Offenheit und Transparenz in der Zusammenarbeit der Jugendhilfeausschüsse und der Verwaltung des Jugendamtes erweist sich oft das ungeklärte Verhältnis in dem Dreieck Jugendamtsleiter-Dezernent-Jugendhilfeausschuß oder Jugendhilfeausschußvorsitzender. Vielfach werden Jugendamtsleitungen auch durch ihre Vorgesetzten daran gehindert, den Jugendhilfeausschuß zu informieren und zu beteiligen.

In Jugendhilfeausschüssen arbeiten Ehrenamtliche, die häufig keine direkten Beziehungen zu der Fachlichkeit der Jugendhilfe haben. Es ist von daher nicht einfach für die Jugendhilfeausschüsse, intensiv bei globalen Zielsetzungen beziehungsweise bei der Entwicklung von Leitbildern mitzuarbeiten, da dies von seiten der Verwaltung der Jugendämter den Jugendhilfeausschuß-Mitgliedern fachlich nicht zugetraut wird.

Als ein Beispiel, das diskutiert wurde, sei hier die Zielsetzung genannt, statt Heimunterbringung verstärkt ambulante Maßnahmen auszubauen. Dies kann zwar als globale Zielsetzung schnell formuliert werden, bedarf aber verschiedener Rahmen- und Rand-

bedingungen, die zu erfüllen sind und häufig von ehrenamtlichen nicht fachvorgebildeten Mitgliedern der Jugendhilfeausschüsse in ihrer Bedeutung nicht eingeschätzt werden können. Hier muß die Verwaltung eines Jugendamtes entsprechende Vorarbeit durch Qualifizierung leisten. Beide Seiten müssen dies aber auch wollen.

Von den Vorsitzenden der Jugendhilfeausschüsse wurde in der Arbeitsgruppe darauf hingewiesen, daß sie sich häufig erst ihre Rechte erkämpfen müssen. Als hilfreich bei Rechtsfragen wurde der wissenschaftliche Dienst der Landtage bezeichnet, da sie unabhängiger seien als die Rechtsämter der Kommunen.

Um eine höhere Motivation der Mitglieder im Jugendhilfeausschuß zu erreichen, ist es notwendig, den Einflußbereich zu vergrößern. Mitglieder müssen erleben, daß ihre Beschlüsse auch umgesetzt und nicht durch andere Dinge ausgebremsst oder verhindert werden. Hier besteht ebenfalls in der Arbeitsgruppe die Hoffnung, daß durch die Veränderung hin zur neuen Steuerung der Einfluß und damit letztlich die Motivation der Mitglieder des Jugendhilfeausschusses steigt.

### **Input Dr. Wittwer:**

#### **Welchen Gestaltungsspielraum kann sich der Jugendhilfeausschuß zur jugendpolitischen Einflußnahme auf die Kommunalpolitik schaffen?**

Wenn man die Frage nach dem Gestaltungsspielraum des Jugendhilfeausschusses stellt, muß zunächst gefragt werden, wo die Begrenzungen der Gestaltungsspielräume des JHA liegen. Dabei stehen insbesondere drei unterschiedliche Felder im Umfeld des JHA im Vordergrund und natürlich auch einige Faktoren innerhalb des Ausschusses. Zunächst möchte ich auf das Umfeld des Ausschusses eingehen.

Die Vertretungskörperschaft (Stadtrat) schränkt die Spielräume ein:

- durch die Bereitstellung von Mitteln und
- durch Grundsatzbeschlüsse, die für den JHA bindend sind.

Durch die Verwaltung des Jugendamtes werden die Mitwirkungsmöglichkeiten des JHA eingeschränkt durch:

- mangelnde Kommunikation und Information;
- die geringe Bereitschaft, an einer Umsetzung von Beschlüssen in deren Sinne mitzuwirken;
- einseitige Interpretation von Beschlüssen und Zielvorgaben;
- lange Bearbeitungszeiten.

Im Bezug auf die örtliche Presse sind häufig ein

- geringes Interesse und
- mangelnde Kritikfähigkeit festzustellen.

Aber auch mit Blick auf die Mitglieder des Ausschusses sind einige Beschränkungen der Ausschubarbeit zu bemerken:

- Verfolgen von Eigeninteressen von Parteien, Verwaltung und Verbänden;

- abhängige Mitglieder von freien Trägern, die durch finanzielle und teilweise organisatorische Abhängigkeit ihrer Träger nicht frei in ihrer Entscheidungsfindung sind;
- mangelnde Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen und Besitzstände offensiv zu hinterfragen;
- fehlende Zeitreserven und
- geringe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

### **Wie kann Jugendhilfeplanung als jugendhilfespezifisches Steuerungsinstrument Einfluß nehmen auf Inhalt, Struktur, Zielorientierung und Effizienz der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?**

Da ich denke, daß wir in Ludwigshafen auf einem guten Weg sind, möchte ich hier das Konzept vorstellen, wie wir in unserer Arbeit die Jugendhilfeplanung für den Bereich der offenen und verbandlichen Jugendarbeit angehen. Nicht daß dieses Modell frei von Widersprüchen und Konflikten wäre, dennoch bin ich mit Ausnahme der Zeiteinhaltung damit zufrieden. Die Schwierigkeiten bei der Termineinhaltung haben jedoch nichts mit dem Konzept als solchem zu tun als vielmehr mit mangelnder personeller Ausstattung und methodischen Defiziten in der Entscheidungsfindung innerhalb der Arbeitsgruppe, auf die ich noch zu sprechen kommen werde.

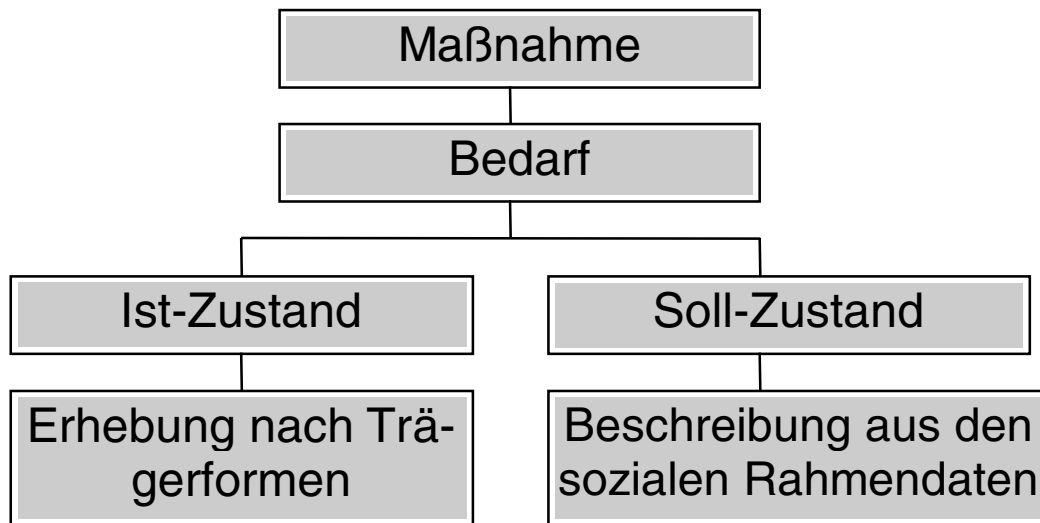
Zunächst zur Struktur, mittels derer wir die politische und die Fachebene miteinander verknüpft haben.

Hier gibt es drei Gremien:

- **den JHA**, dem in Ludwigshafen zwanzig stimmberechtigte Mitglieder angehören. Er wird regelmäßig über den Stand der Planung informiert, diskutiert abschließend, beschließt und gibt zur endgültigen Beschlußfassung an den Stadtrat weiter.
- **den Unterausschuß Jugendhilfeplanung (UA)**, dem neben sieben stimmberechtigten Mitgliedern aus der Mitte des JHA alle Mitglieder der Arbeitsgruppe Jugendhilfeplanung beratend angehören. Er leistet politische Begleitung der AG-Arbeit, formuliert Ziele und Fragen, gibt Aufträge an Verwaltung und AG, diskutiert und bewertet AG-Ergebnisse und beantwortet Anfragen der AG.
- **die Arbeitsgruppe Jugendhilfeplanung (AG)**, der dreizehn Vertreter der unterschiedlichen freien Träger, des SJR und des öffentlichen Trägers - Jugendhilfeplaner, Regionalleiter und Vertreter der Straßensozialarbeit - angehören. Sie versteht sich von der Verwaltung als unabhängig und arbeitet und entscheidet eigenständig. Sie erarbeitet den JHP-Entwurf und gibt Prüfungs- und Klärungsaufträge an die Verwaltung. Sie hat sich einige allgemeine Prinzipien für ihre Arbeit aufgestellt und macht dadurch auch ihre Position für die politische Ebene transparent. Grundsätzlich gilt das Konsensprinzip. Ist kein Einvernehmen möglich, werden Vorschläge für den UA mit Mehrheit unterbreitet, die Minderheit kann ihr Votum abgeben.



In unserem Planungsverständnis gehen wir davon aus, daß die Maßnahmenplanung aus dem Abgleich des Sollzustandes mit dem Ist-Zustand zu entwickeln ist.



Dabei haben wir den Ist-Zustand nach Trägern und Zielgruppen, das heißt träger- und arbeitsformenspezifisch erhoben, nicht leistungsspezifisch, wie dies im Sinne der Leistungsbeschreibung des KJHG (Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit) naheliegender wäre. Als Arbeitsgruppe haben wir dieses Vorgehen aus Gründen der Durchführbarkeit gewählt und politisch zur Diskussion gestellt. Bei der Bedarfsformulierung sind wir nicht - wie häufig zu beobachten - vom Bedarf beziehungsweise den Wünschen der Träger und Einrichtungen ausgegangen, sondern haben versucht, den Bedarf auf der Grundlage sozialräumlicher Daten zu formulieren.

Die in diesem Prozeß notwendigen Entscheidungen ( $\Rightarrow$ ), müssen der politischen Ebene erkennbar gemacht und von dieser getroffen werden. UA und JHA greifen hier in die Wahl der Methoden zur Beschreibung von Ist und Soll ein und müssen aus dem so erkannten Bedarf ein Maßnahmenpaket beschließen.

<p><b>Ist:</b> Erhebung nach Trägern und Zielgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SJR</li> <li>- offene Kindereinrichtungen</li> <li>- Jugendfreizeitstätten</li> </ul> <p><b>Entscheidungen:</b> <math>\Rightarrow</math> Beschreibung von spezifischen Leistungsprofilen notwendig, um Bedarf an Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit mit dem Bestand an Einrichtungen und Angeboten abzugleichen</p>	<p><b>Soll:</b> Erhebung demographischer und sozialräumlicher Daten</p> <p><b>Entscheidungen:</b> <math>\Rightarrow</math> Auswahl bestimmter Parameter, die untersucht und bewertet werden <math>\Rightarrow</math> Auswertung muß in Leistungsumfängen an Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit umgesetzt werden, z.B.: Freizeit, geschlechtsspezifische Angebote, sozialpädagogische Schülerhilfe, verbindliche Gruppen, Kreativangebote</p>	<p><b>Maßnahme:</b> Für jede Trägerform müssen die Maßnahmen (insbesondere) von seiten des öffentlichen Trägers formuliert werden</p> <p><b>Entscheidungen:</b> <math>\Rightarrow</math> Ermittlung eines Grundbedarfs und spezifischer Bedarfe an Personal, Sachmitteln und Investitionen <math>\Rightarrow</math> Priorisierung bei der regionalen Verteilung der spezifischen Leistungen</p>
--	---	---

Zusammenfassend möchte ich nochmals feststellen, was mir wichtig erscheint, um die Jugendhilfeplanung zu einem strategischen Mittel der Jugendpolitik zu machen:

- ➔ Der Prozeß muß in enger Verzahnung zwischen politischer Ebene und Fachebene erfolgen. Insbesondere muß die Auswahl der Methoden bereits in enger Abstimmung mit der politischen Ebene erfolgen.
- ➔ Die Entscheidungen, die fachlich nicht zu treffen sind, müssen der politischen Ebene vorbehalten bleiben.
- ➔ Politische Entscheidungen müssen der fachlichen Ebene transparent sein.
- ➔ Gute Erfahrungen haben wir damit gemacht, Bedarf nicht über Bedarfsanforderungen bestehender Einrichtungen und Träger zu formulieren.

### **Arbeitsgruppendifkussion:**

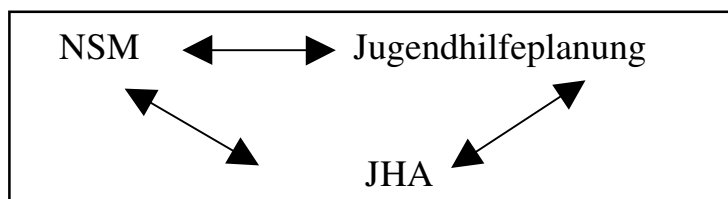
In der Arbeitsgruppe wurde intensiv das Thema Jugendhilfeplanung besprochen. Dabei zeigte sich, daß in den unterschiedlichen Kommunen und Jugendhilfeausschüssen, die in der Arbeitsgruppe vertreten waren, auch sehr unterschiedliche Planungsstände erreicht worden sind.

Grundsätzlich wurde Planung von allen begrüßt, jedoch gab es einzelne Bedenken, da Planung letztlich Bedarf wecke, oder aber bedeute, wenn Bedarf an bestimmter Stelle festgestellt wird, daß an anderer Stelle eingespart werden muß und dies teilweise „politischer Selbstmord“ sei. Einvernehmlich kam aber die Gruppe zu der Auffassung, daß Planung bei neuen Steuerungsmodellen entscheidenden Einfluß haben muß, um wesentlich sowohl das fachliche Controlling als auch das Berichtswesen mitzubestimmen. Sie muß helfen, politische Ziele besser umsetzen zu können und dazu beitragen, daß eine Umverteilung von Mitteln entsprechend den gesellschaftlichen Veränderungen vorgenommen werden kann.

Auch an dieser Stelle wurde mehrfach auf die Zusammenführung der Fach- und Ressourcenverantwortung in den Händen der Jugendhilfe hingewiesen. Deutlich wurde auch, daß die Beteiligung der freien Träger sowohl bei der Jugendhilfeplanung und darüber hinaus bei den neuen Steuerungsmodellen unerläßlich ist.

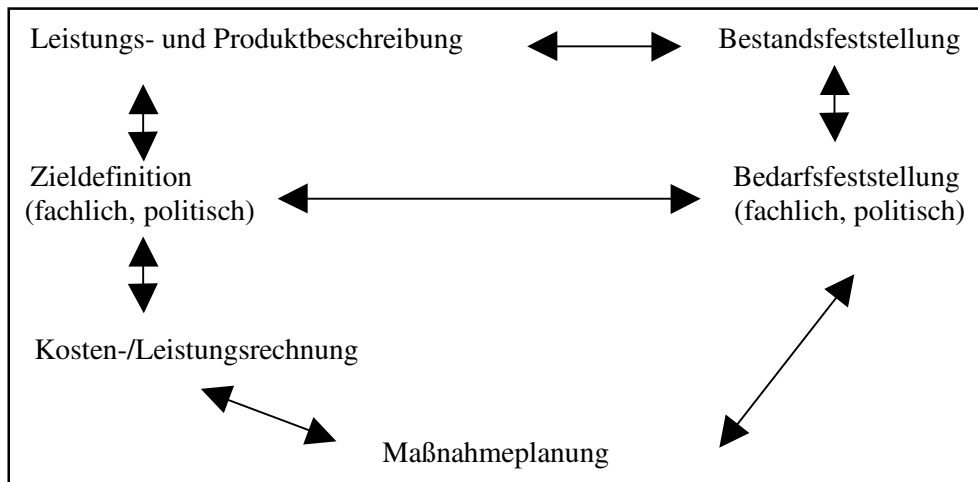
Die Ergebnisse der Diskussion wurden in zwei Schaubildern zusammengefaßt:

#### **Schaubild 1:**



Dieses Schaubild sagt aus, daß sich neue Steuerungsmodelle, Jugendhilfeplanung und JHA ständig wechselseitig beeinflussen.

**Schaubild 2:**



Dieses Schaubild verdeutlicht, daß im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle sowie auch in der Jugendhilfeplanung teilweise ähnliche Dinge mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten versehen werden. Die einzelnen Ebenen werden verdeutlicht. So ist der Leistungs- und Produktbeschreibung im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle die Bestandsfeststellung im Rahmen der Jugendhilfeplanung gegenüberzustellen. Die fachliche und politische Zieldefinition im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle entspricht der Bedarfsfeststellung in der Jugendhilfeplanung. In neuen Steuerungsmodellen kommt nach der Zieldefinition dann auch die Kosten- und Leistungsrechnung hinzu und mündet ebenfalls, wie die Bedarfs- und die Bestandsfeststellung der Jugendhilfeplanung, dann in einer Maßnahmeplanung.

### **Ergebnisse der Arbeitsgruppendifkussion**

Zusammenfassend sind folgende Forderungen aus der Arbeitsgruppe festzuhalten:

- ➔ Die Jugendhilfeausschüsse sollten sich mit allen Fragen, die Kinder, Jugendliche und deren Familien betreffen, befassen und sich als ein übergeordnetes Gremium in diesem Sinne verstehen.
- ➔ Der Jugendhilfeausschuß muß sich bei neuen Steuerungsmodellen von Anfang an beteiligen und, falls dies nicht geschieht, die Beteiligung einfordern.
- ➔ Jugendhilfeplanung ist originäre Aufgabe der Jugendhilfeausschüsse. Von daher sind sie auch bei der Produkt- und Leistungsbeschreibung zu beteiligen.
- ➔ Die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes ist gesetzlich festgelegt und gewollt. Beide Teile, sowohl der Jugendhilfeausschuß als auch die Verwaltung der Jugendämter, sind aufeinander angewiesen. Vertrauen muß erarbeitet werden, insbesondere durch Transparenz.
- ➔ Die Jugendhilfeausschüsse müssen sich verstärkt ihrer Macht und ihrer Möglichkeiten bewußt werden. Sie dürfen sich von der übrigen Kommunalpolitik nicht ins Abseits drängen lassen. Dies setzt unter anderem einen engagierten Ausschußvorsitzenden voraus.

- ➔ Der Jugendhilfeausschuß muß an der Öffentlichkeitsarbeit der Jugendämter beteiligt werden. Nur so kann er deutlich machen, daß die Fach- und Ressourcenverantwortung auch von ihm gegenüber der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.
- ➔ Die Motivation der Jugendhilfeausschußmitglieder ist zu stärken durch Qualifizierung, aber auch durch verstärkten Einfluß sowohl auf fachliche Fragen wie auch auf Fragen der Zurverfügungstellung von Ressourcen für die einzelnen Aufgaben.

In der Arbeitsgruppe herrschte eine ausgesprochen positive Atmosphäre zwischen den Vertretern der Verwaltung der Jugendämter und der Jugendhilfeausschüsse. Die Zusammenarbeit hat sehr viel Freude gemacht und war getragen von der Überlegung, daß beide zusammen mehr erreichen können.

Neue Steuerungsmodelle, da waren sich alle einig, bieten Chancen, in diesem Sinne weiter voranzukommen. Allerdings müssen auch die Risiken gesehen werden, die entstehen, wenn neue Steuerungsmodelle nur betriebswirtschaftlich gesehen und ausschließlich zur Haushaltskonsolidierung beitragen sollen.

## Arbeitsgruppe 2: Mittlere Städte mit eigenem Jugendamt

### Bericht:

DIRK FRIEDRICHS

### Input:

SUSANNE STOCKS

### Die Arbeitsgruppe

In der Arbeitsgruppe „mittlere Städte“ sind Jugendamtsleiter, Mitglieder beziehungsweise Vorsitzende von Jugendhilfeausschüssen und Dezernenten vertreten.<sup>1</sup>

Aus drei Städten sind sowohl der Jugendamtsleiter beziehungsweise die -leiterin und ein Mitglied des jeweiligen Jugendhilfeausschusses anwesend.

Zu Beginn wird eine Vorabfrage über den Stand der Verwaltungsmodernisierung durchgeführt.

Stand der Verwaltungsmodernisierung							
	fertig	sehr weit	begonnen	denken darüber nach	nichts	weiß ich nicht	Summe %
<b>A: Vorsitzende/Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen</b>		13%	63%	25%			101*
<b>B: Jugendamtsleiter/innen</b>			29%	71%			100
<b>C: Dezernent/in/en einer Stadt</b>			50%			50%	100
<b>insgesamt</b>		6%	47%	41%		6%	100

\* > 100% = Rundungsfehler

Einige wenige Städte haben schon ein ausgefeiltes System einer Kosten-/Leistungsrechnung, die Produktpläne stehen bereits. Es wird darüber nachgedacht, wie die Eckdaten in die Politik transferiert werden können. Ein Teilnehmer ist als „Fachbereichsleiter“ bereits „Ausdruck eines neuen Produktes“.

Die meisten Teilnehmer und Teilnehmerinnen befinden sich in einem Stadium, wo sie wissen, daß in ihrer Verwaltung Verwaltungsmodernisierung und neue Steuerung geplant, beraten und darüber auch teilweise schon entschieden wird. Besonders bei den Mitgliedern der Jugendhilfeausschüsse ist damit die Befürchtung verbunden, über diesen Prozeß nicht ausreichend informiert und bei Entscheidungen, die das Jugendamt betreffen, nicht beteiligt zu werden. Auch besteht die Sorge, durch die Auflösung des klassischen Jugendamtes zugunsten größerer Verwaltungseinheiten in eigenen Rechten beschnitten zu werden.

<sup>1</sup> Die genaue Zusammensetzung der Arbeitsgruppe kann einer Tabelle am Ende des Arbeitsgruppenberichts entnommen werden.

Die Arbeitsgruppe hat die Aufgabe, diese Fragestellungen aufzugreifen und zu diskutieren. Hilfreich sind dabei vier vom Veranstalter vorformulierte Problemstellungen, die jeweils durch kurze Statements von **Susanne Stocks**, Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses der Stadt Ratingen, eingeleitet werden.

### **Die Problemstellungen lauten:**

1. Welche Funktion hat der Jugendhilfeausschuß vor dem Hintergrund neuer Strukturen der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?
2. Was sind die Voraussetzungen für qualifizierte Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an Entscheidungsprozessen zur fachlichen und strukturellen Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe?
3. Welchen Gestaltungsspielraum kann sich der Jugendhilfeausschuß zur jugendpolitischen Einflußnahme auf die Kommunalpolitik schaffen?
4. Wie kann Jugendhilfeplanung als jugendspezifisches Steuerungsinstrument Einfluß nehmen auf Inhalt, Struktur, Zielorientierung und Effizienz der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?

### **Susanne Stocks:**

#### **Zu Punkt 1: Welche Funktion hat der Jugendhilfeausschuß vor dem Hintergrund neuer Strukturen der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?**

In § 1, Absatz 1 KJHG heißt es:

*„Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen Persönlichkeit.“*

Weiter heißt es unter anderem im Absatz 3:

*„Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1 insbesondere (4.) dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.“*

Zur Erfüllung der Aufgaben nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) besteht die Verpflichtung zur Errichtung von örtlichen Jugendämtern. Nach § 70 Absatz 1 (Organisation des Jugendamtes) werden die Aufgaben des Jugendamtes durch den Jugendhilfeausschuß und die Verwaltung des Jugendamtes wahrgenommen.

Diese vom Gesetz vorgeschriebene „Zweigliedrigkeit“ legt somit die Aufgabe des Jugendhilfeausschusses fest. Betrachten wir eine Funktion als Aufgabe innerhalb eines größeren Zusammenhangs, so müssen wir meiner Meinung nach eindeutig zu dem Schluß kommen: **Die Funktion des Jugendhilfeausschusses hat sich vor dem Hintergrund der Diskussion um die Einführung sogenannter „neuer Steuerungsmo-**

**delle“ nicht geändert. Es ist jedoch die Zeit gekommen, in der wir uns alle noch einmal ausdrücklich dieser Funktion bewußt werden müssen.**

Zielt die Einführung neuer Strukturen in der Verwaltung oft darauf ab, klare Abgrenzungen zwischen Politik und Verwaltung zu schaffen (was für viele andere Politikbereiche vielleicht sinnvoll sein kann), so steht im Kinder- und Jugendhilfebereich das KJHG dagegen. Eine nötige Abgrenzung kann meiner Auffassung nach nur das Verhältnis von Jugendhilfeausschuß/Verwaltung des Jugendamtes auf der einen Seite und dem Rat auf der anderen Seite betreffen.

Der Jugendhilfeausschuß bleibt zuständig für „alle Angelegenheiten der Jugendhilfe“. Jugendhilfe bleibt Querschnittsaufgabe; eine Einmischung in alle anderen Bereiche der Kommunalpolitik, von denen Kinder und Jugendliche betroffen sind, wird also geradezu gesetzlich von uns eingefordert. Den Umfang der Einmischung bestimmt der Jugendhilfeausschuß selbst, je nachdem wie es in einer Kommune um das Selbstverständnis der Jugendhilfe bestellt ist.

Der Jugendhilfeausschuß hat dafür zu sorgen, daß sich die Einführung der „neuen Steuerungsmodelle“ im Jugendamt nicht im wesentlichen nach ökonomischen Kriterien ausrichtet. Wir sollten die positiven Elemente der neuen Steuerung nutzen (mehr Eigenverantwortung, flachere Hierarchien, Demokratisierung). Betrachten wir die Realität: Oft sollen unter dem Deckmäntelchen des kreativen Umbaus der Verwaltung nur Einsparungen in erheblichen Dimensionen realisiert werden. Natürlich kann man organisatorisch immer etwas verbessern, natürlich kann dies auch Kostensenkung bedeuten, natürlich sollte ein Kostenbewußtsein auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Verwaltung des Jugendamtes vorhanden sein (die geplante Ressourcenverantwortung wird Kostentransparenz für die einzelnen Mitarbeiter bringen), jedoch müssen wir sorgsam darauf achten, daß dies nicht zum Bumerang wird. Lassen wir uns über Kostenvergleiche nicht einschüchtern! Lassen wir uns von der Kämmerei nicht unangemessen in die Pflicht nehmen!

Wenn wir den Anforderungen des KJHG gerecht werden wollen - und ich denke, dazu haben wir uns verpflichtet -, darf es in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs keine Einsparungen im Kinder- und Jugendhilfebereich geben. Denn wenn sich die Rahmenbedingungen für eine Gesellschaft verschlechtern, trifft es besonders auch immer die Familien. Dann müßten folgerichtig mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden für jetzt einsetzende präventive Maßnahmen, damit die Folgen uns nicht in einigen Jahren durch vermehrte Unterbringungskosten, steigende Jugendarbeitslosigkeit, erhöhte Gewaltbereitschaft und Kriminalität sowie höhere Sozialhilfekosten einholen.

Der Jugendhilfeausschuß muß Kraft und Willens sein, der Verwaltung des Jugendamtes den Rücken zu stärken bei - und ich möchte dies jetzt bewußt kraß ausdrücken - den Verteilungskämpfen, die zur Zeit innerhalb der Verwaltung und innerhalb der Gesellschaft toben.

Die Bildung einer Lobby für Kinder und Jugendliche ist mehr denn je gefragt, und die gesetzlich verankerte Zweigliedrigkeit des Jugendamtes gibt dem Jugendhilfeausschuß eine Sonderstellung. Reizen wir die vorhandenen Möglichkeiten aus!

## Dirk Friedrichs:

Befürworter und Gegner der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes gibt es, solange diese Organisationsform besteht (nämlich seit der RJWG-Novelle 1953). Die unterschiedlichen Positionen prallen immer dann aufeinander, wenn gesetzliche Neuordnungen (Novellierung 1961, Jugendhilferechtsdiskussion 1970, Referentenentwurf Kinder- und Jugendhilfegesetz 1987) oder Verwaltungsveränderungen (neue Steuerung, Budgetierung) anstehen.

Während sich besonders die freien Träger für die Notwendigkeit und Beibehaltung der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes einsetzen, besteht bei den Gegnern häufig die Auffassung, daß der Jugendhilfeausschuß seine gesetzlichen Aufgaben nicht erfüllt und deshalb die Zweigliedrigkeit aufgehoben werden müsse.

*(„Die Vertreter und Vertreterinnen der freien Träger verstehen sich nur als Lobbyisten ihres Verbandes, und die Politiker und Politikerinnen im Jugendhilfeausschuß vertreten weder ihre dort gefaßten Beschlüsse in den eigenen Fraktionen noch können sie sie durchsetzen. Die Jugendamtsleiter und -leiterinnen sehen im Jugendhilfeausschuß ein Übel, das Forderungen stellt und in der tagtäglichen Arbeit wenig hilfreich ist, und für die Leiter und Leiterinnen der Gebietskörperschaften ist der Jugendhilfeausschuß ein Fremdkörper, der in die kommunalverfassungsrechtliche Landschaft nicht paßt.“)<sup>1</sup>*

Bei einer Umfrage in der Arbeitsgruppe, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenfalls die Zweigliedrigkeit für überflüssig halten, bejahten dies 13 Prozent, 75 Prozent sprachen sich für die Zweigliedrigkeit aus und 13 Prozent waren unentschieden.<sup>2</sup> Die Kritiker in der Arbeitsgruppe merken an, daß die Zweigliedrigkeit häufig zu Spannungen zwischen Jugendamt und Jugendhilfeausschuß führt. Auf der einen Seite gibt es die Amateure mit dem „weichen, guten Herzen“ und auf der anderen Seite die Profis mit den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des Jugendamtes. Daneben bietet der Jugendhilfeausschuß gerade durch seine Öffentlichkeit eine Bühne, um sich als Politiker (oder Verbandsvertreter) zu profilieren.

*(„Wir müssen im Jugendhilfeausschuß davon wegkommen, daß wir uns immer nur auf die Schulter klopfen. Die gemeinsame Zielsetzung, zum Wohle der Jugend arbeiten zu wollen, muß uns vereinen, ganz gleich, welcher politischen Partei wir angehören. Und deshalb brauche ich im Jugendhilfeausschuß die Parteiprofilierung nicht.“)*

Einige Jugendamtsleiterinnen und -leiter beklagen, daß es im Jugendhilfeausschuß nicht mehr primär um Fragen der öffentlichen Fürsorge und um Belange von Kindern und Jugendlichen geht, sondern daß immer öfter nur die Verteilung von Mitteln eine Rolle spielt.

---

<sup>1</sup> alle durch („...“) gekennzeichneten Stellen, auch auf den folgenden Seiten, sind wörtliche Zitate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

<sup>2</sup> siehe Tabelle am Ende des Arbeitsgruppenberichts



Auch die Befürworter der Zweigliedrigkeit sehen die aus der praktischen Arbeit des Jugendhilfeausschusses genannten Probleme, heben jedoch die Sonderstellung des Jugendhilfeausschusses heraus. So wird die Realisierung der Intension des Gesetzgebers als wichtig angesehen, demokratische Mitwirkung all derer zu realisieren, die Interesse an Jugendhilfe haben und Erfahrung mitbringen<sup>3</sup>.

Der Jugendhilfeausschuß bietet gerade bei knapper werdenden Ressourcen die einzige Chance, noch etwas für Kinder und Jugendliche durchzusetzen. Die Streichungen im Jugendbereich wären noch wesentlich härter, wenn es den Jugendhilfeausschuß und seine Lobby in der Kommunalpolitik nicht gäbe.

Der Stellenwert des Jugendhilfeausschusses im Verhältnis zu den anderen kommunalen Ausschüssen ist in den in der Arbeitsgruppe vertretenen Städten unterschiedlich. In den meisten Kommunen hat er einen hohen Stellenwert.

*(„Ich mußte sogar um den Vorsitz kämpfen, weil eine Menge Leute dort hin wollten, weil es eben ein besonderer Ausschuß ist und weil die Jugend- und Familienpolitik einen hohen Stellenwert hat.“)*

Häufig scheint die personelle Besetzung des Ausschusses ein Problem zu sein. Das hängt zum einen damit zusammen, daß die Sonderstellung des Jugendhilfeausschusses nicht bekannt und damit die Bedeutung nicht unmittelbar erkennbar ist. Zum anderen sammelt sich dort relativ viel Fachwissen, so daß es berufsfremde Neueinsteiger schwer haben, sich zurechtzufinden. Es wird dann viel Zeit benötigt, um sich in die Materie einzuarbeiten.

In diesem Zusammenhang wird von den anwesenden Mitgliedern der Jugendhilfeausschüsse beklagt, daß die Verwaltung des Jugendamtes ihre Mitglieder im Ausschuß nicht genügend auf ihre Aufgaben vorbereitet. Veranstaltungen mit dem Ziel der Fortbildung und fachlichen Qualifizierung der Jugendhilfeausschußmitglieder finden nur in wenigen Gebietskörperschaften statt.

### Susanne Stocks:

#### **Zu Punkt 2: Was sind die Voraussetzungen für qualifizierte Mitwirkung der Jugendhilfeausschüsse an Entscheidungsprozessen zur fachlichen und strukturellen Gestaltung der Kinder- und Jugendhilfe?**

Aus meiner Erfahrung heraus sind die politischen Vertreter im Jugendhilfeausschuß noch ziemlich „unbefleckt“ in der Diskussion um die „neuen Steuerungsmodelle“. Produkte, Outputorientierung, Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung etc. sind Schlagwörter, die uns in der letzten Zeit häufig begegnen, die wir aber noch schlecht in Bezug setzen können zu Inhalten der Kinder- und Jugendhilfe. Um nicht vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden, ist es unbedingt notwendig, den Veränderungsprozeß im Bereich der Verwaltung des Jugendamtes kritisch mitzubegleiten.

---

<sup>3</sup> vgl. Deutscher Bundestag (1. Wahlperiode 1949 - 1953). „Entwurf eines Gesetzes zur Änderung von Vorschriften des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes - Regierungsentwurf“, Drucksache 1/3641 vom 22.7.1952

Voraussetzung dafür - und dies mag sich banal anhören - ist zunächst einmal, die bisher vorhandenen Strukturen zu kennen. Denn nur wenn ich den Ist-Zustand kenne, kann ich über Veränderungen reden.

Die politischen Vertreter der Jugendhilfeausschüsse kennen die Inhalte und die Organisation der Verwaltung des Jugendamtes oft nur vom Haushalts- und Stellenplan beziehungsweise aus den Vorlagen. Dies reicht meines Erachtens nicht aus! Das Kennenlernen der Arbeit und der Personen, die dahinter stehen, kann Vertrauen schaffen zwischen Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes. Für die vorher angesprochene Lobbybildung ist dies ausgesprochen hilfreich.

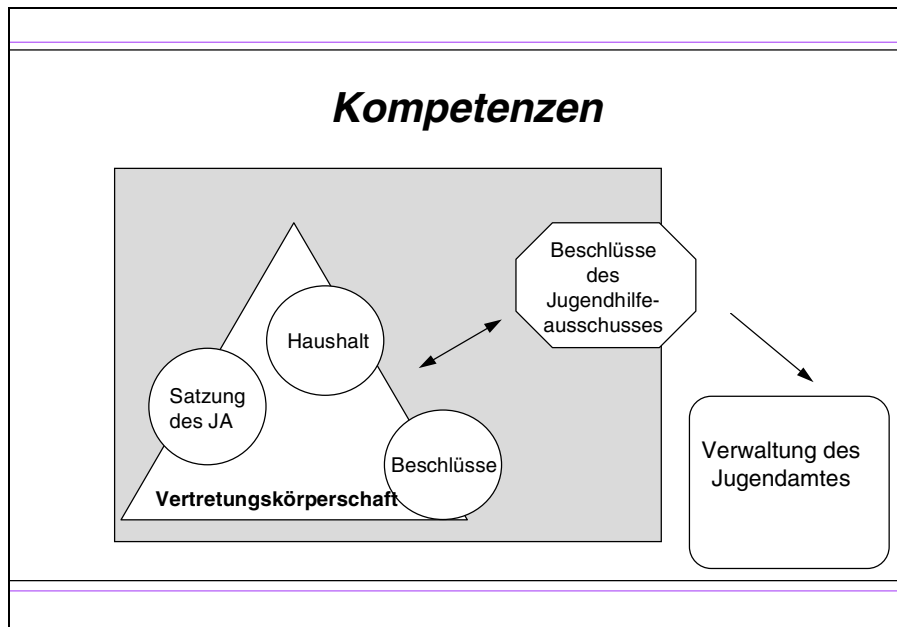
Sobald in der Verwaltung des Jugendamtes zum Beispiel die Produkte und Produktbeschreibungen vorliegen, müssen sie im Jugendhilfeausschuß vorgestellt und diskutiert werden. Eine kontinuierliche Einbeziehung des Ausschusses ist für die spätere Akzeptanz ungeheuer wichtig. Denn nur wer eine gemeinsame „Sprache“ spricht, kann sich gegenseitig sinnvoll ergänzen!

Bei der schrittweisen Mitbegleitung werden die Veränderungen und Auswirkungen der Umstrukturierung deutlich. Wir können uns dann kompetent einmischen (auch wenn vieles abstrakt bleibt). Wer qualifiziert mitreden und mitentscheiden will, muß immer wissen, wovon überhaupt geredet wird.

Nur „inhaltlich fitte“ Mitglieder können zum Beispiel innerhalb ihrer Fraktion Entscheidungen für die Kinder- und Jugendhilfe beeinflussen. Wichtig ist es, die Aufgaben der Jugendhilfe nach dem KJHG herauszustellen und die besondere Rechtsstellung des Ausschusses den politischen Mitgliedern bewußt zu machen. Nur wer die Pflichten und Rechte kennt, kann sich selbst- und jugendhilfebewußt innerhalb der Fraktion eine wichtige Position erkämpfen, damit sich die Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses auch bis in den Rat durchsetzen. In diesem Zusammenhang ist die personelle Kontinuität im Jugendhilfeausschuß wichtig. Ich beobachte oft, daß bei strittigen Entscheidungen dann die Finanzpolitiker anstatt der ordentlichen Mitglieder an der Sitzung teilnehmen.

### **Dirk Friedrichs:**

Die Kompetenzen des Jugendhilfeausschusses sind im KJHG und in den Länderausführungsgesetzen geregelt. Der Ausschuß ist in seinen Beschlüssen an die Rahmenbeschlüsse der Vertretungskörperschaft gebunden. Die Bindung der Verwaltung des Jugendamtes geht noch weiter. Sie ist nicht nur an die Rahmenbeschlüsse der Vertretungskörperschaft, sondern auch an die Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses gebunden. Dies und den gesetzlichen Auftrag, sich mit allen Angelegenheiten der Jugendhilfe zu beschäftigen, zugrunde gelegt, begründet seine Fachaufsicht über die Verwaltung des Jugendamtes.



© Dirk Friedrichs

Weil in dieser Betrachtungsweise das Kollegialorgan (Magistrat, Verwaltungsausschuß) keine Rolle spielt (andererseits aber bekannt ist, daß der Dezernent die Dienstaufsicht über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ihm unterstellten Ämter ausübt), stellt sich die Frage, wer denn tatsächlich die Fachaufsicht über die Verwaltung des Jugendamtes ausübt<sup>4</sup>. Eine Umfrage unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe gibt Anregungen für die sich anschließende Diskussion.<sup>5</sup> Die Umfrage zeigt, daß der Dezernent durchaus eine große Rolle in der Praxis spielt.

In der sich anschließenden Diskussion wird der Zwiespalt deutlich, in dem sich der Jugendamtsleiter beziehungsweise die Jugendamtsleiterin befindet. Auf der einen Seite die Sonderstellung des Ausschusses und auf der anderen Seite die Einbindung in die Hierarchieebenen der Gesamtverwaltung.

*(„Was nützt es mir als Jugendamtsleiter, wenn ich eine Position beziehe, die mir in der Gesamtverwaltung keinen Rückhalt geben kann. Zwar kommt dem Jugendhilfeausschuß nach dem Gesetz eine besondere Bedeutung zu, jedoch hilft das mir und dem Jugendamt in der Gesamtverwaltung wenig, wenn ich eine solche, vielleicht legitime, Gesetzesinterpretation vertrete. Das bedeutet, daß den Dezernentinnen und Dezernenten in der Gesamtverwaltung eine besondere Verantwortung zukommt. Und wir haben eine klare Hierarchieebene, in der der Dezernent beziehungsweise die Dezernentin dem Jugendamtsleiter vorgesetzt ist. Insofern sind die*

<sup>4</sup> Unter Dienstaufsicht versteht man die personalrechtliche Aufsicht des Dienstvorgesetzten (oder der dienstvorgesetzten Behörde), daß nachgeordnete Dienstkräfte im Innenverhältnis ihre Amtspflichten erfüllen. Fachaufsicht beschränkt sich auf die rein fachliche Seite, erstreckt sich jedoch auch auf die Rechtmäßigkeit wie auf die Zweckmäßigkeit des (Verwaltungs-) Handelns.

<sup>5</sup> 6% der Jugendhilfeausschuß, 69% der Dezernent, 25% der Leiter der Gebietskörperschaft (detaillierte Ergebnisse in der Tabelle am Ende des Arbeitsgruppenberichts.

*Amtsleiter zuerst einmal in Richtung Dezernent orientiert und arbeiten auch für ihn. Das bedeutet nicht, daß wir nicht produktiv mit dem Jugendhilfeausschuß zusammenarbeiten.“)*

Für die Mitglieder der Jugendhilfeausschüsse in dieser Arbeitsgruppe steht diese Fragestellung nicht im Vordergrund (vielleicht, weil diese Sichtweise bisher nie Thema in den Jugendhilfeausschüssen war).

Für sie ist wichtiger, wo die jugendpolitischen Schwerpunktsetzungen über längere Zeiträume bestimmt werden. Macht das in der Praxis der Dezernent, der Jugendamtsleiter oder ist dies die Aufgabe des Jugendhilfeausschusses?

*(„Wenn einzelne Mitglieder wüßten, daß sie die Fachaufsicht über die Verwaltung des Jugendamtes ausüben, dann würden sie sich in ihren Fraktionen ganz anders benehmen und stärker für die Jugendhilfe einsetzen.“)*

Immer wieder wird betont, wie wichtig die Qualifizierung der Ausschußmitglieder ist (zum Beispiel Crashkurs KJHG, um die Mitglieder auch in die Pflicht nehmen zu können).

Im Jugendhilfeausschuß sitzen nicht nur Personen aus sozialen Berufen. Auch kann nicht davon ausgegangen werden, daß die „in der Jugendhilfe erfahrenen Personen“ umfassende Kenntnisse über das KJHG und die Struktur und Arbeitsweise eines Jugendamtes haben.

Deshalb gibt es nach meiner Meinung für die Verwaltung des Jugendamtes eine Verantwortung (und vielleicht aufgrund der Ehrenamtlichkeit der Jugendhilfeausschußmitglieder auch eine Verpflichtung), die Mitglieder über gesetzliche Änderungen, fachliche Empfehlungen und organisatorische Entwicklungen in der Verwaltung nicht nur zu informieren, sondern ihnen auch entsprechende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten.

### Susanne Stocks:

#### **Zu Punkt 3: Welchen Gestaltungsspielraum kann sich der Jugendhilfeausschuß zur jugendpolitischen Einflußnahme auf die Kommunalpolitik schaffen?**

Die Schlagwörter der sogenannten Verwaltungsmodernisierung „mehr Selbständigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Delegation von Verantwortung, mehr Handlungsspielräume, Abbau von verkrusteten Hierarchien, etc.“ dürfen keine Lippenbekenntnisse bleiben und nur den Mund wäßrig machen. Sie müssen sich auch konkret unter anderem auf Entscheidungsbefugnisse niederschlagen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen.

## ***Die neue Steuerung im Jugendamt...***

...erfordert

- einen Ko-Produktionsprozeß von öffentlichen Kosten- und freien Leistungsträgern und den Leistungsempfänger/innen
- eine Veränderung von der hierarchischen Ordnung zur dezentralen und kooperativen Dienstleistungsverwaltung

© Dirk Friedrichs

Will die Verwaltungsspitze mehr Verantwortung (und auch Macht) an die Fachbereiche (hier Jugendamt) abgeben, so muß dies auch für das Verhältnis von Rat und Jugendhilfeausschuß gelten. Das KJHG hat hier schon gut vorgearbeitet: Es räumt dem Jugendhilfeausschuß eigene Beschlußrechte ein „im Rahmen der von der Vertretungskörperschaft bereitgestellten Mittel, der von ihr erlassenen Satzung und der von ihr gefaßten Beschlüsse (§ 71, Absatz 3, 1. Satz).“ Dabei soll der Rat sich auf Grundsatzbeschlüsse beschränken, um dem Jugendhilfeausschuß Gestaltungsspielräume zu lassen.

Fordern wir diese Beschlußrechte ein, und kombinieren sie mit der „dezentralen Ressourcenverantwortung“ der neuen Steuerung (eigenes Budget inklusive Sachmittel, Mittel aus den bisherigen Sammelnachweisen sowie Personalmitteln), so könnte ein gewaltiges Selbstverwaltungsgremium Jugendhilfeausschuß/Verwaltung des Jugendamtes entstehen. Paradiesische Zeiten für Belange von Kindern und Jugendlichen?

Dieses Modell kann nur funktionieren, wenn die Satzung des Jugendamtes und der Zuständigkeitskatalog für den Jugendhilfeausschuß (Hauptsatzung) geändert werden. Zwar kann mensch beides so unverbindlich fassen, daß möglichst viel Interpretationsspielraum bleibt. Dies führt aber immer wieder, je nach finanzieller und politischer Lage, zu Streitigkeiten. Schöner wäre es, hier konsequent Verantwortlichkeit zu verankern. Auch Rat und Verwaltungsspitze können so dokumentieren: Wir meinen es ernst!

Nun heißt Budgetverantwortung vielerorts „Mangelverwaltung“. Beim vorherrschenden Verfahren der Haushaltsentwurfsaufstellung hat der Kämmerer immer noch mehr Einfluß als nötig. Auch hier ist mehr Transparenz gefragt. Heute kennt der Jugendhilfeausschuß oftmals nicht die ursprünglich vom Fachamt für notwendig gehaltenen Ansätze. Der Entwurf ist immer schon ein Kompromiß. Wie gut oder wie schlecht, wissen nur Insider. Zur Loyalität verdammt, tun sich die Jugendämter oft schwer, gegensätzliche Stellungnahmen abzugeben. Dies wird wohl nur in krassen „Notfällen“ passieren. Meiner Auffassung nach sollte dieses Verfahren (dies ist durch das KJHG abgedeckt) geändert werden:

Schon bei der Anmeldung des Amtsbudgets sollte der Jugendhilfeausschuß miteinbezogen werden. Dies mag für die Jugendämter eine Horrorvorstellung sein, sich schon im

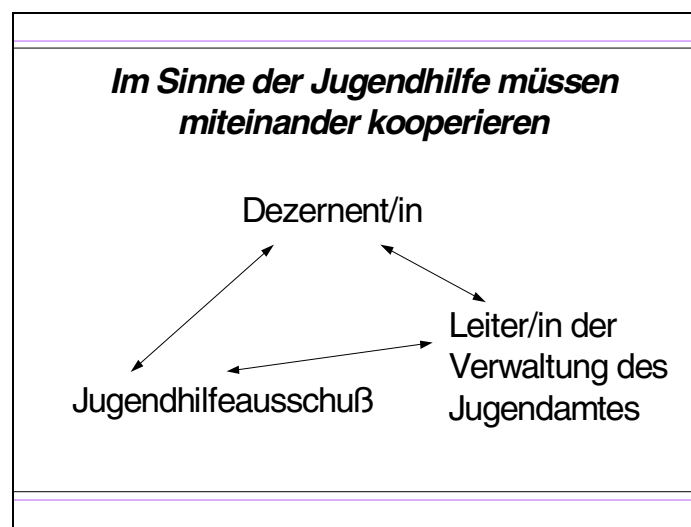
Vorfeld mit dem Ausschuß auseinandersetzen zu müssen; für mich überwiegen die Vorteile. Da ich der Verwaltung des Jugendamtes grundsätzlich das Vertrauen entgegenbringe, aus fachlicher Sicht am besten zu wissen, wieviel Mittel zur Aufgabenerfüllung notwendig sind, sehe ich hier eine gute Möglichkeit, den Gestaltungsspielraum zu erweitern. Wenn nämlich in Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuß die Budgetanmeldung erfolgt, wird sich die Kämmerei mit Kürzungen im Vorfeld schwerer tun als bisher. Werden abweichende Budgets im Entwurf vorgelegt, so muß sich letztlich der Rat entscheiden: Fachlich-sachliche Anforderungen oder wirtschaftliche.

### **Dirk Friedrichs:**

Der Jugendhilfeausschuß wird gerade bei knapper werdenden finanziellen und sachlichen Ressourcen zu größerer Bedeutung gelangen. Er wird (auch dort, wo er es noch nicht ist) das Vertretungsinstrument der Jugendhilfe werden, das Bürger, Trägerebene und Finanziere zusammenschließt. Deshalb müßte eigentlich jede Partei im Kommunalparlament ein Interesse daran haben, in den Fachausschuß kommunal- und jugendpolitische Fachleute hineinzuschicken. Fachkompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, daß im Jugendhilfeausschuß nur sozialpädagogische Fachkräfte sitzen sollen, sondern es zählen alle die Personen dazu, die sich mit Aufgaben beschäftigen, die für die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien von Relevanz sind.

Wie kann der Jugendhilfeausschuß das, was er vorhat und was er beschließt, in andere Bereiche der Kommunalpolitik transportieren und für seine Anliegen Mehrheiten finden, Mehrheiten, die notwendig sind, damit das Jugendamt vernünftig arbeiten kann? Nur über Personen. Über einen Abstimmungsprozeß, der sicherstellt, daß Jugendhilfeausschuß, Jugendamtsleiter und Dezernent (in Respektierung der jeweiligen Rechtspositionen) einen Kompromiß finden, den sie gemein tragen können.

Dieser Kooperationsprozeß macht es auch den Politikern und Politikerinnen im Jugendhilfeausschuß leichter, eine schwierige Position in ihrer eigenen Fraktion zu vertreten.



© Dirk Friedrichs

Susanne Stocks:

**Zu Punkt 4: Wie kann Jugendhilfeplanung als jugendspezifisches Steuerungsinstrument Einfluß nehmen auf Inhalt, Struktur, Zielorientierung und Effizienz der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe?**

Definieren wir neue Steuerung als „Steuerung durch Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung“ so müssen wir feststellen, daß dieses Rad im KJHG schon erfunden ist: die Jugendhilfeplanung.

§ 80 „Jugendhilfeplanung“:

*(1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben im Rahmen ihrer Planungsverantwortung*

- 1. den Bestand an Einrichtungen und Diensten festzustellen,*
- 2. den Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten für einen mittelfristigen Zeitraum zu ermitteln und*
- 3. die zur Befriedigung des Bedarfs notwendigen Vorhaben rechtzeitig und ausreichend zu planen; dabei ist Vorsorge zu treffen, daß auch ein unvorhergesehener Bedarf befriedigt werden kann.*

Jugendhilfeplanung hat oft noch nicht den angemessenen Stellenwert bei Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes. Momentan beschränkt sich Jugendhilfeplanung auf die Erfüllung des Rechtsanspruches auf einen Kindergartenplatz. Vor diesem Hintergrund stehen andere Planungen hintenan. Die Verwaltungsspitze hat allen Grund, die vorgeschriebene Jugendhilfeplanung nicht voranzutreiben: Durch Feststellung des Status quo wird direkt sichtbar, wo in der jeweiligen Kommune Mangel herrscht.

Mit einer kontinuierlichen Jugendhilfeplanung vermindert sich der Rechtfertigungsdruck, unter dem gerade die Jugendämter stehen. Seien wir ehrlich: Schleicht sich nicht überall der Gedanke ein, daß auch die Jugendhilfe „ihren Beitrag“ zur Haushaltskonsolidierung leisten muß? So nach dem Motto: Wenn überall abgespeckt wird, darf dann der Jugendamtsbereich ausgenommen werden? Sicher mag es auch in der Verwaltung des Jugendamtes noch organisatorische Verbesserungen geben.

### **Kriterien von Jugendhilfeplanung**

- Sozialraumorientierung statt quantitativer Flächendeckung
- Lebensweltorientierung statt Einrichtungsplanung
- offene Prozeßplanung statt statischer Festschreibung
- Einmischung statt Abgrenzung
- (Fach-)politischer Diskurs statt Konfliktvermeidung
- Beteiligung der Betroffenen und der freien Träger statt Ausgrenzung.

Doch es ist klar: Wenn sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtern, so bedeutet das für die Jugendhilfe auch Mehrausgaben, gerade im präventiven Bereich. Denn es ist vom Gesetz vorgegeben, daß wir nicht nur Feuerwehr spielen dürfen:

- Die Jugendhilfeplanung muß sich an den Wünschen, Interessen und dem Bedarf der „Kunden“ orientieren. Und diesen Anspruch erhebt auch die Verwaltungsstrukturenform (angeblich an erster Stelle).
- Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe tragen die Gesamtverantwortung für die Erfüllung der Aufgaben nach dem KJHG einschließlich der Planungsverantwortung (§ 79). Die Planungsverantwortung schließt die fachliche Erfolgskontrolle ein. Auch dieses Element finden wir in der Diskussion um neue Steuerungsmodelle, dort „Controlling“ genannt.
- Die jeweiligen Feststellungen, Defizitanzeigen und Änderungsvorschläge örtlicher Jugendhilfeplanung zwingen zur politischen Auseinandersetzung und damit zwangsläufig zur Bestimmung von Zielen allgemein und Prioritäten in der konkreten Umsetzung. In der Sprache der „neuen Steuerung“: Zielvereinbarung oder Contracting.

Sie ist also eigentlich ein alter Hut, die „neue Steuerung“ in der Jugendhilfe, da sie als Instrument (Jugendhilfeplanung) schon lange existiert, als solche aber oft nicht wahrgenommen wurde (oder nicht wahrgenommen werden sollte). Fordern wir sie also ein, und holen wir - unter Wahrnehmung unserer Anwaltsfunktion für Kinder und Jugendliche - das Beste heraus!

### **Dirk Friedrichs:**

Nur läuft die Diskussion über neue Steuerung nicht im Rahmen der Jugendhilfeplanung, sondern im Rahmen eines generellen Prozesses der Verwaltungserneuerung, der alle Ämter umfaßt. Deshalb stellt sich für die Mitglieder der Jugendhilfeausschüsse erst einmal die Frage, ob sich die Verwaltungsmodernisierung einschließlich einer damit verbundenen Budgetierung überhaupt mit den gesetzlich verbrieften Rechten des Jugendhilfeausschusses vereinbaren läßt. Bedeutet das, daß der Jugendhilfeausschuß in die generelle Planung der neuen Steuerung im Vorwege als Ausschuß mit Sonderstatus einbezogen werden muß oder legt er im Rahmen der Jugendhilfeplanung lediglich die Größe der Einzelbudgets fest? Was ändert sich beim Mitspracherecht bei den bisher (teilweise sehr detaillierten) Haushaltspositionen? Wenn letzteres beibehalten würde, würde damit das flexible Handeln des Jugendamtes, das mit der Budgetierung verbunden ist, ad absurdum geführt (hier wäre es notwendig, daß der Jugendhilfeausschuß mit der Verwaltung des Jugendamtes eine Zielvereinbarung festlegt, in dessen Rahmen sich die Verwaltung ohne Rücksprache mit dem Jugendhilfeausschuß in Einzelfragen bewegen kann).

Wichtig ist noch einmal festzustellen, daß der Jugendhilfeausschuß bei der neuen Steuerung vor der Entscheidung der Kommune zu beteiligen ist.



*(„Kein Unternehmensberater darf sein Konzept vorlegen, ohne daß vorher der Jugendhilfeausschuß beteiligt worden ist. Der Jugendhilfeausschuß muß auch das Recht haben, andere Amtsleiter und Dezernenten anzufordern.“)*

<b>Neue Steuerung im Jugendamt</b>	
<b>Vorteile</b>	
Ressourcenverantwortung	
ein Budget für das gesamte Jugendamt	
klare Zielvereinbarungen	
Auflösung der großen Querschnittsämter	
Ausweitung der Rechte des Jugendhilfeausschusses	
<b>Nachteile</b>	
Produkt- und Leistungsbeschreibung	
Gefahr: Betriebswirtschaftliches Denken dominiert die Fachlichkeit	

© Dirk Friedrichs

Die Ist-Situation einer Verwaltung, eines Jugendhilfeausschusses, eines Jugendamtes muß zuerst erfaßt werden. Nur durch eine kritische Analyse können Verwaltung und Politiker zu gemeinsamen Lösungen kommen. Die damit verbundene Zieldiskussion findet sich dann in der Jugendhilfeplanung wieder. Jugendhilfeplanung, als Prozeß verstanden, reagiert auf aktuelle Erscheinungen. Ein paralleler Prozeß im Jugendhilfeausschuß und in der Verwaltung baut gegenseitige Ängste ab und fördert die gemeinsamen Anliegen.

Die Frage der neuen Steuerung wird vorwiegend von Verwaltungsleuten diskutiert, Mitglieder der Jugendhilfeausschüsse beteiligen sich nur in geringem Maße daran. Woran liegt das? Das kritische Potential, das es bei den Fachleuten gibt, muß sich auch im Ausschuß wiederfinden. Wenn die Verwaltung erst den Prozeß der neuen Steuerung mit der Leitung der Gesamtverwaltung abgeschlossen hat, kann der Jugendhilfeausschuß nur noch schwer eingreifen. Bei einer parallelen Entwicklung erfährt die Verwaltungsmodernisierung auch mehr Akzeptanz. Hinzu kommt, daß Politiker bei der Verwaltungsreform die Angst haben, daß ihnen Entscheidungen, die sie (vermeintlich) bisher hatten, in Zukunft genommen werden, daß sie loslassen, Verantwortung delegieren müssen. Über Einzelmaßnahmen wird in Zukunft nicht mehr diskutiert. Mit der neuen Steuerung geht eine Chance einher, sich auf die wesentlichen Dinge zu beschränken und damit auch aus einer Überbelastung herauszukommen.

*(„Es gibt in der neuen Steuerung kein Paradebeispiel einer Stadt, das sich eine andere abgucken kann. Jede Kommune muß für sich seinen eigenen Weg finden. Die Betriebswirtschaft hat durchaus etwas in der Jugendhilfe zu suchen. Wir haben zum Beispiel als erstes eine Kosten-/Leistungsrechnung aufgebaut. Wir orientieren uns bei den Produkten an der Haushaltsgliederung. Wir haben dadurch einen anderen Blick für die Kosten gewonnen. Das bedeutet nicht, daß in jedem*

*Fall die billigere Maßnahme, sondern die preisgünstigste, fachlich angemessene Hilfe geleistet wird.“)*

Leider ist die Diskussion um neue Steuerung in einer Zeit entfacht, wo öffentliche Haushalte nicht mehr auszugleichen sind und deshalb der Ressourceneinsatz zurückgefahren werden muß. Es besteht deshalb der berechtigte Verdacht, daß es weniger um eine Dezentralisierung von Aufgaben und Verwaltungsreform als um Kosteneinsparung geht.

Zusammenfassend sollen noch einmal die Chancen der neuen Steuerung für den Jugendhilfeausschuß betont werden. Wenn Budgetierung bedeutet, daß für das gesamte Jugendamt ein Budget festgelegt wird, das mit einer Zielvereinbarung verbunden ist, bedeutet dieses ein Ernstnehmen des KJHG (die Vertretungskörperschaft soll den Rahmen abstecken, in dem sich die Beschlüsse des Jugendhilfeausschusses bewegen sollen) und eine Ausweitung der tatsächlichen Rechte des Jugendhilfeausschusses (in der Vergangenheit hat die Vertretungskörperschaft nicht nur den Rahmen abgesteckt, sondern sehr häufig auch Detailbeschlüsse gefaßt).

Eine Schlußrunde unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ergab, daß die meisten von ihnen Anregungen für ihre Arbeit mitnehmen würden. Wichtig für den Evaluationsprozeß wäre eine Rückmeldung, welche der Anregungen umgesetzt, welche modifiziert und welche nicht realisiert werden konnten. Die Erkenntnisse aus einem solchen Prozeß wären wertvolle Hinweise für die betroffenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer und den Veranstalter solcher Fachtagungen.

## Tabellen

<i>Zusammensetzung der Arbeitsgruppe (Selbstzuordnung)</i>					
	absolut	insgesamt	alte BuLä	neue BuLä	Summe %
<b>A: Vorsitzende/Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen</b>	7	44%	71%	29%	100
<b>B: Jugendamtsleiterinnen u. -leiter</b>	7	44%	57%	43%	100
<b>C: Dezernent einer Stadt</b>	2	12%	50%	50%	100
<b>insgesamt</b>	16	100%	62%	38%	100

<i>Der Dritte Jugendbericht hatte die Abschaffung der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes vorgeschlagen. Halten auch Sie die Zweigliedrigkeit (Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes) für überflüssig?</i>				
	ja	nein	unentschieden	Summe %
<b>A: Vorsitzende/Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen</b>		86%	14%	100
<b>B: Jugendamtsleiterinnen u. -leiter</b>		86%	14%	100
<b>C: Dezernent einer Stadt</b>	100%			100
<b>insgesamt</b>	13%	75%	13%	101*

\* > 100% = Rundungsfehler

<i>Wer übt denn nach Ihrer Auffassung in Ihrer Gebietskörperschaft tatsächlich die <u>Fachaufsicht</u> über den Leiter der Verwaltung aus?</i>				
es antworten	der JHA	der Dezernent	die Vertretungs-körperschaft	der Leiter der Gebietskörperschaft
<b>A: Vorsitzende/Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen</b>		71%		29%
<b>B: Jugendamtsleiterinnen u. -leiter</b>		71%		29%
<b>C: Dezernent einer Stadt</b>	50%	50%		
<b>insgesamt</b>	6%	69%	0%	25%

## Arbeitsgruppe 3: Landkreise

### **Bericht:**

INGE KALLENBERGER

### **Einführung:**

DR. WINFRIED KÖSTERS

Zu Beginn der Arbeitsgruppe informierte sich die Gruppe der Vorsitzenden und Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen und Leiterinnen oder Leiter der Verwaltung aus kleinen und mittleren Städten über die Fragen und Probleme, die jeden bewogen hatten, diese Tagung zu besuchen.

Es ergaben sich drei Schwerpunkte :

#### **1. Rolle und Möglichkeiten des Jugendhilfeausschusses:**

- Aufgaben, Arbeitsweise, Möglichkeiten, Kompetenzen des Jugendhilfeausschusses;
- Verhältnis von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung des Jugendamtes;
- Möglichkeiten der Einflußnahme des Jugendhilfeausschusses auf die Kommunalpolitik;
- Möglichkeiten der Qualifizierung für die Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen.

#### **2. Aspekte inhaltlicher Arbeit des Jugendhilfeausschusses:**

- Möglichkeiten der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an kommunalen Entscheidungen, die sie betreffen;
- Inhalt und Aufgaben der Jugendhilfeplanung und ihre Bedeutung für die Arbeit des Jugendhilfeausschusses;
- Wie kann der Jugendhilfeausschuß präventiv wirksam werden.

#### **3. Anforderungen an Verwaltung und Jugendhilfeausschuß bei der Einführung neuer Steuerungsmodelle**

- Gemeinsame Gestaltungsräume von Verwaltung und Jugendhilfeausschuß bei der Verwaltungsreform;
- Erfahrungen aus der Praxis anderer Ämter bei der Einführung neuer Steuerungsmodelle und insbesondere der Budgetierung;
- Motivation der Mitarbeiterschaft für die Verwaltungsmodernisierung.

Wichtig war für alle Teilnehmenden der **Erfahrungsaustausch**, von dem sie Anregungen für die eigene Praxis erwarteten.

Obwohl nur wenige der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe bereits über Erfahrungen bei der Einführung der neuen Steuerungsformen in ihren Kommunen verfügten, konzentrierte sich die Diskussion auf Fragen und Probleme, die in diesem Zusammenhang auf die Jugendämter - und damit auch auf die Ausschüsse - zukommen. Im folgenden werden die Ergebnisse der Diskussion zusammenfassend dargestellt.

**In einem ersten Schritt erörterte die Gruppe Möglichkeiten und Probleme der Mitwirkung von Jugendhilfeausschüssen an der Haushaltsplanung und kam zu folgenden Ergebnissen:**

- Die Mitwirkung der Ausschüsse an der Einführung neuer Steuerungsformen erfordert eine kooperative Zusammenarbeit von Verwaltung und Jugendhilfeausschuß ebenso wie strategisches Denken der Jugendhilfeausschüsse, das nicht von separaten Interessen seiner Mitglieder blockiert wird.
- Angesichts von Haushaltskürzungen muß Konsens über ökonomische Herangehensweisen und verantwortungsbewußte Ressourcenverwaltung hergestellt werden: Haushaltskürzungen nach dem „Rasenmäherprinzip“ wurden einhellig abgelehnt. Der Jugendhilfeausschuß hat auch eine Kontrollfunktion hinsichtlich der Verwendung von Mitteln, die er wahrnehmen soll.
- Diskutiert wurde die Frage, wie präventive Leistungen der Jugendhilfe in die Haushaltsplanung aufgenommen werden könnten. Allerdings sind sie nicht meßbar, nicht von kurzfristigen Erfolgen gekrönt, so daß sie der Politik schwer zu vermitteln sind. Beide Teile des Jugendamtes - Verwaltung und Ausschuß - sollten die Bereitstellung von Haushaltsmitteln für präventive Leistungen durchsetzen. Dazu braucht es im Jugendhilfeausschuß Mitglieder, die politisch engagiert sind und die Zeichen der Zeit erkennen, ohne stets zum Anfang eines Projekts sofort nach quantitativer Effizienz zu fragen.
- Es muß möglich werden, Projekte langfristig anzulegen, ohne von Haushaltsjahr zu Haushaltsjahr um die Finanzen bangen zu müssen. Dazu ist es notwendig, zum Beispiel im Rahmen der neuen Steuerung Haushaltsreste in das neue Haushaltsjahr zu übertragen.
- Es reicht nicht aus, die Diskussion über den Einsatz der Mittel im Rahmen dessen zu führen, was bisher üblich gewesen war, sondern es soll in Kooperation von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung auch darüber nachgedacht werden, wie man vorhandene Mittel bündeln und sinnvoller einsetzen kann.

In diesem Zusammenhang wurden Unterschiede in der finanziellen Situation zwischen Ost und West angesprochen. Während in den westlichen Kommunen im Laufe der Jahrzehnte auch finanzielle Polster entstanden seien, auf die man jetzt zurückgreifen könne, wäre dies in den neuen Ländern nicht der Fall. Nun würde „im Westen“ auf Grund geringerer Finanzen über Einschränkungen und Abbau diskutiert, während im Osten bereits Abstriche gemacht werden müßten, ohne daß eine vergleichbare Grundausstattung vorhanden wäre.

**In einem zweiten Schritt diskutierte die Arbeitsgruppe Möglichkeiten der Qualifizierung des Jugendhilfeausschusses zur Mitwirkung an der Einführung neuer Steuerungsmodelle im Jugendamt:**

Die Arbeitsgruppe konstatierte, daß die Einbindung des Jugendhilfeausschusses in die Konstituierung neuer Steuerungsformen zur Voraussetzung hat, daß

- die Leitung des Jugendhilfeausschusses in den Händen eines/einer sehr engagierten Vorsitzenden wahrgenommen wird, die/der gegenüber der Verwaltung darauf drängt, den Jugendhilfeausschuß in die Diskussion um neue Steuerungsmodelle einzubeziehen,
- der Jugendhilfeausschuß von der Verwaltung regelmäßig, rechtzeitig und umfassend informiert wird,
- sich der Jugendhilfeausschuß für diese Aufgabe qualifiziert.

Nach den Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellt es sich ausgesprochen schwierig dar, die Mitglieder der Jugendhilfeausschüsse in Planungsprozesse einzubeziehen.

Zum einen äußerten Jugendamtsleiter große Bedenken hinsichtlich des Fortbildungswillens der Mitglieder des Ausschusses, vor allem auch zu dem Thema neue Steuerung. Es würde ohnehin nicht gelingen, alle Ausschußmitglieder in gleicher Intensität und Qualität fortzubilden. Es komme eher darauf an, Gleichgesinnte zu suchen, eine Lobby aus Interessierten zu bilden, um kommunale Jugendpolitik voranzubringen.

Aus der Sicht der Vertreter von Jugendhilfeausschüssen wurde zu bedenken gegeben, daß die Einbeziehung des Ausschusses schwer sei, wenn ihm nur Zahlenmaterial vorläge und keine inhaltlichen Zusammenhänge dargestellt würden.

Im Ergebnis der zum Teil kontroversen Diskussion wurden als Qualifizierungsmöglichkeiten, die sich in der Praxis bewährt hatten, vorgeschlagen:

- Klausurtagungen und Ausschußsitzungen „ohne Tagesordnung“, zu der Referenten eingeladen werden (Finanzierung über Kreistagsbüro);
- Einladung der Ausschußmitglieder zu verwaltungsinternen Fortbildungsveranstaltungen;
- Ausschußsitzungen an unterschiedlichen Standorten der Jugendhilfe (zum Beispiel Einrichtungen, Treffs), um sich vor Ort zu informieren und Wissensdefizite abzubauen.

### **In einem dritten Schritt befaßte sich die Arbeitsgruppe mit dem Thema Jugendhilfeplanung und neue Steuerung:**

Dr. Kösters weist zur Einführung in dieses Schwerpunktthema darauf hin, daß Jugendhilfeplanung das jugendhilfespezifische Steuerungsinstrument in der Kinder- und Jugendhilfe ist und erläutert dies am Beispiel der Bestandserhebung, Bedarfsermittlung und der Planung notwendiger Leistungsangebote gemäß § 80 KJHG. Hier solle sich der Jugendhilfeausschuß einmischen, nachfragen und unterstützen (fördern und fordern)!

Das Geld dürfe nicht diktieren, was die Jugendhilfe zu leisten habe, denn es bestehe zur Zeit die Gefahr, daß auch Jugendhilfe von drastischen Sparmaßnahmen betroffen würde. Daher sei eine verantwortungsbewußte Planung unerläßlich! Standorte von Ange-

boten sollten sehr sorgfältig ausgewählt werden, damit Jugendhilfe dort stattfindet, wo sie gebraucht werde.

In jedem Jugendamt müsse es die Planstelle des Jugendhilfeplaners geben und Jugendhilfeplanung auch wirklich stattfinden. Im Zusammenhang mit der Planung müsse sich der Jugendhilfeausschuß seiner Verantwortung für die Entwicklung von Leitlinien in der Jugendpolitik im Landkreis oder in der Stadt bewußt sein, er müsse Lösungsvorschläge erarbeiten und an der Entwicklung von Strukturen in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe mitwirken.

Aus der Diskussion entwickelten sich die weiteren Überlegungen:

- Jedes Jugendamt soll versuchen, in seinem eigenen Amt die Leistungen zu beschreiben und zu bewerten (Sach- und Personalkosten); die Jugendhilfeplanung durch Externe (zum Beispiel Institute) leisten zu lassen, wurde eher kritisch beurteilt.
- Um regionale Jugendpolitik gestalten zu können, ist es notwendig, daß der Jugendhilfeausschuß mit anderen Ausschüssen in jenen Fragen zusammenarbeitet, die das Leben von Kindern und Jugendlichen in der Region betreffen.
- Die Jugendämter sollen sich um exakte Planung bemühen, um den Bedarf für die Festlegung des Haushaltes auch konkret nachweisen zu können.
- Facheigene Personal- und Ressourcenverwaltung ist von Vorteil für den Planungs- und Gestaltungsspielraum der Jugendhilfe; so kann sie tatsächlich steuern und die finanziellen Mittel zweckdienlich und sparsam einsetzen.
- Jugendhilfeplanung muß auch kurzfristig auf veränderte gesellschaftliche und kommunale Entwicklungen reagieren können. Flexibilität ist oberstes Gebot. Daher plädierten einige Teilnehmer für Mehrjährigkeit der Haushalte. Andere meinten, dies sei nicht durchsetzbar, doch es müsse möglich werden, Haushaltsreste in das nächste Jahr zu übertragen, um mehr Sicherheit zu schaffen. Sinnvoll wäre ein Planungszeitraum von zwei Jahren, wobei bestimmte Planungsgrößen (zum Beispiel für Jugendarbeit) für mehrere Jahre festgeschrieben werden sollten.

## **Ergebnisse der Arbeitsgruppe**

Zum Abschluß der Arbeitsgruppe hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit für ein persönliches Resümee des Ergebnisses und auch die Gelegenheit, Probleme anzusprechen, zu denen noch Diskussionsbedarf bestand.

Ausgehend von der Feststellung

**„Nehmen wir heute keine Rücksicht  
auf die wirklichen Bedürfnisse von Jugendlichen,  
dürfen wir später, wenn sie erwachsen sind,  
auch keine Nachsicht erwarten!“**

wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zusammengefaßt, was sie für ihre weitere Arbeit mitnehmen würden:

- ➔ Jugendhilfeausschüsse müßten politisch viel aktiver werden, sich intensiver mit den gesetzlichen Grundlagen auseinandersetzen. Sie sollten Anfragen stellen und auf pünktliche Beantwortung drängen.
- ➔ Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung sollten angestrebt werden, denn der Jugendhilfeausschuß ist ein Lenkungsgremium, das Jugendpolitik maßgeblich beeinflußt - oder es tun sollte.
- ➔ Der Jugendhilfeausschuß ist ein *Fachausschuß* - hier werden fachliche Erfahrungen und Kenntnisse vorausgesetzt. Daher ist die Qualifizierung der Ausschußmitglieder unerläßlich. Wenn man die Ansprüche an die Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen auch nicht zu hoch schrauben sollte, sei doch zu erwarten, daß sie Interesse zeigten, sich sachkundig machten und sich engagierten.
- ➔ Da wichtige Voraussetzungen für kompetente Arbeit der Ausschüsse der zuverlässige Informationsfluß zwischen Verwaltung und Ausschuß sowie die Transparenz von Entscheidungsprozessen sind, müsse die Verwaltung den Jugendhilfeausschuß rechtzeitig und umfassend informieren. Der Jugendhilfeausschuß seinerseits sollte diese Informationen einfordern und für seine inhaltliche Arbeit nutzen.
- ➔ Die Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen in kommunale Planungs- und Entscheidungsprozesse, die ihre Lebenswelt betreffen, muß stärker in das Blickfeld von Verwaltung und Ausschuß des Jugendamtes genommen werden. Hier ist noch viel zu tun!

Die Arbeitsgruppe endete mit der Aufforderung:

**Habt Mut zum Experiment!**



## **Abschlußpodium**

### **Vorstellung und Zusammenfassung offener Fragen, Standpunkte und Kontroversen**

**Dr. Margrit Müller:** Unsere Tagung neigt sich nun dem Ende zu. Wir waren gestern sehr gespannt auf das, was sie uns bringen und ob sie einen Wert gewinnen wird für die Qualifizierung der Zusammenarbeit von Jugendhilfeausschüssen und den Verwaltungen des Jugendamtes vor allem im Zusammenhang mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe. Das wird sich in unserem Abschlußplenum zeigen.

Die Ergebnisse der Tagung werden hier nicht in der Form von Arbeitsgruppenberichten dargestellt. Viel interessanter ist es, die Tagung unter dem Gesichtspunkt auszuwerten, welche Schlußfolgerungen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Jugendhilfeausschüssen einerseits und die Leiterinnen und Leiter der Verwaltung der Jugendämter andererseits aus der gemeinsamen und sehr intensiven Diskussion für ihre Praxis ziehen. Daher trafen sie sich heute vormittag, getrennt nach Städten und Landkreisen in Gesprächskreisen, um das Fazit dieser Tagung zu ziehen.

Hören wir, zu welchen Ergebnissen sie kamen.

Zunächst wird Frau Schwäricke das Resümee der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus städtischen Jugendhilfeausschüssen vortragen.

**Helga Schwäricke, Jugendhilfeausschuß Berlin-Zehlendorf: Wir haben uns zunächst beschäftigt mit der Frage, was nehme ich für mich selbst mit?**

Die erste Antwort darauf war, daß die Jugendhilfe in ihrer Ausschubarbeit im Rahmen der Vertretungskörperschaft offensiver werden muß, sie nicht als Bittsteller auftritt, sondern Forderungen formuliert. Das Selbstbewußtsein der Jugendhilfeausschüsse sollte deutlich gesteigert werden oder sich deutlich steigern lassen, denn ihre Arbeit hat mit dem KJHG eine gesetzliche Grundlage, die zu Selbstbewußtsein berechtigt.

Deutlich verbessert werden kann die Arbeit der Jugendhilfeausschüsse, indem sie sich mehr inhaltlichen Fragen widmen und der Jugendhilfeausschuß weniger als Bühne für bestimmte Interessen benutzt werden sollte.

Als ganz persönlicher Gewinn dieser Tagung wurde von vielen gesagt, es sei ein absoluter Motivationsschub gewesen, so viele engagierte Leute und so viele gute Ideen vorzufinden. Für manch einen war es aber eher ein Anlaß zur Depression, weil der eigene Jugendhilfeausschuß nun überhaupt nicht diesen Ansprüchen genügt und wahrscheinlich auch in Zukunft nicht genügen wird.

**Wir erörterten, ob die neue Steuerung eine Hilfe für die Arbeit der Jugendhilfe sein kann oder wie das jetzt aus der Sicht der Jugendhilfeausschüsse zu bewerten sei.**

Wir kamen zu dem Schluß, daß sie doch eine sehr große Hilfe darstellen kann, wenn sie qualitativ den Anforderungen der Jugendhilfe gerecht wird. Eine wichtige Rolle wurde dabei der Jugendhilfeplanung zugemessen, denn sie kann eine gute Hilfe sein für die Arbeit des Jugendhilfeausschusses, auch in bezug auf die fachliche Einmischung in die

Diskussion um neue Steuerungsmöglichkeiten. Auch hier wurden die Qualität und die praktische Umsetzung als entscheidend angesehen.

### **Wir faßten unsere Erwartungen an die Verwaltung zusammen.**

Zunächst stellten wir fest, daß in den meisten Fällen die Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfeausschuß und Verwaltung noch nicht optimal ist; da besteht häufig ein Gegen-einander. Es wäre wünschenswert, zu einem Miteinander zu kommen, um die Arbeit zu optimieren.

- Als erstes wurde die Forderung gestellt, die Jugendhilfeplanung ernst zu nehmen und funktionstüchtig zu machen. Das heißt, daß die Arbeit des Jugendhilfeplaners entsprechend gestaltet wird und ihm die Informationen zugänglich gemacht werden, die er braucht, um eine sinnvolle Arbeit zu leisten. Indem er diese Informationen an den Jugendhilfeausschuß weitergibt, wird dieser in die Lage versetzt, kompetent Entscheidungen zu treffen.

Die Jugendhilfeplanung sollte da, wo sie schon funktioniert, nicht zweckentfremdet werden. Es wurde das Beispiel eines Jugendhilfeplaners genannt, der ganz gute Arbeit leistet, aber jetzt mit der Hälfte seiner Stelle von anderen Ressorts gebraucht wird, um irgendwelche Bedarfe festzustellen, die dann bei Bauentscheidungen oder anderen Entscheidungen eine Rolle spielen. Das kann nicht sein!

- Ferner geben wir die Empfehlung, für eine Reihe von Verwaltungsentscheidungen Grundlagenbeschlüsse des Jugendhilfeausschusses herbeizuführen. Er hat aufgrund seiner Aufgabendefinition die Möglichkeit mitzuwirken - nicht überall, aber doch in den meisten Fällen -, wenn es zum Beispiel um Entscheidungen über Personal und über die Besetzung von bestimmten Stellen geht oder auch darum, wie er selbst zusammengesetzt ist. Solche Grundlagenbeschlüsse sollten nicht nur dann herbeigeführt werden, wenn es um augenblicklich drängende Fragen geht, sondern auch dann, wenn es um langfristig zu planende Entwicklungen geht, so daß der Einfluß der Jugendhilfeausschüsse auf jugendpolitische Entscheidungen gesichert ist.
- Dann wurde vorgeschlagen, daß im Jugendhilfeausschuß Gleichstellungsbeauftragte als Mitglieder mit beratender Stimme mitwirken sollten, weil mitunter durch bestimmte „Besetzungsstrategien“ Ungleichgewichte entstehen und zum Beispiel die Interessen von Mädchen, behinderten Kindern oder jungen Ausländern nicht ausreichend zur Sprache kommen und auch in der Jugendhilfeplanung nicht genügend berücksichtigt werden.
- Und zuletzt wurde eine bessere Information des Jugendhilfeausschusses durch die Verwaltung gefordert, denn der Jugendhilfeausschuß kann nur dann gut mit der Verwaltung zusammenarbeiten, wenn die Information, die geliefert wird, rechtzeitig und auch ausreichend vorhanden ist, so daß es für den Ausschuß oder für das einzelne Ausschußmitglied gut nachvollziehbar ist, welche Zusammenhänge oder Probleme existieren.

### **Nun möchten wir etwas sagen über den Gestaltungsspielraum des Jugendhilfeausschusses in bezug auf die kommunale Jugendpolitik.**

Wir waren uns einig in der Erwartung, daß Jugendpolitik insgesamt ein höheres Ansehen bekommen muß. An einem Beispiel wurde darauf aufmerksam gemacht, daß in

manchen Regionen die Jugendpolitik insofern bei Abgeordneten an Attraktivität verloren hat, weil es kein Geld mehr gab, das zu verteilen war. Infolgedessen hatten sich kaum noch entscheidende Leute aus der Vertretungskörperschaft in den Jugendhilfeausschuß wählen lassen. Damit war das Ansehen der Jugendpolitik und auch das Ansehen des Jugendhilfeausschusses sehr gemindert worden.

Da muß Arbeit geleistet werden, und da muß sich auch das Bewußtsein in den Parteien wieder entsprechend verändern lassen. Denn die Vertretungskörperschaften sollten es doch mit Hilfe des Jugendhilfeausschusses und mit den vorbereiteten Beschlüssen auch schaffen, tatsächlich im Sinne der Jugendlichen Entscheidungen zu treffen oder auch durchzusetzen. Je besser der Jugendhilfeausschuß die Entscheidungen vorbereitet und mit entsprechenden Mehrheiten eingibt in die Vertretungskörperschaft, desto eher ist es auch wahrscheinlich, daß die Vertretungskörperschaft im Sinne der Jugendhilfe entscheidet.

**Der letzte Punkt in der Zusammenfassung unserer Ergebnisse war, daß wir auch die Lobbyarbeit im Jugendhilfeausschuß verstärken sollten.**

Insgesamt ist eigentlich die Lobbyarbeit negativ angesehen worden, weil Lobbyisten nicht immer unbedingt an der Sache arbeiten, sondern nur an dem Interesse ihres Vereins. Aber der Vorteil von Lobbyarbeit ist, daß die Leute dann sehr engagiert sind und sich einsetzen. Sie kann durchaus auch genutzt werden für die Jugendhilfe, wenn die freien Träger als Lobby mit eingebunden werden und sich da entsprechend präsentieren können.

**Dr. Margrit Müller:** Herzlichen Dank, Frau Schwäricke und der Gruppe der Mitglieder von städtischen Jugendhilfeausschüssen für dieses umfangreiche Arbeitsergebnis. Wir sind gespannt auf die Gedanken, die Leiterinnen und Leiter von Jugendämtern der Städte nach der intensiven Diskussion mit den Vertretern und Vertreterinnen der Jugendhilfeausschüsse zusammengefaßt haben. Frau Bütow wird sie vortragen.

**Barbara Bütow, Jugendamtsdirektorin der Abteilung Jugend und Familie des Bezirksamts Friedrichshain, Berlin:** Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte mit einer Vorbemerkung beginnen. Ich bin seit 1991 Leiterin der Verwaltung des Jugendamtes in Berlin-Friedrichshain. Es war das erste Jugendamt, das dort errichtet wurde. Ich war also die erste Leiterin und es gab auch einen ersten Jugendhilfeausschuß. Ich habe zwar im Gesetz gelesen und es auch akzeptiert, daß das Jugendamt eine zweigliedrige Behörde ist, aber es war eine unheimlich harte Zeit. Vor und nach jedem Jugendhilfeausschuß hatten alle Frust. Es gab Feindbilder. Wir haben uns nur gegenseitig als Feinde betrachtet. Es gab Mißtrauen und es gab Geringschätzung.

Irgendwann habe ich gesagt, das halte ich körperlich überhaupt nicht mehr durch, habe einen Schnitt gemacht und versucht, neu anzufangen. Mir ist klar geworden, daß der Jugendhilfeausschuß nur so gut sein kann, wie ich ihn werden lasse, seine Entscheidungen nur so fundiert sind, wie ich sie vorbereite. Ich kann Ihnen versichern, daß wir inzwischen relativ gut miteinander auskommen. Es knirscht zwar noch, aber es ist ein ganz anderes Verhältnis.

Nun zu unserer Arbeitsgruppe, die sich zur Auswertung der Tagung zusammengesetzt hat. Sie bestand aus Jugendamtsleitern, aus einem Mitarbeiter einer ministeriellen Behörde und einer kommunalpolitischen Vertreterin.

Wir sind zu einem Ergebnis gekommen, das ich Ihnen anhand von sechs Stichworten darstellen möchte:

### **1) Rollenverständnis des Jugendhilfeausschusses**

Es scheint sehr schwierig zu sein, zwischen Parteipolitik und Trägerinteresse einerseits und andererseits dem Auftrag, positive Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche in einer Stadt oder einem Gebiet zu schaffen, zu agieren. Die Verwaltung erwartet natürlich, daß Partei- und Trägerinteressen zurückgestellt werden.

Hierzu ist es aber notwendig, daß auch wir als Verwaltung nicht nur unseren Job als bezahlte Mitarbeiter machen, sondern uns auch als Vertreter oder Anwälte von Kindern und Jugendlichen verstehen.

Man kann nur begeistern, wenn man selber begeistert ist.

### **2) Faktor Zeit**

Die Mitglieder des Jugendhilfeausschusses sind ehrenamtlich tätig, oftmals sind sie in mehreren Ausschüssen. Wir sehen also, in welcher Zwickmühle sie sind, weil ihre Zeit sehr begrenzt ist.

Unsere Verantwortung liegt darin, die Informationen für den Ausschuß so aufzubereiten, daß sie übersichtlich und umfassend sind und daß damit ohne große Vorbereitung gearbeitet werden kann. Trotzdem müssen auch Möglichkeiten für Alternativentscheidungen aufgezeigt werden. Man kann den Jugendhilfeausschuß auch mit Informationen erschlagen und ihn damit arbeitsunfähig machen. Unsere Aufgabe ist es, den Ausschuß optimal zu informieren.

### **3) Mißtrauen**

Wir geben ehrlich zu, daß wir mißtrauisch sind in bezug auf die Doppelrolle von manchen Jugendhilfeausschuß-Vorsitzenden oder auch von Mitgliedern. Sie sind parteipolitische Vertreter, aber gleichzeitig auch Vertreter eines freien Trägers, der gefördert wird.

Da können wir nichts machen, das Mißtrauen bleibt.

### **4) Besonderheit des Jugendhilfeausschusses**

Wir haben beklagt, daß oftmals dem Jugendhilfeausschuß - oder besser: manchen Mitgliedern - ihre Bedeutung, die Wichtigkeit dieses Gremiums nicht klar ist und dies auch nicht durch Qualifizierung zu vermitteln ist. Eine Kollegin in unserem Kreis hat gesagt, es ärgere sie sehr, sie stecke viel Zeit und Kraft in den Ausschuß, sie informiere, sie versuche zu bewegen und es komme einfach keine Resonanz. Das ist ein Problem, das wir sicher alle kennen; das ist ein bißchen wie „Wasser im Sieb holen“.

Wir müssen eben immer wieder deutlich machen, welche Verantwortung der Ausschuß hat und, daß er nicht zu vergleichen ist mit einem Bildungs- oder Sozialausschuß.

Das ist auch der Verwaltung oft nicht klar und wir werden immer wieder belächelt, wenn wir kommen und sagen, daß das Jugendamt etwas Besonderes ist, weil es diese Zweigliedrigkeit sonst in der Verwaltung nicht gibt.

### **5) Dreiecksverhältnis politischer Leiter - Leiter des Jugendamtes - Jugendhilfeausschuß**

Wenn es zwischen dem politischen Leiter und dem Leiter der Verwaltung des Jugendamtes knirscht, dann hat es der Jugendhilfeausschuß sehr schwer, und dann kann er

auch sehr zerrieben werden, weil er nicht weiß, wohin er sich wenden muß oder wie er bestimmte Informationen zu nehmen hat.

Unsere Aufgabe ist es, diese Dinge zu klären, aber ich muß wohl niemandem sagen - weder der politischen Seite noch der anderen - wie schwierig das ist, da Konsens hinzukriegen.

#### **6) Öffentlichkeitsarbeit**

Der Jugendhilfeausschuß muß viel stärker durch uns in die Öffentlichkeitsarbeit einbezogen werden. Einmal ist es natürlich eine günstige Möglichkeit, die Dinge transparenter nach außen zu machen und zum anderen, und das finde ich auch sehr wichtig, wird damit die Stellung des Jugendhilfeausschusses hervorgehoben. Man sieht, daß es ihn gibt, und es ist nicht so, daß er immer nur im Verborgenen arbeitet, sondern er kann auch mal öffentlich Lorbeeren ernten.

Darauf sollten wir als Verwaltung stärker achten.

#### **Fazit**

Noch ein Wort zur Verwaltungsreform und den neuen Steuerungsinstrumenten.

Wir haben festgestellt, daß es ganz wichtig ist, den Jugendhilfeausschuß dabei mitzunehmen. Wir beobachten, daß durch das Gerede von Verwaltungsmodernisierung, Budgetierung usw. der Jugendhilfeausschuß mit seiner besonderen Aufgabe ein Stück zurückgedrängt werden soll.

Der Ausschuß muß also regelmäßig über die Entwicklung informiert, nein: er muß beteiligt werden (wo findet das wirklich statt?). Er muß dadurch in die Situation versetzt werden, rechtzeitig zu intervenieren.

Da hat es die Verwaltung allein viel zu schwer, diesen Kampf zu führen.

Und nun die letzte Bemerkung:

Herr Mohrs hatte, als wir dann unter uns waren, die Runde mit der Bemerkung eingeleitet: „Ring frei, jetzt kann gemeckert werden“, und ich kann Ihnen ehrlich sagen, es hat keiner gemeckert, sondern wir waren uns alle einig, daß die Zweigliedrigkeit nicht nur zu akzeptieren ist, sondern sogar sehr hilfreich und oftmals notwendig. Es liegt an uns, wie gut dieses Jugendamt arbeitet.

Ich glaube, bei einer der letzten Veranstaltungen ist gesagt worden: Ausschuß und Verwaltung sind ein Tandem, das nur so gut fahren kann, wie eben beide miteinander kooperieren. Wenn einer bremst oder falsch lenkt, geht es nicht vorwärts.

Wenn man das erkennt, ist schon sehr viel gewonnen, trotz der Mühe, die es natürlich immer wieder bereitet.

**Dr. Margrit Müller:** Frau Oldsen, Sie sprechen jetzt für die Jugendhilfeausschüsse der Gruppe Landkreise und kleineren Städte.

**Ingrid Oldsen, Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses des Kreises Nordfriesland, Braderup:** In der letzten Runde waren in der Hauptsache Jugendhilfeausschußvorsitzende der Landkreise zusammen, und natürlich finden Jugendhilfeausschußvorsitzende in Landkreisen ganz andere Verhältnisse vor als in Städten, das heißt, es muß also auch anders gearbeitet werden, die Bedingungen sind anders. Das haben wir auch in den Gesprächen, die vorher gelaufen sind, immer wieder gesehen. Eigentlich sollte diese

Abschlußrunde ja unter der Überschrift „Vorstellung und Zusammenfassung offener Fragen, Standpunkte und Kontroversen“ stehen, aber daran haben wir uns überhaupt nicht gehalten.

Eigentlich war es ein Reflektieren über all die Dinge, die wir erfahren haben, und wir haben auch alle gesehen, daß wir an unterschiedlichen Stellen stehen. Wir sind also auch unterschiedlich vorgeprägt. Damit haben wir auch unterschiedliche Prioritäten, und wir gehen mit unterschiedlichen Ansätzen aus dieser Tagung heraus. Und darum ist das Ergebnis unserer Reflexion, das wir hier schriftlich niedergelegt haben, nicht unbedingt repräsentativ, sondern es sind Gedanken, die geäußert wurden: Was will ich als nächstes in Angriff nehmen, was habe ich mitgenommen, was will ich umsetzen.

### **Einfluß der Jugendhilfeausschüsse auf den Haushalt**

Wir haben gesehen, daß in Jugendhilfeausschüssen ganz unterschiedlich herangegangen wird an den Haushalt. Es gab Jugendhilfeausschüsse, in denen das Thema Haushalt gar nicht beraten wurde und die große Schwierigkeiten hatten, auch der Verwaltung oder der Kämmerei gegenüber dieses Ansinnen durchzusetzen. Andere wiederum haben den Anspruch, den Haushalt im Jugendhilfeausschuß zu besprechen, und zwar vom fachlichen Ansatz her. Wieder andere hatten dies soweit schon in Gang gebracht und gingen schon den sehr viel weiteren Schritt, daß der Haushalt oder das Budget nach Beratung im Fachausschuß, also im Jugendhilfeausschuß, von der Kämmerei zusammengestellt wird. Daran kann man sehen, wie unterschiedlich die Wünsche sind.

Den Haushalt zum Gegenstand der Beratung im Jugendhilfeausschuß zu machen, ist ja nun ein sehr bescheidener Wunsch, und für mich wäre es eine Selbstverständlichkeit. Für andere bedeutet das schon einen Schritt weiter zu gehen als bisher.

Das Berichtswesen ist offensichtlich auch noch nicht überall so, wie es sein sollte. Das Berichtswesen ist ja auch ein Teil der Steuerung. Wenn ich nicht weiß, wo stehen wir im Moment, kann ich auch nicht steuern, kann ich nicht steuernd eingreifen. Viele haben sich jetzt vorgenommen, häufiger Berichte einzufordern, um eben auch lenkend eingreifen und damit wirklich politisch mehr gestalten zu können. Die Übertragbarkeit von finanziellen Mitteln ist ja gerade im Jugendhilfebereich nicht in jedem Falle so kalkulierbar.

Es wurde zum Beispiel gesagt, da steht plötzlich eine fünf- oder achtköpfige Familie und muß versorgt werden. Das reißt natürlich ein Riesenloch in das Budget. Aber es kann umgekehrt auch wieder sein, daß der vorsichtige Ansatz, den man geplant hat, nicht ausgeschöpft wird. Da ist jetzt die Frage, wie, auf welchem Wege gibt es die Möglichkeit, diese eingesparten Mittel in den nächsten Haushalt zu übertragen, um damit notwendige andere Dinge zu machen. Gibt es da Instrumentarien beziehungsweise kann man Instrumentarien entwickeln, um dieses möglich zu machen?

In diesem Zusammenhang haben wir auch darüber gesprochen, wie das ist mit der gegenseitigen Deckungsfähigkeit der einzelnen Haushaltspeditionen, ist es sinnvoll, ist es nicht sinnvoll. Wenn wir budgetorientierten Haushalt haben, dann ist es ja sehr unsinnig, mit diesen Klein-Klein-Positionen zu arbeiten, sondern da geht es eigentlich übergeordnet um Grundsatzentscheidungen. Das wird dann in dem Budget insgesamt verarbeitet, und da versteht es sich eigentlich von selbst, daß eine gegenseitige Deckungsfähigkeit der einzelnen Haushaltspeditionen dasein muß.

### **Qualifizierung des Jugendhilfeausschusses**

Großen Raum hat auch die Frage eingenommen, wie der Jugendhilfeausschuß qualifiziert werden kann. Es wurde betont, daß es ungeheuer wichtig ist, die Jugendhilfeausschußmitglieder zu qualifizieren. Wir sind dann auch der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten der Qualifizierung bestehen. Da ist dann auch in dieser letzten Gesprächsrunde vorgeschlagen worden, diese Qualifizierung im Jugendhilfeausschuß selber aufzugreifen, indem an Sachthemen gearbeitet wird, Fachleute hinzugezogen werden. Das sollte möglichst nicht nur einmal, sondern mindestens doch auch zweimal im Jahr stattfinden. Dies war die Schlußfolgerung einer Jugendhilfeausschußvorsitzenden aus dieser Tagung.

Eine andere Jugendhilfeausschußvorsitzende äußerte ganz spontan: Ich will jetzt mehr Initiative ergreifen, Eigeninitiative ergreifen. Diesen Ausspruch fand ich persönlich unheimlich schön, weil das nämlich auch zeigt, daß sie aus dieser Tagung sehr gestärkt hervorgeht, wenn sie sagt: So, ich löse mich jetzt auch von den Vorgaben der Verwaltung, und ich bringe jetzt eigene Initiativen hinein in den Jugendhilfeausschuß.

### **Zusammenarbeit mit den Kommunen**

Ganz wichtig war uns, daß eine Zusammenarbeit mit den Kommunen angestrebt wird, denn sie geben vor, was getan werden muß, nicht nur in bezug auf Finanzierung, sondern auch in der praktischen Umsetzung. Damit ist auch die Bündelung der Kräfte in einem sehr viel stärkeren Maß zu erreichen.

### **Beteiligung**

Ein anderer viel diskutierter Punkt war die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, wie es ja auch vom KJHG gefordert wird. Diese Beteiligung ist natürlich in Städten sehr viel einfacher zu erreichen. In Landkreisen findet man andere Bedingungen vor. Es sind lange Wege zurückzulegen. Eine Beteiligung von Kindern und Jugendlichen ist erst dann wirklich zu erreichen, wenn sie sie vor Ort machen können, wenn es sich um ein begrenztes Projekt handelt und wenn sie auch selber sehen können, wie es voranschreitet. Darum haben wir es in Landkreisen schwer.

Wenn wir es schaffen, mit den Kommunen eine enge Zusammenarbeit herzustellen, dann ist auch diese Beteiligung eher möglich und zu erreichen. Ich persönlich meine, es ist für einen Jugendhilfeausschuß schon möglich, Denkmodelle zu erarbeiten, die dann den Kommunen weitergegeben werden als Hilfe, mit der sie dann für sich selber Beteiligungsmodelle erarbeiten können. Ich denke, das kann durchaus eine Aufgabe eines Jugendhilfeausschusses des Landkreises sein.

Von einem Beispiel für Beteiligung berichtete eine Jugendhilfeausschußvorsitzende: Sie starten den Versuch, eine Jugendsprechstunde einzurichten. Sie sagte ganz klar: „Ich weiß überhaupt nicht, ob es funktioniert. Das kann baden gehen, aber es kann auch durchaus so sein, daß es gut angenommen wird.“ Sie will einfach dieses Modell der Beteiligung versuchen.

### **Vernetzung**

Als letzter Punkt wurde noch genannt, daß es ungeheuer wichtig ist, eine Vernetzung stattfinden zu lassen. Ich glaube, da rennen wir in allen Bereichen offene Türen ein, denn gerade in der Zeit der immer knapper werdenden Mittel ist es immer wichtiger, daß nicht einzelne nebeneinander her die gleiche Sache tun, sondern daß wir versuchen,

diese Kräfte zu bündeln, um so auch sehr viel mehr Energien freizusetzen und auch letzten Endes sehr viel sinnvoller mit dem wenigen Geld, das zur Verfügung steht, umgehen zu können.

Ich kann für mich persönlich nur sagen: Ich gehe auch wieder mit Freude an die Arbeit zurück. Diese Tagung ist sicherlich sehr sinnvoll gewesen. Vielen Dank.

**Dr. Margrit Müller:** Vielen Dank, Frau Oldsen und Ihrer Gruppe für Ihren engagierten Beitrag, der das Spektrum der Gedanken und Vorschläge, die Ihre Kollegin aus der Städtegruppe vorgetragen hat, erweitert und für die Landkreise spezifiziert.

Herr Neufahrt spricht jetzt im Auftrag der Jugendamtsleiter aus Landkreisen. Bitte nehmen Sie das Wort.

**Peter Neufarth, Amtsleiter des Landesjugendamtes Gotha:** Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich stehe hier stellvertretend für zwölf unterschiedliche Vorstellungen, Interessen, Standpunkte und kontroverse Auffassungen. Es ist also ein Versuch von Frau Kallenberger und mir, zu interpretieren, was die Jugendamtsleiter aus Landkreisen und nicht ganz so großen Städten in der letzten Runde diskutiert haben. Ich kann für die Tagungskonzeption sagen, daß es uns lediglich gelungen ist, die drei ersten Schwerpunkte, die für die Arbeitsgruppe vorgegeben waren, anzureißen.

Ich will damit beginnen, daß wir glauben, auch als Jugendamtsleiter, die länger oder kürzer tätig sind, erneut sensibilisiert worden zu sein für die Problematik der Zweigliedrigkeit der Jugendhilfe. Unser Hauptschwerpunkt war eigentlich das Hinterfragen eigener Rollen in diesem System Jugendhilfe. Ausgangspunkt unserer Überlegungen war die Frage: Wie ist das Verhältnis unserer Vorgesetzten, der Verwaltungsspitze des Hauses, zur besonderen Rolle des Jugendhilfeausschusses im System neue Steuerung, Budgetierung und Verwaltungsmodernisierung? Was können wir tun, um mögliche Befindlichkeiten auszuräumen vor diesem Ausschuß, in dem ja Leute sitzen, die nicht fraktionsgebunden sind, die ganz andere Interessen und eigene Möglichkeiten haben?

Es ging also nicht so sehr darum, das persönliche Verhältnis zwischen Amtsleiter und Landrat oder Oberbürgermeister zu analysieren, sondern Aufgaben und Möglichkeiten des Jugendhilfeausschusses in den Feldern der neuen Steuerung, der Budgetierung und der Verwaltungsmodernisierung zu diskutieren. Wir streiften dabei die Rolle und Loyalität der Leiterinnen und Leiter der Verwaltung des Jugendamtes zur Verwaltungsspitze und zum Vorsitzenden oder zu der Vorsitzenden des Jugendhilfeausschusses. Wir haben diskutiert und unsere Möglichkeiten hervorgehoben, die wir als Amtsleiterin und Amtsleiter in unserer Funktion als beratendes Mitglied im Ausschuß haben, auch eigene fachliche Überzeugungen einzubringen und darzustellen.

Der zweite Schwerpunkt unserer Diskussion ging um die Erfahrung, daß Finanzpolitik stärker Einfluß auf Jugendhilfe nimmt und insofern auch auf das Verhältnis von Politik und Pädagogik. Das war eine konträre Diskussion. Die eine Auffassung war, wir sollten den Jugendhilfeausschuß nutzen, vielleicht auch ausnutzen, um mehr Finanzen zugunsten der Jugendhilfe zu bekommen. Eine andere Auffassung war, keine „Sonderrolle“ des Jugendamtes im Bereich der Verwaltung zu etablieren, sondern Jugendhilfe einzubringen in das Gesamtkonzept der Verwaltungsmodernisierung.



Wir haben uns zäh ringend auf einen Standpunkt geeinigt, der da heißt: Im Rahmen der Möglichkeiten des Gesamtkonzeptes von Verwaltungsmodernisierung die besonderen Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe wahrzunehmen in Zusammenarbeit von Ausschuß und Verwaltung und sie auszuschöpfen, um neue Hilfeformen und Angebote zu schaffen.

Das heißt, mit vorhandenen Mitteln Neues leisten.

Die besonderen Möglichkeiten, die wir sicherlich haben, sind die, daß die Jugendhilfe immanent Möglichkeiten hat, neue Strukturen überhaupt mit auf den Weg zu bringen. Die Konsequenz, die sich für uns daraus ergab, war fachliche Qualifizierung des Ausschusses und des Amtes.

Wir haben abschließend die Rolle des Ausschusses diskutiert und haben zum Verhältnis von Vorsitzenden und Verwaltung gesprochen. Wir haben herausgestellt - das ist eine Wahrheit, aber es war uns wichtig, das nochmals zu betonen -, daß der Jugendhilfeausschuß Teil der Verwaltung ist, das heißt, auch dem Amtsleiter muß das bewußt sein. Dieser Jugendhilfeausschuß sollte ein Arbeitsgremium sein, in dem keine Sonntagsreden gehalten werden, sondern arbeits- und handlungsorientiert Jugendhilfepolitik gemacht wird.

Als Gestaltungsspielräume haben wir uns die Möglichkeiten der Verwaltung vorgestellt, eine bessere Qualifizierung von Vorlagen für den Ausschuß zu erreichen. Wir haben auch die Möglichkeiten erörtert, die das Fachamt mit Geschäftsberichten hat. Diese sollten so detailliert wie möglich oder nötig sein, um den Ausschuß über Fragen der Jugendhilfe, die uns bewegen, in Kenntnis zu setzen und mit dem Ziel - das auch diese Tagung erreicht hat -, daß der Ausschuß und wir selbst weiter sensibilisiert werden, um aufgrund fachlicher Überzeugung des Ausschusses und aller, die dafür Verantwortung haben, für Kinder und Jugendliche Politik zu machen.

**Dr. Margrit Müller:** Das Arbeitsergebnis, das wir jetzt gemeinsam hören konnten und das in der relativ kurzen Zeit unserer Tagung erreicht wurde, ist außerordentlich beeindruckend. Das liegt sicherlich zunächst daran, daß unserer Einladung engagierte Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen und Jugendamtsleiterinnen und -leiter gefolgt sind, die von der Tagung Anregungen für die eigene Arbeit erwarteten und bereit waren, sich in die Diskussion einzubringen. Das liegt aber auch an der suchenden, streitbaren und zugleich kollegialen Atmosphäre, in der Antworten auf die Fragen gesucht wurden, die Sie veranlaßten, trotz des angeschnittenen Wochenendes nach Bogensee zu kommen. Dafür danke ich Herrn Dr. Wiesner, dessen Beitrag nicht nur Wissen vermittelte, sondern auch die Diskussion äußerst stimulierte, den Kolleginnen und Kollegen, die sich bereit erklärten, die Arbeitsgruppen zu moderieren und Ihnen, den Teilnehmenden.

Wenn eben gesagt wurde, für viele sei die Tagung ein Motivationsschub gewesen, hat sie sich gelohnt. Hoffentlich auch für jene, die im Augenblick etwas depressiv auf ihre Probleme im Jugendhilfeausschuß schauen und denken: Solche Ergebnisse, wie andere sie hier vorstellten, schaffen wir nie. Die Anregungen sind da, mit dem Referat von Dr. Wiesner auch die fachliche Argumentationsbasis sowie die Kontakte, die Sie hier knüpfen konnten. Manchmal hilft schon ein Anruf weiter.

Ich denke, daß die Grundstimmung der Tagung war, gemeinsam nach Wegen zu suchen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Jugendhilfeausschuß, Verwaltung und

Vertretungskörperschaft gerade in einer Zeit zunehmender Verteilungskämpfe um spärlicher werdende Mittel und angesichts der Verwaltungsreform, in der die Jugendhilfe ihren Platz behalten und ihren Standard verteidigen oder, wie Peter Neufarth eben sagte, mit vorhandenen Mitteln Neues leisten muß. Denn uns allen ist klar, daß die Anforderungen an die Jugendhilfe angesichts sozialer Entwicklungen eher steigen werden und wir darauf gut vorbereitet sein müssen.

Die Tagung malte allerdings keinen Honigmond des Verhältnisses der Protagonisten der Kinder- und Jugendhilfe. Die Probleme wurden angesprochen. Das wurde eben bei den Berichten deutlich. In einer Arbeitsgruppe wurde durch einen Kommunalpolitiker sogar gefordert, den Jugendhilfeausschuß abzuschaffen. Er sagte etwa: Was mich stört ist, daß die Politik von der Bundesebene über diesen Ausschuß in meine wunderschöne Kommune transportiert wird, und diese Politik ist sowieso überhaupt nicht auszuhalten. Und deswegen muß der Jugendhilfeausschuß weg. Das gab dann heftige Diskussionen, aber von niemandem - auch nicht von den Amtsleitern - Zustimmung. Eher schien es, als rückten sie alle zusammen und machten sich bewußt, welche Potentiale in der Zweigliedrigkeit des Jugendamtes liegen.

Das wird auch in den Beiträgen, die wir eben hörten, deutlich. Es ist einerseits ein Katalog von Wünschen und Vorstellungen an die jeweils andere Seite formuliert worden, aber es sind auch selbstkritisch Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit benannt werden.

Interessant ist, daß sich vieles trifft:

- Die bessere Information des Jugendhilfeausschusses wurde von den Ausschüssen verlangt, von den Amtsleitern als Schlußfolgerung formuliert.
- Daß die Jugendhilfeausschüsse nicht die Bühne von Selbstdarstellung und der Durchsetzung von Sonderinteressen abgeben sollen, wurde im Bericht von Helga Schwäricke ebenso angesprochen wie von Barbara Bütow, die hier auch Grund für Mißtrauen dem Ausschuß gegenüber sah.
- Die Notwendigkeit der fachlichen Qualifikation der Ausschüsse betonten alle Berichterstatter, wobei die Amtsleiter aus den Landkreisen das auch für ihre Mitarbeiter als notwendig erachten.

Sehr anregend waren auch viele Vorschläge, die zur Verbesserung der eigenen Arbeit zusammengetragen wurden. Herausgreifen möchte ich die von Frau Oldsen vorgetragene Überlegungen zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, die zum Standard der Kinder- und Jugendhilfe gehören sollten, ebenso wie der Hinweis von Helga Schwäricke auf die Beachtung der Interessen von Mädchen, jungen Behinderten und jungen Ausländern in der Jugendhilfeplanung.

Interessant ist, daß in den Auswertungen der Tagung durch die Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen kaum oder nur partiell auf die Einführung neuer Steuerungsmodelle eingegangen wurde, obwohl diese Entwicklung neue Weichen auch für die Jugendhilfe stellt. Bei den Jugendamtsleiterinnen und -leitern aus Städten und Landkreisen hingegen hat die Tagung die Erkenntnis gefördert, daß die Jugendhilfeausschüsse unbedingt in die Diskussion um neue Steuerung einbezogen werden müssen. Das war sicher ein „Aha-Effekt“ dieser Tagung, die hoffentlich Auswirkungen auf die Praxis der Zusammenarbeit von Jugendhilfeausschuß und Verwaltung hat. Dr. Wiesner legte in seinem

Eingangsreferat ja sehr deutlich dar, welche Anforderungen mit der Verwaltungsmodernisierung auf die Jugendhilfe zukommen und wie sie offensiv ihre Ressourcen und Möglichkeiten so nutzen kann, daß sie unter veränderten finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen ihre Leistungsfähigkeit erhalten und verbessern kann.

Das ist ja kein kleines Problem. Wenn da die Träger nicht zusammenrücken, die öffentlichen und freien, wenn da Kleinkriege geführt werden, ist die Jugendhilfe insgesamt in einer schlechten Position. Das wäre schlimm, weil es dann schließlich zu Lasten der Kinder und Jugendlichen geht, deren Interessen die Jugendhilfe zu vertreten hat. Ob Verwaltungsmodernisierung durch Einführung neuer Steuerungsinstrumente die Jugendhilfe stärkt oder schwächt, wird in nicht geringem Maße davon abhängen, wie konstruktiv und parteilich im Sinne der Kinder und Jugendlichen und wie kooperativ die Akteure der Kinder- und Jugendhilfe sich in diesen Prozeß einbringen.

Sollte die Tagung dazu einen Beitrag geleistet haben, hat sich die intensive Arbeit miteinander gelohnt.

Damit möchte ich schließen. Es hat Spaß gemacht, mit Ihnen diese Tagung zu erleben. Auch für uns, die Veranstalter, ist sie ein Motivationsschub. Dafür an Sie unseren herzlichen Dank!

## Literaturhinweise

Bayerisches Landesjugendamt, München (Hrsg.)  
**Kleine Rechtskunde für den Jugendhilfe-Ausschuß.**  
München (1997); 80 S.; Abb., Lit.

Bernhauser, Johannes / Nikles, Bruno W.  
**Arbeitshilfe zur Neubildung der Jugendhilfeausschüsse.**  
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 75 (1994); Nr. 8-9

Bernzen, Christian  
**Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten des Landesjugendhilfeausschusses.**  
In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Carl Heymanns; 83 (1996); Nr. 1

Bildungswerk für Alternative Kommunalpolitik e.V. -BiWAK-, Berlin (Hrsg.)  
Ottenberg, Peter  
**Die Arbeit des Jugendhilfeausschusses in der politischen Praxis.**  
2. Aufl.; Berlin (1996); 17 S.; (Kommunalpolitische Reihe; 1)  
Bezugsadresse: BiWAK e.V., Ilsensteinweg 47, 14129 Berlin

Brauner-Bispinck, Anne  
**Aufgaben und Beschlußrechte des Jugendhilfeausschusses.**  
In: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe -AGJ- (Hrsg.), Das Jugendamt.  
Eine Arbeitshilfe, Bonn (1992); S. 77-87; ISBN 3-922975-37-2  
Bezugsadresse: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe, Haager Weg 44, 53127 Bonn

David, Hans-Joachim  
**Kompetenzkonflikte zwischen Jugendhilfeausschüssen und  
bezirklichen Verwaltungsorganen.**  
In: Deutsches Verwaltungsblatt, Köln: Heymanns; 110 (1995); Nr. 19

David, Hans-Joachim  
**Der Jugendhilfeausschuß. Zusammensetzung, Verfahren und Kompetenzen aus  
verwaltungs- und verfassungsrechtlicher Sicht.**  
Frankfurt/Main: Peter Lang (1993); 240 S.; Lit.; ISBN: 3-631-45672-7  
(Europäische Hochschulschriften: Reihe 2, Rechtswissenschaft; 1331)

Deym, Leopold Graf  
**Praktische Leitsätze für die Mitwirkung in Jugendhilfeausschüssen seitens der  
Caritas.**  
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 75 (1994); Nr. 8-9

Erdmann, Wulf / Niehaus, Josef  
**Die bundesrechtliche Sonderstellung des Jugendamtes.  
Zu den Mitwirkungsrechten der Vertreter/innen der  
Jugendverbände im Jugendhilfeausschuß.**  
In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 20 (1994); Nr. 2-3

Friedrichs, Dirk

**Jugendhilfeausschuß und kommunale Jugendpolitik.  
Fachtagung des Vereins für Kommunalwissenschaften  
vom 28. Februar bis 1. März 1997 in Bogensee bei Berlin.**  
In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 35 (1997); Nr. 3

Frings, Peter

**Stellung und Funktion der freien Jugendhilfe  
in den Jugendhilfeausschüssen.**  
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 75 (1994); Nr. 8-9

Happe, Günter

**Rechte von Mitgliedern des Jugendhilfeausschusses / Befangenheit.  
Beschuß des Verwaltungsgerichts Gelsenkirchen  
- VerwG - vom 9. November 1993 - 15 L 3130/93.**  
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 76 (1995); Nr. 3

Herbert, Alexander

**Ausführungsvorschriften zum Jugendhilfeausschuß nach § 71 KJHG.**  
In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 78 (1991); Nr. 12

Janssen, Karl

**Der Jugendhilfe-Ausschuß. Möglichkeiten und Grenzen.**  
In: Arbeitshilfen für die Praxis im Jugendamt, Erfurt: Kommunal-Verlag (1991);  
Losebl.-Ausg.; ISBN 3-910193-X

Kösters, Winfried

**Chancen und Möglichkeiten des Jugendhilfeausschusses.  
Erfahrungen eines Ausschußvorsitzenden.**  
In: Handbuch Kommunale Politik, Düsseldorf: Raabe Fachverlag (1996);  
Losebl.- Ausg.; ISBN 3-8183-0301-0

Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt (Hrsg.)

**Kommunale Jugendpolitik nach dem KJHG. Arbeitshilfe für Mitglieder  
im Jugendhilfe-Ausschuß.**  
Stuttgart: Boorberg (1990); 122 S.;  
ISBN 3-415-01582-3

Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt (Hrsg.)

Böer, Andreas / Peter, Hilmar  
**Politik und Jugendhilfeplanung. Eine Arbeitshilfe für Mitglieder in Jugendhilfe-  
ausschüssen.**  
In: Mitteilungen des Landesjugendamtes, Münster (1996); Nr. 128  
Bezugsadresse: Landschaftsverband Westfalen-Lippe,  
Freiherr-vom-Stein-Platz 1, 48147 Münster

Ludemann, Peter

**Zur (besonderen) Aufgabenstellung der Vertreter der  
Caritas im Jugendhilfeausschuß.**  
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 76 (1995); Nr. 3

Ludemann, Peter

**Jugendhilfeausschuß und Arbeitsgemeinschaften.**

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 72 (1991); Nr. 5-6

Nix, Christoph

**Die Zuständigkeit des Jugendhilfeausschusses in der kommunalpolitischen Praxis der Jugendhilfe.**

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 81 (1994); Nr. 6

Nothacker, Gerhard

**Rechtsschutzmöglichkeiten im Handlungsfeld des (Landes-)Jugendhilfeausschusses.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 33 (1995); Nr. 4

Pröbß, Reiner

**Der Jugendhilfeausschuß. Gesetzliche Grundlagen und jugendpolitischer Auftrag.**

In: Reader Jugendhilfe 1992, Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe -AGJ- (Hrsg.), Bonn (1992); S. 39-50; ISBN 3-922975-39-9

Bezugsadresse: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe, Haager Weg 44, 53127 Bonn

Simshäuser, Monika

**Neue Steuerung im Spannungsverhältnis zwischen Politik und Verwaltung. Jugendhilfeausschuß bleibt Steuermann!**

In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 22 (1996); Nr. 4

Struck, Norbert

**Die Rechtsstellung des kommunalen Jugendhilfeausschusses in den neuen Ländern.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 31 (1993); Nr. 5

Verein für Kommunalwissenschaften e.V. -VfK-, Berlin (Hrsg.)

**Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsweisen von Jugendhilfeausschüssen. Dokumentation der Fachtagung am 24. und 25. November 1995 in Bogensee bei Berlin.**

Berlin (1996); 122 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-931418-05-7

(Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe; 4)

Bezugsadresse: Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Fachtagungen Jugendhilfe, Postfach 12 62 24, 10593 Berlin

Voßhans, Karl-Heinz

**Rechte und Rechtsstellung des Jugendhilfeausschusses werden klargestellt. Verwaltungsrechtsstreitsache Jugendhilfeausschuß der Stadt Bielefeld ./ Rat der Stadt Bielefeld, hier: Urteil des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG), vom 15.12.1994, C 30.91.**

In: neue praxis, Neuwied: Luchterhand; 25 (1995); Nr. 4

**Zum Ausschluß stimmberechtigter Mitglieder des Jugendhilfeausschusses (§ 71 SGB VIII) von Beratung und Beschlußfassung wegen Besorgnisses der Befangenheit.**

**Gutachten vom 4. Juli 1995 - G 105/94.**

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverlag; 76 (1996); Nr. 10

**Zum Beschlußrecht des Jugendhilfeausschusses in Angelegenheiten der Jugendhilfe. BVerwG, Urteil vom 15.12.1994 - 5 C 30.91.**

In: Deutsches Verwaltungsblatt, Köln: Heymanns; 110 (1995); Nr. 13

**Zur Kompetenzverteilung zwischen kommunaler Gebietskörperschaft und Jugendhilfeausschuß gem. § 71 Abs. 3 Satz 1 SGB VIII (KJHG) bei der Entscheidung über die Schließung von Einrichtungen und Gewährung von Zuschüssen. Gutachten vom 29. Januar 1996 - G 114/95.**

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverlag; 76 (1996); Nr. 10