



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die Bedeutung von Finanzierungsmodellen in der Kinder- und Jugendhilfe nach
SGB VIII

Ein Vergleich der einzelfallbezogenen und pauschalen Finanzierung am Beispiel
zweier Kommunen in Bayern

verfasst von | submitted by

Isabelle Gloria Schätzel BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Gabriela Csulich PhD

Abstract

Die Masterarbeit untersucht den Einfluss unterschiedlicher Finanzierungsmodelle auf das Management freier Träger sowie auf die Einhaltung zentraler Qualitätsstandards in der Kinder- und Jugendhilfe. Im Zentrum steht der Vergleich zwischen pauschalierter und einzelfallbezogener Finanzierung, analysiert anhand qualitativer ExpertInneninterviews mit Leitungspersonen freier Träger in ausgewählten bayerischen Kommunen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass pauschal finanzierte Strukturen mit höherer Planungssicherheit, geringerem bürokratischem Aufwand und größerer Flexibilität einhergehen. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen eine stärkere Orientierung an präventiven, niedrigschwelligen und Gemeinwesen bezogenen Ansätzen. Demgegenüber erschwert das einzelfallbezogene Finanzierungssystem in vielen Fällen die Umsetzung bedarfsgerechter Angebote, fördert ökonomische Fehlanreize und birgt Risiken für fachliche Standards. Darüber hinaus belegt die Analyse, dass auch zentrale Qualitätsprinzipien wie Transparenz, Autonomie und Trägervielfalt unter den gegebenen Steuerungslogiken unterschiedlich stark realisiert werden. Die Studie verdeutlicht damit, dass Finanzierungsmodelle nicht nur administrative Prozesse gestalten, sondern in erheblichem Maße auf die fachliche Qualität und strukturelle Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe einwirken.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Der Nonprofit-Sektor und seine Organisationen in Deutschland.....	5
2.1 Definition.....	5
2.2 Entwicklung.....	7
2.3 Rechtsformen.....	10
2.3.1 Körperschaften des Privatrechts	10
2.3.2 Körperschaften öffentlichen Rechts.....	12
2.4 Finanzierung	13
2.4.1 Finanzierungsquellen im Überblick.....	13
2.4.2 Öffentliche Finanzierung	15
2.5 Herausforderungen	17
2.6 Tätigkeitsfelder und Abgrenzung	19
3 Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland.....	22
3.1 Sozialgesetzbuch VIII.....	22
3.2 Leistungen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe	24
3.3 Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis	27
3.4 Leistungsberechtigte	29
3.5 Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe	30
3.6 Jugendamt.....	32
3.6.1 Struktur der Jugendämter	32
3.6.2 Allgemeiner Sozialer Dienst	32
3.6.3 Jugendämter in Bayern	33
3.7 Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe	36
3.7.1 Qualitätsbegriff	36
3.7.2 Qualitätsstandards nach SGB VIII.....	38
3.8 Finanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe.....	41
3.8.1 Ökonomisierung.....	41
3.8.2 Öffentliche Finanzierung	42
3.8.3 Zuwendungen.....	44
3.8.4 Entgeltfinanzierung.....	45
3.8.5 Gutscheinmodelle und Sozialraumbudgets.....	47

4 Methodik	51
4.1 Zielsetzung.....	51
4.2 Datenerhebung und Fallauswahl	52
4.2.1 Auswahl des Forschungsraums.....	52
4.2.2 Erhebungsmethode.....	54
4.2.3 Auswahl der Organisationen und der Interviewpersonen	54
4.2.4 Aufbau der Interviewleitfäden	59
4.2.5 Literaturrecherche	60
4.3 Datenanalyse.....	61
5 Diskussion der Ergebnisse	65
5.1 Bedeutung der Finanzierungsmodelle für das Management freier Träger	65
5.1.1 Finanzierungsstrukturen in den untersuchten Kommunen.....	65
5.1.2 Planungssicherheit	69
5.1.3 Bürokratischer Aufwand.....	73
5.1.4 Wettbewerbswahrnehmung.....	77
5.2 Einfluss der Finanzierungsmodelle auf die Qualität der Leistungen.....	81
5.2.1 Rahmenbedingungen.....	82
5.2.2 Bedarfsgerechtigkeit	91
5.2.3 Zusammenarbeit.....	97
5.3 Implikationen für die Praxis	102
6 Fazit.....	106
7 Literaturverzeichnis.....	110
8 Abbildungsverzeichnis	122
9 Tabellenverzeichnis.....	123
Anhang	124
Anhang 1: Kodierleitfaden	124
Anhang 2: Interviewleitfäden	127

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AGSG	Gesetz zur Ausführung der Sozialgesetze
AO	Abgabenordnung
ASD	Allgemeine Soziale Dienst
AWO	Arbeiterwohlfahrt
B	Befragte Person
B-FTR	Befragte Person eines freien Trägers in Rosenheim
B-FTL	Befragte Person eines freien Trägers in Landshut
B-JAR	Befragte Person des Jugendamts Rosenheim
B-LAT	Befragte Person des Landratsamts Traunstein
B-BST	Befragte Person des Bayerischen Städtetags
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BJR	Bayerische Jugendring
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Bzw.	Beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
et al.	et alii (und andere [Autoren oder Verlagsorte])
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende(e,er,es)
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
gUG	gemeinnützige Unternehmergesellschaft
I	Interviewende Person
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
JWG	Jugendwohlfahrtsgesetz
KdöR	Körperschaft des öffentlichen Rechts
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
KJSG	Kinder- und Jugendstärkungsgesetz
NPO	Nonprofit-Organisation
QEV	Qualitätsentwicklungsvereinbarung
REKO	Regionale Entgeltkommission
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

1 Einleitung

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland spielt eine zentrale Rolle sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft. Er ergänzt die Angebote von Staat und Wirtschaft und ist zudem ein bedeutender Arbeitgeber (vgl. Hohendanner, Priemer, Rump, Krebstakies, et al., 2019, S. 7). Mit über 650.000 Nonprofit-Organisationen (NPOs)¹ und etwa 3,7 Millionen Beschäftigte, die entweder sozialversicherungspflichtig oder geringfügig angestellt sind, ist dieser Bereich eine wichtige Stütze sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für die Sicherstellung sozialer Dienstleistungen in Deutschland (vgl. Schubert et al., 2023). Besonders stark vertreten ist der Bereich Soziale Dienste, der 2023 mit 57 Prozent den größten Anteil der bezahlten Beschäftigten im gemeinnützigen Sektor stellt (vgl. Schubert et al., 2023, S. 38).

Trotz seiner Relevanz steht der Nonprofit-Sektor jedoch vor erheblichen strukturellen und finanziellen Herausforderungen. In den letzten zwanzig Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit der NPOs erheblich gewandelt. Der verstärkte Einsatz marktorientierter Anreize und geänderter Finanzierungsmodelle hat zu einem hohen Wettbewerbs- und Effizienzdruck geführt, sowie fehlende Planungssicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklungen. (Vgl. Droß, 2013; Kropik, 2014; Priller et al., 2012; Rentzsch, 2018)

Eine zentrale Problematik stellt dabei die Zunahme von Leistungs- und Effizienzkriterien dar, welche die NPOs heutzutage stark unter Rationalisierungsdruck setzen. Durch die Abkehr von Pauschal- oder Grundfinanzierungen hin zu mehr einzelfallbezogenen- und projektbasierten Finanzierungsformen entstehen höhere Anforderungen hinsichtlich der Mittelverwaltung, wodurch oft eine Reduzierung der inhaltlichen Arbeit verbunden ist. (Vgl. Droß, 2013, S. 24; Priller et al., 2012, S. 45ff; Rentzsch, 2018, S. 244ff)

So gaben bei einer Befragung des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB)², welche Herausforderungen und Tendenzen von NPOs in Deutschland erfasste, 71% der

¹ Hier handelt es sich um einen Näherungswert die als Orientierung dienen, aber nicht die tatsächliche Zahl der aktiven NPOs exakt widerspiegeln. Die offizielle Anzahl NPOs in Deutschland kann nur eingeschränkt erfasst werden. Das liegt daran, dass es keine einheitliche Registrierungspflicht gibt und die bestehenden Register nicht immer aktuell oder vollständig sind. Ebenso ist es schwierig, die genaue Zahl gemeinnütziger GmbHs zu ermitteln, da diese nicht immer als „gemeinnützig“ im Namen erscheinen. (Vgl. Hohendanner, Priemer, Rump, Krebstakies, et al., 2019, S. 12)

² Für die Befragung wurden stichprobenartig bundesweit insgesamt 11.971 Organisationen verschiedener Rechtsformen (Vereine, gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen) angeschrieben. Die Befragung richtete sich an Geschäftsführungen oder Vorstandsmitglieder, die stellvertretend für ihre Organisationen antworteten. 3.111 Fragebögen wurden ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von etwa 26% entspricht. (Vgl. Priller et al., 2012, S. 12)

befragten Organisationen an, Schwierigkeiten mit dem Staat zu haben, insbesondere aufgrund dieser finanziellen Abhängigkeit. Außerdem ergab die Studie, dass viele Organisationen im Nonprofit-Sektor von finanziellen Unsicherheiten und Wettbewerbsdruck konfrontiert sind. 60% der NPOs sehen sich von „Mittelkürzungen und finanzieller Planungsunsicherheit“ (Priller et al., 2012, S. 51) betroffen, und 47% bemängeln strengere Vergabekriterien für öffentliche Mittel. Probleme mit der Konkurrenz um Tätigkeitsfelder und Aufgaben sind ebenfalls relevant, besonders für gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbHs), die den zunehmenden Marktdruck und fehlende Planungssicherheit als große Herausforderungen benennen. (Vgl. Priller et al., 2012, S. 51ff) Aufgrund eines aktuellen Berichts von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland der belegt, dass der finanzielle Druck auf soziale Organisationen durch gestiegene Kosten und Sozialkürzungen zugenommen hat, kann angenommen werden, dass die in der WZB-Studie von 2012 aufgezeigten Herausforderungen für den Nonprofit-Sektor nach wie vor präsent sind und sich in den letzten Jahren tendenziell sogar weiter verschärft haben. (Vgl. Arbeiterwohlfahrt et al., 2024)

Der soziale Bereich nimmt im Nonprofit-Sektor eine besondere Stellung ein. Durch das Angebot essenzieller Dienstleistungen für die gesamte Bevölkerung, für Kinder, Jugendliche, Familien, ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen, erlangt die Arbeit von sozialen Organisationen große gesellschaftliche Relevanz. Darüber hinaus gibt es spezielle gesetzliche Rahmenbedingungen. Eine zentrale gesetzliche Grundlage, das Subsidiaritätsprinzip, findet sich im Sozialgesetzbuch (SGB). Es besagt, dass soziale Dienstleistungen primär von NPOs organisiert und umgesetzt werden sollen. Der Staat greift dabei nicht direkt in die Dienstleistungserbringung ein, sondern unterstützt die NPOs finanziell, sodass diese die nötigen Mittel erhalten, um die entsprechenden sozialen Leistungen zu erbringen. Dieses Modell gewährleistet, dass die Durchführung sozialer Aufgaben dezentral bleibt, während der Staat als Förderer und Financier fungiert. Besonders stark ist dieses Prinzip im SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe) verankert. Hier wird das Subsidiaritätsprinzip konkret umgesetzt, indem freie Träger³ der Jugendhilfe Vorrang haben, wenn sie bestimmte soziale Aufgaben erfüllen können:

„Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen.“

(§ 4 Absatz 2 SGB VIII)

³ Der Begriff ‚Träger‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

„Die öffentliche Jugendhilfe soll die freie Jugendhilfe nach Maßgabe dieses Buches fördern und dabei die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern stärken.“

(§ 4 Absatz 3 SGB VIII)

Der Staat übernimmt somit konkret die Rolle des Auftraggebers, und freie Träger, bzw. NPOs, die der Leistungserbringer⁴. Einerseits ist der Staat dadurch gesetzlich zur Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe verpflichtet, andererseits impliziert diese enge Verstrickung auch eine starke finanzielle Abhängigkeit vom Staat. Die Haushaltskürzungen im sozialen Bereich wirken sich somit direkt auf die Leistungserbringer der Kinder- und Jugendhilfe aus und verschärfen die finanzielle Lage der Organisationen zusätzlich zu den bereits erwähnten Herausforderungen, die den gesamten Nonprofit-Sektor betreffen. (Vgl. Arbeiterwohlfahrt et al., 2024; Rentzsch, 2018, S. 25f)

Die derzeit anspruchsvollen Rahmenbedingungen für das Management von NPOs in der Kinder- und Jugendhilfe sowie die hohe gesellschaftliche Bedeutung des sozialen Sektors machen dieses Thema zu einem wichtigen Forschungsfeld. In der vorliegenden Arbeit soll die Bedeutung von Finanzierungsmodellen in der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII genauer untersucht werden. Ziel ist es, die Bedeutung unterschiedlicher Finanzierungsformen sowohl für das Management der freien Träger als auch für die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe darzustellen. Konkret werden die folgenden zwei Forschungsfragen untersucht:

1. Welche Rolle spielt die Wahl des Finanzierungsmodells (einzelfallbezogen vs. pauschal) für das Management der freien Träger in der Kinder- und Jugendhilfe?
2. Inwiefern beeinflussen die unterschiedlichen Finanzierungsmodelle die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII?

Zur Beantwortung dieser Fragen soll im Rahmen einer qualitativen Studie ein Vergleich der einzelfallbezogenen und pauschalen Finanzierung am Beispiel zweier Kommunen in Bayern durchgeführt werden.

Kapitel 2 und 3 dieser Forschungsarbeit sollen dabei eine theoretische Grundlage bilden, welche die inhaltliche Basis für die nachfolgende empirische Untersuchung bietet. Dabei wird das Thema stufenweise eingegrenzt. Zunächst wird ein grober Überblick über den Nonprofit-Sektor generell geschaffen, indem eine Definition und die historische Entwicklung des Sektors in Deutschland herausgearbeitet werden. In diesem Zusammenhang werden auch spezielle

⁴ Der Begriff ‚Leistungserbringer‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

Rahmenbedingungen für NPOs im sozialen Bereich in Deutschland hergeleitet sowie eine begriffliche- und thematische Abgrenzung vorgenommen. Darauf aufbauend wird der Fokus auf die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland und speziell in Bayern gelegt. Hierbei werden die rechtlichen und strukturellen Voraussetzungen der Kinder- und Jugendhilfe vorgestellt. Im Anschluss werden, unter Einbezug des SGB VIII und relevanter Fachliteratur, wesentliche Qualitätsstandards und Aspekte der Finanzierung für die Kinder- und Jugendhilfe dargelegt. Im zweiten Teil konzentriert sich die vorliegende Masterarbeit auf die qualitative Forschung mithilfe von Interviews, welche exemplarisch in den bayerischen Städten Rosenheim (Sozialraumbudget) und Landshut (einzelfallbezogene Entgeltfinanzierung) durchgeführt wurde. Nach einer methodischen Einführung in Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Interviews mit acht Verantwortlichen aus öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe in Kapitel 5 vorgestellt. Diese Interviews orientieren sich an den zuvor in der Theorie identifizierten Spannungsfeldern und wurden im Anschluss mit einem Experten aus der Forschung und einer Expertin aus dem Bayerischen Städtetag diskutiert, um tiefere Einblicke zu gewinnen. In einem abschließenden Fazit in Kapitel 6 werden die Forschungsfragen, basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und Interviewergebnissen, reflektiert und analysiert beantwortet. Ziel der Arbeit ist es, allgemein-theoretische Erkenntnisse zu gewinnen und diese durch empirische Untersuchungen am Beispiel zweier Städte in Bayern zu konkretisieren.

2 Der Nonprofit-Sektor und seine Organisationen in Deutschland

Das folgende Kapitel soll in erster Linie als thematische Einbettung der Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in den Nonprofit-Sektor dienen und stellt damit das theoretische Grundgerüst für die weitere Untersuchung dar. Dafür wird der Nonprofit-Sektor und seine Organisationen, die NPOs, zuerst definiert und mögliche Rechtsformen, sowie grundlegende Finanzierungsmöglichkeiten von NPOs erläutert. Darauf aufbauend wird ein Überblick über den Nonprofit-Sektor in Deutschland dargestellt, wobei wichtige historische Zusammenhänge erklärt werden bevor, der Fokus auf die forschungsrelevante Ebene des sozialen Bereichs – und speziell auf die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – gelenkt wird.

2.1 Definition

In ganz Europa nimmt der Nonprofit-Sektor eine bedeutende gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Funktion ein, die in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen ist (vgl. Meyer & Simsa, 2013, S. 5). Er umfasst jene Organisationen, die weder erwerbswirtschaftlich (wie Unternehmen des Marktes) noch öffentlich (wie staatliche Institutionen) orientiert sind (vgl. Helmig & Boenigk, 2012, S. 6). Diese Organisationen werden im deutschsprachigen Raum häufig dem sogenannten „Dritten Sektor“ zugeordnet. Damit ist ein eigenständiger Bereich neben Markt und Staat gemeint, der gesellschaftliche Bedürfnisse aufgreift, die von den anderen beiden Sektoren nicht oder nicht ausreichend abgedeckt werden. Zum Dritten Sektor zählen unterschiedliche Organisationstypen, etwa gemeinnützige Vereine, Stiftungen, Genossenschaften oder karitative Einrichtungen. Sie zeichnen sich oft durch freiwillige Mitgliedschaft, ehrenamtliches Engagement und eine Orientierung am Gemeinwohl aus. Der Begriff „Nonprofit-Sektor“ wird in der internationalen Fachliteratur jedoch bevorzugt, da er klarer auf die nicht-profitorientierte Ausrichtung verweist und Verwechslungen mit dem Begriff „Tertiärer Sektor“⁵ vermeidet. (Vgl. Faber-Wiener, 2023, S. 36f; Wex, 2004, S. 5ff)

Das „Drei-Sektoren-Modell“ in Abbildung 1, verdeutlicht einerseits die Abgrenzungen der drei Sektoren, andererseits zeigt sie auch die verschmelzenden Grenzen der Sektoren.

⁵ Der „Tertiäre Sektor“ bezieht sich auf Dienstleistungen, die in erster Linie dazu dienen, andere Prozesse zu unterstützen, ohne direkt den Hauptzweck des Geschäfts zu beeinflussen (vgl. Kirchner & Knoblich, 2009, S. 105).

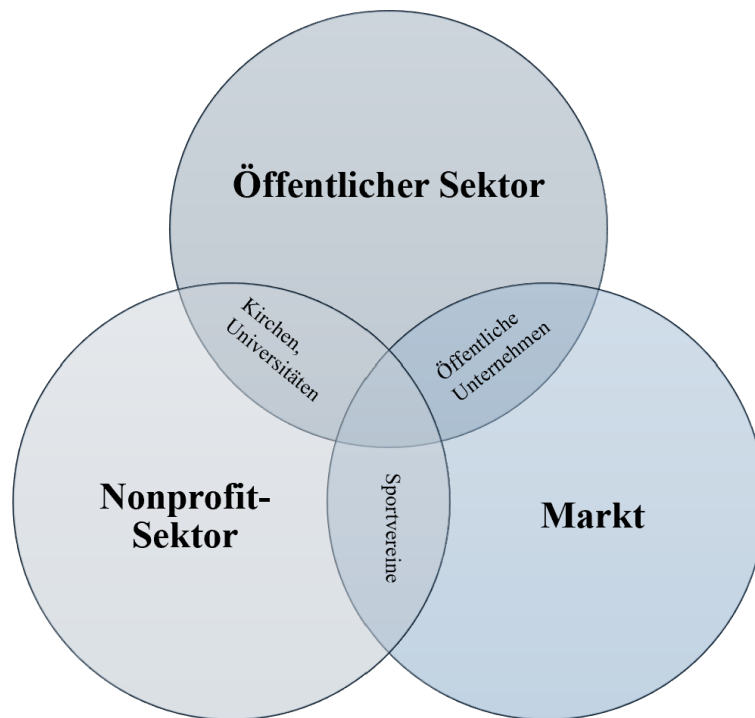


Abbildung 1: Drei-Sektoren-Modell (In Anlehnung an Wex, 2004, S.97).

Der Schnittpunkt zwischen dem öffentlichen Sektor und dem Markt zeigt beispielsweise öffentliche Unternehmen, die zwar gewinnorientierte Ziele verfolgen, aber auch einen öffentlichen Auftrag haben. Die Schnittmenge zwischen Markt und Nonprofit-Sektor symbolisiert Organisationen wie Sportvereine, die zwar nicht gewinnorientiert sind, aber wirtschaftliche Leistungen erbringen, die teilweise auch marktfähig sind. Gleichzeitig erhalten viele NPOs staatliche Zuschüsse, was eine Nähe zum öffentlichen Sektor bewirkt und oft die Autonomie der Organisationen einschränkt. (Vgl. Wex, 2004, S. 97ff) In Deutschland sind beispielsweise viele Wohlfahrtsverbände stark in das staatliche Sozialsystem integriert und werden zu einem bedeutenden Teil durch öffentliche Gelder finanziert. Diese Konstellation wird auch als „welfare partnership“ (Zimmer & Priller, 2022, S. 5) bezeichnet. Mit rund zwei Millionen Beschäftigten und etwa 120.000 Einrichtungen stellen sie den wirtschaftlich bedeutendsten Teil des Nonprofit-Sektors in Deutschland dar. (Vgl. Zimmer & Priller, 2022, S. 5)

Nach Wex (2004) unterscheidet sich der Nonprofit-Sektor von dem erwerbswirtschaftlichen- und öffentlichen Sektor vor allem durch seine Assoziationslogik, welche auf freiwilliger und gemeinschaftlicher Kooperation basiert. Das Prinzip charakterisiert sich durch die freie Assoziation von Individuen, die sich zusammenschließen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, die oft sozialer oder ideeller Natur sind und nicht auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet sind. (Vgl. Wex, 2004, S. 305) Der Begriff „Nonprofit“ verweist deshalb auf das zentrale

Charakteristikum dieser Organisationen: Sie verfolgen keine Gewinnausschüttung an Mitglieder oder EigentümerInnen. Demnach müssen alle erzielten Überschüsse für den gemeinnützigen Zweck der Organisation, also ihre Mission, verwendet werden. NPOs sind auf die Erreichung gesellschaftlich relevanter Ziele fokussiert. Die Mission steht im Vordergrund und dominiert die strategische und operative Ausrichtung der Organisation. Sie definiert, wofür eine Organisation existiert, welche Probleme sie adressiert und welche Wirkung sie erzielen will. Ein weiteres Charakterisierungsmerkmal von NPOs ist ein Mindestmaß an formaler Organisation. Damit ist gemeint, dass sie über eine rechtliche Struktur verfügen, die eine kontinuierliche Tätigkeit ermöglicht. Auch wenn international keine einheitliche Rechtsform vorgeschrieben ist, erfordert die Anerkennung als gemeinnützige Organisation einen sogenannten Typenzwang, das heißt die Wahl einer geeigneten Rechtsform, etwa als eingetragener Verein, Stiftung oder gGmbH, um Zugang zu Fördermitteln sowie steuerlichen Vorteilen zu erhalten. Weitere wichtige Aspekte sind, dass NPOs in ihrer Entscheidungsfindung weitgehend autonom und selbstverwaltend sind, sowie Freiwilligenarbeit und das Engagement von ehrenamtlichen Mitgliedern oder SpenderInnen einsetzen, was die Grundidee der Freiwilligkeit unterstreicht. (Vgl. Meyer & Simsa, 2013, S. 8f)

2.2 Entwicklung

In Deutschland ist das Zusammenspiel von Staat, Markt und dem Nonprofit-Sektor ein komplexes Gefüge, das durch gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen geprägt ist. Die Ursprünge lassen sich in Deutschland auf das 19. Jahrhundert zurückführen, als bürgerliche Bewegungen und kirchliche Träger (zum Beispiel Caritas) soziale Dienste anboten und sich im Rahmen von Vereinen und Stiftungen organisierten. Insbesondere seit der Industrialisierung, haben sich erste Vorformen von NPOs in enger Zusammenarbeit mit dem Staat zu einem bedeutenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sektor strukturiert. (Vgl. Zimmer et al., 2013, S. 17)

In der Zwischenkriegszeit (1918-1939) etablierten sich zahlreiche Vereine und Organisationen, die sozialdemokratische oder gewerkschaftliche Werte vertraten und damit einen ideologischen Gegenpol zu christlich-sozialen und nationalistischen Bewegungen bildeten. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte sich das Wachstum des Nonprofit-Sektors fort. Diesmal vor allem im Kontext des demokratischen Wiederaufbaus, der sozialen Marktwirtschaft und der institutionellen Verankerung von Wohlfahrtsverbänden. (Vgl. Kaltenbrunner, 2018, S. 38f) Darüber hinaus verstärkte sich nach dem Zweiten Weltkrieg im Bereich der Sozial- und

Gesundheitsdienste in Deutschland die enge Beziehung zwischen Nonprofit-Sektor und dem Staat⁶ (vgl. Rentzsch, 2018, S. 10f).

In den 1970er Jahren brachte die Ölkrise in Deutschland eine Welle von NPO-Gründungen im Umwelt- und Naturschutzbereich hervor. Die starre Bürokratie und Parteiinteressen führten zur Entstehung der Neuen Sozialen Bewegungen, die sich für ökologische und soziale Veränderungen einsetzten. Mit den 1990er Jahren begann aufgrund von politischen Umbrüchen in Europa und dem Zerfall des Ostblocks eine weitere Blütezeit für NPOs. In vielen osteuropäischen Ländern führten Demokratisierungsprozesse und der Wegfall staatlicher Kontrolle dazu, dass zivilgesellschaftliches Engagement erstmals in größerem Umfang möglich wurde. Zahlreiche neue Organisationen entstanden, die sich für Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit, Bildung oder Umweltfragen einsetzten. Besonders im Zuge der Migrationsbewegungen und neuen sozialen Herausforderungen entstanden zahlreiche Organisationen, die sich für Menschenrechte und Migration engagierten. (Vgl. Kaltenbrunner, 2018, S. 38f)

Seit den 1990er und frühen 2000er Jahren hat sich auch die Forschung und Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Deutschland stark weiterentwickelt. Ein zentraler Meilenstein in Deutschland war die Einrichtung der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2002) zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Diese richtete den Fokus auf die Förderung freiwilligen Engagements und etablierte es als politisches Querschnittsthema. Hieraus entwickelten sich zahlreiche Initiativen und Programme, die von Ministerien wie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) unterstützt wurden. (Vgl. Simsa & Zimmer, 2014, S. 17ff)

Mit dem Ende der 1990er Jahren hat sich auch der Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und eines strategischen Managements im Nonprofit-Sektor verstärkt. Es gab Bestrebungen, das Sozialwesen durch Reformmaßnahmen leistungsfähiger zu machen, was insbesondere durch das Konzept des „New Public Management“ vorangetrieben wurde. Das führte dazu, dass die Einzelwirtschaftlichkeit einzelner Einrichtungen immer stärker in den Fokus rückte. Soziale und kulturelle Leistungen, die früher auf Solidarität und Freiwilligkeit basierten, unterliegen zunehmend marktwirtschaftlichen Prinzipien wie Preis- und Leistungsvergleichen, wobei Sparmaßnahmen oft durch verlängerte Arbeitszeiten oder geringere Gehälter umgesetzt werden. Dieser Ökonomisierungstrend führte auch zu einer Wandlung der Beziehung zwischen

⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 3.

NPOs und staatlichen Institutionen von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit hin zu einer zunehmenden Angebots- und Nachfragebeziehung. (Vgl. Beckmann, 2024, S. 10ff; Bode, 2023, S. 21ff; Marquard & Trede, 2018, S. 124ff; Rentzsch, 2018, S. 28ff)

Seit den 2000er Jahren hat der Nonprofit-Sektor in Deutschland eine bemerkenswerte Entwicklung erfahren, insbesondere in Bezug auf die Beschäftigungszahlen. Auswertungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB-Betriebspanel⁷) in Abbildung 2 zeigen, dass die Zahl der im Dritten Sektor beschäftigten Personen – sei es in sozialversicherungspflichtigen oder geringfügigen Arbeitsverhältnissen – im Zeitraum von 2007 bis 2016 stetig von 2,9 Millionen auf 3,7 Millionen angestiegen ist.

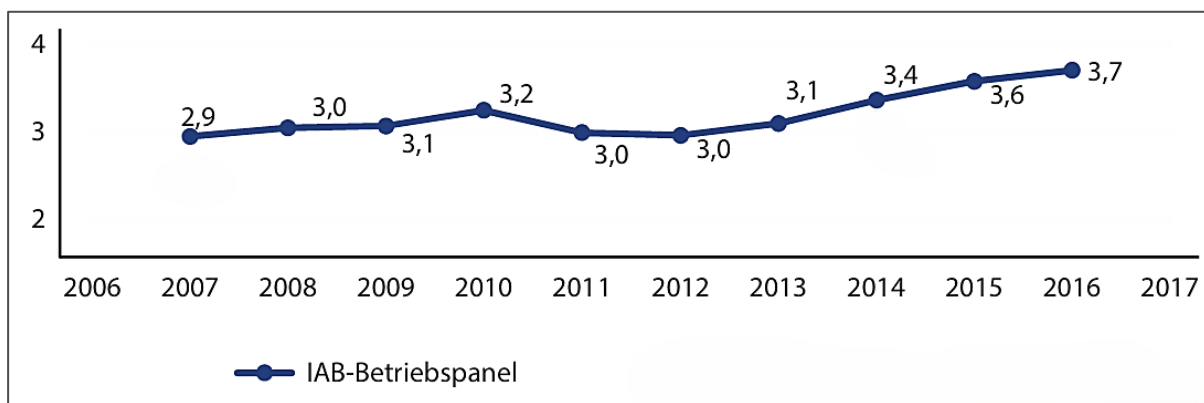


Abbildung 2: Anzahl der bezahlten Beschäftigten im Dritten Sektor in Millionen (Hohendanner, Priemer, Rump, & Schmitt, 2019, S. 94).

Dieser Anstieg übertraf das gesamte Beschäftigungswachstum in Deutschland im gleichen Zeitraum deutlich. Besonders stark vertreten ist der Sozial- und Gesundheitsbereich, der mit 61 Prozent den größten Anteil der Beschäftigten im gemeinnützigen Sektor stellt. (Vgl. Hohendanner, Priemer, Rump, & Schmitt, 2019, S. 98). Auch wenn aktuelle absolute Zahlen nicht vorliegen, belegen neuere Erhebungen des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft (2023, S. 39), dass sich der positive Trend fortsetzt. In der Befragung berichten Organisationen aus nahezu allen Engagementfeldern von steigenden Beschäftigtenzahlen seit 2017. Besonders ausgeprägt zeigt sich dieser Zuwachs im Bereich der Sozialen Dienste. Hier gaben 51 % der befragten Organisationen an, die Zahl ihrer bezahlten Mitarbeitenden seit 2017 erhöht zu haben. (Vgl. Schubert et al., 2023, S. 38f)

⁷ Das IAB-Betriebspanel ist eine seit 1993 in Westdeutschland und seit 1996 in Ostdeutschland jährlich durchgeführte repräsentative Befragung von über 15.000 Betrieben aller Wirtschaftszweige und Größenklassen in Deutschland. Es dient der Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes und umfasst ein breites Fragenspektrum zu beschäftigungspolitischen Themen, ergänzt durch aktuelle Themenschwerpunkte. (Vgl. Bellmann et al., 2002)

Gleichzeitig zeigt sich eine klare Herausforderung im Bereich der Beschäftigung. Bundesweit verfügen nur 27% der NPOs über bezahlte Beschäftigte (vgl. Schubert et al., 2023, S. 2). Außerdem profitieren oft nur größere, professionell geführte Organisationen von der positiven Entwicklung im Beschäftigungsbereich, die über stabile finanzielle Strukturen, hauptamtliches Management und besseren Zugang zu Förderprogrammen verfügen. Sie können meist wettbewerbsfähigere Gehälter zahlen, haben professionelle Personalabteilungen und bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung. Kleinere Organisationen hingegen stehen vor der Schwierigkeit, mit begrenzten finanziellen Ressourcen bezahlte Stellen zu schaffen, was ihre Handlungsfähigkeit in einer zunehmend anspruchsvollen Engagementlandschaft einschränkt. (Vgl. Schubert et al., 2023)

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass es in Deutschland im Gegensatz zu europäischen Nachbarländern keine einheitliche Rechtsform für NPOs gibt. Stattdessen richtet sich die Registrierung danach, welche Rechtsform eine Organisation wählt, wie zum Beispiel den Verein, die Stiftung oder die gGmbH. Diese werden jeweils bei unterschiedlichen Stellen registriert, wie zum Beispiel dem Vereins- oder Handelsregister. Eine zusätzliche Anerkennung als gemeinnützig erfolgt durch das jeweils zuständige Finanzamt. Die fragmentierte Datenlage erschwert eine präzise Bestandsaufnahme erheblich. (Vgl. Hohendanner, Priemer, Rump, Krebstakies, et al., 2019, S. 12; Zimmer & Priller, 2022, S. 9ff)

2.3 Rechtsformen

Durch die breit gefasste Definition und den umfassenden Charakterisierungsmerkmalen von NPOs lassen sich dem Nonprofit-Sektor zahlreiche und vielfältige Organisationen zuordnen, was sich auch in einer Vielzahl von Rechtsformen widerspiegelt (vgl. Rentzsch, 2018, S. 17). Grundsätzlich ist zwischen den privatrechtlichen Körperschaften und den Körperschaften öffentlichen Rechts zu unterscheiden.

2.3.1 Körperschaften des Privatrechts

Eine Körperschaft des Privatrechts ist eine Organisation, die auf Grundlage des Zivilrechts gegründet wird und eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Sie agiert unabhängig vom Staat, ist jedoch durch rechtliche Rahmenbedingungen wie das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) reguliert. Zu den wichtigsten Körperschaften des Privatrechts zählen Vereine, Kapitalgesellschaften, Stiftungen des Privatrechts, Personengesellschaften sowie Genossenschaften. Im Nonprofit-Bereich in Deutschland sind Vereine, gemeinnützige Kapitalgesellschaften, Stiftungen und Genossenschaften die am häufigsten vertretenen Rechtsformen. Als Körperschaften des Privatrechts bieten sie die notwendige Flexibilität und

rechtliche Struktur, um die vielfältigen gemeinnützigen Ziele von NPOs erfolgreich umzusetzen. (Vgl. Schick, 2024, S. 287ff; Schubert et al., 2023, S. 9) Im Folgenden werden die für die weitere Untersuchung besonders relevanten Rechtsformen, die Vereine und gGmbHs, näher beleuchtet.

Vereine bilden mit etwa 94 Prozent den größten Anteil, und zeichnen sich durch ihre einfache Gründung und die Möglichkeit zur Gemeinnützigkeit aus. (Vgl. Schubert et al., 2023, S. 9) Die Gründung eines Vereins in Deutschland ist klar im BGB geregelt und erfordert eine Reihe von Schritten, um die rechtliche Anerkennung zu erhalten. Ein als gemeinnützig offiziell von der zuständigen Finanzbehörde anerkannter Verein wird im Vereinsregister aufgenommen und zu einem eingetragenen Verein (e.V.) (§ 21 BGB). Typischerweise wird er mit kleineren, lokal tätigen Organisationen wie Hobby-, Freizeit- und Sportvereine in Verbindung gebracht. Doch auch größere Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Beratungsstellen nutzen die Vereinsstruktur. Als gemeinnützig anerkannt profitieren Vereine von Steuervergünstigungen, müssen jedoch ihre Ziele klar definieren und keine Gewinne an Mitglieder ausschütten. (Vgl. Schubert et al., 2023; Zimmer et al., 2013, S. 15ff) Für die Gründung eines Vereins sind mindestens sieben Mitglieder erforderlich (§ 56 BGB). Diese Mitglieder müssen eine Gründungssatzung erstellen, die den Namen, Sitz und Zweck des Vereins sowie die Rechte und Pflichten der Mitglieder festlegt (§ 57 BGB). In der Satzung werden die Strukturen der Vereinsorgane beschrieben, insbesondere die Aufgaben des Vorstands, der als gesetzlicher Vertreter des Vereins gilt (§ 26 BGB).

Die gGmbH hat sich für größere NPOs etabliert, insbesondere in den Bereichen Gesundheit und soziale Dienste, wo eine stabile, professionelle Organisationsstruktur notwendig ist. Sie ermöglicht wirtschaftliche Tätigkeiten ohne Gewinnorientierung. (Vgl. Schubert et al., 2023; Zimmer et al., 2013, S. 15ff) Um als gGmbH steuerlich begünstigt zu werden, muss die Gesellschaft nachweisen, dass sie ausschließlich gemeinnützige Zwecke verfolgt (§ 59 AO). Darunter fällt zum Beispiel die Kinder- und Jugendhilfe, religiöse Förderungen, Förderungen im Bereich Kunst und Kultur, usw. (§ 52 Abs 2 AO). Für die Gründung einer gGmbH ist mindestens eine Person (§ 1 GmbHG) und ein Mindeststammkapital von 25.000 Euro erforderlich, welches auch in Form von Sacheinlagen eingebracht werden kann (§ 5 Abs 1 GmbHG). Die gemeinnützige Unternehmergesellschaft (gUG) ist eine Variante der gGmbH, die besonders für kapitalschwache Organisationen geeignet ist, da sie weniger Startkapital erfordert (§ 5a Abs 1 GmbHG). Die Haftung der gGmbH ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt, sodass die GesellschafterInnen nicht persönlich für Verbindlichkeiten der gGmbH

haften, was besonders bei der meist unsicheren Finanzierung im Nonprofit-Sektor von Bedeutung ist (§ 13 Abs 2 GmbHG). Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Organ der gGmbH (§ 48 Abs 1 GmbHG) und trifft grundlegende Entscheidungen wie die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung, die Ergebnisverwendung, sowie Änderungen im Gesellschaftsvertrag (§ 46 GmbHG).

2.3.2 Körperschaften öffentlichen Rechts

Der Begriff „Körperschaft öffentlichen Rechts“ (KöR) dient in zahlreichen bundes- und landesrechtlichen Vorschriften als spezifischer Fachterminus zur Bezeichnung unterschiedlichster Institutionen. Eine gesetzliche Definition dieses Begriffs existiert jedoch nicht. (Vgl. Endrös, 1988, S. 35) Allgemein versteht man darunter Organisationen, die durch gesetzliche Grundlage errichtet werden und der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen. Sie verfügen über hoheitliche Befugnisse, was bedeutet, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit verbindliche Entscheidungen treffen können, ohne auf Mitgliedschaften oder Vermögensgrundlagen angewiesen zu sein, wie es etwa bei Vereinen oder Stiftungen des Privatrechts der Fall ist. Öffentliche Aufgaben sind dabei nicht ausschließlich staatlicher Natur, sondern können auch durch private AkteurInnen realisiert werden, solange diese im Einklang mit dem Gemeinwohl handeln (vgl. Kirste, 2017, S. 454ff).

Solche Körperschaften des öffentlichen Rechts spielen vor allem im sozialen Bereich eine bedeutende Rolle, da sie durch gesetzliche Vorgaben errichtet werden, um spezifische öffentliche Aufgaben zu erfüllen. Dazu gehören Organisationen wie Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts, aber auch Gebietskörperschaften wie Kommunen und Städte. Zu den bekanntesten Beispielen im sozialen Bereich gehören Sozialversicherungsträger, wie die Krankenkassen, die gesetzliche Unfallversicherung oder die Rentenversicherung. Weitere Beispiele sind Universitäten und öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Je nach rechtlicher Ausgestaltung können diese entweder als Regiebetriebe (vollständig in die kommunale Verwaltung eingebunden) oder als Eigenbetriebe (mit organisatorischer Eigenständigkeit) agieren. (Vgl. Schick, 2024, S. 300ff) Prinzipiell unterscheidet man vier Typen von Körperschaften des öffentlichen Rechts:

1. Gebietskörperschaften: Diese beziehen sich auf geografische Räume und umfassen beispielsweise Gemeinden und Landkreise.
2. Personalkörperschaften: Diese sind durch die berufliche Tätigkeit oder andere persönliche Merkmale ihrer Mitglieder gekennzeichnet, wie etwa Kammern der freien Berufe.

3. Realkörperschaften: Hierbei handelt es sich um Körperschaften, deren Existenz an bestimmte Sachrechte oder Immobilien gebunden ist, etwa Wasser- und Bodenverbände.
4. Verbandskörperschaften: Diese entstehen durch den Zusammenschluss mehrerer Körperschaften zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben, beispielsweise in Form von Zweckverbänden.

Oftmals überschneiden sich die Merkmale der einzelnen Kategorien jedoch, oder Körperschaften weisen Eigenschaften mehrerer Typen auf. (Vgl. Kirste, 2017, S. 678ff)

Ein konkretes Beispiel für die Umsetzung öffentlicher Aufgaben durch Gebietskörperschaften ist das Jugendamt, das gemäß § 70 SGB VIII organisiert ist. Die Aufgaben des Jugendamts werden sowohl durch den Jugendhilfeausschuss als auch durch die Verwaltung des Jugendamts wahrgenommen. Die Geschäfte der laufenden Verwaltung im Bereich der öffentlichen Jugendhilfe führt der Leiter der Verwaltung der Gebietskörperschaft oder eine beauftragte Person, stets im Rahmen der Satzung und der Beschlüsse der Vertretungskörperschaft.

2.4 Finanzierung

2.4.1 Finanzierungsquellen im Überblick

Da NPOs nicht den primären Zweck verfolgen, Gewinne zu erzielen, sondern sich auf die Erfüllung ihrer Mission und gesellschaftlicher Ziele konzentrieren, unterscheidet sich die Finanzierung grundlegend von der in gewinnorientierten Unternehmen. Die Finanzierungsstruktur von NPOs ist häufig hybrid und kombiniert mehrere Finanzierungsquellen, die sich durch unterschiedliche Logiken und Anforderungen auszeichnen (vgl. Andessner, 2018, S. 6f). Diese lassen sich, wie in Abbildung 3 ersichtlich, grundsätzlich in Eigenkapital (bzw. Quasi-Eigenkapital) und Fremdkapital gliedern. Innerhalb des Eigenkapitals unterscheidet man zwischen missionsbasierten Einnahmen und Einnahmen, die abseits der Mission erzielt werden. Fremdkapital hingegen wird durch externe Finanzierungsformen wie Kredite oder Anleihen bereitgestellt. (Vgl. Littich & Schober, 2013, S. 289ff)

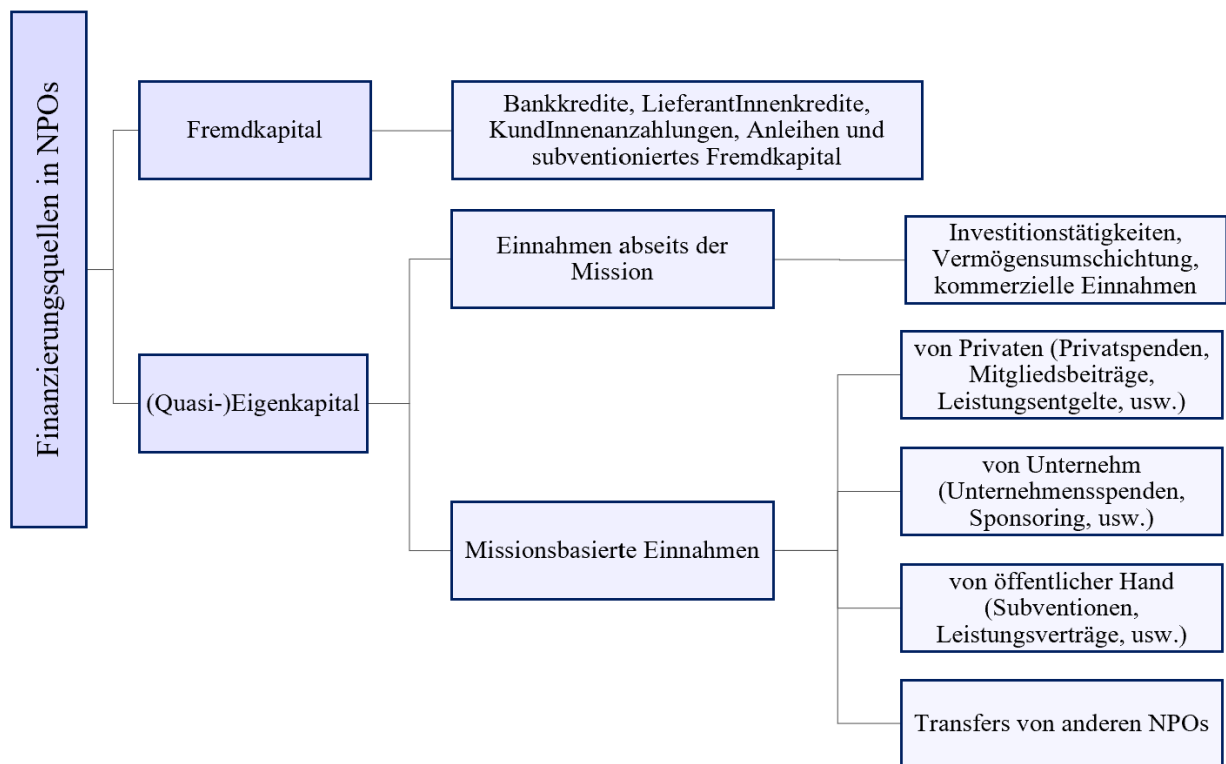


Abbildung 3: Finanzierungsquellen in NPOs (In Anlehnung an Littich & Schober, 2013, S.300)

Konkret kann das Fremdkapital als Finanzierungsquelle Bankkredite, wie beispielsweise Kontokorrentkredite, umfassen, welche kurzfristige Liquidität bieten wie zum Beispiel zur Überbrückung von Zahlungsengpässen zwischen Projektphasen oder bei verzögerten Fördermittelzuflüssen. Subventionierte Kredite durch öffentliche Institutionen werden hingegen oft zu vergünstigten Konditionen gewährt. Eine neuere Möglichkeit, insbesondere in den Vereinigten Staaten, ist die Ausgabe von Anleihen. Diese bieten steuerliche Vorteile und ermöglichen es NPOs, zu günstigen Zinssätzen Kapital aufzunehmen. Im deutschsprachigen Raum ist diese Finanzierungsform jedoch weniger etabliert. Einnahmen abseits der Mission dienen häufig der Querfinanzierung und stammen aus wirtschaftlichen Aktivitäten der NPO, die nicht direkt mit ihrer Mission verbunden sind. Dies umfasst Investitionstätigkeiten wie Zinsen, Dividenden oder Mieteinnahmen sowie kommerzielle Aktivitäten. Solche Einnahmen sind zwar flexibel und relativ unabhängig von Fördergebern, können aber das Risiko bergen, dass die Organisation den Eindruck einer Kommerzialisierung vermittelt und damit an Glaubwürdigkeit verliert. Dagegen stehen missionsbasierte Einnahmen in direktem Zusammenhang mit der Kernmission einer NPO. Sie können von verschiedenen AkteurInnen stammen. Privatpersonen tragen meist finanzielle Mittel in Form von Spenden, Stiftungen, Mitgliedsbeiträgen oder Leistungsentgelte bei. Besonders Mitgliedsbeiträge stellen eine stabile und planbare Finanzierungsquelle für NPOs dar, da sie regelmäßige Einnahmen generieren.

Leistungsentgelte umfassen beispielsweise Gebühren für Dienstleistungen, die direkt die Mission unterstützen. Unternehmen finanzieren sich ebenfalls über Spenden, oder Sponsoring und Kooperationen. Hierbei handelt es sich jedoch häufig um Engagement im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR). Diese Beiträge hängen oft von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen ab, was zu Schwankungen führen kann. Schließlich ist die öffentliche Hand ein wesentlicher Akteur: Subventionen, öffentliche Stiftungen oder Leistungsverträge stellen hier wichtige Finanzierungsquellen dar, wenngleich sie häufig mit detaillierten Berichtspflichten einhergehen. (Vgl. Littich & Schober, 2013, S. 289ff) Diese Art der Finanzierung birgt jedoch das Risiko, dass sich die Mission der NPO zugunsten der Anforderungen der FördergeberInnen verschiebt, ein Phänomen, das als „Mission Drift“ bezeichnet wird (vgl. Grimes et al., 2019, S. 3f).

2.4.2 Öffentliche Finanzierung

Vor allem im sozialen Bereich sind privatgewerbliche und gemeinnützige Träger stark von öffentlichen Finanzierungsmitteln abhängig. Die Finanzierungsstrukturen öffentlicher Träger basieren auf verschiedenen rechtlichen Regelungen, darunter die Sozialgesetzbücher (SGB I–XII), das BGB und Verfassungsrechte wie das Grundgesetz (GG). Diese Gesetze definieren, wie öffentliche Gelder eingenommen und verteilt werden, um soziale Leistungen sicherzustellen. Während der Bund und die Länder ihre Haushalte primär durch Steuereinnahmen finanzieren und für übergeordnete Aufgaben wie die Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse zuständig sind, sind Kommunen für lokale Aufgaben verantwortlich und agieren im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung. Sie sind insbesondere in der Jugend- und Sozialhilfe stark involviert, da diese zu den größten Ausgabeposten gehören. (Vgl. Brinkmann, 2010, S. 127f; Priller et al., 2012)

Die Finanzierung durch die öffentliche Hand erfolgt durch Pflicht- und freiwillige Leistungen. Pflichtleistungen sind gesetzlich vorgeschrieben und umfassen beispielsweise Sozialhilfe oder Jugendhilfe⁸. Sie stellen sicher, dass BürgerInnen einen Rechtsanspruch auf bestimmte Leistungen haben. Freiwillige Leistungen, wie Gesundheits- und Selbsthilfeprojekte, liegen im Ermessen der Kommunen und können je nach Finanzlage gewährt werden. Die Einnahmen der öffentlichen Träger setzen sich aus Steuern, Gebühren und Zuweisungen zusammen. Dazu gehören Einkommens-, Gewerbe- und Grundsteuern sowie Einnahmen aus Gebühren für spezifische Dienstleistungen. Ergänzend dazu können auch Kredite aufgenommen werden, die häufig zur kurzfristigen Überbrückung von Zahlungslücken genutzt werden. Die Kommunen

⁸ Siehe dazu auch Kapitel 3.8.

sind häufig auf Mischfinanzierungsmodelle angewiesen, um sowohl Pflicht- als auch freiwillige Leistungen abzudecken. Diese Modelle kombinieren öffentliche Mittel mit Eigenbeiträgen und stellen sicher, dass die Anforderungen der BürgerInnen erfüllt werden können. Zudem agieren sie als Vermittlungsstelle, da die Mittelverwendung nicht direkt bei den Leistungserbringern, sondern über die allgemeine Haushaltsverwaltung der Kommunen organisiert wird. Ein zentrales Problem stellt die wachsende Verschuldung vieler Kommunen dar. Steigende Ausgaben und begrenzte Einnahmen führen dazu, dass die Kommunen zunehmend auf Kredite angewiesen sind. Insbesondere durch die bereits erwähnten Kürzungen der Sozialleistungen verschärft sich die finanzielle Situation, was den Handlungsspielraum der Kommunen weiter einschränkt. Die Verantwortung für die Verwendung der finanziellen Mittel im öffentlichen Haushalt, insbesondere zur Unterstützung delegierter Leistungen, liegt bei den kommunalen Kostenträgern, wie etwa den Jugendämtern. Diese haben die Aufgabe, die Mittel so einzusetzen, dass privatwirtschaftliche und gemeinnützige Anbieter⁹ effizient in die Erbringung sozialer Leistungen eingebunden werden können. (Vgl. Brinkmann, 2010, S. 127ff)

Dieses Vorgehen basiert auf dem anfangs erwähnten Prinzip der Subsidiarität, das in § 17 Absatz 3 SGB I festgelegt ist. Es besagt, dass der Staat lediglich unterstützend eingreifen soll, indem er die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen schafft, die es den privaten und gemeinnützigen Trägern ermöglichen, jene Aufgaben zu übernehmen, die sie erfüllen können. Nur wenn diese Träger oder Anbieter nicht in der Lage sind, bestimmte Leistungen zu erbringen, greift der Staat selbst ein. Dabei bleibt stets das Ziel, die Eigenständigkeit der privaten und gemeinnützigen AkteurInnen zu wahren und ihre aktive Rolle in der sozialen Daseinsvorsorge zu fördern. Dieses Zusammenspiel sichert ein vielfältiges Angebot und gewährleistet, dass die Leistungen bedarfsgerecht und bürgernah erbracht werden.

Ein wesentlicher Bestandteil der öffentlichen Finanzierung sind objekt- und subjektorientierte Finanzierungsformen. Die objektorientierte Finanzierung zielt darauf ab, Einrichtungen, Träger oder Projekte direkt zu fördern, beispielsweise durch Subventionen, Zuwendungen oder Leistungsverträge. Diese Art der Finanzierung fördert die Bereitstellung von Infrastruktur oder Dienstleistungen, ohne dass das Geld direkt an die EndnutzerInnen weitergeleitet wird. Zuwendungen sind beispielsweise finanzielle Mittel, die an Organisationen vergeben werden, um spezifische Vorhaben oder Projekte zu realisieren. Diese Förderungen erfolgen auf Antrag und sind stets zweckgebunden, was bedeutet, dass die Mittel ausschließlich für den

⁹ Der Begriff ‚Anbieter‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

genehmigten Zweck verwendet werden dürfen. Nach Abschluss des Projekts ist eine detaillierte Abrechnung erforderlich, um die korrekte Mittelverwendung nachzuweisen. Subventionen hingegen dienen der kontinuierlichen Unterstützung von Organisationen, um deren laufende Betriebskosten zu decken oder ihre langfristige Funktionsfähigkeit zu sichern. Im Gegensatz zu Zuwendungen sind Subventionen weniger stark an konkrete Projekte gebunden und sollen vielmehr dazu beitragen, dass ein bestimmtes Angebot oder eine Institution dauerhaft bestehen bleibt. Leistungsverträge stellen eine weitere Form der Objektfinanzierung dar. Sie werden zwischen öffentlichen Trägern und Organisationen abgeschlossen und regeln die Erbringung bestimmter Dienstleistungen sowie deren Vergütung. Der Vertrag legt dabei sowohl die Art als auch den Umfang der zu erbringenden Leistungen fest. Im Gegensatz dazu konzentriert sich die subjektorientierte Finanzierung auf die Unterstützung einzelner LeistungsempfängerInnen. Der oder die EmpfängerIn hat in der Regel eine Wahlfreiheit, welche Leistungen er oder sie bei welchem Anbieter in Anspruch nehmen möchte. Beispiele wären persönliche Budgets, Bildungsgutscheine oder Pflegegeld. Beide Ansätze werden oft in Mischfinanzierungsmodellen kombiniert, um sowohl institutionelle als auch individuelle Bedürfnisse abzudecken. (Vgl. Brinkmann, 2010, S. 148ff; Schellberg & Holtkamp, 2023, S. 77ff)

2.5 Herausforderungen

Der Nonprofit-Sektor steht einigen Herausforderungen gegenüber, die teilweise bereits angeschnitten wurden und hier nochmal zusammengetragen werden sollen. Dazu zählen die zunehmende Ökonomisierung, Professionalisierung und Konkurrenz sowohl innerhalb des Sektors als auch von außen. Insbesondere die zunehmende Unsicherheit öffentlicher Finanzierung, ein verschärfter Wettbewerb um Ressourcen und steigende bürokratische Anforderungen prägen die Situation. Die finanzielle Unsicherheit stellt insbesondere für Organisationen ein Problem dar, die stark auf öffentliche Mittel angewiesen sind. Öffentliche Zuschüsse werden immer häufiger durch zeitlich begrenzte Leistungsverträge mit strengen Vergabekriterien ersetzt und auch die gängige Ausschreibungspraxis erschwert langfristige finanzielle Planungen erheblich. Bereits vor Ablauf eines Projekts müssen Anschlussfinanzierungen organisiert werden, was die Stabilität der finanziellen Basis untergräbt, da viele Leistungen vorfinanziert werden müssen, ohne dass eine Deckung der Kosten garantiert ist. Diese Orientierung hin zu wirtschaftlicher Effizienz gefährdet nicht nur die Qualität der Leistungen, sondern verstärkt auch das Spannungsverhältnis zwischen der ideellen Mission der NPOs und marktwirtschaftlichen Zwängen. (Vgl. Droß, 2013, S. 23f; Helmig & Boenigk, 2012, S. 8; Schubert et al., 2023; Simsa, 2016; Zimmer & Priller, 2022)

Mehr als die Hälfte aller NPOs in Deutschland verfügte im Jahr 2021 über Jahreseinnahmen von weniger als 10.000 Euro. Nur vier Prozent der Organisationen erzielten mehr als eine Million Euro jährlich. Zwar stellen diese finanzstarken Organisationen eine zahlenmäßige Minderheit dar, sie vereinen jedoch rund drei Viertel aller bezahlten Arbeitskräfte im Nonprofit-Sektor auf sich. Die strukturelle Ungleichverteilung zeigt sich auch beim Zugang zu öffentlichen Fördermitteln. Besonders betroffen von dieser Entwicklung ist der soziale Bereich, also Organisationen, die im Gesundheitswesen, in der Kinder- und Jugendhilfe oder in der Altenpflege tätig sind. Diese Bereiche sind traditionell stark staatlich gefördert. Gleichzeitig ist der Wettbewerb in diesem Bereich durch die wachsende Beteiligung privatwirtschaftlicher Anbieter und die zunehmende Leistungsorientierung staatlicher Vergabepraktiken besonders intensiv. Die Konkurrenz um begrenzte Fördermittel verschärft sich somit, insbesondere für kleinere Akteure ohne professionelle Verwaltungsstrukturen. Während Organisationen im sozialen Bereich mit Einnahmen von über 100.000 Euro zu rund 70% öffentliche Mittel erhalten, liegt dieser Anteil bei kleinen Organisationen mit unter 10.000 Euro bei lediglich 18%. Je geringer also die Einnahmen einer Organisation, desto schwieriger wird es, an staatliche Fördergelder zu gelangen. Gründe dafür liegen unter anderem in fehlenden personellen Kapazitäten, der Komplexität der Antragsverfahren und dem hohen administrativen Aufwand, der gerade für ehrenamtlich geführte Organisationen schwer zu stemmen ist. (Vgl. Priller et al., 2012; Schubert et al., 2023, S. 40ff)

Zusätzlich zu dem Wettbewerb um finanzielle Ressourcen kommt jedoch auch der Wettbewerb um Fachpersonal, der nicht nur den Nonprofit-Sektor, sondern weite Teile der Arbeitswelt betrifft (vgl. Tisch & Tophoven, 2023, S. 60). NPOs sehen sich häufig mit der Herausforderung konfrontiert, talentierte Fachkräfte trotz begrenzter finanzieller Ressourcen anziehen und halten zu müssen. Dabei spielen nicht nur monetäre Anreize eine Rolle, sondern auch die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds, das Werte wie Sinnhaftigkeit, Mitbestimmung und soziale Verantwortung in den Mittelpunkt stellt. Besonders betroffen sind Bereiche wie Gesundheit, Bildung und soziale Dienste. Hier zeigt sich ein zunehmender Bedarf an qualifiziertem Personal, der jedoch oft nicht gedeckt werden kann. Die befristete Projektfinanzierung und die unsichere wirtschaftliche Lage vieler Organisationen führen dazu, dass oft nur kurzfristige und flexible Beschäftigungsmodelle angeboten werden können, was den Sektor für Fachkräfte weniger attraktiv macht. (Vgl. Priller et al., 2012) Außerdem besteht eine zentrale Herausforderung darin, ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeitende sowie Voll- und Teilzeitkräfte effektiv zu managen. So ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in deutschen NPOs nahezu gleich hoch wie der der Vollzeitbeschäftigten (vgl. Schubert et al., 2023, S. 38).

Während dies einerseits finanzielle Flexibilität ermöglicht, erschwert es andererseits die langfristige Bindung von Arbeitskräften und erfordert einen erhöhten Koordinationsaufwand. (Vgl. Rentzsch, 2018, S. 28; Schubert et al., 2023)

Eine weitere Herausforderung stellt der gestiegene bürokratische Aufwand dar. Durch die erschwerten Bedingungen in der Finanzierung von NPOs wird der Aufbau und die Pflege einer tragfähigen Vertrauensbasis zu bestehenden Geldgebern essenziell. Transparenz und Rechenschaftslegung spielen hierbei eine entscheidende Rolle. NPOs sind gefordert, in ihr Rechnungswesen und Controlling zu investieren, um fundierte Berichte über ihre Wirkung und Mittelverwendung zu erstellen, um so das Vertrauen von GeldgeberInnen zu gewinnen. (Vgl. Buser et al., 2019, S. 35) Außerdem ist mit der Beantragung und Verwendung öffentlicher Mittel ein erhöhter Dokumentations- und Nachweisaufwand verbunden. Die NPOs stehen somit vor der Herausforderung, nicht nur komplexe Ausschreibungsverfahren zu bewältigen, sondern auch kontinuierlich sich ändernde Förderrichtlinien einzuhalten. Dies zwingt sie dazu, ihre Arbeitsprozesse regelmäßig an neue Anforderungen anzupassen und zusätzliche administrative Kapazitäten aufzubauen, um die Vorgaben effektiv umzusetzen. (Vgl. Rentzsch, 2018, S. 143f)

2.6 Tätigkeitsfelder und Abgrenzung

Grundsätzlich ist der Nonprofit-Sektor ein sehr vielschichtiger Bereich, der zahlreiche gesellschaftliche Funktionen erfüllt. Eine Möglichkeit einer systematischen Gliederung der einzelnen Tätigkeitsfelder ist die „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) (vgl. Salamon & Anheier, 1996, S. 7). Diese Klassifizierung (siehe Tabelle 1), entwickelt im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects, unterteilt den Nonprofit-Sektor in zwölf Hauptgruppen mit jeweiligen Untergruppen, die die Diversität der Organisationen und ihrer Tätigkeiten widerspiegeln.

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Untergruppe der Kinder- und Jugendhilfe, die innerhalb der Hauptgruppe „Soziale Dienste“ zugeordnet ist.

Klassifizierung der NPOs	Beispielorganisationen
1. Kultur und Freizeit	Deutscher Kulturrat, Deutscher Alpenverein
2. Bildungswesen und Forschung	Goethe-Institut
3. Gesundheitswesen	Deutsche Krebshilfe
4. Soziale Dienste und Hilfen	Caritas, Diakonie
5. Umwelt- und Naturschutz	Naturschutzbund Deutschland,
6. Wohnungswesen und Wirtschaftsentwicklung	Mietverein München
7. Bürger- und Verbraucherinteressen	Amnesty International
8. Förderstiftungen	Bertelsmann Stiftung
9. Internationale Aktivitäten	Brot für die Welt
10. Wirtschafts- und Berufsverbände	Deutscher Bauernverband
11. Religion	Islamrat für die Bundesrepublik Deutschland
12. Sonstiges	NPOs, die nicht eindeutig zuzuordnen sind.

Tabelle 1: Klassifikationsmöglichkeit von NPOs: ICNPO (In Anlehnung an Salamon & Anheier, 1996, S.7)

Die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland wird durch eine Vielzahl von Organisationen getragen, die sich wiederum in zwei Sparten unterteilen lassen: öffentliche und freie Träger. Diese Trägerlandschaft ist sowohl historisch gewachsen als auch durch das SGB VIII¹⁰ geregelt, das die rechtlichen Grundlagen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe definiert.

Die öffentlichen Träger, wie die kommunalen Jugendämter, sind das „organisatorische Herzstück“ (Böllert, 2018, S. 7) der Kinder- und Jugendhilfe. Sie tragen die Gesamtverantwortung für die Planung und Steuerung der Leistungen. Ihre zentrale Aufgabe ist es, eine bedarfsgerechte Versorgung sicherzustellen, die sowohl allgemeine Förderangebote als auch individuell zugeschnittene Hilfen umfasst. Dabei fungieren sie als Schnittstelle zwischen den Leistungsberechtigten und den freien Trägern, indem sie die Finanzierung und Steuerung der Jugendhilfeangebote übernehmen.¹¹

Die freien Träger stellen die konkrete Dienstleistung bereit und bilden eine pluralistische Gruppe von Organisationen¹². Zu ihnen gehören neben den unabhängigen gemeinnützigen Organisationen und den privat-gewerblichen Anbietern auch die Wohlfahrtsverbände. Diese gemeinnützigen Organisationen sind in Deutschland traditionell stark in der Kinder- und Jugendhilfe vertreten. Die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege – Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden und

¹⁰ Siehe dazu Kapitel 3.1.

¹¹ Siehe dazu Kapitel 3.6.

¹² Siehe dazu Kapitel 3.5.

der Paritätische Wohlfahrtsverband – decken mit ihren zahlreichen Mitgliedsorganisationen nahezu drei Viertel der sozialen Dienstleistungen in Deutschland ab (vgl. Heinze, 2020, S. 109f). Sie agieren jedoch nicht nur als Anbieter sozialer Dienstleistungen, sondern vertreten auch politische Interessen, fördern ehrenamtliches Engagement und qualifizieren ihre Fachkräfte. Wohlfahrtsverbände zeichnen sich durch ihre Bindung an soziale und religiöse Werte aus und übernehmen eine zentrale Rolle in der Bereitstellung von Leistungen wie der Kindertagesbetreuung, stationären Hilfen zur Erziehung und der Jugendsozialarbeit. (Vgl. Böllert, 2018)

Die Entscheidung, den sozialen Bereich und insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe für diese Untersuchung auszuwählen, beruht auf mehreren zentralen Aspekten. Erstens zählt der soziale Sektor innerhalb des Nonprofit-Bereichs in Deutschland zu den beschäftigungsintensivsten und hat damit eine herausragende gesellschaftliche Relevanz (vgl. Hohendanner, Priemer, Rump, & Schmitt, 2019, S. 98). Zweitens bietet er aufgrund des Subsidiaritätsprinzips sowie der stark gestiegenen staatlichen Ausgaben ein interessantes Forschungsfeld, insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024). Drittens bildet die Kinder- und Jugendhilfe einen unverzichtbaren Bestandteil für das Funktionieren der Gesellschaft. Einsparungen oder ein Versagen in diesem Bereich könnten weitreichende Kettenreaktionen auslösen, die letztlich höhere Kosten für Staat und Gesellschaft bedeuten würden. Bereits der aktuelle Forschungsstand verdeutlicht, dass Maßnahmen wie die Frühen Hilfen nicht nur eine Unterstützung für die betroffenen Kinder darstellen, sondern auch als zukunftsweisende Investition in die Gesellschaft insgesamt verstanden werden müssen (vgl. Meier-Gräwe & Wagenknecht, 2011). Solche Ansätze tragen entscheidend dazu bei, präventiv Herausforderungen zu begegnen und langfristig sowohl soziale als auch ökonomische Stabilität zu fördern.

3 Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland

Um die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland umfassend zu beleuchten, wird im folgenden Kapitel zunächst ein Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Leistungen und Aufgaben geworfen, die durch das SGB VIII definiert werden. Darüber hinaus werden zentrale AkteurInnen und deren Rollen im Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis analysiert. Auf dieser Grundlage wird ein Qualitätsbegriff definiert, um eine einheitliche Basis für die anschließende Diskussion des Einflusses unterschiedlicher Finanzierungsmodelle auf die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe zu schaffen. Abschließend werden die Finanzierungsmodelle der Kinder- und Jugendhilfe aufgezeigt und kritisch betrachtet.

3.1 Sozialgesetzbuch VIII

Die sozialpolitische Ausrichtung der Bundesrepublik Deutschland ist im GG verankert und unterstreicht ihren Charakter als demokratischer und sozialer Bundesstaat (Artikel 20 Absatz 1 GG). Bund und Länder teilen sich die Verantwortung für soziale Gerechtigkeit, wobei der Bund zentrale Aufgaben wie Sozialversicherung übernimmt und die Länder ergänzende Zuständigkeiten wahrnehmen. Die konkrete Umsetzung sozialpolitischer Maßnahmen, insbesondere in Bezug auf Dienstleistungen, ist oft Aufgabe der Kommunen. Diese genießen im Rahmen der Selbstverwaltung eine hohe Autonomie, die ihnen erlaubt in Zusammenarbeit mit freien Trägern lokal angepasste Lösungen zu entwickeln und durchzuführen. (Vgl. Backhaus-Maul, 2024, S. 106ff)

Die Konkretisierung des Sozialstaatsprinzips erfolgt dabei durch das SGB, welches eine umfassende Kodifikation des Sozialrechts in Deutschland darstellt. Es dient dazu, die sozialen Rechte und Ansprüche der BürgerInnen zu regeln und deren Umsetzung sicherzustellen. Es ist in dreizehn Bücher¹³ unterteilt, die unterschiedliche Bereiche des Sozialrechts abdecken, wie zum Beispiel Arbeitsförderung (SGB III), Rentenversicherung (SGB VI) und Pflegeversicherung (SGB XI). Das SGB VIII, auch bekannt als Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG)¹⁴, regelt die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Kinder- und Jugendhilfe. Es wurde am 11. Mai 1990 durch den Bundesrat verabschiedet und bildete die Grundlage für eine

¹³ Da die Zahl Dreizehn in vielen Kulturen als Unglückszahl gilt, wird die Nummerierung des dreizehnten Buches bewusst ausgelassen und stattdessen als SGB XIV bezeichnet (vgl. Fründt, 2019).

¹⁴ Obwohl der Begriff „KJHG“ häufig synonym mit dem SGB VIII verwendet wird, umfasst das KJHG insgesamt 23 Artikel, wobei sein zentraler Bestandteil, Artikel 1, das Achte Buch des SGBs ist. Die anderen Artikel beinhalten unter anderem sprachliche Anpassungen, Übergangsfassungen einzelner Vorschriften sowie rechtliche Details. Eine Besonderheit stellt die „Stadtstaatenklausel“ dar, die Berlin, Bremen und Hamburg abweichende Regelungen zur Organisation der Kinder- und Jugendhilfe erlaubt. Zudem regelt Artikel 20 die Einschränkung bestimmter Grundrechte im Rahmen des Gesetzes. (Vgl. Struck, 2016, S. 666)

umfassende Neuordnung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Seine Entstehung wurde maßgeblich durch Reformdiskussionen geprägt, die bereits in den 1970er Jahren begannen. Zentral in diesen Debatten waren Themen wie die Abwägung zwischen elterlicher Erziehungsverantwortung und staatlicher Mitverantwortung, die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie die finanzielle Tragweite für die öffentlichen Haushalte. Die Reform des KJHG markierte einen Paradigmenwechsel: Während das frühere Jugendwohlfahrtsgesetz (JWG) sich auf die Abwehr akuter Gefahren für das Kindeswohl beschränkte, erweiterte das KJHG die Jugendhilfe um präventive und unterstützende Maßnahmen, um Fehlentwicklungen und familiäre Belastungen frühzeitig zu begegnen. Dies führte zu einem breiteren Spektrum an Erziehungshilfen, das von präventiven Ansätzen bis hin zu rechtlich geregelten Gefährdungseinschätzungen nach § 8a SGB VIII reicht. (Vgl. Wiesner, 2017, S. 15f)

Das SGB VIII baut auf den allgemeinen Grundlagen des Sozialrechts auf, die durch das erste Buch des SGBs geregelt werden. SGB I legt die wesentlichen Prinzipien des Leistungsrechts und der Mitwirkungspflichten von Leistungsberechtigten fest. Hierzu zählen etwa die Aufklärungs-, Beratungs- und Auskunftspflichten, um sicherzustellen, dass jeder Berechtigte die ihm zustehenden Leistungen rechtzeitig und in angemessener Weise erhält. Das SGB X ergänzt diese Grundlagen durch Regelungen zu Verwaltungsverfahren, Datenschutz sowie zur Kooperation und Kostenerstattung unter Leistungsträgern. (Vgl. Braun & Jüttner, 2024)

Die jüngste Reform des SGB VIII, die mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) im Jahr 2021 in Kraft trat, verfolgt das Ziel, die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland inklusiver und moderner zu gestalten. Diese Reform ist ein entscheidender Schritt in einem langjährigen Prozess, der seit der Entstehung des SGB VIII im Jahr 1990 von intensiven Diskussionen begleitet wurde. Im Mittelpunkt steht die stärkere Berücksichtigung von Inklusion und Teilhabe sowie die Verbesserung der Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und deren Familien. Ein zentrales Anliegen der Reform ist die sogenannte „inklusive Lösung“. Dabei soll die Trennung zwischen der allgemeinen Kinder- und Jugendhilfe und der Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen überwunden werden. Dieses Vorhaben wird jedoch schrittweise vollzogen und soll erst bis 2028 vollständig umgesetzt sein. Bis dahin werden Maßnahmen ergriffen, die eine engere Verzahnung der unterschiedlichen Hilfeleistungen ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung von Verfahrenslotsen seit 2024. Diese sollen Familien dabei unterstützen, sich im System zurechtzufinden und die benötigten Leistungen ohne bürokratische Hürden in Anspruch nehmen zu können. (Vgl. Hopmann, 2021)

Der rechtliche Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe wird im SGB VIII in zehn Kapiteln festgehalten. Das erste Kapitel, „Allgemeine Vorschriften“, legt die grundlegenden Prinzipien dieses Bereichs fest. Gleich zu Beginn wird die zentrale Zielsetzung formuliert, dass jeder junge Mensch das Recht „auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (§ 1 Abs. 1 SGB VIII) hat. Ebenso sind Eltern und Erziehungsberechtigte bei der Erziehung zu unterstützen, Kinder und Jugendliche vor Gefahren zu schützen und positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu schaffen – eingebettet in eine kinder- und familienfreundliche Umwelt. Ergänzend dazu widmet sich § 9 den Querschnittsaufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Diese umfassen unter anderem die Förderung der Gleichberechtigung, den Abbau von Benachteiligungen sowie die Berücksichtigung der kulturellen und sozialen Bedürfnisse junger Menschen. Gleichzeitig betont § 8 das Recht der Kinder und Jugendlichen auf Beteiligung und sichert ihnen eine Stimme bei allen sie betreffenden Entscheidungen zu. Das Verhältnis zwischen freien und öffentlichen Trägern wird in den §§ 3 und 4 geregelt. Hier wird die Verpflichtung zu einer pluralen Angebotslandschaft und partnerschaftlichen Zusammenarbeit festgeschrieben. Das in § 5 verankerte Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten unterstreicht diesen Ansatz und garantiert Vielfalt und Wahlmöglichkeiten innerhalb der Jugendhilfe. (Vgl. Braun & Jüttner, 2024, S. 252ff)

Während das erste Kapitel die allgemeinen Grundlagen und Prinzipien skizziert, sind in den weiteren neun Kapiteln des SGB VIII die spezifischen Themen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe rechtlich verankert. In den folgenden Abschnitten werden auf die rechtlichen Vorgaben, die für die weitere Untersuchung von besonderer Relevanz sind, vertieft eingegangen. Dazu zählen unter anderem die Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe (zweites und drittes Kapitel des SGB VIII), die Rolle und Verantwortung der Träger sowie ihre Zusammenarbeit (fünftes Kapitel des SGB VIII), zentrale Aufgaben auf Bundes- und Länderebene (sechstes Kapitel des SGB VIII) und die Zuständigkeiten und Finanzierung (siebtes und achtes Kapitel des SGB VIII).

3.2 Leistungen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe

Das SGB VIII unterscheidet in § 2 SGB VIII kategorisch zwischen Leistungen und anderen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Unter die Leistungen, die speziell jungen Menschen (bis 27 Jahre) und ihre Familien zugutekommen, fallen unter anderem folgende Angebote:

- Angebote der Kinder- und Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit, der Schulsozialarbeit sowie des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes (§§ 11 bis 14 SGB VIII),

- Maßnahmen zur Förderung der Erziehung in der Familie (§§ 16 bis 21 SGB VIII),
- Kindertagesbetreuung in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege (§§ 22 bis 25 SGB VIII),
- Hilfen zur Erziehung sowie ergänzende Leistungen (§§ 27 bis 35, 36, 37, 39, 40 SGB VIII)
- Unterstützung für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§§ 35a bis 37, 39, 40 SGB VIII),
- Hilfen für junge Volljährige und deren Nachbetreuung (§ 41 SGB VIII).

Darüber hinaus gibt es sogenannte andere Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Diese umfassen vor allem hoheitliche Tätigkeiten, die darauf abzielen, Kinder und Jugendliche zu schützen, beispielsweise bei Kindeswohlgefährdungen. Zu diesen Aufgaben zählen auch die Mitwirkung des Jugendamtes in familien- und jugendstrafrechtlichen Verfahren, die Führung von Beistandschaften, die Pflegekind- und Vormundschaft sowie verschiedene administrative Tätigkeiten, wie etwa die Ausstellung von Beglaubigungen. (Vgl. Braun & Jüttner, 2024, S. 253)

Aus fachlicher Perspektive lassen sich die genannten Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe als tragende Elemente eines ganzheitlichen Unterstützungssystems betrachten. Einerseits erfüllen sie eine präventiv-fördernde Aufgabe, indem sie die Grundlage für eine stabile und entwicklungsorientierte Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien bilden und somit einen unverzichtbaren Bestandteil der kommunalen Grundversorgung darstellen. Andererseits übernehmen sie eine zentrale Schutzfunktion, indem sie eingreifen, wenn Gefährdungen bestehen, und aktiv zum Wohlergehen der Betroffenen beitragen. (Vgl. Schröder & Struck, 2018, S. 118)

Zu den zentralen Tätigkeitsbereichen zählen in diesem Kontext insbesondere die Kindertagesbetreuung, die Unterstützung bei der Erziehung, die Kinder- und Jugendarbeit, die Jugendsozialarbeit (einschließlich der Schulsozialarbeit), die Eingliederungshilfen sowie Maßnahmen zur Förderung der Erziehung innerhalb der Familie. Die Kindertagesbetreuung ist der zahlenmäßig größte Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Sie umfasst Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsangebote für Kinder bis zum Schuleintritt. Die Zahl der Kinder in der Kindertagesbetreuung ist von 3,05 Millionen in den Jahren 2002-2017 auf über 4 Millionen im Jahr 2022 gestiegen (vgl. Rauschenbach et al., 2024, S. 30). Die rechtlichen Grundlagen sind insbesondere in den §§ 22 bis 26 SGB VIII verankert. Nach § 22 SGB VIII umfasst die Kindertagesbetreuung die Förderung der Entwicklung des Kindes zu einer

eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit, die Unterstützung der Eltern bei der Erziehung sowie die Vermittlung von Bildungs- und Förderangeboten. Ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz besteht gemäß § 24 SGB VIII für Kinder ab dem ersten Lebensjahr. (Vgl. Braun & Jüttner, 2024, S. 252ff)

Ein weiterer zentraler Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe sind die Hilfen zur Erziehung gemäß §§ 27 bis 35 SGB VIII. Sie richten sich an Eltern, die aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage sind, die Erziehung ihrer Kinder alleine zu bewältigen. Diese Hilfen reichen von individueller Beratung bis hin zu intensiven Unterstützungsangeboten, wie die Heimerziehung und sonstige betreute Wohnformen (§ 34 SGB VIII), die darauf abzielen, das familiäre Umfeld zu stabilisieren (vgl. Zeller, 2016, S. 792ff). Der Bedarf an solchen Hilfen ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Die Zahl der jungen Menschen unter 27 Jahren in Deutschland, die Hilfen zur Erziehung in Anspruch nahmen, lag 2021 bei 1,13 Millionen (vgl. Rauschenbach et al., 2024, S. 30).

In der praktischen Umsetzung der Leistungen unterscheidet man in der Kinder- und Jugendhilfe zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Hilfeformen. Diese Begriffe beschreiben verschiedene Formen der Leistungserbringung, insbesondere im Rahmen der Hilfen zur Erziehung oder der Eingliederungshilfen:

- Ambulante Hilfen finden im gewohnten Lebensumfeld der Familien statt. Sie zielen darauf ab, Kinder- und Jugendliche bei Erhalt der familiären Strukturen zu unterstützen. Hierzu zählen z. B. der Erziehungsbeistand (§ 30 SGB VIII) oder die sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31 SGB VIII). Auch Angebote der Jugendsozialarbeit und Beratung fallen in diesen Bereich.
- Teilstationäre Hilfen, wie die Betreuung in Tagesgruppen (§ 32 SGB VIII), verbinden die Förderung des Kindes mit der Einbindung der Familie. Hierbei werden Kinder tagsüber pädagogisch betreut, während sie weiterhin im familiären Umfeld leben. Ziel ist es, die Erziehungskompetenzen der Eltern zu stärken und eine nachhaltige Verbesserung des Familienlebens zu erreichen.
- Stationäre Hilfen wie die Heimerziehung (§ 34 SGB VIII), Vollzeitpflege (§ 33 SGB VIII) oder Inobhutnahmen (§ 42 SGB VIII) kommen dann zum Einsatz, wenn ein Verbleib des Kindes in der Familie nicht möglich ist. Ziel ist es, den Betroffenen einen strukturierten und sicheren Lebensraum zu bieten, in dem sie individuell gefördert werden und sich sozial und emotional stabilisieren können. Gleichzeitig wird daran

gearbeitet, eine Rückkehr in die Familie zu ermöglichen oder die jungen Menschen auf eine eigenständige Lebensführung vorzubereiten.

Die Entscheidung über die jeweilige Hilfeform erfolgt stets im Rahmen einer Hilfeplanung (§ 36 SGB VIII) und orientiert sich am Wohl des Kindes sowie an den Ressourcen und Bedürfnissen der Familie. (Vgl. Zeller, 2016, S. 792ff) Die Leistungen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe werden in verschiedenen, auf die Leistungen angepasste, Einrichtungen ausgeführt. Insgesamt gab es zuletzt rund 98.108 Einrichtungen. Der größte Anteil entfällt dabei auf Kindertageseinrichtungen, wie zum Beispiel Kindergärten, Kinderkrippen und Horte. Diese machen rund 60% aller Einrichtungen aus. Die Anzahl der Kindertageseinrichtungen ist von 2006 bis 2022 um 21% gestiegen. Der Bereich der stationären und teilstationären Hilfen erlebte zwischen 2006 und 2022 mit einem Anstieg von 120,7% den stärksten prozentualen Zuwachs bei der Anzahl der Einrichtungen. Mit rund 14.600 Einrichtungen und etwa 175.000 Plätzen hat dieser Bereich in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. (Vgl. Rauschenbach et al., 2024, S. 34f)

Die Kinder- und Jugendarbeit ist ein eigenständiger Bereich der Kinder- und Jugendhilfe nach § 11 SGB VIII. Im Unterschied zu ambulanten, teilstationären oder stationären Hilfen ist sie nicht fallbezogen, sondern richtet sich niedrigschwellig und freiwillig an alle jungen Menschen, unabhängig von einem konkreten Hilfebedarf. Die Angebote reichen von Jugendzentren, kulturellen Projekten und Freizeitaktivitäten bis hin zu Beratung und Begleitung in Alltagsfragen. Ein individueller Rechtsanspruch auf Teilnahme an Angeboten der Kinder- und Jugendarbeit besteht jedoch nicht, was sie klar von den individuell einklagbaren Hilfen zur Erziehung abgrenzt. In ihrer Funktion ist sie damit präventiv und lebensweltorientiert, jedoch nicht fallbezogen oder interventionsorientiert wie etwa die ambulante Sozialpädagogische Familienhilfe oder stationäre Unterbringungsformen. Aktuelle Daten zeigen jedoch, dass die Zahl der Einrichtungen in diesem Bereich in den letzten Jahren deutlich rückläufig ist. Insbesondere die Offene Kinder- und Jugendarbeit ist davon betroffen: Zwischen 2006 und 2020 sank die Zahl der Einrichtungen um über 24 Prozent. (Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 366ff; Sturzenhecker & Richter, 2012, S. 469f)

3.3 Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis

Die Kinder- und Jugendhilfe wird in Deutschland von einem komplexen Geflecht aus verschiedenen Akteuren geprägt. Im Zentrum steht dabei das sogenannte „Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis“ (siehe Abbildung 4), das zwischen den Leistungsberechtigten (Eltern und

junge Menschen), den Leistungsverpflichteten¹⁵ (Träger der öffentlichen Jugendhilfe) und den Leistungserbringern (freie Träger der Jugendhilfe) besteht. Dieses Verhältnis ist entscheidend für die Organisation, Finanzierung und Durchführung von Leistungen und Aufgaben. (Vgl. Schröder & Struck, 2018, S. 119)

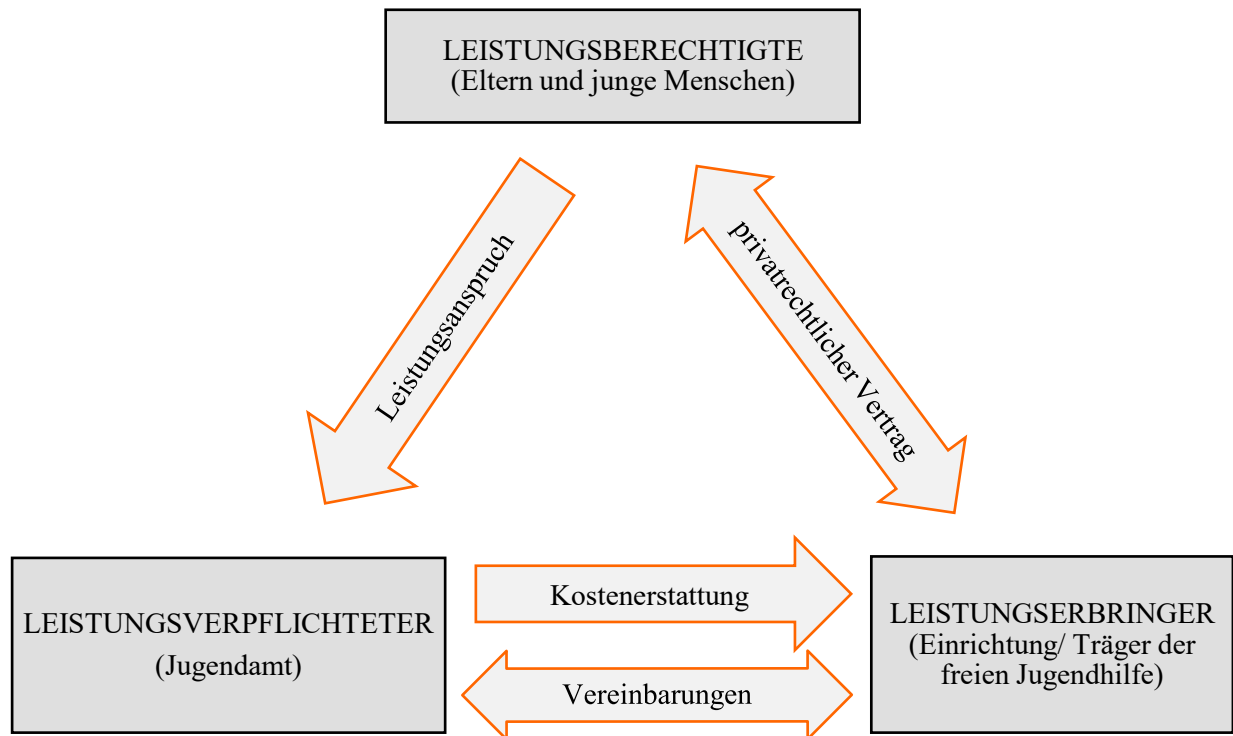


Abbildung 4: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis (In Anlehnung an Meysen et al., 2014, S. 19)

Die Verpflichtung zur Gewährung von Leistungen gemäß SGB VIII richtet sich an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Die tatsächliche Umsetzung der Leistungen erfolgt jedoch in der Regel durch freie Träger der Jugendhilfe. Aus dieser Zusammenarbeit entstehen mehrere Rechtsbeziehungen: Zwischen dem Sozialleistungsträger (dem öffentlichen Träger der Jugendhilfe) und den BürgerInnen als Leistungsberechtigte, sowie zwischen den Leistungsberechtigten und den freien Trägern, die die Leistungen erbringen. Im Verhältnis zwischen den BürgerInnen und den Leistungserbringern handelt es sich häufig um privatrechtliche Vertragsverhältnisse, während die Beziehung zwischen den öffentlichen und freien Trägern auf öffentlich-rechtlicher Grundlage basiert. Letztere umfasst Vereinbarungen zu Qualität, Umfang und Finanzierung der erbrachten Leistungen. Die Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien – den Leistungsberechtigten, den Leistungserbringern und dem

¹⁵ Der Begriff ‚Leistungsverpflichteter‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

öffentlichen Träger der Jugendhilfe – werden in ihrer Gesamtheit als Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis beschrieben. (Vgl. Meysen et al., 2014, S. 19)

Am Beispiel der Hilfen der Erziehung lässt sich dieses Dreiecksverhältnis anschaulich darstellen. Die Eltern nehmen dabei die Rolle der Leistungsberechtigten ein und stellen bei Bedarf einen Antrag auf Hilfe zur Erziehung gemäß § 36 SGB VIII. Das Jugendamt prüft diesen Antrag und bewilligt die Hilfe, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Parallel dazu schließen die Eltern mit einem freien Träger einen privatrechtlichen Vertrag über die konkrete Leistungserbringung ab. Die Refinanzierung der Leistungen erfolgt jedoch nicht durch die Eltern selbst, sondern direkt durch das Jugendamt, das mit dem freien Träger öffentlich-rechtliche Vereinbarungen über Inhalte, Qualität und Entgelte der Leistungen trifft. In der praktischen Umsetzung wird diese formale Struktur durch faktische Verhältnisse ergänzt. So ist ein kooperatives Arbeitsbündnis zwischen Familie und freiem Träger ein zentraler Bestandteil der Hilfen. Die Familie wird aktiv in den Prozess eingebunden, sei es durch die Mitwirkung an der Planung oder durch die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Gleichzeitig erwartet das Jugendamt von den Eltern eine aktive Mitarbeit während der Hilfe, etwa durch die Stellung von Anträgen, die Kooperation mit den Fachkräften und die Übernahme von Verantwortung im Rahmen der Maßnahme. Der freie Träger fungiert dabei als Leistungserbringer, richtet sich jedoch inhaltlich und organisatorisch stark nach den Vorgaben und Erwartungen des Jugendamts, das faktisch die Rolle des Auftraggebers¹⁶ übernimmt. Die besondere Konstellation, dass das Jugendamt zwar rechtlich für die Leistung verantwortlich ist, diese jedoch an freie Träger delegiert, erfordert eine klare Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Die formale Struktur definiert die Verantwortlichkeiten und rechtlichen Rahmenbedingungen; die faktischen Beziehungen den Erfolg der Umsetzung im Einzelfall. Diese enge Verflechtung erfordert einerseits eine transparente Kommunikation und klare Rollenverteilung, andererseits ermöglicht sie aber auch Qualitätsanreize und eine dynamische Anpassung an die Bedürfnisse der Familien. (Vgl. Emanuel, 2015, S. 274ff)

3.4 Leistungsberechtigte

Die BürgerInnen, die einen Anspruch auf Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe haben, stehen im Mittelpunkt des Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses. Sie gelten als Leistungsberechtigte und können die Angebote, wie zum Beispiel Beratungsdienste, Kinderbetreuung oder Fördermaßnahmen, in Anspruch nehmen. Dabei entsteht zwischen ihnen und den freien

¹⁶ Der Begriff ‚Auftraggeber‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

Trägern der Jugendhilfe ein privatrechtliches Vertragsverhältnis. (Vgl. Schröder & Struck, 2018, S. 118f)

Die Leistungsberechtigten haben dabei im Sinne der Subjektfinanzierung das Recht, aus verschiedenen Anbietern sozialer Leistungen zu wählen:

„Bei der Ausgestaltung der Hilfe und bei der Heranziehung Dritter zur Erfüllung der Aufgaben sind die Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse der Erziehungsberechtigten und der Kinder und Jugendlichen zu berücksichtigen.“

(§ 5 Abs. 1 SGB VIII)

„Unter mehreren in Betracht kommenden und gleichermaßen geeigneten Leistungen oder Maßnahmen ist der Wahl der Leistungsberechtigten zu entsprechen, soweit sie nicht mit unverhältnismäßigen Mehrkosten verbunden ist.“

(§ 5 Abs. 2 SGB VIII)

Dies stärkt ihre Autonomie und gibt ihnen die Möglichkeit, individuelle Präferenzen oder spezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen. Dieser Aspekt wird durch den privatrechtlichen Vertrag zwischen den Leistungsberechtigten und den Leistungserbringern konkretisiert, der bei der tatsächlichen Inanspruchnahme der Leistungen entsteht. Die Wahlfreiheit ist nicht nur Ausdruck individueller Selbstbestimmung, sondern auch ein Mechanismus, der Wettbewerb unter den Leistungserbringern fördert und somit die Qualität der Angebote sicherstellen soll. Die wachsende Bedeutung der Leistungsberechtigten als aktive GestalterInnen des Systems wird durch Reformen wie die Modifikation des KJSG weiter gefördert. Ziel ist es, eine stärkere Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Lebenssituationen der BürgerInnen zu ermöglichen. Dies umfasst unter anderem die Einführung von Ombudsstellen, die die Rechte der Leistungsberechtigten vertreten, sowie die Verbesserung von Beschwerdemöglichkeiten. (Vgl. Bernzen, 2023, S. 45ff)

3.5 Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe

Im Kontext der Sozialen Arbeit dient der Begriff „Träger“ als Sammelbezeichnung für Organisationen, die sich in ideeller Förderung, Planung, Ausführung oder Finanzierung mit Aufgaben der Sozialen Arbeit befassen. In der Kinder- und Jugendhilfe wird zwischen öffentlichen Trägern, wie den Jugendämtern, sowie freien gemeinnützigen und freien gewerblichen Trägern unterschieden. Dabei nehmen freie gemeinnützige Träger, die im Rahmen der Nonprofit-Forschung als NPOs bezeichnet werden, eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Jugendhilfe ein. Sie gewährleisten die konkrete Umsetzung des Rechtsanspruchs der Leistungsberechtigten, indem sie ein breites Spektrum an Aufgaben übernehmen, die von der direkten Leistungserbringung bis hin zur fachlichen Beratung und

Unterstützung reichen. Ergänzend dazu tragen gewerbliche Träger mit spezialisierten Dienstleistungen zur Vielfalt und Ausdifferenzierung des Angebots bei. (Vgl. Merchel, 2018, S. 95ff) Grundsätzlich können als Träger der freien Jugendhilfe alle „[...] juristische Personen und Personenvereinigungen anerkannt werden, wenn sie [...] (1) auf dem Gebiet der Jugendhilfe im Sinne des § 1 tätig sind, (2) gemeinnützige Ziele verfolgen [und] (3) die Gewähr für eine den Zielen des Grundgesetzes förderliche Arbeit bieten.“ (§ 75 Abs. 1 SGB VIII)

Aufgrund des Subsidiaritätsprinzips, das besagt, dass Aufgaben und Leistungen vorrangig von freien Trägern erbracht werden sollen (§ 4 Abs. 2 SGB VIII), wird die Trägerschaft in der Kinder- und Jugendhilfe von nichtstaatlichen, freien Trägern dominiert, deren Anteil über die Jahre leicht gestiegen ist. Im Jahr 2022 wurden 72,3% der Einrichtungen von nichtstaatlichen, freien Trägern betrieben. Insbesondere konfessionelle Träger wie Caritas und Diakonie spielen eine bedeutende Rolle, auch wenn ihr Anteil in den letzten Jahren leicht rückläufig war. Private, nicht-gemeinnützige Träger haben insbesondere im Bereich der stationären Erziehungshilfen an Bedeutung gewonnen. Deutliche Unterschiede in der Trägerschaft lassen sich zwischen verschiedenen Arbeitsfeldern erkennen. Während im Bereich der Kindertageseinrichtungen öffentliche Träger dominieren, sind stationäre Erziehungshilfen nahezu ausschließlich in der Hand freier Träger. Auch regionale Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland prägen die Trägerstruktur, da freie Träger in ostdeutschen Ländern traditionell einen geringeren Anteil haben. (Vgl. Rauschenbach et al., 2024, S. 35f)

Das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern ist geprägt von der „partnerschaftlichen Zusammenarbeit“, die rechtlich im SGB VIII verankert ist:

„Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.“

(§ 4 Abs. 1 SGB VIII)

Diese Zusammenarbeit betont die Autonomie der freien Träger bei der Gestaltung und Umsetzung ihrer Angebote, während die öffentlichen Träger die Rolle des Gewährleistungsträgers innehaben. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Verantwortung zeigt sich insbesondere in der Steuerung und Qualitätssicherung der Leistungen. (Vgl. Merchel, 2018, S. 99f)

3.6 Jugendamt

Die Jugendämter in Deutschland sind kommunale Behörden, die gemäß SGB VIII für die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe verantwortlich sind. Sie übernehmen zwei zentrale Aufgabenbereiche: die Bereitstellung von Leistungen der Jugendhilfe sowie andere, meist hoheitliche Aufgaben. Dabei tragen die Kommunen, also Städte und Landkreise, die Kosten und die Gewährleistungsverantwortung, sofern das Gesetz keine anderslautende Regelung vorsieht. (Vgl. Aner & Hammerschmidt, 2018a, S. 99)

3.6.1 Struktur der Jugendämter

Ein wesentliches Merkmal der Jugendämter ist die Zweigliedrigkeit, die in § 70 SGB VIII geregelt ist. Diese Struktur besteht aus der Verwaltung des Jugendamtes – dem sogenannten „eigentlichen Amt“ – und dem Jugendhilfeausschuss. Letzteres ist ein Gremium, das sich aus Vertretern der Kommunen, freien Trägern der Jugendhilfe und weiteren Interessengruppen zusammensetzt und eine beratende und beschlussfassende Funktion hat. Diese Mitglieder haben das Recht, über die Geschäftsordnung, Mittelverwendung und andere wichtige Angelegenheiten zu entscheiden. Die Verwaltung hingegen ist für die praktische Umsetzung der Beschlüsse und die laufende Verwaltung zuständig. Diese Struktur ermöglicht eine pluralistische Ausgestaltung der Angebote und eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern. Dabei bleibt die Gesamtverantwortung für Planung und Qualitätssicherung bei den Jugendämtern. In Deutschland gibt es rund 574 Jugendämter, deren Strukturen trotz einheitlicher bundesgesetzlicher Vorgaben erheblich variieren können (vgl. Beckmann, 2024, S. 3ff). Diese Flexibilität ermöglicht es, auf regionale und lokale Bedürfnisse einzugehen, sorgt jedoch auch für unterschiedliche Umsetzungspraktiken. In der Praxis orientieren sich die meisten Jugendämter jedoch an den gesetzlichen Anforderungen, was zu ähnlichen internen Strukturen führt. Zudem gibt es seit den 1970er Jahren eine verstärkte Dezentralisierung. Regionale Arbeitsgruppen, wie der Allgemeine Soziale Dienst (ASD), übernehmen die Betreuung von Kindern, Jugendlichen und deren Familien vor Ort. Diese Gliederung dient dazu, passgenaue und integrierte Hilfen anzubieten. (Vgl. Marquard, 2016, S. 683ff; Marquard & Trede, 2018, S. 118ff)

3.6.2 Allgemeiner Sozialer Dienst

Ein zentrales Element innerhalb des Jugendamts ist der ASD. Obwohl der ASD nicht explizit gesetzlich vorgeschrieben ist, ergibt sich seine Notwendigkeit aus den vielfältigen Aufgaben, die das SGB VIII den Jugendämtern überträgt. Um diesen gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen, haben viele Kommunen den ASD als Knotenpunkt eingerichtet, der bei Bedarf

die Leistungsberechtigten an andere interne Dienste des Jugendamtes, wie den Pflegekinderdienst oder die Jugendgerichtshilfe, weitervermittelt, womit eine effektive und niedrigschwellige Unterstützung für die BürgerInnen gewährleistet wird. (Vgl. Beckmann, 2024, S. 4) Der ASD ist somit die erste Anlaufstelle für Familien, Kinder und Jugendliche, die Unterstützung benötigen. Seine Hauptaufgabe liegt in der direkten Fallarbeit, die eine individuelle Beratung, Unterstützung und Hilfeplanung umfasst. Dabei bearbeitet der ASD vielfältige Anliegen, von Erziehungsfragen über Konfliktbewältigung bis hin zu akuten Krisensituationen. Ziel ist es, bedarfsgerechte und sozialraumorientierte Lösungen zu finden, die den spezifischen Lebenssituationen der Betroffenen gerecht werden. Typische Aufgaben des ASD sind zum Beispiel Krisenintervention bei familiären Konflikten, die Planung und Umsetzung von Hilfsmaßnahmen, oder die Vermittlung und Koordination mit anderen Einrichtungen wie Schulen oder freien Trägern. (Vgl. Böllert, 2018, S. 9f; Marquard & Trede, 2018, S. 118ff)

Ein wesentlicher Tätigkeitsbereich des ASD sind die ambulanten und stationären Leistungen der Hilfen zur Erziehung. Ein weiterer zentraler Aufgabenbereich ist die Unterstützung bei Gefährdungseinschätzungen nach § 8a SGB VIII. Die Fachkräfte des ASD sind verpflichtet, Hinweise auf mögliche Kindeswohlgefährdungen sorgfältig zu prüfen und geeignete Schutzmaßnahmen einzuleiten. Trotz der bedeutenden Rolle ist die Personalsituation im ASD herausfordernd. Zwischen 2006 und 2010 wurden die personellen Ressourcen bundesweit zwar um 24% aufgestockt, im gleichen Zeitraum stiegen jedoch die Fallzahlen um 32%. (Vgl. Aner & Hammerschmidt, 2018b, S. 126ff)

Diese Tendenz setzt sich bis heute fort. Aktuell arbeiten rund 17.200 Fachkräfte im ASD, deren Zahl seit 2018 stagniert, obwohl die Anforderungen an sie stetig zunehmen. Die Mitarbeitenden des ASD sind oft nach dem Regionalprinzip organisiert, was bedeutet, dass sie für einen bestimmten Bezirk zuständig sind, in dem sie eine betreuende Einwohnerzahl von etwa 5.000 bis 10.000 Personen abdecken. Besonders in sozial benachteiligten Gebieten ist die Arbeitsbelastung der Fachkräfte aufgrund höherer Fallzahlen und komplexerer Problemlagen überdurchschnittlich hoch. (Vgl. Beckmann, 2024, S. 4ff)

3.6.3 Jugendämter in Bayern

In Bayern sind die Jugendämter ebenfalls mit einer zweigliedrigen Struktur aufgebaut, jedoch sind sie auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte organisiert. Dies unterscheidet Bayern von vielen anderen Bundesländern, da die Aufgaben der Jugendhilfe hier vollständig in der kommunalen Selbstverwaltung liegen. Die Zuständigkeitsverteilung der Jugendhilfe in Bayern

gemäß SGB VIII und dem Gesetz zur Ausführung der Sozialgesetze (AGSG) (siehe Abbildung 5) ist in drei Ebenen gegliedert. (Vgl. Zentrum Bayern Familie und Soziales, o. J.-a)

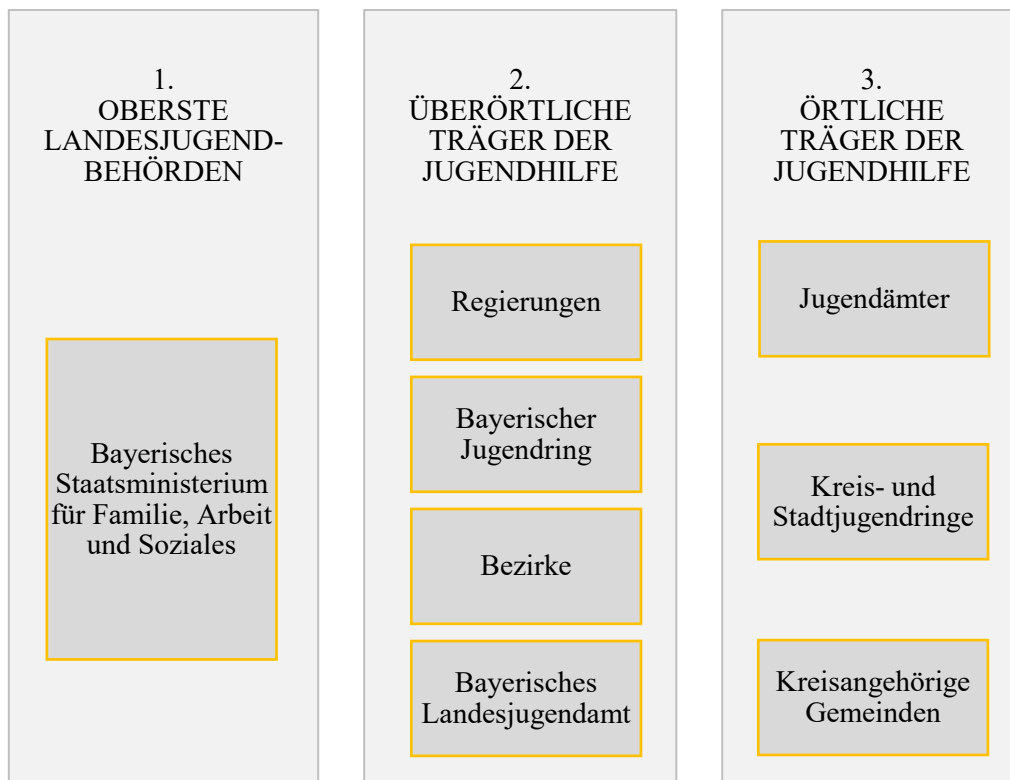


Abbildung 5: Organisation der Jugendhilfe in Bayern (In Anlehnung an Zentrum Bayern Familie und Soziales, o.J.)

Auf der obersten Ebene steht das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales, das die Leitlinien und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Jugendhilfe vorgibt. Das Ministerium setzt die Standards für die Kinder- und Jugendhilfe, überwacht die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben und fördert die Weiterentwicklung dieses Bereichs. Sie trägt die Gesamtverantwortung für die Jugendhilfe in Bayern.

Darunter angesiedelt sind die überörtlichen Träger der Jugendhilfe, die eine wichtige koordinierende und unterstützende Funktion einnehmen. Zu ihnen gehören die sieben Regierungen der Bezirke – Oberbayern, Niederbayern, Schwaben, Oberpfalz, Oberfranken, Mittelfranken und Unterfranken. Diese Regierungen sind vor allem für überregionale Aufgaben zuständig, wie die Erteilung von Betriebserlaubnissen für Jugendhilfeeinrichtungen und die Aufsicht über deren Einhaltung gesetzlicher Standards.

Die zusätzliche Rolle der Bezirke, die als überörtliche Träger der Jugendhilfe fungieren, stellen eine weitere Besonderheit Bayerns dar. Diese übernehmen spezifische Aufgaben, vor allem in den Bereichen der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche sowie der überregionalen Jugendhilfeplanung. In anderen Bundesländern werden solche Aufgaben

häufig direkt von den Landesjugendämtern wahrgenommen, die in Bayern in dieser Form nicht existieren. Die Bezirke schaffen somit eine zusätzliche Verwaltungsebene, die für Bayern einzigartig ist. Ein zusätzlicher Träger auf überörtlicher Ebene ist der Bayerische Jugendring (BJR), der als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessenvertretung der Jugendverbände in Bayern übernimmt. Der BJR ist eine zentrale Institution für die Jugendarbeit und unterstützt sowohl auf Landes- als auch auf Kreisebene die Umsetzung von Projekten und Programmen für Kinder und Jugendliche. Ergänzt wird dies durch das Zentrum Bayern Familie und Soziales, das beratend und unterstützend tätig ist und den Kontakt zwischen staatlichen und freien Trägern stärkt. (Vgl. Zentrum Bayern Familie und Soziales, o. J.-a)

Eine weitere wichtige Instanz auf überörtlicher Ebene ist der Bayerische Städtetag, der als kommunaler Spitzenverband die Interessen der kreisfreien Städte vertritt. Er ist organisatorisch kein Träger der Jugendhilfe, jedoch eng in deren Ausgestaltung eingebunden. Der Städtetag ist dabei kein Lobbyverband, sondern eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und als Teil der Exekutive verfassungsrechtlich an Gesetzgebungsverfahren zu beteiligen. Im Rahmen der Landeskommision SGB VIII arbeitet er gemeinsam mit anderen kommunalen Spitzenverbänden und Vertretern der freien Wohlfahrtspflege an der Fortschreibung des bayerischen Rahmenvertrags für den stationären und teilstationären Bereich. Auch bei strittigen Finanzierungsfragen, wie etwa zu Entgelten oder Tarifbindungen, bringt der Städtetag die Perspektive der Städte ein und strebt tragfähige Lösungen im Sinne der öffentlichen Jugendhilfe an. Der Bayerische Städtetag ist in Abbildung 5 jedoch nicht aufgeführt, da er keine Trägerfunktion im Sinne des SGB VIII wahrnimmt.¹⁷ (Vgl. Bayerischer Städtetag, 2021)

Die operative Umsetzung der Jugendhilfe erfolgt auf der Ebene der örtlichen Träger, zu denen die 96 Jugendämter Bayerns zählen. Diese befinden sich in den Landkreisen und kreisfreien Städten und sind die erste Anlaufstelle für Kinder, Jugendliche und Familien. Die Jugendämter kümmern sich um die praktische Umsetzung der Jugendhilfeleistungen, wie etwa Beratung, Schutzmaßnahmen, Förderprogramme oder die Bereitstellung von Hilfen zur Erziehung. Sie tragen die Planungs- und Gesamtverantwortung für die örtliche Jugendhilfe und arbeiten dabei eng mit den Gemeinden und freien Trägern zusammen. Eine besondere Rolle spielen die Kreis- und Stadtjugendringe, die in vielen Fällen Aufgaben im Bereich der Jugendarbeit übernehmen. Diese Ringe setzen sich aus VertreterInnen der Jugendverbände zusammen und ermöglichen eine direkte Beteiligung junger Menschen an der Gestaltung der Jugendhilfe. Gleichzeitig sind die kreisangehörigen Gemeinden als weitere AkteurInnen aktiv. Sie unterstützen die

¹⁷ Vergleiche hierzu auch die Analysen des Interviews mit der B-BST in 5.

Jugendhilfe in Bereichen wie Jugendarbeit oder Kindertagesstätten, wobei die Hauptverantwortung stets bei den Jugendämtern verbleibt. (Vgl. Zentrum Bayern Familie und Soziales, o. J.-a)

Die Organisation der Jugendhilfe in Bayern hat sich im Rahmen des AGSG für eine stark ausgeprägte kommunale Selbstverwaltung entschieden. Während andere Bundesländer ergänzende Landesstrukturen geschaffen haben, die steuernd oder koordinierend eingreifen, verzichtet Bayern weitgehend auf zentrale Vorgaben. Dadurch liegt nicht nur die organisatorische Ausgestaltung der Jugendämter, sondern auch die konkrete Ausformulierung von Jugendhilfeangeboten in der Verantwortung der kommunalen Ebene. Diese Dezentralisierung ermöglicht es den bayerischen Jugendämtern, flexibel auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Region einzugehen, führt jedoch auch zu Herausforderungen bei der einheitlichen Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben und der Qualitätssicherung. (Vgl. Kirste, 2017, S. 425)

3.7 Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe

Die Diskussion über die Qualität in der Sozialen Arbeit, insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe, ist von Beginn an durch die Schwierigkeit geprägt, eine universell gültige Definition von Qualität zu formulieren. Emanuel (2015), der den Qualitätsbegriff in den Hilfen zur Erziehung eingehend untersucht hat, betont, dass „Qualität“ immer im Zusammenhang mit der jeweiligen Perspektive und dem Kontext betrachtet werden muss. Dies zeigt, dass die Bedeutung von Qualität variieren kann und sich flexibel an die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen anpasst.

3.7.1 Qualitätsbegriff

Im Rahmen dieser Untersuchung wird das Qualitätsverständnis für soziale Dienstleistungen nach Harvey und Green (2000) als Grundlage für die Definition des Qualitätsbegriffs herangezogen. Sie definieren Qualität in fünf unterschiedlichen Ansätzen, die speziell auf die Besonderheiten sozialer Dienstleistungen und Bildungsprozesse eingehen. Der erste Ansatz versteht Qualität als etwas Besonderes, das durch das Übertreffen hoher Standards oder das Einhalten von Mindeststandards definiert wird. Der zweite Ansatz betrachtet Qualität als Konsistenz oder Perfektion. Hier liegt der Fokus auf fehlerfreien Prozessen und darauf, die „(...) richtigen Dinge in richtige[r] Weise [zu] tun“ (Harvey & Green, 2000, S. 21). Ein dritter Ansatz sieht Qualität als Zweckmäßigkeit, die sich darauf bezieht, inwieweit ein Produkt oder eine Dienstleistung spezifische Anforderungen erfüllt. Dieser funktionale Zugang orientiert sich stärker an den Bedürfnissen der Beteiligten und ist weniger exklusiv. Viertens wird

Qualität als ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis beschrieben, das Effizienz und die bestmögliche Nutzung von Ressourcen in den Vordergrund stellt. Der fünfte Ansatz definiert Qualität als Transformation, wobei der Schwerpunkt auf grundlegenden Veränderungen liegt, die durch den Dienstleistungsprozess bewirkt werden. Diese Transformation wird weiter unterteilt in die persönliche Weiterentwicklung, also den Zuwachs an Wissen und Fähigkeiten, sowie die Ermächtigung der Teilnehmenden, die ihnen mehr Selbstbestimmung und Gestaltungsmacht über ihre eigenen Prozesse ermöglicht. (Vgl. Harvey & Green, 2000)

Ergänzend dazu bietet Zierer (2024) einen etwas praxisnäheren und aktuelleren Ansatz zur Beschreibung des Qualitätsbegriffs. Sie definiert Qualität als die Güte und den Wert einer Dienstleistung, gemessen daran, wie gut sie die Bedürfnisse und Erwartungen der NutzerInnen erfüllt. Sie unterscheidet zwischen objektiven, messbaren Merkmalen und subjektiven, wahrgenommenen Eigenschaften, die von den Erfahrungen der NutzerInnen geprägt sind. Qualität entsteht ihrer Ansicht nach aus dem Zusammenspiel von Erwartungen, Anbieterfähigkeiten und Rahmenbedingungen wie Personal, Ressourcen oder technischer Ausstattung. Zierer betont zudem die Bedeutung von Transparenz durch klare Qualitätskriterien und sieht Qualität als soziales Konstrukt, das von gesellschaftlichen Normen und Werten beeinflusst wird. (Vgl. Zierer, 2024, S. 24f)

In der Kinder- und Jugendhilfe besteht das soziale Konstrukt aus den AkteurInnen des Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses. Dabei können die Erwartungen dieser AkteurInnen stark voneinander abweichen. Gerull (2001) beschreibt die Ausgangssituation folgendermaßen:

„Kostenträger wollen mehr Planungssicherheit, Leistungsempfänger suchen optimale Unterstützung, die Öffentlichkeit erwartet sichtbare Erfolge und „Sozialverträglichkeit“ der Angebote, Träger sind an Ruf und Auslastung der Einrichtung, Fachdisziplinen an „kunstgerechter“ Leistungserbringung und Mitarbeiter an guten Arbeitsbedingungen interessiert.“

(Gerull, 2001, S. 442)

Qualität wird somit zu einem Ergebnis von Verhandlungen und Kompromissen, die stets von den Machtverhältnissen und Handlungsspielräumen der Beteiligten beeinflusst werden. Als zentrale Herausforderung dieser Konstellation ergibt sich das Prinzipal-Agent Problem¹⁸, wobei der Leistungsanbieter¹⁹ als Agent und das Jugendamt als Prinzipal bezeichnet werden

¹⁸ Das Prinzipal-Agent Problem beschreibt allgemein das Spannungsfeld, das entsteht, wenn ein Prinzipal Aufgaben an einen Agenten delegiert, dieser jedoch eigene Ziele verfolgt und aufgrund von asymmetrischer Information besser informiert ist. (Vgl. Fischer et al., 2015, S. 308f)

¹⁹ Der Begriff ‚Leistungsanbieter‘ bezieht sich in dieser Arbeit auf Organisationen und nicht auf Einzelpersonen. Aus diesem Grund wird auf eine geschlechtergerechte Sprachform verzichtet.

kann. Das Problem besteht darin, dass Anbieter sozialer Leistungen ein internes Verständnis von Qualität haben, das dem Jugendamt nicht vollständig bekannt ist. Diese Informationsasymmetrie führt dazu, dass das Jugendamt nach Abschluss einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung (QEV) genauso wenig über die tatsächliche Qualität der Leistungen weiß wie zuvor. Jugendämter sind also auf die Qualitätsversprechen der Anbieter angewiesen, ohne deren tatsächliche Einhaltung beurteilen zu können. Diese Problematik führt schließlich zu einer Adversen Selektion: Aufgrund der Unsicherheit, ob ein Anbieter von sozialen Leistungen tatsächlich eine hohe Qualität liefert, greifen Jugendämter häufig auf bürokratische Kontrollmaßnahmen zurück oder setzen die Entgelte möglichst niedrig an. Beide Strategien können jedoch negative Folgen haben. Kontrollmechanismen schaffen Misstrauen und schränken die Flexibilität ein, während niedrige Vergütungen dazu führen können, dass Anbieter gezwungen sind, bei der Qualität der Leistungen zu sparen. (Vgl. Emanuel, 2023, S. 173ff) Die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe hängt somit maßgeblich von der Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und freien Trägern ab.

Um einen gelingenden Aushandlungsprozess zu ermöglichen, muss ein professioneller Arbeitsrahmen geschaffen werden, der durch klare Rollenverteilungen, Fairness, Vertrauen, gegenseitigen Respekt sowie eine offene und reflektierende, auch kritische Kommunikation gekennzeichnet ist. (Vgl. Böllert, 2018, S. 8)

3.7.2 Qualitätsstandards nach SGB VIII

Ziel der Einführung der QEV im Zuge der Reform der §§ 78a-g SGB VIII im Jahr 1999 war es, durch Vereinbarungen zwischen Jugendämtern und freien Trägern Inhalte, Umfang und Qualität der Leistungen sowie Qualitätsstandards zu definieren, zu steuern und zu überprüfen:

„Grundlage der Entgeltvereinbarung sind die in der Leistungs- und der Qualitätsentwicklungsvereinbarung festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale.“

(§ 78c Abs. 2 SGB VIII)

Der Gesetzgeber legt besonderen Wert auf Qualitätsentwicklung, jedoch wurden keine konkreten Qualitätsmerkmale, Maßstäbe oder Prozesse festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung wird den VerhandlungspartnerInnen überlassen, wobei partnerschaftliche Zusammenarbeit gemäß § 4 SGB VIII betont wird. Schiedsstellen fordern deshalb einige Konkretisierungen bezüglich der QEV in der Gesetzgebung. Dazu gehören die Festlegung zentraler Ziele und Schlüsselprozesse, die Entwicklung klarer Qualitätskriterien für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie Maßnahmen zur Sicherstellung und Bewertung der

Qualität. Besonders wichtig ist zudem die stärkere Einbindung der AdressatInnen, um ihre Perspektiven aktiv in die Qualitätsentwicklung einzubringen. (Vgl. Emanuel, 2023, S. 161ff)

Aus den rechtlichen Regelungen des SGB VIII lassen sich jedoch Qualitätsrelevante Themen und Mindeststandards in der Kinder- und Jugendhilfe ableiten. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Basisstandards für Qualität gemäß SGB VIII aufgelistet.

QUALITÄTSSTANDARDS NACH SGB VIII	PARAGRAF SGB VIII	BESCHREIBUNG
Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Gemeinschaftsfähigkeit	§ 1 Abs. 1	Stärkung der Selbstverantwortung sowie individueller und sozialer Entwicklung junger Menschen.
Ganzheitliche Förderung	§ 1 Abs. 3	Berücksichtigung aller Lebensbereiche für eine umfassende Förderung.
Anerkennung der Autonomie freier Träger und Pluralitätsgebot	§§ 3, 4	Wahrung der Selbstständigkeit freier Träger und Vielfalt der Angebote.
Partnerschaftliche Zusammenarbeit	§ 4	Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern.
Partizipation und Mitwirkung	§ 8	Recht von Kindern und Jugendlichen auf Beteiligung.
Inklusion und Gleichberechtigung	§ 9	Förderung der Gleichstellung und Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse.
Transparenz und Information	§ 16	Bereitstellung klarer Informationen über Leistungen und Rechte.
Bedarfsgerechte Leistungen	§ 22	Anpassung der Hilfe an die individuellen Bedürfnisse der AdressatInnen.
Zusammenarbeit mit Eltern	§ 36	Einbindung der Eltern in die Planung und Durchführung von Hilfen.
Gesetzliche Legitimation	§§ 43 ff.	Regelung der Betriebserlaubnis für Einrichtungen und Prüfungsrechte.
Fachkräftegebot	§§ 72, 72a	Einsatz qualifizierter Fachkräfte für die Erbringung der Leistungen.
Kooperation und Vernetzung	§ 72a	Koordination mit anderen freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe sowie Institutionen wie Schulen und Sozialdienste, um Ressourcen besser zu nutzen.
Innovation und Evaluation	§ 72b	Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen.
Wirtschaftliche Effizienz	§ 74	Sicherstellung der wirtschaftlichen und sparsamen Mittelverwendung.
Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen	§ 81	Förderung der übergeordneten, strategischen Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendhilfe und anderen gesellschaftlichen AkteurInnen.

Tabelle 2: Qualitätsstandards nach SGB VIII (Eigene Darstellung).

In der vorliegenden Untersuchung wird der Qualitätsbegriff in der Kinder- und Jugendhilfe auf Grundlage der Qualitätsstandards des SGB VIII definiert, wie in Tabelle 2 dargestellt. Dies geschieht insbesondere, weil sich die theoretischen Ansätze von Harvey und Green (2000) sowie Zierer (2024) in den gesetzlichen Vorgaben des SGB VIII widerspiegeln. Die fünf Dimensionen von Harvey und Green finden sich in verschiedenen Paragraphen wieder, die zentrale Qualitätsmerkmale festlegen. So deckt sich der erste Ansatz, der Mindeststandards betont, mit den grundlegenden Qualitätsanforderungen des SGB VIII. Die Forderung nach fehlerfreien Prozessen sowie der bedarfsgerechten Unterstützung der AdressatInnen zeigt sich beispielsweise in § 72b (Innovation und Evaluation) sowie in § 22 (bedarfsgerechte Leistungen). Der vierte Ansatz, der ein ausgewogenes Verhältnis von Preis und Leistung als Qualitätsmerkmal betrachtet, findet sich in § 74 SGB VIII, der die wirtschaftliche Effizienz der Leistungen regelt. Der fünfte Ansatz von Harvey und Green, der die persönliche Entwicklung und Selbstbestimmung der AdressatInnen als zentrales Qualitätskriterium definiert, spiegelt sich in § 1 Abs. 1 SGB VIII (Förderung von Eigenverantwortung), § 8 SGB VIII (Partizipation) sowie § 16 SGB VIII (Transparenz) wider. Ebenso greift Zierers praxisorientierter Ansatz, der die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der AdressatInnen hervorhebt, diese Aspekte auf, insbesondere in den Regelungen zu bedarfsgerechten Leistungen (§ 22 SGB VIII) und Transparenz (§ 16 SGB VIII). Darüber hinaus unterstreichen die Vorgaben zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit (§ 4 SGB VIII) sowie zur strukturellen Kooperation (§ 81 SGB VIII) die Bedeutung klar definierter Qualitätskriterien und einer koordinierten Umsetzung, um eine nachhaltige und effektive Unterstützung der AdressatInnen sicherzustellen.

In diesem Zusammenhang versteht sich Qualität als ein dynamisches Konzept, das von rechtlichen Rahmenbedingungen, professionellen Standards und der Zusammenarbeit der beteiligten AkteurInnen im Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis geprägt ist. Die in Tabelle 2 dargestellten Qualitätsstandards des SGB VIII bilden dabei die rechtlichen und institutionellen Vorgaben ab, die als Grundlage für die Analyse der Qualitätskriterien herangezogen werden.

Eine Studie von Seckinger et al. (2022) untersucht, wie Qualität in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe definiert, wahrgenommen und bewertet werden kann. Dabei wird ein multiperspektivischer Ansatz verfolgt, der die Sichtweisen von Fachkräften, Jugendämtern sowie Kindern und Jugendlichen berücksichtigt. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Qualität nicht statisch ist, sondern sich durch alltägliche Interaktionen und Reflexionen entwickelt. Sie ist nicht durch einheitliche Standards messbar, sondern entsteht in einem fortlaufenden

Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten AkteurInnen. Sie wird durch die Rahmenbedingungen, institutionelle Vorgaben und vor allem durch die Gestaltung des Alltags in den Einrichtungen geprägt. Anknüpfend an diese Erkenntnisse wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit ebenfalls die Sichtweise von Fachkräften und Jugendämtern zur Qualität der Kinder- und Jugendhilfe untersucht. Die Perspektive der AdressatInnen, also der Kinder, Jugendlichen und Eltern, bleibt jedoch unberücksichtigt, da eine umfassende Einbindung den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Zudem weist Hinte (2003) darauf hin, dass die Orientierung an der unmittelbaren Zufriedenheit der AdressatInnen in der Qualitätsdebatte trügerisch sein kann. Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe bedeute nicht, dass KlientInnen möglichst lange betreut oder „zufriedengestellt“ werden. Vielmehr solle Hilfe so gestaltet sein, dass junge Menschen zur Selbstständigkeit befähigt werden, auch wenn dies im Moment der Hilfe nicht immer auf Zustimmung oder Dankbarkeit trifft.²⁰

3.8 Finanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe

Die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland ist, wie im gesamten Nonprofit-Sektor, komplex und divers. Reinhard Wiesner, der sich intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat, erklärt beispielsweise zu Beginn seiner Ausführungen, dass er darin „versucht[,] die Finanzierung der Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe anhand der wesentlichen, rechtlichen Bestimmungen darzulegen“ (Wiesner, 2018, S. 165). Der Ausdruck „Versuch“ weist darauf hin, dass es in der Literatur viele verschiedene möglichen Erklärungsansätze für die Finanzierungsstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe gibt. Außerdem verdeutlicht Wiesner mit dem Satz, dass es ebenso wenig nur eine einzige rechtliche Vorgabe gibt, die der Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland zu Grunde liegt. Auch in dieser Arbeit wird ein Versuch unternommen, die verschiedenen Finanzierungsmodelle der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland systematisch darzustellen.

3.8.1 Ökonomisierung

Wie bei dem gesamten Nonprofit-Sektor, hat sich auch in der Kinder- und Jugendhilfe eine zunehmende Ökonomisierung etabliert. Gesteuert durch sozialpolitische Entscheidungen, prägt diese Entwicklung maßgeblich die Strukturen und Arbeitsweisen in diesem Bereich. Dabei zeigte sich insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe ein Wandel von einer pauschalen Einrichtungsfinanzierung (Objektfinanzierung) hin zur fallbezogenen Leistungsfinanzierung (Subjektfinanzierung), wodurch wirtschaftliche Effizienz an Bedeutung gewann. Dadurch entstanden neue Anforderungen sowohl an die Träger sozialer Einrichtungen als auch an die

²⁰ Vergleiche hierzu auch die Aussagen aus dem Interview mit Hinte (Z. 609-625).

Beschäftigten, die sich verstärkt an Effizienz- und Wettbewerbslogiken orientieren müssen. Die Vermarktlichung in der Kinder- und Jugendhilfe hingegen bezieht sich auf die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien in die Beziehungen zwischen öffentlichen und freien Trägern. Dies bedeutet, dass sich insbesondere die freien Träger in einem Konkurrenzverhältnis um die Bereitstellung von Leistungen befinden und damit in einem simulierten Marktumfeld agieren. Diese Entwicklung ist mit einer zunehmenden Vertragslogik verbunden, bei der soziale Dienstleistungen nicht mehr allein als gesellschaftliche Aufgabe betrachtet werden, sondern vielmehr als „Produkte“, die auf Basis von Leistungsvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern gehandelt werden. (Vgl. Underwood & Rowitz, 2023, S. 76ff) Während BefürworterInnen in diesen Entwicklungen eine Chance zur Effizienzsteigerung und Professionalisierung sehen, stehen viele KritikerInnen der zunehmenden Bürokratisierung und Fokussierung auf formale Effizienz jedoch skeptisch gegenüber. Sie warnen vor den negativen Folgen für die Qualität Sozialer Arbeit sowie für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und kritisieren, dass das Finanzierungssystem zunehmend von finanziellen und politischen Interessen geprägt ist, wodurch soziale Aspekte in den Hintergrund rücken. (Vgl. Beckmann, 2024, S. 10ff; Bode, 2023, S. 21ff; Marquard & Trede, 2018, S. 124ff)

Gleichzeitig wurde neben der Veränderung des Finanzierungssystems auch eine Entwicklung von Qualitätsstandards im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gefordert. Während Inputs wie Personalaufwand und Zeit kalkulierbar sind, ist die Bewertung von Ergebnissen jedoch schwierig, da soziale Interventionen oft langfristige und schwer quantifizierbare Auswirkungen haben. Zudem führte die zunehmende Formalisierung zu aufwendigen Qualitätskontrollen und umfangreichen Dokumentationspflichten, die dem Personal wertvolle Zeit für die eigentliche Arbeit am Menschen nimmt. In diesem Kontext wird Qualitätssicherung teils auch als Kontrollinstrument genutzt, das den Einfluss der Leistungsträger stärkt. (Vgl. Bode, 2023, S. 25f)

3.8.2 Öffentliche Finanzierung

Wie bereits erwähnt wurde, wird die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland hauptsächlich von der öffentlichen Hand finanziert, weil sie eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe erfüllt, die im SGB VIII verankert ist. Ergänzt wird die Finanzierung durch Einnahmen freier Träger wie Spenden oder Mieteinnahmen. Im Jahr 2021 wurden 2,5% der öffentlichen Gesamtausgaben für Kinder- und Jugendhilfe auf Bundesebene getragen, 12,1% von den Ländern, während die Kommunen mit 85,4% den größten Anteil finanzierten. Auf kommunaler Ebene spielen die Ausgaben für die Kinder- und Jugendhilfe eine bedeutende Rolle im Haushalt. Durchschnittlich

machen diese Aufwendungen etwa 20% der kommunalen Sozialausgaben aus, was ihre hohe finanzielle Relevanz für die Kommunen verdeutlicht. (Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 352)

Zusätzlich beteiligen sich die Leistungsberechtigten in geringem Maße an den Kosten. Nach § 90 SGB VIII können Kommunen Beiträge für die Nutzung von Kindertagesstätten oder Kindertagespflege erheben. Für voll- und teilstationäre Leistungen sind Kostenbeiträge verpflichtend, die sich nach dem Einkommen der Betroffenen richten. Insgesamt machen diese Beiträge jedoch nur etwa 5% der Gesamtkosten aus. (Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013, S. 265ff) Da der aktuelle 17. Kinder- und Jugendbericht von 2024 bei der Erläuterung der Finanzierungsstrukturen explizit auf die Ausführungen des 14. Berichts von 2013 Bezug nimmt, dient dieser auch im vorliegenden Kontext als Grundlage für die Darstellung der gegenwärtigen Finanzierungsmechanismen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 347).

Im Jahr 2022 beliefen sich die Gesamtausgaben für Kinder- und Jugendhilfe in Bayern auf etwa 9,73 Milliarden Euro, was einem Anstieg von 4,7% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der größte Anteil entfiel mit 7,44 Milliarden Euro auf die Kindertagesbetreuung. Die Ausgaben für Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche, Hilfen für junge Volljährige sowie vorläufige Schutzmaßnahmen summierten sich auf 1,5 Milliarden Euro. Von den Bruttoausgaben wurden 5,16 Milliarden Euro für Leistungen öffentlicher Träger und 4,57 Milliarden Euro als Zuschüsse an freie Träger verwendet. Etwa 76,4% der Nettoausgaben flossen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. (Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik, 2024)

Im weiteren Verlauf werden die in Abbildung 6 dargestellten möglichen Wege der öffentlichen Finanzierung freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe einzeln und detailliert erläutert.

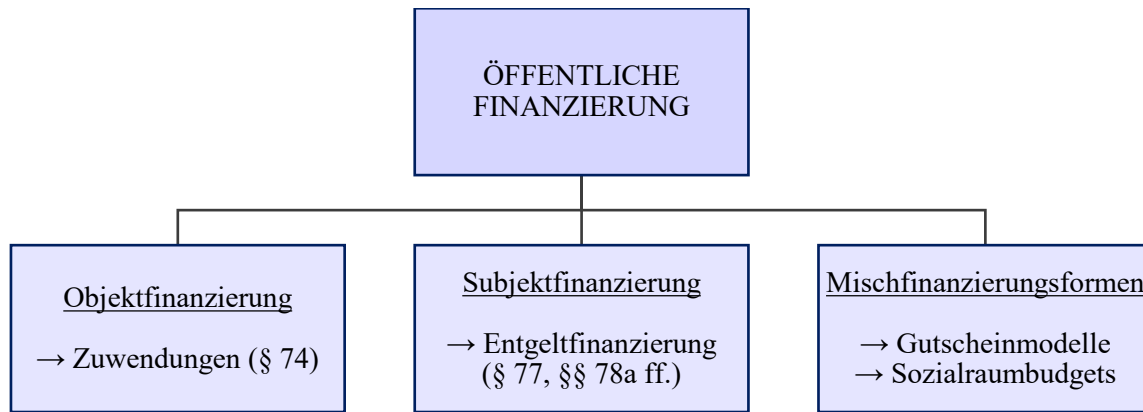


Abbildung 6: Öffentliche Finanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe (In Anlehnung an Brinkmann, 2010, S.147 und Wiesner, 2018, S.168ff).

Grundsätzlich basiert die öffentliche Finanzierung sowohl privat-gemeinnütziger als auch privat-gewerblicher Träger in der Kinder- und Jugendhilfe auf zwei Hauptsäulen: Zuwendungen und Subventionen (Objektfinanzierung) sowie Entgelte beziehungsweise Kostenerstattungen (Subjektfinanzierung). Diese beiden Finanzierungswege sind als zwei getrennte und alternative Möglichkeiten zu betrachten. Allerdings zeigt die Praxis, dass zusätzlich zu den klassischen Finanzierungsformen neue Modelle an Bedeutung gewinnen, die eine Kombination aus Subjekt- und Objektfinanzierung darstellen, jedoch eher an der Subjektfinanzierung orientiert sind. In der Kinder- und Jugendhilfe gehören dazu beispielsweise das Gutscheinmodell oder die Sozialraumbudgets. (Vgl. Bernzen & Gros, 2021, S. 1874; Brinkmann, 2010, S. 147ff)

3.8.3 Zuwendungen

Historisch wurde die gesamte Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland überwiegend durch pauschale Zuwendungen finanziert. Diese Form der Finanzierung ermöglichte niedrighschwellige und leicht zugängliche Angebote, da sie keine individuelle Berechtigungsprüfung erforderte (vgl. Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland, 2023). Heutzutage erfolgt die Förderung freier Träger über finanzielle Zuschüsse nach wie vor in den Bereichen Erziehung in der Familie, Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und verschiedenen Beratungsangeboten. Die rechtliche Grundlage hierfür bildet § 74 SGB VIII, der eine sogenannte Subventionsfinanzierung vorsieht. Diese ist als „Wenn-dann-Norm“ ausgestaltet: Eine finanzielle Unterstützung wird gewährt, wenn bestimmte fachliche und formale Voraussetzungen erfüllt sind, wie zum Beispiel die Eignung des Trägers, die Qualität des Angebots und die Übereinstimmung mit der Jugendhilfeplanung. Seit der Einführung des § 74a SGB VIII im Jahr 2005 hat der Bund sich jedoch aus der direkten Finanzierungsregelung zurückgezogen, sodass die Regelungen heute primär Ländersache sind.

Zuwendungen begründen keinen einklagbaren Rechtsanspruch, sondern müssen für jedes Vorhaben erneut beantragt und individuell bewilligt werden. Für die antragstellenden Träger bedeutet dies ein hohes Maß an Unsicherheit sowie einen erheblichen administrativen Aufwand, insbesondere, da Fördermittel in der Regel projektbezogen, zeitlich befristet und an ein stark antragsorientiertes Verfahren geknüpft sind. (Vgl. Bernzen & Gros, 2021, S. 1875f; Wiesner, 2018, S. 171)

Zusätzlich zu den klassischen Zuwendungen gibt es auch die Möglichkeit der Finanzierung über Leistungsvereinbarungen gemäß § 77 SGB VIII. Diese kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn eine direkte Förderung durch Zuschüsse nicht sinnvoll oder praktikabel ist. Im Gegensatz zu einseitigen Zuwendungen handelt es sich hierbei um zweiseitige Verträge, in denen konkrete Leistungen gegen eine festgelegte Vergütung erbracht werden. Insbesondere seit der Einführung von § 36a SGB VIII im Jahr 2005 hat der Gesetzgeber diese Form der Finanzierung gestärkt, um niedrighschwellige, schwer finanzierbare Angebote wie die Erziehungsberatung besser abzusichern. (Vgl. Wiesner, 2018, S. 172f)

3.8.4 Entgeltfinanzierung

Die Ausweitung der Ökonomisierung und die Erweiterung subjektiver Rechtsansprüche im SGB VIII führte dazu, dass hauptsächlich nicht mehr ganze Institutionen, sondern einzelne, fallbezogene Leistungen finanziert werden. (Vgl. Underwood & Rowitz, 2023, S. 76) Grundsätzlich erfolgt die Finanzierung sozialer Dienstleistungen in Deutschland inzwischen überwiegend leistungsbezogen. Etwa der Mittel stammen aus individuellen Leistungsentgelten, während nur rund 20 % über pauschale Zuwendungen oder Eigenmittel gedeckt werden (vgl. Langer, 2024, S. 72).

Die Entgeltfinanzierung ergibt sich aus dem Rechtsanspruch der berechtigten Personen auf bestimmte Leistungen. Sie ist grundsätzlich fallbezogen und orientiert sich an den individuellen Bedürfnissen der LeistungsempfängerInnen, wodurch sie eine subjektbezogene Finanzierungsquelle darstellt. Sie basiert auf einer Einzelentscheidung des Jugendamts im Sinne des Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses. Hierbei genehmigt der Träger der öffentlichen Jugendhilfe eine Leistung für einen berechtigten Bürger oder eine Bürgerin durch einen Verwaltungsakt. In diesem Fall entsteht ein Anspruch auf die Übernahme des Entgelts, das der Leistungserbringer erhält. Die Entgelte werden zwischen dem öffentlichen Jugendhilfeträger und dem jeweiligen freien Träger der Jugendhilfe in regionalen Entgeltkommissionen (REKO) verhandelt. In Bayern gibt es regionale Entgeltkommissionen, beispielsweise für Franken, Ostbayern, Südbayern und die Landeshauptstadt München. Diese

Kommissionen sind für die Verhandlungen in ihren jeweiligen Regionen zuständig. (Vgl. Bayerischer Landtag, 2017, S. 3; Zentrum Bayern Familie und Soziales, o. J.-b) Diese Finanzierung erfolgt durch Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung nach § 77 oder § 78b Abs. 2 SGB VIII und kommt häufig bei stationären oder teilstationären Hilfen zur Erziehung zum Einsatz. Die Berechnung der Entgelte wird über verschiedene Modelle realisiert. In der Regel erfolgt die Abrechnung entweder über Fachleistungsstunden oder über Tagessätze. Fachleistungsstunden sind eine Abrechnungseinheit, die die anfallenden Kosten für Personal- und Sachaufwand pro Stunde einer Fachkraft berechnet. Hierbei gibt es verschiedene Berechnungsmodelle wie das Brutto-Modell, das Netto-Modell oder das Praxis-Modell, die sich in der Einbeziehung von indirekten Arbeitszeiten unterscheiden. Bei stationären oder teilstationären Leistungen wird hingegen häufig der Tagessatz als Abrechnungseinheit genutzt. Dieser umfasst neben den Personal- und Sachkosten auch Investitionskosten und wird auf Basis von Mindestbelegungsquoten kalkuliert. Zusätzliche Leistungen können entweder über Fachleistungsstunden oder in Form von Projektbudgets finanziert werden. (Vgl. Brinkmann, 2010, S. 170ff; Meysen et al., 2014, S. 24ff)

Eine Herausforderung in der Entgeltfinanzierung der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere im Zusammenhang mit erzieherischen Hilfen, liegt in der sozialräumlichen Arbeit. Das Gesetz sieht vor, dass „[...] das engere soziale Umfeld des Kindes oder des Jugendlichen einbezogen werden [soll]“ (§ 27 Abs. 2 SGB VIII). Dabei geht es um die Nutzung von Ressourcen im sozialen Umfeld der AdressatInnen, wie Nachbarschaften, Netzwerke und informelle Strukturen. Das Ziel besteht darin, vorhandene soziale Ressourcen in die Hilfeleistung zu integrieren. Dies kann durch fallbezogene oder fallübergreifende Ansätze, sowie durch fallunspezifische Maßnahmen geschehen. Fallbezogene Arbeit zielt auf direkte Beratung und Unterstützung in Einzelfällen ab. Fallübergreifende Arbeit hingegen stellt sicher, dass bereits bestehende Ressourcen des Sozialraums auch für andere Fälle genutzt werden können. Schließlich gibt es fallunspezifische Maßnahmen, bei denen Fachkräfte gezielt Kontakte im Sozialraum knüpfen, um langfristig tragfähige Netzwerke für die Hilfen zur Erziehung zu schaffen. Das Problem dabei ist, dass sozialräumliche Arbeit oft nicht direkt einem einzelnen Fall zugeordnet werden kann. Maßnahmen wie der Aufbau sozialer Netzwerke oder die Förderung nachbarschaftlicher Strukturen kommen vielen AdressatInnen zugute, lassen sich aber schwer in den klassischen Abrechnungssystemen abbilden. Hinzu kommt, dass diese Maßnahmen häufig langfristig angelegt sind, während die Entgeltfinanzierung meist auf kurzfristige, fallbezogene Erstattungsmodelle ausgelegt ist. Dies kann dazu führen, dass

wichtige sozialräumliche Angebote unterfinanziert bleiben oder nicht in ausreichendem Maße umgesetzt werden. (Vgl. Meysen et al., 2014, S. 24ff) Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den gesetzlichen Anforderungen, den tatsächlichen Bedarfen in der Praxis und den bestehenden Finanzierungsmechanismen.

3.8.5 Gutscheinmodelle und Sozialraumbudgets

Um den Herausforderungen der sozialräumlichen Arbeit durch die Ökonomisierung in der Kinder- und Jugendhilfe zu begegnen, werden zunehmend alternative anreizbasierte Finanzierungsmodelle angewendet. Besonders Vertragsgestaltungen, die auf verschiedene Budgetierungsmodelle setzen, rücken dabei in den Fokus. Beispiele hierfür sind Sozialraumbudgets, die eine flexible Mittelverwendung ermöglichen, oder Gutscheinsysteme, beispielsweise in Form von Kita-Gutscheinen. (Vgl. Langer, 2024, S. 79)

Das Gutscheinmodell ist eine besondere Form der subjektorientierten Finanzierung, bei der der Leistungsempfänger einen Gutschein mit einem bestimmten Wert erhält, anstatt direkt eine Sachleistung zu beziehen. Dieser kann bei einer sozialen Einrichtung eingelöst werden, beispielsweise einer Kindertagesstätte. Die Eltern beantragen den Gutschein bei einer zuständigen Behörde, wie dem Jugendamt, und reichen ihn dann bei der Kita ihrer Wahl ein. Die Kita rechnet die erbrachte Leistung mit der Behörde ab. Obwohl eine direkte Zuwendung administrativ einfacher wäre, bietet das Gutscheinmodell wirtschaftspsychologische Vorteile. Es stärkt die Rolle der Eltern als aktive MarktteilnehmerInnen, erhöht die Transparenz sozialer Dienstleistungen und fördert den Wettbewerb zwischen den Anbietern. Der Wettbewerb wiederum soll zu mehr Wahlfreiheit, einer besseren Angebotsvielfalt und einer Steigerung der Qualität führen. (Vgl. Brinkmann, 2010, S. 180ff) Trotz dieser Vorteile weist das Gutscheinmodell strukturelle Schwächen auf, die einer flächendeckenden Anwendung entgegenstehen. Da die Auswahl und Inanspruchnahme der Leistungen weitgehend bei den NutzerInnen liegen, entfällt eine fachliche Bedarfs- und Qualitätsprüfung durch das Jugendamt. Außerdem fehlt Trägern die nötige Planungssicherheit, da sie nicht mit einem verlässlichen Leistungsvolumen rechnen können.

Der Ansatz der Sozialraumbudgets, wie ihn Hinte et al. (2003) vorstellen, reagiert auf die Finanzierungsprobleme in der kommunalen Jugendhilfe sowie den wachsenden Druck in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Qualitätsanforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Der Begriff stammt aus der Entwicklung von Erziehungshilfen und sozialen Dienstleistungen und legt Wert auf die Anpassung der Hilfsangebote an die individuellen Lebensumstände der betroffenen Personen und ihrer sozialen Netzwerke. Sie ermöglichen es freien Trägern der Sozialen Arbeit,

fallunabhängige und präventive Maßnahmen in einem bestimmten Sozialraum oder einer Einrichtung durchzuführen. In diesem Zusammenhang betont das Konzept des Sozialraumbudgets die Wichtigkeit, dass Lösungen passgenau für die einzelne Person entwickelt werden, sodass sie ohne den ständigen Wechsel der Bezugspersonen wirksam bleiben und das bestehende soziale Umfeld der Betroffenen möglichst erhalten wird. Es soll vermieden werden, dass Menschen aus ihrem gewohnten sozialen Kontext herausgerissen werden, da dies negative Auswirkungen auf ihre Entwicklung und die Wirksamkeit der Hilfe haben kann. (Vgl. Budde & Früchtel, 2006, S. 9) Ein weiteres Ziel ist durch die Budgetierung und die Kontrolle der Ausgaben eine effizientere Steuerung von Sozialleistungen zu ermöglichen und die öffentliche Hand zu entlasten (vgl. Gerlach & Hinrichs-Weinhold, 2024, S. 185).

Das Sozialraumbudget stellt damit eine Vorgehensweise dar, bei der die Summe möglicher Einzelfalleleistungen im Vorfeld kalkuliert und gebündelt bereitgestellt wird. Die dahinterstehende Idee ist, finanzielle Mittel nicht mehr ausschließlich fallbezogen zu vergeben, sondern sie gesammelt und vorausschauend für einen bestimmten Sozialraum zur Verfügung zu stellen. Das ermöglicht den Trägern, Hilfen flexibler und bedarfsgerechter einzusetzen, ohne für jede einzelne Maßnahme eine genaue Abrechnung vornehmen zu müssen. Stattdessen liegt der Fokus darauf, eine bestimmte Anzahl an Fällen innerhalb des Sozialraums qualitativ hochwertig zu bearbeiten.²¹ Grundlage für die Höhe des Budgets sind in der Regel die Ausgaben der Vorjahre. Dadurch entsteht für freie Träger ein verlässlicher finanzieller Rahmen, der ihnen Planungssicherheit gibt und zugleich Spielräume eröffnet, um innovative oder passgenaue Unterstützungsangebote zu entwickeln, unabhängig von festen Stundensätzen oder zeitlichen Vorgaben. Es wird in der Regel für einen festgelegten Zeitraum, häufig ein Haushaltsjahr, geplant und berücksichtigt dabei sowohl die geplanten Maßnahmen als auch die zu erbringenden Leistungen. Die Plausibilität eines Budgets wird durch die detaillierte Darstellung der Mittelverwendung und durch die Abstimmung mit übergeordneten Zielen sichergestellt. (Vgl. Hinte et al., 2003, S. 39)

Die Verantwortung für die Planung und Steuerung wird dabei gemeinschaftlich von öffentlichen und freien Trägern getragen, wobei die öffentlichen Träger während der gesamten Planung eine „Regiekompetenz“ behalten (vgl. Hinte et al., 2003, S. 89). Während die Durchführung der Hilfen größtenteils von freien Trägern erfolgt, obliegt es dem öffentlichen Träger, die Einhaltung der vereinbarten Ziele zu überwachen. Dies erfordert transparente

²¹ Vergleiche hierzu auch die Analysen des Interviews mit Hinte (Z.249-255) in Kapitel 5.

Prozesse und regelmäßige Evaluationen, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen tatsächlich den gewünschten sozialräumlichen Nutzen bringen. Hinte et al. (2003, S. 86ff) betonen dabei, dass die Implementierung eines Sozialraumbudgets ein komplexer Prozess ist, der eine enge Zusammenarbeit aller beteiligten AkteurInnen, eine sorgfältige Definition von Steuerungsmechanismen und eine kontinuierliche Evaluation erfordert. Eine zentrale Voraussetzung ist zudem, dass sich das Jugendamt aktiv mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung²² auseinandersetzt und es in der Praxis anwendet. Es basiert auf eben dieser Idee, dass Soziale Arbeit nicht nur reaktiv auf einzelne Problemlagen („Fälle“) reagieren, sondern vielmehr proaktiv sozialräumliche Ressourcen mobilisieren und vernetzen sollte.

Trotz ihrer zunehmenden Relevanz im fachlichen Diskurs und in der Praxis bleibt die Budgetfinanzierung gesetzlich bislang nicht explizit benannt.²³ Diese fehlende gesetzliche Verankerung ist einer der Gründe, warum das Konzept der Sozialraumbudgets innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe kontrovers diskutiert wird (vgl. Hinrichs, 2018; Kessl & Reutlinger, 2018; Merchel, 2019; Münder, 2001, 2005). Man findet in der Literatur eine hitzige Diskussion zum Thema Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe, die sich bereits über mehr als 20 Jahre zieht, seitdem das Konzept der Sozialraumorientierung und den damit einhergehenden Sozialraumbudgets Anfang der 2000er Jahre zum ersten Mal erwähnt wurde.

Einer der Hauptkritikpunkte ist die mögliche Einschränkung der individuellen Rechtsansprüche, insbesondere das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten. Sozialraumorientierte Modelle, die auf pauschaler Finanzierung und exklusiver Trägersauswahl beruhen, laufen laut Hinrichs (2018) beispielsweise Gefahr, die rechtlich garantierte Wahlfreiheit zu untergraben und partizipative Verfahren durch administrative Steuerungslogiken zu ersetzen. Damit drohe eine Abkehr vom rechtsbasierten Steuerungsmodell des SGB VIII.

Im Zusammenhang mit der Budgetfinanzierung kritisieren Kessl und Reutlinger (2018) außerdem, dass viele sozialraumorientierte Programme nur unzureichend die Auswirkungen der damit verbundenen Steuerungslogik reflektieren. Die Einführung pauschaler Raumbudgets folge häufig verwaltungstechnischen Rationalisierungszielen und basiere auf fachlich wenig durchdachten Konzepten, die den konkreten Lebenslagen der AdressatInnen kaum

²² Eine ausführliche Definition des Fachkonzepts Sozialraumorientierung würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Daher wird auf die umfassenden Darstellungen in den Werken von Fürst und Hinte (2020) sowie Becker (2020) verwiesen.

²³ Vergleiche hierzu auch die Analysen des Interviews mit Hinte (Z.78-85) in Kapitel 5.

gerecht werden. Zudem würden externe Wirksamkeitsprüfungen weitgehend fehlen, weshalb die Umsetzung der Sozialraumorientierung oft stark standardisiert und generalistisch ausfällt.

Des Weiteren wird kritisiert, dass die Budgetierung zu einer Ökonomisierung der Hilfen führen könnte, bei der finanzielle Interessen über fachliche Notwendigkeiten gestellt werden. So erkennt Münder (2001, 2005) in der Sozialraumorientierung grundsätzlich eine fachlich sinnvolle Weiterentwicklung der Jugendhilfe. Er betont jedoch, dass bei einer Budgetierung auf Sozialraumebene die Gefahr besteht, dass individuelle Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten unterlaufen werden, insbesondere wenn Budgets gedeckelt und die Leistungen pauschal finanziert werden. Das widerspräche dem Grundsatz, dass subjektive Rechtsansprüche, wie die auf Hilfen zur Erziehung (§ 27 SGB VIII), unabhängig vom Haushaltsansatz zu erfüllen sind. Er warnt davor, dass die pauschale Finanzierung über Sozialraumbudgets zu einer Verlagerung von Mitteln zulasten individueller Hilfen führen kann, insbesondere dann, wenn die Bedarfe höher sind als die im Budget vorgesehenen Mittel. In solchen Fällen könnte die Versuchung entstehen, Rechtsansprüche nicht vollständig umzusetzen, weil keine unmittelbaren finanziellen Konsequenzen entstehen.

Gleichzeitig folgen auf kritische Publikationen zum Konzept der Sozialraumbudgets immer wieder Erklärungen und Antworten der VertreterInnen der Sozialraumbudgets, welche die reine Einzelfallfinanzierung als veraltetes und reformbedürftiges Finanzierungsmodell einschätzen (vgl. Budde & Früchtel, 2006; Hinte, 2006b, 2006a, 2020; Hinte et al., 2003; Tauchner, 2020). Hinte betont beispielsweise, dass die Sorge um eine Einschränkung des Marktzugangs und des Wunsch- und Wahlrechts unbegründet sei. Auch in einem System mit Sozialraumbudgets hätten alle Träger grundsätzlich weiterhin die Möglichkeit, Leistungsvereinbarungen mit den Kommunen abzuschließen. Um das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten sicherzustellen, empfiehlt er, einen kleinen Teil des Gesamtbudgets, etwa fünf Prozent, bei der öffentlichen Hand zu belassen. Dadurch können auch Hilfen über Träger finanziert werden, die nicht direkt in das Sozialraumbudget eingebunden sind. (Vgl. Hinte et al., 2003)

4 Methodik

4.1 Zielsetzung

Obwohl es bereits verschiedene Studien und Publikationen gibt, die entweder die Einzelfallfinanzierung (vgl. Kurz-Adam et al., 2001; Underwood & Rowitz, 2023) oder pauschale Finanzierungsmodelle wie die Sozialraumbudgets (vgl. Greiner & Höfer, 2023; Noack, 2020) in der Praxis untersuchen, fehlt bislang eine direkte vergleichende Analyse beider Finanzierungsmodelle. Insbesondere existiert noch keine Untersuchung, die anhand zweier Kommunen evaluiert und vergleicht, wie PraktikerInnen, die täglich mit dem jeweiligen Modell arbeiten, die Auswirkungen der Finanzierungsmodelle auf die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe und auf deren Managementtätigkeiten einschätzen. Diese Arbeit setzt genau an dieser Forschungslücke an und verfolgt das Ziel, die bestehende Debatte um die beiden Finanzierungsmodelle aufzugreifen und einen Schritt weiterzuführen. Dazu werden Fachkräfte befragt, die entweder mit der Einzelfallfinanzierung oder mit einem pauschalen Sozialraumbudget arbeiten. Im Fokus stehen dabei insbesondere ihre Einschätzungen zu den Auswirkungen der jeweiligen Finanzierungsform auf ihre tägliche Arbeit sowie auf die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe in ihrem Zuständigkeitsbereich. Zusätzlich werden auch zwei ExpertInnen im Bereich der Finanzierungsmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe nach Ihrer Einschätzung gefragt. Die qualitative Forschungsarbeit orientiert sich damit grundlegend an den eingangs formulierten Forschungsfragen:

1. Welche Rolle spielt die Wahl des Finanzierungsmodells (einzelfallbezogen vs. pauschal) für das Management der freien Träger in der Kinder- und Jugendhilfe?
2. Inwiefern beeinflussen die unterschiedlichen Finanzierungsmodelle die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII?

Die erste Forschungsfrage greift die im Theorieteil dargelegten Herausforderungen auf, mit denen NPOs infolge der zunehmenden Ökonomisierung, insbesondere im sozialen Bereich sowie in der Kinder- und Jugendhilfe, konfrontiert sind. Im Fokus steht die Untersuchung, inwiefern freie Träger innerhalb der bestehenden Finanzierungsmodelle mit Herausforderungen wie Planungssicherheit, bürokratischem Mehraufwand, steigendem Wettbewerb und Fachkräftemangel umgehen müssen (siehe Kapitel 2.5 und 3.8.1). Die zweite Forschungsfrage richtet sich nach der zentralen Anforderung, dass das Finanzierungsmodell in erster Linie Anreize für eine optimale Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe schaffen sollte. Die

qualitative Untersuchung basiert dabei auf dem in Kapitel 3.7 definierten Qualitätsbegriff, der sich an den Qualitätsstandards gemäß SGB VIII orientiert.

4.2 Datenerhebung und Fallauswahl

4.2.1 Auswahl des Forschungsraums

Die Auswahl des Forschungsraums erfolgte mit dem Ziel, eine fundierte Vergleichsbasis zwischen zwei unterschiedlichen Finanzierungsmodellen in der Kinder- und Jugendhilfe zu schaffen. Entscheidend war dabei die Berücksichtigung einer Stadt, in der Sozialraumbudgets angewendet werden, da diese Finanzierungsform in Deutschland bislang weniger verbreitet ist. Letztendlich fiel die Wahl auf die Stadt Rosenheim, da sie seit über 25 Jahren sozialraumorientiert in der Jugendhilfe arbeitet und somit über langjährige praktische Erfahrung in diesem Handlungsfeld verfügt (vgl. Wittmann, 2020, S. 165). Zudem bestand bereits ein persönlicher Kontakt zur dortigen Jugendhilfeverwaltung, der den Zugang zum Forschungsfeld erleichterte. Dieser bestehende Bezug hatte jedoch keinerlei Einfluss auf die wissenschaftliche Unabhängigkeit der Analyse oder die Objektivität der Ergebnisse.

Rosenheim ist eine kreisfreie Stadt in Bayern mit rund 64.500 EinwohnerInnen, das heißt, sie gehört keinem Landkreis an und nimmt kommunale Aufgaben sowohl auf Stadt- als auch auf Landkreisebene selbst wahr (vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik, 2025, S. 7). Wie in Abbildung 7 dargestellt, ist die Stadt in die drei Sozialräume Nord, Ost und West gegliedert, für die jeweils ein bis zwei freie Träger als Sozialraumträger verantwortlich sind.

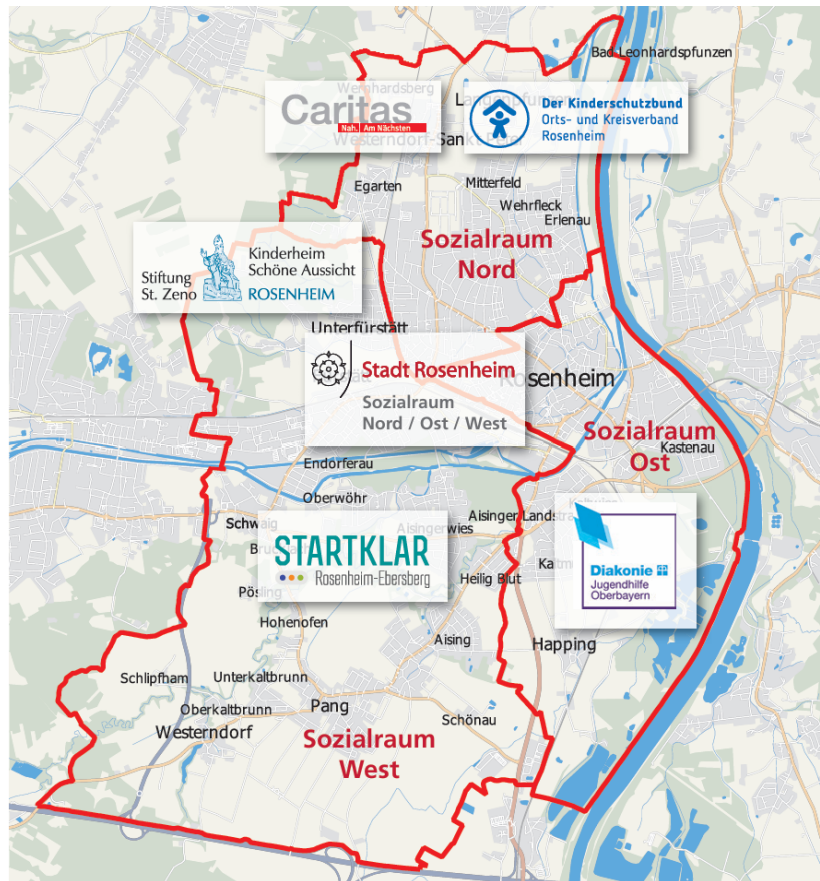


Abbildung 7: Sozialräume der Stadt Rosenheim (Greiner & Höfer, 2023, S. 21)

Anstelle einer fallbezogenen Abrechnung über Fachleistungsstunden oder Tagessätze wird in der Stadt Rosenheim ein pauschales Sozialraumbudget für jeden der drei Sozialräume bereitgestellt. Diese Mittel werden nicht an einzelne Maßnahmen gebunden, sondern stehen den Sozialraumträgern zur flexiblen Verwendung zur Verfügung. (Vgl. Greiner & Höfer, 2023; Wittmann, 2020)

Um eine möglichst vergleichbare Gegenüberstellung zu gewährleisten, wurde ebenfalls eine kreisfreie Stadt mit ähnlicher Größe gesucht, die hingegen mit dem Modell der Einzelfallfinanzierung arbeitet. Mit Landshut, einer kreisfreien bayerischen Stadt mit etwa 68.700 EinwohnerInnen, konnte eine geeignete Vergleichsstadt gefunden werden (vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik, 2025, S. 13).

Im Zuge der Datenerhebung zeigte sich, dass die Landkreise Rosenheim und Landshut in den geführten Interviews zusätzliche inhaltlich relevante Aspekte lieferten. Dies führte dazu, dass sie in den Forschungsprozess aufgenommen und in den Vergleich der Kommunen einbezogen wurden.

4.2.2 Erhebungsmethode

Zur fundierten Untersuchung der Forschungsziele in Bezug auf die definierten Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign als Grundlage für die Datenerhebung gewählt. Diese Wahl begründet sich vor allem darin, dass das Forschungsfeld – der direkte Vergleich der Einzelfallfinanzierung und der Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe – bislang nicht systematisch untersucht wurde. Qualitative Interviews bieten sich insbesondere dann an, wenn Forschungsthemen noch wenig erforscht sind, komplexe Zusammenhänge analysiert werden sollen oder verschiedene Perspektiven auf eine Fragestellung einbezogen werden müssen. Gerade im Bereich sozialer Dienstleistungen, in denen individuelle Wahrnehmungen und Erfahrungen der Fachkräfte eine zentrale Rolle spielen, ermöglichen qualitative Interviews eine differenzierte Rekonstruktion von Einschätzungen und Praktiken. Die Wahl eines teilstandardisierten Interviewformats verbindet dabei die Vorteile strukturierter und offener Interviewansätze. Während ein vollständig strukturiertes Interview den Erkenntnisprozess durch feste Antwortvorgaben einschränken würde, ermöglicht die teilstandardisierte Form, zentrale Themenbereiche systematisch zu erfassen und gleichzeitig flexibel auf neue Aspekte und vertiefende Nachfragen einzugehen. Diese Vorgehensweise eignet sich besonders gut für Interviews mit ExpertInnen und PraktikerInnen, da sie einerseits eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet, andererseits aber auch genügend Raum für individuelle Perspektiven und Kontextinformationen lässt. Durch die Kombination standardisierter Fragen zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit mit offenen Fragen zur Erfassung individueller Einschätzungen ermöglicht diese Methode eine fundierte Analyse der Auswirkungen auf die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Bedeutung der Finanzierungsmodelle für das Management der freien Träger. (Vgl. von dem Berge, 2020, S. 275ff)

4.2.3 Auswahl der Organisationen und der Interviewpersonen

Die Wahl der InterviewpartnerInnen basierte in Anlehnung an die Forschungsfragen und folgt drei wesentlichen Kriterien: Erstens muss die Person über das erforderliche Fachwissen und relevante Informationen verfügen. Zweitens sollte sie in der Lage sein, präzise und fundierte Auskünfte zu geben. Drittens ist die Bereitschaft und Verfügbarkeit der ExpertInnen entscheidend, um die gewünschten Informationen zur Verfügung zu stellen. (Vgl. Kaiser, 2021, S. 85) Um sowohl die konzeptionell-strategische als auch die operativ-umsetzende Perspektive zu berücksichtigen, wurden ExpertInnen aus freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe sowie den Jugendämtern der beiden untersuchten Städte kontaktiert. Ergänzend wurde eine

wissenschaftliche Perspektive sowie eine übergeordnete landespolitische Perspektive Bayerns berücksichtigt.

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, sind in der Stadt Rosenheim insgesamt fünf freie Träger für die Kinder- und Jugendhilfe in den drei Sozialräumen verantwortlich. Für die Interviews wurden VertreterInnen der drei größten Organisationen – Caritas Rosenheim e.V., Diakonie Rosenheim e.V. und Startklar Rosenheim-Ebersberg gGmbH – angefragt. In Landshut wurden entsprechend die drei größten freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe kontaktiert: Startklar Niederbayern gGmbH, Diakonie Landshut e.V. und das Katholische Jugendsozialwerk e.V., das dem Deutschen Caritasverband angehört. Insgesamt wurden somit drei übergeordnete Organisationen, die in der Kinder- und Jugendhilfe tätig sind, in die Befragung einbezogen, die kurz vorgestellt werden sollen.

Der Deutsche Caritasverband e.V. ist der größte Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche und zählt zu den bedeutendsten sozialen Trägern des Landes. Seit ihrer Gründung im Jahr 1897 verfolgt sie das Ziel, Menschen in Not unabhängig von Herkunft oder Religion zu unterstützen. Heute umfasst die Caritas über 25.000 Einrichtungen und Dienste, in denen rund 739.000 hauptamtliche Mitarbeitende tätig sind. Die Caritas bietet Unterstützung in Bereichen wie Altenhilfe, Gesundheitsversorgung, Migration sowie Kinder- und Jugendhilfe und trägt damit wesentlich zum sozialen Zusammenhalt in Deutschland bei. Ein besonders wichtiger Arbeitsbereich der Caritas ist die Kinder- und Jugendhilfe. Mit über 183.000 hauptamtlichen Mitarbeitenden und mehr als 12.000 Einrichtungen in Deutschland stellt sie einen der größten freien Träger in diesem Bereich dar. Ihre Angebote reichen von Kindertagesstätten über Beratungsstellen bis hin zu stationären Einrichtungen für junge Menschen in schwierigen Lebenssituationen. (Vgl. Deutscher Caritasverband, 2022, 2024) Das Katholische Jugendsozialwerk München e.V. ist ein Fachverband der freien Wohlfahrtspflege und dem Caritasverband der Erzdiözese München und Freising angeschlossen. Mit dreizehn Einrichtungen und rund 800 Mitarbeitenden bietet es Unterstützung in den Bereichen Bildung, Betreuung, Erziehung, Inklusion und Pflege. Zu den zentralen Angeboten gehören Jugendwohn- und Gästehäuser, ambulante Erziehungshilfen, betreutes Wohnen für Menschen mit geistiger oder psychischer Beeinträchtigung sowie Wohn- und Betreuungsmöglichkeiten für SeniorInnen. (Vgl. Katholisches Jugendsozialwerk München e.V., o. J.)

Die Diakonie Deutschland e.V. ist der soziale Dienst der evangelischen Kirchen und zählt ebenfalls zu den größten Wohlfahrtsverbänden des Landes. Sie wurde 1848 gegründet und setzt sich für Menschen in schwierigen Lebenssituationen ein. Der Verband umfasst bundesweit über

33.000 Einrichtungen, in denen mehr als 627.000 hauptamtliche Mitarbeitende tätig sind. Auch die Diakonie ist in den Bereichen der Altenhilfe, Krankenhilfe, Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen sowie in der Kinder- und Jugendhilfe tätig. Rund 26% der hauptamtlichen Mitarbeitenden arbeiten in mehr als 13.000 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die Kindertagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen, Beratungsstellen sowie stationäre und ambulante Betreuungsangebote umfassen. (Vgl. Diakonie Deutschland, 2025; Schmitt, 2023)

Die Startklar Soziale Arbeit gGmbH ist ein gemeinnütziger, nicht konfessioneller Träger der Sozialen Arbeit mit Sitz in Bayern. Gegründet 1988 als Jugendwohngruppe in Freilassing, hat sich die Organisation zu einer breit aufgestellten Betriebsgruppe mit mehreren Tochtergesellschaften in Ober- und Niederbayern entwickelt. Heute beschäftigt Startklar rund 600 Mitarbeitende und bietet vielfältige soziale Dienstleistungen im Auftrag öffentlicher Träger an. Die Schwerpunkte der Organisation liegen in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, darunter flexible und stationäre Hilfen, Schulsozialarbeit, Teilhabe- und Inklusionsförderung sowie offene Kinder- und Jugendarbeit. Zudem engagiert sich Startklar in der Gemeinwesenarbeit, um soziale Strukturen zu stärken und benachteiligte Menschen zu unterstützen. (Vgl. Startklar Soziale Arbeit gGmbH, 2025a, 2025b)

Um eine ausgewogene Darstellung der Perspektiven zu gewährleisten und nicht ausschließlich die Sichtweise der Leistungserbringer zu beleuchten, wurden zudem die Stadtjugendamtsleitungen beider Kommunen angefragt. Während die Jugendamtsleitung der Stadt Rosenheim für ein Interview zur Verfügung stand, musste die amtierende Jugendamtsleiterin der Stadt Landshut die Anfrage aus zeitlichen und fachlichen Gründen ablehnen, da sie neu im Amt ist. Als Alternative wurde der ehemalige Jugendamtsleiter der Stadt Landshut kontaktiert, der jedoch aus zeitlichen Gründen ebenfalls absagte. Daraufhin wurde der Amtsleiter für Soziale Angelegenheiten der Stadt Traunstein, der zuvor als Jugendamtsleiter tätig war, angefragt. Da die Stadt Traunstein ein ähnliches Finanzierungsmodell wie Landshut nutzt, bot sich hier eine fachlich sinnvolle Alternative. Traunstein ist eine Kreisstadt mit rund 20.700 EinwohnerInnen (vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik, 2025, S. 12). Da die Stadt nicht kreisfrei ist, verfügt sie über kein eigenes Jugendamt. Stattdessen teilen sich die Stadt Traunstein und der Landkreis ein gemeinsames Jugendamt, das beim Landratsamt Traunstein angesiedelt ist. Vor dem Interview stimmte sich der Amtsleiter für Soziale Angelegenheiten mit dem aktuellen Jugendamtsleiter von Traunstein

ab und besprach die Interviewleitfragen, um eine möglichst fundierte Perspektive in das Gespräch einbringen zu können.

Auf übergeordneter Ebene wurde ein Interview mit dem Bayerischen Landesjugendamt angefragt²⁴. Da dort jedoch kein spezialisiertes Fachwissen zu diesem Themenbereich vorhanden war, verwies man auf den Bayerischen Städtetag, der als kommunaler Spitzenverband die Interessen der Städte auf Landesebene vertritt. Das geführte Interview mit der Referentin für Jugend und Integration des Bayerischen Städtetags erwies sich als wertvolle Ergänzung. Als Juristin mit Schwerpunkt im SGB VIII konnte sie fundierte rechtliche Einblicke geben und zugleich die Haltung der bayerischen Städte zur Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe darlegen.

Darüber hinaus wurde ein Experteninterview mit Prof. Dr. Wolfgang Hinte, einem renommierten Sozialarbeitswissenschaftler und Begründer des Fachkonzepts Sozialraumorientierung durchgeführt, um auch die wissenschaftliche Meinung zu den jeweiligen Finanzierungsmodellen und ihre Auswirkung auf die Qualität und das Management der freien Träger in der Kinder- und Jugendhilfe einzuholen.

Zur Kontaktaufnahme mit den ExpertInnen und zur Sicherstellung eines reibungslosen Zugangs zu den geplanten Interviews wurden alle InterviewpartnerInnen individuell per E-Mail angeschrieben. Dabei erhielten sie ein personalisiertes Anschreiben mit den Interviewleitfäden im Voraus, um eine gezielte Vorbereitung zu ermöglichen. Sieben der zehn Interviews fanden in Präsenz in den Büros der jeweiligen ExpertInnen statt. Drei weitere Interviews wurden aufgrund zeitlicher und geografischer Einschränkungen per Videokonferenz durchgeführt. Alle Interviews wurden in dem Zeitraum von Dezember 2024 bis Februar 2025 durchgeführt und dauerten im Durchschnitt etwa 50 Minuten. Tabelle 3 gibt eine strukturierte Übersicht über alle InterviewpartnerInnen sowie deren anonymisierten Kürzel. Mit Einverständnis von Wolfgang Hinte wird sein Name nicht anonymisiert.

Organisation	Kürzel	Beschreibung der InterviewpartnerInnen ²⁵
Startklar Rosenheim- Ebersberg gGmbH	B-FTR1	Das Interview wurde mit der Geschäftsführerin von Startklar Rosenheim Ebersberg, einem Tochterbetrieb der Startklar Gruppe, geführt. Das Tochterunternehmen beschäftigt rund 170 Mitarbeitende, davon etwa 20 in der sozialraumorientierten Jugendhilfe in Rosenheim. Als Schwerpunktträger für den Sozialraum West übernimmt Startklar eine zentrale Rolle.

²⁴ Siehe hierzu Kapitel 3.6.3, Abbildung 5 (Organisation der Jugendhilfe in Bayern).

²⁵ Die Beschreibung der Interviewpersonen erfolgte auf Basis der Vorstellung im Rahmen der Interviews.

Diakonie Rosenheim e.V.	B-FTR2	Das Interview wurde mit der Geschäfts- und Gesamtleitung der Jugendhilfe Oberbayern der Diakonie geführt, die die gesamte Jugendhilfe des Trägers verantwortet. Dazu gehören Kindertageseinrichtungen, schulische Angebote sowie Hilfen zur Erziehung, einschließlich der sozialraumorientierten Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim. Die Interviewpartnerin war von Beginn an in die Entwicklung der Sozialraumorientierung involviert.
Caritas Rosenheim e. V	B-FTR3	Das Interview wurde mit dem Kreisgeschäftsführer der Caritaszentren in Stadt und Landkreis Rosenheim geführt, der auch für den Bereich der Jugendhilfe zuständig ist. In der Stadt Rosenheim ist die Caritas in diesem Bereich mit zwei Angeboten vertreten: der Sozialraumträgerschaft im Norden sowie der Erziehungsberatungsstelle.
Jugendamt Rosenheim	B-JAR	Das Interview wurde mit der Leitung des Amts für Kinder, Jugendliche und Familien der Stadt Rosenheim geführt. Zuvor war die Interviewperson 21 Jahre lang Leitung des Sozialwohnungsamts und hatte dabei umfassende Einblicke in soziale Kernleistungen wie Altenhilfe und Seniorenarbeit. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Sozial- und Jugendamt war sie bereits früh in die sozialräumliche Jugendhilfe involviert und begleitet deren Entwicklung nach fachlichen Konzepten, insbesondere der Sozialraumorientierung.
Startklar Niederbayern gGmbH	B-FTL1	Das Interview wurde mit der Geschäftsführung von Startklar Niederbayern geführt, ebenfalls ein Tochterbetrieb der Startklar Gruppe, der sich auf die stationäre Jugendhilfe konzentriert. Ihr Tätigkeitsbereich umfasst die Stadt Landshut sowie die Landkreise Landshut, Dingolfing, Regen und Furth im Wald.
Diakonie Landshut e.V.	B-FTL2	Das Interview wurde mit der Bereichsleitung der Jugendhilfe Landshut von der Diakonie Rosenheim geführt. Im Rahmen einer Kooperation übernimmt die Diakonie Rosenheim alle Jugendhilfeangebote für die Diakonie Landshut. Die Interviewpartnerin verantwortet Teams in der ambulanten Erziehungshilfe, Jugendsozialarbeit an Schulen, Gemeindejugendpflege, einer offenen Ganztagschule sowie betreutem Wohnen für Jugendliche.
Katholisches Jugendsozialwerk e.V.	B-FTL3	Das Interview wurde mit der Gesamtleitung des Katholischen Jugendsozialwerks in Landshut geführt, die zugleich im Vorstand der Katholischen Jugendsozialarbeit Bayern tätig ist, einem Interessenverband auf Landesebene. Das Jugendsozialwerk ist der größte Jugendhilfeträger in der Region und deckt nahezu alle Bereiche der Jugendsozialarbeit sowie viele Bereiche der Jugendhilfe ab.
Landratsamt Traunstein	B-LAT	Das Interview wurde mit der Abteilungsleitung für Soziale Angelegenheiten am Landratsamt Traunstein geführt. Zuvor war der Interviewpartner von 2010 bis 2023 als Jugendamtsleitung tätig und hatte davor verschiedene Positionen im Jugendamt inne, darunter in der Beistandschaft, Kindergartenaufsicht und als Gruppenleitung. In seiner aktuellen Funktion liegt der Schwerpunkt auf strategischer

		Steuerung, der Schaffung effizienter Strukturen sowie der Koordination zwischen Landrat und den verantworteten Sachgebieten. Operativ wird er vor allem in komplexen oder finanziell relevanten Fällen eingebunden.
Bayerischer Städtetag	B-BST	Das Interview wurde mit der Sozialreferentin des Bayerischen Städtetags geführt, die sich um die Themen Kinder- und Jugendhilfe, Integration, Asyl sowie soziale Belange wie Obdach- und Wohnungslosigkeit kümmert. Der Städtetag ist ein kommunaler Spitzenverband und vertritt die Interessen der kreisfreien Städte gegenüber der bayerischen Staatsregierung. In ihrer Funktion koordiniert sie zudem die Zusammenarbeit der Jugendämter der 25 kreisfreien Städte in Bayern und ist Vorsitzende der Landekommission SGB VIII, die den Rahmenvertrag für die stationäre und teilstationäre Jugendhilfe fortschreibt.
Freiberuflicher Wissenschaftler	/	Das Interview wurde mit Prof. Dr. Wolfgang Hinte durchgeführt. Er ist Begründer des Konzepts Sozialraumorientierung und ehemaliger Hochschullehrer, der über Jahrzehnte in der Ausbildung von Studierenden sowie in Forschungs- und Praxisprojekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig war. Seit dem Ruhestand arbeitet er weiterhin mit Organisationen zusammen, die Sozialraumorientierung umsetzen möchten, und berät sie auf Grundlage seiner langjährigen Erfahrung in der Sozialen Arbeit.

Tabelle 3: Übersicht der Interviewpersonen (eigene Darstellung).

Bedeutung der Kürzel:

- B-FTR = Befragte Person eines freien Trägers in Rosenheim
- B-FTL = Befragte Person eines freien Trägers in Landshut
- B-JAR = Befragte Person des Jugendamts Rosenheim
- B-LAT = Befragte Person des Landratsamts Traunstein
- B-BST = Befragte Person des Bayerischen Städtetags

4.2.4 Aufbau der Interviewleitfäden

Die Strukturierung der Interviews mithilfe eines teilstandardisierten Leitfadens bot sich vor allem aufgrund der Heterogenität der InterviewpartnerInnen an. Diese Methode ermöglicht eine systematische Vergleichbarkeit der Antworten, während sie gleichzeitig genügend Flexibilität bietet, um die jeweiligen Rahmenbedingungen und Perspektiven der Befragten zu berücksichtigen. Der Leitfaden folgt einer thematischen Grundstruktur, die den Interviews Orientierung gibt, lässt jedoch ausreichend Spielraum für offene Antworten und vertiefende Nachfragen. (Vgl. Froschauer & Lueger, 2025, S. 42ff; von dem Berge, 2020)

Grundsätzlich orientiert sich der Leitfaden für alle Interviews an der theoretischen Literaturarbeit aus den Kapiteln 2 und 3. Die spezifischen Fragestellungen variieren jedoch

teilweise je nach befragter Person und institutioneller Einbindung. Während für die freien und öffentlichen Träger in Rosenheim, Landshut und Traunstein die identischen Fragenblöcke formuliert wurden, um eine direkte Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen, wurden für Prof. Dr. Wolfgang Hinte sowie die B-BST aufgrund ihrer spezifischen Expertisen gesonderte Frageblöcke formuliert.

Der Interviewleitfaden²⁶ für die befragten Personen B-FTL, B-FTR, B-JAR und B-LAT umfassen insgesamt fünf thematische Blöcke, ergänzt durch eine Einstiegsfrage und eine abschließende Reflexionsfrage. Die inhaltliche Struktur orientiert sich an den theoretischen Ausführungen zu den Herausforderungen der NPOs und freien Träger in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere im Hinblick auf Finanzierung. Diese Herausforderungen spiegeln sich in den ersten vier Themenblöcken wider: 1. Allgemeines zur Finanzierung, 2. Zusammenarbeit, 3. Strategische Entscheidungen, 4. Ökonomische und pädagogische Spannungsfelder. Ergänzend wurde ein fünfter Themenblock zur Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe aufgenommen, der speziell auf die zweite Forschungsfrage abzielt.

Für das Interview mit Prof. Dr. Wolfgang Hinte wurde ein erweiterter Leitfaden mit sechs Themenblöcken entwickelt, um tiefere Einblicke in die Finanzierungsmodelle und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen zu erhalten: 1. Allgemein zur Finanzierung, 2. Einzelfallbezogene Finanzierung, 3. Allgemein zur Sozialraumorientierung, 4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Sozialraumbudgets, 5. Praktische Umsetzung der Sozialraumbudgets, 6. Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe.

Für das Interview mit der B-BST wurde der Leitfaden auf vier zentrale Themenblöcke fokussiert, um gezielt auf die rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen der beiden Finanzierungsmodelle einzugehen: 1. Allgemein zur Finanzierung, 2. Einzelfallbezogene Finanzierung, 3. Sozialraumbudgets, 4. Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe. Diese Anpassungen ermöglichten es, die Expertisen der Befragten optimal zu nutzen und sowohl wissenschaftliche als auch praxisnahe Perspektiven in die Untersuchung einzubeziehen.

4.2.5 Literaturrecherche

Neben der empirischen Datenerhebung wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die gewonnenen Erkenntnisse aus der qualitativen Studie mit bestehenden Forschungsergebnissen zu kontextualisieren und zu diskutieren. Dabei wurden gezielt Suchbegriffe wie „Finanzierung UND Kinder- und Jugendhilfe UND Ökonomisierung“ sowie

²⁶ Alle Interviewleitfäden befinden sich im Anhang 2.

„Budget UND Finanzierung UND Kinder- und Jugendhilfe“ in wissenschaftlichen Datenbanken darunter Google Scholar, die Online-Bibliothek der Universität Wien (Usearch) und EBSCO Business, eingegeben. Die Recherche konzentrierte sich hauptsächlich auf Publikationen ab dem Jahr 2020, um insbesondere aktuelle Forschungsperspektiven zu berücksichtigen. Für die Auswahl der relevanten Literatur wurden vorrangig jene Artikel einbezogen, die in der wissenschaftlichen Debatte besonders häufig zitiert und rezipiert wurden. Zudem wurden Literaturempfehlungen aus den geführten Interviews in die Analyse einbezogen, sofern sie inhaltlich relevant und für die Forschungsfrage von Bedeutung waren. Ergänzend wurden die Kinder- und Jugendberichte des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013, 2024) herangezogen sowie weitere Fachliteratur, die sich aus der theoretischen Auseinandersetzung mit den Kapiteln 2 und 3 ergab. Die gesamte Literaturrecherche fokussierte sich geografisch auf das Bundesland Bayern, um eine enge Anbindung an den Untersuchungsrahmen der Studie zu gewährleisten.

Die Interviews wurden mit *MAXQDA Transcripts* kurz nach den jeweiligen Interviews verschriftlicht, damit unklare Passagen durch die Erinnerung an das Gesagte besser nachvollzogen und ergänzt werden konnten (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 44). Da die qualitative Inhaltsanalyse den inhaltlichen Aspekt der Aussagen in den Mittelpunkt stellt, wurde ein vereinfachtes Transkriptionsverfahren nach den Regeln von Kuckartz und Rädiker (2019) gewählt. Jeder Sprechbeitrag wurde als eigener Absatz dargestellt, wobei Sprecherwechsel durch Leerzeilen hervorgehoben wurden. Die befragten Personen wurden mit dem Kürzel „B“ gekennzeichnet, die interviewende Person mit dem Kürzel „I“. Die Transkription erfolgte wortgetreu, jedoch nicht lautsprachlich, und Dialektpassagen wurden in Hochdeutsch übertragen. Zudem wurde die Sprache leicht geglättet, wobei Satzstruktur und grammatikalische Eigenheiten erhalten blieben. Längere Pausen wurden durch Auslassungspunkte gekennzeichnet. Nicht relevante Unterbrechungen, wie bestätigende Laute oder externe Störungen, wurden nicht mittranskribiert. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu wahren, wurden personenbezogenen Angaben anonymisiert. (Vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 44f) Aufgrund des Umfangs von insgesamt 135 Seiten sind die Transkripte nicht Bestandteil dieser Arbeit, können jedoch auf Anfrage bei der Verfasserin eingesehen werden.

4.3 Datenanalyse

Als geeignete Analysemethode der transkribierten Interviews hat sich die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) herauskristallisiert. Die Analyse folgte dabei dem methodischen Ablaufmodell der deduktiven Kategorienanwendung. Ein entscheidender Vorteil

der deduktiven Strukturierung liegt in ihrer Vergleichbarkeit und Systematik. Das Arbeiten mit einem vordefinierten Kategoriensystem stellt sicher, dass die Analyse regelgeleitet erfolgt und die Ergebnisse eine hohe Reliabilität aufweisen (vgl. Mayring, 2022, S. 51). Durch die Anwendung des gleichen Kategorienschemas auf alle Interviews konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Einschätzungen der Befragten strukturiert herausgearbeitet werden. Im Gegensatz zu induktiven Ansätzen basiert die deduktive Vorgehensweise auf bereits vorhandenen theoretischen Konzepten und ermöglicht eine gezielte Analyse entlang vorab definierter Kategorien. (Vgl. Mayring, 2022, S. 96ff)

Zunächst wurde ein Kodierleitfaden erstellt, der die Definitionen der Haupt- und Unterkategorien sowie Ankerbeispiele zur Kodierung enthält (siehe Anhang 1). Dies gewährleistet eine transparente und nachvollziehbare Anwendung der Kategorien auf das Material. Anschließend wurden die Interviews Satz für Satz durchgearbeitet und die relevanten Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeordnet. (Vgl. Mayring, 2022, S. 100f)

Grundlage für die Kodierung der Interviews bildete ein Kategoriensystem, das aus dem theoretischen Rahmen der Arbeit abgeleitet wurde. Ein wesentlicher Bestandteil des Kategoriensystems waren die in Kapitel 3.7.2 (vgl. Tabelle 2) definierten Qualitätsstandards, die als Referenzrahmen für die Analyse der zweiten Forschungsfrage dienten. Aufgrund inhaltlicher Überschneidungen wurden einige dieser Standards zu gemeinsamen Unterkategorien zusammengefasst: So wurden die Qualitätsstandards „Förderung von Eigenverantwortlichkeit“ (§ 1 Abs. 1 SGB VIII), „Partizipation und Mitwirkung“ (§ 8 SGB VIII) und „Zusammenarbeit mit Eltern“ (§ 36 SGB VIII) zu dem Qualitätsstandard „Bedarfsgerechte Leistungen“ (§ 22 SGB VIII) hinzugefügt und als eine Unterkategorie formuliert. Genauso wurden die Qualitätsstandards „Kooperation und Vernetzung“ (§ 72a SGB VIII) und „Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen“ (§ 81 SGB VIII) aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe zu der Unterkategorie „Kooperation und Vernetzung“ zusammengefasst. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden darüber hinaus drei zusätzliche Unterkategorien entwickelt, die zentrale Managementherausforderungen in der Finanzierung von NPOs im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe thematisieren. Sie beziehen sich auf die Aspekte Planungssicherheit, bürokratischer Aufwand sowie den Wettbewerb zwischen freien Trägern, welche insbesondere in den Kapiteln 2.5 und 3.8 herausgearbeitet wurden. Die Unterkategorie „Wettbewerbswahrnehmung“ erfasst in diesem Zusammenhang die subjektiven Einschätzungen freier Träger zu marktbezogenen Dynamiken und Wettbewerbsmechanismen innerhalb des Feldes.

Für die vergleichende Analyse der beiden Finanzierungsmodelle wurden den einzelnen Unterkategorien Bewertungsdimensionen wie „hoch“ bzw. „gering“ oder „fördernd“ bzw. „hindernd“ zugewiesen. Dies ermöglichte einen systematischen Vergleich sowohl hinsichtlich der Ausprägung der Qualitätsstandards als auch der erlebten Herausforderungen in den jeweiligen Finanzierungsmodellen. Alle Unterkategorien wurden schließlich vier übergeordneten Hauptkategorien zugeordnet: Rahmenbedingungen, Bedarfsgerechtigkeit, Zusammenarbeit sowie Strategische Entscheidungen.

Zur weiteren Systematisierung der Analyse wurden die Analyseeinheiten entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) definiert. Die Kodiereinheit umfasst einzelne Begriffe oder kurze Textsegmente, die als kleinste sinntragende Elemente in eine Kategorie eingeordnet werden können. Als Kontexteinheit wurden größere Sinnzusammenhänge wie mehrere Sätze oder ganze Passagen festgelegt, innerhalb derer die Bedeutung der Kodiereinheit eingeordnet wird. Die Auswertungseinheit bildet das vollständige erhobene Datenmaterial, bestehend aus zehn transkribierten Interviews. Diese Festlegung diente dazu, die Analyse klar abzugrenzen und eine nachvollziehbare sowie überprüfbare Zuordnung der Textstellen zu ermöglichen. (Vgl. Mayring, 2022, S. 60)

Für die computergestützte Analyse wurde die Software MAXQDA eingesetzt. Diese ermöglicht eine transparente und effiziente Kodierung großer Textmengen und erlaubt eine systematische Kategorisierung sowie eine gezielte Suche nach Mustern in den Daten. Insbesondere für die deduktive Kategorienanwendung bietet MAXQDA Vorteile, da es eine einheitliche Zuordnung der Textstellen zu den Kategorien erleichtert und Änderungen im Kategoriensystem iterativ angepasst werden können. Als praktische Orientierung und methodische Anleitung für den Umgang mit MAXQDA diente das Werk von Rädiker und Kuckartz (2019), das schrittweise durch die Funktionen und Einsatzmöglichkeiten der Software führt.

Um die wissenschaftliche Qualität der Analyse zusätzlich abzusichern, wurden ergänzend die zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung berücksichtigt. Die Objektivität wurde durch einen ausführlich dokumentierten Kodierleitfaden gewährleistet, der klare Definitionen der Kategorien, Kodierregeln sowie Ankerbeispiele enthält (siehe Anhang 1). Zur Erhöhung der Reliabilität wurde nach der Kodierung der ersten vier Interviewtranskripte eine Revision vorgenommen: Die Kategorienformulierung sowie das Abstraktionsniveau der Kodierung wurden kritisch überprüft. Aufgetretene Unstimmigkeiten wurden reflektiert und führten bei Bedarf zu einer weiteren Präzisierung des Kodierleitfadens, bevor die restlichen Daten analysiert wurden. Die Validität wurde durch einen kontinuierlichen Abgleich der entwickelten

Kategorien mit den theoretischen Grundlagen sowie den formulierten Forschungsfragen sichergestellt. Nachdem sich der Kodierprozess stabilisiert hatte, also keine neuen Kodierregeln mehr notwendig waren, wurde ein abschließender Revisionsdurchgang durchgeführt, um die Konsistenz und Nachvollziehbarkeit der Kategorisierung sicherzustellen. (Vgl. Mayring, 2022, S. 98ff)

5 Diskussion der Ergebnisse

5.1 Bedeutung der Finanzierungsmodelle für das Management freier Träger

Unterschiedliche Finanzierungsmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe schaffen jeweils spezifische Rahmenbedingungen, unter denen freie Träger ihre Leistungen erbringen. In diesem Kapitel wird anhand der qualitativen Daten untersucht, wie sich diese strukturellen Voraussetzungen auf das strategische und operative Handeln freier Träger auswirken. Ausgangspunkt bildet ein Überblick über die Finanzierungsstrukturen in den untersuchten Kommunen, basierend auf den Aussagen der InterviewpartnerInnen. Darauf aufbauend werden die Einschätzungen zu Planungssicherheit, bürokratischem Aufwand²⁷ und Wettbewerbswahrnehmung aus den Interviews vergleichend analysiert und unter Einbezug aktueller wissenschaftlicher Literatur, sowie der befragten ExpterInnen eingeordnet und diskutiert.

5.1.1 Finanzierungsstrukturen in den untersuchten Kommunen

Ein Vergleich der Finanzierungsstrukturen in der Kinder- und Jugendhilfe der untersuchten Kommunen zeigt deutliche strukturelle Unterschiede. Während in der Stadt Rosenheim ein pauschal finanziertes, sozialraumorientiertes Modell etabliert ist, arbeiten Stadt und Landkreis Landshut sowie der Landkreis Rosenheim mit einer klassischen Einzelfallfinanzierung (siehe Tabelle 4).

Region	Finanzierung	Ambulante Hilfen	Stationäre Hilfen	Fallunspezifische und fallübergreifende Maßnahmen
Stadt Rosenheim	Pauschal	Über Sozialraumbudget; keine Abrechnung pro Fall. ²⁸	Über Sozialraumbudget; teilweise pauschal durchfinanzierte Plätze auch bei Nichtbelegung. ²⁹	Über Sozialraumbudget finanziert. ³⁰
Landkreis Rosenheim; Stadt und Landkreis Landshut	Einzelfall-bezogen	Über verhandelten Stundensatz; Abrechnung nach erbrachter Leistung und Hilfeplan. ³¹	Über verhandelte Tagessätze je belegtem Platz. ³²	Nur bei genehmigtem Einzelfall; an Antrag und Bewilligung gebunden. ³³

Tabelle 4: Finanzierungsstrukturen in den untersuchten Kommunen (eigene Darstellung).

²⁷ Siehe Kapitel 2.5 und 3.8.

²⁸ Vgl. B-FTR2, Z. 71-80; B-FTR3, Z. 22-43.

²⁹ Vgl. B-FTR1, Z. 40-50; B-JAR, Z. 121-127.

³⁰ Vgl. B-FTR1, Z. 56-69.

³¹ Vgl. B-FTR3, Z. 60-67; B-FTR1, Z. 150-153; B-FTL1, Z. 29-31; B-FTL2, Z. 54-77; B-FTL3, Z. 66-70.

³² Vgl. B-FTR3, Z. 63-70; B-JAR, Z. 125-127; B-FTL1, Z. 30-31; B-FTL2, Z. 28-47; B-FTL3, Z. 67-68.

³³ Vgl. B-FTR3, Z. 105-114; B-FTL1, Z. 42-48; B-FTL2, Z. 189-198; B-FTL3, Z. 71-75.

Teilstationäre Hilfen wie Tagesgruppen (§ 32 SGB VIII) wurden in den Interviews nicht explizit thematisiert und sind daher in der vergleichenden Tabelle 4 nicht gesondert aufgeführt. Dies liegt vermutlich daran, dass sie im Praxisalltag eine deutlich geringere Rolle spielen als ambulante und stationäre Hilfen, sowohl hinsichtlich des Fallaufkommens als auch der finanziellen Relevanz. In den Kommunen wurden sie lediglich am Rande erwähnt oder implizit den stationären Angeboten zugerechnet.

Die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim ist strukturell stark durch die Prinzipien der Sozialraumorientierung geprägt. Die Stadt hat dafür den drei Sozialräumen Rosenheim Nord, Ost und West jeweils ein eigenes Sozialraumbudget zugewiesen. Dieses Budget bildet die zentrale Finanzierungsgrundlage und deckt sämtliche Leistungen der Hilfen zur Erziehung gemäß SGB VIII im jeweiligen Gebiet ab.³⁴ Die freien Träger erhalten damit eine pauschale und weitgehend von der konkreten Fallanzahl unabhängige Finanzierung.³⁵ Grundlage dieser Finanzierung sind vertraglich geregelte Vereinbarungen, in denen insbesondere Personalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten pauschaliert festgelegt sind³⁶.

Das Sozialraumbudget setzt sich aus einem gebundenen und einem ungebundenen Teil zusammen. Im gebundenen Budget sind insbesondere die Personalkosten enthalten, die pauschal über sogenannte Vollzeitäquivalente refinanziert werden. Jeder Sozialraumträger kann bis zu elf solcher Stellen besetzen, wobei diese unabhängig von der konkreten Auslastung durch Fallarbeit finanziert sind. In das gebundene Budget fallen außerdem ein Sockelbetrag für fallunspezifische Arbeit, sowie Sachkosten für die Infrastruktur wie Büroräume, Fahrzeuge oder Fortbildungen.³⁷

Zudem werden stationäre Einrichtungen, wie etwa eine speziell für Rosenheim eingerichtete Heimgruppe im Kinderheim „Schöne Aussicht“ auch dann durchfinanziert, wenn einzelne Plätze unbesetzt sind. Diese freien Plätze werden anteilig auf die drei Sozialräume verrechnet.³⁸

Das ungebundene Budget dient der Finanzierung individueller oder externer Leistungen, etwa bei besonderen Bedarfen, die nicht durch das eigene Personal abgedeckt werden können, zum Beispiel bei externen Schulbegleitungen oder in Fällen, in denen Familien aus dem Landkreis

³⁴ Vgl. B-FTR1, Z. 21-24; B-FTR3, Z. 24-25.

³⁵ Vgl. B-FTR1, Z. 71-88; B-FTR2, Z. 71-84; B-JAR, Z. 81-91.

³⁶ Vgl. B-JAR, Z. 67-72.

³⁷ Vgl. B-FTR1, Z. 31-55; B-FTR2, Z. 71-75.

³⁸ Vgl. B-FTR1, Z. 40-50; B-JAR, Z. 120-127.

Rosenheim – oder aus anderen Kommunen – in die Stadt umziehen und bereits bestehende Maßnahmen fortgeführt werden müssen (sogenannte „Erbfälle“).³⁹

Die Ausgabenplanung und -überwachung erfolgt über ein digitales Controlling-Werkzeug, das monatlich zwischen den Trägern und dem Jugendamt abgestimmt wird. Prognostiziert ein Träger, dass das Budget überschritten wird, wird ein sogenannter Budgetalarm ausgelöst, der ein strukturiertes Abstimmungsverfahren zwischen Regionalleitungen, Geschäftsführung, Amtsleitung und Controlling auslöst.⁴⁰

Im Landkreis Rosenheim sowie in der Stadt und im Landkreis Landshut erfolgt die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe nach einem klassischen, einzelfallbezogenen Modell, das sich klar von dem pauschalisierten Sozialraumbudget der Stadt Rosenheim unterscheidet. Die Grundlage bildet hierbei die Einzelfallfinanzierung konkreter Leistungen und Maßnahmen, die individuell nach festen Leistungszielen vereinbart und durch Fachleistungsstunden oder Tagessätze abgerechnet werden.

Die stationären Hilfen werden dabei über Tagessätze finanziert. Diese Tagessätze werden zwischen den Trägern und dem Jugendamt über die zuständige Entgeltkommission verhandelt⁴¹. Die Abrechnung erfolgt tagesgenau und basiert auf der tatsächlichen Belegung eines Platzes. Die Kalkulation berücksichtigt sämtliche Kosten wie Personal, Unterkunft, Verpflegung, pädagogisches Konzept und Verwaltungskosten. Für den Träger ergibt sich daraus eine relativ stabile Einnahmequelle, sofern die Plätze ausgelastet sind.⁴²

Ambulante Hilfen wie die sozialpädagogische Familienhilfe oder Erziehungsbeistandschaft werden dagegen meist über sogenannte „Face-to-Face“-Stundensätze abgerechnet. Hierbei wird ausschließlich die tatsächlich geleistete Zeit im direkten Kontakt mit den Familien oder Kindern honoriert. Abgerechnet wird nur, was auch tatsächlich erbracht und dokumentiert wurde. Der entsprechende Stundensatz wird jährlich direkt mit dem jeweiligen Jugendamt verhandelt.⁴³

Leistungen, die weder klar als stationär noch als ambulant einzuordnen sind, beispielsweise niedrigschwellige Präventionsangebote und Gemeinwesenarbeit oder punktuelle Begleitungen, wie zum Beispiel in der offenen Kinder- und Jugendarbeit oder der Jugendsozialarbeit, werden

³⁹ Vgl. B-FTR1, Z. 56-69.

⁴⁰ Vgl. B-FTR1, Z. 71-88.

⁴¹ Siehe Kapitel 3.8.4.

⁴² Vgl. B-FTR3, Z. 69-70.

⁴³ Vgl. B-FTR3, Z. 65-67; B-JAR, Z. 209-229.

im klassischen einzelfallbezogenen Finanzierungssystem grundsätzlich über Zuwendungen finanziert. Dabei stellen die freien Träger spezifische Anträge für projektbezogene Mittel bei der Kommune, die auf Basis der eingereichten Kostenbescheide Zuschüsse bewilligt. Spontane und unmittelbare fallunspezifischen Leistungen fallen in der einzelfallbezogenen Finanzierung dadurch jedoch häufig durch das Raster.⁴⁴ So schilderte eine Interviewperson aus Landshut, dass es nicht möglich sei, kurzfristig eine themenspezifische Mädchengruppe zu realisieren, obwohl mehrere Mädchen im Alter von zwölf bis vierzehn Jahren mit ähnlichen Problemlagen, wie Mobbing Erfahrungen, betreut würden und eine solche Gruppenmaßnahme pädagogisch sinnvoll und naheliegend wäre. Eine Finanzierung für ein solches kurzfristiges und unmittelbares Angebot sei jedoch im bestehenden System nicht möglich⁴⁵.

Da der Landkreis Traunstein nicht als eigenständige Vergleichskommune in die Analyse einbezogen wurde, sondern lediglich aufgrund der ähnlichen Finanzierungslogik ergänzend zur Schließung der Perspektivlücke des Jugendamtes Landshut herangezogen wurde⁴⁶, ist Traunstein in Tabelle 4 nicht gesondert aufgeführt. Auch in Traunstein erfolgt die Finanzierung grundsätzlich einzelfallbezogen. Für die ambulanten Hilfen gibt es jedoch einen einheitlichen Stundensatz für alle Träger in allen Regionen. Fallunspezifische Arbeit wird im Gegensatz zu Landshut und dem Landkreis Rosenheim durch anteilige Stunden im Stundensatz berücksichtigt. Ein weiterer Unterschied besteht in der stärker ausgeprägten Regionalisierung: Der Landkreis Traunstein ist in kleinere Sozialräume aufgeteilt, in denen RegionalkoordinatorInnen sowie dezentrale Anlaufstellen etabliert wurden.⁴⁷

Die Aussagekraft der Untersuchung ist insofern leicht eingeschränkt, als nur die drei befragten Träger aus Rosenheim über praktische Erfahrung mit beiden Finanzierungsmodellen verfügen, während die Landshuter Träger ausschließlich mit der Einzelfallfinanzierung arbeiten. Obwohl alle Interviews auf Basis desselben Leitfadens geführt wurden, beruhen die Einschätzungen zur Pauschalfinanzierung in Landshut somit auf theoretischer Auseinandersetzung und professioneller Reflexion, nicht jedoch auf konkreter Anwendungspraxis. Da alle Befragten über langjährige berufliche Erfahrung in verantwortungsvollen Leitungsfunktionen verfügen, kann dennoch von einer fundierten Beurteilung des jeweiligen Finanzierungsmodells ausgegangen werden, die unterschiedliche praktische Erfahrung sollte bei der Interpretation jedoch berücksichtigt werden.

⁴⁴ Vgl. B-FTR3, Z. 238-242.

⁴⁵ Vgl. B-FTL2, Z. 392-397.

⁴⁶ Eine Erklärung hierfür findet sich in der Beschreibung der Methodik in Kapitel 4.2.3.

⁴⁷ Vgl. B-LAT, Z. 50-70, 129-140, 177-182.

5.1.2 Planungssicherheit

Die Auswertung der Interviews mit den freien Trägern legt nahe, dass das jeweils zugrundeliegende Finanzierungsmodell einen erheblichen Einfluss auf die wahrgenommene Planungssicherheit hat. Wie Abbildung 8 zeigt, berichten freie Träger im Kontext der Pauschalfinanzierung deutlich häufiger von einer hohen Planungssicherheit, während im Rahmen der Einzelfallfinanzierung vor allem Unsicherheiten thematisiert wurden.

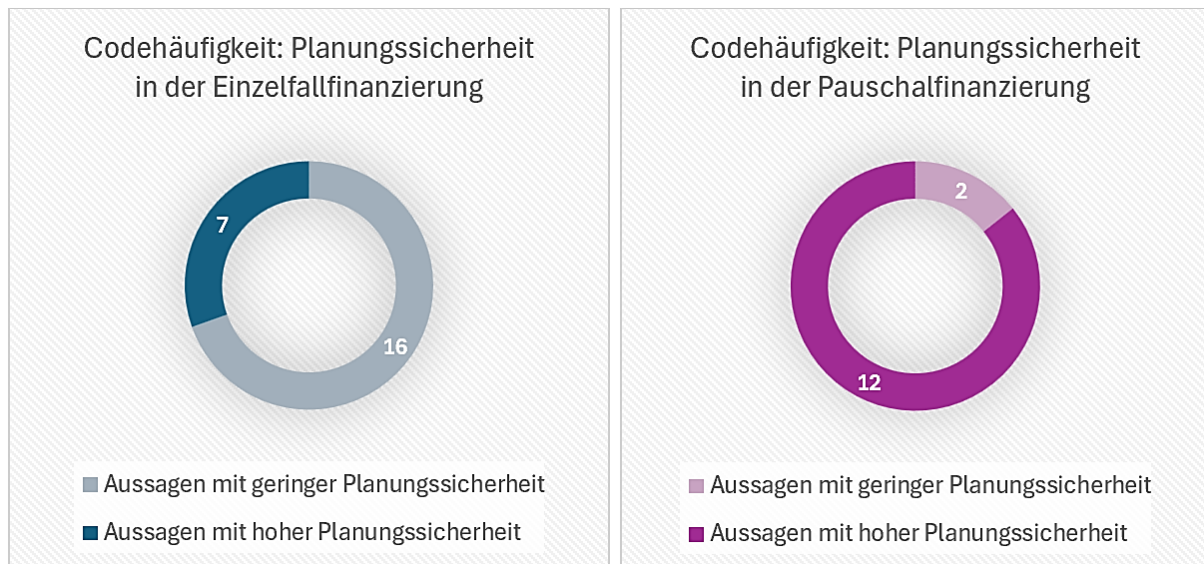


Abbildung 8: Codehäufigkeit zur wahrgenommenen Planungssicherheit in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung (eigene Darstellung).

In Bezug auf die Einzelfallfinanzierung wurden sechzehn Aussagen codiert, die eine geringe Planungssicherheit zum Ausdruck bringen, wohingegen nur sieben Aussagen auf eine hohe Planungssicherheit hinwiesen. Im Vergleich dazu wurde bei der Pauschalfinanzierung überwiegend eine hohe Planungssicherheit beschrieben, wobei zwölf Aussagen diesem Eindruck zugeordnet werden konnten, während lediglich zwei Aussagen eine als unzureichend empfundene Planungssicherheit thematisierten.

Auffällig ist hierbei, dass sich die Aussagen mit hoher Planungssicherheit bezüglich der Einzelfallfinanzierung ausschließlich auf die gesetzlich verankerte Pflicht zur Finanzierung der Hilfen zur Erziehung stützen. So betonten die Interviewpersonen, dass stationäre und ambulante Leistungen aufgrund ihrer rechtlichen Verankerung zuverlässig vergütet werden müssen, sobald ein entsprechender Bedarf festgestellt wird. Daraus ergibt sich für freie Träger eine grundsätzliche Sicherheit, dass ihre Leistungen refinanziert werden, solange ausreichend Fälle vorliegen und bewilligt werden.⁴⁸ In der aktuellen Situation, in der die Nachfrage das Angebot übersteigt, könne laut einer Interviewperson aus Landshut von einem durchgängigen

⁴⁸ Vgl. B-FTL1, Z. 101-102, 110-113; B-FTL3, Z. 569-596, 159-160.

Auslastungsgrad ausgegangen werden. Ein „Leerstand“ sei faktisch nicht zu befürchten.⁴⁹ Diese Form der Planungssicherheit ist jedoch stark an die tatsächliche Fallzahl und Auslastung gebunden.

Zugleich verdeutlichen zahlreiche Interviewpassagen, dass diese scheinbare Sicherheit in der Praxis schnell an ihre Grenzen stößt, insbesondere bei Leistungen, die nicht direkt einem individuellen Fall zugeordnet werden können.⁵⁰ Projektbezogene, präventive oder Gemeinwesen orientierte Angebote, wie beispielsweise im Rahmen der Jugendsozialarbeit, sind häufig sogenannte freiwillige Leistungen. Eine Interviewperson aus Landshut führte hier das Beispiel eines lokal etablierten Schülergerichts an, das jugendgerichtliche Verfahren durch pädagogisch begleitete Alternativen ersetzt. Obwohl dieses Projekt rechtlich anerkannt sei und nachweislich Wirkung zeige, müsse dessen Finanzierung jährlich neu bei politischen Gremien verhandelt werden. Eine gesicherte Planung sei auf dieser Grundlage nicht möglich. In der Konsequenz müsse sich der Träger auf eine Vielzahl unterschiedlicher Finanzierungsquellen stützen, um seine Angebote aufrechtzuerhalten. Darunter zum Beispiel EU-, Bundes-, Landes- und kommunale Mittel, projektgebundene Zuwendungen und Eigenmittel. Diese komplexe Struktur werde bewusst als notwendig angesehen, um die fehlende Verlässlichkeit einzelner Finanzierungsformen auszugleichen.⁵¹ Ein freier Träger, der in großem Maße auf freiwillige Leistungen angewiesen sei, müsse deshalb „mit Recht Bammel“ haben⁵².

Besonders kritisch wird die Situation, wenn die Einzelfalllogik an ihre systemischen Grenzen stößt. So wurde mehrfach geschildert, dass bei ambulanten Hilfen lediglich die tatsächlich geleisteten Stunden im direkten Kontakt mit den KlientInnen vergütet werden.⁵³ Kommt es, wie im Alltag häufig, zu Ausfällen, kurzfristigen Absagen oder nicht wahrgenommenen Terminen, trägt der freie Träger die daraus resultierenden wirtschaftlichen Risiken.⁵⁴ Eine Interviewperson verwies in diesem Zusammenhang auf die besondere Vulnerabilität kleiner Teams: Wenn in einer Einrichtung mit wenigen Mitarbeitenden beispielsweise mehrere krankheitsbedingte Ausfälle auftreten, Fahrzeiten aufgrund großer Entfernungen zwischen den Familien unverhältnismäßig lang sind oder Fachkräfte ihre Dokumentation nicht konsequent genug führen, könne dies bereits ausreichen, um die Wirtschaftlichkeit des gesamten Angebots in Frage zu stellen. In solchen Konstellationen drohe vor allem im Rahmen der rein

⁴⁹ Vgl. B-FTL3, Z. 319-322.

⁵⁰ Vgl. B-FTL1, Z. 330-343; B-FTL2, Z. 83-84, 207-214, 417-418; B-FTL3, Z. 102-134, 319-322, 370-402, 569-572, 654-664.

⁵¹ Vgl. B-FTL3, Z. 102-134.

⁵² B-FTL3, Z. 570-572.

⁵³ Vgl. B-FTR2, Z. 320-326, 331-342; B-FTR3, Z. 96-108.

⁵⁴ Vgl. B-FTR3, Z. 96-97.

leistungsbezogenen Abrechnung von Face-to-Face-Zeiten eine finanzielle Schieflage, die für kleinere Träger schnell existenzbedrohend werden könne.⁵⁵

Eine weitere Interviewperson betonte, dass diese Unsicherheit letztlich an die Mitarbeitenden weitergegeben werde. Fachkräfte müssten ihre Auslastung permanent im Blick behalten, um wirtschaftlich tragfähig zu bleiben. In Fällen, in denen sich eine Familie als „wenig refinanzierbar“ erweist, werde überlegt, ob zusätzliche Familien aufgenommen werden müssten, unabhängig von der pädagogischen Belastung. Die wirtschaftliche Verantwortung verlagere sich damit schleichend auf die operativ tätigen Fachkräfte, was teilweise zu Überlastung, erhöhtem Druck und einem angespannten Arbeitsklima führe.⁵⁶

Die beiden Aussagen mit geringer Planungssicherheit bezüglich der Pauschalfinanzierung kommen aus Interviews mit freien Trägern aus Landshut. Beide bezogen sich auf die Befürchtung, dass das Budget gegen Ende eines Haushaltsjahres erschöpft sein könnte und daraus finanzielle Engpässe resultieren würden.⁵⁷ Demgegenüber verweisen die Aussagen der Rosenheimer Träger, die mit der Pauschalfinanzierung in der Stadt arbeiten, auf eine hohe strukturelle Verlässlichkeit des Finanzierungsmodells. Eine Interviewperson hob hervor, dass Fachkräfte selbst dann in vollem Umfang beschäftigt werden könnten, wenn sie nur wenige laufende Fälle betreuen, was einen erheblichen Zugewinn an Planungssicherheit und Flexibilität im Personaleinsatz darstelle. Dies reduziere den ökonomischen Druck auf die Mitarbeitenden und ermögliche ihnen, neben der Fallarbeit auch präventive und Gemeinwesen orientierte Aufgaben wahrzunehmen.⁵⁸ Zudem werde das Budget durch ein monatliches Controlling-Werkzeug engmaschig überwacht, und bei drohender Budgetüberschreitung greife ein strukturiertes Verfahren, der sogenannte „Budgetalarm“. Sollte das Budget tatsächlich nicht ausreichen, gäbe es aufseiten der Stadt einen Rückhalt außerhalb der Sozialraumbudgets, über den besondere Fälle oder unvorhergesehene Kosten aufgefangen werden können.⁵⁹ Auf diese Weise kann der in Landshut geäußerten Sorge, das Budget könnte gegen Jahresende knapp werden, eine institutionalisierte Lösung entgegengesetzt werden, die auf Verlässlichkeit und partnerschaftlicher Steuerung beruht.

Auch die Perspektiven der öffentlichen Träger bestätigen weitgehend die Einschätzungen der freien Träger zur Planungssicherheit. Die Stadt Rosenheim hebt hervor, dass durch die

⁵⁵ Vgl. B-FTR2, Z. 320-326.

⁵⁶ Vgl. B-FTL3, Z. 376-402.

⁵⁷ Vgl. B-FTL1, Z. 75-77, 91-93.

⁵⁸ Vgl. B-FTR1, Z. 104-106, 119-123; B-FTR2, Z. 74-92. B-FTR3, Z. 89-94.

⁵⁹ Vgl. B-FTR1, Z. 69-99.

Pauschalfinanzierung eine hohe personelle und finanzielle Verlässlichkeit gegeben sei. Laut Stadtjugendamtsleitung könne die Personalplanung frühzeitig und unabhängig von konkreten Fallzahlen erfolgen, was nicht nur ökonomische Sicherheit, sondern auch Raum für Gemeinwesen orientierte Arbeit schaffe.⁶⁰ Demgegenüber beschreibt die Abteilungsleitung für Soziale Angelegenheiten aus dem Landkreis Traunstein die Einzelfallfinanzierung als grundsätzlich verlässlich, verweist aber auf die Notwendigkeit einer angepassten Stundensatzgestaltung, um wirtschaftliche Tragfähigkeit für die freien Träger zu gewährleisten. Fallunspezifische Anteile werden im Stundensatz mitberücksichtigt, was aus Sicht der Verwaltung zur Planungssicherheit beiträgt.⁶¹ In Landshut hingegen fehlt eine solche Einberechnung fallunspezifischer Leistungen, was die Planung dort zusätzlich erschwert.

Zugleich wird aus Sicht des Landratsamtes Traunstein deutlich, dass das wirtschaftliche Risiko freier Träger als Teil ihrer strukturellen Rolle verstanden wird. Die Entscheidung, Leistungen im Rahmen des bestehenden Finanzierungssystems anzubieten, werde bewusst getroffen, mit dem Wissen, dass damit auch ökonomische Unsicherheiten verbunden sind, die im Unterschied zur öffentlichen Verwaltung von den Trägern eigenverantwortlich getragen werden müssen.⁶²

Eine Studie von Underwood und Rowitz (2023), die den Einfluss ökonomischer Steuerungslogiken auf die stationäre Kinder- und Jugendhilfe untersucht, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Auch dort zeigt sich, dass einzelfallbezogene und leistungsorientierte Finanzierungsmodelle von Fachkräften als belastend und mit erheblicher struktureller Unsicherheit verbunden wahrgenommen werden. So berichtet eine der InterviewpartnerInnen aus der Studie beispielsweise, dass bereits die kurzfristige Nichtbelegung eines Gruppenplatzes zu unmittelbaren wirtschaftlichen Konsequenzen für den Träger führe und dadurch die Planungssicherheit gefährdet werde (vgl. Underwood & Rowitz, 2023, S. 81). Insgesamt halten die beiden AutorInnen fest, dass Einrichtungen durch Leistungsvereinbarungen und Einzelfalllogiken dauerhaft unter dem Druck stehen, die Refinanzierung ihrer Angebote sicherzustellen, was vor allem die Auslastung zur zentralen Steuerungsgröße macht. In diesem Zusammenhang wird betont, dass Träger „fortwährend mit der Frage nach Refinanzierung konfrontiert sind“ (Underwood & Rowitz, 2023, S. 84).

Auch Rentzsch (2018, S. 244f), die sich in ihrer Studie mit den Strategien zivilgesellschaftlicher Organisationen im Umgang mit Veränderungen befasst, kommt zu dem Ergebnis, dass die

⁶⁰ Vgl. B-JAR, Z. 55-60, 81, 127.

⁶¹ Vgl. B-LAT, Z. 180-184.

⁶² Vgl. B-LAT, Z. 374-378.

zunehmende Abkehr von pauschalen hin zu projekt- und einzelfallbezogenen Finanzierungsmodellen die Planungssicherheit freier Träger deutlich erschwert.

Da die Einzelfinanzierung das in Deutschland vorherrschende Finanzierungsmodell ist⁶³ bestätigen die Ergebnisse zur Planungssicherheit deutlich die in Kapitel 2.5 beschriebenen Herausforderungen der zunehmenden Unsicherheit öffentlicher Finanzierung im Nonprofit-Sektor. Besonders die projektbezogenen Leistungen, wie zum Beispiel das jährlich neu zu verhandelnde Schülergericht, verdeutlichen exemplarisch die Volatilität sogenannter „freiwilliger Leistungen“. Diese müssen häufig aus einem Mix öffentlicher, projektgebundener und eigener Mittel finanziert werden, ohne langfristige Zusagen. Damit spiegeln die Befunde die theoretisch beschriebene Entwicklung wider, wonach pauschale Zuschüsse zunehmend durch befristete Leistungsverträge mit hohen Vergabekriterien ersetzt werden. Zudem zeigen die Interviews, wie wirtschaftlicher Druck zunehmend auf Fachkräfte übergeht, beispielsweise durch Auslastungsvorgaben bei ambulanter Hilfe. Diese Entwicklung spiegelt die im Theorieteil 2.5 beschriebene Ökonomisierung und Leistungsorientierung wider, die nicht nur strukturelle Instabilität erzeugt, sondern auch die Arbeitsqualität und -bedingungen im Nonprofit-Sektor belastet.

5.1.3 Bürokratischer Aufwand

Auch hinsichtlich des bürokratischen Aufwands zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den beiden Finanzierungsmodellen (siehe Abbildung 9).

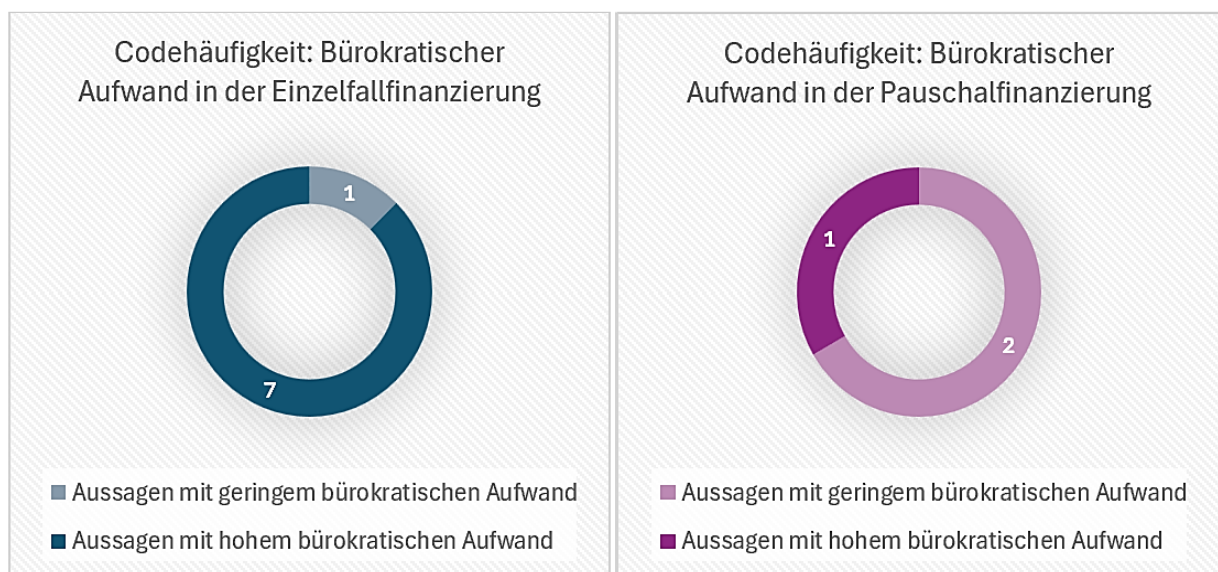


Abbildung 9: Codehäufigkeit zu dem wahrgenommenen bürokratischen Aufwand in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung (eigene Darstellung).

⁶³ Siehe hierzu Kapitel 3.8.4.

Während im Zusammenhang mit der Einzelfallfinanzierung überwiegend von hohem bürokratischem Aufwand berichtet wurde, wird die Arbeit mit der Pauschalfinanzierung tendenziell als weniger aufwendig beschrieben. Insgesamt wurden acht Aussagen zur Einzelfallfinanzierung codiert, wovon sieben einen hohen administrativen Aufwand schildern. Zur Pauschalfinanzierung äußerten sich die Träger deutlich seltener: Nur drei Aussagen wurden in diesem Zusammenhang codiert, wobei zwei davon von einem vergleichsweise geringen Aufwand sprechen. Diese unterschiedliche Häufigkeit lässt vermuten, dass der bürokratische Aufwand im Rahmen der Einzelfallfinanzierung nicht nur als größer empfunden, sondern im Arbeitsalltag auch als deutlich relevanter erlebt wird.

Im Kontext der Einzelfallfinanzierung wurden insbesondere die detaillierte Dokumentationspflicht, die kleinteilige Leistungsabrechnung und die wiederkehrenden Kalkulationsprozesse als besonders aufwändig beschrieben. Eine Interviewperson aus Landshut betonte, dass Mitarbeitende sämtliche Leistungen minutengenau erfassen und ihre Abrechnungen anschließend von der Leitung korrigiert und an die Verwaltung weitergeleitet werden müssen, einschließlich der Unterscheidung kommunaler Vorgaben, wie zum Beispiel unterschiedlichen Abrechnungsregelungen für Terminabsagen in Stadt und Landkreis.⁶⁴ Auch der Aufwand zur jährlichen Berechnung der wirtschaftlichen Auslastung einzelner Mitarbeitender wurde als erhebliche Belastung geschildert. Man müsse Krankheitstage, Urlaub und geleistete Stunden manuell erfassen und anschließend auf Wirtschaftlichkeitskennzahlen je Teammitglied herunterbrechen.⁶⁵ Neben der Einzelfallabrechnung wurde zudem die Zuwendungsfinanzierung als besonders ressourcenintensiv beschrieben. Eine Trägervertretung berichtete, dass für bestimmte Projekte jährlich über 60 Anträge gestellt und entsprechende Verwendungsnachweise fristgerecht und formal korrekt eingereicht werden müssten.⁶⁶ Eine weitere Interviewperson nannte den gesamten Antrags- und Verhandlungsprozess inklusive Konzeptentwicklung, Leistungsvereinbarungen und Personalqualifikationen, als „brutal aufwendig“ und kritisierte, dass in der Zwischenzeit der konkrete Hilfebedarf bei den Kindern oft schon nicht mehr akut sei.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. B-FTL2, Z. 65-69, 279-295.

⁶⁵ Vgl. B-FTL2, Z. 453-465.

⁶⁶ Vgl. B-FTL3, Z. 77-83.

⁶⁷ Vgl. B-FTL2, Z. 373-386.

Lediglich eine Aussage hob hervor, dass der Aufwand sich im Lauf der Zeit reduziert habe. Sofern ein stabiles System etabliert sei, könne die jährliche Abrechnung über vorhandene Tabellen mit wenig Aufwand aktualisiert werden.⁶⁸

Im Gegensatz dazu wurde die Pauschalfinanzierung von den meisten Befragten als deutlich entlastender beschrieben. Eine Interviewperson aus Rosenheim betonte, dass die Kommunikation zwischen Finanzverantwortlichen der freien Träger und der Stadt inzwischen routiniert und lösungsorientiert verlaufe, sodass die operative Leitung kaum noch mit Detailfragen befasst sei.⁶⁹ Auch die eingesetzten Excel-Tabellen zur Abrechnung wurden als übersichtlich und handhabbar bezeichnet.⁷⁰ Nur eine der drei Aussagen zur Pauschalfinanzierung verwies auf einen spürbaren administrativen Aufwand, indem angemerkt wurde, dass das gesamte Verfahren mit einem gewissen Maß an formalen Abläufen hinterlegt sei, um zuverlässig zu funktionieren⁷¹, eine konkrete Belastung wurde jedoch nicht näher beschrieben.

Aus Sicht der öffentlichen Träger zeigt sich ebenfalls, dass die Einzelfallfinanzierung mit erheblichem bürokratischem Aufwand verbunden ist. Der Jugendamtsleiter der Stadt Rosenheim betont die Vorteile der Pauschalfinanzierung insbesondere in administrativer Hinsicht. Dort werden mit den Trägern feste Beträge vereinbart, die unabhängig von Fallzahlen monatlich ausgezahlt werden, wobei Einzelabrechnungen vollständig entfallen.⁷² In anderen Kommunen sei dagegen jede Fachleistungsstunde im ambulanten Bereich einzeln zu verhandeln und zu dokumentieren, inklusive Fahrtkosten und Leistungsnachweisen, ein Verfahren, das von der Jugendamtsleitung der Stadt Rosenheim als sehr aufwändig beschrieben wird.⁷³

Auch das Landratsamt Traunstein erkennt den administrativen Aufwand der Einzelfalllogik an, etwa bei der Prüfung der Abrechnungen seitens des öffentlichen Trägers.⁷⁴ Gleichzeitig wird dort ein gewisser Vereinfachungseffekt durch den einheitlichen Stundensatz in Traunstein betont, da so nicht mehr über jeden Einzelfall oder Tagessatz verhandelt werden müsse. Dieses

⁶⁸ Vgl. B-FTL1, Z. 431-437.

⁶⁹ Vgl. B-FTR2, Z. 253-261.

⁷⁰ Vgl. B-FTR1, Z. 73-75.

⁷¹ Vgl. B-FTR1, Z. 69-70.

⁷² Vgl. B-JAR, Z. 70-78.

⁷³ Vgl. B-JAR, Z. 209-225.

⁷⁴ Vgl. B-LAT, Z. 217-218.

System habe sich aus Sicht der Verwaltung bewährt⁷⁵, es wird jedoch in Landshut nicht angewendet.

Die in dieser Untersuchung deutlich gewordene Belastung durch bürokratischen Aufwand im Rahmen der Einzelfallfinanzierung lässt sich auch inhaltlich mit der fachlichen Perspektive von Wolfgang Hinte verknüpfen. Hinte äußert in seinem Interview deutliche Kritik am bestehenden Finanzierungssystem und beschreibt den bürokratischen Aufwand als strukturelles Problem der aktuellen Steuerungslogik. Er kritisiert, dass ein erheblicher Teil der Mittel in der Kinder- und Jugendhilfe nicht in die direkte Arbeit mit KlientInnen fließe, sondern in Kontroll- und Nachweisprozesse, die aus einem grundlegenden Misstrauen gegenüber freien Trägern resultierten.⁷⁶ Die Vielzahl an Formularen, detaillierten Rechenschaftsberichten und Abrechnungsregeln führe laut Hinte zu einem System, das sich durch eine „riesige Kontroll- und Steuerungswut“⁷⁷ auszeichne und Ressourcen binde, die in der fachlichen Arbeit fehlten.

Diese Einschätzung deckt sich mit den Erfahrungen der befragten freien Träger, die den hohen Aufwand bei der Abrechnung einzelner Fachleistungsstunden sowie die aufwendige Projektmittelverwaltung mehrfach als belastend beschrieben. Eine Interviewperson aus Landshut betonte beispielsweise, dass die bürokratischen Anforderungen erhebliche personelle Kapazitäten binden würden, Ressourcen, die aus ihrer Sicht an anderer Stelle pädagogisch deutlich sinnvoller eingesetzt werden könnten.⁷⁸

Während Hinte darin ein strukturelles Problem der Einzelfalllogik sieht, verweist er zugleich auf die entlastende Wirkung sozialraumorientierter Budgetfinanzierung, in der er eine vertrauensvollere und effizientere Alternative erkennt.⁷⁹

Ein Blick auf die Ergebnisse der Studie von Rentzsch (2018, S. 244) bestätigt und vertieft zentrale Befunde dieser Untersuchung zum bürokratischen Aufwand in der Einzelfallfinanzierung. Rentzsch kommt zu der Erkenntnis, dass der Wechsel von pauschalen zu projekt- oder fallbezogener Finanzierung den Verwaltungsaufwand vieler Organisationen deutlich erhöht hat. Der zunehmende bürokratische Aufwand gehe dabei mit verstärkten Kontrollen, komplexeren Ausschreibungsverfahren und einem wachsendem

⁷⁵ Vgl. B-LAT, Z. 240-244.

⁷⁶ Vgl. Hinte, Z. 105-112.

⁷⁷ Hinte, Z. 114.

⁷⁸ Vgl. B-FTL2, Z. 506-508.

⁷⁹ Vgl. Hinte, Z. 118-119.

Rechtfertigungsdruck einher, was zu einer deutlichen Verlagerung von fachlicher zu verwaltungstechnischer Arbeit führe.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der Untersuchung auch die zentralen Annahmen aus Kapitel 2.5 zur gestiegenen Bedeutung von Rechenschaftslegung und zur zunehmenden Bürokratisierung im Nonprofit-Sektor. Wie dort beschrieben, sehen sich NPOs durch den komplexer gewordenen Zugang zu öffentlichen Mitteln gezwungen, in ihr Rechnungswesen und Controlling zu investieren, um Transparenz und Vertrauen gegenüber Geldgebern zu gewährleisten. Im Kontrast dazu wird die Pauschalfinanzierung von den Befragten als entlastender erlebt – ein Befund, der ebenfalls mit der in der Theorie hervorgehobenen geringeren Komplexität pauschaler Zuwendungen übereinstimmt⁸⁰.

5.1.4 Wettbewerbswahrnehmung

Eine weitere Herausforderung für das Management in NPOs ist der Wettbewerb, wie im Theorieteil dieser Arbeit dargestellt⁸¹. Vor diesem Hintergrund wurden auch die Aussagen der InterviewpartnerInnen zur subjektiven Wahrnehmung von Wettbewerb in den jeweiligen Finanzierungsmodellen ausgewertet. Abbildung 10 zeigt die Häufigkeit der codierten Aussagen, die entweder eine förderliche oder hinderliche Wahrnehmung des Wettbewerbs thematisieren.

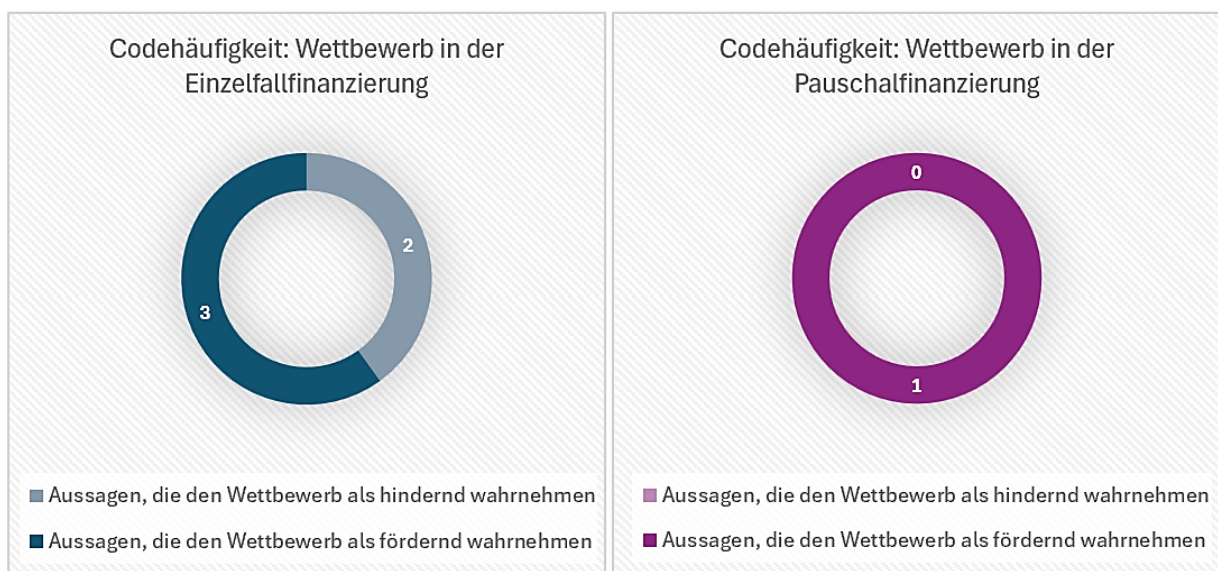


Abbildung 10: Codehäufigkeit zu dem wahrgenommenen Wettbewerb in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung (eigene Darstellung).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Thema Wettbewerb in den Interviews insgesamt nur vereinzelt explizit aufgegriffen wurde. Lediglich sechs Aussagen konnten in diesem

⁸⁰ Siehe Kapitel 3.8 und speziell 3.8.5.

⁸¹ Siehe Kapitel 2.5.

Zusammenhang codiert werden. In der Einzelfallfinanzierung wurden drei Aussagen als förderlich und zwei als hinderlich interpretiert. Eine weitere positive Einschätzung wurde im Kontext der Pauschalfinanzierung geäußert, während keine einzige Aussage auf eine dort wahrgenommene Wettbewerbsbelastung hindeutete. Insgesamt wird der Wettbewerb somit tendenziell eher als konstruktiv wahrgenommen.

Ein freier Träger aus Landshut etwa betont, dass ein gewisses Maß an Wettbewerb durchaus als Anreiz wirke, sich qualitativ zu profilieren. Die eigene Positionierung im Markt werde dabei strategisch genutzt, etwa durch konzeptionelle Alleinstellungsmerkmale.⁸² Auch die Qualitätssicherung könne durch Konkurrenz gefördert werden, wie eine weitere Interviewperson feststellt: Ein gesunder Wettbewerb trage letztlich dazu bei, dass sich Träger bemühen, im Sinne der Kinder bestmögliche Arbeit zu leisten.⁸³

Gleichzeitig wird der Wettbewerb im Rahmen der Einzelfallfinanzierung jedoch auch teilweise als belastend erlebt, vor allem dann, wenn er nicht über Qualität, sondern über den Preis ausgetragen wird. Eine Interviewperson aus Landshut beschreibt, dass neue Träger im Landkreis Landshut vermehrt mit sehr niedrigen Stundensätzen auf den Markt drängen, was bei etablierten Anbietern zu erheblichem Druck führt. Diese Preisunterbietung geht aus Sicht der Interviewperson häufig mit einem fachlichen Qualitätsverlust einher, da niedrigere Kosten meist auf geringere Personalausstattung, weniger Qualifikation oder reduzierte Betreuungszeiten zurückzuführen seien. Der dadurch entstehende ökonomische Wettbewerb unterlaufe nicht nur bestehende fachliche Standards, sondern könne auch zu einer Abwertung professioneller Sozialer Arbeit führen. In der Folge müssten sich etablierte Träger nicht nur fachlich behaupten, sondern zunehmend auch wirtschaftlich rechtfertigen, was den Handlungsspielraum insbesondere kleinerer Organisationen erheblich einschränke.⁸⁴

In der Stadt Rosenheim, wo das pauschalierte Sozialraumbudget Anwendung findet, wird Wettbewerb deutlich anders wahrgenommen. Eine Interviewperson beschreibt hier eine Art kollegialen „Benchmarkingwettbewerb“⁸⁵ zwischen den verschiedenen Sozialräumen. Zwar vergleiche man sich hinsichtlich Budgetnutzung, Maßnahmenvielfalt oder fachlicher Ansätze, doch stehe dabei nicht der Konkurrenzgedanke, sondern der gegenseitige fachliche Austausch und das voneinander Lernen im Vordergrund.⁸⁶ Der Wettbewerb ist hier weniger durch

⁸² Vgl. B-FTL3, Z. 266-269.

⁸³ Vgl. B-FTL1, Z. 147-151.

⁸⁴ Vgl. B-FTL3, Z. 251-257.

⁸⁵ B-FTR1, Z. 289.

⁸⁶ Vgl. B-FTR1, Z. 286-296.

marktlogische Mechanismen geprägt, sondern strukturell in eine kooperative Rahmung eingebettet. Die klare regionale Zuständigkeit jedes Trägers und die damit verbundene Verantwortung schaffen Verlässlichkeit und verhindern, dass es zu Verdrängung oder Konkurrenz um Einzelfälle kommt.

Auch aus Sicht des Stadtjugendamts Rosenheim ist Wettbewerb nicht grundsätzlich ausgeschlossen, sondern wird als strategisches Steuerungsinstrument verstanden. Der Jugendamtsleiter betont, dass bei gravierenden Problemen mit einzelnen Trägern durchaus die Möglichkeit bestehe, bestehende Verträge zu kündigen und Leistungen neu auszuschreiben. Wettbewerb sei daher nicht aufgehoben, sondern bleibe im Hintergrund als handlungsfähige Option erhalten.⁸⁷

Der Abteilungsleitung für Soziale Angelegenheiten am Landratsamt Traunstein betont, dass durch die Einführung eines einheitlichen Stundensatzes der Preiswettbewerb in Traunstein weitgehend ausgeschlossen wurde. Dies sei bewusst so gestaltet, um nicht ständig über Tagessätze verhandeln zu müssen und um faire Bedingungen für alle Träger zu schaffen. Stattdessen sollen sich die Träger auf die inhaltliche Qualität ihrer Arbeit konzentrieren können und nicht auf Kostendruck reagieren müssen.⁸⁸ Ein Ansatz, den man in Landshut jedoch nicht vorfindet, da es keine einheitlichen Stundensätze gibt.

Wolfgang Hinte spricht sich ausdrücklich für Wettbewerb aus, allerdings nicht im Sinne ökonomischer Konkurrenz, sondern als fachlich orientierten Qualitätswettbewerb. Entscheidend sei für ihn, dass Träger nicht allein wegen ihres Bestehens ein Budget erhalten, sondern dass sie fachlich überzeugende und wirksame Arbeit leisten.⁸⁹ Zugleich kritisiert Hinte marktlogische Steuerungsmechanismen deutlich. Wenn Wettbewerb über niedrige Stundensätze und Kostenersparnis geführt werde, drohe eine Abwertung professioneller Sozialer Arbeit. Er fordert stattdessen eine Qualitätsdebatte in Rahmen derer Träger darlegen sollen, welche Wirkungen ihre Arbeit erzielt und welche fachlichen Standards sie erfüllen, beispielsweise anhand von Fallverläufen oder Entlastung von Systemressourcen.⁹⁰ Diese Kritik findet sich auch teilweise in den Aussagen der interviewten freien Träger in Landshut wieder, die den Wettbewerb im Rahmen der Einzelfallfinanzierung als belastend empfinden, da er mit

⁸⁷ Vgl. B-JAR, Z. 182-190.

⁸⁸ Vgl. B-LAT, Z. 164-170.

⁸⁹ Vgl. Hinte, Z. 589-599.

⁹⁰ Vgl. Hinte, Z. 603-614.

einem zunehmenden Preisdruck einhergehe, der durch Einsparungen, beispielsweise beim Personal, die Qualität Sozialer Arbeit gefährde.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Einschätzung der Sozialreferentin des Bayerischen Städtetags differenzierungsbedürftig. Zwar betont diese, dass es „nicht verkehrt“ sei, wenn sich Träger anstrengen müssten, um belegt zu werden – die Vielfalt des Angebots schaffe schließlich auch Wettbewerb.⁹¹ Doch diese Vorstellung eines leistungsfördernden Wettbewerbs setzt voraus, dass die Auswahlentscheidung der öffentlichen Träger tatsächlich auf Qualität basiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung verdeutlichen jedoch eine abweichende Praxis: Mehrere Interviewpersonen aus Landshut berichten, dass häufig wirtschaftliche Kriterien dominieren.

So schildert ein freier Träger, dass im Kreisjugendamt Landshut intern dazu geraten werde, teurere Träger trotz ihrer Qualifikation nicht zu beauftragen. Der ASD müsse eine besondere Begründung liefern, wenn ein kostenintensiver Anbieter gewählt wird.⁹² Diese Darstellung legt nahe, dass wirtschaftliche Überlegungen bei der Anbieterauswahl eine zentrale Rolle spielen. Der Wettbewerb orientiert sich damit weniger an fachlicher Qualität, sondern stärker an finanziellen Kriterien, was perspektivisch Risiken für fachliche Standards und die Vielfalt in der Trägerlandschaft mit sich bringen kann.

In dem pauschalen Modell der Stadt Rosenheim, das Hinte positiv hervorhebt, sei der Qualitätswettbewerb bereits ansatzweise sichtbar. Die sozialräumliche Struktur ermögliche eine fachliche Auseinandersetzung zwischen Trägern, etwa über Fallzahlen, Verweildauern oder wirksame Strategien in der Arbeit. Laut Hinte sei dies ein konstruktiver Ansatz, weil er die fachliche Verantwortung der Träger betone, ohne sie in einen rein wirtschaftlichen Wettbewerb zu drängen.⁹³ Diese Sichtweise wird von der zuvor beschriebenen Interviewaussage eines freien Trägers in Rosenheim bezüglich der Pauschalfinanzierung bestätigt.

Die im Theorieteil (Kapitel 2.5) dargestellte Herausforderung eines verschärften Wettbewerbs für das Management von NPOs findet in den vorliegenden Ergebnissen nur teilweise Bestätigung. Zwar wird auch in der Theorie auf die zunehmende Bedeutung von Wettbewerb hingewiesen, der sich häufig primär an ökonomischen statt an fachlichen Kriterien orientiert (vgl. Rentzsch, 2018; Helmig & Boenigk, 2012; Simsa, 2016), doch zeichnet sich in den

⁹¹ Vgl. B-BST, Z. 257-259.

⁹² Vgl. B-FTL2, Z. 159-166.

⁹³ Vgl. Hinte, Z. 615-637.

Interviews ein differenzierteres Bild ab. So berichten freie Träger in Landshut tatsächlich von einem starken Preiswettbewerb, der durch das Auftreten kostengünstiger Anbieter ausgelöst wird und mit spürbaren Qualitätseinbußen einhergeht. Dies bestätigt die theoretisch beschriebene Problematik der Ökonomisierung sozialer Leistungen. Gleichzeitig wird Wettbewerb nicht durchweg negativ wahrgenommen. Im Kontext der Pauschalfinanzierung in Rosenheim wird er vielmehr als konstruktives Element verstanden, das den fachlichen Austausch fördert und als „Benchmarkingwettbewerb“ zur Qualitätsentwicklung beiträgt. Darüber hinaus spiegeln die Ergebnisse deutlich die in Kapitel 2.2 thematisierte Entwicklung einer zunehmenden Ökonomisierung des Nonprofit-Sektors wider. Besonders in Landshut zeigt sich, dass etablierte Träger nicht nur fachlich überzeugen müssen, sondern sich verstärkt auch ökonomisch rechtfertigen sollen.

5.2 Einfluss der Finanzierungsmodelle auf die Qualität der Leistungen

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurden die in Kapitel 3.7.2 (Tabelle 2) definierten Qualitätsstandards des SGB VIII in Codes formuliert⁹⁴. Diese bildeten die Grundlage, um die Interviewaussagen systematisch im Hinblick auf die jeweiligen Finanzierungsmodelle auszuwerten und deren Einfluss auf die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe zu analysieren.

Tabelle 5 bietet einen Überblick über die verwendeten Codes, die in den folgenden drei Unterkapiteln im Rahmen der Ergebnisdiskussion näher erläutert werden.

Kategorie	Code
Rahmenbedingungen (Kapitel 5.2.1)	Autonomie und Pluralitätsgebot freier Träger §§ 3, 4 SGB VIII
	Gesetzliche Legitimation §§ 43 ff. SGB VIII
	Fachkräftegebot §§ 72, 72a SGB VIII
	Wirtschaftliche Effizienz § 74 SGB VIII
	Transparenz und Information § 16 SGB VIII
	Innovation und Evaluation § 72b SGB VIII
Bedarfsgerechtigkeit (Kapitel 5.2.2)	Ganzheitliche Förderung § 1 Abs. 3 SGB VIII

⁹⁴ Einzelne Qualitätsstandards wurden zusammengefasst (siehe Kapitel 4.3).

	Inklusion und Gleichberechtigung § 9 SGB VIII
	Bedarfsgerechte Leistungen § 1 Abs.1 SGB VIII, § 8 SGB VIII, § 22 SGB VIII, § 36 SGB VIII
Zusammenarbeit (Kapitel 5.2.3)	Kooperation und Vernetzung § 72a SGB VIII, § 81 SGB VIII
	Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern § 4 SGB VIII

Tabelle 5: Überblick über die in den Interviews analysierten Qualitätsstandards (eigene Darstellung).

5.2.1 Rahmenbedingungen

Die Kategorie „Rahmenbedingungen“ umfasst zentrale Qualitätsanforderungen gemäß dem SGB VIII, die insbesondere die strukturellen und rechtlichen Grundlagen für eine qualitativ hochwertige Kinder- und Jugendhilfe betreffen. Dazu zählen unter anderem das Autonomie- und Pluralitätsgebot freier Träger, die gesetzliche Legitimation, das Fachkräftegebot, Anforderungen an wirtschaftliche Effizienz, Transparenz und Information sowie Innovation und Evaluation. Abbildung 11 stellt die Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung dieser Qualitätsstandards im jeweiligen Finanzierungsmodell dar. Differenziert wird dabei zwischen Aussagen, die auf eine hohe bzw. auf eine geringe Einhaltung der Standards hinweisen.

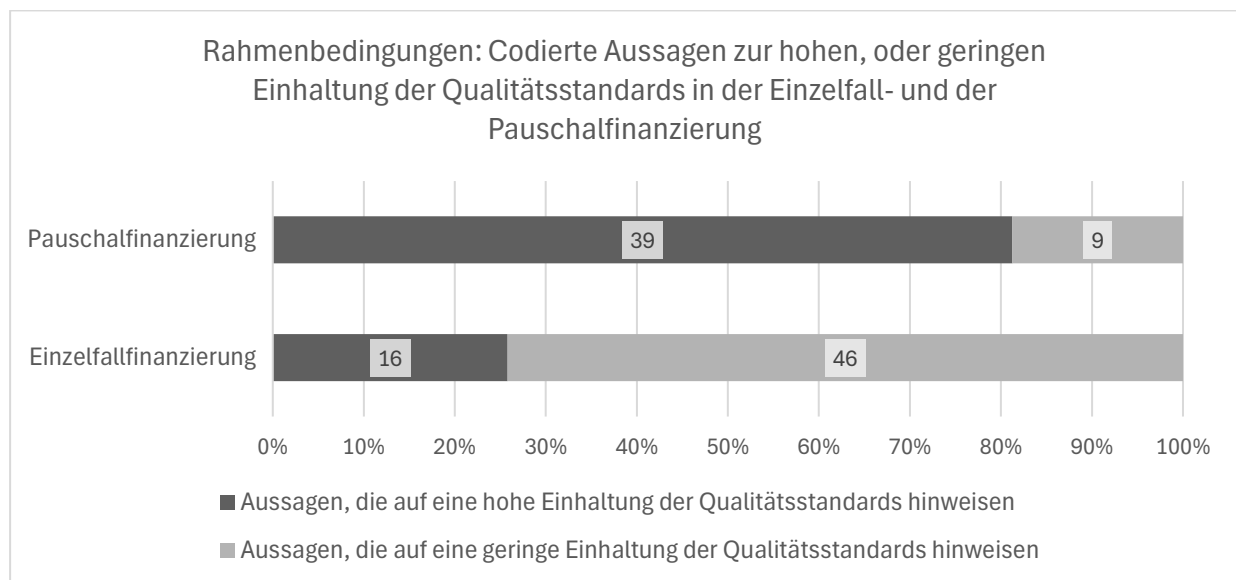


Abbildung 11: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Rahmenbedingungen“ im jeweiligen Finanzierungsmodell (eigene Darstellung).

Die Darstellung macht deutlich, dass sich die Wahrnehmung der Qualität der Rahmenbedingungen je nach Finanzierungsmodell stark unterscheidet: Während bei der Pauschalfinanzierung über 80% der Aussagen auf eine hohe Einhaltung der Qualitätsstandards hinweisen (39 Aussagen), liegt dieser Anteil bei der Einzelfallfinanzierung lediglich bei etwa

25% (16 Aussagen). Diese Differenz deutet darauf hin, dass die Pauschalfinanzierung aus Sicht der befragten Träger günstigere strukturelle Bedingungen für die Umsetzung der gesetzlichen Qualitätsanforderungen bietet. Um die Gesamtergebnisse differenzierter einordnen zu können, werden im Folgenden die Aussagen zur Einhaltung der einzelnen Qualitätsstandards innerhalb der Kategorie „Rahmenbedingungen“ getrennt nach Finanzierungsmodell betrachtet. Die folgende Abbildung 12 zeigt, wie häufig in den Interviews Aussagen codiert wurden, die entweder auf eine hohe oder eine geringe Einhaltung der jeweiligen Standards im Kontext der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung hindeuten.

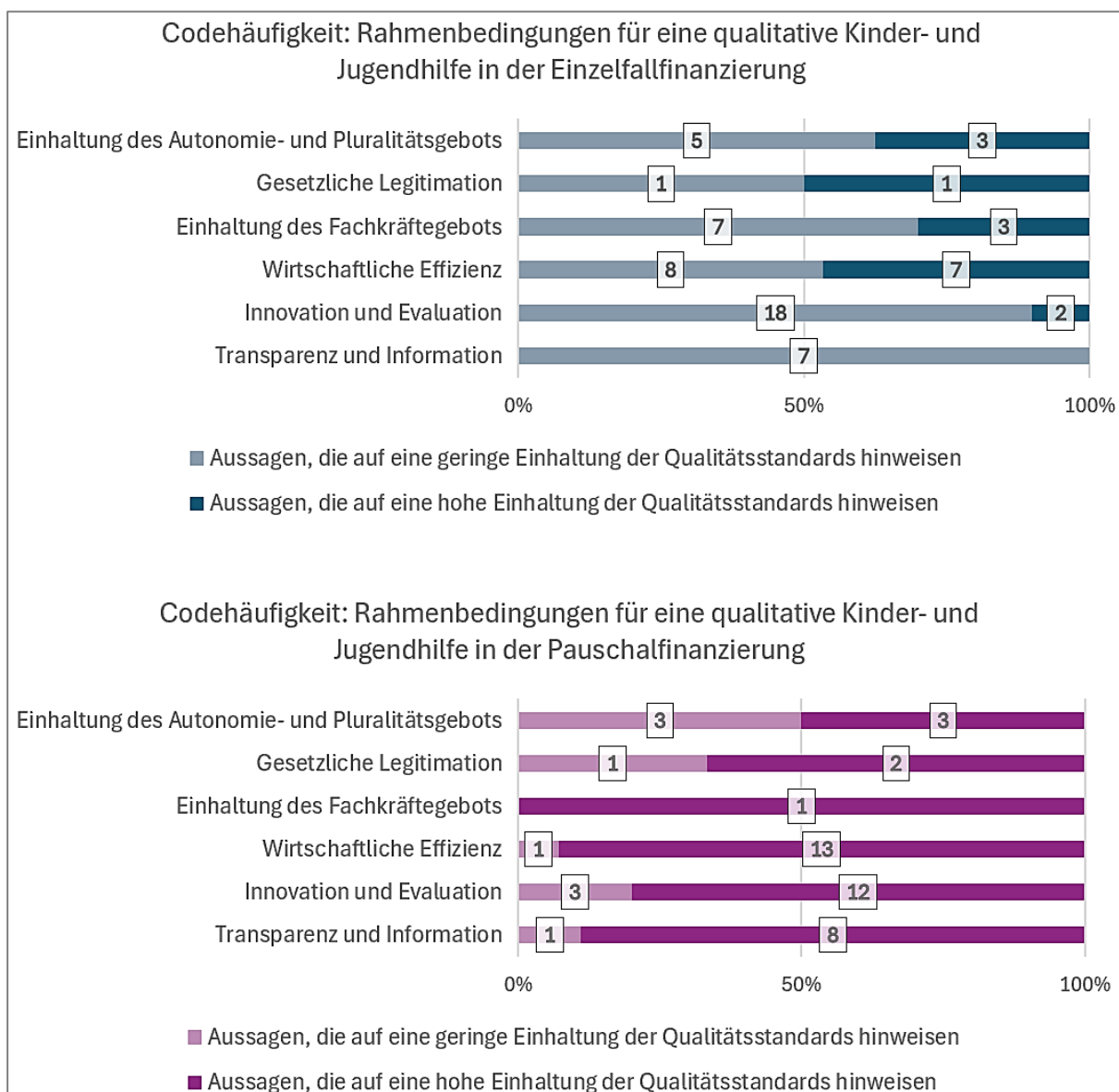


Abbildung 12: Codierte Aussagen zu den Rahmenbedingungen für eine qualitative Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung (eigene Darstellung).

Die Ergebnisse zur Einhaltung des Autonomie- und Pluralitätsgebots sowie zur gesetzlichen Legitimation im Rahmen der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung zeigen ein differenziertes

Bild, das in Teilen im Widerspruch zu theoretischen Annahmen steht. In der Fachliteratur wird häufig hervorgehoben, dass die Einzelfallfinanzierung aufgrund ihrer unmittelbaren Fallbezogenheit die gesetzliche Legitimation stärkt und zugleich die Vielfalt der Trägerlandschaft begünstigt. Die Pauschalfinanzierung hingegen wird vielfach kritisch betrachtet, da sie einerseits als einschränkend für die Trägervielfalt gilt und andererseits hinsichtlich ihrer Rechtskonformität in Zweifel gezogen wird.⁹⁵ (Vgl. Gerlach & Hinrichs-Weinhold, 2024, S. 185)

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch eine umgekehrte Tendenz. Während im Kontext der Pauschalfinanzierung fünf von neun Aussagen eine hohe Einhaltung der Qualitätsstandards im Hinblick auf gesetzliche Legitimation und Pluralität belegen, trifft dies bei der Einzelfallfinanzierung lediglich auf vier von zehn Aussagen zu. Einerseits stimmen einige der Aussagen einer hohen gesetzlichen Legitimität und eine hohe Einhaltung des Autonomie- und Pluralitätsgebots im Rahmen der Einzelfallfinanzierung zu. So hebt eine Interviewperson aus Rosenheim hervor, dass die vertraglichen Zuständigkeiten im Rahmen der Einzelfallfinanzierung klar geregelt seien und die Rechte der AdressatInnen dabei eindeutig definiert würden.⁹⁶ Auch in Bezug auf die Trägervielfalt lassen sich positive Stimmen finden. Ein freier Träger aus Landshut beschreibt die Landschaft als kleinteilig und vielfältig, mit vielen kleinen Anbietern⁹⁷, eine weitere Interviewperson spricht sogar von einer „unüberschaubaren Anzahl“⁹⁸ an Trägern und Einzelpersonen, die sich am Markt beteiligen.

Andererseits berichten mehrere Interviewpersonen aus Landshut davon, dass im Rahmen der Einzelfallfinanzierung im Landkreis Landshut Vorgaben existieren, die eine Bevorzugung günstiger Anbieter nahelegen. Diese Praxis, so eine Interviewperson, sei nicht nur fachlich fragwürdig, sondern explizit „nicht rechtskonform“⁹⁹, was durch den Gleichbehandlungsgrundsatz (§ 74 Abs. 5 SGB VIII) bestätigt werden kann, nachdem der öffentliche Träger bei der Entscheidung über Förderungen verpflichtet ist, alle freien Träger grundsätzlich gleich zu behandeln. Auch weitere Aussagen belegen, dass kostenintensive Anbieter im Auswahlverfahren im Landkreis Landshut benachteiligt würden, was letztendlich zu einer Einschränkung der Trägervielfalt führe.¹⁰⁰

⁹⁵ Siehe hierzu Kapitel 3.8.4 und 3.8.5.

⁹⁶ Vgl. B-FTR3, Z. 156-159.

⁹⁷ Vgl. B-FTL2, Z. 145-147.

⁹⁸ B-FTL3, Z. 250-253.

⁹⁹ B-FTL2, Z. 180-183.

¹⁰⁰ Vgl. B-FTL1, Z. 536-545; B-FTL2, Z. 160-164, 177-178; B-FTL3, Z. 353-362.

Im Vergleich dazu, deuten die Ergebnisse zur Einhaltung des Autonomie- und Pluralitätsgebots sowie zur gesetzlichen Legitimation im Rahmen der Pauschalfinanzierung eher auf eine positivere Bewertung hin. Die gesetzlichen Bedenken der Kritiker zu der Pauschalfinanzierung werden in den Interviews zwar erwähnt, jedoch nicht geteilt und sogar explizit widersprochen. So wird zum Beispiel betont, dass hinter dem Modell ein klar definierter gesetzlicher Rahmen stehe, der insbesondere durch vertragliche Regelungen, klare Zuständigkeiten und den Fokus auf das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten abgesichert sei.¹⁰¹ Das entspricht auch der Aussagen von Wolfgang Hinte, der erklärt, dass eine Pauschalfinanzierung nicht im Widerspruch zur gesetzlichen Legitimation im Sinne des SGB VIII steht. Vielmehr betont er, dass das Wunsch- und Wahlrecht sowie der Marktzugang für Träger auch im Budgetmodell weiterhin gewährleistet seien, vorausgesetzt, Kommunen behalten einen Teil der Mittel zurück, um individuelle Leistungswünsche erfüllen zu können und stellen sicher, dass Verfahren fachlich und transparent gestaltet werden.¹⁰²

Kritisch wird hingegen vereinzelt die eingeschränkte Trägervielfalt thematisiert. Einige InterviewpartnerInnen berichten, dass externe Anbieter es schwer hätten, in das System einzutreten, etwa aufgrund hoher fachlicher Anforderungen oder bestehender Grundlagenverträge mit Schwerpunktträgern.¹⁰³ Gleichzeitig wird betont, dass das System bewusst offen gestaltet sei und neue Träger grundsätzlich die Möglichkeit hätten, sich einzubringen, auch durch vergangene Veränderungen in der Trägerlandschaft sei dies bereits geschehen.¹⁰⁴ Auch das Wunsch- und Wahlrecht werde berücksichtigt, indem alternative Träger bei Bedarf vermittelt würden.¹⁰⁵

Der Jugendamtsleiter der Stadt Rosenheim unterstreicht, dass die Pauschalfinanzierung vollständig im Einklang mit dem SGB VIII stehe und auf einer sozialraumorientierten Herangehensweise basiere, die mehrfach gesetzlich verankert sei. Zudem seien alle interessierten Träger zu Beginn beteiligt worden; spätere Austritte seien freiwillig erfolgt.¹⁰⁶ Eine eigene Recherche konnte das bestätigen und hat ergeben, dass mindestens neun zentrale Paragraphen im SGB VIII inhaltlich die Sozialraumorientierung widerspiegeln, auch wenn der Begriff nicht explizit genannt wird.¹⁰⁷

¹⁰¹ Vgl. B-FTR3, Z. 156-159, 223-224.

¹⁰² Vgl. Hinte, Z. 308-345. Siehe außerdem Kapitel 3.8.5.

¹⁰³ Vgl. B-FTR1, Z. 265-278; B-FTR2, Z. 398-405.

¹⁰⁴ Vgl. B-FTR2, Z. 384-396.

¹⁰⁵ Vgl. B-FTR2, Z. 406-413.

¹⁰⁶ Vgl. B-JAR, Z.153-170.

¹⁰⁷ Vgl. §§ 1 Abs. 3 Nr. 5, 8a, 11, 13, 16, 27 ff., 36, 78 ff., 80 SGB VIII.

Demgegenüber äußert der Abteilungsleiter in Traunstein Bedenken bezüglich eines pauschalierten Systems, das aus seiner Sicht leicht zu einem „geschlossenen System“ mit begrenztem Zugang für neue Anbieter werden könne¹⁰⁸. Zugleich betont er die uneingeschränkte Einhaltung des gesetzlichen Rechtsanspruchs im bestehenden einzelfallbezogenen Modell.¹⁰⁹

Die Auswertung der Aussagen zur Einhaltung des Fachkräftegebots im Rahmen der Einzelfallfinanzierung zeigt eine Tendenz zu negativer Bewertung. Von insgesamt zehn codierten Aussagen weisen sieben auf eine geringe Einhaltung des Fachkräftegebots hin, während lediglich drei Aussagen eine hohe Qualität in diesem Bereich betonen. Mehrere Interviewpersonen kritisieren, dass der finanzielle Druck in der Einzelfalllogik dazu führe, dass zunehmend nicht-sozialpädagogische Fachkräfte, wie ErzieherInnen, eingesetzt würden, um Kosten zu sparen.¹¹⁰ Außerdem wird angemerkt, dass einige Anbieter mit minimaler personeller Ausstattung und wenig qualifiziertem Personal arbeiten, was zwar preislich konkurrenzfähig sei, aber auf Kosten fachlicher Qualität gehe.¹¹¹ Verschärft wird diese Situation durch den Fachkräftemangel, der Träger vor ein Dilemma stellt: Entweder die Hilfeangebote werden stark eingeschränkt und nur noch für besonders belastete Familien ermöglicht, oder es werden Abstriche bei der fachlichen Qualifikation gemacht, um weiterhin eine flächendeckende Versorgung sicherzustellen. Eine Interviewperson beschreibt in diesem Zusammenhang, dass einfache, präventive Fälle kaum noch betreut würden, während sich der Arbeitsalltag zunehmend auf sogenannte „Knallerfälle“ mit akutem Gefährdungspotenzial konzentriere, was nicht nur zu einer fachlichen Überlastung führe, sondern auch die Chancen auf frühzeitige Hilfe erheblich einschränke.¹¹² Dennoch betonen einige Träger auch ihre hohen fachlichen Standards. So wird etwa auf langjährige Erfahrung, tariflich abgesicherte Beschäftigung und strukturierte Teamformate wie Supervision und kollegiale Beratung verwiesen, die zur Qualitätssicherung beitragen.¹¹³

Bezüglich der Pauschalfinanzierung wurde lediglich eine Aussage zum Fachkräftegebot codiert, welche jedoch eindeutig positiv ausfiel. So hebt eine Interviewperson hervor, dass das

¹⁰⁸ Vgl. B-LAT, Z. 201-203.

¹⁰⁹ Vgl. B-LAT, Z. 153-154.

¹¹⁰ Vgl. B-FTL3, Z. 251-256.

¹¹¹ Vgl. B-FTL2, Z. 149-150; B-FTL3, Z. 338-352.

¹¹² Vgl. B-FTL2, Z. 402-435; B-FTL3, Z. 375-396.

¹¹³ Vgl. B-FTL1, Z. 195-199; B-FTL3, Z. 209-217.

pauschale Finanzierungsmodell attraktive und verlässliche Arbeitsbedingungen schaffe, die sich positiv auf die Personalbindung auswirken.¹¹⁴

Auch im Hinblick auf die wirtschaftliche Effizienz wird die Pauschalfinanzierung überwiegend positiv bewertet: Dreizehn Aussagen verweisen auf eine hohe Einhaltung dieses Qualitätsstandards, lediglich eine einzige äußert Zweifel. Hervorgehoben wird vor allem die größere Flexibilität in der Mittelverwendung, die es ermögliche, frühzeitig ambulante Hilfen einzusetzen und damit kostenintensive stationäre Maßnahmen zu vermeiden.¹¹⁵ Diese Wirkung präventiver Maßnahmen wird auch durch vergleichsweise moderate Budgetsteigerungen im kommunalen Vergleich belegt, was auf eine insgesamt effiziente Ressourcennutzung hinweist.¹¹⁶ Auch das Stadtjugendamt Rosenheim bestätigt diese Einschätzung und verweist auf den wirtschaftlichen Nutzen frühzeitiger, sozialraumorientierter Unterstützung. Durch präventives Handeln könnten stationäre Hilfen reduziert werden, was sich in einer besonders geringen Gesamtbudgetsteigerung des gesamten Jugendamtes von 1,3% zeige. Die Investition in vorbeugende Strukturen zahle sich somit langfristig aus.¹¹⁷ Eine kritische Stimme aus Landshut warnt jedoch davor, dass im Rahmen der Pauschalfinanzierung, bei einem ungleich verlaufenden Bedarf über das Jahr, die Gelder zum Jahresende unter Druck ausgegeben werden könnten, teils für Maßnahmen, die fachlich nicht mehr als ambulante Hilfe einzustufen seien.¹¹⁸

Im Gegensatz zur überwiegend positiven Einschätzung innerhalb der Pauschalfinanzierung sind die Aussagen bezüglich der Einzelfallfinanzierung deutlich differenzierter. Die Bewertungen verteilen sich nahezu gleichmäßig auf positive (sieben) und kritische Einschätzungen (acht). Einige Interviewpersonen betonen, dass in ihren Einrichtungen ein bewusstes wirtschaftliches Handeln verankert sei und Vorgaben zur Kostendeckung sowie zum sparsamen Mitteleinsatz konsequent beachtet würden.¹¹⁹

Diese Sichtweise findet sich auch in den Aussagen des öffentlichen Trägers in Traunstein wieder. So wird dort betont, dass wirtschaftliches Denken ein zentraler Bestandteil der Steuerungsverantwortung sei. Das Jugendamt verstehe sich als finanziell vorausschauend handelnde Institution, die sowohl gegenüber der Politik als auch gegenüber den Mitarbeitenden

¹¹⁴ Vgl. B-FTR2, Z. 556-559.

¹¹⁵ Vgl. B-FTR1, Z. 317-330; B-FTR3, Z. 252-256.

¹¹⁶ Vgl. B-FTR2, Z. 208-214.

¹¹⁷ Vgl. B-JAR, Z. 136-146.

¹¹⁸ Vgl. B-FTL3, Z. 426-430.

¹¹⁹ Vgl. B-FTL1, Z. 444-448; B-FTL2, Z. 264-267; FTL3, Z. 123-124, 413-421, 638-648.

auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen achte. Der finanzielle Rahmen werde dabei stets mitgedacht, auch in der pädagogischen Praxis.¹²⁰

Gleichzeitig schildern jedoch mehrere Aussagen der freien Träger, dass die Logik der Einzelabrechnung Anreize für ineffizientes Verhalten schaffe. Da Träger für jeden einzelnen Fall vergütet werden, sei ihr wirtschaftliches Interesse unmittelbar an das Fortbestehen von Problemlagen geknüpft. Eine nachhaltige Reduktion von Hilfebedarfen werde dadurch nicht systematisch gefördert, was langfristig auch keinen Anreiz setze die Gesamtkosten der Kinder- und Jugendhilfe zu reduzieren.¹²¹ In der Folge steigen die Ausgaben im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in Kommunen mit Einzelfallfinanzierung zum Teil erheblich an, wie eine Interviewperson betont.¹²² Eine Trägervertretung aus Landshut äußert Unverständnis darüber, dass die Pauschalfinanzierung trotz nachweislich geringerer Kosten kaum Anwendung findet. Sie erklärt, dass durch weniger stationäre Aufnahmen und effizientere Steuerung Einsparungen möglich seien und es lediglich an der Bereitschaft fehle, diese Vorteile anzuerkennen.¹²³

Auch Wolfgang Hinte kritisiert die Einzelfallfinanzierung als ineffizient indem er schätzt, dass circa ein Fünftel der Mittel für die Kinder- und Jugendhilfe nicht in die direkte Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, sondern in aufwendige Nachweispflichten fließe.¹²⁴ Außerdem warnt er davor, dass durch die starke Orientierung an Einzelfällen und deren Abrechnung problematische Fehlanreize entstehen, wodurch freie Träger ihre Einrichtungen dauerhaft auslasten müssten, um wirtschaftlich zu überleben, was dazu führen könne, dass Kinder aufgenommen werden, die eigentlich gar nicht in die Einrichtung passen.¹²⁵

Die Ergebnisse zu dem Qualitätsstandard „Innovation und Evaluation“ zeigen ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den beiden Finanzierungsmodellen. Während in der Pauschalfinanzierung zwölf Aussagen auf eine hohe Einhaltung dieses Qualitätsstandards hinweisen, sind es in der Einzelfallfinanzierung nur zwei. Gleichzeitig lassen sich in der Einzelfallfinanzierung achtzehn Aussagen identifizieren, die auf eine geringe Einhaltung schließen lassen. Innovation wird im Rahmen der Einzelfallfinanzierung somit von vielen Interviewpersonen als stark eingeschränkt erlebt. Eine Trägervertretung berichtet, dass die Umsetzung neuer Konzepte wie etwa eines Pooling-Modells für Schulbegleitung an fehlender Entscheidungsbereitschaft des Jugendamts gescheitert sei. Die Behörde habe ihre Fallhoheit

¹²⁰ Vgl. B-LAT, Z. 302-306, 420-426.

¹²¹ Vgl. B-FTR3, Z. 84-89, 105-108, 256-257; FTL3, Z. 176-178.

¹²² Vgl. B-FTR1, Z. 491-492.

¹²³ Vgl. B-FTL2, Z. 341-343, 464-465.

¹²⁴ Vgl. Hinte, Z. 105-112.

¹²⁵ Vgl. Hinte, Z. 275-279.

nicht aufgeben wollen, weshalb sich neue Ideen nur schwer realisieren ließen.¹²⁶ Außerdem gebe es in der Einzelfallfinanzierung kaum Ressourcen für zusätzliche Maßnahmen oder Qualitätsentwicklungsprozesse. Bereits kleine Zusatzangebote wie Coachings müssten aus Eigenmitteln finanziert werden, da sie im Rahmen der Schulbegleitung nicht im Tagessatz enthalten seien.¹²⁷ Auch strukturelle Weiterentwicklungen wie digitale Transformation oder präventive Gruppenangebote scheitern häufig an der aufwändigen Verhandlungslogik, die mit jeder neuen Maßnahme ein gesondertes Verfahren auslöst. Nach Ansicht einer Interviewperson binden die umfangreichen Verwaltungsaufgaben erhebliche Kapazitäten, die andernfalls für innovative Entwicklungen und neue fachliche Impulse genutzt werden könnten.¹²⁸ Kritisiert wird zudem die fehlende strukturelle Offenheit auf Seiten der öffentlichen Verwaltung. Entscheidungen würden häufig aus Angst vor politischer oder juristischer Verantwortung vermieden, was Reformen zusätzlich erschwere.¹²⁹ Der eingeschränkte finanzielle Spielraum führe außerdem dazu, dass selbst eindeutig festgestellte Bedarfe, wie zum Beispiel eine Jugend-Suchtberatungsstelle im Landkreis, nicht umgesetzt werden, da deren Finanzierung nicht gesichert werden kann.¹³⁰ Zwei Aussagen im Rahmen der Einzelfallfinanzierung berichten trotz der Herausforderungen von erfolgreichen Konzeptentwicklungen und strukturierten Qualitätsprozessen, wie durch kontinuierliche Verbesserungsprozessen und spezifische erfolgreiche Fachkonzepte zum Beispiel im Bereich Sexualpädagogik und Kinderschutz.¹³¹

Demgegenüber wird die Pauschalfinanzierung mehrheitlich als innovationsfreundlich beschrieben. Interviewte Träger aus Rosenheim berichten, dass die Budgetstruktur ihnen erlaubt, neue Ansätze eigenständig zu entwickeln und umzusetzen, ohne dabei auf Einzelgenehmigungen angewiesen zu sein.¹³² In diesem Rahmen sei es beispielsweise gelungen, eine stationäre Gruppe pauschal zu finanzieren, die auch bei Nichtbelegung Ressourcen vorhält.¹³³ Weitere Interviewpersonen heben hervor, dass durch die enge und kooperative Zusammenarbeit mit dem Jugendamt sowie eine begleitende wissenschaftliche Reflexion ein Klima entstanden ist, das Innovationen gezielt fördert. Der regelmäßige Austausch über strategische Ziele sowie die Verbindung aus fachlicher Diskussion, geteilter Steuerungsverantwortung und finanzieller Gestaltungsfreiheit werden dabei als zentrale

¹²⁶ Vgl. B-FTL1, Z. 17-26.

¹²⁷ Vgl. B-FTL1, Z. 41-49; B-FTL3, Z. 777-796.

¹²⁸ Vgl. B-FTR1, Z. 184-186, 512-517; B-FTL2, Z. 298-303, 373-387; B-FTL3, Z. 485-503.

¹²⁹ Vgl. B-FTL2, Z. 486-502; B-FTR2, Z. 524-531, 540-542; B-FTL3, Z. 681-685.

¹³⁰ Vgl. B-FTL2, Z. 312-315; B-FTR2, Z. 174-177, 179-183, 503-520.

¹³¹ Vgl. B-FTL1, Z. 238-241; B-FTL3, Z. 182-186.

¹³² Vgl. B-FTR1, Z. 504-512; B-FTR2, Z. 177-179; B-FTR3, Z. 304-308.

¹³³ Vgl. B-FTR2, Z. 462-469; B-FTR3, Z. 278-291.

Bedingungen für die Entwicklung neuer Ideen beschrieben.¹³⁴ Auch wenn einzelne Stimmen anmerken, dass in Zeiten knapper öffentlicher Mittel die Offenheit für Veränderung sinkt¹³⁵, zeigt sich insgesamt, dass das pauschalisierte Modell mehr Spielraum für kreative, wirkungsorientierte und langfristig angelegte Lösungen bietet als das starre System der einzelfallbezogenen Abrechnung.

Im Hinblick auf den abschließenden Qualitätsstandard „Transparenz und Information“ innerhalb der Kategorie „Rahmenbedingungen“, waren die Ergebnisse noch eindeutiger. Alle sieben Aussagen zur Einzelfallfinanzierung konnten einer geringen Einhaltung des Qualitätsstandards zugeordnet werden. Im Gegensatz dazu lassen die Einschätzungen zur Pauschalfinanzierung in nahezu allen Fällen auf eine hohe Transparenz und einen verlässlichen Informationsaustausch schließen. Nur eine Aussage deutet darauf hin, dass bestimmte Abläufe noch nicht vollständig geklärt sind.¹³⁶

Im Kontext der Einzelfallfinanzierung kritisieren mehrere Interviewpersonen mangelnde Offenheit im Umgang mit strukturellen Fragen. Eine Trägervertretung aus Landshut äußert den Wunsch nach einer ehrlicheren und transparenten Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Finanzierungsformen. Wirtschaftliche Überlegungen spielten in der Praxis eine erhebliche Rolle, bleiben jedoch oft unausgesprochen, da sie im sozial geprägten Kontext als sensibel oder unangemessen erscheinen.¹³⁷ Mehrere Interviewaussagen deuten zudem auf inoffizielle Steuerungsmechanismen hin, die nicht offen kommuniziert werden. Die Annahme, dass im Kreisjugendamt Landshut intern davon abgeraten werde kostspieligere Anbieter zu beauftragen zeigt zum Beispiel eine intransparente Kommunikation von Vorgaben, die lediglich informell weitergegeben werden.¹³⁸ Die entsprechenden Einschätzungen basieren jedoch ausschließlich auf Aussagen von freien Trägern in Landshut. Leider war es im Rahmen der Erhebung nicht möglich, auch VertreterInnen der öffentlichen Hand in Landshut einzubeziehen, da Interviewanfragen aus zeitlichen Gründen abgelehnt wurden – trotz eines über mehrere Monate gestreckten möglichen Zeitraums. Die Bewertungen spiegeln somit eine einseitige Perspektive wider und können ohne die Sichtweise des Jugendamts nur begrenzt vollständig eingeordnet werden.

¹³⁴ Vgl. B-FTR1, Z. 190-198; B-FTR2, Z. 43-50, 187-191, 218-221, 415-423.

¹³⁵ Vgl. B-FTR2, Z. 174-177, 179-183, 473-477.

¹³⁶ Vgl. B-FTR1, Z. 74-82.

¹³⁷ Vgl. B-FTL1, Z. 232-236, 360-365.

¹³⁸ Vgl. B-FTL2, Z. 159-162; B-FTL3, Z. 353-364.

Im Rahmen der Pauschalfinanzierung berichten die Interviewten von einem klar strukturierten und transparenten Austausch zwischen Trägern und Jugendamt. In Rosenheim wird ein gemeinsames Budgettool genutzt, das monatlich abgestimmt wird und alle relevanten Kosten wie Personal, Infrastruktur oder Fortbildung dokumentiert. Dieses Verfahren ermöglicht es beiden Seiten, finanzielle Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und bei Abweichungen gezielt zu reagieren. Ein festgelegter Ablauf, der bei drohender Budgetüberschreitung greift, sorgt zusätzlich für Verlässlichkeit. Die Beteiligten erleben diesen Prozess als offen, nachvollziehbar und steuernd. Auch die gemeinsame Entwicklung von Lösungsstrategien in multiprofessionellen Teams sowie die Einbindung externer Begleitung fördern laut Aussagen eine transparente und reflektierte Steuerung.¹³⁹

5.2.2 Bedarfsgerechtigkeit

Die Kategorie Bedarfsgerechtigkeit fasst jene Qualitätsstandards des SGB VIII zusammen, die auf die individuelle Lebenslage und das soziale Umfeld von Kindern, Jugendlichen und Familien abgestimmt sind. Sie gliedert sich in die drei thematischen Schwerpunkte ganzheitliche Förderung, Inklusion und Gleichberechtigung sowie bedarfsgerechte Leistungen. Die nachfolgende Abbildung 13 gibt einen Überblick darüber, wie häufig entsprechende Aussagen von den interviewten freien Trägern im Zusammenhang mit der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung codiert wurden. Sie verdeutlicht, in welchem Maße diese Aspekte als erfüllt oder als unzureichend eingeschätzt wurden.

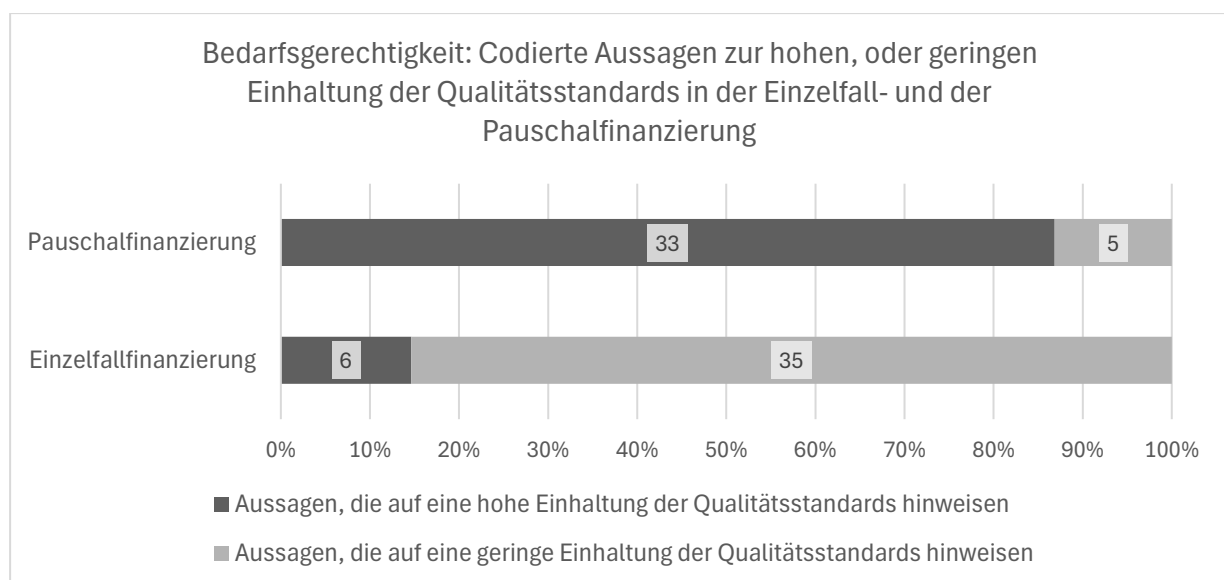


Abbildung 13: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Bedarfsgerechtigkeit“ im jeweiligen Finanzierungsmodell (eigene Darstellung).

¹³⁹ Vgl. B-FTR1, Z. 89-90, 125-142, 170-173, 388-391; B-FTR2, Z. 50-52, 275-294; B-FTR3, Z. 144-150.

Während im Kontext der Pauschalfinanzierung erneut überwiegend positive Einschätzungen zur Einhaltung zentraler Qualitätsstandards genannt wurden (33 Aussagen), ist das Verhältnis bei der Einzelfallfinanzierung nahezu umgekehrt. Dort verweisen 35 Aussagen auf eine unzureichende Bedarfsgerechtigkeit, lediglich 6 Aussagen sprechen für eine gute Umsetzung. Im weiteren Verlauf soll die Kategorie der Bedarfsgerechtigkeit differenziert betrachtet werden. Dazu werden die drei thematischen Schwerpunkte ganzheitliche Förderung, Inklusion und Gleichberechtigung sowie bedarfsgerechte Leistungen einzeln analysiert. Die in Abbildung 14 dargestellten Ergebnisse geben dabei einen Überblick über die Häufigkeit der codierten Aussagen, differenziert nach Einzelfall- und Pauschalfinanzierung. Erkennbar wird, wie viele Aussagen jeweils auf eine hohe oder geringe Einhaltung der Qualitätsstandards in den einzelnen Teilbereichen hinweisen.

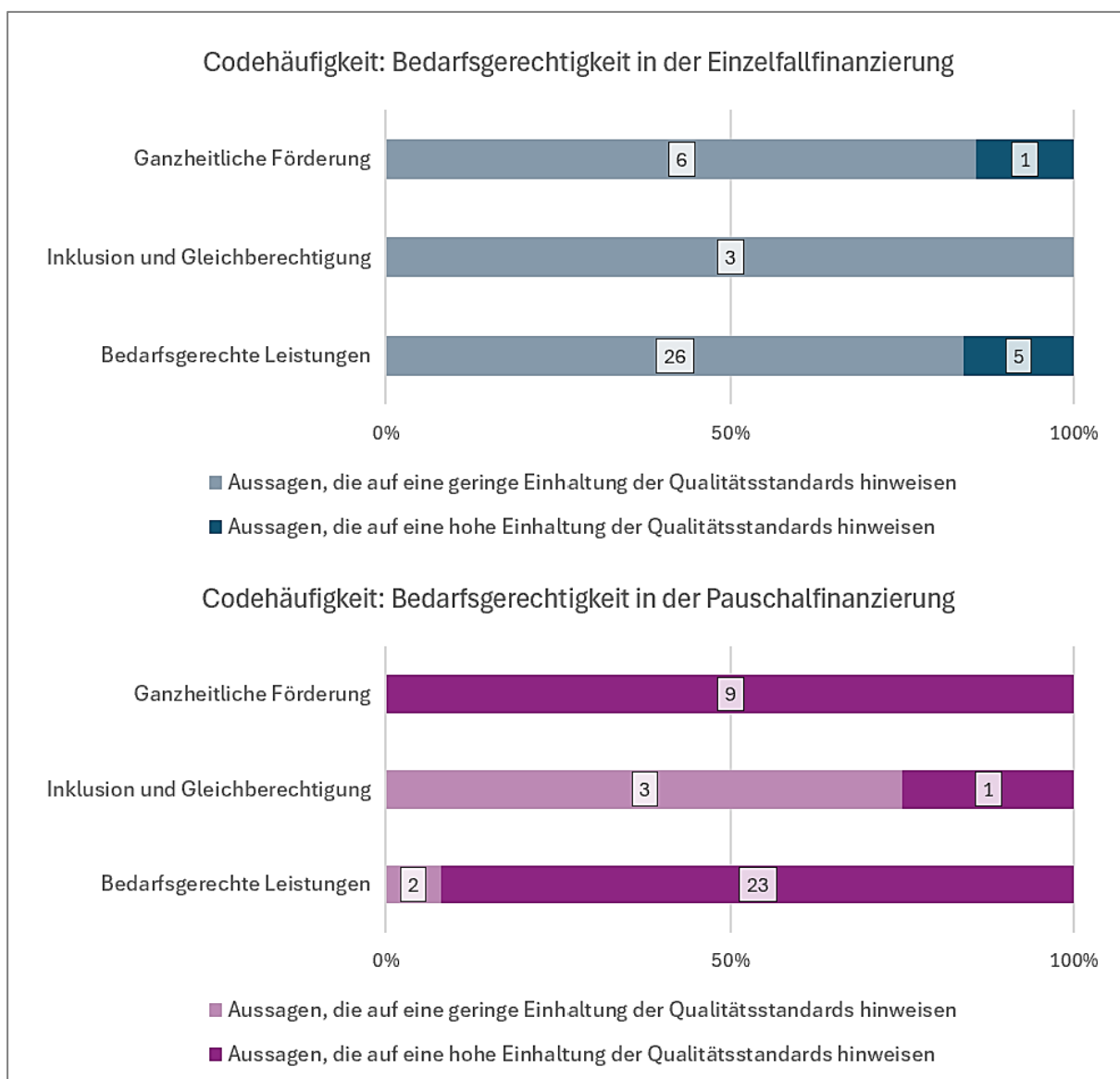


Abbildung 14: Codierte Aussagen zu der Bedarfsgerechtigkeit nach SGB VIII in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung (eigene Darstellung).

Im Bereich der ganzheitlichen Förderung deuten die Aussagen zur Einzelfallfinanzierung (sechs Aussagen) überwiegend auf Einschränkungen hin, was darauf hinweist, dass nicht alle Lebensbereiche der AdressatInnen in der Kinder- und Jugendhilfe berücksichtigt und miteinander verknüpft werden. Zum Beispiel wird von einer Trägervertretung in Landshut geschildert, dass pädagogisch sinnvolle Kombinationshilfen, wie zum Beispiel mehrere Maßnahmen innerhalb einer Familie, nur selten bewilligt werden. Dies führe dazu, dass komplexe und lebensweltorientierte Bedarfe nicht ausreichend abgedeckt werden können, obwohl sie fachlich begründet wären.¹⁴⁰ Hinzu kommt, dass die freien Träger im Rahmen der Einzelfallfinanzierung meist nur für tatsächlich geleistete Stunden vergütet werden. Das erschwert insbesondere die Arbeit mit schwer erreichbaren Familien, da Ausfallzeiten nicht refinanziert werden können.¹⁴¹ Strukturelle oder präventive Tätigkeiten in dem Umfeld der AdressatInnen und außerhalb konkreter Einzelfälle sind im klassischen Modell kaum vorgesehen, da sie meist nicht finanziert werden.¹⁴² Eine Trägervertretung aus Landshut beschreibt jedoch, dass dort Hilfen entlang eines abgestimmten Gesamtkonzepts strukturiert werden, welches ambulante, stationäre und betreute Wohnformen flexibel miteinander kombiniert. Diese trägerinterne Organisation ermögliche eine individuelle und durchgängige Versorgung, ohne an formale Zuständigkeitsgrenzen zu stoßen.¹⁴³ Solche Modelle bleiben jedoch auf die Eigeninitiative einzelner Träger beschränkt und sind nicht systemisch verankert.

Im Gegensatz dazu betonen die Interviewten im Rahmen der Pauschalfinanzierung durchgängig, dass dort ganzheitliche Förderung in der Finanzierungslogik strukturell verankert ist. Die Kombination aus gebundenen Personalkapazitäten und flexiblen Mitteln erlaubt es, über die unmittelbare Fallarbeit hinaus tätig zu werden. Fachkräfte können gezielt Zeit in die Verbesserung von Lebensbedingungen im Quartier investieren, indem sie Themen und Ressourcen der jeweiligen Umgebung systematisch erfassen und daraus passgenaue Unterstützungsangebote ableiten. Die Orientierung an den konkreten Gegebenheiten in den Lebensbereichen wird als zentrale Aufgabe verstanden und nicht allein an der einzelnen Fachkraft oder deren Bindung zur Familie festgemacht. Stattdessen soll das soziale Umfeld gestärkt und die Eigenressourcen der Familien gefördert werden, um tragfähige Strukturen jenseits individueller Hilfeverhältnisse zu etablieren.¹⁴⁴ Auch im 17. Kinder- und Jugendbericht

¹⁴⁰ Vgl. B-FTL2, Z. 189-199.

¹⁴¹ Vgl. B-FTL3, Z. 380-388.

¹⁴² Vgl. B-FTR3, Z. 71-73, 89-90, 197-199, 236-244.

¹⁴³ Vgl. B-FTL3, Z. 30-34.

¹⁴⁴ Vgl. B-FTR1, Z. 29-38, 112-119, 122-123, 454-463; B-FTR2, Z. 352-360, 453-459; B-FTR3, Z. 122-123, 192-196, 199-207.

wird darauf hingewiesen, dass präventive Ansätze vor Ort gestärkt werden sollen. Es wird gefordert, „niedrigschwellige Hilfen und deren Vernetzung“ zu realisieren, etwa durch sozialraumorientierte Angebotsstrukturen und ein bedarfsgerechtes Zusammenwirken der Angebote vor Ort (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 300).

Die Analyse der Aussagen zur Inklusion und Gleichberechtigung sind fast ausschließlich unabhängig vom jeweiligen Finanzierungsmodell getätigt worden. Insgesamt wurden drei Aussagen codiert, die auf eine geringe Einhaltung dieses Qualitätsstandards hinweisen. Diese beziehen sich allerdings nicht spezifisch auf ein Finanzierungsmodell, sondern thematisieren strukturelle Herausforderungen im Gesamtsystem der Kinder- und Jugendhilfe, weshalb sie sowohl bei der Pauschal- als auch bei der Einzelfallfinanzierung gezählt wurden. Kritisiert wird beispielsweise die Abgrenzung zwischen Jugendhilfe und Eingliederungshilfe, die in der Praxis mitunter zu willkürlichen Zuständigkeitsentscheidungen führt. Ein Jugendlicher mit einem IQ unter siebzig falle dann formal in den Verantwortungsbereich des Bezirks und verliere den Zugang zu pädagogisch begleiteten Hilfeformen. In solchen Fällen berichten Fachkräfte, dass keine regelmäßigen Hilfeplanprozesse stattfinden und auch keine Bezugspersonen benannt sind, was zu Isolation und mangelnder fachlicher Anbindung führe. Vor diesem Hintergrund wurde von mehreren Interviewpersonen die Hoffnung auf eine gesetzliche Neuregelung im Rahmen des Kinder- und Jugendhilfeinklusionsgesetzes geäußert.¹⁴⁵ Das Reformvorhaben wurde jedoch Anfang 2025 im Zuge der Neuwahlen und fehlender Einigung im Bundesrat gestoppt, wodurch zentrale Fragen zur Inklusion weiterhin ungelöst bleiben (vgl. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, 2025). Lediglich eine Aussage weist explizit auf eine hohe Einhaltung dieses Qualitätsstandards im Rahmen der Pauschalfinanzierung hin. Sie beschreibt, dass im Zuge eines sozialraumorientierten Umbaus im Rahmen der Pauschalfinanzierung eine spezialisierte heilpädagogische Tagesstätte geschlossen wurde, um die Kinder stattdessen in reguläre Einrichtungen zu integrieren und nicht in separaten Einrichtungen zu segregieren. Dieser Schritt wird als Ausdruck gelebter Inklusion verstanden.¹⁴⁶

Bezüglich des thematischen Schwerpunkts „bedarfsgerechte Leistungen“, welcher sich auf eine passgenaue pädagogische Förderung mit zielgerichteten Mitteleinsatz fokussiert, zeigen die codierten Aussagen einen deutlichen Unterschied zwischen Einzelfall- und Pauschalfinanzierung. Während bei der Einzelfallfinanzierung 26 Aussagen auf eine geringe und nur fünf auf eine hohe Einhaltung des Qualitätsstandards hinweisen, verhält es sich bei der

¹⁴⁵ Vgl. B-FTL2, Z. 356-368; B-FTR2, Z. 483-487, 537-538.

¹⁴⁶ Vgl. B-FTR2, Z. 532-536.

Pauschalfinanzierung nahezu umgekehrt mit 23 positiven und lediglich zwei kritischen Aussagen.

Ein zentrales Problem liegt laut mehreren Trägervertretungen in der starren Logik der Einzelfallfinanzierung selbst. Pädagogische Angebote lassen sich teilweise nur schwer an individuelle Bedarfe anpassen, wenn Leistungen strikt an genehmigte Stunden und vorgegebene Maßnahmen gebunden sind.¹⁴⁷ Eine Fachkraft berichtet zum Beispiel von einer Spannung zwischen pädagogischem Anspruch und finanziellen Rahmenbedingungen, wenn deutlich wird, dass einem Kind mehr Unterstützung guttäte, als im Tagessatz enthalten ist.¹⁴⁸ Darüber hinaus offenbaren die Aussagen Spannungsfelder zwischen wirtschaftlichen Erwägungen und fachlichem Anspruch. Einige Interviewpersonen schildern beispielsweise, dass es vorkommt, dass Maßnahmen aus finanziellen Gründen verlängert oder unnötig fortgeführt werden, da freie Träger auf eine kontinuierliche Auslastung angewiesen sind.¹⁴⁹ So kann es zum Beispiel bei einer nicht vollen Belegung vorkommen, dass Hilfen weiterlaufen, obwohl sie aus pädagogischer Sicht bereits abgeschlossen sein könnten, da dies zur Sicherung der Refinanzierung beiträgt. Eine Fachkraft formuliert offen: „Dann läuft der Fall halt noch ein bisschen, weil dann ist mein Mitarbeiter auch refinanziert“¹⁵⁰. Diese Praxis ist eng verknüpft mit der Logik eines Finanzierungssystems, das erst mit dem Auftreten eines Problems greift. Im klassischen Modell beginnt der Hilfeprozess mit der Feststellung eines Problems, wodurch Maßnahmen stark problemzentriert ausgerichtet sind. Gleichzeitig bleibt präventives oder problemlösendes Handeln häufig unterfinanziert oder gar unberücksichtigt, da Problemvermeidung im System nicht vorgesehen ist und bei einem Rückgang der Fallzahlen ein ökonomisches Risiko für die Träger entstehen würde.¹⁵¹ Diese Widersprüche lassen sich auch in der Studie von Underwood und Rowitz (2023, S. 82) beobachten, in der beschrieben wird, dass fachlich nicht sinnvolle Aufnahmen dennoch vorgenommen werden, wenn sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig erscheinen.

Diese Beobachtungen decken sich auch mit der Kritik von Hinte, der die ökonomischen Fehlanreize der Einzelfallfinanzierung betont. Er beschreibt, dass Träger unter dem Druck stehen, ihre Einrichtungen dauerhaft auszulasten, was nicht nur zu einer Aufnahme von Kindern führt, die pädagogisch nicht ins Konzept passen, sondern auch zu zweifelhaften Strategien, um

¹⁴⁷ Vgl. B-FTL1, Z. 40-52; FTL2, Z. 388-397.

¹⁴⁸ Vgl. B-FTL1, Z. 62-65.

¹⁴⁹ Vgl. B-FTL1, Z. 124-127, 216-223; B-FTL2, Z. 199-214; B-FTL3, Z. 197-238; B-FTR1, Z. 107-112; B-FTR3, Z. 84-89, 101-108, 110-115, 257-260.

¹⁵⁰ B-FTL2, Z. 199-214.

¹⁵¹ Vgl. B-FTR3, Z. 245-247, 257-260.

Belegungen aufrechtzuerhalten, unabhängig davon, ob die Hilfe passgenau ist. Ebenso sieht er in der rein problembezogenen Logik der Einzelfallfinanzierung einen strukturellen Anreiz, Fälle möglichst lange aufrechtzuerhalten, da sich darüber die finanzielle Grundlage sichert.¹⁵²

Vereinzelte Aussagen aus den Interviews zeigen jedoch auch, dass die Einzelfallfinanzierung durchaus eine bedarfsgerechte Gestaltung von Hilfen ermöglicht, wenn die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt konstruktiv verläuft und eine gewisse Großzügigkeit bei der Bewilligung gegeben ist. So verdeutlichen die Aussagen aus der Verwaltungsperspektive in Traunstein zum Beispiel, dass Hilfen auch dann realisiert werden, wenn sie über den Standard hinausgehen, sofern ein klarer Bedarf erkennbar ist.¹⁵³ Darüber hinaus gelingt es manchen Trägern, durch geschickte Planung Spielräume innerhalb der Einzelfallfinanzierung zu schaffen, um individuelle Angebote zu realisieren.¹⁵⁴

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse bezüglich der bedarfsgerechten Leistungen in der Einzelfallfinanzierung jedoch, dass das derzeitige System der Einzelfallfinanzierung in vielen Fällen Anreize schafft, die den fachlichen Zielen der Kinder- und Jugendhilfe entgegenwirken. Dieses Spannungsfeld lässt sich mit Kerrs (1975) Analyse auf den Punkt bringen: „On the folly of rewarding A, while hoping for B“. Während im Hilfeprozess eigentlich präventives, ganzheitliches und flexibles Handeln angestrebt wird (B), wird in der Einzelfallfinanzierung vor allem die dokumentierte und abrechenbare Einzelleistung (A) honoriert. Diese Diskrepanz zwischen Ziel und Anreiz führt dazu, dass Maßnahmen künstlich verlängert, problemzentriert strukturiert oder aus wirtschaftlicher Notwendigkeit gestartet werden, obwohl sie pädagogisch nicht immer sinnvoll sind.

Bezüglich der Pauschalfinanzierung wird hingegen fast ausschließlich die Flexibilität der pauschalierten Mittelverwendung betont, die es erlaubt, Hilfen stärker an den konkreten Bedarfen von Familien auszurichten. Im Gegensatz zur Einzelfallfinanzierung setzt die Pauschalfinanzierung im sozialräumlichen Arbeiten auf einen präventiven und frühzeitigen Interventionsansatz. Ziel sei es, Problemlagen möglichst früh zu erkennen und niedrigschwellig zu bearbeiten, sodass ein offizieller Jugendhilfefall im Idealfall gar nicht erst entsteht.¹⁵⁵ Eine Art Belegungsdruck würde es in der Pauschalfinanzierung nicht geben.¹⁵⁶ In einem Fall wird beispielsweise geschildert, dass Mitarbeitende je nach Bedarfslage stundenweise sehr intensiv

¹⁵² Vgl. Hinte, Z. 275-279, 607-608.

¹⁵³ Vgl. B-LAT, Z. 433-434.

¹⁵⁴ Vgl. B-FTL1, Z. 66-71, 199-203, 248-250; B-FTL3, Z. 27-30, 608-613.

¹⁵⁵ Vgl. B-FTR1, Z. 45-52, 55-69, 158-163, 365-380; B-FTL2, Z. 243-247, 315-323, 441-452; B-FTR2, Z. 52-58; B-FTR3, Z. 73-75, 115-116, 123-131, 207-214, 247-249, 291-299; B-FTL3, Z. 450-452.

¹⁵⁶ Vgl. B-FTR1, Z. 106-107.

oder in geringerem Umfang tätig werden können, ohne dass dies zuvor minutengenau beantragt oder genehmigt werden muss.¹⁵⁷ Außerdem wird betont, dass in Fällen, in denen klassische Maßnahmen ausgeschöpft sind und andere Systeme keine tragfähigen Lösungen mehr bieten, individuelle und unkonventionelle Unterstützungsformen ermöglicht werden können, selbst bei hochbelasteten Jugendlichen, die durch alle Regelangebote gefallen sind.¹⁵⁸ Darüber hinaus zeigt sich, dass Teams durch interne Absprachen flexibel zusätzliche Fachkräfte einbinden können, um auf Bedarfe einzugehen, solange sie innerhalb des vereinbarten Budgets bleiben. Der zentrale Anspruch bestehe dabei darin, die Finanzierung so auszurichten, dass sie das fachliche Konzept stärkt und nicht behindert.¹⁵⁹ Lediglich zwei Aussagen äußern die Möglichkeit, dass es im Rahmen der Pauschalfinanzierung zu einer strategischen Budgetsteuerung kommen könne, indem entweder Hilfeleistungen früher beendet oder verbliebene Mittel am Jahresende für fachlich fragwürdige Zwecke eingesetzt werden.¹⁶⁰

5.2.3 Zusammenarbeit

Die Kategorie Zusammenarbeit umfasst die zwei Qualitätsstandards Kooperation und Vernetzung (§ 72a, § 81 SGB VIII), also die koordinierte Abstimmung freier Träger mit anderen relevanten Institutionen im Sozialraum, wie Schulen, Beratungsstellen oder sozialen Diensten, um Ressourcen gemeinsam zu nutzen und Unterstützungsangebote effizienter aufeinander abzustimmen und die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern (§ 4 SGB VIII), die im Sinne einer partnerschaftlichen und gleichberechtigten Kooperation ausgestaltet sein sollte. Die in Abbildung 15 dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass Zusammenarbeit insgesamt im Rahmen der Pauschalfinanzierung nicht nur häufiger thematisiert, sondern auch durchweg positiver bewertet wird.

¹⁵⁷ Vgl. B-FTL2, Z. 243-247, 315-323, 441-452.

¹⁵⁸ Vgl. B-FTR1, Z. 365-380.

¹⁵⁹ Vgl. B-FTR2, Z. 79-82, 89-91, 360-369, 438-441.

¹⁶⁰ Vgl. B-FTR1, Z. 420-424; B-FTL3, Z. 426-431.

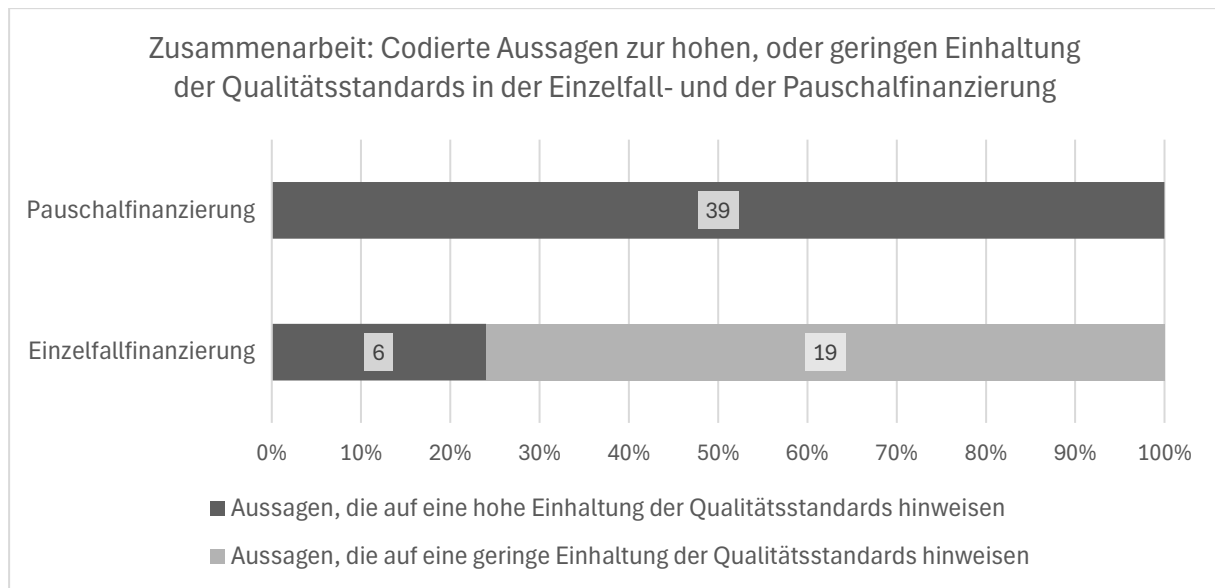


Abbildung 15: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Zusammenarbeit“ im jeweiligen Finanzierungsmodell (eigene Darstellung).

Im Kontext der Pauschalfinanzierung wurden 39 Aussagen codiert, die ausschließlich auf eine hohe Einhaltung der genannten Qualitätsstandards hinweisen. Im Vergleich dazu stehen 25 Aussagen zur Einzelfallfinanzierung, von denen nur sechs positiv bewertet wurden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Pauschalfinanzierung bessere Rahmenbedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit bietet. Die sozialräumliche Ausrichtung und die gebündelte Finanzierung ermöglichen es offenbar eher, Kooperationen mit anderen Institutionen aufzubauen und gemeinsame Planungen umzusetzen. Im Gegensatz dazu scheint die Einzelfallfinanzierung mit ihrer starken Ausrichtung auf individuelle Bewilligungen und feste Zuständigkeiten die Entwicklung stabiler Kooperationsstrukturen eher zu erschweren.

Im Rahmen der Einzelfallfinanzierung wurde die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern insgesamt kritisch bewertet. Von insgesamt 15 codierten Aussagen beziehen sich zwölf auf eine geringe Einhaltung dieses Qualitätsstandards. In mehreren Interviews wird beschrieben, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe oft nicht gegeben sei. So schildern Fachkräfte, dass Jugendämter ihre Fallhoheit stark betonen und inhaltliche Mitsprache durch freie Träger teilweise abblocken und wenig Spielraum für Mitgestaltung zulassen.¹⁶¹ Gleichzeitig schildern Trägervertretungen ein spürbares Machtgefälle, das partnerschaftliche Zusammenarbeit erschwert. Freie Träger sehen sich zunehmend in die Rolle reiner Erfüllungsgehilfen gedrängt, während Entscheidungskompetenzen bei den Jugendämtern verbleiben, selbst wenn dort unerfahrene Mitarbeitende tätig sind.¹⁶² Die detaillierte

¹⁶¹ Vgl. B-FTL1, Z. 24-25; B-FTR1, Z. 180-184.

¹⁶² Vgl. B-FTL3, Z. 294-301.

Überwachung von Stundenleistungen und die Vorstellung, freie Träger könnten missbräuchlich abrechnen, erschwert laut Aussagen das Vertrauensverhältnis zudem erheblich.¹⁶³ Besonders im Kontakt mit bestimmten Jugendämtern wird laut einer Fachkraft deutlich, dass Fallübertragungen zunehmend davon abhängen, inwieweit sich freie Träger als entgegenkommend und finanziell günstig positionieren, was die Kooperation zusätzlich erschwere.¹⁶⁴ Außerdem beklagen Trägervertretungen, dass Risiken und Verantwortlichkeiten im Hilfeprozess häufig einseitig auf sie abgewälzt werden, ohne dass ein gemeinsames Verständnis von Zuständigkeiten oder eine faire Risikoverteilung bestehe.¹⁶⁵ Lediglich drei Aussagen beschreiben eine gute Zusammenarbeit, die sich vor allem auf Einzelpersonen oder spezifische Bereiche wie die ambulanten Erziehungshilfen oder das betreute Wohnen beziehen. In diesen Fällen wird die Kooperation mit den jeweiligen Jugendamtsmitarbeitenden als konstruktiv und lösungsorientiert erlebt.¹⁶⁶ Solche positiven Beispiele erscheinen jedoch als Ausnahmen, die stark vom Engagement einzelner Personen abhängen und weniger auf systemisch verankerten Strukturen beruhen.

Im Kontext der Pauschalfinanzierung wurde die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern durchweg positiv bewertet. Alle 21 Aussagen verweisen auf eine hohe Einhaltung dieses Qualitätsstandards. Trägervertretungen berichten von regelmäßigen und konstruktiven Abstimmungen auf Augenhöhe, in denen zentrale Entscheidungen gemeinsam mit Jugendamt, Geschäftsführung und Controlling getroffen werden.¹⁶⁷ Konflikte würden dabei nicht konfrontativ, sondern lösungsorientiert im Dialog bearbeitet.¹⁶⁸ In der Stadt Rosenheim zeigt sich eine enge Kooperation, bei der freie Träger als gleichwertige Partner eingebunden sind, gleichwohl die Stadt als Kostenträger das letzte Wort behalte.¹⁶⁹ Die dortige sozialräumliche Struktur wurde laut Aussagen bewusst im Schulterschluss von Stadtverwaltung und freien Trägern entwickelt, mit dem Ziel, Verantwortung und Risiken gemeinsam zu tragen.¹⁷⁰ Diese Abkehr vom Kontrollprinzip hin zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit wird als zentrale Voraussetzung für gelingende Kooperationsbeziehungen gesehen.¹⁷¹

¹⁶³ Vgl. B-FTL2, Z. 323-325, 330-333, 473-477, 481-484.

¹⁶⁴ Vgl. B-FTL2, Z. 167-172.

¹⁶⁵ Vgl. B-FTL3, Z. 479-484, 670-680.

¹⁶⁶ Vgl. B-FTL1, Z. 139-141; FTL2, Z. 82-89.

¹⁶⁷ Vgl. B-FTR1, Z. 83-88, 186-189, 192-198; B-FTL2, Z. 333-337; B-FTR2, Z. 187-188, 434-437, 477-482; B-FTR3, Z. 48-53, 142-151, 162-164.

¹⁶⁸ Vgl. B-FTR1, Z. 137-138, 213-217.

¹⁶⁹ Vgl. B-FTR1, Z. 175-179.

¹⁷⁰ Vgl. B-FTR2, Z. 21-31, 63-64, 82-89, 125-137.

¹⁷¹ Vgl. B-FTR3, Z. 170-173, 301-302, 431-435.

Diese Einschätzungen decken sich auch mit den Aussagen des Jugendamtsleiters der Stadt Rosenheim, der ein strukturell verankertes Vertrauensverhältnis zwischen Stadt und freien Trägern beschreibt, das auf regelmäßigen Abstimmungen, gemeinsam entwickelten Konzepten und einer geteilten Verantwortung basiert. Die Träger würden als gleichberechtigte Partner eingebunden und ihre finanziellen Mittel als Vorleistung erhalten, im Vertrauen darauf, dass sie diese im Sinne der Vereinbarungen sachgerecht einsetzen.¹⁷² Gleichzeitig bleibt die finale Entscheidungshoheit bei der Stadt als Kostenträger, was auch klar kommuniziert wird.¹⁷³ Während Greiling (2014, S. 238) von einem zunehmend hinterfragten Vertrauensvorschuss gegenüber NPOs spricht, zeigt sich im Rosenheimer Modell der Pauschalfinanzierung damit ein bewusster Gegenentwurf, der auf Vertrauen als Fundament gelingender Zusammenarbeit setzt.

Die Interviewperson aus dem Landratsamt Traunstein beschreibt die Zusammenarbeit mit freien Trägern als insgesamt vertrauensvoll und kooperativ. Entscheidungen über Hilfen trafen zwar letztlich die Jugendämter, auch gegen den Wunsch der Träger, dies geschehe jedoch meist im Dialog. Diskussionen seien normal, verliefen aber konstruktiv, da man eine gute Basis und gemeinsame Lösungsorientierung pflege. Auch für ihn sei eine kooperative Haltung zentral, um im Interesse der Familien gute Ergebnisse zu erzielen.¹⁷⁴

Auch der Qualitätsstandard „Kooperation und Vernetzung“ im Kontext der Einzelfallfinanzierung wird von den interviewten freien Trägern überwiegend kritisch eingeschätzt. Sieben von zehn codierten Aussagen verweisen auf eine geringe Umsetzung. Mehrere Fachkräfte beschreiben eine ausgeprägte Konkurrenzsituation zwischen den Trägern, die eine koordinierte Interessenvertretung erschwert. So wurde ein Versuch, sich zu einem Trägerverband zusammenzuschließen, bereits im frühen Stadium durch Alleingänge einzelner Träger unterlaufen.¹⁷⁵ Auch informelle Absprachen oder ein kontinuierlicher Austausch unter den Trägern seien kaum vorhanden und beschränkten sich in der Regel auf vereinzelte persönliche Kontakte.¹⁷⁶ Netzwerkstrukturen seien ebenso kaum etabliert, Schnittstellen zwischen Leistungsbereichen unklar und eine gemeinsame politische Positionierung scheitere oft an mangelnder Geschlossenheit.¹⁷⁷ Drei Aussagen beschreiben hingegen funktionierende

¹⁷² Vgl. B-JAR, Z. 21-31, 39-40, 43-44, 49-54, 59-60, 66, 76-78, 174, 204-205, 228-229, 367-384.

¹⁷³ Vgl. B-JAR, Z. 191-199.

¹⁷⁴ Vgl. B-LAT, Z. 143-160, 329-335, 383-387.

¹⁷⁵ Vgl. B-FTL1, Z. 141-147.

¹⁷⁶ Vgl. B-FTL1, Z. 157-163; B-FTL2, Z. 91-95.

¹⁷⁷ Vgl. B-FTL3, Z. 320-324, 514-563.

Formen der Kooperation, etwa zwischen konstanten Trägern bei Ausschreibungen oder durch den neu eingeführten Trägertag des Jugendamts.¹⁷⁸

Im Rahmen der Pauschalfinanzierung wird der Qualitätsstandard „Kooperation und Vernetzung“ durchgängig positiv eingeschätzt. Alle 18 codierten Aussagen verweisen auf eine hohe Einhaltung dieses Standards. Besonders betont wird der kooperative Umgang unter den freien Trägern. Konkurrenzdenken sei in der Sozialraumarbeit weitgehend überwunden, an dessen Stelle trete ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein für die Umsetzung fachlicher Konzepte.¹⁷⁹ Diese Haltung ermögliche es, sich gegenseitig abzustimmen, bei Engpässen flexibel zu reagieren und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, wie zum Beispiel bei Überbelegungen einzelner Sozialräume oder der strategischen Ausrichtung von Maßnahmen.¹⁸⁰ Auch der kontinuierliche Austausch mit Regeleinrichtungen wie Schulen und Kitas wird als intensiv und verbindlich beschrieben, was in anderen Finanzierungsformen deutlich seltener vorkomme.¹⁸¹ Die enge Vernetzung innerhalb der Sozialraumteams, bei der Akteure aus Jugendamt, Sozialamt und freien Trägern gemeinsam Lösungen entwickeln, wird von mehreren Befragten als Ausdruck einer besonders fortgeschrittenen Kooperationsstruktur hervorgehoben.¹⁸²

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass die in den §§ 71, 74, 77, 78 und 80 SGB VIII explizit genannten Gebote der Zusammenarbeit sowie in § 36 Abs. 3 SGB VIII implizit verankerten Anforderungen an Zusammenarbeit im Rahmen der Einzelfallfinanzierung deutlich seltener erfüllt werden als in der Pauschalfinanzierung. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte darin liegen, dass Netzwerkarbeit in der Einzelfallfinanzierung nicht refinanziert wird und somit weniger strukturelle Anreize für kooperative Arbeitsweisen bestehen. (Vgl. Hinken, 2023, S. 214)

Hinte bestätigt diese Tendenzen ebenfalls, indem er das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern im entgeltfinanzierten Einzelfallsystem in vielen Kommunen Deutschlands als von „Kampf, Machtgebaren, Täuschen, Tarnen, Tricksen und wechselseitigem Misstrauen“¹⁸³ geprägt beschreibt. Diese Einschätzung deckt sich mit den eigenen Studienergebnissen, in

¹⁷⁸ Vgl. B-FTL2, Z. 111-116, 123-130; B-FTL3, Z. 258-265.

¹⁷⁹ Vgl. B-FTR2, Z. 137-140; B-FTR3, Z. 135-142.

¹⁸⁰ Vgl. B-FTL2, Z. 468-473; B-FTR1, Z. 245-254.

¹⁸¹ Vgl. B-FTR1, Z. 192-198.

¹⁸² Vgl. B-FTR3, Z. 149-150, 170-173.

¹⁸³ Hinte, Z. 121-122.

denen Trägervvertretungen ebenfalls ein ausgeprägtes Machtgefälle sowie fehlendes Vertrauen in der Zusammenarbeit mit den Jugendämtern im Rahmen der Einzelfallfinanzierung beklagen.

Die Ergebnisse unterstreichen damit auch die in Kapitel 3.7.1 beschriebene Dynamik des sozialrechtlichen Dreiecks zwischen öffentlichem Träger, freiem Träger und AdressatInnen (vgl. Gerull, 2001). Besonders im System der Einzelfallfinanzierung zeigt sich das sogenannte Prinzipal-Agent-Problem in deutlicher Ausprägung. Freie Träger berichten von einem spürbaren Machtgefälle gegenüber dem Jugendamt, das als Kostenträger oftmals über zentrale Entscheidungen verfügt, ohne die Expertise der Träger angemessen einzubeziehen. Entscheidungen über Hilfen, Finanzierung oder Kooperation erfolgen teils intransparent oder mit impliziten Steuerungsmechanismen, wie der Bevorzugung günstiger Anbieter. Dies führt nicht nur zu einem Vertrauensverlust, sondern behindert auch die Entwicklung partnerschaftlicher Strukturen. Im Gegensatz dazu zeigen die Befunde zur Pauschalfinanzierung, dass unter bestimmten Bedingungen ein kooperativeres und gleichwertigeres Miteinander möglich ist. Hier werden Träger nicht nur als Leistungserbringer, sondern als gleichberechtigte Partner in Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung eingebunden. Damit wird deutlich, dass strukturelle Rahmenbedingungen entscheidend dafür sind, ob das sozialrechtliche Dreieck ein Ort produktiver Aushandlung oder asymmetrischer Machtverhältnisse wird.

5.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen zentrale strukturelle Herausforderungen für die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe. Insbesondere wird deutlich, dass die bestehende Finanzierungslogik, die stark auf Einzelfallfinanzierung ausgerichtet ist, wesentliche Einschränkungen für präventive, flexible und fallunspezifische Angebote in der Kinder- und Jugendarbeit mit sich bringt. Während stationäre und ambulante Hilfen zur Erziehung aufgrund gesetzlicher Leistungsansprüche zuverlässig refinanziert werden, sind präventive Handlungsansätze in der Kinder- und Jugendhilfe auf projektbezogene Zuschüsse angewiesen, die oftmals mit hohem Verwaltungsaufwand, erheblichen Unsicherheiten und einem hohen Einsatz an personellen Ressourcen verbunden sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Einzelfalllogik die Planungssicherheit und Handlungsfähigkeit der freien Träger signifikant mehr einschränkt als in der Pauschalfinanzierung. Gerade fallunspezifische Maßnahmen und niedrigschwellige Angebote, die im Sinne präventiver Kinder- und Jugendarbeit aktuell dringend notwendig wären, können im Rahmen der klassischen Einzelfallfinanzierung oft nicht bedarfsgerecht umgesetzt werden. Diese

Problematik spiegelt sich auch im 17. Kinder- und Jugendbericht (2024, S. 373) wider, in dem betont wird, dass Träger zunehmend gezwungen seien, „Projektförderungen zu beantragen und 'nebenher' ihre eigentlichen Schwerpunkte zu bearbeiten“, was in der Praxis zu einer „ständigen Unsicherheit in Bezug auf die künftige Ausstattung“ führe.

Gleichzeitig steigen die Relevanz und die Anforderungen an die Kinder und Jugendarbeit in Deutschland stark an. Junge Menschen wachsen heute unter Bedingungen auf, die von tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüchen geprägt sind. Demografischer Wandel, Digitalisierung, Migration und eine sich verschärfende soziale Ungleichheit bestimmen die Rahmenbedingungen ihres Aufwachsens (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 5ff). Zudem belegen aktuelle Zahlen der Kriminalstatistik in Deutschland eine deutliche Zunahme der Jugendgewalt. Die Zahl der tatverdächtigen Kinder unter 14 Jahren im Bereich der Gewaltkriminalität stieg zwischen 2019 und 2023 um fast 50% (vgl. Grüne et al., 2024, S. 11). Dieser Trend setzt sich fort: Die Gewaltkriminalität nahm insbesondere bei tatverdächtigen Kindern von 2023 auf 2024 nochmals deutlich um 11,3% auf 13.755 Fälle zu, während auch bei Jugendlichen ein Anstieg um 3,8% auf 31.383 Fälle verzeichnet wurde (vgl. Bundesministerium des Inneren und für Heimat, 2025).

Gerade in dieser Phase wären präventive und flexible Handlungsansätze in der Kinder- und Jugendhilfe als verlässlicher Ort der Stabilität und Teilhabe unverzichtbar. Der 17. Kinder- und Jugendbericht weist jedoch darauf hin, dass sich beispielsweise die Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit in einer existenziellen Krise befinden. Schon seit Jahren ist ein Rückgang der Einrichtungen und eine Stagnation der Fachkräftezahlen zu beobachten. Diese Entwicklung wird unter anderem durch strukturelle Unterfinanzierung und einen eklatanten Fachkräftemangel verstärkt. Deshalb wird mit Nachdruck eine nachhaltige Stärkung der offenen Kinder- und Jugendarbeit gefordert, ihre bessere sozialräumliche Verankerung und eine dauerhafte, verlässliche Finanzierung. (Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, S. 15ff) Diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigt, die anhand des Vergleichs zwischen Pauschal- und Einzelfallfinanzierung die strukturellen Schwächen und Lücken der Einzelfalllogik insbesondere im Bereich der präventiven Kinder- und Jugendhilfe deutlich machen.

Eine weitere zentrale Erkenntnis für die Praxis betrifft den Umgang mit Rechtsansprüchen und deren Auswirkungen im Rahmen der Einzelfallfinanzierung. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass Rechtsansprüche zunehmend strategisch genutzt werden, um höhere finanzielle Mittel durchzusetzen. Dabei kritisieren nicht nur öffentliche Träger diese Praxis, auch

VertreterInnen freier Träger bestätigen, dass dadurch häufig sinnlose Auseinandersetzungen entstehen, die letztlich nicht der Qualität der Jugendhilfe zugutekommen.

Ein Beispiel hierfür schilderte der Jugendamtsleiter der Stadt Rosenheim. Er beschreibt, dass insbesondere im Bereich der stationären Hilfen die Kosten durch rechtliche Auseinandersetzungen erheblich steigen. Große Träger kalkulieren systematisch Wagnis- und Risikoaufschläge in ihre Tagessätze ein, und bei Streitigkeiten über Kosten werden spezialisierte Rechtsanwälte und Gutachter hinzugezogen, was die Tagessätze weiter in die Höhe treibt. Dabei würden teils absurde Situationen entstehen, wie beispielsweise, dass in stationären Einrichtungen teure rechtliche Auseinandersetzungen geführt werden, obwohl es nur um alltägliche Leistungen geht, wie etwa die Versorgung eines kranken Kindes mit einem Tee.¹⁸⁴ Diese Praxis trägt dazu bei, dass die Kosten im stationären Bereich kontinuierlich steigen, ohne dass ein realer fachlicher Mehrwert entsteht. Auch aus Sicht der freien Träger wird diese Entwicklung kritisch bewertet. Eine Trägervertretung schilderte, dass es zunehmend frustrierend sei, Teil eines Systems zu sein, das sich mehr um Abrechnung und Kosteneffizienz drehe als um die tatsächlichen Bedarfe junger Menschen. Teilweise verliere man, so die Interviewaussage sinngemäß, angesichts dieser Mechanismen das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit des gesamten Finanzierungssystems.¹⁸⁵

Zusätzlich wird die Problematik auch von Hinte bestätigt, der darauf hinweist, dass die wachsende Zahl einklagbarer Rechtsansprüche aus dem SGB VIII Kommunen zunehmend unter finanziellen Druck setzt. Die verpflichtende Umsetzung dieser Rechtsansprüche führe dazu, dass Städte und Gemeinden gezwungen seien, andere freiwillige Leistungen wie Schwimmbäder, Theater oder den öffentlichen Nahverkehr massiv einzuschränken oder ganz abzubauen. Hinte erklärt, dass diese Entwicklung eine bedenkliche Schieflage erzeugen kann. Notwendige Investitionen in Prävention, Infrastruktur und soziale Teilhabe werden unterfinanziert, weil immer größere Anteile kommunaler Budgets in die Erfüllung rechtlicher Einzelansprüche fließen, unabhängig von deren gesamtgesellschaftlicher Wirksamkeit oder Nachhaltigkeit.¹⁸⁶

Schließlich weist auch der Bayerische Städtetag auf die erheblichen Belastungen hin, die durch die zunehmende Klagepraxis freier Träger entstehen. Die Interviewperson schildert, dass sich die Auseinandersetzungen um Entgelte und Risikozuschläge in den letzten Jahren massiv

¹⁸⁴ Vgl. B-JAR, Z. 281-315.

¹⁸⁵ Vgl. B-FTL3, Z. 547-553.

¹⁸⁶ Vgl. Hinte, Z. 560-569.

verstärkt hätten und mittlerweile zu einem erheblichen Kostenanstieg in der stationären Jugendhilfe führen. Besonders kritisch sei dabei, dass diese Kostensteigerungen vollständig von den Kommunen getragen werden müssten, da es keine Refinanzierung durch Bundesmittel gebe. Die Interviewperson spricht in diesem Zusammenhang von einer „massiven Belastung der kommunalen Haushalte“, die dazu führe, dass finanzielle Mittel an anderer Stelle fehlten.¹⁸⁷

Trotz der vielfach erkannten Notwendigkeit von Veränderungen im System der Jugendhilfe scheitern praktische Reformen häufig an strukturellen Widerständen. Mehrere Interviewpersonen äußerten Veränderungsvorschläge, wie eine grundlegende Reform der Ausbildung in der Sozialen Arbeit, um mehr Haltung, Engagement und Qualitätsbewusstsein bei Fachkräften zu fördern.¹⁸⁸ Gleichzeitig wurde mehrfach betont, dass es an den nötigen strukturellen Rahmenbedingungen fehle, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. So schilderte eine Interviewperson, dass in Zeiten finanzieller Engpässe Innovation kaum möglich sei. Der Fokus liege fast ausschließlich auf Sparmaßnahmen, neue Konzepte würden deshalb kaum verfolgt.¹⁸⁹ Auch Hinte weist darauf hin, dass eine Umstellung von traditionellen entgeltbasierten Arbeitsweisen auf sozialraumorientierte Ansätze hochkomplex sei und vor allem auf massiven Widerstand innerhalb der bestehenden Personalstrukturen treffe.¹⁹⁰ Erfahrungen aus der Praxis würden außerdem zeigen, dass sowohl öffentliche als auch freie Träger oftmals an bestehenden Strukturen festhalten, aus Angst vor Kontrollverlust und wirtschaftlichen Unsicherheiten.¹⁹¹ Häufig mangelt es demnach an der Bereitschaft, Verantwortung abzugeben, an einer unterstützenden gesetzlichen Rahmung sowie an der Offenheit, tief verankerte und hierarchisch geprägte Arbeitskulturen zu verändern.

¹⁸⁷ Vgl. B-BST, Z. 82-168.

¹⁸⁸ Vgl. B-FTL1, Z. 347-367.

¹⁸⁹ Vgl. B-FTL2, Z. 479-499.

¹⁹⁰ Vgl. Hinte, Z. 448-456.

¹⁹¹ Vgl. B-FTR2, Z. 496-520.

6 Fazit

Insgesamt legen die Ergebnisse dieser Arbeit nahe, dass das jeweilige Finanzierungsmodell erhebliche Auswirkungen auf das Management freier Träger in der Kinder- und Jugendhilfe hat. Die Analyse verdeutlicht, dass pauschale Finanzierungsmodelle, wie sie etwa in der Stadt Rosenheim etabliert sind, mit einer signifikant höheren Planungssicherheit, einem reduzierten administrativen Aufwand und größerer Flexibilität im Personaleinsatz einhergehen. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es freien Trägern in Rosenheim, nicht nur fallbezogene Hilfen bedarfsgerecht umzusetzen, sondern darüber hinaus auch präventive und Gemeinwesen orientierte Angebote zu entwickeln, die im klassischen Einzelfallsystem in Landshut häufig durch strukturelle Hürden erschwert werden.

Im Gegensatz dazu sind Träger in Kommunen mit einzelfallbezogener Finanzierung stärker an die tatsächliche Fallzahl und eine detaillierte Leistungsdokumentation gebunden. Dies führt zu einer höheren wirtschaftlichen Unsicherheit, einem erhöhten bürokratischen Aufwand und zu einem Wettbewerbsumfeld, das teilweise als preisdruckgetrieben wahrgenommen wird, mit potenziell nachteiligen Folgen für fachliche Standards und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden.

In Bezug auf die erste Forschungsfrage, inwiefern die Wahl des Finanzierungsmodells das Management freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe beeinflusst, lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse eine klare Aussage treffen. Die Art der Finanzierung kann als zentraler Einflussfaktor auf das Management freier Träger gesehen werden, da sie sich nicht nur auf die planerische und wirtschaftliche Verlässlichkeit auswirkt, sondern auch die Höhe des bürokratischen Aufwands sowie die Wahrnehmung von Wettbewerb im jeweiligen regionalen Kontext beeinflusst.

Die Struktur des gewählten Finanzierungsmodells beeinflusst jedoch nicht nur administrative Abläufe, sondern in substanziellem Maße auch die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe im Sinne des SGB VIII. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage: „Inwiefern beeinflussen die unterschiedlichen Finanzierungsmodelle die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe?“, weisen die Ergebnisse darauf hin, dass pauschale Finanzierungsmodelle insgesamt förderlichere Voraussetzungen für die Einhaltung zentraler Qualitätsstandards schaffen.

Insbesondere im Bereich der Rahmenbedingungen, beispielsweise im Hinblick auf gesetzliche Legitimation, Fachkräftebindung, wirtschaftliche Effizienz, Innovationsfähigkeit sowie Transparenz, dokumentieren die erhobenen Interviewdaten eine deutlich positivere Bewertung

der Pauschalfinanzierung. Die Einzelfallfinanzierung hingegen erfordert eine detaillierte Abrechnung einzelner Leistungen, wodurch vor allem administrative Prozesse, wirtschaftliche Steuerung und rechtliche Vorgaben in den Vordergrund rücken. Dies kann die Umsetzung fachlicher Ziele erschweren, insbesondere dann, wenn präventive oder niedrigschwellige Angebote außerhalb klarer Fallkontexte liegen.

Besonders deutlich treten die Unterschiede auch in der bedarfsgerechten Leistungserbringung, der Möglichkeit zu Innovation und Evaluation sowie der Kooperationskultur zutage. Während pauschal finanzierte Strukturen Flexibilität, präventive Ansätze und verlässliche Zusammenarbeit im Sozialraum begünstigen, berichten Träger im Einzelfallsystem häufiger von eingeschränkter Anpassungsfähigkeit, innovationshemmenden Rahmenbedingungen und begrenzter Kooperation über Einzelfälle hinaus.

Eine weitere interessante Erkenntnis der Untersuchung betrifft die Einschätzung der gesetzlichen Legitimation sowie des Autonomie- und Pluralitätsgebots im Kontext der unterschiedlichen Finanzierungsmodelle. Entgegen der häufig vertretenen Position in der Fachliteratur, wonach die Einzelfallfinanzierung als rechtssicherer gilt und größere Trägervielfalt ermöglicht, zeigen die vorliegenden Ergebnisse ein abweichendes Bild. Die befragten Personen bewerteten die Einhaltung dieser Standards im Rahmen der Pauschalfinanzierung überwiegend positiv. Genannt wurden insbesondere transparente Zuständigkeiten, vertraglich geregelte Verfahren und die Wahrung des Wunsch- und Wahlrechts. Die vielfach geäußerten rechtlichen Bedenken gegenüber pauschalierten Budgets wurden in den Interviews kaum erwähnt und teils sogar ausdrücklich zurückgewiesen. Demgegenüber wurde die Einzelfallfinanzierung in mehreren Fällen mit einer faktischen Einschränkung von Trägervielfalt in Verbindung gebracht, beispielsweise durch die Bevorzugung kostengünstiger Anbieter oder intransparente Auswahlprozesse.

Diese Ergebnisse sind jedoch vor dem Hintergrund bestimmter Einschränkungen in ihrer Aussagekraft zu reflektieren. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass das pauschalierte Modell in der Stadt Rosenheim mit einer weitgehenden Monopolstellung einzelner Träger in den Sozialräumen einhergeht. In der Folge könnte die positive Bewertung der Pauschalfinanzierung auch durch strukturelle Vorteile bedingt sein, die sich aus der stabilen Marktstellung der Träger ergeben. Die Bewertung von Planungssicherheit und Kooperationskultur wäre somit auch unter dem Gesichtspunkt möglicher Abhängigkeiten, fehlender Konkurrenz und etablierter Vertragsverhältnisse zu betrachten.

Das ergänzend betrachtete Beispiel Traunstein verdeutlicht, dass in der kommunalen Praxis Finanzierungsmodelle nicht zwingend strikt pauschal oder einzelfallbezogen ausgestaltet sein müssen, sondern auch hybride Formen entstehen können. So wird etwa durch die pauschale Berücksichtigung fallunspezifischer Anteile im Stundensatz sowie durch eine stärker regionalisierte Zuständigkeitsstruktur eine Mischform praktiziert, die Elemente beider Ansätze integriert. Die spezifischen Wirkmechanismen dieses Modells konnten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht vertieft analysiert werden, da der Fokus auf dem systematischen Vergleich zwischen Rosenheim und Landshut lag. Eine weiterführende Untersuchung solcher intermediärer Modelle erscheint daher lohnenswert, um vertiefende Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwieweit differenzierte Finanzierungslogiken eine tragfähige Balance zwischen Planungssicherheit, Flexibilität und fachlicher Steuerungsfähigkeit ermöglichen.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse jedoch, dass qualitative Weiterentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nicht allein von pädagogischen Konzepten abhängt, sondern maßgeblich durch strukturelle und finanzielle Steuerung beeinflusst wird. Finanzierungsmodelle sind somit nicht neutral, sondern wirken gestaltend auf die Möglichkeiten und Grenzen pädagogischer Praxis. Eine stärkere Verankerung pauschalierter Ansätze, bei gleichzeitig klaren Kriterien für Transparenz und Qualität, erscheint auf Basis der Untersuchungsergebnisse als sinnvolle Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen.

Diese Einschätzung gewinnt zusätzlich an Relevanz, wenn man die praktischen Implikationen der bestehenden Finanzierungslogik betrachtet. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen deutlich, dass insbesondere die einzelfallbezogene Finanzierung in ihrer derzeitigen Ausgestaltung zentrale Handlungsfelder wie Prävention, sozialraumorientierte Arbeit und niedrighschwellige Angebote systematisch benachteiligt. Gerade die offene Kinder- und Jugendarbeit nimmt angesichts wachsender gesellschaftlicher Herausforderungen eine tragende Rolle für Teilhabe und Stabilität junger Menschen ein. Zudem werden rechtliche Leistungsansprüche im Rahmen der Einzelfalllogik zunehmend strategisch eingesetzt, was die fachliche Ausrichtung durch ökonomische und juristische Auseinandersetzungen überlagern kann. Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Reform wird von vielen AkteurInnen erkannt, stößt jedoch auf organisatorische, politische und rechtliche Barrieren.

Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass eine Übertragung der im Gesundheitswesen verbreiteten Finanzierungslogik, bei der Leistungen strikt einzelfallbezogen abgerechnet werden, auf die Kinder- und Jugendhilfe nicht zielführend ist. Während im Gesundheitswesen

vorrangig die Behandlung klar abgegrenzter Symptome und Probleme im Vordergrund steht, verfolgt die Kinder- und Jugendhilfe präventive und lebensweltorientierte Ziele. Es geht darum, fehlende familiäre und soziale Unterstützungsleistungen aufzufangen und tragfähige Strukturen für Kinder und Jugendliche aufzubauen. Eine rein problemzentrierte Logik, wie sie der Einzelfallfinanzierung inhärent ist, verfehlt daher die Kernaufgaben der Jugendhilfe. Darüber hinaus führen solche Finanzierungsansätze zu erheblichen Fehlanreizen bei freien Trägern, da wirtschaftliche Erwägungen tendenziell wichtiger werden als pädagogische Erfordernisse.

Abschließend sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund methodischer und kontextueller Begrenzungen zu interpretieren. Insbesondere die vereinzelte Mehrfachcodierung von Interviewaussagen kann zu Überschneidungen in der quantitativen Auswertung geführt haben. Darüber hinaus basiert die Untersuchung auf einer regionalen Fallstudie im bayerischen Raum, die schwerpunktmäßig den Vergleich zwischen Landshut (Einzelfallfinanzierung) und Rosenheim (Pauschalfinanzierung) in den Blick nimmt. Ein Blick auf den Landkreis Traunstein verdeutlicht, dass selbst innerhalb Bayerns ein einzelfallbasiertes Finanzierungssystem unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden kann. Diese Beobachtung macht die Vielfalt kommunaler Praxis deutlich und unterstreicht die Relevanz einer breiter angelegten, bundesweiten Untersuchung. Nur so lassen sich die Wirkungen verschiedener Finanzierungsmodelle in ihren konkreten lokalen Ausprägungen systematisch erfassen und vergleichend einordnen. Eine solche Analyse könnte einen wichtigen Beitrag zur fundierten Weiterentwicklung steuerungspolitischer Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe leisten.

7 Literaturverzeichnis

- Andessner, R. (2018). Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen. *Verbands-Management*, 44, 6–13.
- Aner, K., & Hammerschmidt, P. (2018a). Das Jugendamt. In K. Aner & P. Hammerschmidt (Hrsg.), *Arbeitsfelder und Organisationen der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (S. 97–107). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20564-5_7
- Aner, K., & Hammerschmidt, P. (2018b). Der Allgemeine soziale Dienst (ASD). In K. Aner & P. Hammerschmidt (Hrsg.), *Arbeitsfelder und Organisationen der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (S. 123–135). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20564-5_9
- Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Der Paritätische, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie Deutschland, & Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (Hrsg.). (2024). *Sozialkürzungen verhindern, In Zusammenhalt investieren, Umfrage zur finanziellen Lage der sozialen Arbeit*. AWO Bundesverband e.V. https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM_2024/Sozialk%C3%BCrzungen_verhindern_in_Zusammenhalt_investieren_190624.pdf
- Backhaus-Maul, H. (2024). Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland. In M. Sagmeister, K. Grunwald, & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (2. Auflage, S. 101–115). Nomos Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845279060>
- Bayerischer Landtag. (2017, Januar 30). *Schriftliche Anfrage der Abgeordneten Gabi Schmidt FREIE WÄHLER zu Kinder- und Jugendheimen in Bayern*. Bayerischer Landtag.
- Bayerischer Städtetag. (2021, September 3). *Satzung des Bayerischen Städtetags*. Bayerischer Städtetag. <https://www.bay-staedtetag.de/bayerischer-staedtetag/herzlich-willkommen/satzung>
- Bayerisches Landesamt für Statistik. (2024, Januar 16). *Pressemitteilung*. Bayerisches Landesamt für Statistik. <https://www.statistik.bayern.de/presse/mitteilungen/2024/pm011/index.html>
- Bayerisches Landesamt für Statistik (Hrsg.). (2025). *Einwohnerzahlen am 31. Dezember 2023. Gemeinden, Kreise und Regierungsbezirke in Bayern*. Bayerisches Landesamt für Statistik.

- Becker, M. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Sozialraumorientierung* (1. Aufl.). Kohlhammer.
https://www.facultas.at/item/Handbuch_Sozialraumorientierung/Martin_Becker?isbn=9783170372405
- Beckmann, K. (2024). Mehr als Kinderschutz: Der ASD als Teil der Kommunalverwaltung. In A. Brettschneider, S. Grohs, & N. Jehles (Hrsg.), *Handbuch Kommunale Sozialpolitik* (S. 1–17). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38616-0_41-1
- Bellmann, L., Kohaut, S., & Lahner, M. (2002). Das IAB-Betriebspanel – Ansatz und Analysepotentiale. In G. Kleinherz (Hrsg.), *IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (S. 13–20). Bundesanstalt für Arbeit.
- Bernzen, C. (2023). Finanzierung—Rahmenbedingungen der Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe. In D. Kieslinger (Hrsg.), *Die Wirtschaftlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe: Leistung. Entgelt. Qualität.* (1. Auflage, S. 40–55). Lambertus-Verlag.
- Bernzen, C., & Gros, T. (2021). Finanzierung freier Träger der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel, & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (S. 1873–1881). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_154
- Bode, I. (2023). Geld und Wirtschaftlichkeit im Sozialwesen. In D. Kieslinger (Hrsg.), *Die Wirtschaftlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe: Leistung. Entgelt. Qualität.* (1. Auflage, S. 19–39). Lambertus-Verlag.
- Böllert, K. (2018). Einleitung: Kinder- und Jugendhilfe – Entwicklungen und Herausforderungen einer unübersichtlichen sozialen Infrastruktur. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 3–62). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_1
- Braun, H. D., & Jüttner, A. (2024). Achtes Buch – Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII). In H. D. Braun & A. Jüttner (Hrsg.), *Sozialversicherungsrecht und sonstige Bereiche des Sozialrechts: Leitfaden für Praxis und Ausbildung mit Schaubildern und Beispielen* (S. 252–255). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23692-3.09>

- Brinkmann, V. (2010). Der Finanzierungsmix der freien Träger der Sozialwirtschaft. In V. Brinkmann (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Grundlagen – Modelle – Finanzierung* (S. 147–240). Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8935-2_9
- Budde, W., & Früchtel, F. (2006). Chancen und Risiken eines Sozialraumbudgets. *Sozial Extra*, 30(6), 9–13. <https://doi.org/10.1007/s12054-006-0217-0>
- Bundesministerium des Inneren und für Heimat (Hrsg.). (2025). *Polizeiliche Kriminalstatistik. Ausgewählte Zahlen im Überblick*. Bundesregierung.
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/sicherheit/BMI25028_pks-2024.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2013). *14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe* (1. Aufl.). MKL Druck.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2024). *17. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe* (1. Aufl.). MKL Druck.
- Buser, M., Stuhlmann, K., & Tillmann, K. (2019). Fünf Thesen für die erfolgreiche Zukunft von NPO. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 45(2), 32–37.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2002). *Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“*. *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. (Bd. 4). Leske und Budrich.
- Deutscher Caritasverband. (2022, Januar 7). *125 Jahre Caritas in Deutschland*. Caritas.
<https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/verbandsgeschichte/125-jahre-caritas/125-jahre-caritas>
- Deutscher Caritasverband. (2024, Juli 16). *Die Caritas in Zahlen*. Caritas.
<https://www.caritas.de/diecaritas/wir-ueber-uns/die-caritas-in-zahlen/statistik>
- Diakonie Deutschland. (2025). *Unsere Geschichte—Diakonie Deutschland*. Diakonie Deutschland.
<https://www.diakonie.de/informieren/die-diakonie/unsere-geschichte>

- Droß, P. J. (2013). *Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor: Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. <https://www.econstor.eu/handle/10419/75210>
- Emanuel, M. (2015). *Die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: Eine institutionsökonomische Analyse* (1. Auflage). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845263793>
- Emanuel, M. (2023). Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung aus institutionsökonomischer Sicht. In D. Kieslinger (Hrsg.), *Die Wirtschaftlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe: Leistung. Entgelt. Qualität*. (1. Auflage, S. 156–186). Lambertus-Verlag.
- Endrös, A. (1988). Traditionelle Bemühungen um Klärung des Begriffs Körperschaft des Öffentlichen Rechts. In A. Endrös (Hrsg.), *Rechtsprechung und Computer in den neunziger Jahren: Am Beispiel von Begriff und Typologie der Körperschaft des öffentlichen Rechts* (S. 35–51). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-73965-1_3
- Faber-Wiener, G. (with Gjecaj, B.). (2023). *Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen: Gemeinsam Verantwortung übernehmen: Leitfaden für konstruktive, glaubwürdige und transparente CSR-Projekte* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland. (2023, August 1). *Finanzierung von Einrichtungen und Diensten*. Infosystem Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. https://www.kinder-jugendhilfe.info/strukturen/finanzierung/finanzierung-von-einrichtungen-und-diensten?utm_source=chatgpt.com
- Fischer, T. M., Möller, K., & Schultze, W. (2015). *Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2025). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (3. Aufl.). facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838563473>
- Fründt, S. (2019, Januar 13). *Hubertus Heil: Verzicht auf 13. Sozialgesetzbuch aus Aberglaube*. DIE WELT. <https://www.welt.de/wirtschaft/article186958284/Hubertus-Heil-Verzicht-auf-13-Sozialgesetzbuch-aus-Aberglaube.html>

- Fürst, R., & Hinte, W. (Hrsg.). (2020). *Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven*. Facultas.
- Gerlach, F., & Hinrichs-Weinhold, K. (2024). Leistungserbringungsrecht in der Sozialwirtschaft. In M. Sagmeister, K. Grunwald, & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (2. Auflage, S. 171–198). Nomos Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845279060>
- Gerull, P. (2001). Qualität und Qualitätsentwicklung in den Erziehungshilfen. In V. Birtsch, K. Münstermann, & W. Trede (Hrsg.), *Handbuch Erziehungshilfen. Leitfaden für Ausbildung, Praxis und Forschung*. (S. 440–457). Votum-Verl.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. (2025, Januar 23). *GEW: „Reformprozess in der Kinder- und Jugendhilfe gescheitert – Fachkräfte stehen stark unter Druck“*. GEW - Die Bildungsgewerkschaft. <https://www.gew.de/presse/pressemitteilungen/detailseite/gew-reformprozess-in-der-kinder-und-jugendhilfe-gescheitert-fachkraefte-stehen-stark-unter-druck>
- Greiling, D. (2014). Qualität und Transparenz von NPOs: Pflichtübung oder Chance? In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (Bd. 46, S. 231–244). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_13
- Greiner, K., & Höfer, S. (2023). *20 Jahre Sozialraumorientierung in Rosenheim. Ein Fachkonzept in der Praxis* (L. Mutzbauer, M. Petzold, & H. Schätzel, Hrsg.). Flyeralarm. https://www.rosenheim.de/fileadmin/Buergerservice/Kinder-und-Jugendliche/fachkonzept_20_jahre_sro_ro_2023.pdf
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0254>
- Grüne, B., Hoops, S., Willems, D., & Schmoll, A. (2024). *Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention. Zahlen – Daten – Fakten Jugendgewalt*. Deutsches Jugendinstitut e.V. <https://doi.org/10.36189/DJI202424>

- Harvey, L., & Green, D. (2000). Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In A. Helmke, W. Hornstein, & E. Terhart (Hrsg.), *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule* (S. 17–39). Beltz.
- Heinze, R. G. (2020). Wohlfahrtsverbände als prägende Gestaltungsakteure des deutschen Systems sozialer Dienste. In R. G. Heinze (Hrsg.), *Gesellschaftsgestaltung durch Neujustierung von Zivilgesellschaft, Staat und Markt* (S. 109–120). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30907-7_5
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. Vahlen.
- Hinken, F. (2023). Interorganisationale Kooperation in den Erziehungshilfen. In D. Kieslinger (Hrsg.), *Die Wirtschaftlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe: Leistung. Entgelt. Qualität*. (1. Auflage, S. 203–221). Lambertus-Verlag.
- Hinrichs, K. (2018). 20 Jahre Streit um die Sozialraumorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe. In *Recht der Jugend und des Bildungswesens* (Bd. 66, Nummer 2, S. 176–200).
- Hinte, W. (2006a). *Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts „Sozialraumorientierung“ (Einleitung)*. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90393-4_1
- Hinte, W. (2006b). Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgets—Ein Plädoyer für begriffliche Klarheit. *Sozial Extra*, 30(6), 28–32. <https://doi.org/10.1007/s12054-006-0222-3>
- Hinte, W. (2020). Original oder Karaoke—Was kennzeichnet das Fachkonzept Sozialraumorientierung? In R. Fürst & W. Hinte (Hrsg.), *Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven* (S. 11–26). Facultas.
- Hinte, W., Litges, G., & Groppe, J. (2003). *Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen*. Edition Sigma.
- Hohendanner, C., Priemer, J., Rump, B., Krebstakies, R., Bischoff, A., & Schmitt, W. (2019). Organisierte Zivilgesellschaft. In H. Krimmer (Hrsg.), *Datenreport Zivilgesellschaft* (S. 7–54). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22958-0_5
- Hohendanner, C., Priemer, J., Rump, B., & Schmitt, W. (2019). Zivilgesellschaft als Arbeitsmarkt. In H. Krimmer (Hrsg.), *Datenreport Zivilgesellschaft* (S. 93–112). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22958-0_5

- Hopmann, B. (2021). SGB VIII-Reform und Inklusion. *Sozial Extra*, 45(6), 414–418.
<https://doi.org/10.1007/s12054-021-00435-2>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (AC16339727; 2nd ed. 2021.). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kaltenbrunner, K. A. (2018). *Dynamisierung des Nonprofit-Managements* (D. Witt & D. Greiling, Hrsg.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21126-4>
- Katholisches Jugendsozialwerk München e.V. (o. J.). *Über uns*. Katholisches Jugendsozialwerk München e.V. Abgerufen 11. März 2025, von <https://kjsw.de/ueber-uns/>
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783. <https://doi.org/10.2307/255378>
- Kessl, F., & Reutlinger, C. (2018). Sozialraumorientierung. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 1067–1093). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_1
- Kirchner, M., & Knoblich, J. (2009). Outsourcing tertiärer Dienstleistungen. In I. Behrendt, H.-J. König, & U. Krystek (Hrsg.), *Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement: Outsourcing, IT-Nutzenpotenziale, Kooperationsformen, Changemanagement* (S. 103–112). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00935-8_5
- Kirste, S. (2017). *Theorie der Körperschaft des öffentlichen Rechts: Verwaltungshistorische, organisationstheoretische und verwaltungsorganisationsrechtliche Aspekte*. Universitätsverlag Heidelberg. <http://eplus.uni-salzburg.at/obvusboa/3665870>
- Kropik, A. (2014). Das Maß aller Dinge? – Eine Kontrastierung von Nonprofit-Organisationen und Unternehmen aus systemtheoretischer Perspektive. In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (S. 343–356). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_20
- Kurz-Adam, M., Frick, U., & Köhler, M. (2001). Der Hilfeerfolg in den stationären Hilfen—Ergebnisse der Studie „Umbau statt Ausbau“. Zur Evaluation stationärer Erziehungshilfen in der Landeshauptstadt München. *Pädagogischer Rundbrief*, 1, 2–12.

- Langer, A. (2024). Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen. In M. Sagmeister, K. Grunwald, & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (2. Auflage, S. 61–86). Nomos Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845279060>
- Littich, E., & Schober, C. (2013). Finanzierung von NPOs. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5., überarb. Aufl., S. 289–312). Schäffer-Poeschel.
- Marquard, P. (2016). Jugendamt. In W. Schröer, N. Struck, & M. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe* (2., überarbeitete Auflage, S. 683–701). Beltz Juventa. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779943327
- Marquard, P., & Trede, W. (2018). Das zweigliedrige Jugendamt. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 115–129). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_4
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz. <https://content-select-com.uaccess.univie.ac.at/de/portal/media/view/6230dc9f-d158-4bda-a1f2-1d0db0dd2d03?forceauth=1>
- Meier-Gräwe, U., & Wagenknecht, I. (2011). *Kosten und Nutzen Früher Hilfen* (Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Hrsg.). NZFH. <https://www.fruehehilfen.de/service/publikationen/einzelansicht-publikationen/titel/kosten-und-nutzen-frueher-hilfen/>
- Merchel, J. (2018). Trägerstrukturen und Organisationsformen in der Kinder- und Jugendhilfe. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 93–113). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_3
- Merchel, J. (2019). Hilfeplanung. In J. Merchel (Hrsg.), *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst* (3. Aufl., S. 190–202). Ernst Reinhardt. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92235-5_1
- Meyer, M., & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 3–14). Schäffer-Poeschel.
- Meysen, T., Beckmann, J., Reiß, D., & Schindler, G. (2014). *Recht der Finanzierung von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe: Rechtlicher Rahmen und Perspektiven im SGB VIII* (1. Aufl.). Nomos.

- Münder, J. (2001). Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht. Rechtsgutachten im Auftrag der IGFH und des SOS-Kinderdorf e. V. *Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand, SPI-Schriftenreihe*(1), 6–124.
- Münder, J. (2005). Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. *Zentralblatt für Jugendrecht*, 92(3), 89–98.
- Noack, M. (2020). „Gibt es dazu auch Forschungsergebnisse?“—Zur Empirie der „Big Five“. In R. Fürst & W. Hinte (Hrsg.), *Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven* (S. 233–257). Facultas.
- Priller, E., Alscher, M., Droß, P., Paul, F., Poldrack, C., Schmeißer, C., & Waitkus, N. (2012). *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/74412/1/74665247X.pdf>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video* (1. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rauschenbach, T., Mühlmann, T., Meiner-Teubner, C., Fendrich, S., Volberg, S., Böwing-Schmalenbrock, M., Tabel, A., Olszenka, N., Afflerbach, L., Pothmann, J., Erdmann, J., Tiedemann, C., Froncek, B., Röhm, I., Haubrich, J., & Kopp, K. (2024). *Kinder- und Jugendhilfereport 2024: Eine kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743044>
- Rentzsch, C. (2018). *Strategien zivilgesellschaftlicher Organisationen im Umgang mit Veränderungen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19678-3>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1*. Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Schellberg, K.-U., & Holtkamp, C. (2023). *Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft*. Walhalla Digital; (c) Walhalla Digital. https://www.wiso-net.de/document/WLHE__9783802969447202

- Schick, S. (2024). Rechts- und Organisationsformen. In M. Sagmeister, K. Grunwald, & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (2. Auflage, S. 285–303). Nomos Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845279060>
- Schmitt, W. (2023, März). *Einrichtungstatistik 2022*. Diakonie Deutschland. <https://www.diakonie.de/informieren/infothek/2023/september/032023-einrichtungstatistik-2022>
- Schröer, W., & Struck, N. (2018). Kinder- und Jugendhilfe. In G. Graßhoff, A. Renker, & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit: Eine elementare Einführung* (S. 115–131). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15666-4_9
- Schubert, P., Kuhn, D., & Tahmaz, B. (2023). *ZiviZ-Survey 2023: Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken*. ZiviZ im Stifterverband.
- Seckinger, M., Burschel, M., & Klein-Zimmer, K. (2022). *Gute Heime: Möglichkeiten der Sichtbarmachung der Qualitäten stationärer Hilfen zur Erziehung* (1. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Simsa, R. (2016). Ökonomisierungsdruck im NPO-Sektor. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 42(1), 33–36.
- Simsa, R., & Zimmer, A. (2014). Quo vadis? In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (S. 11–37). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_1
- Startklar Soziale Arbeit gGmbH. (2025a). *Die Startklar-Gruppe. Über uns und unsere Mission*. Startklar Soziale Arbeit. <https://www.startklar-soziale-arbeit.de/startklar-gruppe/>
- Startklar Soziale Arbeit gGmbH. (2025b). *Unsere Geschichte*. Startklar Soziale Arbeit. <https://www.startklar-soziale-arbeit.de/startklar-gruppe/unsere-geschichte/>
- Statistisches Bundesamt. (2024, Dezember 6). *Ausgaben Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland von 2001 bis 2023 (in Milliarden Euro)*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72050/umfrage/ausgaben-fuer-kinder-und-jugendhilfe-in-deutschland/>

- Struck, N. (2016). Kinder- und Jugendhilfegesetz/ SGB VIII. In W. Schröer, N. Struck, & M. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe* (2., überarbeitete Auflage, S. 666–682). Beltz Juventa. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779943327
- Sturzenhecker, B., & Richter, E. (2012). Die Kinder- und Jugendarbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Aufl., S. 439–459). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4_25
- Tauchner, M. (2020). „Ja, dürfen’s denn das?“—Die Welt als normierter Wille und sozialräumliches Vorstellungsvermögen. In R. Fürst & W. Hinte (Hrsg.), *Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven* (S. 27–37). Facultas.
- Tisch, A., & Tophoven, S. (2023). Beschäftigungs- und Arbeitsqualität von Berufen im Nonprofit-Sektor im Fokus sozialer Nachhaltigkeit. In J. Hilgers-Sekowsky, N. Richter, & N. Ermel (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen: Transdisziplinäre Perspektiven für ein zukunftsfähiges Management* (S. 51–62). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40659-2_4
- Underwood, L., & Rowitz, L. (2023). Zur (Un-)Bedeutsamkeit der Ökonomisierung: Eine Differenzierung des Einflusses ökonomischer Logiken auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe. *AIS-Studien*, 16(1), 74–87. <https://doi.org/10.21241/ssoar.86828>
- von dem Berge, B. (2020). Teilstandardisierte Experteninterviews. In M. Tausendpfund (Hrsg.), *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick* (S. 275–300). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30237-5_9
- Wex, T. (2004). *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81608-5>
- Wiesner, R. (2018). Die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 165–177). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19096-9_6
- Wittmann, T. (2020). Sozialraumorientierte Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim: Ein Finanzierungsmodell zur Unterstützung sozialarbeiterischer Fachlichkeit. In R. Fürst & W.

- Hinte (Hrsg.), *Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven* (S. 165–174). Facultas.
- Zeller, M. (2016). Stationäre Erziehungshilfen. In W. Schröer, N. Struck, & M. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe* (2., überarbeitete Auflage, S. 792–812). Beltz Juventa.
http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779943327
- Zentrum Bayern Familie und Soziales. (o. J.-a). *Organisation der Jugendhilfebehörden*. Bayerisches Landesjugendamt. Abgerufen 21. Januar 2025, von
<https://www.blja.bayern.de/steuerung/organisation-jugendhilfebehoerden/index.php>
- Zentrum Bayern Familie und Soziales. (o. J.-b). *Regionale Entgeltkommissionen*. Zentrum Bayern Familie und Soziales. Bayerisches Jugendamt. Abgerufen 18. März 2025, von
<https://www.blja.bayern.de/service/adressen/entgeltkommissionen/index.php>
- Zierer, B. (2024). Qualität in der Sozialen Arbeit. In Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (Hrsg.), *Finanzierung und Organisation Sozialer Arbeit* (S. 24–29). Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit.
- Zimmer, A., & Priller, E. (2022). *Der Nonprofit-Sektor in Deutschland* (Friedrich-Ebert-Stiftung, Hrsg.). Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://collections.fes.de/publikationen/461400>
- Zimmer, A., Priller, E., & Anheier, H. (2013). Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5. überarbeitete Auflage 2013, S. 15–36). Schäffer-Poeschel.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Sektoren-Modell	6
Abbildung 2: Anzahl der bezahlten Beschäftigten im Dritten Sektor in Millionen.....	9
Abbildung 3: Finanzierungsquellen in NPOs.....	14
Abbildung 4: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis	28
Abbildung 5: Organisation der Jugendhilfe in Bayern.....	34
Abbildung 6: Öffentliche Finanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe	44
Abbildung 7: Sozialräume der Stadt Rosenheim	53
Abbildung 8: Codehäufigkeit zur wahrgenommenen Planungssicherheit in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung	69
Abbildung 9: Codehäufigkeit zu dem wahrgenommenen bürokratischen Aufwand in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung.....	73
Abbildung 10: Codehäufigkeit zu dem wahrgenommenen Wettbewerb in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung.	77
Abbildung 11: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Rahmenbedingungen“ im jeweiligen Finanzierungsmodell	82
Abbildung 12: Codierte Aussagen zu den Rahmenbedingungen für eine qualitative Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung	83
Abbildung 13: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Bedarfsgerechtigkeit“ im jeweiligen Finanzierungsmodell	91
Abbildung 14: Codierte Aussagen zu der Bedarfsgerechtigkeit nach SGB VIII in der Einzelfall- und Pauschalfinanzierung.....	92
Abbildung 15: Gesamtzahl der codierten Aussagen aus den Interviews mit den freien Trägern zur Einhaltung der Qualitätsstandards der Kategorie „Zusammenarbeit“ im jeweiligen Finanzierungsmodell	98

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikationsmöglichkeit von NPOs: ICNPO	20
Tabelle 2: Qualitätsstandards nach SGB VIII	39
Tabelle 3: Übersicht der Interviewpersonen	59
Tabelle 4: Finanzierungsstrukturen in den untersuchten Kommunen.....	65
Tabelle 5: Überblick über die in den Interviews analysierten Qualitätsstandards	82

Anhang

Anhang 1: Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Unterkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Rahmenbedingungen	Autonomie und Pluralitätsgebot freier Träger	Hoch	Wahrung der Selbstständigkeit freier Träger und Vielfalt der Angebote wird immer eingehalten.	Aber eine unüberschaubare Anzahl an Trägern, zum Teil an Einzelpersonen, die auf den Markt kommen, Hilfen anbieten, dann auch wieder wechseln (...). (B-FTL3, Z.251-252)	Textstellen, in denen betont wird, dass freie Träger selbstständig agieren können, und die Trägervielfalt nicht durch das Finanzierungsmodell eingeschränkt wird.
		Niedrig	Wahrung der Selbstständigkeit freier Träger und Vielfalt der Angebote wird nicht immer eingehalten.	Wir haben unter der Hand erfahren, dass die Mitarbeiter im ASD im Kreisjugendamt ein zweites Gutachten schreiben müssen, wenn sie teure Träger nehmen. (B-FTL2, Z. 160-162)	Textstellen, in denen deutlich wird, dass die Autonomie und die Vielfalt der freien Träger eingeschränkt ist, z. B. durch starre Vorgaben, eingeschränkte Angebotsgestaltung oder Bevorzugung bestimmter AnbieterInnen.
	Gesetzliche Legitimation	Hoch	Gesetzliche Standards zur Betriebserlaubnis für Einrichtungen und Prüfungsrechte werden erfüllt.	Das Gesetz kennt Entgeltfinanzierungen und Zuschusszuschuss, also Zuwendungsfinanzierung. Das sind die im Gesetz benannten Finanzierungen. (Hinze, Z. 79-81)	Aussagen, die darauf hinweisen, dass gesetzliche Anforderungen an Betriebserlaubnis und Prüfungen konsequent eingehalten werden.
		Niedrig	Gesetzliche Standards zur Betriebserlaubnis für Einrichtungen und Prüfungsrechte werden nicht immer erfüllt.	Also ich finde es sehr ärgerlich und es ist eigentlich auch 182 nicht rechtskonform, was die da machen, aber. (B-FTL2, Z.182-183)	Hinweise darauf, dass Standards nicht erfüllt oder Prüfprozesse umgangen, erschwert oder nicht angewendet werden.
	Fachkräftegebot	Hoch	Es werden stets qualifizierte Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe eingesetzt.	Weil wir hier ein Team haben, die hochfahren sind und zum Teil schon seit 25 Jahren hier am Markt tätig sind. Das heißt, sie kennen jedes Netz, sie haben ein super Netzwerk. Die kennen die, sind mit allen Wassern gewaschen, aber machen deshalb auch schon seit 25 Jahren. (B-FTL3, Z. 209-212)	Aussagen, die den konsequenten Einsatz von qualifizierten Fachkräften bestätigen und die Einhaltung gesetzlicher Qualifikationsanforderungen betonen.
		Niedrig	Es werden nicht immer qualifizierte Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe eingesetzt.	Also zum Beispiel die setzen dann in sozialpädagogische Familienhilfe keine Sozialpädagogen oder Sozialpädagoginnen mehr ein, sondern Erzieherinnen und Erzieher. Und das setzt den Standard runter. (B-FTL3, Z. 254-256)	Aussagen über Personalmangel, Einsatz nicht-qualifizierter Kräfte oder bewusste Abweichung vom Fachkräftegebot.
	Wirtschaftliche Effizienz	Hoch	Die Mittelverwendung erfolgt stets wirtschaftlich und sparsam.	Als Träger habe ich die Situation, dass ich auskömmlich finanziert bin, aber auch nicht über finanziell. Ich habe keine hohen Gewinnmargen in dem Bereich. (B-FTR3, Z. 82-84)	Aussagen, die eine effiziente, ressourcenschonende oder sparsame Verwendung der Steuergelder beschreiben.
		Niedrig	Die Mittelverwendung erfolgt nicht immer wirtschaftlich und sparsam.	Und all das Geld, was in guter Absicht der Gesetzgeber ausreicht, fließt letztlich dann in Kontrolle, in Rechenschaftsberichte, in Tätigkeiten, die nichts mit der direkten Klientel zu tun haben. (Hinze, Z. 111-113)	Aussagen, die eine ineffiziente, verschwenderische oder unnötige Verwendung von Steuergeldern beschreiben.
	Transparenz und Information	Hoch	Relevante Informationen von öffentlichen- und freien Trägern werden transparent für die Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.	Keine großen Diskussionen, Drohungen. Und das ist ja, das ist schon sehr angenehm. Es ist halt eine ganz andere Form von Transparenz, die dann entsteht. Ja, und die gibt, glaube ich, beiden Seiten Sicherheit. (B-FTR1, Z. 137-138)	Aussagen, die die Nachvollziehbarkeit und Offenheit von Entscheidungen, Kriterien und Informationen betonen.

Bedarfsgerechtigkeit		Niedrig	Relevante Informationen von öffentlichen- und freien Trägern werden nicht immer transparent für die Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.	Das würde jetzt, wenn man ein Jugendamt fragen würde, keiner zugeben. (B-FTL3, Z. 359-360)	Aussagen, die Intransparenz, mangelnde Information oder undurchsichtige Prozesse kritisieren.
	Innovation und Evaluation	Hoch	Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung und Innovation werden gefördert oder ermöglicht.	Und da ist uns ja mal mit dieser durchfinanzierten Gruppe, die das Geld bekommen, egal ob Kinder dort sind oder nicht. Da ist uns was Revolutionäres gelungen. (B-FTR2, Z. 464-466)	Aussagen, die auf kontinuierliche Qualitätsentwicklung, Evaluation und Innovationsförderung hinweisen.
		Niedrig	Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung und Innovation werden nicht gefördert oder ermöglicht.	Weil jeder Angst hat. Weil jeder das, was er hat, dringend so in der Form behalten will. (B-FTL2, Z. 530-531)	Aussagen, die fehlende Evaluation, mangelnde Qualitätssicherung oder blockierte Innovation thematisieren.
	Ganzheitliche Förderung	Hoch	Alle Lebensbereiche der AdressatInnen in der Kinder- und Jugendhilfe werden berücksichtigt und miteinander verknüpft.	Die haben sich immer auch politisch engagiert, die haben immer auch in Stadtteilen sich um Strukturen bemüht, um Spielplätze, um was weiß ich, Mietzustände, die zu verbessern, um strukturelle Veränderungen in in den Regionen. (B-FTR2, Z. 150-153)	Textstellen, in denen deutlich wird, dass die Kinder- und Jugendhilfe im Rahmen des jeweiligen Finanzierungsmodells nicht isoliert erfolgt, sondern alle relevanten Lebensbereiche der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien aktiv mitgedacht und einbezogen werden. Die Förderung wird als integriert in das soziale Netzwerk der AdressatInnen beschrieben.
		Niedrig	Es werden nicht immer alle Lebensbereiche der AdressatInnen in der Kinder- und Jugendhilfe berücksichtigt und miteinander verknüpft.	Wenn es mir um die Gesamtversorgung geht, die abzusichern, dann. Dann braucht es einen ganzheitlicheren Ansatz. (B-FTR3, Z. 89-90)	Textstellen, die darauf hinweisen, dass sich die Hilfe ausschließlich auf eine konkrete Maßnahme oder Problemlage konzentriert, ohne andere Lebensbereiche oder den sozialen Raum der Kinder, Jugendlichen und deren Familien zu berücksichtigen.
	Inklusion und Gleichberechtigung	Hoch	Kinder und Jugendliche mit Behinderungen oder besonderen Bedürfnissen erhalten die gleichen Chancen auf Förderung und Teilhabe erhalten.	Also wenn so Gott will und es dann Ende Januar tatsächlich zum Gesetz wird, dann haben wir das ganz, ganz, ganz große Thema Inklusion gut aufgestellt. (B-FTR2, Z. 485-487)	Aussagen, die betonen, dass Kinder und Jugendliche unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung etc. gleichberechtigten Zugang zu Angeboten haben.
		Niedrig	Kinder und Jugendliche mit Behinderungen oder besonderen Bedürfnissen erhalten nicht immer die gleichen Chancen auf Förderung und Teilhabe erhalten.	Und wenn der IQ unter 70 ist, dann gehörst du zum Bezirk und dann hast du eigentlich keine. (...) Kein Recht mehr darauf, qualitätsmäßig über die Jugendhilfe betreut zu werden. (B-FTL2, Z. 366-367)	Aussagen, dass bestimmte Gruppen benachteiligt werden oder strukturell schlechteren Zugang haben.
	Bedarfsgerechte Leistungen	Hoch	Das Finanzierungsmodell ermöglicht eine passgenaue pädagogische Förderung, da Mittel zielgerichtet eingesetzt werden.	Im Vordergrund steht der Wille des Menschen, die Tatsache, dass er nicht betreut wird, sondern dass er aktiv an der Hilfe teilnimmt. (Hinze, Z.408-410)	Textstellen, in denen deutlich wird, dass das Finanzierungsmodell Anreize schafft, Angebote am individuellen Bedarf von Kindern, Jugendlichen und Familien auszurichten und flexibel auf deren Lebensrealität zu reagieren.
		Niedrig	Das Finanzierungsmodell schafft finanzielle Anreize, die pädagogisch nicht sinnvoll sind.	Also werde ich als Träger eher schauen müssen, dass ich die Einheiten ausschöpfe im Rahmen der Bewilligung. Auch wenn es nicht unbedingt pädagogisch notwendig wäre, weil sonst habe ich ein Planungsproblem und ein Finanzierungsproblem. (B-FTR3, Z. 112-115)	Textstellen, die darauf hinweisen, dass das Finanzierungsmodell keine oder sogar hinderliche Anreize für bedarfsgerechte, pädagogisch sinnvolle Leistungen bietet. Freie Träger orientieren sich eher an Finanzierungslogiken, was zu standardisierten oder fachlich fragwürdigen Hilfen führen kann.

Zusammenarbeit	Kooperation und Vernetzung	Hoch	Es findet eine ausgeprägte Koordination mit anderen freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe sowie Institutionen wie Schulen und Sozialdienste statt, damit Ressourcen besser genutzt werden.	Die Tatsache, dass Jugendhilfe sich versteht als integriert mit anderen Verwaltungsbereichen (...). (Hinze, Z. 411-412)	Aussagen, die eine gute Kooperation mit anderen Institutionen, oder unter den freien Trägern betonen, sowie eine verlässliche strukturelle Zusammenarbeit beschreiben.
		Niedrig	Es findet keine ausgeprägte Koordination mit anderen freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe sowie Institutionen wie Schulen und Sozialdienste statt, damit Ressourcen besser genutzt werden.	Das hat in allererster Linie der [Anonym] hintertrieben, indem er einfach selber zu Verhandlungen gegangen ist. Also die Konkurrenzsituation ist schon sehr spürbar, ist schon sehr spürbar. (B-FTL1, Z. 144-147)	Aussagen, die eine mangelnde Vernetzung mit anderen Institutionen und unter freien Trägern, Koordinationsprobleme oder parallele Strukturen beschreiben.
	Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern	Hoch	Es findet eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen öffentlichen und freien Trägern statt.	Also die sichern sich viel mehr ab im Voraus und wir gehen vertrauensvoll miteinander um. Partnerschaftlich sind wir da unterwegs mit den Trägern. Ich weiß, du machst das richtig. Da ist das Geld. (B-JAR, Z. 76-78)	Aussagen, die auf eine partnerschaftliche, gleichberechtigte und konstruktive Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlichen Trägern hinweisen.
		Niedrig	Es findet keine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen öffentlichen und freien Trägern statt.	Da gibt es beim Kreisjugendamt gibt es auch nicht wirklich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Also das ist ein ganz schönes Machtgefälle und ein ganz schönes. (B-FTL2, Z. 168-169)	Aussagen, in denen Machtungleichgewichte und Misstrauen zwischen freien und öffentlichen Trägern geschildert werden.
Strategische Entscheidungen	Wettbewerbswahrnehmung	Fördernd	Der Wettbewerb zwischen den freien Trägern innerhalb des jeweiligen Finanzierungsmodells wird als fördernd wahrgenommen.	Das ist dann einfach Markt und Konkurrenz und Mitanbieter. Aber okay, weil wir uns in den Sparten, die wir haben, auch mit diesen bereichsübergreifenden Konzeptionen so ein Konstrukt aufgebaut haben, dass uns eigentlich ja in vielen Teilen auch in ein Alleinstellungsmerkmal bringt. (B-FTL3, Z. 266-269)	Aussagen, die Wettbewerb zwischen den freien Trägern als motivierend, qualitätssteigernd oder innovationsfördernd beschreiben.
		Hindernd	Der Wettbewerb zwischen den freien Trägern innerhalb des jeweiligen Finanzierungsmodells wird als hindernd wahrgenommen.	Und dann gab es noch einen Preiskampf. Wenn man als freier Träger unbequem war, dann hat man halt auch keinen Auftrag mehr bekommen aus der Ecke. (B-FTR2, Z. 160-162)	Aussagen, in denen Konkurrenzdruck, Ressourcenmangel oder der Verlust kooperativer Strukturen zwischen den freien Trägern kritisiert werden.
	Planungssicherheit	Hoch	Das Finanzierungsmodell beeinflusst die langfristige finanzielle Stabilität der freien Träger positiv.	Die Träger? Die können sich einfach auf das verlassen, was sie bekommen. (B-JAR, Z. 81)	Aussagen, die die finanzielle, personelle oder strategische Planbarkeit von Leistungen und Angeboten betonen.
		Niedrig	Das Finanzierungsmodell beeinflusst die langfristige finanzielle Stabilität der freien Träger negativ.	Aber in Zeiten, wo wir schlecht ausgelastet sind, da ist das anders. Und dann müssen wir gucken, wie bieder wir uns an, dass wir die Fälle bekommen, wenn wir zu teuer sind. (B-FTL2, Z. 474-476)	Aussagen, in denen fehlende Sicherheit für die Zukunft, kurzfristige Finanzierung oder unsichere Rahmenbedingungen thematisiert werden.
	Bürokratischer Aufwand	Hoch	Mit dem jeweiligen Finanzierungsmodell ist ein hoher Verwaltungsaufwand verbunden.	Man muss beschuerte Formen des Nachweises führen, die äußerst bürokratisch aufwendig sind. (Hinze, Z.104-105)	Aussagen, die eine hohe bürokratische Belastung, Zeitaufwand oder ineffiziente Prozesse beschreiben.
		Niedrig	Mit dem jeweiligen Finanzierungsmodell ist ein geringer Verwaltungsaufwand verbunden.	Ich muss nicht sagen, wie viele Stunden ich für wen gebraucht habe. Großartig. Also spart wahnnsinnig Bürokratie. (Hinze, Z.252-253)	Aussagen, in denen der Verwaltungsaufwand als verhältnismäßig, machbar oder unterstützend beschrieben wird.

Anhang 2: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden: Bayerischer Städtetag

Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet und anonymisiert.

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihren Namen, Ihre Tätigkeit und die Rolle Ihres Amtes in der Kinder- und Jugendhilfe in Bayern vorstellen?
 - (1) Inwiefern haben Sie mit den Finanzierungsmodellen der Kinder- und Jugendhilfe in den Kommunen zu tun?
 - (2) Sie haben ja im Bayerischen Städtetag einen guten Überblick über die Interessen der bayerischen (kreisfreien) Städte. Wie schätzen Sie die Stimmung der Städte zur Finanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe grundsätzlich ein?

Finanzierung

2. Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach ökonomische Rahmenbedingungen für die Kinder- und Jugendhilfe?
 - (1) Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind für die Wahl des Finanzierungsmodells maßgeblich?
 - (2) Welche Arten der Finanzierung sind nach SGB VIII in der Kinder- und Jugendhilfe möglich?

Einzelfallbezogene Finanzierung

3. Ermöglicht die einzelfallbezogene Finanzierung Ihrer Meinung nach eine optimale Qualität der Kinder- und Jugendhilfe?
 - (1) Würden Sie sagen, dass die einzelfallbezogene Finanzierung die richtigen wirtschaftlichen Anreize setzt?
 - (2) Ist die einzelfallbezogene Finanzierung Ihrer Meinung nach optimal bezüglich einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz in den Städten?

Sozialraumbudgets

4. In der Wissenschaft gibt es die verbreitete Meinung, dass ein sozialräumlicher Ansatz in der Finanzierung, z.B. mithilfe von Sozialraumbudgets, die bessere Rahmenbedingung für eine optimale Kinder- und Jugendhilfe darstellt. Was meinen Sie dazu?

- (1) Kritiker befürchten, dass die Sozialraumbudgets auf rechtlich wackeligen Beinen stehen. Stimmt das?
- (2) Wird Ihrer Meinung nach durch die Sozialraumbudgets das Recht eingeschränkt, dass alle Träger Zugang zum Markt haben müssen?
- (3) Würde durch Sozialraumbudgets das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten eingeschränkt werden?

Qualität

5. Hätten Sie Ideen, wie man das Finanzierungsmodell gestalten könnte, um eine optimale Qualität der Kinder- und Jugendhilfe zu ermöglichen?

- (1) Im SGB VIII ist eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung vorgesehen. Es sind jedoch keine konkreten Qualitätsmerkmale genannt. Wie wird die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüft?
- (2) Halten Sie eine Überarbeitung der Gesetzesgrundlage im SGB VIII für sinnvoll?

Reflexion

6. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

Interviewleitfaden: Prof. Dr. Wolfgang Hinte

*Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet. Mit Ihrem Einverständnis würde ich dieses Interview gerne **nicht anonymisiert** verwenden.*

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihren Namen und Ihre Tätigkeit, bzw. Ihr Forschungsgebiet vorstellen?

Finanzierung

2. Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach ökonomische Rahmenbedingungen für die Kinder- und Jugendhilfe?
 - (1) Sie haben Pädagogik, Psychologie und Soziale Arbeit studiert und in Pädagogik promoviert. Wie kamen Sie dazu, sich mit finanzierungstechnischen Fragen der Sozialen Arbeit vertieft auseinanderzusetzen?
 - (2) Welche zentralen Finanzierungsmodelle gibt es in der Kinder- und Jugendhilfe?
 - (3) Welches Finanzierungsmodell dominiert aktuell in der Praxis in Deutschland?

Einzelfallbezogene Finanzierung

3. Wie schätzen Sie derzeit das Verhältnis zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern im Rahmen der einzelfallbezogenen Finanzierung ein?
 - (1) Welche Rolle spielt der Wettbewerb unter den freien Trägern ihrer Meinung nach in Kommunen mit einzelfallbezogener Finanzierung?
 - (2) Im Controlling gibt es das Sprichwort „What you get is what you pay for“. Würden Sie sagen, dass die einzelfallbezogene Finanzierung die richtigen wirtschaftlichen Anreize setzt?
 - (3) Welche Rolle nehmen administrative Tätigkeiten im Rahmen der einzelfallbezogenen Finanzierung für Leistungserbringer und Leistungsträger ein?
 - (4) Wie schätzen Sie die Planungssicherheit für die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe mit der einzelfallbezogenen Finanzierung ein?

Allgemein zu Sozialraumbudgets

4. Sie plädieren für eine Abkehr von der einzelfallbezogenen Finanzierung hin zu Sozialraumbudgets. Was sind die zentralen Argumente für diesen Paradigmenwechsel?
 - (1) Welche konkreten Vorteile bringt eine sozialräumliche Finanzierung für die kommunale Kinder- und Jugendhilfe im Vergleich zur klassischen fallbezogenen Finanzierung?
 - (2) Sind Sie der Meinung, dass die Sozialraumbudgets die richtigen Rahmenbedingungen für eine optimalen Qualität nach SGB VIII in der Kinder- und Jugendhilfe bieten?
 - (3) Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gilt ein gesunder Wettbewerb zwischen Leistungserbringern als treibende Kraft für Innovation und kontinuierliche Optimierung. Sehen Sie in der Einführung von Sozialraumbudgets eine Gefahr, dass der fehlende Wettbewerb Innovationskraft und Effizienzpotenzial der Träger hemmen könnte?

Rechtliche Rahmenbedingungen der Sozialraumbudgets

5. Kritiker befürchten, dass die Sozialraumorientierung auf rechtlich wackeligen Beinen steht. Wie begegnen Sie dieser Kritik?
 - (1) Wird Ihrer Meinung nach durch die Sozialraumbudgets das Recht eingeschränkt, dass alle Träger Zugang zum Markt haben müssen?
 - (2) Wie verändert das Sozialraumbudget das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten?

Praktische Umsetzung der Sozialraumbudgets

6. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der praktischen Umsetzbarkeit von Sozialraumbudgets in Kommunen?
 - (1) Kritiker bemerken, dass ein fehlendes einheitliches Verständnis der Sozialraumbudgets, die Umsetzung in Kommunen erschwert. Wie begegnen Sie diesen Befürchtungen?
 - (2) Aus meinen bisherigen Interviews mit Leistungserbringern und Trägern der Kinder- und Jugendhilfe in Rosenheim und Landshut ging hervor, dass die Umsetzung der Sozialraumbudgets maßgeblich von einzelnen Entscheidungsträgern sowie dem gegenseitigen Vertrauen zwischen den AkteurInnen abhängt. Wie schätzen Sie die Bedeutung dieser beiden Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung ein?

- (3) In meinen Gesprächen mit der Stadt Rosenheim zeigte sich, dass unklar ist, wie mit der Aufnahme eines neuen Trägers in einen bestehenden Sozialraum verfahren wird. Es wurde von einer „unkomfortablen“ Situation gesprochen, und die Antworten zur bestehenden Regelung fielen uneinheitlich aus. Wie wird ein solcher Prozess in der Sozialraumorientierung üblicherweise gehandhabt, und welche Herausforderungen ergeben sich dabei?
- (4) Ihr sozialräumlicher Ansatz wurde bereits Anfang der 2000er Jahre wissenschaftlich diskutiert. Warum gibt es trotz wichtiger und positiver Forschungsergebnisse bis heute keine flächendeckende Umsetzung?
- (5) Halten Sie eine flächendeckende Einführung von Sozialraumbudgets in Deutschland für realistisch?
- (6) Welche Rahmenbedingungen müssten geschaffen werden, um eine vermehrte Anwendung der Sozialraumbudgets in Deutschland zu ermöglichen?

Qualität

7. Wie verändert eine sozialräumliche Finanzierung die Qualität und den Zugang zu Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien?
 - (1) Ist eine Definition von Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe auf Basis des SGB VIII möglich und sinnvoll?
 - (2) Wie kann die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüft werden?
 - (3) Besteht die Gefahr, dass durch pauschale Finanzierungsmodelle qualitative Standards vernachlässigt werden? Falls ja, wie kann dem entgegengewirkt werden?
 - (4) Gibt es gelungene Praxisbeispiele, die zeigen, dass eine bestimmte Finanzierungsform die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe verbessert?

Reflexion

8. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

Interviewleitfaden: Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe (Landshut)

*Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet und sie werden **anonymisiert**.*

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihren Namen, Ihre Tätigkeit und die Rolle Ihres Trägers in der Kinder- und Jugendhilfe in Landshut vorstellen?

Allgemein zur Finanzierung

2. Wie ist die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in der Stadt Landshut geregelt?
 - (1) Welche Rahmenbedingungen ergeben sich dabei für die freien Träger?
 - (2) Inwiefern unterscheidet sich die Finanzierung in der Stadt Landshut von der Finanzierung im Landkreis Landshut? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in den jeweiligen Modellen?

Zusammenarbeit

3. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und anderen freien Trägern?
 - (1) Wie verläuft die Verteilung der Aufträge unter den freien Trägern?
 - (2) Wie wird mit neuen Trägern in diesem Finanzierungsmodell umgegangen?

Strategische Entscheidungen

4. Welche Auswirkung hat das Finanzierungsmodell auf die Praxis?
 - (1) Gibt Ihnen das Finanzierungsmodell Planungssicherheit und können Sie die Wirtschaftlichkeit für Ihre Organisation sicherstellen?
 - (2) Welche Rolle spielen Administrative Tätigkeiten?

Ökonomische und pädagogische Spannungsfelder

5. Welche Rolle spielt die Wirtschaftlichkeit in Ihren Entscheidungen?
- (1) Erleben Sie Spannungsfelder zwischen wirtschaftlicher und pädagogischer Zielerreichung?
 - (2) Wissen Sie Konkrete Situationen, wo ökonomische Anforderungen pädagogische Entscheidungen überschattet haben?
 - (3) Gibt Ihnen die einzelfallbezogene Finanzierung den nötigen Spielraum, um die richtigen pädagogischen Maßnahmen zu setzen?

Qualität

6. Würden Sie sagen, dass durch die Einzelfallfinanzierung eine optimale Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB8 erreicht wird?
- (1) Sehen Sie in der Einzelfallfinanzierung den Anreiz Maßnahmen länger als notwendig zu setzen, um eine optimale Auslastung zu erreichen?
 - (2) Sehen Sie die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe durch die zunehmenden Kürzungen der Sozialleistungen gefährdet?
 - (3) Wenn Sie das Finanzierungsmodell frei gestalten könnten, wo würden Sie denn als erstes ansetzen, um etwas weiterzuentwickeln und was steht der Entwicklung Ihrer Meinung nach im Wege?

Reflexion

7. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

Interviewleitfaden: Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe (Rosenheim)

*Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet und sie werden **anonymisiert**.*

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihren Namen, Ihre Tätigkeit und die Rolle Ihres Trägers in der Kinder- und Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim vorstellen?

Allgemein zur Finanzierung

2. Wie ist die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim geregelt?
 - (1) Welche Rahmenbedingungen ergeben sich dabei für die freien Träger?
 - (2) Inwiefern unterscheidet sich die Finanzierung in der Stadt Rosenheim von der Finanzierung im Landkreis Rosenheim? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in den jeweiligen Modellen?

Zusammenarbeit

3. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und anderen freien Trägern?
 - (1) Wie verläuft die Verteilung der Aufträge unter den freien Trägern?
 - (2) Wie wird mit neuen Trägern in diesem Finanzierungsmodell umgegangen?

Strategische Entscheidungen

4. Welche Auswirkung hat das Finanzierungsmodell auf die Praxis?
 - (1) Gibt Ihnen das Finanzierungsmodell Planungssicherheit und können Sie die Wirtschaftlichkeit für Ihre Organisation sicherstellen?
 - (2) Welche Rolle spielen Administrative Tätigkeiten?

Ökonomische und pädagogische Spannungsfelder

5. Welche Rolle spielt die Wirtschaftlichkeit in Ihren Entscheidungen?
- (1) Erleben Sie Spannungsfelder zwischen wirtschaftlicher und pädagogischer Zielerreichung?
 - (2) Wissen Sie Konkrete Situationen, wo ökonomische Anforderungen pädagogische Entscheidungen überschattet haben?
 - (3) Gibt Ihnen die Pauschalfinanzierung den nötigen Spielraum, um die richtigen pädagogischen Maßnahmen zu setzen?

Qualität

6. Würden Sie sagen, dass durch die Pauschalfinanzierung eine optimale Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB8 erreicht wird?
- (1) Sehen Sie in der Pauschalfinanzierung den Anreiz Maßnahmen frühzeitig zu beenden?
 - (2) Sehen Sie die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe durch die zunehmenden Kürzungen der Sozialleistungen gefährdet?
 - (3) Wenn Sie das Finanzierungsmodell frei gestalten könnten, wo würden Sie denn als erstes ansetzen, um etwas weiterzuentwickeln und was steht der Entwicklung Ihrer Meinung nach im Wege?

Reflexion

7. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

Interviewleitfaden: Jugendamt (Rosenheim)

*Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet und sie werden **anonymisiert**.*

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihren Namen, Ihre Tätigkeit und die Rolle Ihres Amtes in der Kinder- und Jugendhilfe in Rosenheim vorstellen?

Allgemein zur Finanzierung

2. Wie ist die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in der Stadt Rosenheim geregelt?
 - (1) Wie kam es zu der Anwendung dieses Finanzierungsmodells?
 - (2) Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei dem aktuell eingesetzten Finanzierungsmodell?

Zusammenarbeit

3. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den freien Trägern und unter den freien Trägern in der Stadt Rosenheim?
 - (1) Wie wird mit neuen Trägern in diesem Finanzierungsmodell umgegangen?
 - (2) Wie erleben Sie den fehlenden Wettbewerb unter den Leistungserbringern?

Strategische Entscheidungen

4. Welche Auswirkung hat die Pauschalfinanzierung auf die Praxis?
 - (1) Inwiefern beeinflusst die Pauschalfinanzierung Ihre täglichen Entscheidungen?
 - (2) Welche Rolle spielen Administrative Tätigkeiten?

Ökonomische und pädagogische Spannungsfelder

5. Welche Rolle spielt die Wirtschaftlichkeit in Ihren Entscheidungen?
 - (1) Erleben Sie Spannungsfelder zwischen wirtschaftlicher und pädagogischer Zielerreichung?
 - (2) Sehen Sie die Pauschalfinanzierung als ein Mittel zur Kostendeckelung?

Qualität

6. Würden Sie sagen, dass durch die Pauschalfinanzierung eine optimale Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB8 erreicht wird?
 - (1) Was denken Sie, warum die Pauschalfinanzierung nicht vermehrt von den Jugendämtern eingesetzt wird?
 - (2) Wenn Sie das Finanzierungsmodell frei gestalten könnten, wo würden Sie denn als erstes ansetzen, um etwas weiterzuentwickeln?

Reflexion

7. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

Interviewleitfaden: Traunstein

*Alle Interviews werden ausschließlich im Rahmen meiner Masterarbeit verwendet und sie werden **anonymisiert**.*

Einführung

1. Können Sie mir kurz Ihre Namen, Ihre Tätigkeiten und die Rolle Ihres Amtes, bzw. Ihrer Abteilung in der Kinder- und Jugendhilfe in Traunstein vorstellen?

Allgemein zur Finanzierung

2. Wie ist die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe in Traunstein geregelt?
 - (1) Wie lange gibt es dieses Finanzierungsmodell in der jetzigen Form schon?
 - (2) Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei dem aktuell eingesetzten Finanzierungsmodell?

Zusammenarbeit

3. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den freien Trägern und unter den freien Trägern in Traunstein?
 - (1) Wie wird mit neuen Trägern in diesem Finanzierungsmodell umgegangen?
 - (2) Wie schätzen Sie den Wettbewerb unter den Leistungserbringern ein?
 - (3) Welche Herausforderungen erleben Sie in der Abstimmung mit freien Trägern bezüglich finanzieller Ressourcen?

Strategische Entscheidungen

4. Welche Auswirkung hat das Finanzierungsmodell auf die Praxis in Ihrem Arbeitsbereich?
 - (1) Inwiefern beeinflusst das Finanzierungsmodell Ihre täglichen Entscheidungen?
 - (2) Welche Rolle spielen administrative Tätigkeiten, wie die Überprüfung der Leistungserbringung?

Ökonomische und pädagogische Spannungsfelder

5. Welche Rolle spielt die Wirtschaftlichkeit in Ihren Entscheidungen?
 - (1) Erleben Sie Spannungsfelder zwischen wirtschaftlicher und pädagogischer Zielerreichung?
 - (2) Ist das aktuelle Finanzierungsmodell Ihrer Meinung nach optimal bezüglich einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit?

Qualität

6. Würden Sie sagen, dass durch das Finanzierungsmodell in Traunstein eine optimale Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII erreicht wird?
 - (1) Wie wird die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüft?
 - (2) Wenn Sie das Finanzierungsmodell frei gestalten könnten, wo würden Sie denn als erstes ansetzen, um etwas weiterzuentwickeln?

Reflexion

7. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.