

aus dem **AFET** - Bundesverband für Erziehungshilfe e. V.  
zur fachlichen Diskussion zum Kinder- und Jugendstärkungsgesetz<sup>1)</sup>

ANNIKA VON WALTER | ALEXA KEINERT

## STRUKTURMODELLE INKLUSIVER JUGENDHILFE – VON DEN FAMILIEN HER GEDACHT

### 1. DIE EINDEUTIGE INTENTION IM KJSG IST AUSSCHLAGGEBEND

Im Rahmen der dritten Reformstufe der SGB VIII-Reform sind ab 2028 Eingliederungshilfen nach dem jetzigen SGB IX für Kinder und Jugendliche von den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe zu erbringen. Das ist noch ein wenig hin und das entsprechende Gesetzgebungsverfahren ist noch nicht abgeschlossen. Doch wer einmal überschlägt, welche Implikationen diese Verwaltungsstrukturreform haben wird, kommt schnell zu dem Schluss, dass eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dieser Frage sinnvoll ist. Aber: Wie muss eigentlich ein Jugendamt strukturell aussehen, das diese Eingliederungsleistungen unter seinem Dach verortet hat? Einige Jugendämter haben diesen Weg bereits eingeschlagen. In einer Feldstudie wurden neun von ihnen interviewt und nach dem jeweils gewählten aufbauorganisatorischen Strukturmodell, nach Gründen für das jeweilige Modell und nach dessen Auswirkungen auf Prozesse und Schnittstellen gefragt.

Die Intention des KJSG mit Blick auf die inklusive Jugendhilfe ist eindeutig: Hürden für Kinder und Jugendliche und ihre Eltern abzubauen und ihre Anliegen in den Mittelpunkt zu stellen. Nach diesem Prinzip sollte sich die Entscheidung für ein geeignetes Strukturmodell richten. Allerdings sind im Austausch mit den Jugendämtern immer wieder drei Missverständnisse in Bezug auf die Umsetzung der inklusiven Jugendhilfe festzustellen, die im Ergebnis stets ein Mehr an Spezialisierung und ein Weniger an Bürger\*innenorientierung mit sich bringen. Im Folgenden werden daher vier aufbauorganisatorische Modelle im Lichte dreier Missverständnisse diskutiert.

### 2. MISSVERSTÄNDNIS NUMMER 1: DIE ÜBERNAHME DER AUFGABEN NACH SGB IX SEI SCHON INKLUSIVE JUGENDHILFE

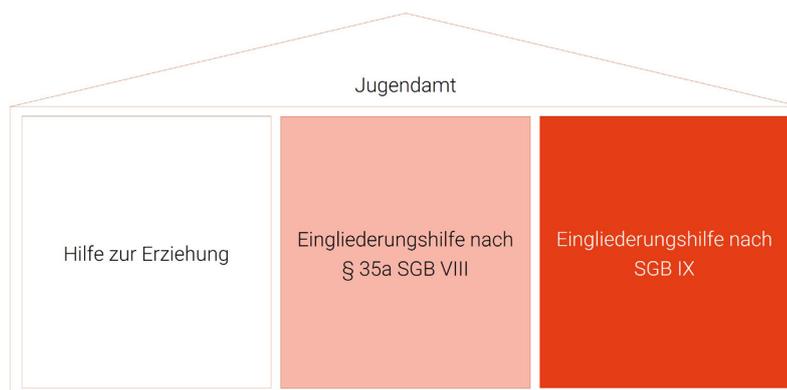
Nach einem Vortrag im vergangenen Jahr zum Thema organisationale Herausforderungen inklusiver Jugendhilfe sagte ein Jugendamtsleiter etwas konsterniert, er habe gedacht, er habe ein inklusives Jugendamt – nun habe er verstanden, dass die Übernahme der Aufgaben des SGB IX als

1) Der AFET-Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. hat den Gesetzgebungsprozess zum Kinder- und Jugendstärkungsgesetz fachlich begleitet und möchte als Fachverband nunmehr Impulse für die Umsetzung für die Praxis der öffentlichen und freien Träger geben.  
In unregelmäßiger Folge erscheinen Impulspapiere zu unterschiedlichen Themenfeldern. Bei den Beiträgen der Autor\*innen handelt es sich um Positionierungen und Anregungen, die nicht unbedingt die Verbandsmeinung widerspiegeln. Die Impulspapiere werden per Newsletter verschickt und auf der AFET-Homepage eingestellt.



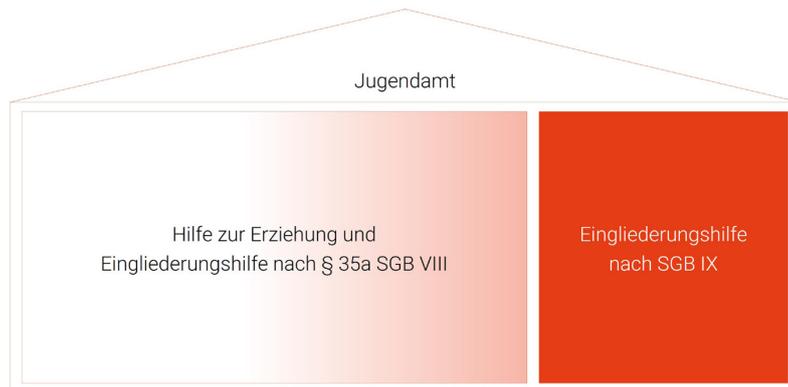
eigene Säule in die bestehende Struktur seines Jugendamts noch lange nicht inklusiv sei. Hier wird ein erstes Missverständnis offenbar: Eine Verwaltungsstrukturreform im Sinne der Übernahme der Aufgaben nach dem SGB IX unter das Dach des kommunalen Jugendhilfeträgers allein macht noch keine inklusive Jugendhilfe aus. Sie verschiebt lediglich die jetzige Trennlinie zwischen den Ämtern und den Gesetzbüchern in das Jugendamt hinein. Die entscheidende Frage ist vielmehr, welche Aufbauorganisation einen passenden Rahmen für inklusiv wirkende Prozesse und eine inklusive Kultur bietet und diese unterstützt.

Jugendämter, die sich derzeit mit der Frage befassen, wie sie die dritte Reformstufe aufbauorganisatorisch umsetzen wollen, nutzen in der Regel die klassische Vorgehensweise: Sie berufen zunächst eine Arbeitsgruppe ein. Die Arbeitsgruppe wird bestückt mit Führungskräften des Jugendamts und – wenn es gut läuft – des örtlichen oder überörtlichen Trägers der Eingliederungshilfe. Oft werden auch Gesundheits- und Personalamt beteiligt. Und typischerweise geschieht dann Folgendes: Diese Führungskräfte setzen sich mit den gesetzlichen Anforderungen auseinander, denken ihre Mitarbeitenden und deren Belange mit, reflektieren Prozesse und Verfahrensstandards in beiden Rechtskreisen und entwickeln daraus ein Strukturmodell. In diesem Diskurs kommt meist schnell die Erkenntnis, dass eine rechtskreisübergreifende Arbeit in beiden Systemen die Sozialpädagog\*innen fachlich überfordern werde. Die Konsequenz ist, dass die Aufgaben nach SGB IX für Kinder und Jugendliche zwar im Jugendamt verortet werden, inhaltlich und personell aber getrennt von den Aufgaben der Jugendhilfe bleiben. Diese Modelle setzen die pädagogischen Aufgaben des SGB IX neben die vorhandene Struktur des Jugendamtes:



**Modell A – Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII und nach SGB IX in drei Säulen**

Dieses Modell A hat einen großen Nachteil: Die starke Versäulung führt zu häufigen Fallübergaben zwischen den Bereichen und schwer zu bedienenden Schnittstellen, zum Beispiel in der Zusammenarbeit bei Doppelbedarfen. Tatsächlich haben wir dieses Modell in unserer Feldstudie auch nicht in Reinform angetroffen. Vor allem kleinere Jugendämter und solche im ländlichen Raum können diese Spezialdienste kaum abbilden. Häufiger entsteht daher eine andere Modellvariante, vor allem wenn zuvor im Jugendamt schon Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII aus einem Team erbracht worden sind:



## Modell B – Hilfe zur Erziehung und Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII in einer, Eingliederungshilfe nach SGB IX in einer zweiten Säule

Hier wird die Eingliederungshilfe nach SGB IX als eigene Säule neben die Leistungen nach SGB VIII gesetzt. In der Praxis bewirken diese Modellen häufig Schnittstellenprobleme und Verschiebeparadoxien bei unklarer Rechtskreiszugehörigkeit. Daran sieht man: Versäulte Modelle können Aufgaben nicht ganzheitlich – aus einer Hand – umsetzen und verpassen so den Auftrag der Gesetzesreform. Letztlich bildet keines der beiden Modelle strukturell eine inklusive Jugendhilfe ab. Beide Modelle haben zuallererst im Blick, die Rechtssicherheit zu gewährleisten und eine fachliche Überforderung der Mitarbeitenden zu vermeiden – nicht jedoch die Belange der Familien.

### 3. MISSVERSTÄNDNIS NUMMER 2: SOZIALPÄDAGOG\*INNEN BRÄUCHTEN EINE HÖCHST DETAILLIERTE RECHTSKENNTNIS

Sozialpädagogische Arbeit in der Jugend- und in der Eingliederungshilfe verlangt den Mitarbeitenden viel ab: Sie müssen den Leistungskatalog und die Trägerlandschaft kennen, sie müssen in nicht immer anwender\*innenfreundlichen Fachanwendungen dokumentieren können – und vor allem müssen sie die Teilhabebeeinträchtigung eines beeinträchtigten Kindes einschätzen und seine Bedarfe erkennen und benennen können. Aus alledem erarbeiten sie die passgenaue Hilfe für das Kind und die Familie und steuern diese immer wieder nach. Es ist also zuallererst der pädagogische Blick, der die Qualität der Arbeit ausmacht. Und erst in zweiter oder dritter Linie die tiefe Rechtskenntnis. Damit sind wir beim zweiten Missverständnis: Sozialpädagog\*innen bräuchten vor allem eine tiefe Rechtskenntnis, daher sei eine rechtskreisübergreifende Arbeit unmöglich. Wenn aber Sozialpädagog\*innen im Hintergrund (wir nennen es den „Backstage-Bereich“) durch eine Grundsatz- oder Fachsteuerungsabteilung unterstützt werden, die nötigenfalls die Rechtslage und -sprechung detailliert kennt und bei komplexen Fällen fachlich berät, ist ihr Blick frei für die pädagogische Arbeit. Das Missverständnis, dass Pädagog\*innen nahezu Jurist\*innen sein müssten, um ihren Job gut zu machen, ist leider weit verbreitet und führt zu hochspezialisierten Fachkräften, die oft mehr die Rechtslage als den Menschen im Fokus haben. Inklusiv ist das – auch nach der Umsetzung des BTHG – nicht.

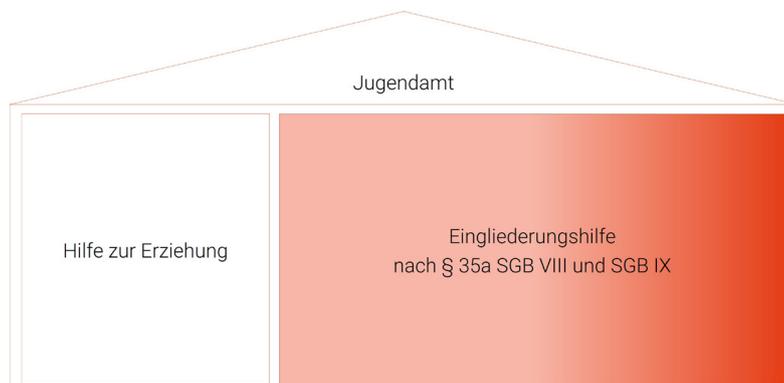


## 4. MISSVERSTÄNDNIS NUMMER 3: EINE VERWALTUNG SEI NACH DEN MITARBEITENDEN UND DEREN AUFGABEN AUSZURICHTEN

Fragt man die betroffenen Familien, was sie sich von der Beratung zu Teilhabeleistungen – einerlei in welchem Rechtskreis – erwarten, so ist die häufigste Antwort: „Wir wünschen uns jemanden, der zuhört!“, „Ein\*e Ansprechpartner\*in für alles!“ oder „Diagnosen und deren Auswirkung auf unser Leben kennen!“ (Aus Interviews von Mitarbeitenden der Hansestadt Lübeck mit Bürger\*innen zur Konzeption der Verfahrenslots\*innen, Juni 2023). Unterstützt werden diese Aussagen durch die Ergebnisse des Forschungsberichtes „Eltern von Kindern mit Beeinträchtigungen - Unterstützungsbedarfe und Hinweise auf Inklusionshürden“: 57 Prozent der befragten Eltern sehen sich als Bittsteller\*innen bei Ämtern und Behörden. Diese Zahl ist bei Eltern geistig und/oder körperlich beeinträchtigter Kinder und auch bei Pflegeeltern beeinträchtigter Kinder noch höher (vgl. Info GmbH Markt- und Meinungsforschung, S. 105 ff). Damit sind wir bei Missverständnis Nummer drei: Eine Verwaltung ist dann gut aufgestellt, wenn die Mitarbeitenden routiniert und rechtssicher arbeiten. Das ist absolut richtig – wenn der Referenzpunkt nicht die Belange der Mitarbeitenden, sondern die der Bürger\*innen sind. Denn eine kommunale Verwaltung ist für die Bürger\*innen da und muss deren Bedarfe in den Vordergrund stellen. Die eingangs erwähnte Arbeitsgruppe aus Leitungskräften hat aber in der Regel mehr die Mitarbeitenden als die Bürger\*innen im Blick - und das, obwohl das Jugendhilferecht und das BTHG die Beteiligung der Adressat\*innen in den Mittelpunkt rücken.

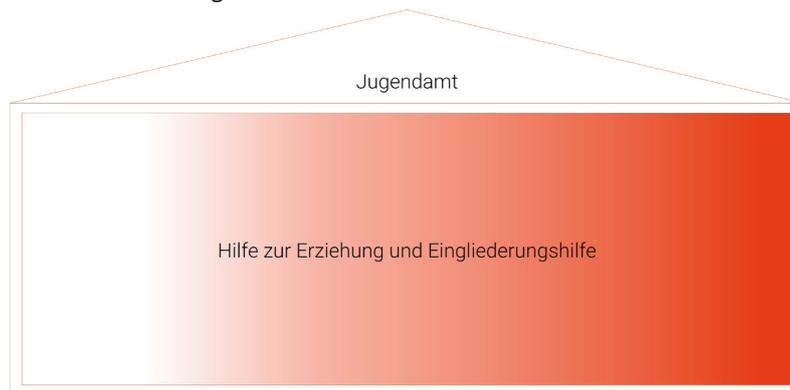
Public Service Design setzt hier an und gestaltet öffentliche Serviceleistungen nutzer- und das heißt: bürger\*innenorientiert. Bürger\*innenorientierung bedeutet auch, die Menschen, die in Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung kommen, möglichst wenig mit deren internen Strukturen zu konfrontieren. Für die Bürger\*innen sind diese irrelevant. Sie wünschen sich eine möglichst kontinuierliche Unterstützung, möglichst wenige Schritte zur Zielerreichung und möglichst einfache Wege dorthin. Methodisch bedeutet dies, die Perspektive der Bürger\*innen bei allen organisationsentwicklerischen Überlegungen einzubeziehen.

Wenn man also die Bedarfe der Familien ernst nimmt, entsteht ein Strukturmodell, das die Versäulung aufhebt und stattdessen generalisiert arbeitet – mindestens mit gemischten Teams, wenn nicht mit Generalist\*innen im Team. Das könnte dann in einem ersten Schritt so aussehen:



**Modell C - Hilfe zur Erziehung in einer Säule, Eingliederungshilfe für alle Kinder und Jugendlichen mit einer Beeinträchtigung in einer zweiten Säule**

Hier kann rechtskreisübergreifende Arbeit nach und nach aufgebaut werden, Wissen kann geteilt und die unterschiedlichen Verfahren der Rechtskreise können synchronisiert werden. In einem weiteren Schritt kann noch weiter generalisiert werden:



## **Modell D - Hilfen zur Erziehung und alle Eingliederungshilfen für Kinder und Jugendliche in einer Organisationseinheit**

Letztlich wird die öffentliche Jugendhilfe nur in diesem Modell dem Anspruch des Gesetzes gerecht, „dass eine individuelle, ganzheitliche Förderung aller Kinder und Jugendlichen ermöglicht wird, ohne dabei an die Kategorisierung von Kindern und Jugendlichen in solche mit und ohne Behinderung oder an die Form der Beeinträchtigung anzuknüpfen“ (Schmid-Obkirchner 2023, S. 6).

In Modell D kann (muss aber nicht) eine Spezialisierung sowohl prozessual in einem gemeinsamen Eingangsmanagement, personell in unterschiedlicher Fachlichkeit im Team und/oder regional in unterschiedlichen Sozialräumen gestaltet sein.

## **5. EXKURS: SPEZIALISIERUNG**

Es ist deutlich geworden, dass mit zunehmender Spezialisierung die Bürger\*innenorientierung tendenziell abnimmt. An dieser Stelle lohnt sich daher ein Exkurs zum Thema Spezialisierung. Spezialisierung ist gut und richtig, kann aber sehr unterschiedlich aussehen:

- Strukturell kann es spezialisierte Teams geben, in denen die Mitarbeitenden alle dieselbe – spezialisierte – Aufgabe haben. Genauso gut ist es aber auch möglich, in einem gemischten Team spezialisierte Mitarbeitende für unterschiedliche Tätigkeiten zusammenzustellen, beispielsweise für Eingliederungshilfen nach SGB VIII und nach SGB IX. Die Mitarbeitenden haben zwar unterschiedliche Klient\*innen, lernen aber voneinander in gemeinsamer Fallbesprechung und haben bei Grenzfällen, beispielsweise zwischen seelischer und geistiger Beeinträchtigung, sehr kurze Wege.
- Spezialisierung kann auch nur im Regelfall gelten, wenn Familien nur Hilfebedarfe im Bereich der Eingliederungshilfe oder der Hilfen zur Erziehung haben. Sobald jedoch Doppelbedarfe erkennbar werden, die Familie also zusätzlich zur Eingliederungshilfe für ihr beeinträchtigtes Kind auch Hilfen zur Erziehung benötigt, kann die Spezialisierung aufgehoben werden und

eine der beiden Fachkräfte kümmert sich um alle Belange. Für Familien bedeutet das eine Ansprechperson weniger, die Verknüpfung unterschiedlicher Hilfen und einen ganzheitlichen Blick der Fachkraft.

- Die öffentlichen Träger der Eingliederungshilfe haben häufig ein vorgeschaltetes Eingangsmanagement, das sofort nach Antragseingang die örtliche und sachliche Zuständigkeit prüft. Das ist insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der sehr kurzen Frist bis zur Erklärung der Zuständigkeit bzw. der Weiterleitung an einen anderen Rehabilitationsträger wichtig. Diese Spezialisierung können Jugendämter übernehmen, denn auch sie sind als Rehabilitationsträger verpflichtet, die 14-Tagesfrist einzuhalten. Ein Eingangsmanagement kann auch als Bürger\*innen- oder Familienberatung gestaltet sein, in der eine vorantragliche Beratung erfolgt. Die Stadt München integriert hier zudem eine Antragsberatung für die Sozialgesetzbücher II und XII. Die Spezialist\*innen der Erstberatung sind hier zugleich rechtskreisübergreifende Generalist\*innen und weisen den Weg durch den Behördenschwungel. Einige Jugendämter erwägen derzeit, ihre Verfahrenslots\*innen hier zu verorten, damit Familien ganz zu Beginn des Antragsprozesses mit ihnen in Kontakt kommen.
- Und schließlich ist natürlich auch sozialräumlich orientiertes Arbeiten eine Form der Spezialisierung. Nicht im fachlichen, aber in einem regionalen Sinne. Die Fachkräfte sind auf einen Sozialraum spezialisiert, kennen dort die Angebote und Strukturen, die nachbarschaftlichen Netzwerke, die Chancen und Risiken und vor allem: die Menschen. In diesem spezifischen Sozialraum handeln sie ganzheitlich.

Diese Formen der Spezialisierung haben die Belange der Bürger\*innen im Blick und gewährleisten dennoch eine hohe Qualität und eine Ausrichtung an den Bedarfen der Kinder, Jugendlichen und Familien. Dafür ein Beispiel:

Eine klassische Spezialisierung gibt es zwischen der Pädagogik und der wirtschaftlichen Jugendhilfe, ebenso zwischen Pädagogik im SGB IX und der Sachbearbeitung von Eingliederungshilfen. Hier ist Spezialisierung gut und richtig, aber es geht auch ganz anders: Das Jugendamt Berlin-Lichtenberg hat gute Erfahrungen gemacht, im Bereich der Eingliederungshilfen nach SGB IX beide Aufgaben nicht nur in einem Team, sondern auch in den Personen zusammenzuführen. Die Familien haben hier nicht nur für pädagogische, sondern auch für wirtschaftliche Fragen dieselbe Ansprechperson. Zugleich entstehen Synergieeffekte, denn häufig sind die Pädagog\*innen nicht so firm in der Zuständigkeitsprüfung oder wissen nicht so genau, welche Unterlagen und Informationen die Mitarbeitenden der Sachbearbeitung benötigen. Diese Reibungsverluste können mit Aufhebung der Spezialisierung vermieden werden.

Mitarbeitende, die generalisiert, das heißt aufgaben- oder rechtskreisübergreifend arbeiten, haben es in einem „Frontstage-Bereich“ jeden Tag mit unterschiedlichen Zielgruppen zu tun, nehmen sehr unterschiedliche Aufgaben wahr und müssen sich in vielen familiären Lebenswirklichkeiten, Behinderungsbildern, Hilfesystemen und Leistungsarten auskennen. Dafür brauchen sie einen soliden fachlichen „Backstage-Bereich“, der ihnen für Detailfragen, hochkomplexe Gesetzgebung und knifflige Spezialfälle den nötigen Support gibt.

Die Entscheidung für das eine oder das andere Strukturmodell ist vor allem eine Entscheidung für den Grad und die Art der Spezialisierung. Diese Entscheidung wird in der aktuellen Praxis immer auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gefällt: Jugend- wie Eingliederungshilfe sind in höchstem Maße von Personalmangel betroffen. Beide Systeme konkurrieren miteinander auf demselben Arbeitsmarkt. Hochspezialisierte Strukturen ermöglichen jedoch weniger Flexibilität und daher auch weniger Möglichkeiten, das spezialisierte Personal bei Engpässen flexibel einzusetzen. Ein unversäultes Modell hingegen bietet effiziente Hebel der Personalressourcensteuerung, und das auch in hochkomplexen Aufgabenfeldern. Und das umso mehr, je kleiner das Jugendamt und je ländlicher der Raum ist.

Es lohnt sich also, das unversäulte Modell D mit seinen ganzheitlich arbeitenden Mitarbeitenden als Zielbild zu definieren. Es sieht allerdings anspruchsvoll aus – und ist es auch. Die gute Nachricht ist aber: Jugendämter können sich Schritt für Schritt dorthin entwickeln. Dabei kann der Weg beim oben gezeigten Modell A beginnen und dann im Verlauf einiger Jahre über das Modell B oder C schließlich Modell D erreichen. Wichtig wird sein, ein inklusives Modell D explizit als Ziel zu formulieren, die schrittweise Entwicklung dorthin zu kommunizieren und auch konkret zu planen - sonst bleibt man in den Mühlen des Alltags allzu häufig auf halbem Wege stecken und ein als Übergang gedachtes Modell A bleibt als Endzustand bestehen. Das wäre schade und wird weder der Intention der SGB VIII-Reform noch den Familien gerecht.

## 6. FAZIT

Es ist deutlich geworden, dass es bei der dritten Reformstufe um weit mehr geht als um eine bloße Verwaltungsstrukturreform. Die Umsetzung der dritten Reformstufe ist eine große Aufgabe - aber sie wird nur dann zur Großen Lösung, wenn sie nach vorne gedacht wird. Der Beitrag soll Mut machen, das anzugehen – damit aus beiden Verwaltungen und beiden Rechtskreisen mehr als nur die Summe der Teile, sondern tatsächlich ein Ganzes, eine inklusive Jugendhilfe entsteht. Dazu einige Empfehlungen:

- Gestalten Sie Ihre Aufbauorganisation bewusst und proaktiv. Warten Sie nicht, bis sie von äußeren Einflüssen gestaltet wird.
- Richten Sie Ihre Struktur nach den Bedarfen Ihrer Zielgruppe aus. Bürger\*innen wissen am besten, was sie brauchen – fragen Sie sie danach und beziehen Sie sie in das Design Ihrer Service-Leistungen ein. Leiten Sie aus den Bedarfen der Familien die passenden Formen von Spezialisierung ab.
- Entwickeln Sie Ihr Jugendamt Schritt für Schritt weiter. Nehmen Sie sich die Zeit, von- und miteinander zu lernen. Deswegen lohnt es sich, früh damit anzufangen. Starten Sie mit einer Zieldefinition, analysieren und synchronisieren Sie Ihre Prozesse und entwickeln Sie daraus die Aufbauorganisation. (Dazu ausführlich: v. Walter & Christ 2021 und v. Walter & Christ 2022).
- Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden etwas zu. Sie sind hochkompetent und erfahren, lern- und entwicklungsfähig. Darauf können Sie aufbauen. Das nötige Wissen ist in den regionalen Sys-

temen der Jugend- und der Eingliederungshilfe vorhanden – es will nur noch geteilt werden. Hier helfen strukturierte Schulungspläne und eine Prioritätensetzung, um gezielt Wissen aufzubauen.

- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden nach und nach zu Generalist\*innen. Bieten Sie ihnen dafür einen guten „Backstage-Bereich“ an, der rechtliche Detailkenntnisse und Spezialwissen zur Verfügung stellt und die Mitarbeitenden im „Frontstage-Bereich“ absichert und unterstützt. Definieren Sie den Service-Level, mit dem Ihr Backstage-Bereich auf Anfragen der Mitarbeitenden reagiert – denn verzögerte oder praxisferne Antworten helfen im Frontstage-Bereich wenig.

Es lohnt sich, diesen Weg zu gehen. Die Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendhilfe hat es in ihrer Stellungnahme zum aktuellen Gesetzgebungsverfahren treffend formuliert: „Für alle jungen Menschen in ihrer Vielfalt trägt Teilhabe am Leben in der Gesellschaft wesentlich dazu bei, dass sie zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit heranwachsen können“ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe 2023). Oder, wie John Meister, Leitung „Inklusive Jugendhilfe“ der Sozialbehörde in Hamburg, es formuliert: Nur Teilhabe *und* Erziehung ermöglichen Entwicklung.

## LITERATUR

- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2023). Inklusion gestalten! Anregungen zum Beteiligungsprozess, Bewertungen der Gestaltungsoptionen zu künftigen Anspruchsnorm und Verfahren. Zugriff am 17.08.2023: [https://www.agj.de/positionen/artikel.html?tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=7542&cHash=45c1b53f46c198ab922f5b32d2b22ee2](https://www.agj.de/positionen/artikel.html?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=7542&cHash=45c1b53f46c198ab922f5b32d2b22ee2), letzter Zugriff 22.08.2023
- INFO GmbH Markt- und Meinungsforschung: Eltern von Kindern mit Beeinträchtigungen – Unterstützungsbedarfe und Hinweise auf Inklusionshürden. Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin, 2022. Zugriff am 17.08.2023: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-613-elternstudie-unterstuetzungsbedarfe-inklusionshuerden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-613-elternstudie-unterstuetzungsbedarfe-inklusionshuerden.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Schmid-Obkirchner, H. (2023). Auf dem Weg zur inklusiven Kinder- und Jugendhilfe: Ausgangslage, Ziele und Umsetzungsprozesse. Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit 54, S. 4-17.
- Technologiestiftung Berlin (Hrsg.) (2020). Öffentliches Gestalten. Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung. Berlin: Königsdruck GmbH.
- v. Walter, A., Christ, F. (2022). Das inklusive Kinder- und Jugendhilferecht ins Leben bringen. Oder: Warum die Reform des SGB VIII zwingend eine Reform des Jugendamts braucht. NDV 12/ 2022, S. 583-589.
- v. Walter, A., Christ, F. (2021). All inclusive in der Jugendhilfe? Organisationale Herausforderungen für das Zusammenspiel zwischen Jugendamt und Trägerlandschaft. NDV 11/ 2021, S. 575-582.



## **IMPULSGEBERINNEN**

Annika von Walter, Sonderpädagogin, Erziehungswissenschaftlerin und Marktmanagerin bei gfa | public GmbH für den Bereich Jugendhilfe. Organisationsberatung der öffentlichen Jugendhilfe in der Vorbereitung und Umsetzung der SGB VIII-Reform und in der Gestaltung von Prozessen, Strukturen und Steuerungsaufgaben.

gfa | public GmbH, Schwedter Straße 9a, 10119 Berlin, [aw@gfa-public.de](mailto:aw@gfa-public.de), [www.gfa-public.de](http://www.gfa-public.de)

Alexa Keinert, Kommunikationswissenschaftlerin und Seniorberaterin bei gfa | public GmbH. Beraterin für Jugendämter insbesondere in der Organisationsanalyse, vor allem an den Nahtstellen zwischen Organisationseinheiten und Rechtskreisen sowie und in der nutzer\*innenorientierten Konzeption von Verfahrenslots\*innen.

Alexa Keinert, gfa | public GmbH, Schwedter Straße 9a, 10119 Berlin, [ake@gfa-public.de](mailto:ake@gfa-public.de), [www.gfa-public.de](http://www.gfa-public.de)