



# Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe

Ein Austausch zu Herausforderungen und Lösungen



# Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe

## Ein Austausch zu Herausforderungen und Lösungen

Gabriele Spieker  
Ralf Grötter  
Anja Langness

Kein  **KIND**  
**zurücklassen!**  
Kommunen schaffen Chancen



## Vorwort

Partizipation war und ist ein zentrales Thema der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und Jugendliche als soziale Akteur:innen wahrzunehmen ist der Auftrag an und gleichzeitig eine große Herausforderung für die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe.

Kinder und Jugendliche haben das Recht auf Förderung ihrer Entwicklung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. Sie sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe zu beteiligen.

Das kürzlich in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) steht für die Stärkung der Partizipation und stellt die Kinder- und Jugendhilfe einmal mehr vor die Herausforderung, die Adressat:innen sehr viel stärker als bisher in die Planung und Ausgestaltung von Angeboten und Leistungen einzubeziehen.

Das Projektteam „Kein Kind zurücklassen“ der Bertelsmann Stiftung hat gemeinsam mit Expert:innen aus Wissenschaft, Verbänden, Verwaltung, lokalen Gremien und Praxis Partizipation in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe weitergedacht. Mithilfe der Onlineplattform (<https://kjh.mitdenken.online>) und im

Rahmen einer Workshopreihe wurde im Zeitraum von Juni bis September 2021 ein Forum zum Erfahrungsaustausch geschaffen, um Weiterentwicklungsnotwendigkeiten auszumachen und Beteiligung in der Kinder- und Jugendhilfe ein gutes Stück voranzubringen.

In die Diskussion haben sich viele unterschiedliche Fachakteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe (von öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe) sowie aus der Wissenschaft aktiv eingebracht und engagiert diskutiert.

Welche Herausforderungen und Lösungen sie sehen, das lesen Sie in diesem Bericht. Ihnen allen danken wir herzlich dafür, dass sie uns an ihren Erfahrungen haben teilhaben lassen und hoffen, dass dieser Bericht Anregung bietet, wie Partizipation noch stärker im Alltag der Kinder- und Jugendhilfe umgesetzt werden kann.

Dr. Anja Langness  
Projektleiterin „Kein Kind zurücklassen“  
Bertelsmann Stiftung

Gabriele Spieker  
Beraterin der Bertelsmann Stiftung  
im Projekt „Kein Kind zurücklassen“

# Inhalt

Der Prozess	7
<b>PARTIZIPATIONSKONTEXTE</b>	<b>9</b>
01 Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien bei der Gestaltung kommunaler Infrastruktur	10
02 Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien in individuellen Unterstützungs- und Hilfeprozessen	14
<b>QUERSCHNITTSTHEMEN</b>	<b>17</b>
01 Die Bedeutung der Organisation von Ämtern und freien Trägern	20
02 Wie Dienststellen in den Jugendämtern untereinander und mit freien Trägern besser kooperieren	22
03 Wie man niedrigschwelle Beteiligungsangebote schafft	24
04 Wie man dem Einzelfall besser gerecht wird	26
05 Wie man zu einer gemeinsamen beteiligungs-offenen Haltung findet	28
06 Wie man Methodenkompetenz stärkt	30
07 Wenn mehr Ressourcen gebraucht werden	32
08 Wie wir mehr und besser voneinander lernen können	34
09 Konkrete Maßnahmen und vermischte Vorschläge	36
Impressum	38

## Der Prozess

Im Rahmen einer thematisch sehr breit angelegten Onlinekonsultation „Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe“ (mitdenken.online) wurden gemeinsam mit den verschiedenen Akteur:innen auf der Mitdenken-Plattform und in Workshops die wichtigsten Fragestellungen und Instrumente identifiziert. Die übergeordnete Frage lautete:

**Wie soll eine partizipative kommunale Kinder- und Jugendhilfe der Zukunft gestaltet sein, die noch konsequenter als bisher an den Bedarfen und Bedürfnissen der Kinder, Jugendlichen und Familien orientiert ist?**

Im ersten Fragenkomplex ging es um Hindernisse und offene Bedarfe. Die erste Frage zielt dabei auf das, was fehlt:

**Welche Herausforderungen oder Hindernisse sehen Sie beim Thema Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe? Welche Themen stufen Sie in der Jugendhilfepraxis vor Ort in Bezug auf Partizipation als besonders wichtig ein?**

Der zweite Fragenkomplex zielte auf Lösungen – auf das, was die Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe besser und anders machen könnten und was sie dazu benötigen:

**Wie könnte Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe in Ihrem Kontext besser umgesetzt werden und was wäre dazu erforderlich? Welche aus anderen Kontexten bekannten Beteiligungsformate ließen sich auf die kommunale Kinder- und Jugendhilfe übertragen?**

Alle Workshops wurden vom Projektteam „Kein Kind zurücklassen“ der Bertelsmann Stiftung und von Beteiligungsexpert:innen der CrowdInsights GmbH begleitet. Beiträge wurden als stilisierte Zitate protokolliert und in einem nächsten Schritt mithilfe qualitativer Textanalysemethoden ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in diesem Werkstattbericht zusammengefasst und werden hier komprimiert vorgestellt.

Partizipation wird im Text als Sammelbegriff verwendet, der sehr verschiedene Formen der Beteiligung, Teilhabe, Mitwirkung und Mitbestimmung umfasst.

Nachdem die Onlinebefragung zunächst sehr breit angelegt war, haben wir das Thema für die weitere Bearbeitung in zwei „Partizipationskontexte“ unterteilt, und zwar:

- in die partizipative Gestaltung kommunaler Infrastruktur und die Gestaltung von Angeboten in offenen Kinder- und Jugendeinrichtungen sowie
- in individuelle Unterstützungs- und Hilfeprozesse.

In diesen Partizipationskontexten bestehen jeweils besondere Voraussetzungen und stellen sich jeweils besondere Anforderungen, Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe zu verwirklichen.

Aus den Beiträgen aller Teilnehmer:innen ergab sich zu vielen Themen kein einheitliches Lagebild. Das ist nicht überraschend, denn Arbeitsbedingungen, Ressourcen und Organisation als ganz wesentliche Rahmenbedingungen für Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe sind keineswegs einheitlich.

In den individuellen Hilfeprozessen müssen Fachkräfte ihr Handeln auf die jeweils einzigartigen Lebensbedingungen der betroffenen Kinder, Jugendlichen und Familien beziehen. Die Voraussetzungen, Partizipation zu realisieren, unterscheiden sich von Fall zu Fall.

Deshalb haben wir relevante Fragen zu Themenkomplexen formuliert, wo allgemeingültige Aussagen nicht möglich sind, und Thesen formuliert, wo Herausforderungen verallgemeinerbar sind.

In diesem Werkstattbericht werden zunächst die Partizipationskontexte vorgestellt. Auf der Basis der Meinungen und Perspektiven derjenigen, die sich auf der Mitdenken-Plattform „Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe“ ([mitdenken.online](http://mitdenken.online)) und in den Workshops geäußert haben, werden anschließend allgemeine Erkenntnisse zu den Querschnittsthemen zusammengefasst.





# PARTIZIPATIONS- KONTEXTE

# 01 Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien bei der Gestaltung kommunaler Infrastruktur

Hier geht es einerseits um die Partizipation an der Demokratie, um politische Beteiligung vor Ort und um kommunale Planung (Beispiel: Jugendparlamente, Mitgestaltung von Spiel- und Sportstätten etc.)

Andererseits geht es um die Partizipation bei der Gestaltung von Angeboten offener Einrichtungen für Kinder, Jugendliche und Familien im Sozialraum (z.B. bei Angeboten der offenen Kinder- und Jugendarbeit, Familienzentren, Stadtteiltreffs etc.).

Die Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe haben den gesetzlichen Auftrag, die Interessen und Wünsche junger Menschen bei der Jugendhilfeplanung und bei der Gestaltung der Angebote in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe zu berücksichtigen. In den Kommunen gibt es zahlreiche Orte und Anlässe für junge Menschen, sich zu engagieren. Ihre Partizipation bietet für die Kommune die Chance, kommunale Infrastruktur den Interessen junger Menschen entsprechend zu gestalten. Für die jungen Menschen selbst sind damit individuelle Bildungsprozesse verbunden, die zum Aufwachsen in einer demokratischen Gesellschaft dazugehören. Das eigene Umfeld mitzugestalten und sich in das öffentliche Leben einzubringen, stärkt sie im Aushandeln ihrer Interessen. Ihre aktive Beteiligung fördert gleichzeitig eine nachhaltige Demokratieentwicklung.

Im Mittelpunkt müssen dabei die jungen Menschen selbst stehen. Nicht alle von ihnen verfügen über Chancen und Möglichkeiten, sich einzubringen. Ein ganz besonderes Augenmerk muss auf Partizipation in benachteiligten Quartieren und junge Menschen in belastenden Lebenslagen gerichtet werden.

## Herausforderungen

In der Onlinebefragung und auch in den Workshops stellten die Teilnehmer:innen fest, dass die Perspektive junger Menschen in kommunalen Planungen nicht regelmäßig und nicht selbstverständlich mitgedacht wird. Die breite Zustimmung zu dem allgemeinen Prinzip der Beteiligung führt – so war der Eindruck in den Beiträgen der Teilnehmer:innen – nicht unbedingt zu einer entsprechenden Praxis. Dies spiegelt sich z.B. in folgenden Fragen wider: Sind Kommunen wirklich gewillt, die Belange junger Menschen

„Grundlage für die Implementierung emanzipatorischer Beteiligungskonzepte ist es, Kinder als soziale Akteure anzuerkennen.

„Oftmals wird Partizipation aber als Aktion verstanden, die z. B. in Förderprojekten pflichtgemäß abgehakt wird. Es fehlt dann an Kompetenzen, Kenntnissen, Haltungen, Instrumenten und Möglichkeiten.

„Wir kamen dann zu der Erkenntnis, dass unsere Fragestellung zu abstrakt war. Bevor wir beteiligen, müssen wir genau reflektieren, was die Rahmenbedingungen und die Fragestellungen sind.

„Erfolgreiche Beteiligung setzt voraus, dass die Bedürfnisse und Wünsche von Kindern und Jugendlichen einen relevanten Einfluss auf eine Entscheidung haben. Beteiligung darf kein Selbstzweck sein.

„Ein klassisches Problem ist, dass man nach Ideen und Vorschlägen fragt, aber diese dann nicht ernsthaft geprüft werden. Das ist keine Partizipation und verursacht nur Frust.

„Ein übergeordnetes Ziel von Beteiligungsprozessen muss sein, dass gerade die berücksichtigt werden, die nicht gehört werden. Partizipation muss vor Ort stattfinden; in den sozialen Brennpunkten.

„Wir brauchen Erfahrungswissen, wie wir an die Personen in sozialen Brennpunkten herantreten können. Gerade deren Perspektive wäre in den Beteiligungsprozessen von hoher Wichtigkeit.

„Viele Formate kommunaler Jugendbeteiligung sprechen vor allem politisch interessierte Jugendliche aus der Mittelschicht an, die dort dann auch schnell in die Gremienarbeit gehen.

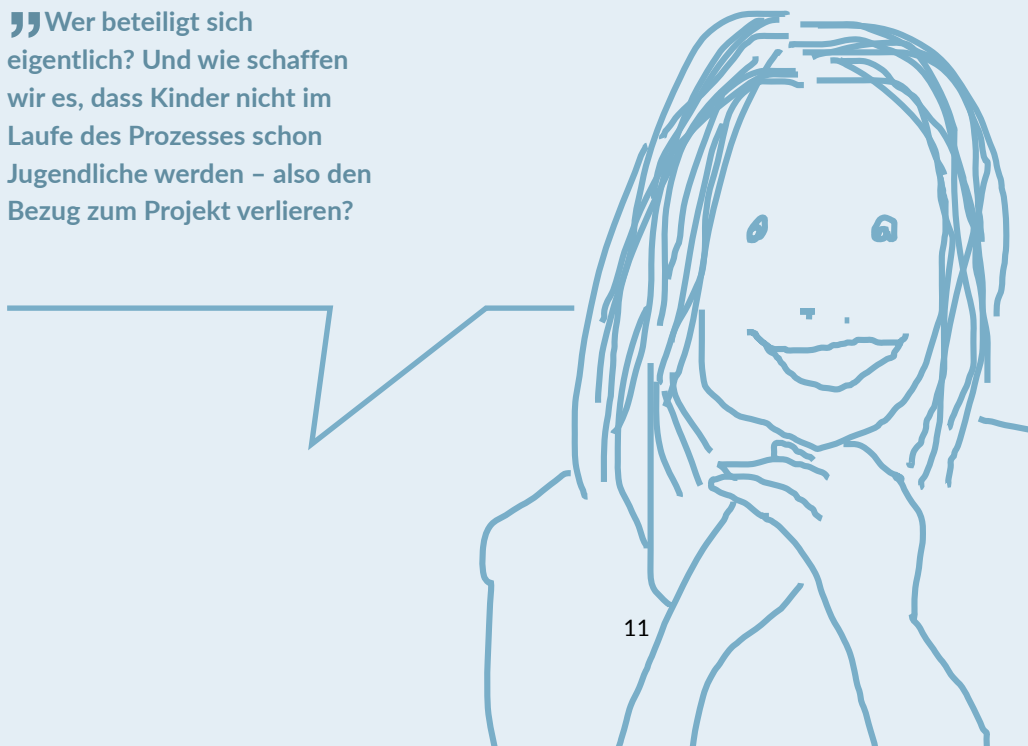
„Wer beteiligt sich eigentlich? Und wie schaffen wir es, dass Kinder nicht im Laufe des Prozesses schon Jugendliche werden – also den Bezug zum Projekt verlieren?

„Kinder befinden sich nach einer Prozessdauer von mehreren Jahren in einer ganz anderen Lebensrealität als zu Beginn und verlieren den Bezug zum Vorhaben.

„Dann sehen sie nicht, was am Ende dabei rauskommt und was ihr konkreter Beitrag war. Dabei geht viel Motivation verloren.

„Jugendparlamente sind grundsätzlich gut, aber das ist schon ein exklusiver Club. Da sitzt nicht „jeder“ und erst recht nicht die Jugendlichen, die wir am ehesten erreichen müssten.

„Um positive Erfahrungen kennenzulernen, kann man sich ein Beispiel an der Jugendarbeit nehmen – dort funktioniert es häufig sehr gut.



zu berücksichtigen oder wird Beteiligung nur punktuell verwirklicht? Erreichen Beteiligungsprozesse nur ausgewählte Gruppen junger Menschen, die in der Lage sind, eigene Interessen kritisch und konstruktiv in entsprechende Gremien einzubringen? Schafft eine Kommune die Voraussetzungen dafür, dass junge Menschen aller Gruppierungen sich auch in die Jugendhilfeplanung einbringen können?

Die Teilnehmer:innen der Workshops berichteten, dass die Fragestellungen oft sehr abstrakt und Planungsprozesse wenig transparent und langwierig sind, sodass Jugendliche keine Ansatzpunkte für sich finden oder das Interesse an der Mitwirkung verlieren.

Weniger komplex als die Mitwirkung an kommunalpolitischen Entscheidungen mit vielen Beteiligten sind Beteiligungsprozesse, die sich auf eine Einrichtung und ihr Angebot beziehen. So scheint Beteiligung in offenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit vielerorts bereits sehr gut zu gelingen. Wirken die Besucher:innen offener Jugendhilfeeinrichtungen regelmäßig mit an den Planungen der Angebote? Gibt es dafür Instrumente und werden die Interessen der Besucher:innen verlässlich berücksichtigt?

### Lösungen

Um Beteiligung zu einem selbstverständlichen Teil der Lebenswirklichkeit zu machen, braucht es mehr als ein offenes Ohr für junge Menschen. Eine Kommune muss Beteiligungsprozesse strukturell absichern, indem sie über beteiligungsrelevante Inhalte informiert, Treffpunkte und Räume schafft, lokale Projekte vernetzt und beteiligungs-offen gestaltet. Die Teilnehmer:innen der Workshops nannten Beispiele für regelmäßige, parlamentarisch orientierte Partizipationsformen wie Kinder- und Jugendparlamente, Vertretungen der Kinder und Jugendlichen in den Jugendhilfeausschüssen oder auch Quartiersdiskurse und Beteiligungsworkshops. Es gibt sie in Kommunen, die sich das jugendpolitische Ziel setzen, junge Menschen zur Übernahme von Eigenverantwortung, zu sozialem und politischem Engagement zu befähigen und ihrerseits eine Beteiligungsphilosophie in ihren Gremien verankern. So entstehen Wissen und Erfahrung hinsichtlich der Chancen von Beteiligungsprozessen und Toleranz gegenüber Schwierigkeiten, die immer wieder mal auftreten können.

Der Jugendhilfebedarf ist dabei nicht statisch zu verstehen. Durch Beteiligungsprozesse soll dafür gesorgt werden, dass Angebote der Kinder- und Jugendhilfe an sich immer wieder ändernde Bedarfe angepasst werden. So verstanden kann Jugendhilfeplanung nicht auf einen Verwaltungsvorgang reduziert werden. Jugendhilfeplanung sollte ein dynamischer, auf Dialog angelegter Prozess sein, in dem Politik, Verwaltung, freie Träger und Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe zusammenarbeiten.

Dabei müssen Kommunen diejenigen jungen Menschen besonders ansprechen, die sich z. B. durch Armutserfahrung sozial nicht zugehörig fühlen und keine Erfahrung darin haben, sich politisch zu beteiligen oder für ihre Interessen einzutreten.

Wenn Partizipation praktiziert wird, dann darf sie nicht folgenlos bleiben. Die Verantwortlichen müssen offenlegen, welche Mitgestaltungsmöglichkeiten Kinder und Jugendliche tatsächlich haben. Junge Menschen brauchen ein Mandat, um ihre Rolle in für sie überschaubaren Zeiträumen ausfüllen zu können. Außerdem muss es den kommunalen Willen bzw. die Ressourcen geben, aus den Ergebnissen der Beteiligung tatsächlich etwas zu machen. Sonst wäre Partizipation eine reine Alibiveranstaltung und enttäuschend für alle Beteiligten.

## 02 Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien in individuellen Unterstützungs- und Hilfeprozessen

Hier geht es einerseits um Partizipation bei individueller Unterstützung durch Fachkräfte sozialräumlicher Einrichtungen (in Jugendzentren, Familienzentren, Beratungsstellen oder anderen Einrichtungen im Sozialraum).

Besonders wichtig war den Teilnehmer:innen darüber hinaus die Partizipation von Kindern und Jugendlichen in den ambulanten und stationären Hilfen zur Erziehung und die Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien im Kinderschutz.

### Herausforderungen

Die Teilnehmer:innen haben diskutiert, dass Partizipation nur möglich ist, wenn die gesamte Situation einer Familie in den Blick genommen wird. Sie haben folgende Fragen angesprochen: Welche Menschen sind für die Familie wichtig? Welche Ziele hat eine Familie für sich? Gibt es Einrichtungen im Stadtteil, zu denen die Familien Kontakt haben und denen sie vertrauen? Können z. B. eine Kindertageseinrichtung oder eine Schule unterstützende Beiträge leisten? Und wenn es solche Kontakte gibt, werden sie in die Hilfeplanung des Jugendamtes einbezogen? Wie lassen sich die Kontakte sozialräumlicher Einrichtungen zu Familien mit den Hilfen kombinieren, die ein Jugendamt einleitet und die ggf. in einer stationären Einrichtung durchgeführt werden?

Gibt es Routinen in Bezug auf die Hilfen zur Erziehung – z. B. in der Hilfeplanung oder in Hilfeplangesprächen – die Partizipation erschweren oder verhindern? Gibt es Befürchtungen bei den Fachkräften, „falsche“ Entscheidungen zu treffen, wenn sie auf die Wünsche von Familien eingehen? Ist die kontinuierliche und geplante Einbeziehung der Eltern ein regelhafter Bestandteil individueller Unterstützungs- oder Hilfeplanungsprozesse?

Und wie steht es mit der Einbeziehung und Mitwirkung von Eltern, deren Kinder in einer stationären Einrichtung untergebracht werden? Ist ihre Einbeziehung ganz praktisch überhaupt möglich, wenn Kinder dann weit weg vom Wohnort ihrer Eltern leben?

Partizipation ist ein Recht, das besonders dann respektiert werden muss, wenn in Familien eingegriffen wird. Kennen die Eltern ihre Rechte und ist ihnen klar, was von ihnen erwartet wird und welchen Auftrag das Jugendamt hat und welche Ziele es verfolgt?

„Es geht nicht nur um Beschwerdemöglichkeiten, sondern auch um die Frage, wo man hingehen kann, wenn man sich über die eigenen Rechte informieren will.

„Für mich geht es insbesondere um Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Hilfeplanung der Jugendämter.

„Eine Fremdunterbringung ist immer ein tiefer Eingriff für alle Beteiligten. Hier ist es besonders wichtig, allen Beteiligten – besonders den Kindern – eine Mitbestimmungsmöglichkeit zu geben.

„Wir müssen genau schauen, wo Einfluss- oder Auswahloptionen von betroffenen Kindern, Jugendlichen und Familien nicht gewährt werden und die Haltungs- und Strukturprobleme dahinter angehen.

„Wenn Eltern regelmäßig keine Einfluss- oder Auswahloptionen in den Entscheidungsprozessen haben, ist das ein bewusster Rechtsbruch.

„Bei der Erziehungshilfe sollte man sich nicht auf die öffentlichen Träger beschränken und die freien Träger einbeziehen. Zudem muss Elternpartizipation stärker berücksichtigt werden – besonders bei der Heimerziehung.

„In Hilfeplanverfahren sollten wir darauf achten, welche Möglichkeiten selbstwirksamer Beteiligung den Betroffenen geboten und wie stark welche Interessen im Prozess gewichtet werden.

„Kinderschutz wird häufig als Gegensatz zu Partizipation verstanden.

„Beteiligung in Kinderschutzfällen ist besonders herausfordernd. Wenn ein Prozess dann doch gut funktioniert hat, sind alle stolz, dass es gut gelungen ist.

„Partizipation braucht Erreichbarkeit und Kontakthäufigkeit. Für Träger hat es wirtschaftliche Vorteile, ihr Angebot überregional anzulegen. Wie können dennoch geeignete Hilfestrukturen aufgebaut werden?

„Wir sollten uns immer auch anschauen, welche infrastrukturellen Angebote in den Quartieren Familien unterstützen können und wie z. B. das Jugendamt darauf aufbauen kann.

„Die besonderen Chancen für Partizipation in niedrigschwelligen und unbürokratisch zugänglichen Unterstützungsangeboten sollten wir noch viel stärker nutzen.

„Es würde sich anbieten, Partizipation auf kommunaler Ebene mit der gemeinwesenorientierten Stadtteilarbeit zu verbinden. Dieser Bereich ist prädestiniert für strukturelle Beteiligung.



## Lösungen

Die Teilnehmer:innen der Workshops haben folgende Aspekte diskutiert:

Die Situation einer Familie, ihre Interessen und Ziele zu verstehen ist nicht aus einer Momentaufnahme heraus möglich, sondern nur aus der Betrachtung des gesamten Kontaktverlaufs von Beginn an.

Wenn das Jugendamt, ggf. verschiedene Dienststellen im Jugendamt und Einrichtungen freier Träger gemeinsam mit einer Familie zusammenarbeiten, müssen sie ihre Kooperation ständig reflektieren und gemeinsam Partizipation verwirklichen.

Bei **stationärer Unterbringung** gibt es einen doppelten Partizipationsauftrag: Partizipation der Kinder und Jugendlichen in Bezug auf ihr Leben in der Einrichtung und Partizipation der Eltern in Bezug auf die Durchführung, Ziele und Dauer einer stationären erzieherischen Hilfe. Elternarbeit ist mehr als die Gestaltung von Besuchskontakten. Welche Ziele haben die Eltern für sich? Welche Ziele hat das Jugendamt bzw. die Einrichtung? Elternarbeit muss vom Jugendamt, das eine Hilfe einleitet, und vom freien Träger, der eine Hilfe durchführt, als Auftrag beschrieben werden, Verantwortlichkeiten müssen festgelegt und mit Ressourcen hinterlegt sein.

**Sozialräumliche, niedrigschwellig zugängliche Einrichtungen im Stadtteil** haben besonders gute Voraussetzungen, über alltägliche Anlässe oder Dienstleistungen Kontakte zu Familien herzustellen und darüber Partizipation zu ermöglichen. Ambulante und stationäre Einrichtungen planen und handeln oft unabhängig voneinander, auch wenn Familien zu beiden Kontakte haben. Die Arbeit mit den Eltern könnte von stationären Einrichtungen gemeinsam mit sozialräumlichen Einrichtungen übernommen werden. Über solche Kombinationen und wie sie ermöglicht werden könnten muss weiter nachgedacht werden.

Wenn Kinder in einer stationären Einrichtung in der Nähe des Wohnortes ihrer Familie leben, können Eltern für ihre Kinder wahrnehmbar weiter in der Elternverantwortung bleiben. Wie die Kombination von Einrichtungen im Stadtteil mit einer wohnortnahen stationären Unterbringung möglich gemacht werden kann, ist abhängig von den Strukturen des Jugendhilfesystems vor Ort und ist ein Auftrag an die Jugendhilfeplanung der Kommunen.



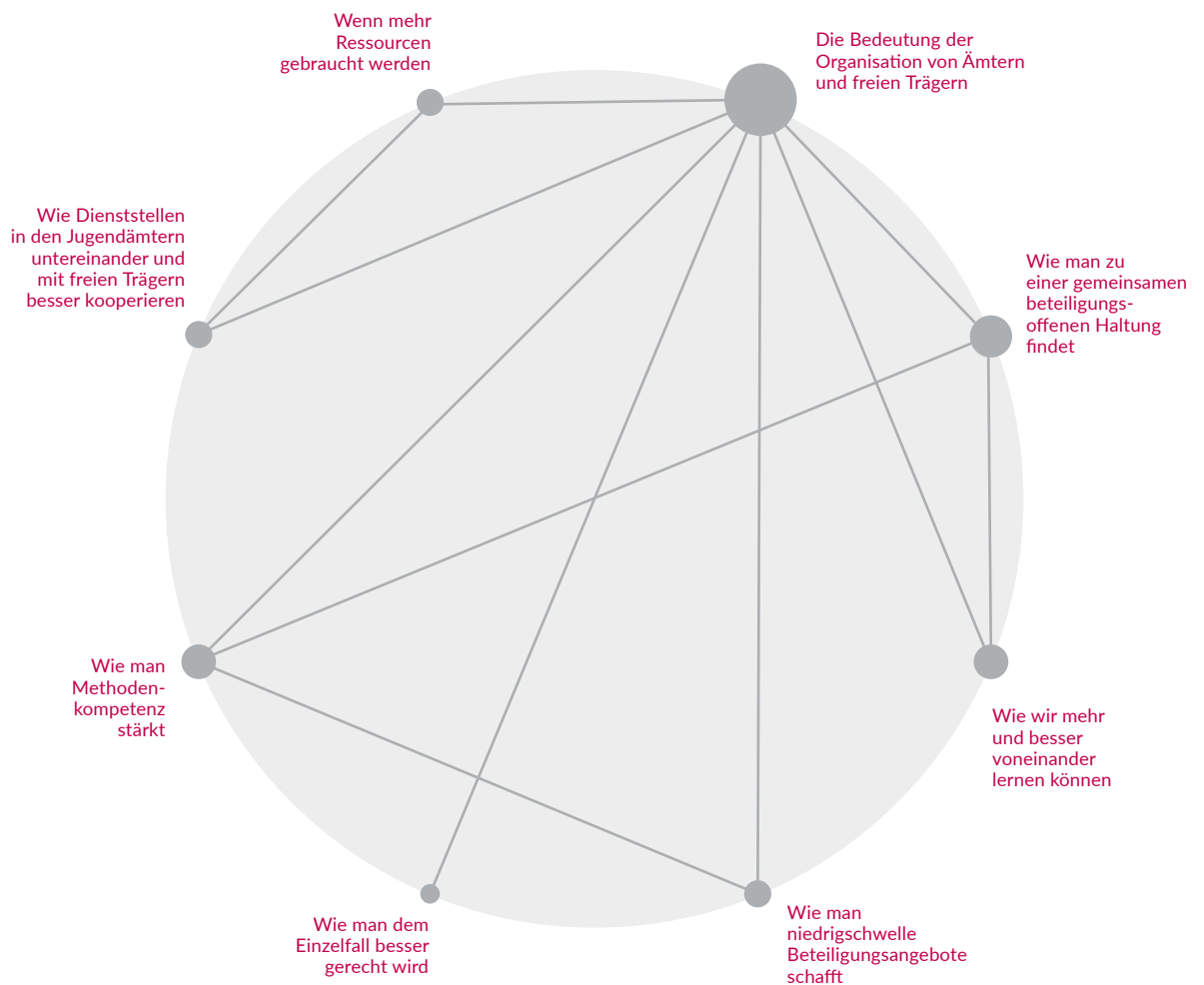


# QUERSCHNITTSTHEMEN

Die folgenden Erkenntnisse basieren auf der Onlinebefragung und den insgesamt fünf Workshops mit Fachakteur:innen.

Obwohl im Text separat dargestellt, bedingen sie einander und zeigen nur im Ensemble Wirkung. Viele Aussagen lassen sich mehreren Leitfragen zuordnen. Wie das folgende Diagramm (Abbildung 1) zeigt, laufen die meisten Fäden im Punkt „Organisationsstruktur und Führungskultur“ zusammen.

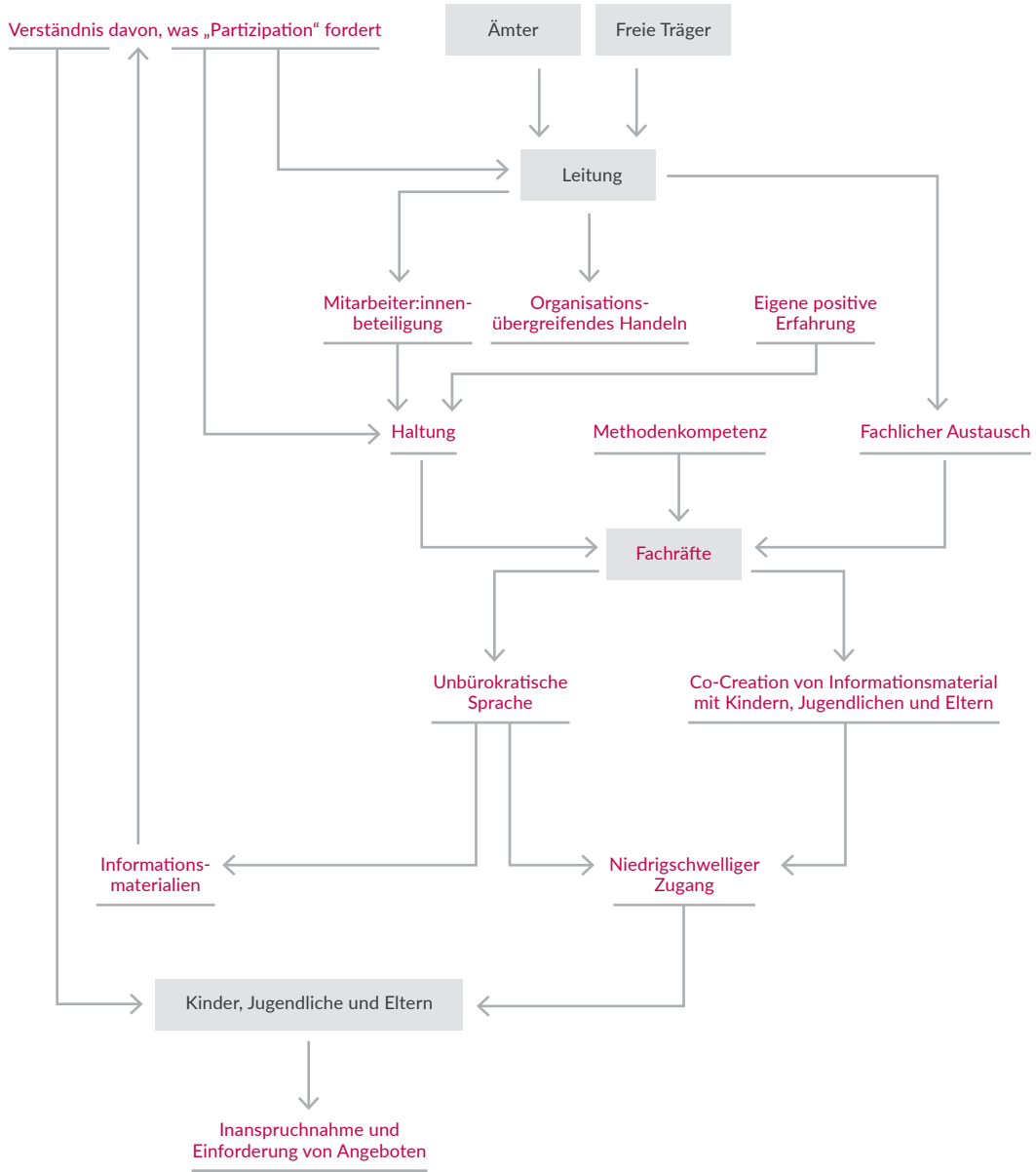
ABBILDUNG 1: Kontextdiagramm: Inhaltliche Vernetzung der Querschnittsthemen



Quelle: CrowdInsights

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 2: Akteur:innen mit zugeordneten Themenfeldern



Quelle: CrowdInsights

| BertelsmannStiftung

# 01 Die Bedeutung der Organisation von Ämtern und freien Trägern

## Herausforderungen

In vielen Beiträgen wurde die Haltung der Fachkräfte zur Partizipation als erste und wichtigste, aber nicht alleinige Voraussetzung dafür genannt, Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe zu realisieren. Folgende Fragen waren für die Teilnehmer:innen relevant und wurden intensiv diskutiert: Ist Beteiligung in der oftmals sehr hierarchischen Organisationskultur der Ämter und freien Träger wirklich verankert? Werden Fachkräfte von ihren Leitungen motiviert, ihre Klient:innen zu beteiligen? Werden betroffenen Kindern, Jugendlichen und Eltern gesetzlich garantierte Mitspracherechte in der Praxis immer eingeräumt? Erfahren Fachkräfte in ihrer eigenen Organisation selbst gute Mitarbeiter:innenbeteiligung?

## Lösungen

Die Teilnehmer:innen betonten: Partizipation ist kein fachlicher Luxus. Kinder, Jugendliche und Familien haben Beteiligungsrechte. Auch in hierarchischen Organisationen und bei nicht optimaler Ressourcenausstattung müssen die Rechte der Betroffenen gewahrt werden. Das geht nicht ohne Unterstützung der Leitungen und nicht ohne eine ständige Aufmerksamkeit dafür, dass eine Organisation ihren Auftrag auch tatsächlich einlöst. Leitungen müssen klare Signale für Partizipation setzen und Strukturen schaffen, die Partizipation ermöglichen. Sie müssen eine Beteiligungsphilosophie in der Organisation verankern, an der sich alle Fachkräfte und die Leitungsebenen orientieren.

„Es wäre eine Überforderung der Fachkräfte, wenn Partizipation allein von ihrem Bewusstsein und Handeln abhängig gemacht wird.

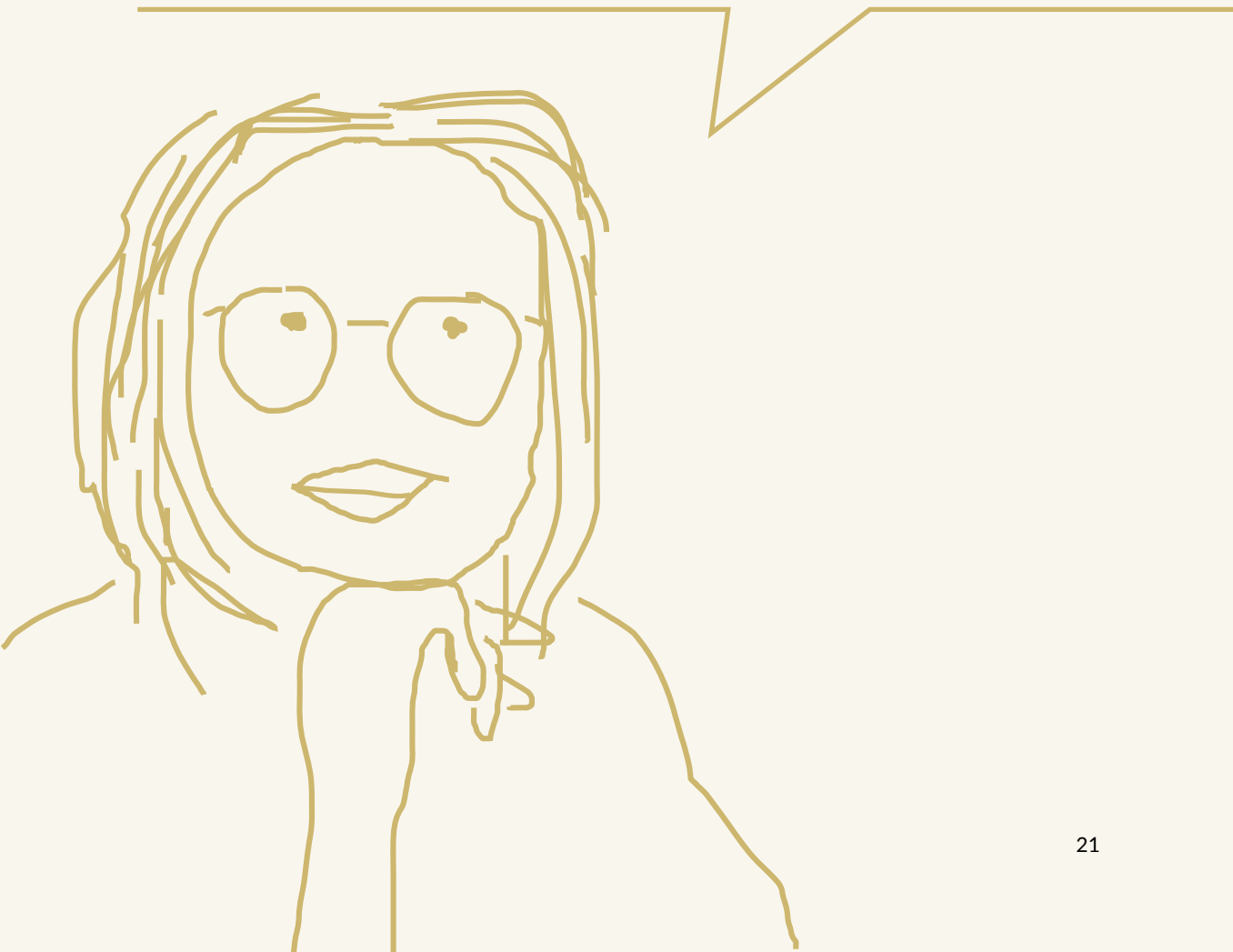
„Partizipation muss durch die Führungskräfte vorangebracht werden. Sie müssen die Fachkräfte ermutigen.

„Jugendämter müssen ein partizipatives Arbeitsklima haben, damit die Fachkräfte auch nach außen offener für Beteiligungsprozesse werden.

„Fachkräfte glauben, dass die Rahmenbedingungen sie dazu nötigen, wenig oder nicht zu beteiligen. Wenn aber von der Leitung unterstützt wird, dann bringen Beteiligungsprozesse gute Ergebnisse.

„Derzeit ist vieles sehr personenabhängig, wir brauchen aber nachhaltige, strukturell abgesicherte und nicht nur personenbezogene Kooperation. Das ist wichtiger als Instrumente.

„Partizipation ist eine Haltungsfrage und zieht sich durch die gesamte Organisation. Schwierig wird es, wenn die Partizipation nur von einzelnen Beteiligten wirklich gewollt wird.



## 02 Wie Dienststellen in den Jugendämtern untereinander und mit freien Trägern besser kooperieren

### Herausforderungen

Die Fachakteur:innen aus unseren Workshops machten darauf aufmerksam, dass Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe ganz unterschiedlich verstanden und praktiziert wird. Es kann nicht einfach vorausgesetzt werden, dass institutionenübergreifende Kooperation gelingt. Wenn mehrere Institutionen an einzelfallbezogenen Hilfeprozessen bzw. kommunalen Planungen beteiligt sind, müssen sie Ziele gemeinsam definieren und Prozessschritte aufeinander abstimmen. Geschieht das immer? Sind die Ziele und die jeweils unterschiedlichen Rollen, Funktionen und (gesetzlichen) Aufträge der Beteiligten bekannt? Und werden neben den Interessen der Institutionen auch die Interessen der Klient:innen berücksichtigt? Immer dann, wenn Institutionen untereinander Konflikte austragen, wächst die Gefahr, dass die Perspektive der Klient:innen in den Hintergrund gerät.

Findet sich Partizipation in der Kooperation **aller** an einem Einzelfall beteiligten Institutionen wieder?

### Lösungen

Die Teilnehmer:innen regten an, dass sich Initiativen, die neue Impulse für Partizipation setzen wollen, an öffentliche und freie Träger und die jugendhilfepolitisch Verantwortlichen richten sollten. Wenn mehrere Institutionen beteiligt sind, muss das organisationsübergreifende Handeln in den Blick genommen und partizipativ gestaltet werden. Dies kann durch institutionalisierte Gesprächs- und Austauschformate zwischen den Institutionen gefördert werden, die es ermöglichen, Netzwerke zu bilden. Partizipation darf nicht allein von einzelnen handelnden Personen abhängig sein und muss strukturell abgesichert werden.

„An Hilfeprozessen sind in aller Regel mehrere Institutionen mit jeweils eigenen gesetzlichen Aufträgen, Aufgaben und Rollen beteiligt. Das ist nicht immer problemlos.

„Wenn die Institutionen untereinander Konflikte austragen, gerät in aller Regel die Perspektive der Adressat:innen in den Hintergrund.

„Es geht darum, die Perspektiven aller beteiligten Akteur:innen und die Qualität ihrer Kooperation in den Blick zu nehmen und darauf hin zu prüfen, ob bzw. wie weit im Zusammenwirken Partizipation gelingt.

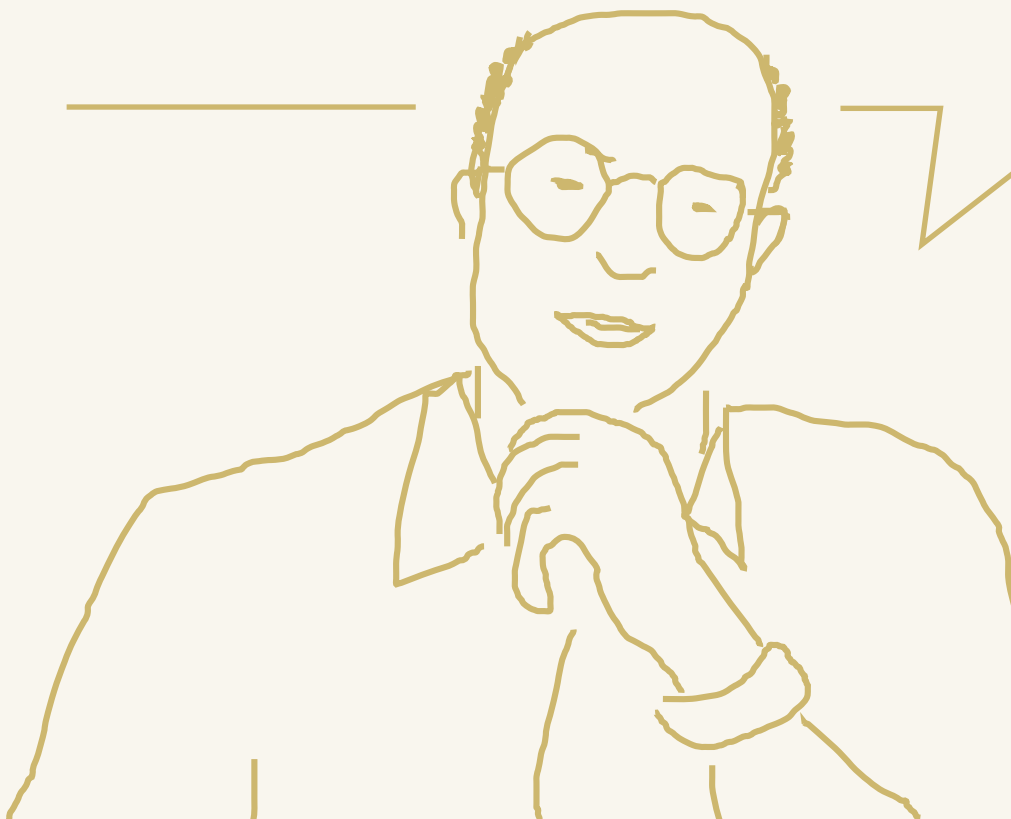
„Die Schnittstellen zwischen Professionen und Institutionen müssen in Beteiligungsprozessen mitgedacht werden. Die Qualität der fachlichen Kooperation und Konflikte in der Zusammenarbeit beeinflusst Entscheidungen und Beteiligungsprozesse.

„Wir müssen Formate schaffen, in denen Beteiligungsprozesse und ihre Gestaltung professions- bzw. institutionsübergreifend reflektiert werden können.

„Wir sollten bei Maßnahmen, die Fachkräfte zu mehr Partizipation befähigen, nicht zu formell denken, sondern auf Gespräche, Austausch und behördenübergreifende Kooperation setzen.

„Beteiligung muss den Fragen, Anliegen, Bedürfnissen, Fähigkeiten der zu Beteiligenden gerecht werden. Dafür braucht es v. a. Einflussmöglichkeiten der zu Beteiligenden, Transparenz im Handeln der Institutionen und die Beachtung der professionellen und institutionellen Schnittstellen.

„Durch mehr behördenübergreifende Kooperation können Synergien geschaffen und kann auf Erfahrungen und sonstige Kompetenzen zurückgegriffen werden.



## 03 Wie man niedrigschwelle Beteiligungsangebote schafft

### Herausforderungen

Einige der Teilnehmer:innen brachten die Erfahrung ein, dass Hilfsangebote und Beteiligungsmöglichkeiten von Kindern, Jugendlichen und Eltern oft als intransparent, langwierig oder nicht niedrigschwellig genug erlebt werden.

Sind die Angebotsstrukturen geeignet, Beteiligung zu fördern? Beteiligung setzt Begegnung voraus und muss ganz praktisch möglich sein. Gibt es niedrigschwellig und unbürokratisch erreichbare Angebote im Sozialraum, an die sich Familien wenden können, wenn sie Unterstützung brauchen und vielleicht nicht zum Jugendamt gehen wollen?

### Lösungen

Beteiligung kann gefördert werden durch **Informationsmaterialien** zu Rechten und Beteiligungsmöglichkeiten von Betroffenen. Solche Materialien sollten in für Betroffene verständlicher Sprache verfasst und möglichst mit ihnen zusammen entwickelt werden.

Ein gutes Format zur Förderung von Beteiligung sind **Selbsthilfegruppen**, die Klient:innen der Kinder- und Jugendhilfe dabei unterstützen, in Austausch miteinander zu treten, ihre Anliegen zu formulieren und ihre Rechte wahrzunehmen.

**Lokale Anlaufstellen** können hilfreich sein für Klient:innen der Kinder- und Jugendhilfe, die sich ohne konkretes Beschwerdeanliegen über ihre Rechte informieren möchten oder Unterstützung suchen bei der Durchsetzung ihrer Rechte. Diese Funktion können auch **Ombudsstellen** übernehmen. Aus den Erfahrungen der Ombudsstellen kann viel gelernt werden über Ängste und typische Probleme im Kontakt mit Jugendämtern und freien Trägern und damit einhergehende Beteiligungshürden.

Die Angebotsstrukturen in einer Kommune sollten darauf hin überprüft werden, ob sie unbürokratische, leicht zugängliche Kontakte ermöglichen. Darüber gelingt es gut, insbesondere Familien in schwierigen Lebenslagen zu erreichen. Wenn es solche Zugänge nicht gibt, kann ein Fachdiskurs über die Erfahrungen anderer Kommunen helfen, der die besonderen Chancen niedrigschwelliger Zugänge in sozialräumliche Angebote aufzeigt. Jede Kommune kann für sich prüfen, wie die schon vorhandene Infrastruktur weiterentwickelt werden kann.



„Es wäre sinnvoll, Anlaufstellen zu schaffen, die bei der Rechtsdurchsetzung unterstützen.

„Es sollte niedrigschwellig zugängliche Informationen über Beteiligungsrechte geben.

„Es geht nicht nur um Beschwerdemöglichkeiten, sondern auch um die Frage, wo man hingehen kann, wenn man sich über die eigenen Rechte informieren will.

„Wir sollten Informationen so aufbereiten, dass sie im Milieu der Betroffenen verstanden werden können. Wir müssen weg vom Wissenschafts- und Behördendeutsch. Wir können Selbsthilfeorganisation stärken. Wenn Adressat:innen in Gremien und Organisationen zusammenkommen, können sie Erfahrungen austauschen und selbstwirksam agieren.

„Auf kommunaler Ebene haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Eltern dem Jugendamt grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen und das Verhältnis zum Jugendamt als kritisch einordnen.

„Eltern können sich gegen das Jugendamt kaum zur Wehr setzen, wenn ihnen ihre Rechte nicht gewährt werden. Ein Ansatz könnte sein, dass man Elterngruppen organisiert, die sie sich gegenseitig helfen.

„Adressat:innen können sich auch gegenseitig helfen und sich erst dann – sicher und vorbereitet – mit Fachkräften austauschen.

„Besonders in der Heimerziehung haben Eltern sich Informationsmappen gewünscht. Die Mappen, die unter Mitwirkung der Eltern gestaltet wurden, unterscheiden sich massiv von unserem Informationsmaterial.

„Wir haben das strukturelle Problem, dass sich Träger von stationären Angeboten überregional aufstellen, weil das für sie wirtschaftlich sicherer und rentabler ist.

„Für Familien sind aber regionale Angebote leichter erreichbar und deutlich niedrigschwelliger.

„Gibt es verlässliche Orte der Begegnung für Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf?

„Wie kann ein Fachdiskurs über die besonderen Chancen niedrigschwelliger, sozialräumlicher Angebote für die Realisierung von Partizipation in den Kommunen gefördert werden?

„Wir brauchen viel niedrigschwiligen Austausch der verschiedenen Gruppen, Netzwerkstrukturen und einen Learning-Prozess.



## 04 Wie man dem Einzelfall besser gerecht wird

### Herausforderungen

Die Fachakteur:innen, die auf der Onlineplattform und in den Workshops diskutierten, waren sich einig: Lebenssituationen von Familien und der Bedarf an Unterstützung und Hilfe sind immer einzigartig und erfordern jeweils spezifische und passgenaue Hilfesettings. Es ist zu erwarten, dass die Perspektive der betroffenen Familien und die des Helfersystems nicht immer übereinstimmen. Ist die notwendige Flexibilität für Abwägungen immer gegeben? Orientieren sich Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe in ihrem professionellen Handeln eher an den Strukturen, an die sie selbst gebunden sind, als an den Anliegen und Bedürfnissen ihrer Klient:innen? Und ist den Fachkräften bewusst, wie der Kontakt zum Jugendamt oder einem freien Träger von den Familien erlebt wird? Wie Familien mitwirken, ist geprägt von ihren Erfahrungen, davon, wie Kontakte entstanden und bisher verlaufen sind und Entscheidungen getroffen wurden.

In den Workshops wurde auch Partizipation im Kinderschutz thematisiert. Eingriffe in Familien sind in Kinderschutzfällen besonders einschneidend. Dennoch gilt das Recht auf Partizipation, auch wenn es besonders schwierig zu realisieren ist und mit der Einschränkung, dass daraus keine Gefahr für das Kindeswohl resultieren darf. Kinderschutzfälle sind nicht per se ungeeignet für Partizipation.

### Lösungen

Beteiligungsprozesse – so stellten die Teilnehmer:innen fest – müssen in jedem Einzelfall mit den jeweils Betroffenen gemeinsam neu entwickelt werden und können sich sehr voneinander unterscheiden. Wie weit sich Kinder, Jugendliche und Familien darauf einlassen können, kann nicht situativ verstanden werden. Bei den Fachkräften muss es Sensibilität für Machtverhältnisse zwischen Ämtern, freien Trägern und Klient:innen geben wie auch die Fähigkeit, die jeweils andere Perspektive zu verstehen. In Kinderschutzfällen ist es besonders wichtig, Verfahren transparent zu gestalten, den Familien zu vermitteln, warum ein Jugendamt wie handelt. Um die Mitwirkung der Familien zu werben ist entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen, die das Jugendamt einleitet.

So unterschiedlich die Ausgangslagen in den Einzelfällen auch sein mögen – es gibt fachliche Instrumente, die dabei helfen, angemessene Handlungsschritte zu finden. Sie müssen den Fachkräften zur Verfügung stehen.

„Der erste Kontakt der Menschen mit dem Jugendamt hat großen Einfluss auf die Einstellung zu unserer Arbeit.

„Es gibt unterschiedliche Kontexte und Zielgruppen. Partizipation muss sich an der Perspektive der Kinder orientieren und altersgruppenorientiert gestaltet werden.

„Einheitliche Rahmenbedingungen kann man nur schwer vorgeben, da sich die Lebenssituationen sehr voneinander unterscheiden und die Beteiligungsprozesse dazu passen müssen.

„Beteiligung muss den Anliegen, Fragen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der zu Beteiligten gerecht werden. Dafür braucht es bei den Fachkräften neben Qualifikation und Ressourcen Neugier, Kompetenz und die Beachtung professioneller Schnittstellen.

„Gelingende Beteiligung trägt zu effektiven Hilfen bei. Die Fachkräfte müssen für mehr Transparenz und Verlässlichkeit in der Fallbearbeitung sorgen.

„Selbstwirksamkeit der Betroffenen wirkt sich nach meiner Erfahrung sehr positiv auf einen Prozess aus. Adressat:innen können sich auch gegenseitig helfen und sich erst dann mit Fachkräften austauschen.

„Es darf nicht vergessen werden, dass die Menschen selbst für ihr Leben verantwortlich sind. Dieser Gedanke geht schnell verloren. Das Jugendamt muss Kinder schützen und kann trotzdem nicht alles verhindern.

„Beim allgemeinen Sozialdienst im Jugendamt wird großer Wert auf die Einhaltung der umfangreichen Kontrollvorschriften gelegt. Dadurch ist eine Fachkraft schnell geneigt, ihr Handeln vorrangig an den Vorschriften auszurichten und steht sich selbst im Weg.

„Wir müssen geeignete Mittel finden, Eltern in erweiterte Fallbesprechungen einzubeziehen.

„Es sollte grundsätzlich als positiv und nicht als fachlicher Luxus verstanden werden, wenn ein Beteiligungsprozess bereits getätigte Handlungsschritte der Fachkräfte bestätigt.



## 05 Wie man zu einer gemeinsamen beteiligungsoffenen Haltung findet

### Herausforderungen

Die Teilnehmer:innen haben verschiedene mögliche Hindernisse ausgemacht.

Sie stellten fest, dass bei Fachkräften oft Skepsis gegenüber Beteiligungsprozessen vorhanden ist. Fehlen ihnen positive Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen? Oder ist es der zeitliche Aufwand?

Zudem ist der Begriff „Partizipation“ auslegungsfähig und auslegungsbedürftig. Wodurch unterscheidet sich Partizipation von bloßer Information oder der Anhörung von Betroffenen? Werden Beteiligungsrechte tatsächlich eingelöst? Stehen Methoden und Instrumente zur Verfügung? Bleibt es bei einem allgemeinen Anspruch, Partizipation zu stärken, oder sind die jeweiligen Vorhaben konkret beschrieben?

### Lösungen

Die folgenden Lösungsoptionen wurden aufgezeigt: Der Schlüssel zu einer beteiligungsorientierten Haltung liegt in der Aneignung von Erfahrungswissen und in der gezielten Schaffung von Räumen, die Erfahrungen ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um den Einsatz besonders beteiligungsorientierter Methoden oder die Einbeziehung besonderer Einrichtungen wie Ombuds- oder Beschwerdestellen. Partizipation ist kein punktuell Projekt, darf nicht wegdelegiert oder ausschließlich an für Partizipation besonders qualifizierte Stellen gekoppelt werden. Partizipation muss als ständiges handlungsleitendes Prinzip verstanden, gemeinsam mit den Adressat:innen entwickelt und im Alltag der Kinder- und Jugendhilfe verankert werden.

Notwendig sind gemeinsam beschriebene Vorhaben und klare Ziele, die in überschaubaren Zeiträumen erreichbar sind. Am Ende eines fachlichen Verständigungsprozesses zur Stärkung von Partizipation müssen ganz konkrete Prozesse und Verantwortlichkeiten stehen. Fachkräfte und Klient:innen brauchen Wissen und Klarheit über ihre Rechte und ihre Verantwortlichkeiten. Alle Beteiligten – auch Leitungen und die politisch Verantwortlichen – müssen einbezogen sein, damit die Rahmenbedingungen den Zielen entsprechen. Externe Unterstützung kann helfen oder notwendig sein, um Instrumente kennenzulernen, fachliches Wissen zu erwerben und Erfahrungen zu reflektieren, damit Partizipation im Handeln der Fachkräfte selbstverständlich wird.

„Da bin ich mal gespannt, wie schwierige Fragen beantwortet werden. Wie soll zum Beispiel partizipativ mit einem Kind gearbeitet werden, dass Trisomie-21 hat?

„Die größte Herausforderung ist, dass Kindern zu wenig zugetraut wird. Es wird über Kinder und nicht mit Kindern entschieden.

„Teilweise wird auch den Eltern nicht zugetraut, sich sinnvoll einbringen zu können.

„Ängste muss man angehen, indem man die internen Strukturen angeht und Gelegenheiten schafft, über die Unsicherheiten in Bezug auf Partizipation zu sprechen.

„In Einrichtungen und sozialen Diensten muss Partizipation als stets mitzudenkendes Prinzip im alltäglichen Handeln verstanden und darf nicht auf ein Projekt reduziert werden.

„Ich glaube die größten Herausforderungen sind das mangelnde Zutrauen in die Kompetenzen einerseits und andererseits fehlende Tools.

„Partizipation kann nicht extern eingekauft oder an besondere Einrichtungen (z. B. an die noch weiter auszubauenden Ombudsstellen) delegiert werden.

„Beteiligung ist kein Selbstzweck. Wir müssen klar darlegen, dass wir durch Beteiligung effizientere Entscheidungsfindung und passgenauere Ergebnisse haben.

„Partizipation erfordert Haltung, fachliche Kenntnisse, Instrumente, Interesse an den Lebenswelten der Menschen und Verständnis dafür. Ein ständiger fachlicher Austausch darüber fördert ein reflektiertes Bewusstsein zu partizipativen Prozessen bei den Fachkräften. So ein Austausch kann nicht im Alltag nebenbei stattfinden. Dafür müssen Zeiten und Räume reserviert werden.



## 06 Wie man Methodenkompetenz stärkt

### Herausforderungen

Partizipation ist ganz bestimmt, aber bestimmt nicht allein eine Frage der Haltung der Fachkräfte. Welche Bedeutung hat Partizipation in einem Team bzw. in einer Organisation? Sind den Fachkräften partizipationsorientierte Methoden und Instrumente bekannt oder wird ihnen die Möglichkeit gegeben, die erforderlichen Tools kennenzulernen? Wie werden neue Erfahrungen reflektiert? Werden Fortbildungsergebnisse und Erfahrungstransfer auch im beruflichen Alltag zur Überprüfung und Weiterentwicklung vertrauter Routinen genutzt ?

### Lösungen

Zunächst muss unterschieden werden, um welche Form der Beteiligung es geht – Partizipation bei Infrastrukturplanungen oder Partizipation in individuellen Hilfeprozessen. Die Fachakteur:innen haben darauf hingewiesen, dass in den jeweiligen Kontexten ganz verschiedene Kompetenzen gefragt sind, nicht nur von sozialpädagogischen Fachkräften, auch von Leitungen, Fachplaner:innen etc. Die Bandbreite reicht vom Kreieren von Settings, in denen sich Kinder und Jugendliche frei artikulieren können, bis hin zum Abschätzen von Kosten und Zeitaufwand von Partizipationsprojekten. Hier können Fortbildungs- und Trainingsangebote helfen, die gezielt zu partizipativen Methoden und Tools entwickelt und angeboten werden.

Die kontinuierliche Reflexion von Erfahrungen mit Beteiligung im Jugendhilfealltag sollte ein regelhaftes Thema von Teambesprechungen im Kolleg:innenkreis und in kommunalen Gremien sein.

„Häufig können sie [die Fachkräfte] es [Partizipation] nicht, weil sie noch keine positiven Erfahrungen gemacht haben.

„Die Beteiligung bei Infrastrukturplanungen und bei individuellen Hilfeprozessen ist von Grund auf unterschiedlich. Da muss jeweils spezifisch gearbeitet werden. Dabei benötigen die Fachkräfte Unterstützung.

„Damit Partizipation vor Ort gelingen kann, muss Raum zum Üben gegeben werden, Prozesse müssen gemeinsam reflektiert werden und es bedarf Fortbildungen mit einem hohen Praxisanteil.

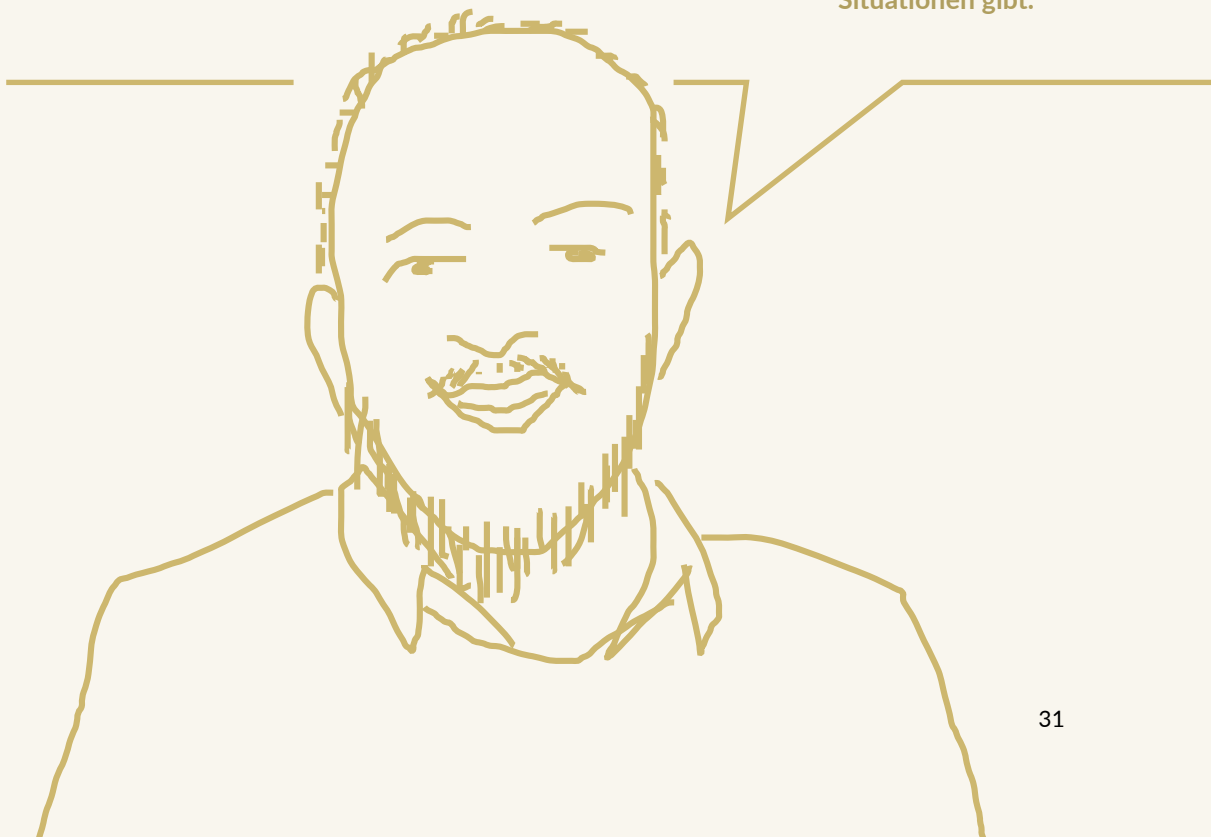
„Durch den Zugriff auf Erfahrungswissen werden die Komplexität und die Hemmschwelle, sich für Beteiligungsprozesse zu öffnen, massiv reduziert.

„Da reicht das Lernen von formellen Ansätzen und Methoden nicht aus. Verstärkt wird das Ganze dadurch, dass die Prozesse in jedem Einzelfall hochgradig verschieden sind.

„Der Wille zu beteiligen ist um ein Vielfaches wichtiger, damit die Betroffenen sich mitgenommen fühlen. Kompetenz kann in einem fortlaufenden Learning-Prozess erworben werden.

„Es braucht mehr Zeit für fachliche Reflexion und gemeinsame fachliche Weiterentwicklung – sowohl in den einzelnen Teams als auch zwischen Jugendämtern und freien Trägern.

„Dabei müsste man einfach den ersten Schritt gehen und darauf aufbauen. Wir können nicht voraussetzen, dass es komplett ausgefeilte theoretische Konzepte für alle Situationen gibt.



## 07 Wenn mehr Ressourcen gebraucht werden

### Herausforderungen

Die Teilnehmer:innen betonten: Ohne personelle und finanzielle Ressourcen ist Partizipation nicht realisierbar. Das Ressourcenargument wurde immer wieder angeführt, wenn es darum geht zu begründen, warum Partizipation nicht stattfindet oder nicht gelingt. Aber Ressourcen allein machen noch keine Partizipation. Idealtypische Bedingungen wird es kaum geben. Wie lässt sich trotzdem auch unter nicht optimalen Voraussetzungen das Recht auf Partizipation verwirklichen? Wenn eine bessere personelle und finanzielle Ausstattung nötig ist – was ist dann zu tun?

### Lösungen

Wenn zusätzliche Ressourcen für Beteiligung gebraucht werden, sind die Leitungen und politisch Verantwortlichen gefragt. Die Bedarfe müssen ermittelt und genau beschrieben werden. Die Organisation (Ämter, freie Träger, Gremien) muss aufzeigen, wo und wie sie Beteiligung realisieren will und wer dabei welche Aufgaben übernehmen soll. Dafür braucht sie ein fachliches Konzept, das die erforderlichen personellen und sachlichen Ressourcen ausweist. In die Entwicklung sollten alle Beteiligten – von den sozialpädagogischen Fachkräften bis hin zu den Entscheider:innen in der Verwaltung und bei freien Trägern – einbezogen und das Ergebnis gut kommuniziert werden.



„Bevor wir beteiligen, müssen wir genau reflektieren, was die Rahmenbedingungen und die Fragestellungen sind.“

„Wer formuliert Ziele und einen Auftrag an wen, mit der Familie zu arbeiten, und stellt die Ressourcen dafür bereit?“

„Die notwendige Haltung und gute Ideen sind bei vielen Fachkräften schon vorhanden, aber partizipative Strukturen brauchen personelle Kapazitäten.“

„Fachkräfte in den allgemeinen Sozialdiensten der Jugendämter und bei freien Trägern sagen, dass sie keine Zeit für aufwendige Partizipation haben.“

„Wir brauchen mehr Personal und Zeitkapazitäten. Damit es gelingen kann, muss der öffentliche Auftraggeber Mittel bereitstellen. Wir brauchen mehr Ressourcen, als derzeit vorgesehen.“

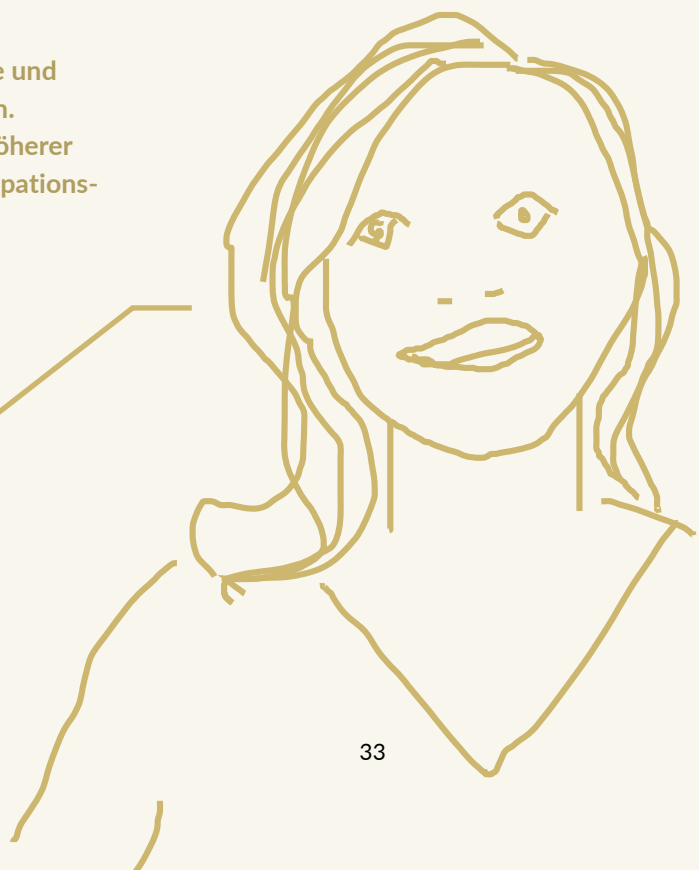
„Es braucht mehr Zeit für fachliche Reflexion und gemeinsame fachliche Weiterentwicklung. Sowohl in den einzelnen Teams als auch zwischen Jugendämtern und freien Trägern.“

„Ein Hindernis sind mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen. Zudem nehmen bei höherer Problemdichte Partizipationsanstrengungen ab.“

„Wir brauchen verlässliche Informationen dazu, wie zeitaufwendig bestimmte Prozesse sind, wie viel Methodenkenntnis nötig ist und welcher Kommunikationsstil mit Betroffenen am besten aufgenommen wird.“

„Um eine Datenbasis zu bekommen, sollten wir strukturelle Erhebungen zu Bedarfen und Herausforderungen vornehmen.“

„Wir brauchen auf kommunaler Ebene flächendeckend engagierte, qualifizierte Kämpfer:innen für Partizipation, die realen Einfluss haben und sich miteinander für Partizipation stark machen.“



## 08 Wie wir mehr und besser voneinander lernen können

### Herausforderungen

Die Teilnehmer:innen merkten an, dass es bisher noch keinen ausreichenden fachlichen Austausch zum Thema Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe nach dem Best-Practice-Prinzip gibt.

Wie können fachwissenschaftliche Untersuchungen angestoßen werden, die geeignet sind, Partizipation im Jugendhilfealltag voranzubringen?

Wissenschaftliche Evaluationen von Beteiligungsformaten in der Kinder- und Jugendhilfe sind kaum vorhanden. Viele engagierte Fachkräfte, Träger, Kommunen oder Landesbehörden entwickeln jeweils eigene Konzepte und bieten Fortbildungen oder Beratung an. Oft machen sie sich auf den Weg, ohne Erfahrungen zu kennen, die an anderen Orten schon gemacht wurden.

### Lösungen

Zur fachlichen Weiterentwicklung innerhalb von Teams müssen zeitliche und andere Ressourcen eingeplant werden. Ein gutes Instrument, um untereinander Erfahrungen zu kommunizieren, sind Erfolgsgeschichten (Best-Practice-Beispiele). Ganz wichtig ist, sie immer wieder zu kommunizieren und auf diese Weise in den Organisationen die Aufmerksamkeit für Partizipation kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Bisher wenig verbreitete partizipationsorientierte Handlungsansätze sollten dort erprobt werden, wo sie bisher nicht zur Anwendung kommen, und ihre Ergebnisse ausgewertet werden.

Um nachhaltig im Jugendhilfealltag verankert zu werden, sollte ein regelmäßiges Monitoring der eingeleiteten Maßnahmen eingeführt werden. Die dadurch entstehende Datengrundlage kann für wissenschaftliche Evaluationen genutzt werden. Deren Resultate wiederum helfen, die Praxis zu verbessern und den Nutzen von Beteiligungsprozessen auch kommunalpolitischen Entscheidungsträgern präsentieren zu können.

„Damit Partizipation vor Ort gelingen kann, muss Raum zum Üben gegeben werden, Prozesse müssen gemeinsam reflektiert werden und es bedarf Fortbildungen mit einem hohen Praxisanteil.

„Wir brauchen im Kontext der Partizipation mehr wissenschaftliche Erhebungen. Wir brauchen Studien darüber, was im allgemeinen Sozialdienst Partizipation behindert.

„Jedes Jugendamt arbeitet mit eigenen Ideen. Es wird sich wenig nach einem Best-Practice-Prinzip ausgetauscht.

„Wir müssen im fachlichen Austausch erarbeiten, wie man pragmatisch nachhaltige Beteiligungsstrukturen etabliert und gestaltet.

„Wir müssen positive Beispiele von Partizipation kommunizieren und neue Formate zum Austausch entwickeln.

„Die Grundlagenforschung muss aktualisiert werden.

„Partizipation sollte mit einem Monitoring-Prozess verbunden werden, um Erfahrungen nutzbar zu machen und Ergebnisse kontinuierlich zu verbessern.

„Wir müssen die Verwaltung in ihrer Komfortzone erwischen. Das können wir, indem wir aufzeigen, dass durch Beteiligungsprozesse bessere Ergebnisse zustande kommen.

„Wir brauchen eine Datenbasis. Man bräuchte ein digitales Dokumentations-system, in dem alle relevanten Daten zusammengetragen und für alle Beteiligten nutzbar gemacht werden.

„Die Dokumentation sollte wissenschaftlich begleitet werden, damit man ein stabiles Fundament schafft. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass Erkenntnisse leicht vermittelbar bleiben.

„Ich empfehle, über die Dokumentation von Erfolgsgeschichten nachzudenken. Darüber kann verbreitet werden, welche Qualität die Ergebnisse haben und welchen Mehrwert partizipative Ansätze bringen.

„Auch fehlgeschlagene und weniger erfolgreiche Prozesse sollten untersucht werden, um aus den Erfahrungen zu lernen.

„Es lohnt sich, Untersuchungen gemeinsam mit Kindern, Jugendlichen und Erziehungsberechtigten durchzuführen.



## 09 Konkrete Maßnahmen und vermischte Vorschläge

### Herausforderungen

Die Teilnehmer:innen haben von einigen Instrumenten berichtet, die vielerorts schon eingesetzt werden und die sie besonders geeignet fanden, um Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe zu ermöglichen. Sie stellten die Perspektive der Adressat:innen von Jugendhilfemaßnahmen in den Mittelpunkt, die sich oft von der Perspektive der Fachkräfte unterscheidet. Viele Teilnehmer:innen sahen darin zu wenig genutzte Chancen, die eigenen Problemlösungspotenziale der Familien zu aktivieren. Andere wiederum waren skeptisch.

Genannt wurden der Familienrat, Peer-to-Peer-Unterstützung, der Einsatz von Photo-voice wie auch Tandemkonstruktionen in der Fallarbeit, in denen eine Fachkraft die Perspektive der Eltern, eine andere die des Kindes einnimmt. Zum selbstverständlichen Handlungsrepertoire der Kinder- und Jugendhilfe – so war die Einschätzung der Teilnehmer:innen – gehören sie noch nicht.

Aus Beteiligungswerkstätten, die mit externer Unterstützung durchgeführt wurden, und aus den Ombudsstellen liegen wertvolle Erfahrungen vor, die stärker in die fachwissenschaftliche Diskussion eingebracht werden sollten. Kinderrechte-Büros wurden als Orte genannt, die bei der Verwirklichung von Partizipationsrechten unterstützen können.

### Lösungen

Das Fazit der Diskussion war, dass jede Kommune, die sich auf den Weg macht, Partizipation zu stärken, die auf ihre jeweilige Ausgangslage bezogenen Handlungsansätze vor Ort entwickeln und erproben muss. Dabei kann sie von anderen Kommunen lernen. Die Teilnehmer:innen der Workshops wünschen sich eine Plattform zum Austausch über gut gelingende Handlungsansätze und auch über Erfahrungen, die nicht wiederholt werden sollten. Dazu müssten die vielen schon vorhandenen Erfahrungen in einer ausgewerteten Form vorliegen. Sie wären sowohl für einzelfallbezogene Unterstützungs- und Hilfeprozesse als auch für die Jugendhilfeplanung von Bedeutung.

Beteiligung sollte auch digital ermöglicht werden. Einzelne Bundesländer haben Onlineplattformen eingerichtet. Sie bieten darüber hinaus auch Fortbildungen oder Beratung vor Ort in den Kommunen an.

In der Onlinebefragung und in den Workshops waren sich die Beteiligten einig: Sowohl das Interesse als auch der Bedarf ist groß, den fachlichen Diskurs und die praktische Anwendung partizipativer Instrumente und Methoden voranzubringen.

„Ein Familienrat wäre eine radikale und sinnvolle Idee, zu beteiligen.“

„Wir würden gerne mal das Format „Expert:in aus Erfahrung“ ausprobieren. In diesem Format sollen sich sowohl Jugendliche als auch Eltern gegenseitig unterstützen.“

„Es braucht mehr Wissen darüber, wo sich in Kommunen Beteiligung wirklich lohnt und in welchen Bereichen es bereits übertragbare sinnvolle Partizipationskonzepte gibt.“

„Wir brauchen mehr Wissen darüber, welche Beteiligungsprozesse sich besonders lohnen. Um das in Erfahrung zu bringen, müssen wir strukturell Daten darüber erheben, wie zufrieden die Beteiligten sind.“

„Es sollte untersucht werden, wo Beteiligungsformate übertragbar sind und wo nicht. Das würde viele Ressourcen sparen.“

„Wir brauchen Menschen in den Netzwerken, die unterstützen, entlasten und fördern. Menschen, die eine konstruktiv-kritische Stimme in den Behörden und in der Politik sind.“

„Die Ergebnisse eines solchen beteiligungsorientierten Forschungsprozesses (Photovoice) können genutzt werden, um die Erfahrung der Beteiligten öffentlich zu kommunizieren.“

„Die Einrichtung von Ombudsstellen, die niedrigschwellig zugänglich sind, würde den Betroffenen bei der Rechtsausübung helfen können und ihre Position stärken.“

„Der Familienrat sollte als selbstverständliches Instrument in der Hilfeplanung genutzt werden, denn die Verantwortung für das Wohl des Kindes liegt in der Familie und ihrem Netzwerk.“



## Impressum

Herausgeber  
Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon 05241 81-81 169  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich  
Dr. Anja Langness  
Senior Project Manager  
Programm LebensWerte Kommune

Autoren  
Gabriele Spieker;  
Dr. Ralf Grötter,  
CrowdInsights GmbH;  
Dr. Anja Langness,  
Bertelsmann Stiftung

Lektorat  
Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck  
Gieselmann Druck und Medienhaus,  
Bielefeld

Bildnachweis  
© Rich – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) und  
© Zarya Maxim – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com),  
Montage (Titelbild);  
© caftor, Tatsiana Yatsevich –  
[stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) (S. 9);  
© Getty Images / iStockphoto /  
SDI Productions (S. 17)

DOI 10.11586/2022019



### **Kontakt**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Dr. Anja Langness  
Senior Project Manager  
Programm LebensWerte Kommune  
Telefon +49 5241 81-81169  
anja.langness@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)