



„Wege aus der Angebotskrise – Stationäre Hilfen gemeinsam neu denken“
Landkreis Unna in Kooperation mit dem Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Impuls: Kooperative Strukturen, Nachhaltigkeit und Beteiligung

Umgestaltung von Angebotsstrukturen:
ressourcenschonender, nachhaltiger, beteiligungsorientierter
– und vor allem kooperativ

Matthias Röder, Jugendamt Darmstadt-Dieburg
Donnerstag, 12.02.2026





Die stationäre Versorgung ist Teil einer Gesamtinfrastruktur vor Ort. Ein Jugendamt muss prüfen, ob die Ressourcen im Gesamtsystem optimal eingesetzt und verknüpft sind. Alle Ressourcen sind für die Bedarfsdeckung bedeutsam!

Beispiel 1: Fachkräfte fehlen nicht nur im stationären Bereich, auch ambulante Hilfen können vermehrt nicht bedarfsgerecht geleistet werden:

- Wartelisten und Ausfälle
- Probleme eskalieren und Inobhutnahmen werden erforderlich
- Wohnortnahe Möglichkeiten fehlen, um stationäre Hilfen zeitnah beenden zu können

Beispiel 2: Auch die Frage der Hilfesteuerung ist für Hilfeverläufe bedeutsam:

- Fluktuation, Schwangerschaft und Krankheit führt zu vermehrten Fallübergaben oder Vertretungssituationen im Sozialen Dienst
- Soziale Dienste sind wegen Überlastung schwer erreichbar
- In Überlastungssituationen liegt die Priorität bei akuten Fällen
- Zusammenarbeit mit Trägern und Beteiligung wird beeinträchtigt, Informationsverluste, Verzögerungen

Folge: Knappe Ressourcen werden zudem auch noch falsch ausgelastet!



Kritik an der Ressourcennutzung in der Jugendhilfe - schon vor dem „Fachkräftemangel“! In der Krise werden bisherige Bruchstellen der Jugendhilfe zu Baustellen!

- Starke Einzelfallorientierung der Hilfen – mit der Folge: keine nachhaltigen Strukturen entstehen
- ungünstiger Ressourceneinsatz (Doppelstrukturen), wenig Gruppenangebote und Trainings, aufwendige Einzelmaßnahmen, z.B. bei Krisen in Einrichtungen
- mangelnde Einbindung und Selbstbestimmung von Adressat*innen, Unterstützer*innen und deren Umfeld (Ressourcen, Inklusion)
- „Künstliche“ Hürden für eine Rückkehr in die Herkunftsfamilie (z.B. lebensweltnahe familiäre Kontakte und ihre pädagogische Begleitung durch weit entfernte Unterbringungen erschwert, erforderliche Schulwechsel bei der Rückkehr oder Wechsel der Ausbildungsstätte)
- Versäulung (Nebeneinander her von Kita, Jugendarbeit, Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe, Schulsozialarbeit, Frühen Hilfen, etc...)
- Vereinzelte Kooperationen mit örtlichen Institutionen erschweren die Zusammenarbeit (viele Ansprechpartner in der Jugendhilfe für die Kooperationspartner*innen, uneinheitliche Vorgehensweisen, Irritationen, gelingende Kooperationen für andere Träger nicht nutzbar, usw.)
- hochsegregatives Hilfesystem (Flexibilität bei Nutzenden, Spezialeinrichtungen, Defizitorientierung, Abbrüche, fehlende Resilienz)

Wie kann Ressourcenschonung und -gewinnung durch kooperative Leistungssysteme gelingen?
Konzeptionelle Leitsätze und Umsetzungsbeispiele aus der Jugendhilfe-Werkstatt:



Vorsicht Baustelle!





1.) Um lebensweltorientierte soziale Teilhabe zu fördern und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Jugendhilfe in Zeiten knapper personeller Ressourcen zu sichern, sollen Hilfen zukünftig viel öfter in einem bedarfsgerechten und flexiblen Methodenmix aus Einzelfallarbeit und (mehr) Gruppenarbeit erbracht werden können.

- Hilfe stärker als wechselseitiger Lernprozess zwischen Individuum und sozialem Umfeld verstehen – Helfer*innen stärker als Unterstützer*innen und soziale Verknüpfer*innen
- Peer-Learning und gegenseitige Unterstützung durch Gruppenmitglieder verstärken die eigenständige Position der Leistungsberechtigten. Mehr Wahlmöglichkeiten bei sozialen Kontakten
- Barrieren der sozialen Teilhabe abzubauen und erweiterte Lernräume sowie Zugänge zur Lebenswelt schaffen
- Fallübergreifende Arbeitsansätze ermöglichen einen effizienteren Personaleinsatz/-schlüssel
- Sie schaffen bessere Voraussetzungen für die ergänzende Einbindung personeller Ressourcen außerhalb der Jugendhilfe, z.B. Päd. Fachkräfte in Gruppenangeboten mit anderen geeigneten Personen vor Ort kombinieren, z.B. Sporttrainer*innen, Musiker*innen, Therapeut*innen, etc.

Dies kann die inklusive und pädagogische Qualität der einzelnen Leistungen steigern und gleichzeitig zur Entlastung pädagogischer Fachkräfte beitragen.



Leistungsvereinbarungen müssen daher den Leistungserbringern mehr methodische und personelle Flexibilität bei der Ausgestaltung der beauftragten Hilfe ermöglichen:

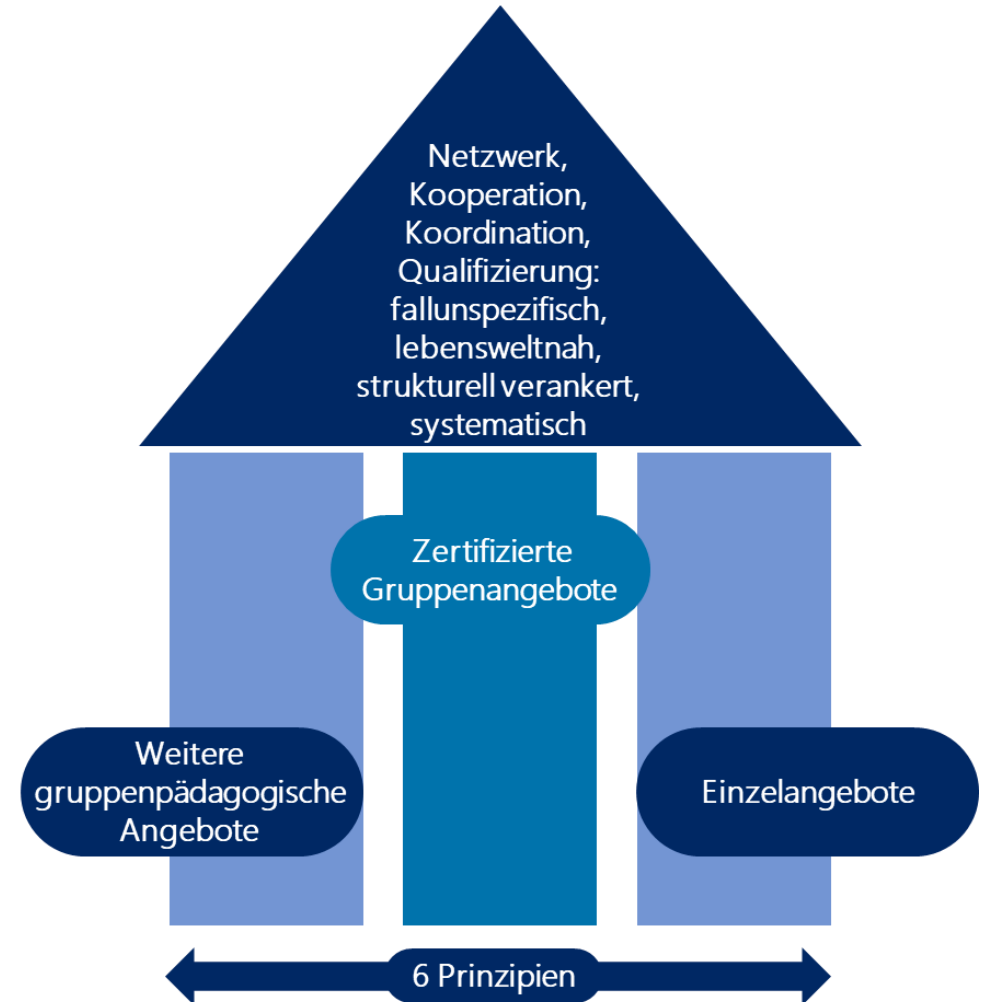
Beispiel aus dem ambulanten Bereich: Sozialpädagogische Teilhabearbeit (STA)

Flexibilität und Leistungsmix des pädagogischen Settings im Vordergrund: Wird - wie im stationären Bereich – in der Leistungsvereinbarung variabel definiert und PAUSCHAL im Entgelt kalkuliert (durchschnittlicher Betreuungsschlüssel):

- Bericht über geleistete Betreuung (monatlich; unabhängig, ob Gruppen- oder Einzelfallarbeit)
- Pauschale Abrechnung als Festbetrag

Prospektiver Wochensatz im ambulanten Bereich

**Dominanz der Abrechnung von
Face-to-Face-Fachleistungsstunden entfällt!**



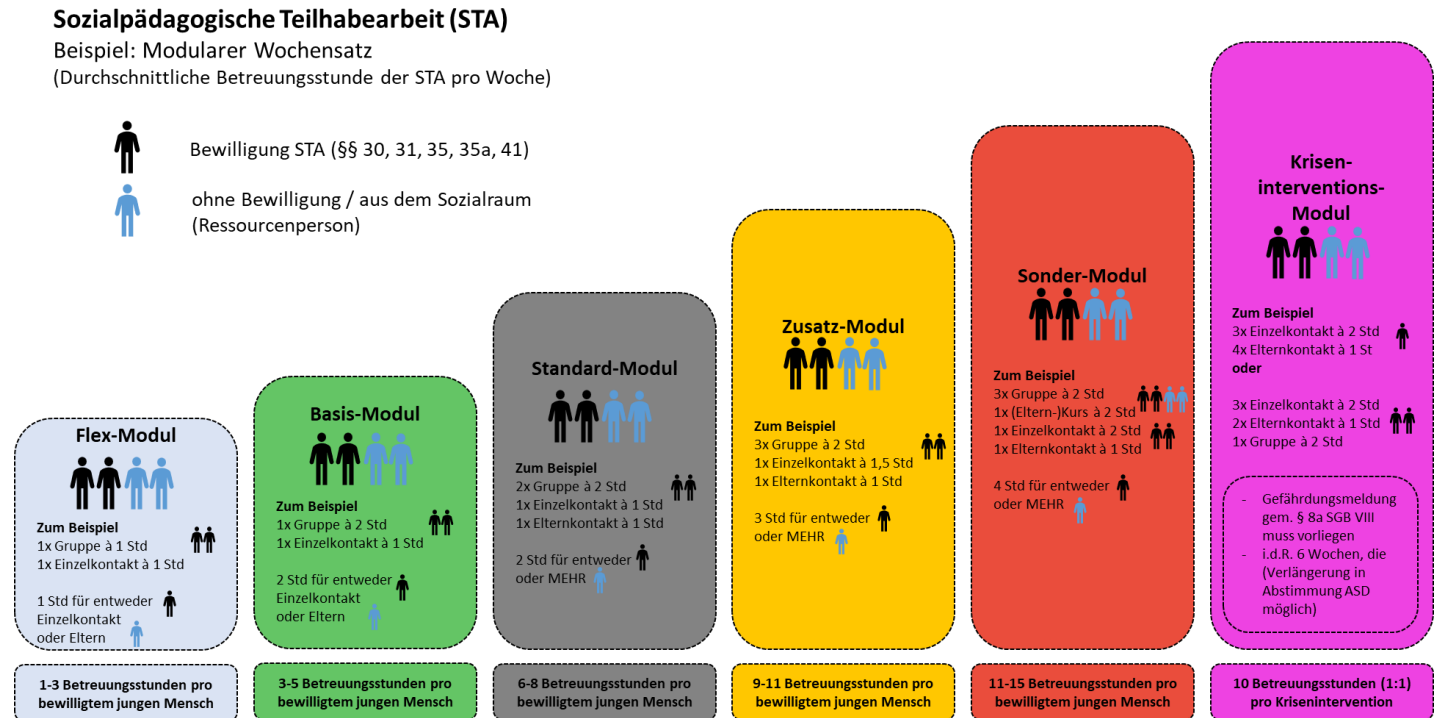


2.) Eine trägerübergreifende, flexible und refinanzierte Leistungserbringung muss unkompliziert gestaltet sein.

Hierfür ist eine stärkere Modularisierung (teil-)stationärer und ambulanter Angebote erforderlich, die flexibel und schnell eine Intensitätssteuerung von Hilfen je nach Bedarf unbürokratisch und leicht abrechenbar ermöglicht.

Beispiel: Sozialpädagogische Teilhabearbeit (STA):

- Hilfe wird in Form von Modulen je nach Bedarf mit unterschiedlicher Betreuungsintensität gewährt
- Je Modul unterschiedlicher Wochensatz abrechenbar; d.h. unterschiedlicher Betreuungsumfang
- Die methodische Ausgestaltung erfolgt gemäß Leistungsvereinbarung nach individuellem Bedarf, z.B. mehr oder weniger Gruppenanteile bzw. Einzelarbeit





Sozialpädagogische Teilhabearbeit (STA)

Beispiel: Modularer Wochensatz

(Durchschnittliche Betreuungsstunde der STA pro Woche)



Bewilligung STA (§§ 30, 31, 35, 35a, 41)



ohne Bewilligung / aus dem Sozialraum
(Ressourcenperson)

Flex-Modul

Zum Beispiel
1x Gruppe à 1 Std
1x Einzelkontakt à 1 Std

1 Std für entweder Einzelkontakt oder Eltern

1-3 Betreuungsstunden pro bewilligtem jungen Mensch

Basis-Modul

Zum Beispiel
1x Gruppe à 2 Std
1x Einzelkontakt à 1 Std

2 Std für entweder Einzelkontakt oder Eltern

3-5 Betreuungsstunden pro bewilligtem jungen Mensch

Standard-Modul

Zum Beispiel
2x Gruppe à 2 Std
1x Einzelkontakt à 1 Std
1x Elternkontakt à 1 Std

2 Std für entweder oder MEHR

6-8 Betreuungsstunden pro bewilligtem jungen Mensch

Zusatz-Modul

Zum Beispiel
3x Gruppe à 2 Std
1x Einzelkontakt à 1,5 Std
1x Elternkontakt à 1 Std

3 Std für entweder oder MEHR

9-11 Betreuungsstunden pro bewilligtem jungen Mensch

Sonder-Modul

Zum Beispiel
3x Gruppe à 2 Std
1x (Eltern-)Kurs à 2 Std
1x Einzelkontakt à 2 Std
1x Elternkontakt à 1 Std

4 Std für entweder oder MEHR

11-15 Betreuungsstunden pro bewilligtem jungen Mensch

Kriseninterventions-Modul

Zum Beispiel
3x Einzelkontakt à 2 Std
4x Elternkontakt à 1 Std

oder

3x Einzelkontakt à 2 Std
2x Elternkontakt à 1 Std
1x Gruppe à 2 Std

- Gefährdungsmeldung gem. § 8a SGB VIII muss vorliegen
- i.d.R. 6 Wochen, die (Verlängerung in Abstimmung ASD möglich)

10 Betreuungsstunden (1:1) pro Krisenintervention

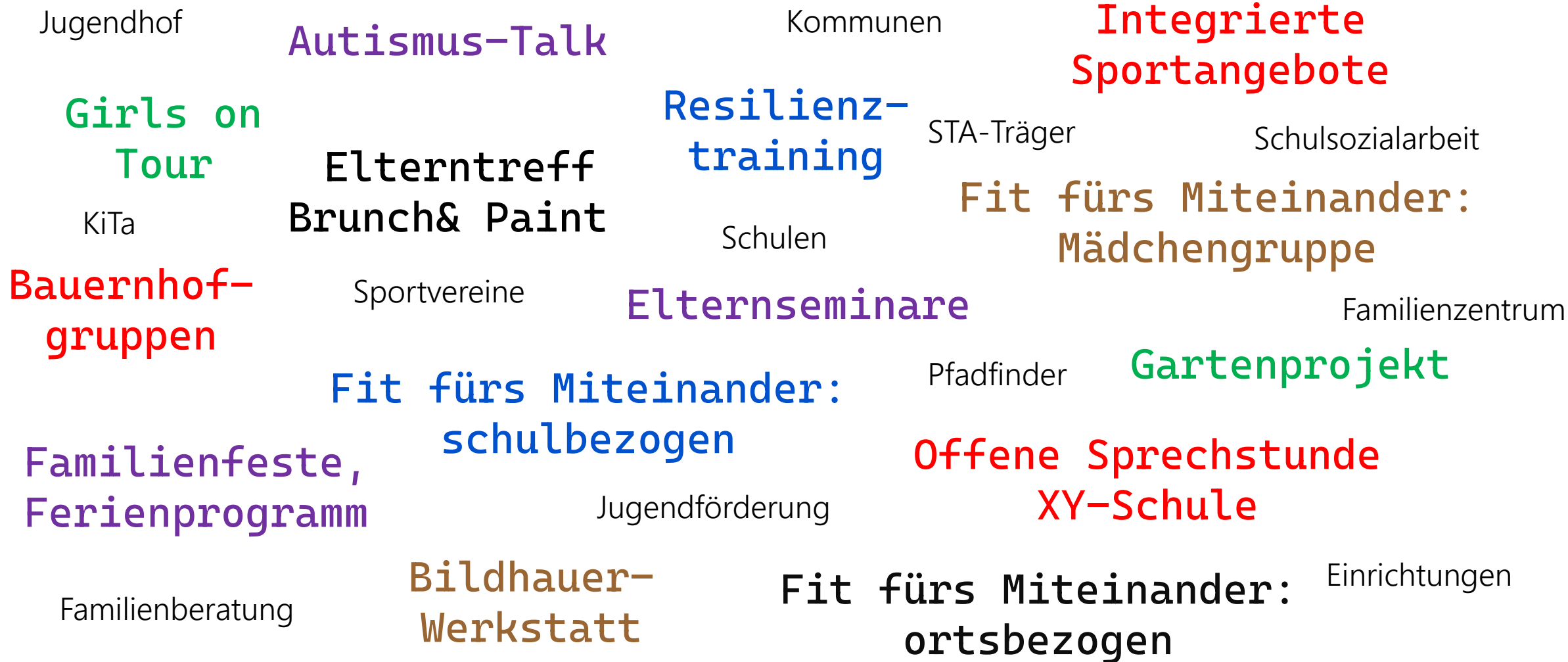


Die Beauftragung eines STA-Trägers bietet im HZE-Einzelfall bei der Bedarfsdeckung lebensweltnah Flexibilität in Hinsicht auf die Methodik und die Intensität:

- Wochensatz: Bietet Flexibilität beim Betreuungsschlüssel und Planungssicherheit
- Verrechnungssatz für gegenseitige Belegung zertifizierter Gruppen durch verschiedene Leistungserbringer. Ziel: STA-Leistungserbringer können Gruppen anderer STA-Leistungserbringer mitnutzen.
- Multiprofessionelle und –personelle, kooperative oder koordinierte Gruppenangebote als zertifizierter Leistungsbestandteil (ständig erweiterbar), z.B.
 - ❖ Päd. Fachkraft des STA-Leistungserbringers + Sporttrainer*in (Honorar)
 - ❖ Päd. Fachkraft des STA-Leistungserbringers + Schulsozialarbeiter*in oder Erzieher*in einer KiTa
 - ❖ Päd. Fachkraft des STA-Leistungserbringers + Fachkraft eines zweiten STA-Leistungserbringers
 - ❖ Päd. Fachkraft des STA-Leistungserbringers + Fachkraft der Schule (verzahnte, koordinierte Leistung)
- ASD: Steuerung der Intensität der Hilfe über Module im Rahmen der Hilfeplanung und durch monatliches Monitoring der Betreuungsstunden (= Gruppen + Einzelstunden)
- Lebenswelt: Aktive Einbeziehung von „Ressourcenpersonen“ abrechenbar (Freunde, andere Eltern, Mitschüler*innen, etc.)



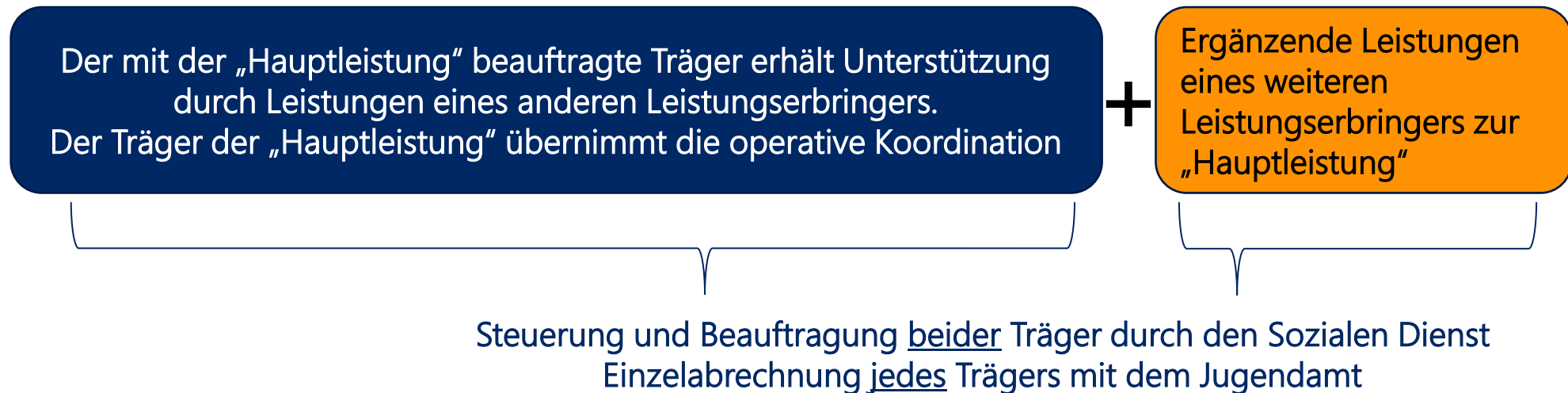
Sozialpädagogische Teilhabearbeit (STA) - Auswahl aus der Angebotspalette eines STA-Trägers:





3.) Durch stärker kooperativ und wohnortnah abgestimmte Leistungsnetzwerke können Ressourcen bzw. Kompetenzen von Trägern untereinander genutzt werden:

Variante A: *Ergänzende* kooperative (Teil)Leistung



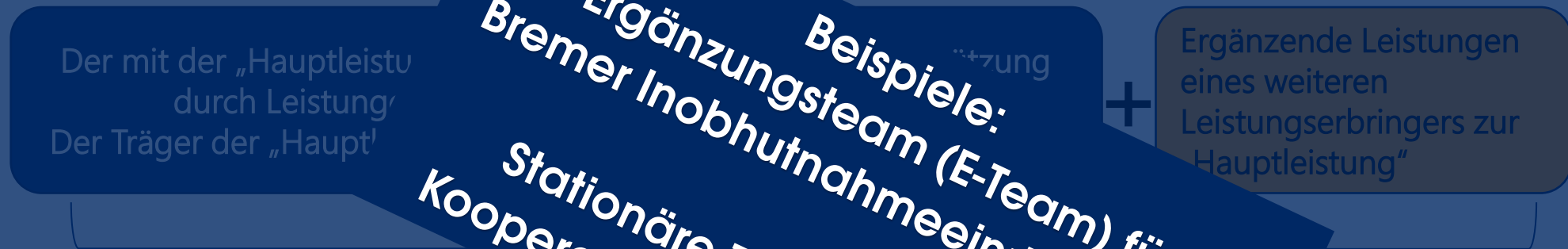
Träger- bzw. Einrichtungswechsel können bei sich verändernden Problem-/Bedarfslagen häufiger vermieden werden, wenn z.B. in der laufenden Hilfe durch eine trägerübergreifende ergänzende Nutzung vorhandener (Spezial-)Angebote und Kompetenzen, flexibel bedarfsgerechte Lösungen gefunden werden können. (z.B. Entlastung der stationären Gruppe durch zusätzliche externe Betreuung oder Trainings).

Durch Kooperationen können zudem Krisen oder Personalengpässe kurzfristig aufgefangen werden, um z.B. überlastete stationäre Einrichtungen zu stabilisieren.



3.) Durch stärker kooperativ und wohnortnah abgestimmte Leistungsnetzwerke können Ressourcen bzw. Kompetenzen von Trägern untereinander genutzt werden:

Variante A: Ergänzende kooperative Leistung



Steuerung und Koordination der Leistungserbringer durch den sozialen Dienst
Einzelabrechen

Träger- bzw. Einrichtungswechsel können bei sich verändernden Bedarfslagen häufiger vermieden werden, wenn z.B. in der laufenden Hilfe durch eine trägerübergreifende ergänzende Nutzung vorhandener (Spezial-)Angebote und Kompetenzen, flexibel bedarfsgerechte Lösungen gefunden werden können. (z.B. Entlastung der stationären Gruppe durch zusätzliche externe Betreuung oder Trainings).

Durch Kooperationen können zudem Krisen oder Personalengpässe kurzfristig aufgefangen werden, um z.B. überlastete stationäre Einrichtungen zu stabilisieren.



Angebote anderer Leistungserbringer können auch als integrierter Bestandteil der eigenen Leistung mitgenutzt werden (z.B. Schulprojekt, Betreuungs-/Gruppenangebote, Trainings)

Variante B: *Integrierte* kooperative (Teil)Leistung

Der mit der Hilfe beauftragte gesamtverantwortliche Träger beauftragt selbst andere Leistungserbringer mit Teilleistungen → interne Steuerungsverantwortung

Integrierte Leistung eines anderen Leistungserbringers als fester Teil der „Hauptleistung“

Steuerung und Beauftragung eines Trägers durch den Sozialen Dienst
Abrechnung nur eines Trägers mit dem Jugendamt

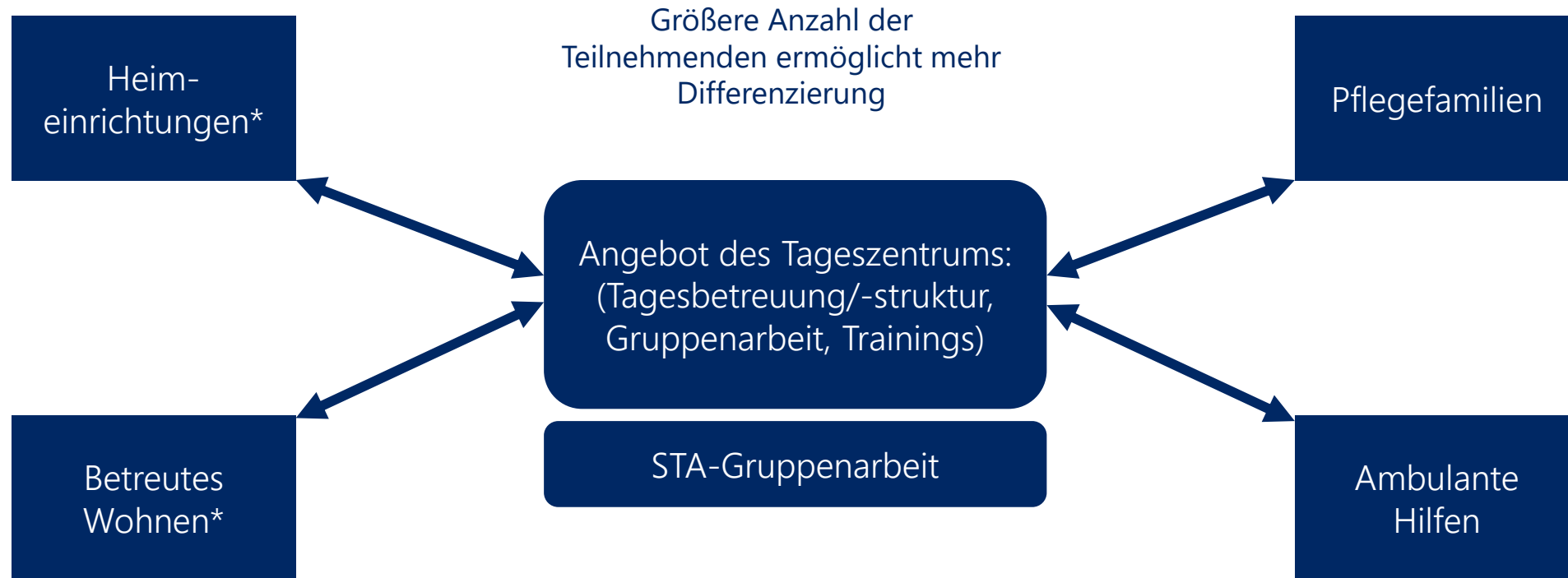
- Bedingung: Im Konzept sowie in der mit dem Jugendamt verhandelten Leistungs-/Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarung ist dieser Anteil klar definiert und ausdrücklich vereinbart
- Leistungen anderer Leistungserbringer dürfen vom Träger nur implementiert werden, wenn deren Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen mit dem Jugendamt ebenfalls die (Mit-)Nutzung als kooperative Leistung vorsehen und bestimmte Standards gewährleisten können

Gegenüber dem Sozialen Dienst wird die Leistung als Gesamtleistung eines Trägers angeboten, der die Gesamtverantwortung für die Qualität und die Zielerreichung bei der Hilfeplanung trägt.



Beispiel eines Tageszentrums im Landkreis Darmstadt-Dieburg:

Bündelung bestimmter Leistungsmodule beim Träger des Tageszentrums und derzeitige (Mit)Nutzung durch andere Leistungserbringer



*Mitnutzung der Leistungen des Tageszentrums ist integraler Bestandteil der Konzepte sowie der Leistungs-/Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen der beauftragenden stationären Einrichtungen und Grundlage der Betriebserlaubnis.



4.) Ob bei infrastrukturellen Angeboten oder im Rahmen der Hilfen zur Erziehung bzw. der Eingliederungshilfe: Gruppen müssen ausreichend ausgelastet werden können, um nachhaltig zu funktionieren.

- Ein signifikanter Ausbau von Gruppenarbeit und die gemeinsame Nutzung lebensweltnaher Projekte erfordert koordinierte Zugangswege für Einzelfälle → innerhalb der Leistungserbringer als auch zwischen Leistungserbringern (z.B. wer ist für welche Gruppe geeignet; Plätze frei?)
- Dies gelingt bedarfsgerecht und wirtschaftlich insbesondere durch trägerübergreifende fachliche Ansätze, die eine abgestimmte Mitnutzung solcher Angebote im Rahmen der Fallarbeit ermöglichen (offene oder geschlossene Gruppe, Finanzierung, Informationsfluss, etc.)
- Hilfreich sind aufeinander abgestimmte (Muster-)Leistungs- und Entgeltvereinbarungen bzw. Konzepte, in gemeinsamer Absprache zwischen mehreren Trägern und dem Jugendamt
- Im Verlauf der Hilfe ist eine prozessorientierte Fallkoordination und -kooperation erforderlich
- Die Bündelung von Gruppenangeboten und Trainings bei bestimmten Trägern erleichtert die Auslastung (Vermeidung von Doppelstrukturen, Spezialisierungen möglich, etc.)



5.) Jugendhilfeleistungen sind in Zukunft noch stärker als kooperativer Leistungs-, Kompetenz- und Personenmix aus vielen Bereichen zu verstehen.

Konzeptionelle Integration und gegenseitige optimale Nutzung von:

- Ressourcen aus allen Bereichen der Jugendhilfe (z.B. Hilfen zur Erziehung, Jugendarbeit, Eingliederungshilfe, Schulsozialarbeit, Suchtprävention, Übergang Schule-Beruf, Frühe Hilfen, KiTa, Familienzentren)
- Ressourcen außerhalb der Jugendhilfe (z.B. von Angeboten in Vereinen, von kommerziellen Anbietern, Schule, andere Institutionen oder von hilfreichen Einzelpersonen → verstärkter Lebensweltbezug)
- Ortsunabhängige, digital gestaltete Angebote bilden zusätzliche Unterstützungsquellen



- Leistungs-/Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen sind entsprechend zu gestalten, um die Nutzung vorhandener Ressourcen verbindlicher zu steuern
- Gemeinsame Arbeits- und Planungsgruppen definieren als Grundlage hierzu Nahtstellen zwischen den verschiedenen Leistungsbereichen und Kooperationspartner*innen



6.) Qualitätssicherung durch dynamische Leistungsorganisation und -messung

Für die Qualitätssicherung bedeutet dies eine Verschiebung des Schwerpunkts:

- Strukturelle Standards beschreiben lediglich statische Rahmenbedingungen, die zu einer guten Qualität führen können und greifen in der Jugendhilfe oft zu kurz, um die Komplexität und die dynamischen Anforderungen in den Einrichtungen und Diensten ausreichend abzubilden (Konzept, Fachkräfte, etc. vorhanden?)
- Der dynamische Blick auf die Organisation der Leistung und die Sicherung der Qualität eröffnet neue Handlungsspielräume, beispielsweise hinsichtlich des erforderlichen Personal- und Fachkräfteeinsatzes beim Betrieb von Einrichtungen (z.B. welcher Personalmix funktioniert ...auch?)
- Die Leistungsqualität wird dabei (laufend) anhand von Kriterien gemessen, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte berücksichtigen. Wichtiger Faktor ist dabei die Beteiligung
- Beispielsweise kann es bei der lebensweltnahen Gestaltung von betriebserlaubnispflichtigen Leistungen entscheidend sein, eine bedarfsdeckende und verlässliche Verknüpfung von Lebensweltressourcen mit den professionellen Ressourcen der Jugendhilfe überprüfbar darzustellen. Einrichtungen sollen bedarfsgerecht sein und dem Kindeswohl dienen!



7.) Strukturen für entsprechende Kooperationsnetzwerke sind erforderlich, die z.B. Fragen von Haltungen, Steuerung, Informationsaustausch, Konfliktmanagement, Vereinbarungen, Controlling betreffen.

- Es müssen (nicht nur) lokal gemeinsame Ziele und Kriterien für eine nachhaltige Steigerung gesellschaftlicher Teilhabe junger Menschen und von Familien weiterentwickelt werden
- Professionelle Kompetenzen für kooperatives und fallübergreifendes Arbeiten sind zu stärken, Routinen müssen eingeübt und reflektiert werden. (Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, etc.)
- Breiter Wissens- und Erfahrungsaustausch ist erforderlich (z.B. über Konzepte, Mustervereinbarungen, Rechtsfragen, Kalkulationen, Erfahrungsberichte, Vereinfachungen, Digitalisierungsmethoden, usw.)
- Jugendämter sind in ihrer Rolle als Transformations- und Transferagenturen zu stärken. Ein umfassender - auch landes- und bundesweiter Rahmen - ist erforderlich
- Jugendämter und Träger benötigen gemeinsam fachliche Unterstützung und Austausch. Schaffung und Finanzierung eines bundesweiten handlungsorientierten Transformations- und Transferbündnisses für Jugendämter, Träger/Leistungserbringer, Nutzer*innen, Praxisforschung, Ausbildung und Politik

Vorsicht Baustelle!

**Vielen Dank
für die
Aufmerksamkeit!**

