



► Nr. VO/2022/11729  
öffentlich

Lübeck, 05.12.2022

## Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:  
4.041 - Fachbereichs-Dienste

Bearbeitung: Thorsten Drescher (E-Mail: thorsten.drescher@luebeck.de Telefon: 122-7542)

## Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe

### Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
16.01.2023	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
02.03.2023	Jugendhilfeausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

### **Anlass:**

Der Jugendhilfeausschuss nimmt den Bericht „Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe“ zu Kenntnis.

### **Bericht:**

s. Anlage

### **Anlagen:**

Bericht Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe

Senatorin Monika Frank

# Kampagne für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe



Informationen finden Sie unter: [www.luebeck.de/bildung](http://www.luebeck.de/bildung)

Hansestadt Lübeck  
Fachbereich 4 – Kultur und Bildung  
4.041.2 Jugendhilfeplanung  
Schildstraße 12 | 23552 Lübeck  
(0451) 115 7542  
[Thorsten.Drescher@luebeck.de](mailto:Thorsten.Drescher@luebeck.de)  
[www.luebeck.de](http://www.luebeck.de)



---

## Inhalt

1 Einleitung .....	3
2 Grundlegendes zum Fachkräftemangel.....	4
2.1 Fachkräftemangel: Definition und Ursachen.....	4
2.2 Ausgangslage in der Hansestadt Lübeck.....	4
2.3 Kommunal (nicht) steuerbare Faktoren .....	7
2.4 Konzeptionelle Handlungspotentiale in der Kinder- und Jugendhilfe.....	9
3. Ziele und Maßnahmen einer Lübecker Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe .....	12
4 Fazit und Ausblick.....	15

---

# 1 Einleitung

Die Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck unterstützt das gesunde und sichere Aufwachsen von der Schwangerschaft bis zum Eintritt in ein eigenständiges und selbstbestimmtes Leben. Nahezu alle jungen Menschen und Familien nehmen im Rahmen des Aufwachsens in der Hansestadt Lübeck eine oder mehrere Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Anspruch. Dies kann Förderung in der Kindertagesbetreuung sein, Beratung in einem Familienzentrum, Besuch einer Jugendfreizeiteinrichtung, Begleitung durch einen Integrationshelfer in der Schule, Unterstützung durch eine Schulsozialarbeiterin oder Hilfe im Einzelfall bei familiären Herausforderungen. Um die fachlich-pädagogischen Ansprüche sowie rechtlichen Aufträge zu erfüllen, braucht es qualifizierte Fachkräfte in hinreichender Anzahl.

Die Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe ist eine Erfolgsgeschichte: Noch nie haben sich in Deutschland so viele Menschen für einen Beruf in diesem Feld entschieden und noch nie wurden junge Menschen und ihre Familien so umfassend unterstützt. Gleichzeitig ist die Expansion der Jugendhilfeleistungen, die seit den 1990er Jahren erfolgte, noch nicht beendet, wie u.a. die Einführung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung an Grundschulen ab dem Schuljahr 2026/27 zeigt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den wachsenden Aufgaben in Verbindung mit wachsender sozialer Ungleichheit und sich häufenden Krisen zeichnet sich ein schwerwiegender Mangel an Fachkräften ab.

Aus diesem Grund gehen die Hansestadt Lübeck als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe und die Träger der freien Jugendhilfe ein Bündnis ein, um gemeinsam dem Fachkräftemangel zu begegnen. Partnerschaftlich soll eine Kampagne entwickelt werden, die die vielfältigen Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe bewirbt, Perspektiven aufzeigt und Modelle guter Praxis sichtbar macht.

## 2 Grundlegendes zum Fachkräftemangel

Im Folgenden werden grundlegende Informationen zum Fachkräftemangel und seinen Auswirkungen gebündelt. Darüber hinaus wird die Ausgangslage in der Hansestadt Lübeck skizziert.

### 2.1 Fachkräftemangel: Definition und Ursachen

Ein Mangel an Fachkräften ist zunächst zu unterscheiden von einem Mangel an Arbeitskräften. Arbeitskräftemangel bezeichnet die dauerhaft höhere Nachfrage an Arbeitskräften als verfügbar sind, unabhängig von der Qualifikation der gesuchten Personen. Fachkräftemangel meint hingegen die Mangelsituation an Personen mit einem bestimmten benötigten anerkannten akademischen Abschluss oder einer mindestens zweijährigen Berufsausbildung.<sup>1</sup> Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe kann unterschiedliche Formen annehmen. Er kann qualitativ in Erscheinung treten, in dem Sinne, dass keine geeigneten Personen für bestimmte Leistungsfelder mit spezifischen Anforderungsprofilen gefunden werden, beispielsweise in stationären Jugendhilfeeinrichtungen. Ein quantitativer Fachkräftemangel ist in der Kinder- und Jugendhilfe ebenfalls möglich. Dies bedeutet, dass nicht genügend Personen für ein Leistungsfeld angeworben werden können, z.B. wenn ein Angebotsausbau angestrebt wird wie in der Ganztagsbetreuung an Schule. Auch einrichtungs- oder trägerbezogen kann ein Mangel an Fachkräften auftreten, beispielsweise aufgrund von ungünstigen Standortfaktoren oder starker regionaler Konkurrenz.<sup>2</sup> Für den derzeit erlebten Fachkräftemangel gibt es nicht eine einzige Ursache, sondern er ist multikausal begründet. Faktoren sind u.a. der demografische Wandel, der steigende Bedarf an Fachkräften sowie Mobilitätsanforderungen. Gleichzeitig bleiben auch finanzielle Aspekte und Arbeitsbedingungen mitentscheidend für die Berufswahl, die trotz der aktuellen Aufwertungen im Vergleich zu anderen Professionen als unzureichend empfunden werden können. Ebenso kann eine fehlende Übereinstimmung von Ausbildungsschwerpunkten und arbeitsfeldspezifischen Anforderungen zum Fachkräftemangel beitragen, wenn Berufseinsteiger:innen nicht das fachspezifische Wissen und die entsprechenden Kompetenzen erlernen.

### 2.2 Ausgangslage in der Hansestadt Lübeck

Der Blick auf die vergangene und prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in der Hansestadt Lübeck zeigt, dass auch hier der demografische Wandel gravierende Auswirkungen auf die Altersstruktur hat und noch haben wird. Lebten im Jahr 2000 noch 42.142 Einwohner:innen im Alter von 65 Jahren oder höher mit Hauptwohnsitz in Lübeck werden für das Jahr 2039 insgesamt 59.861 Personen dieser Altersgruppe prognostiziert; Das entspricht einem Plus von 42,1%. Der Anteil der mindestens 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung steigt damit von 19,6% auf 27,1%. Voraussichtlich nimmt die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter von 21 bis unter 65 Jahre deutlich ab, und zwar von 131.095 auf 119.602. Dies entspricht einem Rückgang von 8,8%. Die Hauptzielgruppe der Kinder- und Jugendhilfe, die unter 21-Jährigen, ging von 2000 zu 2020 um 5,6% zurück, erreicht aber ein mit dem Ausgangswert vergleichbares Niveau im Jahr 2039 (41.157).

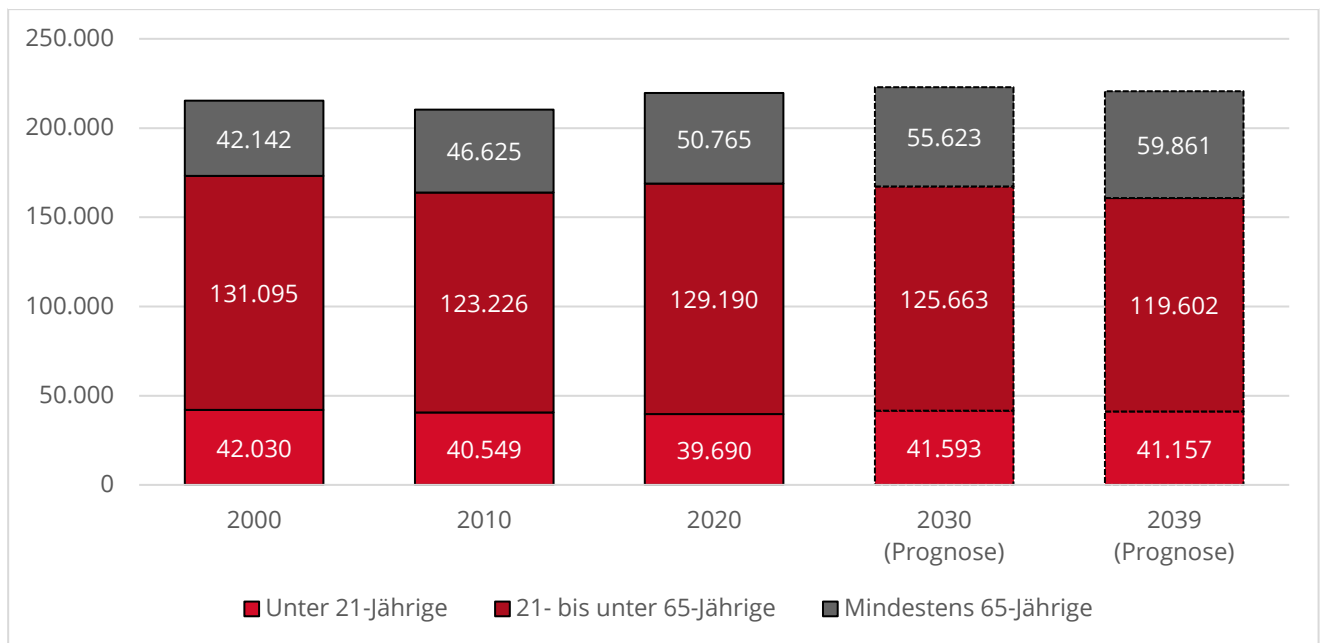
---

<sup>1</sup> <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/#node-content-title-0>

<sup>2</sup> <https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fachkraeftemangel.pdf>

Der vorausberechnete deutliche Rückgang der potentiell erwerbstätigen Bevölkerung bei einer gleichzeitig alternden Gesamtbevölkerung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch den bereits jetzt spürbaren Fachkräftemangel noch weiter verschärfen. Einerseits, weil die Anzahl der potentiell Erwerbstätigen zurückgeht und andererseits, weil der Bedarf an sozialen Dienstleistungen, insbesondere in der Pflege, weiter steigen wird. Die prognostizierte Entwicklung der unter 21-Jährigen zeigt, dass ein Hoffen auf eine „demografische Rendite“ unangebracht ist. Die Anzahl der jungen Menschen wird voraussichtlich nicht abnehmen, sodass sich die Leistungsfelder der Jugendhilfe im Kontext des Fachkräftemangels nicht werden konsolidieren können.

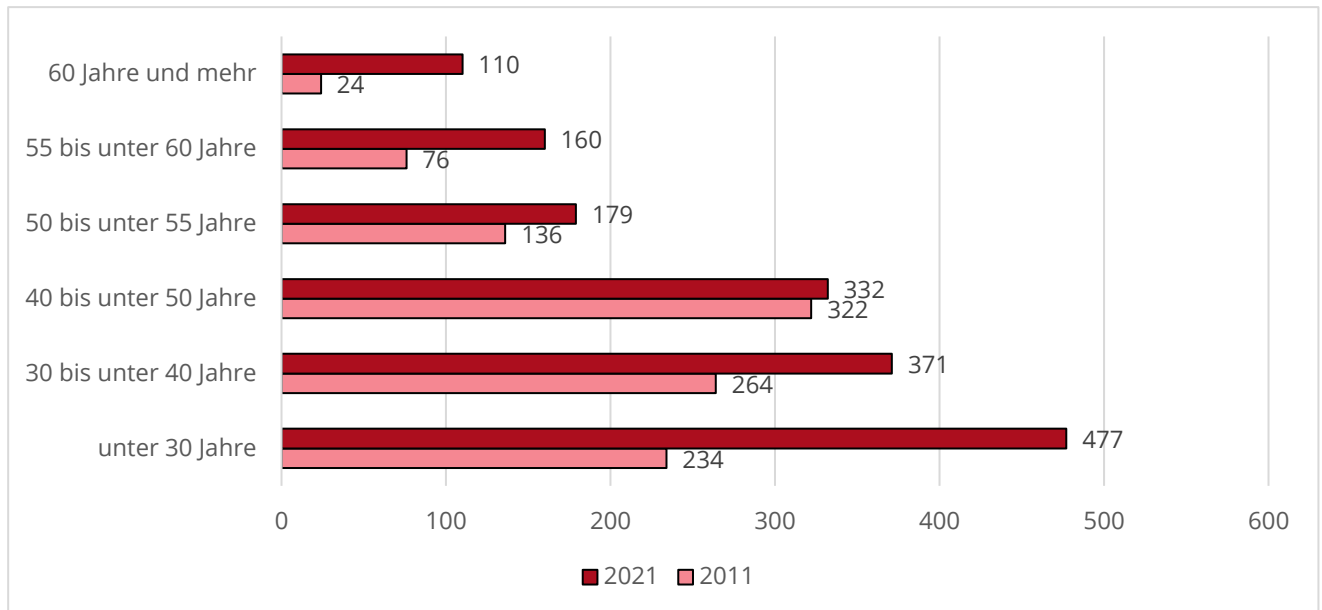
Abbildung 1: Demografische Entwicklung in der Hansestadt Lübeck nach Altersgruppen seit dem Jahr 2000 (Quelle: Hansestadt Lübeck 2022)



Auch die Altersstruktur der in der Jugendhilfe tätigen Personen befindet sich im Wandel. Die allgemeinen demografischen Trends bilden sich bei den Beschäftigten in einem vergleichbaren Maße ab. Die untenstehende Grafik zeigt eindrücklich die Auswirkungen des demografischen Wandels sowie der Expansion der Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck. Im Jahr 2011 waren noch 1.056 Personen als pädagogisches, Leitungs- oder Verwaltungspersonal im Bereich der öffentlich geförderten Kindertagesbetreuung beschäftigt. 10 Jahre später sind es bereits 1.629; ein Plus von 54,3%. (Personal aus dem Ganztags an Schule sind in dieser Darstellung nicht enthalten).

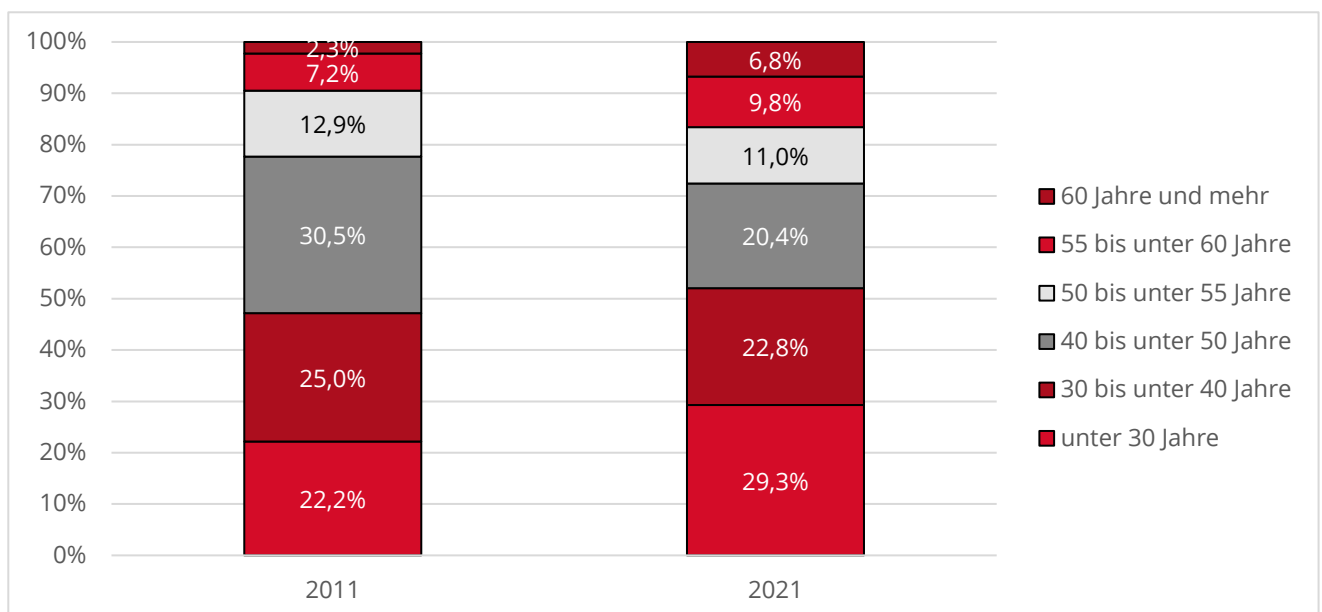


Abbildung 2: Altersgruppen des Pädagogisches, Leitungs- und Verwaltungspersonal in öffentlich geförderter Kindertagesbetreuung in der Hansestadt Lübeck (n2011=1.056; n2021=1.629; Quelle: Destatis 2022; eigene Auswertung & Darstellung)



Gleichzeitig verändert sich die Altersstruktur der Beschäftigten deutlich. Im Jahr 2011 waren rund 2,3% der Mitarbeitenden unter 30 Jahre alt, während die 55- bis unter 60-jährigen und mindestens 60-jährigen zusammen rund 9,5% der Beschäftigten ausmachten. Im Jahr 2021 sind deutlich mehr jüngere und mehr ältere Personen beschäftigt. Der von vielen Fach- und Führungskräften konstatierte Generationswechsel bildet sich hier ab: 29,3% der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt und 16,6% sind mindestens 55 Jahre alt. Damit einher geht ein erhöhter Aufwand an Einarbeitung von neuen Kolleg:innen, sodass die Arbeitsbelastung trotz Neueinstellungen oder besserer Ausgestaltung in der Regel zunächst zunimmt. Eine nicht gelingende Einarbeitung bzw. *Onboarding* kann zu Arbeitnehmerkündigungen in der Probezeit führen. Eine zunehmende Fluktuation wäre die Folge.

Abbildung 3: Anteile der Altersgruppen des Pädagogisches, Leitungs- und Verwaltungspersonal in öffentlich geförderter Kindertagesbetreuung in der Hansestadt Lübeck (Quelle: Destatis 2022; eigene Auswertung & Darstellung)



Der demografische Wandel als gesamtgesellschaftliches Phänomen spiegelt sich also auch in Lübeck wider. Während die Grundgesamtheit der potentiell erwerbsfähigen Personen bereits zurückgegangen ist und prognostizierter Weise auch noch weiter zurückgehen wird, steigt der Anteil der älteren Beschäftigten, die zeitnah in den Ruhestand gehen werden, wodurch immer mehr Jüngere in das Berufsfeld nachrücken. Gleichzeitig sind so viele Personen in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt wie nie zuvor und der Personalbedarf ist weiterhin steigend, insbesondere aufgrund der neuen Anforderungen des Kinder- und Jugendhilfestärkungsgesetzes (KJSG) sowie des ab 2026/27 geplanten Rechtsanspruches auf ganztägige Betreuung von Kindern im Grundschulalter.

## 2.3 Kommunal (nicht) steuerbare Faktoren

Wie bereits angedeutet, sind die Entwicklungen in der Hansestadt Lübeck in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen eingebettet. Welche Handlungsoptionen bestehen nun auf kommunaler Ebene, die die Hansestadt alleine oder in Kooperation mit anderen veranlassen kann? Welche Faktoren lassen sich nicht kommunal steuern?

Steuerbare Faktoren	In Kooperation steuerbare Faktoren	Nicht steuerbare Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung (Personal- und Sachausstattung)</li> <li>• Anerkennung von Berufserfahrung</li> <li>• Kommunikation mit dem Land und interkommunaler Austausch</li> <li>• Fachlich-konzeptionelle Ausgestaltung von Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität des Arbeits- und Wohnortes</li> <li>• Marketing und Werbung</li> <li>• Beratungs- und Lotsensysteme ausbauen</li> <li>• Netzwerkarbeit und Qualitätsentwicklung</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische Rahmenbedingungen</li> <li>• Rechtlich vorgegebene Leistungen</li> <li>• Tarifliche Entgelte</li> <li>• Vereinheitlichung/ Anerkennung von Berufsabschlüssen</li> <li>• Ausbildungskapazitäten</li> </ul>

**Nicht steuerbar für Kommunen** sind die demografischen Rahmenbedingungen. Die Geburtenraten, die Alterung der Bevölkerung u.ä. Entwicklungen können durch kommunale Leistungen nicht maßgeblich beeinflusst werden, sondern obliegen komplexen gesellschaftlichen Trends. Auch welche Leistungen die Hansestadt Lübeck zu erbringen hat, ist größtenteils von der Landes- und Bundesgesetzgebung abhängig. Neue Rechtsansprüche oder Qualitätsaspekte (z.B. Fallobergrenzen, Verfahrensvorschriften) müssen umgesetzt werden und erfordern in der Regel mehr Personal. Ebenso sind die Höhe von tariflichen Entgelten sowie die damit verbundenen Aufgaben nicht direkt kommunal steuerbar. Ein weiterer nicht steuerbarer Faktor ist die Anerkennung von Berufsabschlüssen von ausländischen Personen. Hierfür liegt die Zuständigkeit beim Bundesland Schleswig-Holstein. Auch fehlende Ausbildungskapazitäten beeinflussen den Fachkräftemangel und sind nicht von der Kommune direkt steuerbar. Die Bundesregierung legte kürzlich ihre Strategie gegen den Fachkräftemangel vor.<sup>3</sup> Es ist zu hoffen, dass die darin beschriebenen Maßnahmen in den

<sup>3</sup> [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=6)



Handlungsfeldern Ausbildung, Weiterbildung, Potentiale der Erwerbsbeteiligung, Arbeitskultur und Einwanderung wirksame Effekte erzielen werden.

Nicht alleine, aber in **Kooperation** mit anderen Akteur:innen können Kommunen dem Fachkräftemangel entgegensteuern. Die Steigerung der Attraktivität des Arbeits- und Wohnortes ist hierfür ein Beispiel. Um Fachkräfte anzuziehen, können Kommunen darauf hinwirken, dass beispielsweise einkommensangemessener Wohnraum und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten in auskömmlicher Anzahl vorhanden sind. Verstärkte Marketing- und Werbekampagnen sowohl für den Wohn- bzw. Arbeitsort als auch für die entsprechenden Studien- und Ausbildungsgänge der Mangelberufe können dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu lindern. Auch hierfür braucht es Kooperationen der Kommunen mit den entsprechenden Akteur:innen. Darüber hinaus können Kommunen daraufhin steuern, dass die Berufsberatung in Kooperation mit der Arbeitsverwaltung für benötigte Fachkräfte gestärkt wird und Lotsensysteme implementiert werden, die gezielt auf Angebote und Möglichkeiten in den entsprechenden Arbeitsfeldern verweisen. Die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsverwaltung und Kommunen lässt sich mit Netzwerkarbeit unterstützen, die auch andere Akteure einschließt. Darüber hinaus ließen sich Qualitätsentwicklungsprozesse durchführen, die die Übergänge und Schnittstelle zwischen dem Ausbildungssystem, der Arbeitsverwaltung und den kommunalen Arbeitgebern verbessern.

Die größten **Handlungsspielräume**, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, zeigen sich für Kommunen auf der fachlich-konzeptionellen Ebene, in der Rolle als Arbeitgeber sowie als Kommunikator auf politischer Ebene. So bestehen Handlungsspielräume als Arbeitgeber bspw. bei der überplanmäßigen Besetzung in schwierig zu besetzenden Arbeitsfeldern und der angemessenen Anerkennung von Berufserfahrung. Die räumliche und sachliche Ausstattung von Arbeitsplätzen spielt ebenfalls eine Rolle bei der Begegnung des Fachkräftemangels. Sie tragen maßgeblich zu einem positiven Arbeitsklima und Identifikation mit der Einsatzstelle bei und können so die Mitarbeitengewinnung und -bindung nachhaltig stärken. Zu beachten sind auch kommunale Handlungsspielräume beim Einsatz von Fachkräften in den unterschiedlichen Leistungsfeldern. Spielraum bietet sich beispielsweise im Rahmen der schulischen Ganztagsbetreuung, da die rechtlichen Bedingungen auch eine Anerkennung weitergebildeter Kräfte (u.a. Fachkraft für Schulkindbetreuung) zulassen.

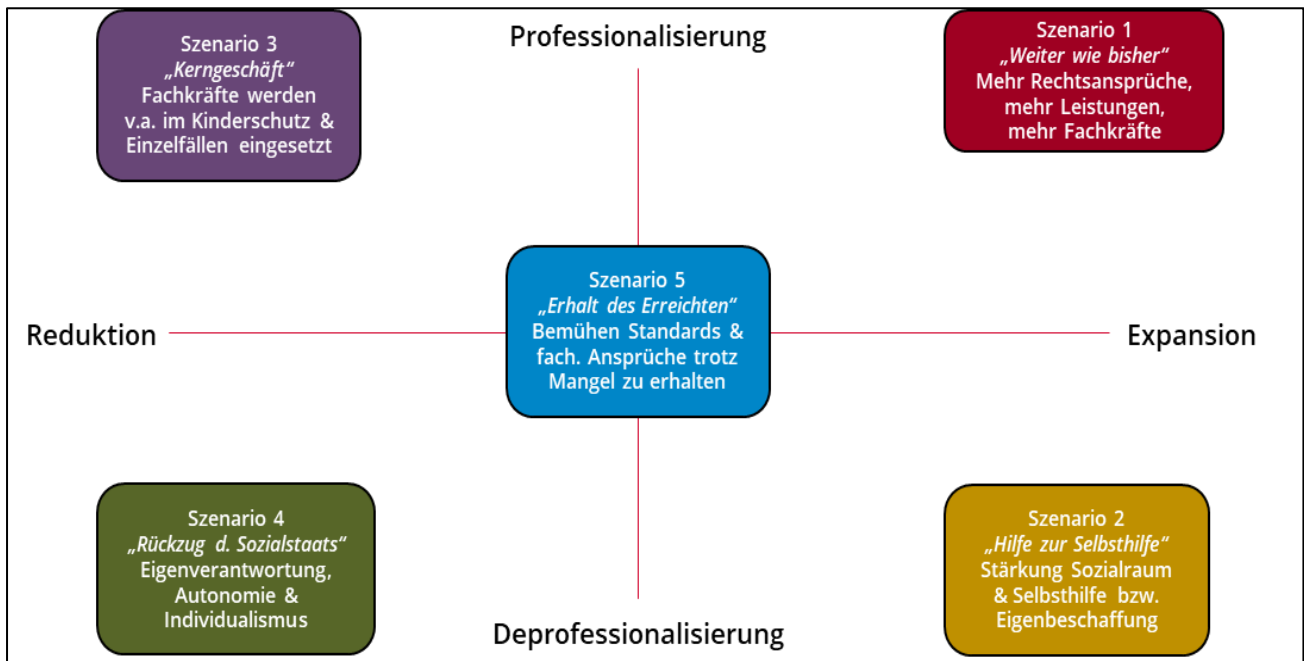
Insbesondere in den Mangelberufen ist es wichtig, dass keine Abwärtsspirale entsteht. Denn Überbelastung in Folge einer Unterbesetzung kann dazu führen, dass Schwierigkeiten bei Neueinstellungen entstehen und sich Kündigungen häufen. Bedarfsgerechte Spielräume können helfen, derartige Dynamiken zu verhindern. Darüber kann die Kommune im Rahmen der kommunalen Vertretung auf Bundes- und Landesebene für ihre Interessen eintreten. In den Leistungen Kinder- und Jugendhilfe zeigen sich fachlich-konzeptionelle Gestaltungsräume, die im Folgenden weiter ausgeführt werden.



## 2.4 Konzeptionelle Handlungspotentiale in der Kinder- und Jugendhilfe

Wie sich die Kinder- und Jugendhilfe zukünftig entwickelt, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. In der u.s. Abbildung wurden fünf Kernszenarien gebildet, die anhand von zwei Skalen einen groben Entwurf davon darstellen sollen, welche Aufgaben und Herausforderungen auf die Jugendhilfe zukommen. Im Kontext des Fachkräftemangels erscheint es besonders wichtig, im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten strategisch steuernd auf wünschenswerte Szenarien hinzuwirken. Die

Abbildung 4: Szenarien der Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe (eigene Darstellung)



horizontale Dimension skaliert von Reduktion zu Expansion. Je weiter rechts ein Szenario steht, desto eher werden mehr Leistungen und Rechtsansprüche im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe entstehen. Dies kann bspw. der Ausbau von Betreuungsangeboten ebenso wie neue Leistungstatbestandsvoraussetzungen im Einzelfall sein. Szenarien auf der linken Seite gehen eher davon aus, dass die Rechtsansprüche stagnieren oder reduziert werden. Die vertikale Skala unterscheidet zwischen der Professionalisierung und Deprofessionalisierung der Leistungen. Professionalisierung bedeutet den vermehrten Einsatz von Fachkräften mit entsprechenden Berufs- oder akademischen Ausbildungen. Deprofessionalisierung meint in diesem Kontext den verstärkten Einbezug von Personen ohne professionelle Ausbildung, die dennoch persönlich geeignet sind junge Menschen und/oder Familien zu unterstützen, wie z.B. in der Laien- oder Nachbarschaftshilfe. Die Szenarien wurden im Rahmen der Abstimmungen zur Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe von Vertreter:innen der freien Träger und der Verwaltung diskutiert und bewertet. Die entsprechenden Schlussfolgerungen werden am Ende dieses Textteils vorgestellt.

**Szenario 1 „Weiter wie bisher“:** Im ersten Szenario entwickelt sich die Jugendhilfe wie in den letzten zweieinhalb Jahrzehnten: Die Rechtsansprüche und Leistungen werden ausgebaut und hierzu werden vornehmlich einschlägige Fachkräfte eingesetzt. Im Kontext des Fachkräftemangels und der bereits erfolgten Expansion der Jugendhilfe würde dieses Szenario voraussichtlich die öffentlichen und freien Träger vor große Herausforderungen stellen, da die entsprechenden Leistungen

nicht ohne weiteres erbracht werden könnten. In den Abstimmungen zur Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe benannten die Teilnehmenden dieses Szenario als nicht wünschenswert, sprachen ihm aber eine vergleichsweise hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zu.

**Szenario 2 „Hilfe zur Selbsthilfe“:** Im zweiten Szenario werden die Leistungen zwar ausgebaut, jedoch verstärkt im Kontext von niedrigschwelligen zivilgesellschaftlichen Unterstützungs- und Hilfeformen. Hierzu kann die Stärkung von Ressourcen im Sozialraum gehören, ebenso wie der verstärkte Einsatz von Ehrenamtler:innen. Im Fokus stünden also niedrigschwellige Aktivierungs- und Befähigungsansätze, die junge Menschen und ihre Familien unterstützen sollen, herausfordernde Situationen zu überwinden. Dieses Szenario wurde von den Teilnehmenden begrüßt. Sie wiesen jedoch darauf hin, dass niedrigschwellige Laienhilfen nicht notwendige Interventionen durch Fachkräfte ersetzen könnten.

**Szenario 3 „Kerngeschäft“:** In diesem Szenario werden insgesamt weniger Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Anspruch genommen, während gleichzeitig die vorhandenen Fachkräfte prioritär in den Bereichen eingesetzt werden, die aufgrund des zu erhaltenden und schützenden Kindeswohles nur von ihnen bedient werden können. In der Diskussion stimmten die Teilnehmenden der grundsätzlichen Prämisse zu, dass diese Aufgabe von Fachkräften erbracht werden müssten, verwiesen jedoch auch darauf, dass eine wirkungsvolle präventive Infrastruktur ebenfalls auf den Einsatz von Fachkräften angewiesen sei, bevor die Schwellen zu Einzelfällen oder Kinderschutzfragen erreicht seien.

**Szenario 4 „Rückzug des Sozialstaates“:** Das vierte Szenario zeichnet sich durch einen Abbau von Leistungen ab, bei denen die verbliebenen Aufgaben vermehrt von Laien oder Ehrenamtler:innen erbracht würden. Junge Menschen und ihre Familien würden demnach verstärkt eigenverantwortlich Probleme und Herausforderungen bewältigen müssen. Sie hätten nur noch begrenzten Zugang zu Beratung, Unterstützung und Hilfe von pädagogischen Fachkräften und wären verstärkt auf zivilgesellschaftliches Engagement angewiesen. Die Vertreter:innen der freien Träger und der Hansestadt bewerteten dieses Szenario als nicht wünschenswert. Es stehe den Rechtsgedanken des SGB VIII deutlich zuwider und vernachlässige die Erkenntnisse erziehungswissenschaftlicher Forschung. Darüber hinaus entstünden Risiken für das Wohl das sichere und gesunde Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen.

**Szenario 5 „Erhalt des Erreichten“:** Im letzten Szenario steht das Bemühen im Vordergrund, den erreichten Ausbaugrad und Qualitätsstandards im Kontext des Fachkräftemangels zu erhalten. Bestehende Angebote sollen gesichert werden, um eine verlässliche Infrastruktur an Beratung, Unterstützung und Hilfe zu gewährleisten. Die Teilnehmenden sehen dieses Szenario ebenfalls als wünschenswert an, denn die Angebote in der Hansestadt Lübeck wurden in der Regel gemeinschaftlich und gezielt entwickelt, um bedarfsgerecht junge Menschen und ihre Familien zu unterstützen.

Im Kontext des sich verstärkenden Fachkräftemangels gibt es konzeptionelle Handlungsoptionen, um die Leistungen strategisch-planerisch zu steuern. Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe der Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe sprechen sich für **drei Prinzipien für zukünftige Planungen und Qualitätsentwicklungen im Kontext des Fachkräftemangels** aus:



- 
- **Stärkung der Sozialräume:** Die sozialräumliche Vernetzung und Kooperation soll im Rahmen neuer Planungen und Projekte gestärkt werden, um Leistungen noch besser aufeinander abgestimmt zu erbringen und gelingende Übergänge zu gestalten. Darüber hinaus soll konzeptionell die Stärkung der Ressourcen in den Sozialräumen für junge Menschen und ihre Familien gestärkt werden.
  - **Fachliche Standards sichern und weiterentwickeln:** Erzielte Erfolge im Ausbau und der Qualitätsentwicklung in der Hansestadt Lübeck sollen trotz der Herausforderungen des Fachkräftemangels erhalten bleiben. Umsteuerungen von Angeboten und Leistungen sollen weiterhin im Rahmen der Jugendhilfeplanung und -steuerung erfolgen, wenn diese nicht mehr notwendig und geeignet sind, um die Bedarfe von jungen Menschen und ihren Familien ausreichend und rechtzeitig zu befriedigen. Qualitätsverbesserungen auf den Dimensionen Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität soll dazu beitragen, die Attraktivität der (sozial-)pädagogischen Arbeitsfelder zu steigern. Gleichzeitig sollten Dienste und Einrichtungen für sich die Frage beantworten „Was ist, wenn nicht genügend Fachkräfte zur Erfüllung aller Aufgaben zur Verfügung stehen?“. Es gilt im Zeichen des Fachkräftemangels konzeptionelle Antworten für eventuell eintretende Personalengpässe zu finden, damit diese nicht ausschließlich in Ausnahmesituationen „nebenbei“ erarbeitet werden müssen.
  - **Hilfe und Schutz im Einzelfall gewährleisten:** Professionelle Hilfe im Einzelfall und zum Schutz des Kindeswohls bleibt auch im Kontext des Fachkräftemangels eine zentrale Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe. Sie kann nicht delegiert oder ersetzt werden und braucht eine hinreichende Anzahl an geeigneten Fachkräften. Zukünftige Planungen sollen die Herausforderungen des Fachkräftegebots im Kontext des Kinderschutzes bewusst behandeln und konzeptionell aufgreifen.

Diese konzeptionellen Eckpfeiler werden von der Jugendhilfeplanung in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Bereichen gefestigt. Die Arbeitsgemeinschaft gem. § 78 SGB VIII zwischen öffentlichem und freien Trägern und die entsprechenden UAGs sowie weitere Dialogstrukturen werden für die konzeptionelle Bearbeitung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess genutzt.

### 3. Ziele und Maßnahmen einer Lübecker Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe

In der AG 78 am 09.12.2021 wurde mit der Fachbereichsleitung vereinbart, dass die Verwaltung eine Abstimmung zum Thema Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe einleiten würde. Die Federführung für den Prozess übernahm die Jugendhilfeplanung. In allen Leistungsfeldern wurden Vertreter:innen des öffentlichen und der freien Träger benannt, die sich zum Thema abstimmen sollten. Es fanden im Februar, Juni, August und September Arbeitsgruppentreffen statt, bei denen die Ausgangslage und Handlungsmöglichkeiten diskutiert wurden. Die untenstehenden Ausgangsbeschreibungen, konzeptionellen Reflexionen sowie Ziele und Maßnahmen sind im Rahmen dieser Arbeitstreffen entwickelt und diskutiert worden.

Thematisiert wurden in den Arbeitstreffen insbesondere strategische Maßnahmen, die die Hansestadt Lübeck und die freien Träger gemeinsam initiieren können. Die Lübecker Kampagne für Fachkräfte in der Jugendhilfe soll ausdrücklich keine Arbeitgebermaßnahmen beinhalten, wie bspw. betriebliche Benefits, das Anbieten von Aufstiegschancen, Gesundheitsförderung, Optimierung von Recruiting-Prozessen. Vielmehr sollen mögliche gemeinsame Maßnahmen mit einem regionalen, trägerübergreifenden Bezug im Vordergrund stehen. Folgende **Ziele** wurden im Rahmen der Abstimmungen erarbeitet:

- Erarbeitung einer trägerübergreifenden Gesamtstrategie „Fachkräfte in der Jugendhilfe“ für Lübeck,
- Information, Bewerbung und Verbesserung der Wahrnehmung der unterschiedlichen Berufsfelder in Lübeck,
- Bestandsaufnahme, Austausch und Abstimmung zu zielgruppendifferenzierten Maßnahmen (Berufseinsteiger:innen, Quereinsteiger:innen, Berufsrückkehrer:innen) der Fachkräfteausbildung, -gewinnung und -bindung,
- Entwicklung und Austausch zu Qualitätsentwicklungsimpulsen in der Fachkräftegewinnung und -sicherung,
- Verbesserung der Übergänge, Schnittstellen und Kooperationen im Lübecker Ausbildungssystem und den Arbeitgebern in pädagogischen Berufsfeldern.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden eine Vielzahl von Handlungsoptionen hinsichtlich ihrer realistischen Umsetzung sowie Effektivität diskutiert. Im Folgenden werden Maßnahmen im Zuge der Kampagne für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe dargestellt.

- **Kommunale Belange auf Landesebene vertreten**  
Die Hansestadt Lübeck nimmt an interkommunalen Austauschen und Arbeitsgruppen auf Landesebene zum Thema Fachkräftemangel teil. Das Ziel ist, die Handlungsbedarfe und Weiterentwicklungspotentiale aus kommunaler Perspektive zu kommunizieren. Hierunter fällt insbesondere die AG Fachkräfte, die durch das Ministerium für Soziales, Jugend, Familie, Senioren, Integration und Gleichstellung (MSJFSIG) federführend geleitet wird. Diese Maßnahme kann ohne zusätzlichen finanziellen Aufwand im laufenden Betrieb umgesetzt werden.
- **Kommunales Monitoring für Fachkräfte in der Jugendhilfe einführen**  
Aus den bestehenden amtlichen Statistiken soll im Rahmen einer regelmäßigen Auswertung die Entwicklung der Anzahl Arbeitskräfte in den Leistungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe

dargestellt werden. Hiermit soll eine qualifizierte Wissensbasis über die Trends und Entwicklungen entstehen und Steuerungsdiskurse unterstützt werden. Diese Maßnahme kann über die Jugendhilfeplanung ohne zusätzliche Ressourcen erfolgen.

- **Gründung einer Regionalen AG für Fachkräfte in der Jugendhilfe**

Um die Ziele und Vorhaben der Kampagne für Fachkräfte weiterzuverfolgen, soll in Abstimmung eine „Regionale AG Fachkräfte in der Jugendhilfe“ gegründet werden. Die AG soll an die bisherigen Abstimmungen anschließen und gleichzeitig um weitere Player aus Lübeck ergänzt werden. Folgende Vertreter:innen sollen eingeladen werden: Arbeitsagentur, Träger der freien Jugendhilfe, Fachschulen in Lübeck, Verwaltung. Ziele der Arbeitsgruppe sind die Vernetzung der Stakeholder in Lübeck zu fördern, lokale Bedarfe abzustimmen und zu kommunizieren, Abstimmung und Umsetzung der Kampagne. Die AG soll zunächst zweimal im Jahr 2023 tagen. Ende des Jahres soll kritisch geprüft werden, inwiefern die AG die gesetzten Ziele erreicht hat bzw. erreichen kann.

- **Ausbau der Kooperation mit bestehenden Initiativen und Werbekampagnen**

Der Mangel an Fachkräften ist nicht nur für die Kinder- und Jugendhilfe eine Herausforderung. Deswegen setzt die Hansestadt Lübeck als kommunaler Arbeitgeber noch stärker auf gezielte Maßnahmen. Das Personalmarketing der Hansestadt Lübeck führt eine breitangelegte Marketingkampagne durch, um Interessierte für alle Arbeitsfelder des öffentlichen Dienstes, wozu auch (sozial-)pädagogische Fachkräfte gehören, anzusprechen.<sup>4</sup> Die Wirtschaftsförderung betreibt darüber hinaus Marketing für den Wirtschaftsstandort Lübeck. Ziel ist, den Standort mit all seinen Vorzügen bei alle Interessierten – Fachkraft, Unternehmer:in, Gründer:in oder Investor:in – bekannter zu machen. Daneben gibt es berufsfeldbezogene Kampagnen z.B. „Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt“ der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ), die eine Vielzahl von Materialien zur Arbeit der Jugendämter in Deutschland zur Verfügung stellt. Ebenso möchte das Land Schleswig-Holstein verstärkt überregional für (sozial-)pädagogische Berufe werben.

An den kommunalen Schnittstellen dieser und weiterer Vorhaben soll die regionale AG für Fachkräfte in der Lübecker Jugendhilfe anknüpfen, um die Bedeutung und Dringlichkeit der aktuellen Lage zu verdeutlichen. Das Ziel ist u.a., die Spezifika und Vorteile des Arbeitens in der Kinder- und Jugendhilfe angemessen in bestehende Projekte und Kampagnen einzubringen.

- **Das Arbeitsfeld Jugendhilfe in der Berufsorientierung stärken**

In den Rücksprachen der Arbeitsgruppe hat sich gezeigt, dass den Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe nicht alle Berufsorientierungsmaßnahmen bekannt sind und das Arbeitsfeld dementsprechend dort nicht vertreten wird. In Kooperation mit den bestehenden Angeboten der Berufsorientierung an Lübecker Schulen sollen bestehende Potentiale seitens der Jugendhilfe noch besser genutzt werden. Eine enge Absprache der beteiligten Arbeitgeber ist wichtig, um für die Jugendhilfe als attraktives Arbeitsfeld mit vielfältigen Möglichkeiten zu werben.

---

<sup>4</sup> Für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) im Bereich 4.510 Familienhilfen – Jugendamt und die Praxisorientierte Ausbildung (PiA) für Erzieher:innen wurden bereits ein Werbefilme gedreht und veröffentlicht:

- <https://www.luebeck.de/de/rathaus/videos/jobs-im-allgemeinen-sozialen-dienst.html>
- <https://www.luebeck.de/de/rathaus/videos/ausbildung-und-jobs-in-den-kindertageseinrichtungen.html>

- **Das kommunale Bildungsportal weiterentwickeln**

Für Interessierte kann es mitunter schwierig sein, eine Übersicht über pädagogischen Berufe in Lübeck zu erhalten. Auch welche Abschlüsse und Qualifikationen notwendig sind und wie diese erreicht werden können, ist nicht immer leicht ersichtlich. Eine zusätzliche und vermeidbare Hürde wird damit geschaffen. Deshalb soll das Bildungsportal der Hansestadt Lübeck um entsprechende Inhalte und verlinken ergänzt werden, die auf die vielfältigen Möglichkeiten und Chancen in der Jugendhilfe hinweisen. Es soll verständlich und übersichtlich über Ausbildungswege und anschließende Berufsmöglichkeiten nicht nur bei der Hansestadt, sondern auch den Trägern der freien Jugendhilfe informieren. Hierzu sind Verlinkungen zu entsprechenden Ausbildungsstellen notwendig („Leitfaden“). Eine Praktikums- und/oder Ausbildungs-börse könnte integriert werden. Wichtig ist die Verbindung von Informationen zu Ausbildungswegen in Lübeck und der Hansestadt als attraktiver Ausbildungs- und Wohnort. Berufseinsteiger:innen, Quereinsteiger:innen und Berufsrückkehrer:innen sollen die jeweils benötigten Informationen zum (Wieder-)Einstieg in die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe erhalten.

- **Vielfalt und Wert der Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe darstellen**

Es sollen öffentlichkeitswirksame Aktionen mit Stadtbezug durchgeführt werden. Hierzu zählt die Einführung eines Lübecker Jugendhilfeaktionstages unter der Überschrift der Kampagne für Fachkräfte, um auf die gesellschaftliche Bedeutung und den Wert der Jugendhilfe in der Hansestadt aufmerksam zu machen. Junge Menschen und ihre Familien, die von Jugendhilfeleistungen profitieren, sollen beteiligt werden. So soll gezeigt werden, dass die Hansestadt Lübeck als Ganzes gewillt ist, den Personenkreis der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe zu unterstützen und mitgestalten und partizipieren zu lassen. Im Rahmen des Jugendhilfetages sollen sich die Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe darstellen und Wege in das Berufsfeld aufzeigen. Hierfür werden zusätzliche Sachmittel und ggf. finanzielle Mittel für eine externe Unterstützung benötigt.

- **Qualitätsentwicklungsimpulse durch Veranstaltungen senden**

Die Wissensgrundlage bei Leitungs- und Planungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe soll durch Fachveranstaltungen zu Themen rund um Fachkräftemangel, Arbeitskonzepten u.ä. gestärkt werden. Hierzu sollen trägerübergreifende Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema New Work, agile Arbeitsweisen, Personal- und Organisationsentwicklung, Herausforderungen und Handlungsstrategien von Arbeitgebern, Demografie-Management u.ä., z.B. in Form eines Fachtages oder Vortragsreihe, durchgeführt werden. Hierfür würden zusätzliche finanzielle Mittel benötigt.

- **Berufliche Teilhabe durch Vielfalt und Inklusion stärken**

Potentiale, Fachkräfte für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen, gibt es nicht nur bei Berufseinsteiger:innen, sondern auch bei Menschen, die derzeit im Arbeitsfeld unterrepräsentiert sind. So sind beispielsweise nur rund 7 % der Mitarbeitenden in Kitas männlich<sup>5</sup> und Menschen mit Migrationshintergrund sind in den Frühen Hilfen mit 11% im Vergleich zu 18% bei allen Erwerbstätigen untervertreten.<sup>6</sup> Auch die berufliche Teilhabe von Menschen mit

---

<sup>5</sup> <https://www.bildungserver.de/maennliche-fachkraefte-in-der-kita-8708-de.html>

<sup>6</sup> <https://jugendhilfeportal.de/artikel/nur-11-der-fachkraefte-in-der-fruehen-bildung-haben-einen-migrationshintergrund>

Behinderung ist niedriger als die von Menschen ohne.<sup>7</sup> Im Rahmen der Kampagne sollen Menschen gezielt angesprochen und aktiviert werden, die aus unterschiedlichen Gründen im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe unterrepräsentiert sind.

## 4 Fazit und Ausblick

Dem Fachkräftemangel zu begegnen, ist eine zunehmend schwerwiegende Herausforderung, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe zu erhalten. Ein Gegensteuern ist erforderlich, um die fachgerechte Erfüllung von Rechtsansprüchen von Kindern, Jugendlichen und Eltern zu gewährleisten. Eine besondere Dringlichkeit erhält die Frage nach ausreichend qualifiziertem Personal nicht nur, um den Bestand von existierenden Leistungen im Kontext des demografischen Wandels zu sichern, sondern auch um die zukünftig neu eingeführten Ansprüche zu befriedigen. Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe ist darüber hinaus aufgrund der Gewährleistungspflichten der Hansestadt Lübeck nicht nur im Bereich der Kindertagesbetreuung, sondern auch im Kinderschutz von enormer Bedeutung.

Die kommunalen Steuerungsmöglichkeiten sind aufgrund starker externer Faktoren und fehlenden Zuständigkeiten begrenzt, dennoch gibt es Handlungsansätze, die vielversprechend sind, um die Folgen des Fachkräftemangels abzumildern. Die Kampagne für Fachkräfte in der Lübecker Kinder- und Jugendhilfe soll die soziale Arbeit als attraktives und sinnstiftendes Arbeitsfeld bewerben und die Attraktivität des Arbeits- und Wohnortes Lübeck hervorheben. Durch die Kooperation von öffentlichen und freien Trägern sollen Berufseinsteiger:innen, Quereinsteiger:innen und Berufsrückkehr:innen einfacher und passgenauer eine Tätigkeit in den vielfältigen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe finden. Daneben müssen bestehende Konzepte trägerübergreifend geprüft werden, inwiefern sie für einen Personalmangel verletzlich sind und welche Maßnahmen getroffen werden können, um eventuellen Engpässen zu begegnen. In den letzten Jahrzehnten wurden Qualitätsverbesserungen in der Kinder- und Jugendhilfe zumeist über den Ausbau von Personalstellen erreicht. Aufgrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels müssen nun nicht nur neue Wege in der Personalgewinnung und -bindung gegangen werden, sondern auch fachlich-konzeptionelle Weiterentwicklungen als Antwort gefunden werden.

Die hier skizzierten Maßnahmen und Vorhaben sind weitestgehend kostenneutral oder können aus dem laufenden Haushalt finanziert bzw. mit bestehenden Personalressourcen umgesetzt werden. Mit Blick auf die steigenden Anforderungen an Quantität und Qualität an Leistungen und Angeboten der Jugendhilfe erscheint es wahrscheinlich, dass es zukünftig Investitionen braucht, um das Gegensteuern gegen den Fachkräftemangel weiter zu intensivieren und den Standort Lübeck als familienfreundliche Kommune zu sichern.

---

<sup>7</sup> <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/download/17470>

