

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
18. WAHLPERIODE
**2. NEUDRUCK
STELLUNGNAHME
18/2722**

A04



Bochum, 08.08.2025

Prof. Dr. Dirk Michael Nüsken

Prorektor für Forschung, Transfer und Internationales
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Diakonie

Immanuel-Kant-Str. 18-20
44803 Bochum

EvH Bochum

Protestant University of Applied Sciences

nuesken@EvH-Bochum.de

Schriftliche Stellungnahme als Sachverständiger für die Anhörung des Ausschusses für Familie, Kinder und Jugend des Landtags Nordrhein-Westfalen zum Antrag der Fraktion der FDP
„Stärkung der Jugendämter in Nordrhein-Westfalen – Maßnahmen gegen Überlastung und für besseren Kinderschutz“ (Drs. 18/12559)

Sehr geehrte Damen und Herren des Ausschusses für Familie, Kinder und Jugend des Landtags Nordrhein-Westfalen, sehr geehrte Damen und Herren Sachverständige. Zu dem o.g. Antrag nehme ich wie folgt Stellung.

Zum Anliegen des Antrages:

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) der Kommunen nimmt als Basisdienst der Jugendämter eine zentrale Rolle in der Unterstützung und Begleitung von Kindern, Jugendlichen und Familien in belasteten Lebenssituationen ein. Seine Aufgaben reichen von Beratungsaufgaben über die Planung von Hilfen oder von Angeboten im Sozialraum bis hin zum Kinderschutz. Diese Tätigkeit stellt nicht nur hohe fachliche Anforderungen, sie ist auch von strukturellen Unsicherheiten geprägt und wird im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen ausgeübt (vgl. Steinbrich/Faber-Strauch/Tinnefeld 2025).

Der im Wesentlichen in kommunaler Verantwortung wahrgenommene Kinderschutzauftrag realisiert die staatliche Garantienstellung, wie sie grundlegend in Art. 6 des Grundgesetzes und in § 1 des SGB VIII verfasst ist. Durch die den Kommunen mögliche Nähe zu den Menschen ist diese hoheitliche Aufgabe eng mit den Lebenswelten der Familien verknüpft. Zugleich stellt dieser exponierte gesellschaftliche Auftrag Kommunen vor große Herausforderungen. Sie müssen nicht weniger leisten, als Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen und zugleich Eltern und Personensorgeberechtigte beraten und unterstützen. In diesem Doppelmandat treten neben die Sicherung des Kindewohls nicht selten divergierende Interessen – und zuweilen Rechte – insbesondere von Eltern und anderen Personensorgeberechtigten. Kommunen mit ihren Jugendämtern müssen im Kinderschutz bundeseinheitliche rechtliche Normen, landesrechtliche Verfahrensstandards und kommunale Spezifika berücksichtigen. Sie sind auf korrespondierende Systeme wie das Gesundheits- oder Bildungswesen und auf die autonomen Entscheidungen von Familiengerichten angewiesen. Sie realisieren ihren Auftrag im Kontext kommunal kaum zu beeinflussender soziostruktureller Belastungsfaktoren, inmitten von Verwaltungs- und Haushaltsbedingungen sowie im Geflecht des Zusammenwirkens mit freien Trägern. Nicht zuletzt spielen auch sich stetig weiterentwickelnde rechtliche Ansprüche und das Fortschreiten von wissenschaftlichen und fachpraktischen Erkenntnissen eine Rolle. Nicht zu unterschätzen ist auch die öffentliche Wahrnehmung des Kinderschutzhandelns, welches sich insbesondere bei undurchsichtigen Fällen oder bei tatsächlichen Schadensfällen wahlweise als „zu spät“ oder als „zu früh“ brandmarken lässt.

Besonders im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist der Fachkräftemangel bereits seit einigen Jahren eine bedeutende Herausforderung, die die Arbeit der Jugendämter erheblich beeinflusst. Jugendämter verfügen mitunter derzeit nur über begrenzte Handlungsmöglichkeiten, um die dringend benötigten Fachkräfte zu gewinnen (vgl. Steinbrich/Faber-Strauch/Tinnefeld 2025).

Für die Arbeitsbelastung im ASD unmittelbar relevant sind der Anstieg der Inanspruchnahme von Hilfeleistungen wie auch die Anzahl der Überprüfungen von Kindeswohlgefährdungen. Besonders die Anzahl der für den Kinderschutz relevanten § 8a SGB VIII-Verfahren ist zuletzt stärker gewachsen als die verfügbaren Vollzeitäquivalente, was zu einer Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Fallzahl und Personal führt. Zwar ist im Zeitraum 2010 bis 2020 in der Summe sowohl die Anzahl der im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) tätigen Personen in NRW (+24%) als auch die Zahl der Vollzeitäquivalente (+29%) deutlich gestiegen. Der Ausbau des ASD-Personals folgte damit in etwa der Entwicklung der Fallzahlen im Bereich der Hilfen zur Erziehung (HzE). Er kompensiert aber nicht die darüber hinausgehenden Steigerungen bei etwa bei den Kinderschutzverfahren gem. § 8a SGB VIII und bei Verfahren der Eingliederungshilfen gem. § 35a SGB VIII. Seit Ende 2021 sind zudem die Fallzahlen von jungen unbegleitet geflüchteten Menschen (UMAs) gestiegen, auch damit dürfte der Personalbedarf im ASD weiter angestiegen sein. Vor diesem Hintergrund erscheint es besorgniserregend, dass das ASD-

Personal 2020 nicht nur nicht weiter ausgebaut wurde, sondern es sich sogar verringerte (vgl. LWL/LVR 2023, S. 91-96).

Die Hintergründe des Fachkräftebedarfes sind vielfältig. Neben dem vielerorts anstehenden Generationswechsel spielen Effekte durch den Ausbau von Leistungen oder auch die fehlende Aufmerksamkeit für die Gewinnung von neuen Fachkräften eine Rolle (vgl. Müller et al. 2024, S. 2). In den kommenden Jahren wird etwa jede fünfte Fachkraft im ASD (18 %) in den Ruhestand treten, damit verlassen z.T. sehr erfahrene Kräfte diesen Dienst eine (weitere) Verjüngung dürfte die Folge sein. Bereits 2016 war die stärkste Altersgruppe innerhalb des ASD-Personals die der 25- bis unter 35-jährigen Fachkräfte, wobei ein Fünftel des Personals sogar jünger als 30 Jahre war. Eine solche Entwicklung wird zwangsläufig Auswirkungen auf die fachliche Qualität und die interne Steuerung haben. Dabei ist es wichtig, den Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und jüngeren Mitarbeitenden zu sichern und die unterschiedlichen persönlichen Erfahrungshorizonte sowie Wertvorstellungen zu moderieren (vgl. Hollenberg 2023, S. 7).

Im Rahmen HzE-Berichtes 2023 wird der Versuch eines Blickes bis ins Jahr 2030 gewagt: Demnach müssten Neueinstellungen im ASD in NRW nicht nur die 670 Personen kompensieren, die 2020 bereits 55 und älter waren und die bis 2030 nach und nach das Rentenalter erreichen werden. Hinzu kommen Personen, die das Arbeitsfeld vorzeitig verlassen. Wie viele das sein werden, hängt auch davon ab, inwieweit es den Jugendämtern in NRW gelingt, sowohl die Einarbeitungsphase als auch die langfristigen Arbeitsbedingungen attraktiv und nachhaltig zu gestalten (vgl. LWL/LVR 2023, S. 93).

Die Praxis reagiert auf die aktuelle Fachkräftekrise u.a. mit der teilweisen Öffnung des Berufsfeldes der Sozialen Arbeit für fachfremde Quereinsteiger*innen oder auch mit der Absenkung von Standards – etwa im Rahmen der Hilfeplanung oder der Dokumentationspflichten. Mit solchen Strategien stellen sich aber zugleich Fragen der professionellen Erbringung sozialer Dienstleistungen wie auch einer grundsätzlichen De-Professionalisierung (Laub 2024, S. 268 f./Beckmann 2024, S. 207 f.) Solche Fragen stellen sich umso deutlicher, wenn man auf die zunehmende Komplexität von Fällen blickt, auf die z.B. Weber und Eschweiler (2024, S. 196 f.) verweisen und die Anforderungen durch spezifische Kenntnisse wie sie sich etwa im Rahmen inklusiver Hilfen beachtet.

Auch unzureichende Hilfeangebote, wie sie in der stationären Kinder- und Jugendhilfe vorzufinden sind, führen bei Fachkräften zu hohen Belastungen (insbesondere bei Kinderschutzverfahren) und zu einem großen zeitlichen Aufwand in der Suche nach einem Platz etwa in einer Wohngruppe. Steht kein geeigneter Platz zur Verfügung, muss oftmals eine Einrichtung gewählt werden, die nur bedingt den individuellen Bedürfnissen der jungen Menschen entspricht, was im Widerspruch zum professionellen Verständnis der Hilfeleistung steht und Frustration bei den Fachkräften auslösen kann (vgl. Hollenberg 2023, S. 206).

Blickt man vor diesem Hintergrund auf die Personalgewinnung, bzw. Personalbindung im ASD, so erschweren die genannten Bedingungen diese deutlich. Insbesondere wenn neben hohen Fluktuationen auch langwierige krankheitsbedingte Fehlzeiten kompensiert werden müssen.

Zu den geforderten Aufträgen:

Der Landtag beauftragt die Landesregierung, eine zentrale Rechtsaufsicht für die Jugendämter auf Landesebene zu etablieren, um einheitliche Standards zu gewährleisten und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu überwachen.

Bevor auf einige rechtliche und fachliche Kontexte einer solchen Forderung eingegangen wird, soll zumindest bereits erwähnt werden, dass jede Form von Gewährleistung, etwa von Standards oder der Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben seitens des Landes NRW, einen hohen Aufwand nach sich ziehen würde. Angesichts von 186 Jugendämtern in NRW und von etwa 4.500 Fachkräften im ASD würde ein solches Vorhaben die (Verwaltungs-) Aufgaben des Landes und der Kommunen deutlich erweitern und dauerhaft entsprechende Ressourcen benötigen.

Zu den Kontexten einer solchen Forderung: Die alleinige „Kontrolle“ über die bedarfsgerechte Ausstattung und die Ausrichtung der Angebote und Leistungen der Jugendhilfe in einer Kommune bzw. dem jeweiligen Gebiet obliegt dem örtlichen Jugendhilfeausschuss als Teil des zweigliedrigen Jugendamtes bzw. den Stadträten. Hintergrund dazu ist, dass die Aufgaben nach dem SGB VIII von den Jugendämtern in kommunaler Selbstverwaltung (als weisungsfreie Pflichtaufgabe) wahrgenommen werden. Kommunen sind damit einerseits verpflichtet, ihren Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nachzukommen, andererseits sind sie in dem gegebenen rechtlichen Rahmen der jeweiligen Ansprüche aber frei in der Gestaltung der Art- und Weise der Umsetzung. Eine (externe) Fachaufsicht ist Art. 28 Abs. 2 GG folgend (zumindest im engeren Sinn) nicht vorgesehen.

In Art 28 (2) GG heißt es: Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung.

Fachaufsicht wird im klassischen Sinne als Aufsicht einer vorgesetzten über eine nachgeordnete Stelle verstanden, mit dem Ziel, die recht- und zweckmäßige Aufgabenerfüllung sicherzustellen (vgl. Biesel/Messmer/Schrapper 2020). In der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt diese Aufgabenwahrnehmung auf kommunaler Ebene als weisungsfreie Pflichtaufgabe. Eine externe Fachaufsicht ist dabei aus verfassungsrechtlichen Gründen – insbesondere auf Basis von Art. 28 Abs. 2 GG – allenfalls eingeschränkt möglich (vgl. Huster/Lämmert 2021).

Lediglich Aufgaben der Kommunal- und Rechtsaufsicht (nicht aber der Fachaufsicht und damit hinsichtlich der Bewertung der Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandelns) werden durch die Regierungspräsidien u. ä. Aufsichtsbehörden wahrgenommen. Im Rahmen der Kommunalaufsicht, die eine besondere Form der Rechtsaufsicht darstellt, wird „lediglich“ überprüft, ob eine Kommune im Rahmen ihres Verwaltungshandelns, und damit auch des Kinderschutzes, Recht und Gesetz einhält. Dies erfolgt zumeist anlassbezogen bei Beschwerden von Bürger*innen. Relevant für NRW ist an dieser Stelle aber auch die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (gpaNRW). Diese ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts des Landes Nordrhein-Westfalen mit Dienstherrenfähigkeit. Sie wurde 2002 bzw. 2003 errichtet. Gesetzliche Grundlage ist das Gesetz über die Gemeindeprüfungsanstalt (Gemeindeprüfungsanstaltsgesetz - GPAG). Die Gemeindeprüfungsanstalt führt insbesondere die überörtliche Prüfung bei Gemeinden und Landkreisen durch und ist für die Jahresabschlussprüfung bei deren Eigenbetrieben zuständig. Im Mittelpunkt der Arbeit der gpaNRW Arbeit stehen die Haushalte der Kommunen. In ihrem Sinne verfolgt die überörtliche Prüfung folgende Ziele:

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit,
- Erhöhung der Steuerungsfähigkeit,
- Sicherung der Rechtmäßigkeit des kommunalen Handelns sowie
- Förderung der Fortentwicklung kommunaler Selbstverwaltung.

Die in dem hier vorliegenden Antrag geforderte Rechtsaufsicht tangiert damit zumindest die Aufgaben der gpaNRW, zu deren Aufgaben (s.o.) die Sicherung der Rechtmäßigkeit des kommunalen Handelns zählt. Das für Kommunales zuständige Ministerium des Landes NRW (Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen) kann die gpaNRW zudem mit Prüfungen und der Erstellung von Gutachten beauftragen.

Grundsätzlich gilt aber: Bei Aufgaben im Rahmen eines übertragenen Wirkungskreises, wie dem der Kinder- und Jugendhilfe, wird die Kommune für die staatliche Verwaltung tätig und dementsprechend hat hier die staatliche Aufsichtsbehörde der Kommune die Fachaufsicht mit den damit einhergehenden Kontroll- und Weisungsrechten. Bisherige Erfahrungen auch im Zuge des Kinderschutzgesetzes NRW orientieren sich deshalb an diesen Bedingungen, indem keine klassische Aufsicht im Sinne einer (externen) Kontrollaufsicht etabliert wird, sondern eine beratungsorientierte Entwicklungsaufsicht auf den Weg gebracht werden soll.

Auch internationale Erfahrungen, etwa aus den Niederlanden, zeigen die Relevanz solcher eher dialogorientierter Systeme. In den Niederlanden überwacht die Jugendaufsichtsbehörde die Einhaltung des niederländischen Jugendgesetzes, sie führt anlassbezogene Prüfungen durch und erteilt konkrete Verbesserungsaufträge, deren Umsetzung dokumentiert werden muss (vgl. Nederlands Jeugdinstuut 2021). Wesentlich ist in den Niederlanden weniger eine Datenerhebung als solche, sondern ein datenbasierter Dialog („beratende Aufsicht“), der Transparenz und gemeinsame Verantwortung stärken soll. Auch nationale Praxisbeispiele wie die Hamburger Jugendhilfeinspektion zeigen, dass verbindliche Verfahrensstandards, Regelprüfungen und die Einbindung von Kinderschutzkoordinator*innen zur strukturellen Qualitätssicherung beitragen können. Gleichzeitig wurde in der Evaluation der Inspektion (Biesel/Messmer 2018) auf Akzeptanz- und Legitimationsprobleme hingewiesen, die sich ergeben, wenn Maßnahmen als rein kontrollierend und ohne Bezug zu den strukturellen Möglichkeiten der Aufgabengestaltung erlebt werden.

Hinsichtlich der mit diesem Antrag geforderten zentralen Rechtsaufsicht in NRW sollte deshalb zunächst geprüft werden bei welchen Anlässen und in welcher Form die bisherige Kommunal- und Rechtsaufsicht durch die Regierungspräsidien bislang in jugendhilferechtlichen Fragen ausgeübt wird. Hierzu liegen bislang kaum Erkenntnisse vor. Auch kommunenübergreifende Erkenntnisse aus den skizzierten Aufgaben der gpaNRW ließen sich aufbereiten und für die Entwicklung in NRW insgesamt nutzen. Ob und ggf. in welcher Form hier seitens der Bezirksregierungen oder/und der gpaNRW Weiterentwicklungspotentiale bestehen, die dem geforderten Ziel nach der Gewährleistung von einheitlichen Standards und der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben tatsächlich entsprechen können, erscheint derzeit ungeklärt. Ohne eine solche Klärung und ohne eine Beachtung der rechtlichen Bedingungen, der konnexitätsrelevanten Aspekte wie der mit der damit zusammenhängen Steigerung von Verwaltungsaufgaben lässt sich die in dem vorliegenden Antrag geforderte Initiative nicht realistisch bedenken. Der mit diesem Anliegen anvisierte Gewinn durch Kontrolle und Gewährleistung hat einen hohen Preis, den es gewissenhaft abzuschätzen gilt. Empfehlen ließe sich dem Ausschuss eine Präsentation und ggf. Visitation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg. Wengleich unter den Bedingungen eines Stadtstaates ist diese im Auftrag der Hamburger Senatsverwaltung mit einen klaren Inspektionsauftrag angetreten und verfügt neben einer mehrjährigen Erfahrung auch über einschlägige Evaluationsergebnisse.

Mit Blick auf angemessene Standards soll an dieser Stelle noch auf ein Problem aufmerksam gemacht werden, welches die von den Jugendämtern verwendeten Einschätzbögen bei möglichen Kindeswohlgefährdungen betrifft. In der Praxis der Jugendämter in NRW findet eine

Vielzahl an Instrumenten Anwendung, die (mögliche) Indikatoren einer Kindeswohlgefährdung aufführen. Bereits 2008 arbeiteten 81 % der Jugendämter in NRW mit Indikatorenlisten/Prüfbögen (vgl. LVR/LWL 2020, S. 26). Zwar gilt es als fachlich unumstritten, dass solche Instrumente als Hilfsmittel zur Strukturierung von Wahrnehmungs- und Beobachtungsprozessen dabei helfen können, blinde Flecken zu vermeiden und Entscheidungen begründet zu treffen. Nur die wenigsten der von den Jugendämtern verwendeten Einschätzungsbögen sind aber evaluiert und damit wissenschaftlich dahingehend überprüft, dass diese den Prozess der Einschätzung einer tatsächlichen Kindeswohlgefährdung auch befördern. Wissenschaftlich betrachtet geht es an dieser Stelle insbesondere um die Sicherung der Zuverlässigkeit (Reliabilität) des Kinderschutzbogens, um die Vorhersagekraft (prädiktive Validität) und um die kriterienbezogene Aussagekraft (Validität) dieser Bögen (vgl. DJI 2008). Es ist dringend anzuraten, dass die Jugendämter in NRW solche evaluierten Bögen (wie etwa den von den Jugendämtern Düsseldorf und Stuttgart entwickelten Bogen, der mittlerweile auch in eine Software eingebunden werden kann) nutzen und damit das Risiko, welches die zahlreichen selbstentwickelten Bögen mit sich bringen, minimieren.

Der Landtag beauftragt die Landesregierung das System zur externen Evaluation der Jugendämter im Sinne der Qualitätsentwicklung durch das Landeskinderschutzgesetz weiterzuentwickeln.

Hier sollte die vorgesehene Evaluation des Landeskinderschutzgesetzes NRW abgewartet werden. Im LkSchG heißt es dazu in § 22: Beteiligungsverfahren und Evaluationsklausel: (2) Dieses Gesetz ist zwei Jahre nach Inkrafttreten zu evaluieren. Über das Ergebnis der Evaluation ist dem Landtag zu berichten.

Der Landtag beauftragt die Landesregierung zur Verbesserung der Personalausstattung ein landesweites Programm zur Personalgewinnung und -bindung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) zu entwickeln.

o Mit Blick auf Berufseinsteiger ist ein gutes Onboarding und die Etablierung einer qualifizierten Berufseinmündungsphase sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sollte ein landesweites Trainee-Programm für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger im ASD entwickelt werden, das auch auf andere akademische und nicht-akademische Abschlüsse für die Arbeit in der Jugendhilfe vorbereitet.

o attraktivere Arbeitsbedingungen in den Jugendämtern zu ermöglichen, um die berufliche Tätigkeit in einem Jugendamt langfristig attraktiver zu gestalten.

o Entsprechend mit den Kommunen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln sowie

o die Begleitung von Teamprozessen innerhalb des ASD durch Supervision zu gewährleisten.

o die Personalführung in den Jugendämtern durch Förderung von Qualifizierung und professionelle Begleitung zu stärken

Die genannten Aufgaben zählen zu den originären Aufgaben der Kommunen und ihrer Jugendämter. Impulse der Landesregierung können jedoch an der ein- oder anderen Stelle förderlich sein wie aktuell etwa das durch das MKJFGFI geförderte Projekt „Vertiefungsspur ASD“ beweist. Die Vertiefungsspur ASD ist ein Qualifizierungsnachweis für Studierende im

Bachelorstudiengang Soziale Arbeit, mit dem Studierende bereits im Studium relevante praktische und theoretische Kenntnisse für den ASD erlangen können.

Er erfüllt mehrere Zwecke:

- *Orientierung*: Studierende werden informiert über die interessante und anspruchsvolle Tätigkeit im ASD
- *Qualifizierung*: Studierende erhalten während ihres Bachelorstudiums vertiefte theoretische und praktische Kenntnisse für die Tätigkeit im ASD
- *Nachweis*: Studierende erhalten einen Nachweis, den sie zur Bewerbung im ASD nutzen können. Jugendämter wiederum erfahren so bereits im Bewerbungsverfahren durch das Zertifikat von der erfolgten Schwerpunktsetzung der Studierenden.

Erprobt wird das, auch von der BAG ASD begleitete Projekt, an den Hochschulen EvH Bochum, FH Münster sowie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) an den Standorten Aachen und Münster. Die zentrale Koordination übernimmt das Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA). In Zusammenarbeit mit Jugendämtern aus den drei Modellregionen (Aachener Region, Münsterland, Ruhrgebiet) werden an den Hochschulen zusätzliche von Fachkräften des ASD besonders praxisnahe Lehrveranstaltungen angeboten. Darüber hinaus stellen die beteiligten Jugendämter ein festes Kontingent an Praktikumsplätzen für teilnehmende Studierende der Vertiefungsspur sicher. Aktuell nehmen etwa 250 Studierende der drei beteiligten Hochschulen an der Vertiefungsspur teil. Förderzeitraum ist von Juni 2024 bis September 2026. Spätestens nach Vorliegen der Ergebnisse der Evaluation dieses Projektes zum Ende des Jahres 2025 sollte das MKJFGFI die Förderung für eine weitere Projektphase realisieren. In dieser ist auch eine Ausweitung auf andere Hochschulen in NRW und damit in anderen NRW-Regionen möglich. So könnten die drei bislang beteiligten Hochschulen beispielsweise in einer Art „Patenmodell“ drei weitere Hochschulen in NRW bei der Einführung einer Vertiefungsspur unterstützen.

Bezogen auf die angesprochenen Modelle zum Onboarding und zu Trainee-Programmen für den ASD in NRW könnten in einem ersten Schritt seitens des Landes NRW die bereits bestehende Erfahrungen (z.B. der Jugendämter Dortmund, Bochum und Essen) und entsprechende Strategien wie etwa der Initiative der AG Öffentlichkeitsarbeit der BAG Landesjugendämter (<https://www.personal-gewinnen-und-binden.de>) oder aktueller Fachliteratur¹ systematisch gesichtet, analysiert und für die Jugendämter in NRW angemessen aufbereitet werden. Dazu bieten sich Fachtagungen oder/und einschlägige Fortbildungs- oder Beratungsformate für Führungskräfte von Jugendämtern wie auch für die Personalämter der Kommunen in NRW an. Darin könnten und sollten auch Themen des Umgangs mit Belastungen, der Steigerung der Attraktivität von Arbeitsbedingungen, betriebliche Gesundheitsförderung und die Förderung von Teamprozessen eine Rolle spielen.

Der Landtag beauftragt die Landesregierung regelmäßige Fortbildungsprogramme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendämter im Bereich Kinderschutz und Krisenintervention zu fördern.

¹ z.B. Peters, B. (2020): Onboarding - Professionelle Identität, Einarbeitung, Integration neuer Fachkräfte im Jugendamt; Breuer, S./Tietmeyer, J. (2024): Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen und Lösungsansätzen; Pamme, H. (2023): Personalentwicklung im ASD; Nüsken, D. (2020): Erziehungshilfen als Beruf: Einblicke in die Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes.

Solche Fortbildungen stehen bereits grundsätzlich z.B. durch die Landesjugendämter, durch Fachinstitute oder Hochschulen zur Verfügung. Ob diese in Anzahl und Qualität für NRW ausreichend sind kann nicht eingeschätzt werden. Eine Landesinitiative könnte solche Fortbildungen bündeln und strukturieren und diese durch eine Anschubfinanzierung für Jugendämter z.B. auch in In-House-Formaten auf den Weg bringen. Herausfordernd erscheint die unterschiedliche Förderung von Fort- und Weiterbildungen durch die Jugendämter in NRW selbst zu sein. Im Gutachten des SPI für die Kinderschutzkommission des Landtages NRW (SPI 2021, Landtag NRW Information 17/316) heißt es dazu: Der Durchschnittswert für Fort- und Weiterbildungen in den Jugendämtern pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) im ASD liegt bei 412 €. Jenseits dieses Durchschnittswertes zeigen sich große Unterschiede der Jugendämter. Ersichtlich wird dies an der Spanne von 175 € bis 2.253 € für Fort- und Weiterbildungen jeweils pro VZÄ. Um diese eingesetzten Budgets bewerten zu können, lohnt ein Blick in das durchschnittliche Fortbildungsbudget betrieblicher Weiterbildung in Wirtschaftsunternehmen. In einer Analyse für das Institut der Deutschen Wirtschaft weisen Seyda und Placke (2020, S. 105) ein durchschnittliches Fortbildungsbudget von 1.237 € pro Mitarbeiter*in im Jahr 2019 bei deutschen Unternehmen (Industrie, Dienstleistungen und Handel) aus.

Gesellschaftlich so wichtigen Aufgaben wie dem Kinderschutz und den Hilfen zur Erziehung kann der oben dargestellte Durchschnittswert von 412 € kaum gerecht werden. Dieser liegt lediglich bei einem Drittel des in Wirtschaftsunternehmen üblichen durchschnittlichen Budgets und wird zudem nicht von allen Jugendämtern erreicht. So liegen die Werte von fünf der elf der an dem o.g. Gutachten beteiligten Jugendämter z. T. deutlich darunter. Nicht zuletzt angesichts der Verantwortung jeder einzelnen Fachkraft für Hilfen zur Erziehung, die pro VZÄ durch die Implementierung von Hilfen zur Erziehung rasch ein sechs- oder siebenstelliges Kostenvolumen jährlich erreichen können, erscheinen die erhobenen Werte marginal (vgl. SPI 2012, S. 26 f.).

Auch auf die oft mangelnde Verbindlichkeit von Fortbildungen und des dementsprechenden Controllings weist das Gutachten des SPI hin: „Ein Problem ist, dass mir nicht auffällt, wenn jemand gar keine Fortbildung beansprucht“ (Qu. In. 04_01), heißt z.B. in einem Interview. Ein in den diesbezüglichen Expertinnen- und Experteninterviews häufig angesprochenes Problem bildet damit die mangelnde Übersicht der Leitungskräfte der Jugendämter in NRW über die Fortbildungsaktivitäten der Fachkräfte. Fortbildungen sind in allen an dem Gutachten beteiligten Jugendämtern freiwillig, und häufig, so die Befragten in den Interviews, falle es nicht auf, wenn Fachkräfte bspw. gar keine Fortbildungen in einem Kalenderjahr – oder auch grundsätzlich - in Anspruch nehmen. Gemeinsam mit den Jugendämtern in NRW erscheint es vor diesem Hintergrund sinnvoll zu sein, eine unterstützende Struktur für alle Fortbildungsaktivitäten der Fachkräfte im ASD zu entwickeln und sicherzustellen. So könnten z.B. Fortbildungen wie „Neu im ASD“, oder „On-Boarding - Neu im ASD“ landesseits gefördert werden. Die erstgenannte Fortbildung, die durch die beiden Landschaftsverbände und die Fachhochschule Münster entwickelt wurde und die insofern als etabliert gelten kann, als dass sie bereits seit 2009 durchgeführt wird, könnte ebenso wie das das Onboarding-Konzept von JHC (Jugendhilfe Consulting) als Qualitätsmerkmal für ASD-Fachkräfte in NRW verbindlicher angeraten und ggf. auch verpflichtend eingeführt werden (vgl. ebd. S. 28 f.). Beide hier beispielhaft genannten Konzepte entstammen Anbietern aus NRW mit langjährigen und auch NRW-spezifischen Erfahrungen.

Der Landtag beauftragt die Landesregierung gemeinsam mit den Kommunen eine verbindliche Obergrenze für die Anzahl der Fälle pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter im ASD festzulegen, um eine qualitativ hochwertige Betreuung sicherzustellen.

Diese Diskussion ist bereits mehrfach geführt worden und entsprechende Berechnungen liegen etwa seitens der KGST oder des Deutschen Vereins oder von ver.di vor. Viele Jugendämter orientieren sich bereits an solchen Empfehlungen, sind jedoch nicht davor gefeit in Krisenzeiten davon abzuweichen. Wie bereits im Kontext der eingangs diskutierten Frage nach einer Rechtsaufsicht stellen sich hier Fragen nach der rechtlichen und fachpraktischen Realisierbarkeit und nicht zuletzt nach der Durchsetzbarkeit von Veränderungen bei festgestellten Abweichungen.

Entscheidend erscheint an dieser Stelle die Frage danach, ob und in wieweit die Jugendämter in NRW ihrer durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz von 2021 aufgegebenen Verpflichtung zur Personalbemessungen nachgekommen sind und welche Ergebnisse diese jeweils nach sich zog. In § 79 SGB VIII (Gesamtverantwortung, Grundausstattung) heißt es: Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter und der Landesjugendämter einschließlich der Möglichkeit der Nutzung digitaler Geräte zu sorgen; hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen. Der diesbezügliche Status Quo der Jugendämter in NRW sollte evaluiert und in entsprechenden rechtlichen und fachlichen Diskursen in NRW aufgegriffen werden.

- **die Möglichkeit zur Schaffung von Jugendämterverbänden zu prüfen, um sich den aktuellen Herausforderungen zu stellen.**

Dies scheint insbesondere angesichts der z.T. sehr kleinen Jugendämter in NRW eine lohnenswerte Initiative zu sein. Die Förderung solcher Modelle und deren Evaluation könnte durch das Land NRW angeregt und auf den Weg gebracht werden.

- **die Anzahl der Plätze in Wohnheimen und Pflegefamilien bedarfsgerecht zu erhöhen, indem gezielte Förderprogramme zur Schaffung zusätzlicher Kapazitäten entwickelt und finanzielle Anreize für Pflegefamilien ausgebaut werden.**

Die hier in erster Linie angesprochenen freien Träger unterliegen mittlerweile ähnlichen Nöten hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Fachkräften wie die öffentlichen Träger. Initiativen zur Schaffung zusätzlicher Kapazitäten dürfen nicht zu „Verteilungskämpfen“ um Fachkräfte führen. Diese werden bei öffentlichen wie bei freien Trägern benötigt. Eine allgemeine Fachkraftinitiative für die Kinder- und Jugendhilfe und die Förderung von Quer- und Einstiegsqualifizierungen an den Hochschulen NRW erscheint hier lohnenswerter zu sein. Mit Blick auf die finanziellen Anreize für Pflegefamilien sollte eine vorsichtige Vorgehensweise angeraten sein. Die Aufnahme eines Pflegekindes sollte finanziell angemessen gefördert werden. Eine solche Entscheidung darf jedoch niemals allein monetär motiviert gefällt werden. Die Begleitung des Aufwachsens von jungen Menschen, die Vernachlässigung, Gewalt oder sexuelle Gewalt erfahren haben ist kein „ökonomisches Projekt“ (und darf dies niemals sein) sondern eine sehr persönliche und ethisch zu verantwortende Entscheidung, die politisch betrachtet durch professionelle Unterstützung gefördert und gerahmt sein muss.

- **eine landesweite digitale Plattform in Zusammenarbeit mit den Jugendämtern in Nordrhein-Westfalen aufzusetzen, die freie Plätze in der Jugendhilfe transparent darstellt und eine direkte Platzanfrage über das Portal ermöglicht.**

Eine solche Initiative ließe sich bedenken und erproben. Freie Plätze werden jedoch in den allermeisten Fällen nicht von den Jugendämtern sondern von freien Trägern zur Verfügung gestellt. Diese müssten damit im Kern einer solchen Initiative stehen. Dabei sollten jedoch auch

die bereits bestehenden Angebote wie etwa <https://hze-portal.de> oder <https://freiplatzmeldungen.de> geprüft werden. Zuweilen werden solche Angebote auch kommerziell betrieben.

• **Kinderschutzbedarfsplänen gemeinsam mit den Kommunen in Nordrhein-Westfalen zu erstellen. Diese sollen eine transparente und systematische Festlegung darstellen, wie eine Kommune ihren Aufgaben im Kinderschutz (Risiken, Maßnahmen, Investitionen) nachkommen will.**

Ziel eines Kinderschutzentwicklungsplanes (KSEP) (vgl. Nüsken/Berg 2022) ist es, Schutz- und Hilfebedarfe von Familien und jungen Menschen sowie die diesen gegenüberstehenden kommunalen Kinderschutzstrukturen und Leistungen systematisch zu bewerten, Risiken zu identifizieren und daraus konkrete Entwicklungsaufgaben und Maßnahmen abzuleiten. Gerade weil Aufgaben des Kinderschutzes (und der Hilfen zur Erziehung) Leistungen der Kommunen sind, die als Aufgaben in kommunaler Selbstverwaltung wahrgenommen werden, ermöglicht ein Kinderschutzentwicklungsplan eine transparente und systematische Analyse, auf deren Grundlage eine Planung erfolgt, die aufzeigt, wie eine Kommune diesen Aufgaben nachkommen will. Analog zur Bedeutung von örtlichen Kitabedarfsplanungen oder Brandschutzbedarfsplänen können so systematisch die zentralen Kinderschutzbedarfe von Kindern und Jugendlichen als auch die Leistungsfähigkeit des örtlichen Kinderschutzsystems bewertet und Entwicklungsziele dokumentiert und auf den Weg gebracht werden.

Mit einem KSEP nach einem solchen Modell kommen Kommunen explizit ihren kinderschutzbezogenen Aufgaben nach den §§ 78 (Arbeitsgemeinschaften), 79 (Gesamtverantwortung, Grundausstattung), 79a (Qualitätsentwicklung), 80 (Jugendhilfeplanung) und 81 (Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen) des SGB VIII nach und leisten die ihnen obliegenden Aufgaben einer Fachaufsicht. Auch die durch das NRW-Kinderschutzgesetz geforderte interdisziplinäre Kooperation im Kinderschutz (§ 9 Netzwerke Kinderschutz) erhält durch einen KSEP eine Struktur- und Planungsebene. Ein KSEP leitet auf Basis der örtlichen Verhältnisse die notwendigen Schutzziele für Kinder und Jugendliche ab und legt die notwendigen Strukturen im Bereich Personal, Organisation und Konzepte sowie der Kooperationen im Kinderschutz für die Jugendämter und ggf. auch für beteiligte freie Träger fest. Ausgehend vom Ist-Zustand werden somit die zukünftige Struktur, die notwendigen Maßnahmen sowie Investitionen zur Sicherstellung eines angemessenen und leistungsfähigen Kinderschutzes festgelegt. Jenseits von im Einzelfall nicht einlösbaren Garantien für einen gelingenden Kinderschutz bietet ein KSEP die Möglichkeit, Rahmenbedingungen, Strukturen und konzeptionelle Zugänge zum Kinderschutz einer Kommune systematisch in den Blick zu nehmen und notwendige Weiterentwicklungen im Sinne der Qualitätsentwicklung daraus abzuleiten.

Zu den wesentlichen Elementen eines KSEP zählen insbesondere die quantitative und qualitative Bestimmung der Schutz- und Hilfebedarfe der Kinder und Jugendlichen und ihrer Familien in einer Kommune. Dem gegenüber gestellt wird eine Bestimmung der quantitativen und qualitativen Leistungen, mit denen diesen Bedarfen begegnet wird bzw. werden soll. Die derzeitige erstmalige Entwicklung und Erprobung von Kinderschutzentwicklungsplänen in den Städten Köln und Neuss zeigt die für einen KSEP notwendigen Erhebungen, Analysen und Interpretationen auf. Aktuell werden diese Daten und Bewertungen zusammengeführt und in einer Jugendhilfeplanung - Teilplan Qualitätsentwicklung im Kinderschutz im Rahmen des § 79a SGB VIII, „Kinderschutz-entwicklungsplan“(KSEP) -dokumentiert. Vertiefte Einblicke zu den bisherigen Erfahrungen und auch zu den notwendigen Rahmenbedingungen wie dem

Zusammenspiel von jugendamtsinterner und externer Expertise können an anderer Stelle gegeben werden. Mit dem Blick auf NRW bieten die § 79a SGB VIII und § 15 LKschG (Erprobung innovativer Maßnahmen im Kinderschutz) die Rechtsgrundlagen für solche KSEPs. Erfahrungen mit der verbindlichen Einführung und Gestaltung solcher Planungsaufgaben in NRW zeigt der Kinder- und Jugendförderplan (KJFP) NRW auf. Dieser ist ein Förderprogramm des Landes NRW, das darauf abzielt, die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu unterstützen. Er wird auf Grundlage des Kinder- und Jugendförderungsgesetzes (KJFöG) erstellt und legt Ziele, Aufgaben und Förderschwerpunkte für die Kinder- und Jugendhilfe fest. Kommunale Jugendämter sind verpflichtet, den KJFP umzusetzen und eigene finanzielle Beiträge zu leisten, um eine flächendeckende und bedarfsgerechte Jugendhilfe zu gewährleisten.

• **die Verwaltungsprozesse in den Jugendämtern zu entschlacken, um den Fachkräften mehr Zeit für die direkte Arbeit mit Familien und Kindern zu ermöglichen.**

o **Hierbei sollten standardisierte Festlegungen insbesondere bei Dokumentations- und Kontrollverfahren, wie bei der Überprüfung von Inobhutnahmen, umgesetzt werden. So würde eine bessere Vergleichbarkeit und im Fall von Fallübergaben eine bessere Fallübernahme ermöglicht**

Die hier geforderte Verwaltungsvereinfachung im ASD ist ein komplexer Prozess, der sorgfältige Planung und Umsetzung erfordert. Dabei ist es wichtig, die Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen und die Bürger*innen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass solche Maßnahmen nicht zu Lasten der Qualität der ASD-Arbeit gehen. Ganz grundsätzlich lassen sich hier folgende Elemente bedenken:

Digitalisierung von Prozessen: Einführung von Online-Antragsformularen, elektronischer Aktenführung oder digitalen Kommunikationswegen, um den papiergestützten Aufwand zu reduzieren und den Zugriff auf Informationen zu erleichtern.

Standardisierung von Prozessen: Entwicklung einheitlicher Verfahren für die Fallbearbeitung, um die Effizienz zu steigern und Fehler zu minimieren.

Reduzierung von Berichtspflichten: Überprüfung und Anpassung von Berichtspflichten, um ggf. unnötige Bürokratie abzubauen und den Fokus auf die eigentliche Arbeit mit den Bürger*innen zu legen.

Schulung der Mitarbeiter*innen: Bereitstellung von Schulungen zu neuen Prozessen und Technologien, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung der Verwaltungsvereinfachung haben.

Zusammenarbeit mit anderen Behörden: Die Zusammenarbeit mit anderen Behörden und Institutionen kann dazu beitragen, Doppelarbeit zu vermeiden und die Hilfestellung für die Bürger*innen zu verbessern.

An dieser Stelle könnte es lohnenswert sein, gute Beispiele einer solchen Praxis, über die einige Jugendämter bereits verfügen, strukturiert zu erfassen und sie für andere Jugendämter sichtbar zu machen. Auch ließe sich an ein Modellprojekt denken, in dem z.B. in Jugendämtern unterschiedlicher Größen und Erfahrungstypen Verwaltungsvereinfachungen erprobt und evaluiert werden.

Ganz grundsätzlich betrachtet kollidiert der hier geforderte Auftrag aber auch mit dem o.g. Anspruch gesetzliche Vorgaben einhalten (und ggf. überwachen zu wollen). Die Einhaltung

gesetzlicher Normen und das Befolgen vorgesehener Verfahrensschritte zieht zwangsläufig Verwaltungs- und Dokumentationsaufgaben nach sich.

• **die Netzwerkkoordination nach dem Landeskinderschutzgesetz zwischen Jugendämtern, Schulen, Polizei und Gesundheitsämtern zu intensivieren, um einen ganzheitlichen Ansatz im Kinderschutz zu gewährleisten.**

Auch hier sollte die bereits oben angesprochene Evaluation des LKSchG abgewartet werden.

Fazit

Jenseits der differenzierten Kommentierung der einzelnen Forderungen dieses Antrages lässt sich festhalten, dass die hier geforderten Initiativen (insgesamt betrachtet) weder pauschal begrüßt noch kritisiert werden können. Dazu entstammen sie zu unterschiedlichen Zugängen zu der Arbeit der Jugendämter in NRW und sie orientieren sich an zuweilen unterschiedlichen Interessen. Die hier aufgeführten Forderungen bedürfen der kritischen Reflexion und müssen z.T. auch mit Blick auf die erwartbaren „Nebenwirkungen“ reflektiert werden.

Insgesamt zeigt der Antrag zudem das Spannungsfeld auf in dem sich die Arbeit der Jugendämter insbesondere hinsichtlich des Kinderschutzes bewegt. Einerseits soll eine möglichst umfassende Rechtssicherheit und Verfahrenstreue (und damit nicht zuletzt eine möglichst professionelle Bearbeitung) gewährleistet werden, andererseits sollen Verwaltungsverfahren entschlackt und Fachkräfte entlastet werden. Der hier sichtbar werdende Widerspruch von strukturierender Kontrolle und bürgernaher individueller Dienstleistung lässt sich nicht einseitig auflösen. Dieser kann nur reflexiv betrachtet werden und zu angemessenen Balancen auch bei politischen Entscheidungsfindungen genutzt werden.

Literatur

Beckmann, K. (2024): Der Baum brennt: Deprofessionalisierung der Arbeit im ASD durch eine anhaltend schwierige Personalsituation. In: Daven, J./Schrenk, A./Warnke, A. (Hrsg.). Wege und Auswege für das Jugendamt: Perspektiven und Chancen für die sozialen Dienste in Krisenzeiten und einer Gesellschaft im Wandel. Bad Heilbronn: klinkhardt S. 204 - 215

Biesel, K./Messmer, H. (2018): Schlussbericht. Konzeptentwicklung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Jugendhilfeinspektion in Hamburg. Basel

Biesel, K./Messmer, H./Schraper, C. (2023): Fachaufsicht im Kinderschutz. Reihe: Fachkonzepte und Qualitätssicherung des DJI. Band 2. München:

Breuer, S./Tietmeyer, J. (2024): Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen und Lösungsansätzen. ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 6, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

Deutsches Jugendinstitut (2008): Validierung und Evaluation des Kinderschutzbogens. Ergebnisbericht. München

Hollenberg, Jana. (2023). Kinder- und JugendHILFE(!) in Not – Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps. Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ), Heft 6, S. 205–209

Huster, S./Lemmer, M. (2021): Rechtsgutachten. Gesetzgebungsbefugnis des Landtags Nordrhein-Westfalen in Fragen des Kinderschutzes. Landtag NRW. Düsseldorf. Abrufbar unter: <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMI17-309.pdf>

Laub, M. (2024): Die Not zur Tugend machen! Multiprofessionalität als De-Professionalisierungsstrategie in Zeiten des Fachkräftemangels. In Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit, Buchreihe Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA), Band 27. Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto, S. 267-278

LVR/LWL (2020): Gelingensfaktoren bei der Wahrnehmung des Schutzauftrags gemäß § 8a SGB VIII. Empfehlung für Jugendämter. Köln / Münster

LWL/LVR (2023): HzE Bericht 2023. Entwicklungen bei der Inanspruchnahme und den Ausgaben erzieherischer Hilfen in Nordrhein-Westfalen. Herausgegeben von Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik, Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Technische Universität Dortmund, LWL-Landesjugendamt Westfalen, LVR-Landesjugendamt Rheinland. Münster, Köln, Dortmund

Müller, H./Osterbrink, J./Röder, M./Zilling, M. (2024). Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe: Wenn strukturelle Fragen ausgeblendet und schnelle Lösungen zum Problem werden. In Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienhilfe (DIJuF). Verfügbar unter: https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Strategien_gegen_Fachkraeftemangel_in_Kinder-_und_Jugendhilfe_v.12.3.2024.pdf Abgerufen am 08.08.2025

Nederlands Jeugdinstuut: Überwachung: Gesetze und Richtlinien. <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Monitoring/Wet-en-regelgeving>. [Zugriff am: 08.08.2025]

Nüsken, D. (2020): Erziehungshilfen als Beruf: Einblicke in die Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes. Springer, Wiesbaden

Nüsken, D./ Berg, A. (2022): Controlling und Fachaufsicht im Kinderschutz der Jugendämter. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ) 05/2022, S. 176–181

Pamme, H. (2023): Personalentwicklung im ASD: In: Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München & Basel, S. 418-429

Peters, B. (2020): Onboarding - Professionelle Identität, Einarbeitung, Integration neuer Fachkräfte im Jugendamt. In: Das Jugendamt 93 (1), S. 12–13

Seyda, S./Placke, B. (2020): IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs. IW-Trends 4/2020. Verfügbar unter:
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-04-07_Seyda_Placke.pdf [Zugriff: 08.08.2025].

Steinbrich, M./Faber-Srtauch, N./Tinnefeld, L. (2025): Die “Vertiefungsspur ASD” – ein Beitrag zur Bewältigung der Fachkräftekrise?! In: ISA-Jahrbuch zur sozialen Arbeit (i.E.)

Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“ (2021): Gutachten zu Organisation, Struktur, Größe, Standards, Qualität, Fortbildung und Weiterbildung in nordrhein-westfälischen Jugendämtern. Abschlussbericht. Im Auftrag der Kommission zur Wahrnehmung der Belange der Kinder (Kinderschutzkommission) des Landtags Nordrhein-Westfalen. Abrufbar unter:
<https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMI17-316.pdf>

Weber, M./Eschweiler, S. (2024): Der Allgemeine Soziale Dienst unter Druck. In: Forum Erziehungshilfen, 30 (2024) 5, S. 196-201