



► Nr. VO/2025/14592
öffentlich

Lübeck, 19.09.2025

Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:
4.041 - Fachbereichs-Dienste

Bearbeitung: Aiko Wagner (E-Mail: aiko.wagner@luebeck.de Telefon: 122-5740)

Weiterentwicklung der Organisation des Jugendamtes

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
24.11.2025	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
04.12.2025	Jugendhilfeausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
15.01.2026	Schul- und Sportausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Die Hansestadt Lübeck ist als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII verpflichtet, geeignete Maßnahmen zur Gewährleistung der Qualität der Aufgabenbereiche regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. In Anschluss an den Bericht VO/2024/13398 wurde eine extern begleitete Prüfung der Aufbauorganisation der Verwaltung des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck durchgeführt. In die Prüfung einbezogen wurden Aufgaben für junge Menschen nach SGB IX, welche gemäß Kinder- und Jugendstärkungsgesetz bis 2028 in das SGB VIII überführt werden sollen und bereits im FB 4 wahrgenommen werden.

Der vorliegende Bericht bildet den Abschluss der Prüfung der Aufbauorganisation der Lübecker Jugendhilfe. Es werden die zentralen Ergebnisse sowie das weitere Vorgehen dargestellt.

Bericht:

Ausgangslage

Der Jugendhilfeausschuss und die Verwaltung bilden zusammen das Jugendamt der Hansestadt Lübeck. Die sogenannte Zweigliedrigkeit der Jugendhilfe ist bundesgesetzliche Vorschrift (§ 70 SGB VIII). Das Jugendfördergesetz Schleswig-Holstein (JuFöG SH) ist das Landesausführungsgesetz für das Bundesgesetz. § 47 Abs. 2 JuFöG SH sieht vor, dass jede kreisfreie Stadt ein Jugendamt errichtet; in § 69 SGB Abs. 3 VIII ist festgelegt: „Für die Wahrnehmung der Aufgaben nach diesem Buch errichtet jeder örtliche Träger ein Jugendamt“. Die Organisation der Verwaltung des Jugendamtes liegt in der Gestaltungsfreiheit der kommunalen Selbstverwaltung im Rahmen dieser bundes- und landesrechtlichen Vorgaben.

Die Leistungen und Aufgaben des Achten Sozialgesetzbuches¹ werden in der Verwaltung der Hansestadt Lübeck derzeit von folgenden Bereichen und Abteilungen wahrgenommen:

- Abt. 4.041.2 Stabsstelle Jugendhilfeplanung und frühkindliche Bildung,
- Abt. 4.041.3 Finanzielle Kindertagesförderung,
- Bereich 4.401 Schule und Sport,
- Bereich 4.510 Familienhilfen,
- Bereich 4.511 Städtische Kindertageseinrichtungen,
- Bereich 4.513 Jugendarbeit.

Die Aufgabenwahrnehmung des Jugendamtes der HL in den verschiedenen Bereichen, Stabsabteilungen und Stellen wird von den Führungskräften effizient und effektiv gesteuert, von den zugeordneten Mitarbeitenden dem gesetzlichen Auftrag entsprechend der durch die Bürgerschaft bereitgestellten Ressourcen wahrgenommen. Allerdings bringt die Aufgliederung Schnittstellen und Kommunikationsaufwand mit sich: In Hinblick auf eine integrierte Planung und Umsetzung des gesetzlichen Auftrags, eine sozialräumliche Ausrichtung der Angebote, Hilfen und Leistungen für junge Menschen und Familien oder gezielte Übergänge zwischen den Arbeitsfeldern. Synergien und Potentiale des Zusammenwirkens werden so nur beiläufig bzw. projektbezogen genutzt, bereichsübergreifende Themen direkt bei der Fachbereichsleitung vorgetragen und von dort gesteuert. Von Mitgliedern der Gremien sowie freien Trägern wird immer wieder mal die Anforderung benannt, ein einheitliches Jugendamt zu bilden, allerdings mit unterschiedlichen und unspezifischen Begründungen.

Vorgehen

Die gfa | public GmbH hat im Vergabeverfahren den Zuschlag für die externe Beratung und Organisationsuntersuchung erhalten. Das Ziel der Begleitung war, Veränderungspotentiale der Aufbauorganisation aufzeigen, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsabläufe auswirken. Die extern begleitete Prüfung der Aufbauorganisation sollte Argumente für und wider einer dezentralen Organisation sammeln und gewichten. Das Ergebnis sollte eine qualifizierte Entscheidungsgrundlage für die Organisation der Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck sein. Die Prüfung sollte ergebnisoffen und beteiligungsorientiert durchgeführt werden. Die Ergebnisse aus der Personalbemessung und Organisationsuntersuchung für den Bereich 4.510 Familienhilfen (VO/2025/14405) wurden in diesem Projekt berücksichtigt. Es baute auf den Ergebnissen auf und führte sie zielorientiert fort. Folgende Formate und Methoden wurden im Zeitraum Januar bis November 2025 durchgeführt:

- **Explorative Interviews mit Stakeholder:innen im Januar 2025**

Die externen Beraterinnen der gfa | public GmbH interviewten zu Beginn des Projektes im Januar 2025 die zentralen Stakeholder der Hansestadt Lübeck. Hierzu gehörten die Fachbereichsleitung, die Bereichs- und Abteilungsleitungen der beteiligten Organisationseinheiten sowie eine Vertretung von Digitalisierung, Organisation und Service (DOS) und der Personalrat. Auf Basis der explorativen Interviews konnte die externe Beratung eine erste Bestandsaufnahme der Aufbauorganisation erarbeiten sowie die Chancen und Hemmnisse für das formulierte Projektziel eruieren. Die Feinplanung des Prüfauftrages wurde dementsprechend vorgenommen und im Weiteren verfolgt.

- **Auftakt- und Informationsveranstaltung im Februar 2025**

¹ Gegenstand der Prüfung waren insbesondere die Leistungen gem. §§ 11-41a SGB VIII (zweites Kapitel), die anderen Aufgaben gem. §§ 42-60 SGB VIII (drittes Kapitel) sowie Rechtsaufträge hinsichtlich Förderung, Planung und Zusammenarbeit gem. §§ 73-81 SGB VIII (viertes Kapitel). Die Leistungen zur Teilhabe für Minderjährige gem. SGB IX wurden wie eingangs dargestellt ebenfalls berücksichtigt.

In einer Mitarbeitendenveranstaltung wurden die Ziele und das Vorgehen im Rahmen des Projektes erläutert. Teilnehmende waren Führungs- und Fachkräfte aus allen beteiligten Bereichen, die SGB VIII-Leistungen verantworten. Die Mitarbeitenden konnten in verschiedenen Arbeitsgruppen Impulse und Ideen sowie Bedenken und Sorgen einbringen (s. Anlage 3). Diese wurden im Verlauf des Projekts und insbesondere in der Steuerungsgruppe weiterbearbeitet. Im Anschluss wurde bis zu den Osterferien eine digitale Sprechstunde durch die Projektkoordination angeboten, die aber nicht in Anspruch genommen und entsprechend eingestellt wurde.

- **Sitzungen der Steuerungsgruppe von März bis Oktober 2025**

Eine Steuerungsgruppe aus Fachbereichsleitung, Bereichsleitungen beteiligter Bereiche, Leitungen der betroffenen Stabsabteilungen sowie Fachbereichscontrolling, DOS und dem Personalrat wurde eingerichtet. Sie wurde durch die externe Beratung moderiert und die verwaltungsinterne Projektkoordination begleitet. Die Funktion der Steuerungsgruppe war die Diskussion der Ergebnisse aus den explorativen Interviews, der Mitarbeitendenveranstaltung sowie der gutachterlichen Einschätzung durch die externe Beratung. Darüber hinaus fand eine multiperspektivische Auseinandersetzung mit der Aufbauorganisation und der Identifikation von Aufgaben des SGB VIII sowie SGB IX für junge Menschen statt. Ebenfalls wurden die Faktoren für eine gelingende Steuerung und Planung der Kinder- und Jugendhilfeleistungen /Teilhabeleistungen für junge Menschen besprochen und hinsichtlich der Auswirkungen auf die Organisationsstruktur reflektiert. Die Diskussions- und Arbeitsergebnisse aus den sechs Sitzungen der Steuerungsgruppe werden im Bericht von gfa | public GmbH dokumentiert (Anlage 1).

- **Expert:innenworkshop zu städtischen Kindertageseinrichtungen im Juli 2025**

Der Bereich Städtische Kindertageseinrichtungen nahm im Prozess eine besondere Rolle ein, weil der Bereich analog zu Trägern der freien Jugendhilfe ausschließlich operativ als Leistungserbringer agiert. Mit über 500 Mitarbeitenden in 28 Einrichtungen verantwortet der Bereich ein großes Aufgabenfeld, das besonders bei der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur berücksichtigt werden muss. Im Jugendhilfeausschuss war bei Vorstellung des Projektes darum gebeten worden, die Einrichtung einer städtischen Gesellschaft als mögliche Organisationsform in den Blick zu nehmen. Hierzu wurde ein separater Expert:innenworkshop mit externer Beratung und dem Beteiligungscontrolling durchgeführt, um die relative Position des Bereichs in der Weiterentwicklung der Aufbauorganisation des Lübecker Jugendamtes zu bestimmen.

- **Abschluss- und Informationsveranstaltung im November 2025**

Die Ergebnisse des Prüfauftrags der Aufbauorganisation der Lübecker Jugendhilfe wurden in einer Informationsveranstaltung den Führungskräften der beteiligten Bereiche und Stabsabteilungen präsentiert. Diese hatten die Möglichkeit, Verständnisfragen und Anregung im Plenum oder anonym zu äußern sowie Fortbildungsbedarfe zu äußern. Im Anschluss daran erfolgte eine schriftliche Information aller betroffenen Mitarbeitenden zu den Ergebnissen des Projektes und zum weiteren Vorgehen.

Kernbefunde der Prüfung der Aufbauorganisation

Aus dem dargestellten Mix aus Befragung, Beteiligung und Begutachtung wurden eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen. Diese werden ausführlich im Bericht von gfa | public GmbH in der Anlage 1 dargestellt. Von herausragender Bedeutung sind die folgenden Aspekte, die handlungsleitend für die Verwaltung sein werden:

➤ **Die derzeitige Aufbauorganisation behindert die Erreichung der fachlich-strategischen Ziele „Hilfen aus einer Hand“ und „Einheit der Kinder- und Jugendhilfe“**

Wie im Prozess „Aufwachsen in Lübeck“ ursprünglich entwickelt, und in verschiedenen Arbeitskreisen, Projekten und Jugendhilfeteilplanungen weiterverfolgt, sollen Leistungen für junge Menschen und ihre Familien aufeinander aufbauen und aneinander anschließen. Das fachlich-strategische Ziel der Hansestadt Lübeck ist, dass Leistungen zur Betreuung, Begleitung und Hilfe sich sinnvoll ergänzen und die Bedarfe der Klient:innen im Vordergrund stehen. Der Wechsel innerhalb des Leistungssystems zu passgenauen Leistungen soll fließend sein (z.B., wenn eine intensivere Hilfe benötigt wird) und auch die biografischen Übergänge bzw. Schnittstellen zwischen den Arbeitsfeldern sollen nahtlos für junge Menschen und ihre Familien gestaltet werden.

Die aktuelle Aufbauorganisation fördert allerdings eine Partikularisierung der Kinder- und Jugendhilfe auf verschiedenen Ebenen, entlang von Logiken der Bereiche und Arbeitsfelder. Entsprechend entsteht nicht nur Unklarheit für Leistungsberechtigte hinsichtlich der richtigen Ansprechpartner:innen in der Verwaltung, sondern es besteht auch das Risiko, dass die Schnittstellen und Kooperationen nicht hinreichend gestaltet sind. Diese Ausgangslage begünstigt die Entstehung von Zielkonkurrenzen und -konflikten zwischen den unterschiedlichen Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe, was Auswirkungen auf die rechtzeitige und ausreichende Versorgung von jungen Menschen und ihren Familien in den verschiedenen Leistungsfeldern haben kann.

Die aufbauorganisatorisch zergliederte Aufgabenwahrnehmung für junge Menschen und ihre Familien in der Verwaltung steht also dem Erreichen von fachlich-strategischen Zielen im Weg. Folgerichtig und gesetzeskonform sollen die kommunalen Leistungen für junge Menschen aus dem SGB VIII/IX in einem Bereich zusammengeführt werden. Die Fusion der Zuständigkeit in einer Organisationseinheit ist eine geeignete Maßnahme, um die gesetzlich gebotene fachliche Einheit der Kinder- und Jugendhilfe v.a. auch organisatorisch zu befördern. Die insbesondere seit Beschlussfassung des Konzeptes „Aufwachsen in Lübeck“ etablierten und kontinuierlich nachjustierten ablauforganisatorische Maßnahmen erwiesen sich hier für nur als bedingt geeignet und verlagern die im SGB VIII/Landesausführungsgesetz vorgegebene Steuerungsfunktion einer Jugendamtsleitung auf die Fachbereichsleitung, was nicht aufgabenadäquat ist.

➤ **Die Planung und Steuerung von Leistungen und Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe wird durch die derzeitige Aufbauorganisation erschwert**

Die Bestandsaufnahme und Begutachtung der derzeitigen Aufbauorganisation kam zum Kernergebnis, dass durch eine Umstrukturierung Synergien gehoben und Steuerungshemmnisse abgebaut werden könnten. Eine Zusammenführung der Leistungen und Aufgaben nach dem SGB VIII/SGB IX für junge Menschen in einer organisatorischen Einheit schafft eine Rollen- und Zuständigkeitsklarheit auch mit Blick auf die Ressourcenverantwortung und -steuerung. Es wird die Zuständigkeit hinsichtlich der Gesamtverantwortung (iSv § 79 SGB VIII) sowie der Wahrnehmung der Aufgaben der Leitung der Verwaltung des Jugendamtes (iSv § 74 SGB VIII) eindeutig verteilt. Die bereichsübergreifenden Abstimmungsbedarfe werden deutlich reduziert und die personenbezogene Abhängigkeit einer gelingenden Steuerung reduziert. Deutlich wurde auch, dass der fusionierte Bereich entsprechende Ressourcen in eigener Zuständigkeit für Jugendhilfe-Fachplanungen braucht, was in der Umsetzungsplanung herausgehoben zu betrachten ist.

➤ **Der Bereich 4.511 städtische Kitas bleibt als Regiebetrieb erhalten**

In einem separaten Workshop wurde das Für und Wider sowie die Bedingungen und Auswirkungen des Betriebs der städtischen Kindertageseinrichtungen in unterschiedlichen Unternehmensformen diskutiert. Herausgearbeitet wurde, dass eine Transformation des Bereichs von einem Regiebetrieb bspw. in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung die strukturellen und prozessualen Herausforderungen nicht lösen würde. Im Gegenteil: durch den notwendigen Aufbau eines eigenen Overheads (Personalabteilung, Gebäude-

verwaltung usw.) würden eher zusätzliche Kosten entstehen. Das zentrale Ergebnis war, dass die städtischen Kindertageseinrichtungen als sogenannter Regiebetrieb ein eigenständiger Bereich der Hansestadt Lübeck außerhalb des Jugendamtes bleiben soll (s. Anlage 4). Ausschlaggebend hierfür war nach Ausschluss der Option „Ausgliederung in eine städtische Gesellschaft“ zum einen die Größe des Bereiches mit über 500 Mitarbeitenden – bei Integration in den künftigen Bereich „Jugendamt“ entstünde ein im Gesamtgefüge der Verwaltungsorganisation großer Bereich, der mehr als zwei Drittel der Mitarbeitenden im FB 4 umfasst hätte. Zum anderen agiert der Bereich Städtische Kindertageseinrichtungen v.a. in der operativen Leistungserbringung, welche zur Vermeidung von Interessensdifferenzen nicht mit der Funktion des öffentlichen Trägers in der strategischen Steuerung des und Qualitätsaufsicht über das gesamte Arbeitsfeld, also auch der Leistungserbringung in der Kindertagesförderung durch freie Träger oder Kindertagespflege, vermischt werden sollte (Ebene der Gesamt- und Planungsverantwortung). Das im Jugendhilfeausschuss formulierte Anliegen einer stärkeren Transparenz bei der Gleichbehandlung des öffentlichen Trägers und der freien Träger im Arbeitsfeld ist inzwischen in weiten Teilen ohnehin durch das KiTaG-S.H. vorgegeben und soll durch den schrittweisen Aufbau eines darauf basierenden, einvernehmlich mit den freien Trägern zu entwickelnden Controllings verbessert werden.

Mit dem Bereich Städtische Kindertageseinrichtungen sollen verbindliche Kooperationsregelungen an den Schnittstellen zu den anderen betroffenen Bereichen/dem künftigen Jugendamt vereinbart werden.

➤ **Die schulbezogene Jugend- und Eingliederungshilfe wird perspektivisch in das Jugendamt integriert – die Aufgaben des Schulträgers und des Sportamtes bleiben davon unberührt**

Im Bereich 4.401 Schule und Sport sind derzeit die Aufgaben als Schulträger und Sportamt sowie Aufgaben des öffentlichen Jugendhilfeträgers (SGB VIII) und Rehabilitationsträgers (SGB IX) angesiedelt. Die Rolle des Bereichs als Schulträger und Sportamt bleibt von den organisatorischen Überlegungen in diesem Projekt unberührt. Die Zielgruppen der schulbezogenen Jugend- und Eingliederungshilfe² hingegen würden von der Integration in das strategische Entwicklungsziel „Hilfen aus einer Hand“ profitieren, indem die Angebote enger mit anderen Betreuungs-, Beratungs- und Hilfsleistungen der Kinder- und Jugendhilfe/Eingliederungshilfe für junge Menschen verzahnt werden. Ebenso könnten auf Steuerungs- und Planungsebene die Leistungen und Angebote besser aufeinander abgestimmt werden. Gleichzeitig sind Aus- und Nebenwirkungen hinsichtlich der bisher guten Kooperation von Schule und Jugendhilfe zu beachten, insbesondere bei der Ausstattung der Ganztagsförderung an Schule für den seitens des Bundesgesetzgebers zeitnah ein Rechtsanspruch in Kraft tritt und seitens des Landes aktuell in Vorschriften und Finanzierungsgrundlagen gefasst wird. U.a. aus diesem Grund wird eine Integration der schulbezogenen Aufgaben und Leistungen in das Jugendamt für einen späteren Zeitpunkt angestrebt (s.u.). Im Übergangszeitraum sollen verbindliche Regelungen zur Kooperation an den Schnittstellen zu anderen Aufgaben des SGB VIII/SGB IX für junge Menschen getroffen werden.

➤ **Die aktuell direkt bei der Fachbereichsleitung angebundene Jugendhilfeplanung wird schrittweise in das Jugendamt integriert**

Auch wenn die derzeit bei der Fachbereichsleitung angesiedelte Abteilung Jugendhilfeplanung zunächst bereichsübergreifend tätig bleibt, ist zu prüfen, ob und in welchem Umfang bereits erste Aufgaben oder Ressourcen in Stufe 1 organisatorisch im entstehenden Jugendamt anzusiedeln sind. Ihre Zuordnung dorthin entspricht sowohl der gesetzlichen Gesamt- und Planungsverantwortung (§§ 79-80 SGB VIII) als auch den strategischen

² Insbesondere hier angesprochen: Schulsozialarbeit gem. § 13a SGB VIII, Förderung in Tageseinrichtungen an Schule gem. § 24 SGB VIII, Beförderung von Schüler:innen mit Behinderung und sozialpädagogische Assistenz an Förderzentren gem. § 75 SGB IX.

Zielen der Hansestadt Lübeck. Dies folgt dem Ziel, einheitliches Handeln, Hilfen aus einer Hand sowie integrierte Strategien innerhalb des Jugendamtes zu fördern. Zugleich bestehen Herausforderungen in der Umsetzung aufgrund der Rolle der Jugendhilfeplanung als übergreifend strategisch agierende und personell klein besetzte Einheit.

Im Rahmen von Stufe 2 soll die Jugendhilfeplanung – unter Wahrung ihrer Querschnittsfunktion und Planungsverantwortung für das gesamte Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe – vollständig in das Jugendamt überführt werden. Damit wird einerseits gewährleistet, dass die Planung künftig eng mit der operativen Umsetzung und den Steuerungsstellen der Jugendhilfe verbunden ist und ihre Impulse unmittelbar in die fachliche Entwicklung und Ressourcensteuerung des Jugendamtes einfließen. Andererseits wird die Hansestadt Lübeck als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe gestärkt, indem das zukünftige Jugendamt als Einheit für die Belange von Kindern, Jugendlichen und Familien im Sinne seiner gesetzlichen Aufträge eintreten kann. Gleichzeitig bleibt die Möglichkeit erhalten, über entsprechende Berichtslinien und Beteiligungsformate die strategische Perspektive auf Fachbereichsebene sicherzustellen.

➤ **Die aktuell direkt bei der Fachbereichsleitung angebundene Stabsabteilung Finanzielle Förderung Kindertagesbetreuung wird schrittweise in das Jugendamt integriert**

Aktuell nimmt die Abteilung sowohl strategische Aufgaben der Steuerung der Kindertagesförderung wahr, als auch rein operative, wie z.B. die Zahlbarmachung der Kindertagespflege oder die Ermäßigung von Zuzahlungen der Eltern zur Kindertagesförderung. Die operativen Aufgaben gehen unabhängig vom Gesamtprozess zur künftigen Organisation des Jugendamtes 2026 in den Bereich Familienhilfen über (Wirtschaftliche Jugendhilfe) und sind bereits in die Umsetzungsplanung zum dortigen Organisationsentwicklungsprozess („IN/S/O“) integriert. Die strategischen werden erst zu einem späteren Zeitpunkt im Umsetzungsprozess übergeleitet. Hintergrund hierfür sind durch vielfältige Reformen des Bundes- und Landesgesetzgebers noch nicht abgearbeitete Aufgaben der Rahmensetzung für die Kindertagesförderung durch Satzungen auf kommunaler Ebene bzw. die Evaluation und ggf. weitere Verhandlung inzwischen verabschiedeter kommunaler Regelungen. Zudem dürfte in Kürze die bundesgesetzliche Regelung zur Inklusion anstehen (sog. „I-KJHG“) und deren landesrechtliche Umsetzung zu verhandeln sein. Aufgrund der immensen finanzwirtschaftlichen Auswirkungen und erheblichen Schnittstellen zur Jugendhilfeplanung ist eine Anbindung dieser strategischen Aufgaben an die Fachbereichsleitung weiter zielführend.

➤ **Zielbild der künftigen Leitungsstruktur des Jugendamtes**

Mit Abschluss des von gfa | public begleiteten Projektes wurde in der Steuerungsgruppe vereinbart, zur Leitung des künftigen Jugendamtes zwischen der Fachbereichsleitung sowie den in Stufe 1 betroffenen derzeitigen Bereichsleitungen „Jugendarbeit“ sowie „Familienhilfen“ einen Vorschlag zu entwickeln. Im Zuge dessen wurden im Nachgang verschiedene Modelle erörtert. Es wurde einvernehmlich ein mit den Organisationsvorgaben der HL vereinbar Vorschlag entwickelt, demzufolge die Bereichsleitung „Familienhilfen“ die Jugendamtsleitung bzw. die Bereichsleitung übernimmt. Die derzeitige Bereichsleitung „Jugendarbeit“ soll dieser als Leitung einer Stabsabteilung zugeordnet werden, welche zum einen fachlich-strategische Aufgaben der Zusammenführung im neuen Bereich gemeinsam mit der künftigen Bereichsleitung steuert und zum anderen Dienstvorgesetzte für Querschnittsaufgaben der Kinder- und Jugendhilfe (z.B. Fachstelle Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, Demokratieförderung, Qualitätsmanagement/Fachcontrolling/Fachkoordination Weiterentwicklung Einheit der Kinder- und Jugendhilfe, Koordination Kinderschutz/Frühe Hilfen sowie kommunaler Präventionsrat) wird. Der genaue Aufgabenzuschnitt der überlegten Stabsabteilung nebst Zuordnung von Beschäftigten/Stellen wird in der Feinplanung zur Umsetzung erarbeitet. Maßgeblich für

diese Überlegung ist das Ziel, die unterschiedlichen Stärken und Aufgabenprofile der Bereiche „Familienhilfen“ und „Jugendarbeit“ im Rahmen der künftigen Gesamtstruktur des Jugendamtes zu einem leistungsfähigen und zukunftsorientierten Ganzen zu verbinden. Dabei sollen sowohl die durch gesetzliche Pflichtaufgaben geprägten Strukturen als auch die innovativen und beteiligungsorientierten Ansätze der Jugendarbeit auf Leitungsebene sichtbar abgebildet und weiterentwickelt werden. Die vorgesehene Stabsfunktion übernimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung für die strategische Steuerung, die fachliche Innovation und die nachhaltige Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Jugendamtes im Sinne einer modernen und integrierten Kinder- und Jugendhilfe.

➤ **Ein stufenweises, additiv-schematisches Vorgehen bietet die besten Chancen für eine realistische und zielführende Weiterentwicklung der Aufbauorganisation**

Die Steuerungsgruppe diskutierte verschiedene Szenarien und Modelle, um die beschriebenen organisatorischen Herausforderungen zu lösen. Die Varianten sowie die Argumente und deren Gewichtung finden sich im Abschlussbericht in der Anlage 1.

Als zielführendste und effizienteste Lösung wurde ein additiv-schematisches Vorgehen identifiziert. Es sieht vor, dass die Leistungen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe *schrittweise und mittelfristig* in einem Bereich zusammengeführt werden. Dies ist sowohl bezogen auf die Erweiterung der Leitungsspanne der Bereichsleitung geboten, als auch in Hinblick auf die womöglich erforderliche Personalentwicklung der nächsten Führungsebene sowie die Beteiligung und Gewinnung der Beschäftigten für das verfolgte Ziel. Gestaltungsräume bestehen für die Mitarbeitenden als Expert:innen der eigenen Berufspraxis v.a. bei der Identifizierung von sinnvollen und zielführenden Organisation der Aufgaben innerhalb des künftigen Jugendamtes. Ein solcher Prozess kann für Hunderte von Beschäftigten aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern parallel nicht erfolversprechend durchgeführt werden, schon gar nicht, wenn gleichzeitig erhebliche bundes- und landesgesetzliche Änderungen für die Aufgabenwahrnehmung anstehen oder in der Umsetzung noch nicht vollständig bewältigt bzw. erprobt sind. Die Sicherung der Aufgabenwahrnehmung hat neben der Erreichung des Ziels zum Aufbau eines einheitlichen Jugendamtes hohe Priorität.

Die grafische Darstellung des Stufenplans findet sich in der Anlage 2. Die Umsetzung sieht verschiedene Stufen vor, die aufeinander aufbauen:

- „Stufe 0“: Im ersten Umsetzungsschritt geht es zunächst darum, die Empfehlungen von IN/S/O hinsichtlich Organisation, Zuständigkeiten, Struktur- und Prozessqualität unter Beteiligung der Mitarbeitenden im Bereich 4.510 Familienhilfen umzusetzen. So sollen einheitliche Zuständigkeiten in der Hilfeplanung und sinnvolle organisatorische Neuordnung von fachlichen Aufgaben erfolgen. Zusätzlich sollen die Erhebung und Ermäßigung von Kita-Entgelten sowie die Zahlbarmachung Kindertagespflege (zwei Teams aus der der Abteilung 4.041.3 Finanzielle Kita-Förderung) in den Bereich Familienhilfen übergehen. Diese Neuordnung schafft Synergien in den Arbeitsabläufen und -strukturen hinsichtlich finanzieller Leistungen für Familien und erleichtert die Zugänglichkeit für Leistungsberechtigte. Die bei der Fachbereichsleitung verbleibenden Aufgaben werden in einer „Steuerungsstelle Kindertagesförderung“ zusammengefasst.
- „Stufe 1“: In der nächsten Stufe sollen die „Jugendamts-Bereiche“ 4.510 Familienhilfen und 4.513 Jugendarbeit zusammengeführt werden. Die bisherige Struktur der Fachabteilungen kann in diesem Schritt zunächst erhalten bleiben. Fachliche und organisatorische Synergien im fusionierten Bereich sollen unter Beteiligung der Leitungs- und Fachkräfte identifiziert und gehoben werden. Die Verwaltungsabteilungen sollen allerdings in diesem Schritt bereits zusammengeführt werden. Bereits in diesem Schritt werden Kernaufträge der Kinder- und Jugendhilfe strukturell zusammengeführt und können zukünftig besser zusammenwirken. Ebenfalls wird geprüft, welche Aufgaben und Ressourcen der Jugendhilfeplanung in Stufe 1 schrittweise in das Jugendamt überführt werden können, ohne die übergreifenden Planungsaufgaben zu

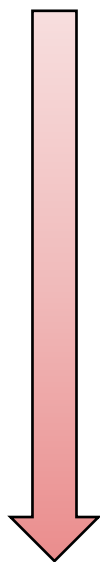
beeinträchtigen, um eine engere Verzahnung mit der Gesamtsteuerung zu ermöglichen.

- „Stufe 2“: Die letzte Umsetzungsstufe sieht die Zusammenführung der pädagogischen und sachlichen Leistungen für junge Menschen und ihre Familien unter einem Dach vor und beinhaltet in diesem Schritt v.a. Überführung der schulbezogenen Jugend- und Eingliederungshilfe in das Jugendamt vor, die derzeit beim Bereich 4.401 Schule und Sport angesiedelt ist. Weiterhin wird die bereits in Stufe 2 um operative Aufgaben reduzierte neu benannte Stabsabteilung „Steuerungsstelle Kindertagesförderung“ in das Jugendamt übergehen. Ebenfalls erfolgt (ggf. auf Grundlage bereits in Stufe 1 vollzogener Schritte) die Integration der Jugendhilfeplanung in das Jugendamt und Einbindung in das Gesamtsteuerungs- und -planungsmodell.

Für die Umsetzung erfolgt eine Feinplanung, um Wechsel- und Nebenwirkungen der organisatorischen Veränderungen berücksichtigen zu können. Eine externe Beratung soll für die Umsetzung beauftragt werden. Der Auftrag soll Umsetzung der Stufe 1 umfassen mit einer Verlängerungsoption für Stufe 2.

Fazit und Ausblick

Die Prüfung der Aufbauorganisation der Verwaltung des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck hat gezeigt, dass es organisatorische Weiterentwicklungspotentiale gibt, um die rechtlichen, fachlichen und strategischen Ziele zum Wohle von jungen Menschen und ihren Familien zu erreichen. Die Zusammenführung der kommunalen Zuständigkeiten führt zu einer besser abgestimmten und aufeinander aufbauenden Kinder- und Jugendhilfe. Die stufenweise Umsetzung ermöglicht zudem ein reflektiertes und nachhaltiges Vorgehen mit Nach- und Umsteuerungsmöglichkeiten, sollten diese notwendig werden. Aus den beschriebenen Vorhaben ergibt sich folgende Zeitschiene:



- **November 2025:** Finalisierung der Prüfung, Dokumentation der Ergebnisse und Information der Mitarbeitenden
- **Ab Dezember 2025:** Information des Jugendhilfeausschusses und des Schul- und Sportausschusses
- **Erstes Quartal 2026:** Umsetzung „Stufe 0“, Vergabeverfahren für externe Begleitung, Beginn *Chance Management*
- **Zweites Quartal 2026:** Beginn der Umsetzungsplanung Stufe 1 und Qualifizierung Führungskräfte
- **Anschließend** Umsetzung Stufe 1 beginnen, parallel Umsetzungsplanung Stufe 2 einleiten und zeitgleich bei Bedarf Qualifizierung weiterer Führungskräfte
- **Anschließend** Umsetzung Stufe 2

Anlagen:

- Anlage 1 – gfa Bericht zur Weiterentwicklung der Organisation des Jugendamtes
- Anlage 2 – Schematische Darstellung der Umsetzungsplanung
- Anlage 3 – Dokumentation der Mitarbeitendenveranstaltung Feb. 2025
- Anlage 4 – Dokumentation Fragen und Antworten Mitarbeitendenveranstaltung Feb. 2025
- Anlage 5 – Recherche Betriebsform Kindertageseinrichtungen

Senatorin Monika Frank



Fachbereichsleitung

4.041.2 Jugendhilfeplanung & frühkindliche Bildung
 4.041.3 Steuerungsstelle Kindertagesförderung

4.510 Familienhilfen

4.513 Jugendarbeit

4.401 Schule und Sport

4.511 Städt. Kitas



„Stufe 0“								
„Stufe 1“							„Stufe 2“	
Abt. 1 Verwaltung	Abt. 2 Materiell- Rechtlich	Abt. 3 Wirtschaftliche Hilfen	Abt. 4 Päd. Dienste	Abt. 5 Soziale Dienste	Abt. 6 GWA, Beteiligung & Prävention	Abt. 7 Kinder- & Jugendarbeit	Abt. 1-3 (Ausschnitt)	Abt. 4 Bildungs- management
Personal, Finanzen, Liegenschaften	Antragsservice	Wirtschaftliche EGH	Adoptionsdienst	ASD Teams 1 bis 5	Erzieherischer Kinder- und Jugendschutz	Städt. JUZE	Sozialpäd. Assistenz an FÖZ	Ganztag an Schule
Interner Service	Unterhalts- vorschuss	Wirtschaftliche Jugendhilfe	Pflegekinder- dienst	Pädagogische EGH	Fachstelle Beteiligung	Team Jugendhilfe JBA	Schulkind- beförderung	Schulsozial- arbeit
Grundsatz- & Rechtsangelegen- heiten	Beistandschaften	I-Pool	JuHiS		Nachbarschafts- büros		Bildungsfonds	Kooperative Erziehungshilfe
EDV Service		Erhebung/ Ermäßigung Kita- Entgelte	Vormund-/Pfleg- schaften					
Verwaltung & Sachbearb. Jugendarbeit		Zahlbarmachung Kindertagespflege	Verfahrenslosts:in					
Geschäfts- führung JHA			Frühe Hilfen Koordination					

- = Organisationsempfehlung IN/S/O für 4.510 → Umsetzung läuft
- = Organisationseinheit aus 4.041.3 → Umsetzung läuft
- = Organisationseinheit aus 4.513 → Planung ab Q3 2025
- = Organisationseinheit aus 4.401 → Umsetzung frühestens ab 2027



Aktivierende Mitarbeitendenveranstaltung

**Prüfung der Organisation des Jugendamts der Hansestadt
Lübeck**

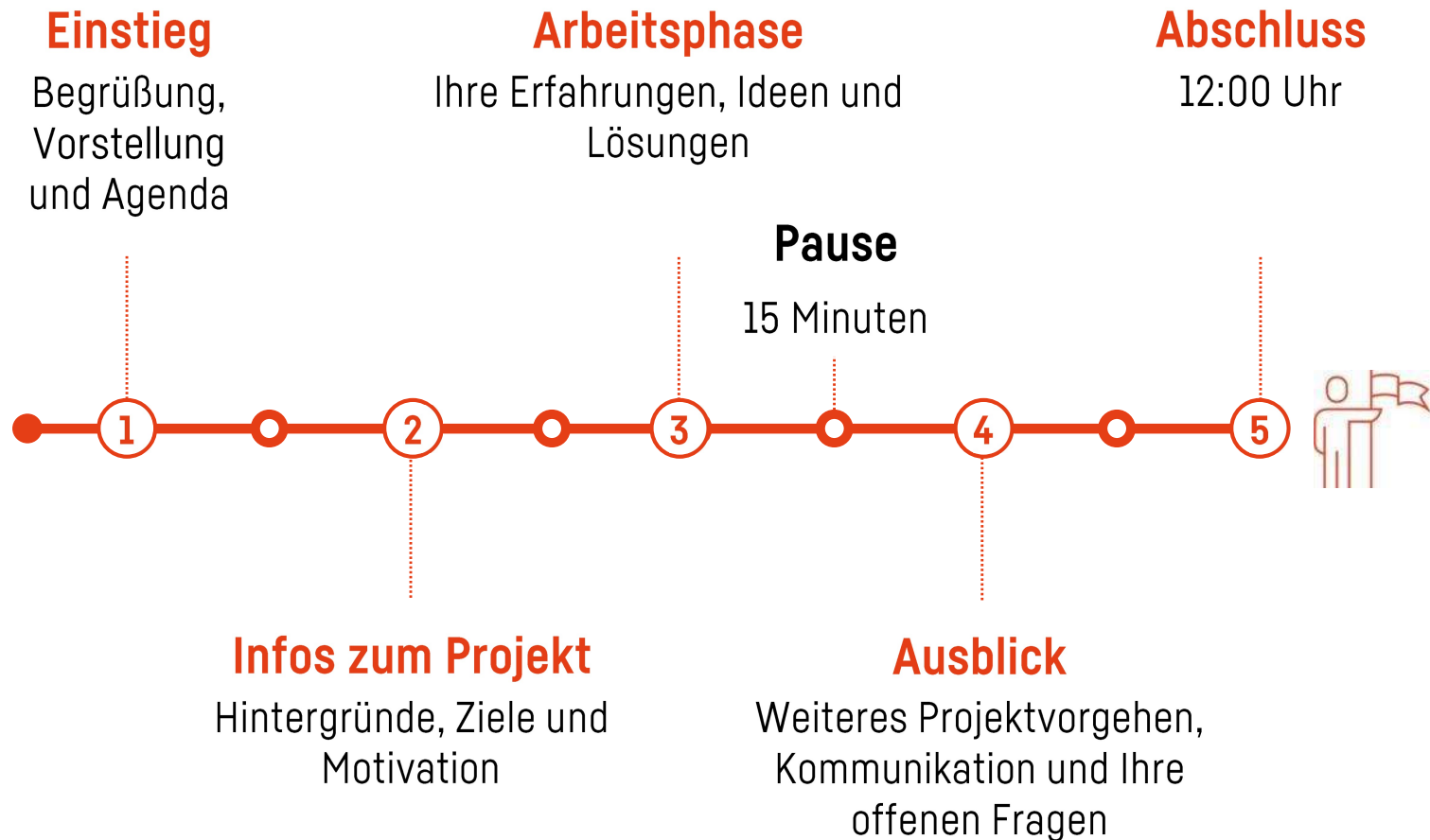
Lübeck, 04.02.2025

A black and white photograph of a woman with short, dark, curly hair, smiling warmly. She is wearing a light-colored top and small hoop earrings. She is seated at a table, with a white coffee cup and a glass of water visible in the foreground. The background is a blurred whiteboard with some faint text. A semi-transparent red banner is overlaid on the bottom half of the image, containing white text.

Herzlich willkommen – schön, dass Sie alle dabei sind!

Danke, dass Sie Zeit schenken!

Was erwartet Sie hier und heute?





**Ziel für heute: Wir haben Wissen in zweierlei
Richtungen geteilt.**

Und wir haben einander als Gemeinschaft erlebt, die sich für das Wohl der jungen Menschen in der Hansestadt Lübeck einsetzt.



Hintergründe, Ziele und Motivation für das Projekt.

Senatorin Monika Frank

Das heutige Vorgehen im Detail.

Uhrzeit	Agendapunkt
09:00	Begrüßung und Orientierung, Moderatorin Corinna Funke
09.05	Input zu Hintergründen, Zielen und Motivation für das Projekt, Senatorin Monika Frank
09.25	Arbeitsphase 1 in 2 Runden: [1] Verständnis „Jugendamt“ und [2] besonders geeignete Aufgaben für ein einheitliches Jugendamt
10.10	Reflexion der Ergebnisse durch Frau Frank
10.15	Pause
10.30	Arbeitsphase 2: [3] Risiken und [4] Chancen eines einheitlichen Jugendamts
11.10	Reflexion der Ergebnisse Phase 2 durch Frau Frank
11.20	Weiteres Projektvorgehen und Kommunikation im Projekt
11.30	Offene Fragen aus dem Plenum
12.00	Ende der Veranstaltung





Jetzt sind Sie gefragt.

Eine geeignete Organisationsform für die Jugendamts-Aufgaben in der Hansestadt Lübeck.

Arbeitsphase 1

1. Finden Sie sich zu zweit an einer der 5 Stationen zusammen mit jemandem, mit dem/der Sie nicht im Alltag zusammenarbeiten.
2. Tauschen Sie sich zu der folgenden Frage aus: **Was verstehen Sie unter einem „einheitlichen Jugendamt?“** | 5 Minuten
3. Finden Sie ein anderes Pärchen und berichten Sie einander von ihren Ergebnissen. Verschriftlichen Sie die 3 wichtigsten Erkenntnisse in Ihrer Vierer-Gruppe auf Kärtchen | 10 Minuten
4. Wiederholen Sie das Vorgehen für die nächste Leitfrage: **Welche Aufgaben würden von einem gemeinsamen Dach besonders profitieren?** | 15 Minuten



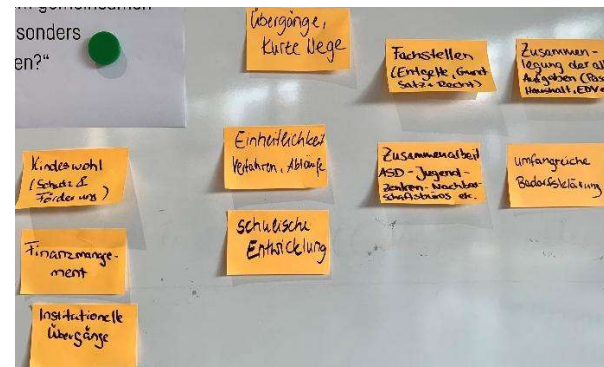
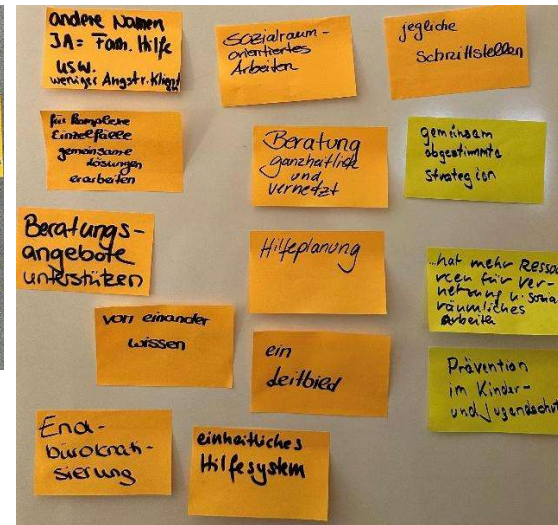
Kurz-Reflexion zur Arbeitsphase 1-

Frau Frank, was ist Ihnen beim Lesen der Ergebnisse besonders aufgefallen?

Ergebnisse: Was verstehen Sie unter einem „einheitlichen Jugendamt?“



Fotodokumentation: Welche Aufgaben würden von einem gemeinsamen Dach besonders profitieren?



Ergebnisse: Welche Aufgaben würden von einem gemeinsamen Dach besonders profitieren?



A black and white photograph of a hand pulling a red rope to ring a bell. The bell is mounted on a wall, and the hand is visible at the bottom left, wearing a watch. The background is a plain wall. A red semi-transparent banner is overlaid on the bottom half of the image, containing white text.

Pause.

In 15 Minuten geht es weiter mit der zweiten Arbeitsphase.

Weiter geht's mit Arbeitsphase 2

1. Finden Sie sich zu zweit an einer anderen Station zusammen
2. Tauschen Sie sich zu der folgenden Frage aus: **Welche Risiken birgt eine andere Organisation des Lübecker „Jugendamts“? Was könnte sich ganz konkret verschlechtern?** | 5 Minuten
3. Finden Sie ein anderes Pärchen und berichten Sie einander von ihren Ergebnissen. Verschriftlichen Sie die Top 3 Erkenntnisse in Ihrer Vierer-Gruppe | 10 Minuten
4. Wiederholen Sie das Vorgehen: **Welche Chancen birgt eine andere Organisation des Lübecker „Jugendamts“? Was ist nachher ganz konkret besser?** | 15 Minuten



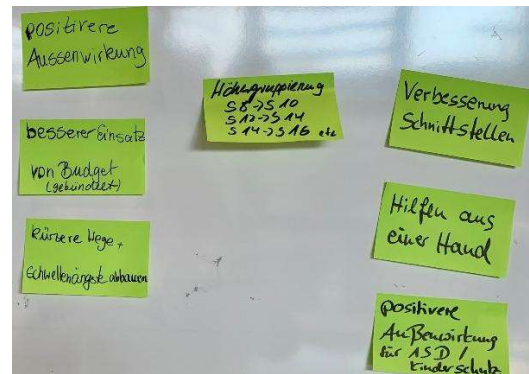
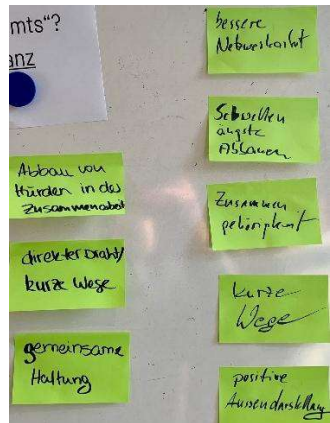
Kurz-Reflexion zur Arbeitsphase 2-

Frau Frank, welche Chancen und Risiken haben Sie gesehen und wie schätzen sie diese ein?

Ergebnisse: Welche Risiken birgt eine andere Organisation des Lübecker „Jugendamts“?



Fotodokumentation: Welche Chancen birgt eine andere Organisation des Lübecker „Jugendamts“?



Ergebnisse: Welche Chancen birgt eine andere Organisation des Lübecker „Jugendamts“?





Blick auf das Projektvorgehen.

Was bereits geschah und wie es nach heute weiter geht.

Wo wir aktuell stehen.

Prüfung der Organisation des Jugendamts der Hansestadt Lübeck

1. Aufbaubeschreibung und Standortbestimmung

- Auftakttreffen
- Daten- und Dokumentenanalyse
- Vertiefende Expert*innen-Gespräche
- Aktivierende Kickoff-Veranstaltung mit Mitarbeitenden
- Standortbestimmung und Zielklärung I
- Vertiefende Standortbestimmung in ausgewählten Aufgabenbereichen

2. Organisationsgutachten

- Gutachterliche Bewertung des Status Quo
- Sounding Board mit Vertreter*innen des Jugendhilfeausschusses
- Zielklärung II

BEGLEITENDE KOMMUNIKATION

Und wie es weiter geht.

Prüfung der Organisation des Jugendamts der Hansestadt Lübeck

3. Potenzialanalyse

- Bereichsübergreifende Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation
- Aufbauorganisation "Jugendamt der Zukunft"
- Entscheidung über die zukünftige Aufbauorganisation
- Ausgestaltung der gewählten Aufbauorganisation und Umsetzungsplanung

4. Projektabschluss

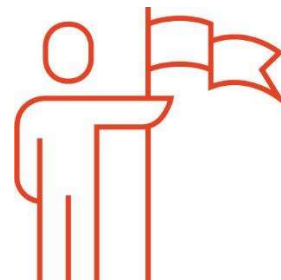
- Abschluss-Veranstaltung mit Fach- und Führungskräften
- Ergebnisbericht an die Gremien der Stadtpolitik

BEGLEITENDE KOMMUNIKATION

Was ist gesetzt und was ist aktuell noch offen?

Die Arbeitsschritte sind klar und haben ein konkretes Ziel: mind. 1 **aufbauorganisatorischen Vorschlag** zur Vorlage in den politischen Gremien.

Daneben gibt es **Gestaltungsspielraum** zusätzlich zur Aufbauorganisation über weitere Lösungsmöglichkeiten für ein einheitliches Jugendamt nachzudenken.





**Die Mitarbeitendenveranstaltung liefert hierfür
ein breites und differenziertes Meinungsbild.**

Mit den Ergebnissen arbeiten wir umgehend weiter.

Rollen im Projekt

Auftraggeberin: Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck und zuständige Senatorin Frau Frank
→beauftragt und entscheidet

Steuerungsgruppe: Senatorin, Bereichsleitungen, AL Stab der Senatorin, PR, DOS, Projektleiter HL
→berät

Projektleitung: Herr Drescher (HL) und Frau Funke (gfa | public)
→organisiert

Projektteam von gfa | public
→begleitet prozessual & fachlich



Die Projektkommunikation geht nach heute weiter...

- Über Ihre Führungskräfte
- Projekt-Newsletter nach Meilensteinen
- Digitale Projekt-Sprechstunden
- FAQ



Zeit für IHRE Fragen.



Wie wollen Sie im Projekt die laufende Information sicherstellen?

- Fester Agendapunkt in Regelkommunikationsformaten
- Newsletter per E-Mail
- Blog-Post im Intranet
- Digitale Projektsprechstunde der internen Projektleitung
- ...?



Vielen Dank und auf Wiedersehen!



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung -
Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International



Lübeck, 24.02.2025

Ergänzende Dokumentation zur Mitarbeitendenveranstaltung

Fragen aus dem Plenum

(1) Was ist der Auftrag der Begleitung? Was passiert mit den Ergebnissen?

Das Projekt hat zum Ziel, Veränderungspotentiale der Aufbauorganisation der Lübecker Jugendhilfe aufzeigen, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsabläufe auswirken. Im Rahmen des Projektes soll eine qualifizierte Entscheidungsgrundlage zur Aufbauorganisation der Lübecker Jugendhilfe erarbeitet werden. Die externe Begleitung moderiert und unterstützt den Bericht. Sie liefert darüber hinaus eine gutachterliche Einschätzung auf Basis von Dokumentenanalysen und den Beteiligungsformaten. Die Entscheidung, welche Veränderungsvorschläge dem Jugendhilfeausschuss vorgelegt werden, trifft die Fachbereichsleitung.

(2) Wozu dient die digitale Sprechstunde? Für wen ist sie?

Die digitale Sprechstunde richtet sich an alle Mitarbeitenden der Bereiche Schule und Sport, Familienhilfen – Jugendamt, Jugendarbeit – Jugendamt und städtische Kindertageseinrichtungen, die Fragen und Anregungen zum laufenden Prozess haben.

(3) Welche weiteren Beteiligungsformate wird es geben?

Die Ergebnisse der Explorationsphase (Interviews, Dokumentenanalyse und Mitarbeitendenveranstaltung) werden in der Steuerungsgruppe mit Fachbereichsleitung, Bereichsleitungen und Personalrat besprochen, um weiter zu bearbeitende Schnittstellen zu identifizieren. Daran werden sich Beteiligungsformate mit spezifischen Fragestellungen anschließen. Im laufenden Projekt bestehen die Möglichkeiten, über den Dienstweg oder die digitale Sprechstunde Feedback und Anregungen zu geben. Des Weiteren bittet der Personalrat an, dass Anliegen anonym an ihn gerichtet werden können und in den Prozess eingebracht werden. Mindestens eine weitere Veranstaltung für alle betroffenen Mitarbeitenden ist geplant, aber noch nicht terminiert.

(4) Wie ist die Einschätzung zur Situation des Jugendamtes derzeit? Was sollten wir zu welchem Zwecke verändern?

Die Aufgabewahrnehmung des Jugendamtes der HL in den verschiedenen Bereichen, Stabsabteilungen und -stellen wird von den Führungskräften effizient und effektiv gesteuert, von den zugeordneten Mitarbeitenden dem gesetzlichen Auftrag entsprechend vollumfänglich wahrgenommen. Allerdings bringt die dezentrale Aufgliederung Schnittstellen und Kommunikationsaufwand mit sich: In Hinblick auf eine integrierte Planung und Umsetzung des gesetzlichen Auftrags; eine sozialräumliche Ausrichtung der Angebote, Hilfen und Leistungen für junge Menschen und Familien oder gezielte Übergänge zwischen den Arbeitsfeldern. Synergien und Potentiale des Zusammenwirkens werden oft nur beiläufig bzw. projektbezogen sichtbar, übergreifende Themen direkt bei der Fachbereichsleitung vorgetragen. Die Prüfung der Aufbauorganisation der Lübecker Jugendhilfe soll Verbesserungspotentiale hinsichtlich der genannten Herausforderungen identifizieren: Wie lassen sich Schnittstellen verbessern bzw. reduzieren? Wie kann eine Weiterentwicklung der Lübecker Jugendhilfe getreu dem Motto: „Jugendhilfe wirkt nur als Ganzes gut“ begünstigt werden?

(5) Welche Rolle spielt Schule als zentraler Lebens- und Lernort für junge Menschen im Prozess?

Die Hansestadt Lübeck ist in einer Doppelrolle gegenüber den Schulen: einerseits als Schulträger in Zuständigkeit für die Schulgebäude und Schulentwicklungsplanung in enger Abstimmung mit dem Schulamt und andererseits als Träger der öffentlichen Jugendhilfe, die Leistungen am Ort Schule erbringt (insbesondere Integrationspool, Schulsozialarbeit und Ganztage an Schule). Die im Prozess erarbeiteten Verbesserungspotentiale können auch die Kooperation von Jugendhilfe und Schule verbessern. Des Weiteren werden wichtige Schnittstellenthemen, die im Rahmen der Interviews und anderen Beteiligungsformate angesprochen werden, gesammelt und mit dem Land in geeigneten Formaten besprochen.

Gez.

Thorsten Drescher

Stabsstelle Jugendhilfeplanung und frühkindliche Bildung



Vorab-Recherche eigenständigere Organisationsform städt. KiTas

DATUM 19.06.2025

PROJEKT: PRÜFUNG DER ORGANISATION DES JUGENDAMTES

ANLASS: WORKSHOP EIGENSTÄNDIGERE ORGANISATIONSFORM KITA

BEARBEITET VON: DENISE WABKOWIAK

In der Hansestadt Lübeck wird derzeit darüber nachgedacht, ob die Organisation der städtischen Kindertageseinrichtungen in Form eines Eigenbetriebs oder einer anderen eigenständigeren Organisation vorteilhaft wäre. Ziel der folgenden Ausarbeitung ist es daher, eine systematische Einschätzung der Effekte zu ermöglichen.

Dazu werden zunächst die **potenziellen Vorteile und Chancen**, aber auch die **Nachteile und Risiken**, die mit einer organisatorischen Verselbstständigung gegenüber dem derzeitigen Regiebetrieb verbunden wären, beleuchtet. Darauf aufbauend wird dargestellt, **unter welchen Rahmenbedingungen** sich eine solche Organisationsform besonders anbietet – und wann eher nicht. Im letzten Schritt folgt ein Überblick über die **konkreten Modelle**, die für eine eigenständigere Organisation in Frage kommen: der **Eigenbetrieb**, die **Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)** und die **gemeinnützige GmbH (gGmbH)**.

Ziel ist es, der Hansestadt Lübeck eine fundierte Grundlage für die Frage zu liefern, **ob es sich lohnt, das Thema weiterzuverfolgen**, und wenn ja, **in welcher Richtung** eine vertiefte Prüfung sinnvoll erscheint. Die Ausarbeitung versteht sich dabei ausdrücklich als **ergebnisoffene Vorprüfung**, nicht als Empfehlung für ein bestimmtes Modell.

A Vorteile und Chancen einer eigenständigeren Organisation städtischer KiTas

Die eigenständigere Organisation städtischer Kindertageseinrichtungen – etwa in Form eines Eigenbetriebs, einer Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) oder einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH) – bietet im Vergleich zum klassischen Regiebetrieb eine Reihe von Vorteilen und Entwicklungschancen für Kommunen. Ein zentrales Argument ist die **größere operative Flexibilität**: Durch die Verselbstständigung können Entscheidungswege in der Regel verkürzt und Anpassungen schneller umgesetzt werden. Dies ermöglicht etwa die zeitnahe Einführung neuer pädagogischer Konzepte oder organisatorischer Änderungen, ohne dass langwierige Abstimmungen innerhalb der allgemeinen Stadtverwaltung erforderlich sind. Voraussetzung dafür ist, dass entsprechende Governance-Strukturen etabliert sind, die operative Entscheidungen klar von politischer Steuerung abgrenzen.

Ein wesentlicher Unterschied zum Regiebetrieb liegt zudem in der **finanzwirtschaftlichen Eigenständigkeit**: Eigenständigere Organisationen erstellen eigene Wirtschaftspläne statt Haushaltspläne, verfügen über eine doppelte Buchführung und sind für die Verwendung ihrer Budgets selbst verantwortlich. Das ermöglicht eine realistischere Planung über den Jahresverlauf hinaus, fördert wirtschaftliches Handeln und schafft zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten – etwa im Hinblick auf Investitionen, Rücklagenbildung oder projektbezogene Einnahmen. Auch in der Ressourcensteuerung kann dies zu höherer Transparenz und effizienterer Mittelverwendung führen.

Organisatorisch sind eigenständigere Einrichtungen in unterschiedlichem **Maß aus dem unmittelbaren Verwaltungsgefüge herausgelöst** – je nach gewählter Rechtsform. Während die operative Steuerung beispielsweise bei einer Werkleitung oder Geschäftsführung liegt, erfolgt die politische Kontrolle über speziell eingerichtete Gremien wie Werkausschüsse oder Aufsichtsräte. Dadurch kann die Einflussnahme der Kommunalpolitik auf das Tagesgeschäft reduziert werden, sofern eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten erfolgt. Die strategische Verantwortung verbleibt dennoch bei der Kommune, die über Zielvereinbarungen und Berichtsformate weiterhin wirksam steuern kann.

Auch in weiteren Bereichen eröffnen eigenständigere Organisationsformen wichtige Gestaltungsspielräume: Sie ermöglichen es, unabhängig von allgemeinen Verwaltungsprozessen eigeninitiativ **Personalentwicklungsstrategien** zu entwerfen, gezielte Fort- und Weiterbildungsangebote aufzubauen und – je nach rechtlichem Rahmen – Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität umzusetzen. Während der TVöD in vielen Fällen weiterhin Anwendung findet, können insbesondere Arbeitszeitmodelle, Führungskultur oder Entwicklungsperspektiven flexibler gestaltet werden. So entstehen Ansätze zur Fachkräftegewinnung und -bindung, die über das kommunale Standardangebot hinausgehen.

Darüber hinaus lassen sich **Angebote stärker an den konkreten lokalen Bedarf anpassen**, etwa durch flexible Öffnungszeiten, spezielle pädagogische Profile oder ergänzende Betreuungsformen. Auch in der Verwaltungsorganisation können **Effizienzgewinne** erzielt werden, wenn bestimmte Aufgaben – wie etwa Catering, Gebäudemanagement oder IT – durch externe Dienstleister professionell übernommen werden. Auch wird häufig die **Transparenz gegenüber politischen Gremien und der Öffentlichkeit** erhöht: Entscheidungen über Finanzen, Personal und Angebot können klarer nachverfolgt und kommuniziert werden. Schließlich bieten eigenständige Organisationen häufig bessere Möglichkeiten, ein klares Profil zu entwickeln – sei es durch ein eigenständiges Erscheinungsbild, zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit oder Arbeitgebermarketing, das gezielt die Besonderheiten und Werte der städtischen KiTa-Landschaft sichtbar macht.

B Nachteile und Risiken einer eigenständigeren Organisation städtischer KiTas

Trotz der zahlreichen Chancen, die eine eigenständigere Organisation städtischer Kindertageseinrichtungen mit sich bringen kann, sind auch die **potenziellen Risiken und strukturellen Nachteile** gegenüber dem klassischen Regiebetrieb sorgfältig zu berücksichtigen.

Ein zentraler Aspekt ist **der erhöhte administrative Aufwand**: Eigenständige Organisationsformen benötigen jeweils **eigene Führungs-, Verwaltungs- und Steuerungsstrukturen**, was zusätzliche Personalkapazitäten und finanzielle Mittel bindet. Gerade in der Aufbauphase müssen **neue Funktionen eingerichtet** werden – wie Geschäftsführung, Buchhaltung oder rechtliche Fachbereiche –, die in der Regel nicht vollständig aus der bestehenden Verwaltung übernommen werden können. Auch der **Aufbau einer eigenständigen Finanzbuchhaltung** (i. d. R. doppisch) und eines unabhängigen Wirtschafts- oder Finanzplans erfordert zusätzliche fachliche Ressourcen.

Zudem können **steuerliche Fragestellungen** entstehen, insbesondere wenn die neue Organisation Leistungen am Markt anbietet oder in Konkurrenz zu freien Trägern tritt. Wird sie als sogenannter *Betrieb gewerblicher Art* (BgA) eingestuft, kann das zu Umsatz- oder Körperschaftsteuerpflichten führen. Dieses Risiko besteht grundsätzlich auch im Regiebetrieb, ist dort aufgrund der Einbindung in die hoheitliche Kernverwaltung jedoch in der Praxis kaum relevant. Erst mit der wirtschaftlichen Verselbstständigung – etwa im Eigenbetrieb oder einer gGmbH – gewinnen steuerliche Prüf- und Abgrenzungsfragen an Bedeutung und bedürfen einer fundierten Bewertung.

Auch die finanzielle Gesamtverantwortung verbleibt vollständig bei der Kommune – unabhängig vom Grad der operativen Eigenständigkeit. Organisationen wie der Eigenbetrieb oder eine gGmbH können **keine Insolvenz** anmelden. Wirtschaftliche Fehlentscheidungen, etwa durch Fehlinvestitionen oder Fehlkalkulationen, gehen letztlich zu Lasten des städtischen Haushalts. Deshalb ist es essenziell, tragfähige Governance- und Controlling-Strukturen aufzubauen, die eine wirksame Steuerung und Kontrolle ermöglichen.

Hinzu kommen **politische und systemische Risiken**: Die Herauslösung aus der Kernverwaltung führt nicht automatisch zu vollständiger operativer Unabhängigkeit. Vielmehr hängt der tatsächliche Handlungsspielraum maßgeb-

lich davon ab, wie stark die neuen Gremien (z. B. Werkausschüsse, Aufsichtsräte) an die kommunalpolitischen Entscheidungsstrukturen angelehnt sind. Bleiben diese weitgehend identisch, ist die Entlastung von politischem Zugriff nur eingeschränkt wirksam. Zudem kann eine verselbstständigte städtische Organisation in Konflikt mit anderen Trägern geraten, insbesondere in Kommunen mit einer vielfältigen Trägerlandschaft. Der Eindruck, in Konkurrenz zu freien oder kirchlichen Trägern zu treten, kann politisch sensibel sein.

In personalwirtschaftlicher Hinsicht bestehen ebenfalls Herausforderungen: Auch wenn eigenständige Organisationen mehr Spielraum bei der Personalgewinnung und -entwicklung haben, gelten häufig weiterhin die **Tarifverträge des öffentlichen Dienstes** (z. B. TVöD), insbesondere bei Eigenbetrieben oder AöRs. Damit verbunden sind in der Regel höhere Lohnkosten im Vergleich zu freien Trägern, die flexiblere tarifliche Strukturen nutzen. Das kann zu Wettbewerbsnachteilen führen – vor allem in Zeiten angespannter Haushalte oder bei einem angespannten Fachkräftemarkt.

Insgesamt gilt: Eine eigenständigere Organisation städtischer Kindertageseinrichtungen kann nur dann nachhaltige Vorteile entfalten, wenn die damit verbundenen rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Risiken realistisch eingeschätzt, professionell begleitet und durch geeignete Instrumente der Steuerung, Kontrolle und Governance wirksam abgedeckt werden.

C Geeignete Rahmenbedingungen und Zielsetzungen für eine eigenständigere Organisation städtischer KiTas

Ob die Führung städtischer Kindertageseinrichtungen in einer eigenständigeren Organisationsform – etwa als Eigenbetrieb, Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) oder gemeinnützige GmbH (gGmbH) – sinnvoll ist, hängt maßgeblich von den **strukturellen Gegebenheiten, strategischen Zielsetzungen und dem Trägermix der Kommune** ab. Nicht jede Stadt oder Gemeinde profitiert gleichermaßen von einer Verselbstständigung. Vielmehr ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich, um Nutzen und Aufwand in ein sinnvolles Verhältnis zu setzen.

Ein **Eigenbetrieb** ist insbesondere für Kommunen geeignet, die **einen hohen Anteil eigener KiTas** betreiben und diese **zentral und mit hohem Steuerungsanspruch führen** möchten. Vor allem **größere Städte oder mittelgroße Gemeinden mit mehreren städtischen Einrichtungen** können durch eine eigenständige Organisation gezielt Qualitätsstandards vereinheitlichen, Personalentwicklung strategisch ausrichten und die Finanzplanung effizienter gestalten. Auch in Regionen, in denen **Fachkräftemangel** ein zentrales Problem darstellt, kann ein Eigenbetrieb gezielt gegensteuern – etwa durch den Aufbau eigener Ausbildungs- und Fortbildungsstrukturen oder gezielter Personalbindungsprogramme. Für Kommunen, die sich stärker von den **Restriktionen klassischer Verwaltungsstrukturen** lösen und gleichzeitig die Trägerschaft in öffentlicher Hand behalten möchten, stellt der Eigenbetrieb einen geeigneten Mittelweg dar. Ähnliche Argumente gelten auch für die AöR, die sich vor allem für Kommunen eignet, die **eine hohe operative Eigenverantwortung** ermöglichen wollen, ohne die Einrichtung aus dem öffentlichen Rechtsrahmen herauszulösen. Die gGmbH hingegen erfordert in besonderem Maße eine **klare strategische Haltung**, da sie mit dem größten Maß an Eigenständigkeit auch den stärksten Wandel im Verhältnis von Politik, Verwaltung und Einrichtung mit sich bringt – sie bietet sich insbesondere dann an, wenn **Kooperationsmodelle mit externen Partnern** angestrebt werden oder ein **unternehmerischer Innovationsansatz** verfolgt werden soll.

Gleichzeitig sind jedoch auch Situationen zu benennen, in denen eine eigenständigere Organisationsform mit Vorsicht zu bewerten ist. Kommunen, die nur **eine geringe Zahl eigener Einrichtungen** betreiben oder in denen der KiTa-Betrieb stark durch **freie, kirchliche oder gemeinnützige Träger geprägt** ist, sollten genau prüfen, ob ein zusätzlich aufgebaute städtischer Eigenbetrieb tatsächlich einen Mehrwert schafft oder eher als **Konkurrenz** zu bestehenden Akteuren wahrgenommen wird. In solchen Fällen kann die Einführung eines Eigenbetriebs politische Irritationen oder Widerstände bei etablierten Partnern auslösen. Eine neue Organisationsstruktur müsste besonders sorgfältig in die bestehenden Kooperations- und Abstimmungsprozesse eingebunden werden.

Hinzu kommt, dass eigenständige Organisationen – insbesondere der Eigenbetrieb – **nicht vollständig von politischen Einflüssen abgekoppelt** sind. Sie bleiben der kommunalen Steuerung unterworfen und können durch **politischen**

sche **Mehrheitswechsel** in ihrer strategischen Ausrichtung beeinflusst werden. In Kommunen mit instabilen Mehrheitsverhältnissen oder häufig wechselnden politischen Leitlinien kann dies dazu führen, dass langfristige Planungen erschwert und strategische Entwicklungen immer wieder neu justiert werden müssen.

Insgesamt sind eigenständige Organisationsformen vor allem für solche Kommunen sinnvoll, die **ein hohes Maß an Eigenverantwortung anstreben**, dabei jedoch über die **notwendigen strukturellen, personellen und finanziellen Ressourcen** verfügen, um diese Verantwortung tragfähig umzusetzen – und deren lokale Rahmenbedingungen eine **enge Verzahnung mit bestehenden Trägern und politischen Zielsetzungen** ermöglichen.

Ob eine eigenständigere Organisationsform ihr volles Potenzial gegenüber dem klassischen Regiebetrieb entfalten kann, hängt entscheidend davon ab, **ob die damit verbundenen Spielräume auch tatsächlich genutzt und strukturell abgesichert werden**. Ein zentrales Kriterium ist die **finanzwirtschaftliche Eigenverantwortung**: Nur wenn ein eigener Wirtschafts- oder Finanzplan zur **zielgerichteten Mittelverwendung, flexiblen Steuerung und strategischen Investitionsplanung** eingesetzt wird, entsteht ein echter Mehrwert. Ebenso wichtig ist eine klare **operative Zuständigkeit** der Leitungsebene der neuen Organisationseinheit – insbesondere in den Bereichen Personalführung, Budgetverantwortung, Qualitätsentwicklung und Tagesgeschäft. Um die Vorteile einer Verselbstständigung zu realisieren, müssen die **Zuständigkeiten eindeutig von der Kernverwaltung abgegrenzt** sein; eine Rückübertragung zentraler Steuerungsaufgaben in das klassische Verwaltungssystem kann den angestrebten Effizienzgewinn deutlich schmälern. Darüber hinaus braucht es **klare Governance-Strukturen** mit verlässlichen Rollen- und Berichtslinien zwischen Leitung, politischer Steuerung und Verwaltungsspitze. Schließlich ist sicherzustellen, dass die Organisation über **ausreichend qualifizierte personelle Ressourcen** verfügt – sowohl für die operative Umsetzung als auch für Steuerung, Controlling und Weiterentwicklung. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann eine eigenständigere Struktur ihre angestrebten Vorteile in Bezug auf Flexibilität, Effizienz und Qualität tatsächlich entfalten.

D Arten eigenständigerer Organisationsformen: Eigenbetrieb, AöR und gGmbH

Neben dem klassischen Regiebetrieb innerhalb der kommunalen Verwaltung existieren verschiedene Möglichkeiten, die Trägerschaft städtischer Kindertageseinrichtungen organisatorisch eigenständiger zu gestalten. Diese Organisationsformen unterscheiden sich hinsichtlich ihres rechtlichen Status, der operativen Selbstständigkeit, der finanziellen und personellen Gestaltungsmöglichkeiten sowie der politischen Steuerung. Die drei zentralen Modelle sind: der **Eigenbetrieb**, die **Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)** und die **gemeinnützige GmbH (gGmbH)**. Sie erlauben der Kommune unterschiedliche Grade an betrieblicher Unabhängigkeit bei jeweils unterschiedlichem Steuerungsaufwand und rechtlicher Komplexität.

D.1 Eigenbetrieb

Der Eigenbetrieb stellt die **geringste Form der organisatorischen Verselbstständigung** dar und ist zugleich das Modell, das in vielen Kommunen bereits erfolgreich umgesetzt wurde. Er ist kein eigener Rechtsträger, sondern eine **wirtschaftlich verselbstständigte Organisationseinheit** innerhalb der Stadtverwaltung. Die rechtliche Grundlage bildet § 108 GO-SH in Verbindung mit der **Eigenbetriebsverordnung Schleswig-Holstein (EigVO-SH)**. Ziel eines KiTa-Eigenbetriebs ist es, kommunale Kindertageseinrichtungen unter eigener Leitung **flexibler, wirtschaftlicher und qualitätsorientierter** führen zu können – bei gleichzeitigem **Verbleib der Trägerschaft in öffentlicher Hand**.

Ein Eigenbetrieb verfügt über eine **eigene Werkleitung**, die für die operative Steuerung der Einrichtungen zuständig ist. Dazu gehören unter anderem Personalentscheidungen, wirtschaftliche Verantwortung und die Umsetzung strategischer Vorgaben. Die Werkleitung ist der Gemeindevertretung oder dem Stadtrat rechenschaftspflichtig und berichtet regelmäßig über die Entwicklung des Betriebs. Die politische Kontrolle erfolgt in der Regel durch ein Gremium wie den **Werkausschuss**. Für den Eigenbetrieb ist zudem eine **Betriebsatzung** zu erlassen, die unter anderem den Zweck, die Aufgabenverteilung, die finanzielle Ausstattung und das Verhältnis zur Stadtverwaltung regelt. Die tatsächliche operative Unabhängigkeit hängt dabei maßgeblich davon ab, **wie stark Governance-Strukturen entkoppelt** sind – z. B. über einen eigenständig besetzten Werkausschuss.

Die Beschäftigten eines KiTa-Eigenbetriebs bleiben in der Regel kommunal angestellt; es gelten weiterhin die Regelungen des **Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD)**. Der Eigenbetrieb kann jedoch **eigene Strategien zur Personalgewinnung und -bindung** entwickeln – z. B. durch Fortbildungsangebote oder attraktive Arbeitszeitmodelle, sofern sie sich innerhalb der tariflichen Möglichkeiten bewegen.

Finanziell ist der Eigenbetrieb **eigenverantwortlich tätig**, muss jedoch wirtschaftlich arbeiten. Er führt eine **doppelte Buchhaltung**, erstellt jährlich einen **Wirtschaftsplan** mit Einnahmen- und Ausgabenprognosen und legt einen Finanzbericht vor, der durch die Kommune kontrolliert wird. Die wichtigsten Einnahmequellen umfassen Elternbeiträge, Zuschüsse von Bund und Land (z. B. nach dem KiTa-Finanzierungsgesetz), kommunale Mittel sowie ggf. projektbezogene Einnahmen oder Kooperationserlöse. **Dauerhafte Defizite sind zu vermeiden**; der Betrieb muss solide wirtschaften, auch wenn er keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt.

Ein bedeutender Aspekt bei der Einrichtung eines Eigenbetriebs ist die **steuerliche Behandlung**. Wird der Betrieb vom Finanzamt als **Betrieb gewerblicher Art (BgA)** eingestuft – etwa, weil er Zusatzangebote am Markt anbietet oder in Konkurrenz zu privaten Trägern steht –, kann dies zu **Umsatz- und Körperschaftsteuerpflichten** führen. Dieses Risiko besteht grundsätzlich auch im Regiebetrieb, wird jedoch bei wirtschaftlich eigenständigen Organisationsformen **steuerlich relevanter**. Eine fundierte steuerliche Prüfung und ggf. Abstimmung mit dem Finanzamt oder Steuerexpert:innen ist deshalb **frühzeitig erforderlich**.

Die Einrichtung eines Eigenbetriebs erfordert zudem einen **formalen politischen Beschluss** durch die Gemeindevertretung oder den Stadtrat. Dieser muss neben der Entscheidung über die Betriebsatzung und die Grundausstattung des Betriebs auch die **langfristige Tragfähigkeit des Modells bewerten**. Diese wird anhand finanzieller, organisatorischer, rechtlicher und strategischer Kriterien geprüft. Beteiligte Akteure im Entscheidungsprozess sind u. a. die Stadtspitze (Bürgermeister:in), Fachausschüsse (z. B. Finanzen, Bildung, Verwaltung) sowie ggf. die Kommunalaufsicht, wenn haushaltsrechtliche Auswirkungen vorliegen.

Der **Eigenbetrieb** eignet sich insbesondere für Kommunen, die eine **stärkere operative Steuerung**, eine **wirtschaftlichere Betriebsführung** und mehr **Flexibilität in Verwaltungsprozessen** innerhalb der kommunalen Strukturen anstreben – ohne die Trägerschaft rechtlich auszugliedern. Vorteile liegen unter anderem in einer **verbesserten Steuerbarkeit** im Vergleich zum Regiebetrieb sowie in der Möglichkeit, Prozesse – etwa in der **Personalgewinnung** oder **Angebotsplanung** – effizienter zu gestalten. Zugleich bleibt die **strategische Kontrolle** durch die Kommune vollständig erhalten.

Ob die angestrebten Effizienz- und Steuervorteile tatsächlich wirksam werden, hängt jedoch maßgeblich von der **organisatorischen Umsetzung** ab. Nur wenn **Verwaltungs-, Finanz- und Personalfunktionen** auch tatsächlich **neu aufgebaut** und die Zuständigkeiten **klar von der Kernverwaltung abgegrenzt** werden, kann der Eigenbetrieb seine Potenziale entfalten. Werden zentrale Aufgaben hingegen de facto weiterhin von der Stadtverwaltung übernommen, kann die versprochene Eigenständigkeit **spürbar relativiert** werden. Eine **verbindliche Governance-Struktur** ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor.

D.2 Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)

Im Unterschied zum Eigenbetrieb ist die **Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)** eine **rechtlich selbstständige juristische Person des öffentlichen Rechts** mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie kann **Verträge abschließen, Personal eigenständig einstellen und wirtschaftlich tätig sein**, bleibt dabei jedoch dem **öffentlichen Auftrag und der Gemeinwohlorientierung** verpflichtet. Die AöR agiert operativ deutlich eigenständiger als der Eigenbetrieb, ist aber weiterhin **in öffentlicher Trägerschaft** und in die kommunale Aufsichtsstruktur eingebunden.

Die **rechtliche Grundlage** für die Einrichtung einer AöR ergibt sich aus den Bestimmungen der Gemeindeordnung und ergänzenden landesrechtlichen Vorschriften. Die Kommune fungiert als **Trägerin der Anstalt** und ist für deren Errichtung und Grundstruktur verantwortlich. Zentral ist dabei die Verabschiedung einer **Satzung**, in der unter anderem der Zweck der Anstalt, die Organisation der Leitungs- und Kontrollorgane, die Zuständigkeiten, das Verhältnis zur Kommune sowie Grundsätze der wirtschaftlichen Führung und Finanzierung festgelegt werden. Die Kommune benennt zudem die Mitglieder des **Aufsichtsgremiums**, in der Regel einen **Verwaltungsrat**, und kann

darüber indirekt Einfluss auf strategische Entscheidungen nehmen. Die operative Steuerung liegt hingegen bei einem **Vorstand oder einer Geschäftsführung**, die eigenverantwortlich handelt.

Organisatorisch verfügt die AöR über eine **eigene Verwaltungs- und Personalstruktur**, unabhängig von der Kernverwaltung der Stadt. Sie kann eigene Personalgewinnungs- und -entwicklungsstrategien verfolgen und hat – im Rahmen ihrer Satzung – Spielräume bei Vergütung, Arbeitszeitmodellen und Fortbildungsmaßnahmen. Auch wenn tarifliche Anlehnung an den öffentlichen Dienst möglich ist, besteht **keine automatische Bindung an den TVöD**, was Flexibilität, aber auch Risiken in Bezug auf Personalbindung und Gerechtigkeitsempfinden mit sich bringen kann.

Finanziell agiert die AöR **eigenverantwortlich und wirtschaftlich**, ohne dabei Gewinnorientierung zu verfolgen. Sie unterliegt nicht dem kommunalen Haushaltsrecht, sondern führt ein eigenes Rechnungswesen nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung. Einnahmequellen können – je nach Aufgabenumfang – aus öffentlichen Zuschüssen (Land, Bund, Kommune), Elternbeiträgen oder projektbezogenen Drittmitteln bestehen. Die AöR muss dauerhaft wirtschaftlich tragfähig arbeiten und ist in der Lage, **selbstständig Rücklagen zu bilden oder Investitionen zu planen**. Zugleich bleibt die Stadt über die Satzung und das Aufsichtsgremium dafür verantwortlich, **Grundsatzentscheidungen zu überprüfen und wirtschaftliche Solidität sicherzustellen**.

Ein Vorteil der AöR liegt in ihrer **hohen operativen Autonomie**: Sie kann kurzfristiger auf Veränderungen im Bedarfsbedarf reagieren, innovative Konzepte eigenständig entwickeln und betriebliche Abläufe effizienter gestalten. Damit ist sie besonders für Kommunen geeignet, die einen dauerhaft eigenverantwortlichen Träger unter öffentlicher Hoheit wünschen, ohne das gesamte operative Geschäft in der Verwaltung oder in eine private Rechtsform zu integrieren.

Zu beachten ist jedoch, dass mit der Errichtung einer AöR **komplexere Anforderungen an die Steuerung und das Controlling** verbunden sind. Die politische Einflussnahme ist – anders als beim Eigenbetrieb – **nicht unmittelbar**, sondern erfolgt über die Ausgestaltung der Satzung und die Aufsichtsgremien. Damit steigt die Bedeutung von klar definierten strategischen Zielen, funktionierenden Berichtssystemen und einer professionellen Geschäftsführung. Zudem muss geprüft werden, wie die AöR in die bestehende Trägerlandschaft eingebunden wird – insbesondere in Regionen mit einer starken Präsenz freier Träger – und wie sich die neue Struktur mit bestehenden Kooperationen und Abstimmungen verträgt.

Insgesamt bietet die AöR ein **hohes Maß an fachlicher und organisatorischer Eigenständigkeit**, das sich vor allem für Kommunen eignet, die die Trägerschaft kommunaler KiTas in öffentlicher Hand behalten, aber die operative Verantwortung und Gestaltung deutlich flexibler und eigenverantwortlicher organisieren möchten. Voraussetzung ist eine fundierte rechtliche und strukturelle Vorbereitung sowie ein politischer Wille zur dauerhaften Übertragung operativer Aufgaben auf eine rechtlich verselbstständigte, aber öffentlich getragene Einrichtung.

D.3 Gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Die **gemeinnützige GmbH (gGmbH)** stellt die **am stärksten verselbstständigte Organisationsform** für die Führung städtischer Kindertageseinrichtungen dar. Sie ist eine **juristische Person des Privatrechts**, unterliegt dem **GmbH-Gesetz** und muss ihre **Gemeinnützigkeit nach den Vorgaben der Abgabenordnung (§ 52 AO)** gegenüber dem Finanzamt regelmäßig nachweisen. Nur bei Anerkennung als gemeinnützig kann die gGmbH steuerliche Vorteile wie die **Befreiung von Körperschaft- und Gewerbesteuer** in Anspruch nehmen. Gleichzeitig ist sie verpflichtet, ihre Mittel ausschließlich für gemeinnützige Zwecke zu verwenden und unterliegt in diesem Zusammenhang der Nachweispflicht.

Die Kommune kann entweder **alleinige Gesellschafterin** der gGmbH sein oder die Gesellschaft **gemeinsam mit anderen Trägern oder Kooperationspartnern** gründen. Als Gesellschafterin nimmt sie ihre Rolle über die **Gesellschafterversammlung** wahr und steuert auf diesem Weg strategische Grundsatzfragen. Die gGmbH selbst ist rechtlich vollständig eigenständig, verfügt über eine **eigene Geschäftsführung**, die innerhalb der im Gesellschaftsvertrag definierten Rahmenbedingungen operativ handelt. Die Kommune ist nicht mehr Trägerin im klassischen Sinn, sondern Gesellschafterin eines von ihr gegründeten Unternehmens.

Im Unterschied zu öffentlich-rechtlichen Organisationsformen unterliegt die gGmbH **nicht dem kommunalen Haushaltsrecht**, sondern führt ihre Finanz- und Leistungsplanung nach **kaufmännischen Grundsätzen**. Sie erstellt eine **Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung** sowie einen **Lagebericht** nach Handelsrecht. Ihre Finanzierung setzt sich typischerweise aus **öffentlichen Zuwendungen (kommunal, landes- oder bundesweit), Elternbeiträgen, projektbezogenen Drittmitteln** sowie – im Rahmen der Gemeinnützigkeit – **selbsterwirtschafteten Einnahmen** zusammen. Überschüsse dürfen ausschließlich für den satzungsmäßigen Zweck – in diesem Fall die Förderung frühkindlicher Bildung und Betreuung – verwendet werden.

Die besondere Stärke der gGmbH liegt in ihrer **unternehmerischen und organisatorischen Flexibilität**. Sie kann auf sich verändernde Bedarfe im Kita-Bereich schnell reagieren, eigenständig **Betreuungskonzepte entwickeln, neue Angebote umsetzen**, Kooperationen mit **zivilgesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Partnern** eingehen und **eigene Einnahmequellen erschließen**. Insbesondere in der Personalgewinnung und -bindung kann die gGmbH **innovative Strategien** anwenden – etwa durch eigenverantwortlich gestaltete Fortbildungssysteme, angepasste Arbeitszeitmodelle oder (sofern nicht an den TVöD gebunden) **eigene Vergütungsstrukturen**, die sich stärker an regionalen Arbeitsmarktbedingungen orientieren.

Gleichzeitig stellt das Modell hohe Anforderungen an die **steuernde Kommune**. Da eine unmittelbare politische Einflussnahme – anders als beim Eigenbetrieb – **nicht über Verwaltungsstrukturen**, sondern ausschließlich **über die Gesellschafterrolle** erfolgt, bedarf es klarer, schriftlich fixierter Regelungen. Dazu gehören **Leistungsvereinbarungen, Zielvereinbarungen**, ein transparentes **Controlling- und Berichtswesen** sowie ggf. vertraglich vereinbarte **Rückführungsoptionen** für den Fall, dass sich die Zusammenarbeit nicht wie geplant entwickelt. Auch die **Frage der Tarifbindung** ist offen: Eine Orientierung am TVöD ist möglich, aber nicht verpflichtend – das eröffnet einerseits Spielräume, kann andererseits aber zu Spannungen im Verhältnis zu anderen Trägern oder dem städtischen Personal führen.

Die gGmbH eignet sich insbesondere für Kommunen, die eine **unternehmerisch geprägte, agile Organisationsform** mit hohem Maß an Selbstverantwortung anstreben und bereit sind, operative Verantwortung an eine externe oder eigene Struktur abzugeben. Dies setzt voraus, dass die Kommune **klare steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen** schafft, **die strategische Steuerungsrolle** professionell wahrnimmt und über ausreichende Kapazitäten verfügt, um die **Gesellschafterfunktion aktiv auszuüben**. Die gGmbH bietet damit die weitreichendste Form der Eigenständigkeit im Vergleich zu anderen kommunalen Organisationsmodellen – verbunden mit der größten Notwendigkeit, **steuerungsseitige Disziplin und vertragliche Klarheit** sicherzustellen.

D.4 Zusammenfassung

Kriterium	Eigenbetrieb	AÖR	gGmbH
Rechtlicher Status	Teil der Kommune, keine eigene Rechtspersönlichkeit	Juristische Person des öffentlichen Rechts	Juristische Person des Privatrechts
Rechtliche Grundlage	§ 108 GO-SH + Eigenbetriebsverordnung SH	Gemeindeordnung (GO) + ggf. Kommunalverfassungen/Verwaltungsgesetze der Länder	GmbH-Gesetz (GmbHG) + Abgabenordnung (§ 52 AO für Gemeinnützigkeit)
Formaler Gründungsakt	Rats-/Gemeindebeschluss zur Einrichtung des Eigenbetriebs	Satzungsbeschluss durch Rats-/Gemeindevertretung	Gründung durch Gesellschaftsvertrag, Gesellschafterbeschluss

Kriterium	Eigenbetrieb	AÖR	gGmbH
Erforderliche Dokumente	Betriebssatzung (regelt Zweck, Aufgaben, Leitung, Steuerung etc.)	Anstaltssatzung (regelt Struktur, Aufsicht, Finanzierung etc.)	Gesellschaftsvertrag + Satzungszweck (gemeinnützig)
Eintragung / Anmeldung	Keine Eintragung, da Teil der Verwaltung	Keine Eintragung ins Handelsregister – aber Veröffentlichung der Satzung	Notarielle Beurkundung und Eintragung ins Handelsregister erforderlich
Beteiligte Akteure bei Gründung	Stadtspitze, Kämmerei, Rechtsamt, ggf. Fachausschüsse und Kommunalaufsicht	Ratsgremium, Aufsichtsbehörden, Verwaltung, ggf. externe Beratung	Kommune als (Haupt-)Gesellschafterin, ggf. externe Partner, Notar, Registergericht
Weitere Voraussetzungen	Prüfung der finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Tragfähigkeit sowie steuerliche Prüfung durch das Finanzamt zur Vermeidung der Einstufung als Betrieb gewerblicher Art	Satzung muss Gemeinwohlzweck und Rechtsaufsicht definieren	Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt
Aufsichtsstruktur	Werkleitung unterliegt Kontrolle durch den Werkausschuss	Vorstand wird vom Verwaltungsrat überwacht	Geschäftsführung wird durch Gesellschafterversammlung kontrolliert
Politische Steuerung	Vollständig über Rat und Werkleitung möglich	Steuerung über Aufsichtsgremium, begrenzter Eingriff	Steuerung über Gesellschafterrechte (indirekter)
Trägerschaft	Kommune	Kommune	Kommune oder gemeinsam mit Dritten
Steuerliche Behandlung	Risiko der Einstufung als Betrieb gewerblicher Art → evtl. Steuerpflicht	idR steuerbefreit bei Gemeinwohlorientierung	Gemeinnützigkeit erforderlich für Steuerprivilegien
Haushaltsrecht	Kommunal (Doppik, Wirtschaftsplan)	Eigene Haushaltsführung, aber öffentlich-rechtlich	Eigenes kaufmännisches Rechnungswesen

Kriterium	Eigenbetrieb	AöR	gGmbH
Personalrecht	Personal bleibt bei der Kommune, TVöD gilt; Personalrat hat Mitbestimmungsrechte	Eigene Anstellung, ggf. an TVöD angelehnt; Personalrat hat Mitbestimmungsrechte	Eigene Verträge, eigene Tarife möglich; Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte
Flexibilität und Agilität	Mittel (besser als Regiebetrieb, aber begrenzt)	Hoch (weitgehende Eigenverantwortung)	Sehr hoch (unternehmerische Freiheit)
Wahrnehmung als „öffentlich“	Hoch	Hoch	Eher gemischt (je nach kommunaler Kommunikation)
Eignung für Kooperationen	Eingeschränkt	Möglich, aber begrenzt auf öffentlichen Bereich	Hoch, inkl. öffentlich-private Partnerschaften

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Modelle Eigenbetrieb, AöR und gGmbH unterschiedliche Grade an Eigenständigkeit, Steuerungsmöglichkeiten und Verwaltungsaufwand mit sich bringen. Die Wahl der geeigneten Form hängt maßgeblich von den strategischen Zielen der Kommune, ihrer Haltung zu Steuerung vs. Autonomie sowie ihrer Risikobereitschaft und Verwaltungsstruktur ab. Wenn eine eng angebundene, aber flexiblere Steuerung gewünscht ist, stellt der Eigenbetrieb häufig einen sinnvollen ersten Schritt dar. Soll die operative Führung noch unabhängiger erfolgen, kann die AöR eine geeignete Zwischenform bieten. Die gGmbH hingegen ist vor allem dann zu empfehlen, wenn die Stadt bereit ist, einen Teil der direkten Steuerung zugunsten größerer Innovationskraft und wirtschaftlicher Selbstständigkeit abzugeben – etwa im Rahmen eines umfassenderen Trägermodells oder in Kooperation mit Dritten. Alle Modelle erfordern jedoch eine sorgfältige rechtliche, steuerliche und politische Vorbereitung.



public

gfa | public GmbH
Schwedter Straße 9A
10119 Berlin

www.gfa-public.de

Ihre Ansprechperson:
Dr. Corinna Funke
Managerin
cf@gfa-public.de
+49 176 72 43 4316

Bericht

DATUM 25.11.2025

Hansestadt Lübeck, Fachbereich 4

Prüfung der Organisation des Jugendamtes

Inhalt

A	Auftrag	3
A.1	Ausgangslage und Zielsetzung	4
A.2	Vorgehen	5
B	Ergebnisse	7
B.1	Bewertung der aktuellen Aufbauorganisation	7
B.2	Bewertung alternativer Strukturmodelle	9
B.3	Stufenmodell für ein einheitliches Jugendamt	12
B.4	Chancen und Risiken	18
B.4.1	Risiken der Veränderung	18
B.4.2	Chancen der Veränderung	21
B.5	Weitere Empfehlungen	22
B.6	Zeitplan zur Umsetzung	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung zwischen IN/S/O-Projekt und Überprüfung der Organisation des Jugendamtes	5
Abbildung 2: Vorgehen im Projekt	6
Abbildung 3: Alternative Strukturmodelle	11
Abbildung 4: Aufbauorganisation Ausbaustufe 0	14
Abbildung 5: Aufbauorganisation Ausbaustufe 1	15
Abbildung 6: Aufbauorganisation Ausbaustufe 2	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Betroffene Organisationseinheiten	4
Tabelle 2: Grober Zeitplan der Umsetzung	23

A Auftrag

Die Hansestadt Lübeck hat gfa | public mit der externen Begleitung einer Organisationsuntersuchung im Fachbereich 4 beauftragt. Die Untersuchung soll aufzeigen, welche Potenziale zur **Weiterentwicklung der Aufbauorganisation** bestehen, um der Aufgabe des örtlichen Trägers nach dem Achten Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB VIII) in optimaler Weise nachzukommen. Berücksichtigt werden sollten im Projekt ebenfalls die Leistungen nach SGB IX für Minderjährige, die in der Hansestadt Lübeck seit dem 01.01.2024 dem Fachbereich 4 zugeordnet sind und gemäß Kinder- und Jugendhilfestärkungsgesetz (KJSG) in das Jugendamt überführt werden sollen.¹

Der vorliegende Bericht soll der Hansestadt Lübeck als fundierte **Entscheidungsgrundlage für die künftige Organisationsstruktur der Verwaltung des Jugendamtes** dienen. Dabei werden aktuell noch dem SGB IX zugeordnete Aufgaben der Eingliederungshilfe für junge Menschen durchgängig mitbetrachtet, da sie im Umsetzungszeitraum gemäß KJSG voraussichtlich in die Zuständigkeit des Jugendamtes übergehen. Im Rahmen des Projekts wurden folgende Organisationseinheiten betrachtet:

Organisationseinheit	Typ	Aufgabenschwerpunkte ²
4.510 Familienhilfen – Jugendamt	Bereich	einzelfallbezogener Kinderschutz, Beratungs-/Hilfeleistungen für Familien, Frühe Hilfen, Jugendhilfe im Strafverfahren, EGH für Minderjährige gemäß SGB VIII/IX, unbegleitete minderjährige Ausländer, Unterhaltsvorschuss, wirtschaftliche Jugendhilfe, Amtsvormundschaft/Beistandschaft
4.513 Jugendarbeit – Jugendamt	Bereich	städtische und freie Jugendzentren, Nachbarschaftsbüros, erzieherischer Kinder- und Jugendschutz, Jugendsozialarbeit, Team Jugendhilfe der Jugendberufsagentur, Kommunalen Präventionsrat, Fachstelle Beteiligung junger Menschen
4.511 Städtische Kindertageseinrichtungen	Bereich	operative Leistungserbringung in der Kindertagesförderung in 28 Einrichtungen
4.401 Schule und Sport ³	Bereich	Schulsozialarbeit, Ganztags an Schule, kommunales Bildungsmanagement an den Schnittstellen zu SGB VIII/IX, Gesamtsteuerung Bildungsfonds, Schülerbeförderung und Assistenzen an Förderschulen für behinderte junge Menschen
4.041.2 Jugendhilfeplanung und frühkindliche Bildung	Abteilung	Unterstützung der Bereiche und Stabsabteilungen bei der Bestands- und Bedarfsanalyse sowie bei Evaluationen und strategischen Fragen bezogen auf das SGB VIII sowie die Teilhabeförderung für junge Menschen (SGB IX)

¹ Siehe hierfür ferner den Referentenentwurf des I-KJHG von 2024. Der Gesetzgeber strebt ab 2028 die Gesamtzuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe für alle Kinder und Jugendlichen einschließlich derjenigen mit Behinderungen an.

² Sofern sie das SGB VIII beziehungsweise SGB IX für junge Menschen betreffen.

³ Aus dem Bereich wurden nur diejenigen Aufgaben betrachtet, die das SGB VIII/IX betreffen; nicht also die Aufgaben des Schulträgers und des Sportamtes.

Organisationseinheit	Typ	Aufgabenschwerpunkte ²
4.041.3 Finanzielle Kindertagesförderung	Abteilung	Gesamtsteuerung der Finanzierung in der Kindertagesförderung unter Einbeziehung von Bundes- und Landesanteilen/-programmen, Finanzierung freier Träger von Einrichtungen und der Kindertagespflege, Qualitätsaufsicht, Entgeltermäßigung

Tabelle 1: Betroffene Organisationseinheiten

A.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Hansestadt Lübeck nimmt als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe eine Vielzahl von Aufgaben für Kinder, Jugendliche und Familien wahr. Zugleich verfolgt sie ausgehend vom KJSG und im Vorgriff auf das I-KJHG das Ziel, junge Menschen mit Beeinträchtigungen und Anspruch auf Leistungen nach dem SGB IX aus einer Hand zu versorgen und hat daher diesbezügliche Aufgaben des Sozialhilfeträgers vom Fachbereich 2 in den Fachbereich 4 überführt. Die Aufgaben sind im Fachbereich 4 historisch bedingt auf **unterschiedliche Bereiche, Abteilungen und Stabsstellen** verteilt (siehe Tabelle 1). In der Ausschreibungsunterlage für das Projekt stellt die Hansestadt fest, dass

„die Aufgabenwahrnehmung des Jugendamtes der HL [...] von den zugeordneten Mitarbeitenden dem gesetzlichen Auftrag entsprechend vollumfänglich wahrgenommen [wird]. Allerdings erzeugt die dezentrale Organisation neue Schnittstellen und Kommunikationsbedarfe: In Hinblick auf eine integrierte Planung und Umsetzung des gesetzlichen Auftrags; eine sozialräumliche Ausrichtung der Angebote, Hilfen und Leistungen für junge Menschen und Familien oder gezielte Übergänge zwischen den Arbeitsfeldern.“⁴

Die Fragmentierung erschwert also eine integrierte Gesamtsteuerung der Angebote und Leistungen für junge Menschen und ihre Familien. Vor diesem Hintergrund haben Impulse von Trägern, Gremienmitgliedern und Mitarbeitenden in den vergangenen Jahren immer wieder die Frage aufgeworfen, ob die Aufgaben nicht unter einem Dach in einem **einheitlichen Jugendamt** zusammengefasst werden sollten; zuletzt bei der Erarbeitung einer gemeinsamen Satzung im Jahr 2023.⁵ Unter diesem Leitbild wurden allerdings verschiedene Erwartungen formuliert. In der das Projekt eröffnenden Mitarbeitendenveranstaltung werden die folgenden benannt: Die Erbringung von allen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach dem Achten Buch des Sozialgesetzbuchs unter einem Dach, eine übergeordnete Leitung und Steuerung all dieser Aufgaben, die Einführung verbindlicher Standards und einheitlicher Abläufe, eine gemeinsame Haltung der Mitarbeitenden sowie eine bessere Transparenz über Zuständigkeiten. Darüber hinaus wurden eine gestärkte Kooperation und ein leichtgängigerer Wissenstransfer innerhalb des Fachbereichs erwartet. Die Ergebnisse der Veranstaltung wurden als Impuls und Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit der Aufbauorganisation in der Organisationsuntersuchung verwendet.

Zielsetzung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind folglich alle Aufgaben nach dem SGB VIII sowie des SGB IX für junge Menschen, wie sie im Kinder- und Jugendstärkungsgesetz und im Referentenentwurf für ein I-KJHG berücksichtigt sind. Das Ziel des Projekts besteht darin, die bisherige Struktur der Aufgabenverteilung zu analysieren, kritisch zu hinterfragen und daraus die Aufbauorganisation eines künftigen Jugendamtes für die Hansestadt Lübeck zu entwerfen.

Dabei wird die Makroebene der Aufbauorganisation betrachtet. Es geht also noch nicht darum, künftige Bereichszuschnitte und deren organisatorische Feingliederung im Detail zu entwerfen. Vielmehr sollen Aufgaben der betroffenen Bereiche identifiziert werden, die in den Zuständigkeitsbereich des SGB VIII fallen und somit der bundes- und landesrechtlichen Vorgabe unterliegen, in *einem Jugendamt* wahrgenommen zu

⁴ Leistungsverzeichnis zum Vergabeverfahren Nr. 1.102.1-077/24, Abschnitt 3.1 Umgebungsbeschreibung, S. 2.

⁵ Hansestadt Lübeck, Satzung für das Jugendamt der Hansestadt Lübeck vom 30.11.2023.

werden. Die neue Aufbauorganisation soll den fachlichen Zielen des SGB VIII sowie der diesbezüglichen Rechtslage folgen. Daneben sollen auch Chancen und Risiken einer veränderten Aufbauorganisation diskutiert und im Folgenden transparent dargestellt werden.

Rein ablauforganisatorische Regelungen zur Herstellung der Einheit der Jugendhilfe beziehungsweise der Annäherung an ein Jugendamt im Sinne des Bundes- und Landesgesetzgebers wurden von der Fachbereichsleitung sehr früh im Prozess verworfen. Der Grund hierfür waren mehrjährige negative Erfahrungen bei der Konzepterarbeitung „Aufwachsen in Lübeck“; wegen der verteilten Verantwortungen über Bereiche und Stabsabteilungen war eine integrierte Planung und Steuerung der Angebote und Leistungen für junge Menschen und ihre Familien nicht zu gewährleisten.

gfa | public ergänzt das im Projekt erarbeitete aufbauorganisatorische Modell um weitergehende Empfehlungen, welche die Leistungsfähigkeit stärken und die Vorteile einer neuen Struktur des Jugendamtes realisieren helfen sollen.

Zeitlich vorausgehend zur Überprüfung der Organisation des Lübecker Jugendamtes führte der Bereich Familienhilfen eine Personalbemessung durch. In dem von IN/S/O begleiteten Projekt ging es um die Binnenorganisation des Bereichs 4.510, namentlich **die Prozesse, den Personalbedarf und die Aufbauorganisation innerhalb des Bereichs Familienhilfen**. Hierbei standen die Prozesse der Aufgabenwahrnehmung innerhalb des Bereichs im Mittelpunkt, nicht die Gesamtperspektive für ein alle Aufgaben des SGB VIII integrierendes Jugendamt. Derartige Organisationsentwicklungsvorhaben der Bereiche sind unabhängig vom mittelfristigen Ziel der Bildung eines einheitlichen Jugendamtes weiterzuverfolgen, um die Aufgabenerledigung in den Bereichen kurzfristig nicht zu gefährden sowie begleitend zu optimieren. In diesem Projekt wurde die Makroebene zwischen den Bereichen und dem Fachbereichsstab betrachtet, die Organisationsentwicklung auf Bereichs- beziehungsweise Mikroebene daher als gesetzt übernommen.

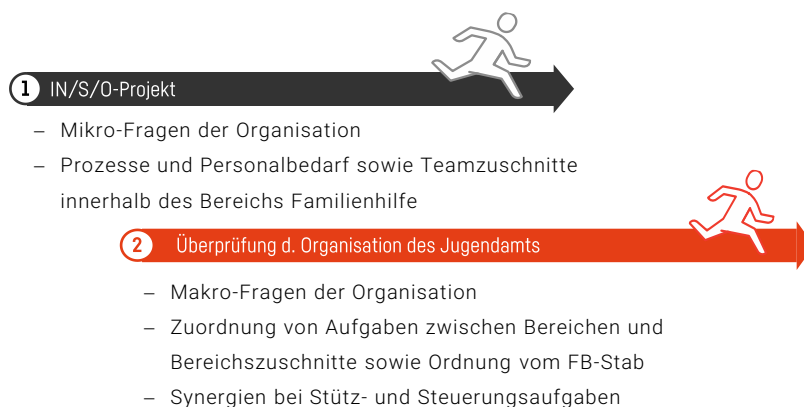


Abbildung 1: Abgrenzung zwischen IN/S/O-Projekt und Überprüfung der Organisation des Jugendamtes

A.2 Vorgehen

Das Vorgehen im Projekt erfolgte entlang von vier Phasen (siehe auch Abbildung 2). Zu Beginn wurde ein breites Meinungsbild der Mitarbeiterschaft und unteren Führungsebene eingeholt. Die Weiterarbeit erfolgte im Kreis der Projekt-Steuerungsgruppe. Sie setzt sich zusammen aus der Fachbereichsleitung, den vier betroffenen Bereichsleitungen, der Stabsstelle Jugendhilfeplanung, der Abteilungsleitung Finanzielle Kindertagesförderung, dem Fachbereichscontrolling, einer Vertretung aus dem Bereich Digitalisierung, Steuerung und Organisation (DOS) sowie aus dem Personalrat.

Phase 1: Standortbestimmung | Zu Beginn wurde die Aufbauorganisation des Lübecker Jugendamtes im Status quo samt ihren Stärken und Schwächen kritisch beschrieben und ein gemeinsames Verständnis für

das angestrebte Projektergebnis etabliert. Diese Bestandsaufnahme umfasste sowohl eine Analyse vorhandener Daten und Dokumente als auch Gespräche mit Expert*innen aus der Stadtverwaltung. Ergänzend wurden Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Führungskräften einbezogen, die im Rahmen einer Mitarbeitendenveranstaltung sowie in Arbeitstreffen mit Aufgabenverantwortlichen zu ausgewählten Aufgabenbereichen erhoben wurden.

Phase 2: Gutachterliche Bewertung | Auf Grundlage der Standortbestimmung erfolgte eine gutachterliche Bewertung der Organisationsstrukturen im Hinblick auf die Verbesserungsmöglichkeiten. Einen besonderen Schwerpunkt dieser Phase bildete die Entscheidung über die künftige Organisation der städtischen Kindertageseinrichtungen. Im Rahmen eines Workshops mit Wissensträger*innen und Entscheidern*innen der Hansestadt wurde eine Chancen-Risiken-Analyse für die Organisationsform eines Eigenbetriebs vorgenommen. Zuletzt wurden Anforderungen und Zielsetzung für die neue Aufbauorganisation präzisiert.

Phase 3: Potenzialanalyse | In der dritten Phase wurden verschiedene Modelle der Aufbauorganisation für ein Lübecker Jugendamt vorgestellt. Diese Modelle orientierten sich an den Zielsetzungen aus Phase 2 und griffen auf Strukturen von Jugendämtern vergleichbarer Städte zurück. Anschließend wurden die Modellvarianten kritisch bewertet und bereichsübergreifende Modelle zur künftigen Aufbauorganisation eines Jugendamtes/Amtes für Kinder- Jugend und Familien entwickelt. Darauf folgte die Ausgestaltung, in der eine Vielzahl einzelner Aufgaben in den neuen Abteilungen des künftigen Jugendamtes verortet wurden. Schließlich wurden die wichtigsten mittelfristigen Umsetzungsschritte geplant.

Phase 4: Ergebnisdokumentation und Abschluss | Den Abschluss des Projekts bilden der vorliegende Ergebnisberichts sowie die Präsentation der zentralen Empfehlungen vor dem Jugendhilfeausschuss. Ergänzend werden die Ergebnisse in einer Abschlussveranstaltung Fach- und Führungskräften vorgestellt. Dabei soll unter anderem die Sichtweise der Mitarbeitenden auf die Umsetzungsplanung beabsichtigter Teilschritte eingeholt werden.

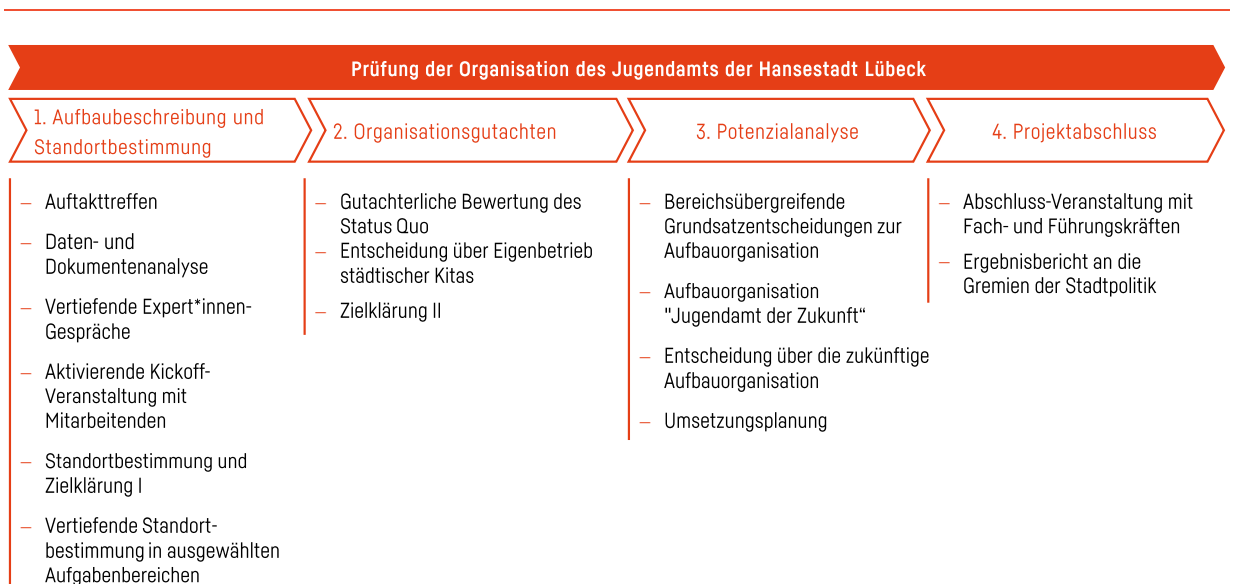


Abbildung 2: Vorgehen im Projekt

B Ergebnisse

In Abschnitt B präsentieren wir die Ergebnisse der Organisationsüberprüfung. Dies sind eine Bewertung der aktuellen Aufbauorganisation (B.1) und alternativer Strukturmodelle (B.3) sowie das Stufenmodell, das wir für das künftige einheitliche Jugendamt vorschlagen (0). Wir benennen die Chancen und Risiken des Modells (B.5) inklusive Empfehlungen zum Umgang damit. Zuletzt erteilen wir weitergehende Empfehlungen (B.5) und schlagen einen groben Zeitplan zur Umsetzung vor (B.6).

B.1 Bewertung der aktuellen Aufbauorganisation

Die Hansestadt Lübeck verfügt zum gegenwärtigen Zeitpunkt über **kein Jugendamt im engen Sinne des Wortes**. Stattdessen werden die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach dem Achten Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB VIII) in vier voneinander unabhängigen Bereichen sowie in einigen der Fachbereichsleitung direkt unterstellten Einheiten erbracht.⁶ Zwei der Bereiche, 4.510 und 4.513, führen den Titel des Jugendamtes. Da alle vier Bereiche einander hierarchisch gleichgestellt sind, fallen übergeordnete Richtungsentscheidungen oder bereichsübergreifende Fragen der Ressourcensteuerung der Fachbereichsleitung zu.

In der Praxis führt dies dazu, dass **die Rolle der Jugendamtsleitung de facto der Fachbereichsleitung zukommt**. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass die Jugendhilfeplanung – typischerweise eine Aufgabe, die in den Stabsstellen von Jugendamtsleitungen angesiedelt wird – in Lübeck der Fachbereichsleitung direkt untersteht, was punktuell zu Rollenkonflikten für diese Einheit führt. Dem üblichen Rollengefüge einer städtischen Kommunalverwaltung entspricht diese faktische Aufgabenwahrnehmung aufgrund der erforderlichen erheblichen Verantwortungsübernahme der Fachbereichsleitung für die operativ-strategische Steuerung mehrerer Bereiche nicht. Der Zuschnitt des Fachbereichs ist insgesamt zu breit, als dass eine Fachbereichsleitung die Aufgaben der strategischen Planung für die Aufgaben des Jugendamtes anstelle einer Bereichsleitung übernehmen kann.

Aktuell ist die bereichsübergreifende Steuerung geprägt von **hohen Abstimmungsbedarfen** und (guten) zwischenmenschlichen Beziehungen. Diese Ausgangslage ist jedoch aufbauorganisatorisch fragil: Fehlt der Wille zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit oder treten persönliche Differenzen dazwischen, zerfällt „das Jugendamt“ in seine Einzelteile. Die Funktionsfähigkeit des Jugendamtes als Organisation hängt in der gegenwärtigen Aufbauorganisation folglich von einer günstigen Besetzungskonstellation ab: im anderen Falle müsste es von der Fachbereichsleitung eng angeleitet werden.

Auch bei der Aufgabenwahrnehmung zeigt sich ein organisatorisches Gefüge, das durch Fragmentierung gekennzeichnet ist. Davon betroffen sind einerseits die zentralen Verwaltungsaufgaben, die derzeit dezentral in jedem Bereich nur für diesen erbracht werden; andererseits die übergeordneten Führungs- und Steuerungsaufgaben über die Angelegenheiten der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt. Die derzeitige **dezentrale Erbringung von Verwaltungsaufgaben innerhalb der Bereiche** – Personal- und Finanzmanagement, Haushaltsplanung, Drittmittelakquise und -abrechnung, Zuwendungen gegenüber den freien Trägern, Immobilien/Liegenschaften – entspricht der Logik der Lübecker Verwaltungsstruktur. Zwar wird nicht in Zweifel gestellt, dass diese Aufgaben aktuell im Rahmen der Möglichkeiten von den Bereichen bestmöglich bearbeitet werden. Eine Mehrzahl befasster Einheiten verursachen für durch die Fachbereichsleitung und das Fachbereichscontrolling jedoch mehr Aufwände als eine Organisationsweise aus einer Hand. Bei urlaubs- oder krankheitsbedingten Abwesenheiten und längerfristigen Personalengpässen oder aber bei Aufgabenspitzen geraten die sehr kleinen Einheiten schnell an ihre Grenzen. Gerade bei anspruchsvollen Aufgaben wie der Vertragsgestaltung gegenüber Trägern ist eine sachkundige Vertretung nicht sichergestellt; Personalabgänge bedeuten dann oft den Verlust der einzigen Wissensträgerin. Aus Sicht der Fachbereichsleitung wird berichtet, dass eine Ersatzvornahme regelmäßig durch das Fachbereichscontrolling erfolgen muss, da die Bereiche untereinander nicht auf die Ressourcen der jeweils anderen zugreifen können.

⁶ In den Fachbereich gemäß der Logik de KJSG und Referentenentwurfs I-KJHG bereits verlagerte Aufgaben des SGB IX sind ausgehend von der künftigen Gesetzeslage hinsichtlich der verwaltungsseitigen Aufgabenwahrnehmung noch auszugestalten. Sie liegen derzeit in drei Bereichen.

Zweck einer Zusammenführung der Ressourcen wäre in erster Linie die **Absicherung der Aufgabenwahrnehmung**, gerade auch angesichts drohender Ressourcenknappheit oder eines Fachkräftemangels in den kommenden Jahren. Ein weiterer Vorteil bestünde darin, einen **einheitlichen Auftritt beziehungsweise ein einheitliches Agieren nach außen** gestalten zu können, zum Beispiel beim Webauftritt, der telefonischen Erreichbarkeit oder im Zuwendungswesen. Ob eine Zusammenlegung der zentralen Verwaltungsaufgaben mit Effizienzgewinnen einherginge, bleibt festzustellen. Eine Überprüfung von Doppelarbeiten hat im Rahmen der Untersuchung nicht stattgefunden und ist der weiteren Umsetzungsplanung vorbehalten; für eine effizientere Organisation wäre jedoch eine Zusammenführung der notwendigen erste Schritt.

Die Leistungsfähigkeit des Lübecker Jugendamtes ist derzeit vor allem bei den **obersten Führungs- und fachlichen Steuerungsfragen organisatorisch** geschwächt. Das betrifft insbesondere die folgenden Aufgaben: strategische Planung, Grundsatzentscheidungen über die Ausübung des SGB VIII und IX, übergreifende Qualitätsarbeit – zum Beispiel beim Querschnittsthema Inklusion – das Anstoßen und Nachhalten von Organisationsveränderungen und das Vermitteln zwischen den Ebenen. Diese organisatorische Schwäche tritt besonders hervor, wenn Veränderungsdruck von außen kommt. Dies können Verteilungskonflikte oder bereichsübergreifende rechtliche Handlungsbedarfe sein. Während Letztere auf freiwilliger Basis oder in Form von temporären Projektorganisationen bearbeitet werden können, fehlt es für Konflikte an einem organisatorischen Lösungsmechanismus. Doch die absehbar schwierige Haushaltslage in den kommenden Jahren macht eine kohärente Planung der Ressourcen besonders wichtig und kann nicht allein durch die Fachbereichsleitung erfolgen.

Querliegende Themen und Veränderungsvorhaben über die Bereiche hinweg machen eine **laufende Koordination mit ausreichender Mandatierung nötig**. Derzeit übernimmt der Stab der Fachbereichsleitung vielfach diese bereichsübergreifende Koordinationsarbeit. Aufbauorganisatorisch verfügen diese Funktionen jedoch gegenüber den Bereichen über kein Weisungsrecht. Ebenso können die Bereichsleitungen des Jugendamtes nicht für Aufträge auf den Stab der Fachbereichsleitung zugreifen. Das organisatorische Gefüge ist daher auf den guten Willen aller Beteiligten oder eine starke Steuerung der Aufgabewahrnehmung durch die Fachbereichsleitung angewiesen.

Gleichzeitig sind die **Regelkommunikationsformate des Fachbereichs nicht darauf ausgelegt**, eine solche einem gemeinsamen Amt analoge Koordinierung zu leisten. Die Kommunikation folgt grundsätzlich der Liniorganisation, findet also vorrangig in individuellen Führungsroutinen jeweils zwischen der Fachbereichsleitung und den ihr zugeordneten Bereichsleitungen, ihrem Stab oder der ihr zugeordneten operativen Abteilung 4.041.3 statt. Gemeinsame Jahresauftakte oder themenbezogene Austausche bilden Ausnahmen von dieser Regel. Ein Ausbau der Kommunikationsstruktur, also eine ablauforganisatorische Lösung für ein „einheitliches Jugendamt“, wäre zwar möglich, würde aber einen erheblichen sowohl zeitlichen als auch inhaltlichen Mehreinsatz der Fachbereichsleitung mit sich bringen. Dies zeigen unter anderem Erfahrungen, die im Prozess „Aufwachsen in Lübeck“ (siehe oben) gesammelt wurden: Die Fachbereichsleitung erlebte eine uneinheitliche Aufgabenwahrnehmung, die Delegation von Tätigkeiten an die Schildstraße und Rollenkonflikte für die Funktionen der Jugendhilfeplanung und des Fachbereichscontrollings. Dies käme bei den für Aufgaben des SGB VIII deutlich öfter vor als in anderen Bereichen des Fachbereichs, in denen rechtlich zusammenhängende Aufgaben innerhalb nur eines Bereichs erbracht werden.

Die **operative Aufgabenerbringung ist in der derzeitigen Bereichsstruktur grundsätzlich aufgabenadäquat** organisiert. Die Bereiche bilden überwiegend sinnvoll gegliederte Einheiten für die ihnen zugewiesenen Aufgaben. Dennoch gibt es im SGB VIII, KJSG und anvisierten I-KJGH fachliche Schnittstellen an den Übergängen zwischen den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe und Eingliederungshilfe für jungen Menschen, die in den Bereichslogiken der Hansestadt Lübeck aktuell nur unzureichend ausgestaltet werden. Von einem einheitlicher organisierten Jugendamt würden Kinder, Jugendliche, Familien und junge Erwachsene in der Hansestadt Lübeck profitieren, weil warme Übergaben oder Hilfen aus einer Hand in einem weniger stark versäulten Arbeitsfeld leichter erreicht werden können.

Zahlreiche querliegende Aufgaben, die derzeit über Bereichsgrenzen hinweg geregelt sind, könnten einfacher angesteuert werden: zum Beispiel der Umgang mit Kindeswohlgefährdungen, der Offene Ganzttag in

Verbindung mit der freien Jugendarbeit oder die Abstimmung individueller Eingliederungshilfen mit gepoolt erbrachten Assistenzleistungen an Kitas und Schulen.

Im Kontrast zum Prinzip „Einheit der Jugendhilfe“ steht das Prinzip „Schule aus einer Hand“. Aktuell bildet die Aufbauorganisation weder das eine noch das andere fachliche Ziel aufbauorganisatorisch ab. Bundes- und landesgesetzlich **gehören auch Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII am Ort Schule zu den Aufgaben, die der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe in einem Jugendamt zu bündeln hat**. Seit dem KJSG gehören dazu auch Schulsozialarbeit und der schulische Ganztags; perspektivisch sind Leistungen für behinderte junge Menschen (bis 2028 noch SGB IX, dann SGB VIII) und für Schulkinder zu integrieren. Aufbauorganisatorisch bedeutet dies, dass Leistungen des SGB VIII am Ort Schule sowie perspektivisch hinzukommende Leistungen aus dem SGB IX beim Aufbau eines Jugendamtes der Hansestadt Lübeck einzubeziehen sind.

B.2 Bewertung alternativer Strukturmodelle

Ausgehend von der Bewertung des Status quo wurden mehrere Strukturmodelle für ein gemeinsames Lübecker Jugendamt entworfen. Die nachfolgenden fünf Strukturmodelle (siehe auch Abbildung 3) zeigen unterschiedliche Lösungswege auf, um die Schwachstellen der derzeitigen Aufbauorganisation abzustellen. Sie entfalten jeweils einen unterschiedlichen Wirkungsgrad und gehen mit verschiedenen Vor- und Nachteilen einher.

Modell 1: Einzug einer weiteren Führungsebene

Durch die Einführung einer zusätzlichen Leitungsebene zwischen Fachbereichsleitung (FBL) und Bereichsleitungen (BL) würde eine eigenständige Jugendamtsleitung (JAL) als Sonderrolle etabliert. Der Stab Jugendhilfeplanung und die Abteilung Finanzielle Kindertagesförderung würden der neuen Jugendamtsleitung zugeordnet.

😊 Vorteile: klare Zuweisung übergeordneter Steuerungsaufgaben, starke Entlastung der Fachbereichsleitung, einfache organisatorische Umsetzung.

😞 Nachteile: erhebliche zusätzliche Personalkosten durch eine hoch eingruppierte Leitungsstelle, Akzeptanzprobleme bei den bestehenden Bereichsleitungen, Sonderlösung in der Lübecker Verwaltungsorganisationsweise, keine entsprechende Funktion in der bestehenden Nomenklatura, Risiko, die bestehenden Strukturschwächen auf anderer Ebene zu reproduzieren.

Modell 2: Fusion zu einem „Super-Bereich“ Jugendamt

Alle vier Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe samt aller schulbezogenen Aufgaben sowie der Stab der Jugendhilfeplanung und die Abteilung Kindertagesförderung würden in einem Gesamtbereich zusammengeführt; die Bereichsleitung dieses „Super-Bereichs“ wäre zugleich Jugendamtsleitung. Die bisherigen Bereiche würden zu Abteilungen umgewandelt.

😊 Vorteile: einheitliche Leitung, breite Bündelung von Expertise und Ressourcen, vereinfachte Steuerung, alle Schnittstellen innerhalb des Bereichs.

😞 Nachteile: sehr große Organisationseinheit mit hoher Komplexität, Gefahr neuer Schnittstellen innerhalb des „Super-Bereichs“, überbordende Leistungsbreite für eine Bereichsleitung, Unwucht in der Vergütung sowohl bei Bereichsleitung als auch Abteilungsleitung im Vergleich zu anderen Einheiten, Vermischung von Kitabetrieb und stadtweiter Steuerung und Förderung von freien Trägern, Aufgaben der Hansestadt Lübeck als Jugendhilfe- und Schulträger würden unzulässig vermischt werden.

Modell 3: Kernjugendamt aus zwei Bereichen

Nur die Bereiche Familienhilfe und Jugendarbeit würden zu einem „Kernjugendamt“ zusammengeführt. Eine der bisherigen Bereichsleitungen würde die Rolle der Jugendamtsleitung – und formal die Leitung des

fusionierten Bereichs – übernehmen, sich aber in der Fachaufsicht auf ihren bisherigen Bereich fokussieren. Die andere Bereichsleitung würde als ständige Stellvertretung die Fachaufsicht, nicht aber die Dienstaufsicht über den jeweils anderen Bereich ausüben. Dies entspräche einer leicht gestuften Doppelspitze in der Führung. Die Organisationsvorgaben der Hansestadt Lübeck sehen vor, dass die Bereichsleitung eindeutig einer Person zuzuordnen ist. Teile der Aufgaben der Bereichsleitung könnten aber wie beschrieben dauerhaft delegiert werden.

😊 Vorteile: bessere Steuerung der zentralen Aufgaben der Jugendhilfe, Entlastung der FBL, stärkere Bündelung im operativen Geschäft, Nutzung von Synergien insbesondere zwischen Hilfen zur Erziehung und Jugendarbeit, weiterhin überschaubarer Bereich.

😞 Nachteile: konfliktträchtige Doppelspitze, Fortschreibung des Status quo, ungelöste Schnittstellenproblematik mit den Bereichen Kita und Schule/Sport, weiterhin kein Jugendamt unter einem Dach, Aufteilung der Ressource Jugendhilfeplanung zwischen Fachbereichsleitung und Amtsleitung erforderlich.

Modell 4: Neuzuschnitt der Fachbereiche

Nicht explizit Gegenstand des Prüfauftrags war die Zuordnung des Aufgabenkreises Kultur zu einem anderen Fachbereich. Prinzipiell denkbar wäre dennoch die Beschränkung der Fachbereichsleitung 4 auf die Aufgabenbereiche Jugendhilfe, Schule und Sport. Auf diese Weise würden Ressourcen bei der Fachbereichsleitung freigemacht, um die die Rolle der Jugendamtsleitung samt der zugehörigen operativen Verantwortung zu übernehmen.

😊 Vorteile: keine zusätzliche Leitungsebene nötig, klare Verantwortung bei der Fachbereichsleitung, unmittelbare Einbindung in politische Steuerung, enge Verzahnung von schulischen Aufgaben und Jugendhilfe.

😞 Nachteile: Ungleichverteilung zwischen den senatorischen Portfolios, rollenuntypische Ausgestaltung, Rollendiffusion zwischen Fachbereichsleitung und Bereichs- beziehungsweise Amtsleitung.

Modell 5: Keine Umstrukturierung, stattdessen Optimierung der Zusammenarbeit

Die bestehende Struktur bliebe erhalten. Eine Verbesserung der Funktionsfähigkeit würde durch optimierte Abstimmungsprozesse und eine verbindlichere Zusammenarbeit der vier Bereichsleitungen erfolgen. Diese würden faktisch zu viert die Jugendamtsleitung in Form eines Gremiums ausüben.

😊 Vorteile: geringer organisatorischer Aufwand, kein Bruch bestehender Strukturen, hohe Kontinuität, geringer Veränderungswiderstand zu erwarten.

😞 Nachteile: strukturelle Schwächen bleiben bestehen, Abhängigkeit von Kooperationsbereitschaft und personeller Konstellation, vermutlich kaum Entlastung bei der Fachbereichsleitung und dem ihr zugeordneten Stab, fortgesetzte Rollendiffusion, fehlende langfristige Stabilität.

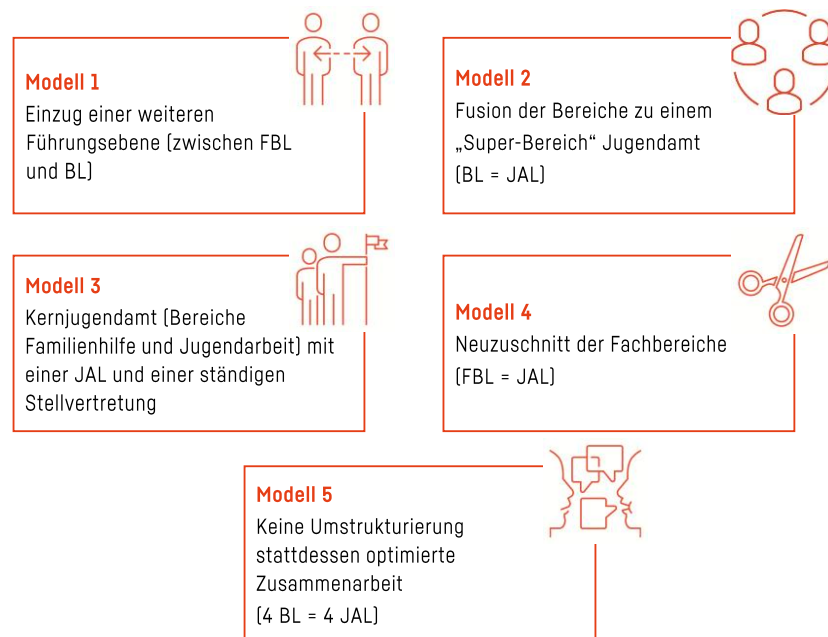


Abbildung 3: Alternative Strukturmodelle

Fazit

Die Modelle 4 und 5, also der Neuzuschnitt des Fachbereichs und der Verzicht auf eine Umstrukturierung zugunsten einer optimierten Zusammenarbeit, wurden zügig ausgeschlossen. Der Neuzuschnitt der Fachbereiche, beziehungsweise der Senate, liegt außerhalb des Entscheidungsspielraums des Fachbereichs beziehungsweise dieser Organisationsuntersuchung und wurde daher schnell als nicht relevant beigelegt. Die optimierte Steuerung als Alternative zur Umstrukturierung wurde eingehender diskutiert, letztlich aber verworfen, da sie wesentliche Schwächen des Status quo – Entscheidungsfähigkeit im Konfliktfall, übergreifende Strategiebildung sowie Eineindeutigkeit für die Gesamtverantwortung – nicht beheben würde. Modell 1 wurde sowohl aus finanziellen Gründen abgelehnt als auch wegen seiner fehlenden Passung zu den Standards, nach denen sich die Lübecker Verwaltung organisiert; die erforderliche zusätzliche Führungsebene stünde im Widerspruch zu den eigenen etablierten Regeln und würde einen Präzedenzfall darstellen, für den Sonderregeln geschaffen werden müssten. Im Ergebnis sprach sich die Steuerungsgruppe für eine Mischung aus Modell 2 und 3 aus, das möglichst alle Aufgaben des Jugendamtes enthält, jedoch Rücksicht auf eine noch angemessene Größe des neuen Bereichs nimmt.

Exkurs: Prüfung der Organisationsform Eigenbetrieb für den Bereich Städtischer Kindertageseinrichtungen

Im Rahmen der Organisationsprüfung wurde speziell für den Bereich der Städtischen Kindertageseinrichtungen das **Organisationsmodell eines städtischen Eigenbetriebs** geprüft. Hierfür richtete der Fachbereich 4 am 10. Juli 2025 einen gemeinsamen Workshop zwischen Vertreter*innen des Jugendamtes und des Beteiligungscontrollings, moderiert durch gfa | public, aus. Darin wurden die Vor- und Nachteile einer Herauslösung des Kita-Bereichs aus dem Gefüge der Stadtverwaltung abgewogen. Geprüft wurden insbesondere die Auswirkungen auf dessen strategische Steuerungsfähigkeit, die Flexibilität und Qualität der Leistungserbringung, die finanzwirtschaftliche Erleichterung von Investitionen und Personalwirtschaft, die Personalgewinnung und -entwicklung sowie den attraktiven Außenauftritt.

Das Ergebnis der Prüfung lautet, dass die gegenwärtigen Herausforderungen der Städtischen Kindertageseinrichtungen zwar teilweise durch die Einrichtung eines Eigenbetriebs adressiert werden könnten. Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen durch landesrechtliche Regelungen im KitaG sowie der aktuellen haushaltsrechtlichen Vorgaben in der Hansestadt Lübeck bietet der Eigenbetrieb jedoch gegenüber

dem Regiebetrieb **keine entscheidenden Vorteile**. Zugleich wurde deutlich, dass die bestehenden Herausforderungen auch innerhalb der Kernverwaltung wirkungsvoll bearbeitet werden könnten. Effizienzgewinne dank einer Ausgliederung sind keine zu erwarten. Stattdessen wurden Effizienzverluste befürchtet, wenn der Eigenbetrieb von den zentralen Services der Stadtverwaltung abgeschnitten würde. Wesentliche Ansatzpunkte liegen stattdessen in der weiteren Prozessoptimierung bei der Personalgewinnung, der Ausstattung der Gebäude, einer verbesserten Vergleichbarkeit mit freien Trägern – unterstützt durch ein konsequentes Controlling – sowie in der Entwicklung und Umsetzung der stadtweiten „Strategie Kita 2030“ sowie eines Handlungskonzepts für die Städtischen Kindertageseinrichtungen.

Ein möglicher Vorteil des Eigenbetriebs wurde außerdem im Hinblick auf die **Interessenbekundungsverfahren** geprüft. Städtische Kindertagesstätten können sich im Rahmen dieses Verfahrens ebenfalls bewerben. Es gilt allerdings nach dem SGB VIII der Vorrang für freie Träger.

Auch die Frage, ob **Familien** von der Einführung eines Eigenbetriebs profitieren könnten, wurde betrachtet. Die Vorteile eines Eigenbetriebs liegen vor allem in einer höheren Selbstorganisation, was mittelbar die Leistungsfähigkeit beeinflussen kann. In den zentralen Punkten wie pädagogische Konzepte und Qualität ergibt sich jedoch kein zusätzlicher Handlungsspielraum im Vergleich zum Regiebetrieb. Der Bereich Städtischer Kindertageseinrichtungen erlebt bereits heute einen großen Handlungsspielraum, um seine interne Qualitätsarbeit zu bestreiten, allerdings im gemeinsamen Vorgehen mit freien Trägern. Des Weiteren bestehen in der Hansestadt durch Landesrecht und die jüngste Satzung zur Regelung einheitlicher Kostenbeiträge der Eltern einheitliche Vorgaben, sodass auch hier keine Abweichungen zugunsten von Familien entstehen. Für sie sind also keine Vorteile aus einem Eigenbetrieb zu erwarten.

Andere, stärker eigenständige Organisationsformen wie eine Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) oder eine gGmbH wurden ebenfalls diskutiert. Diese Modelle sind jedoch mit erheblichen Transformationsrisiken verbunden, insbesondere im Hinblick auf die Personalüberleitung, und schieden daher als realistische Handlungsoptionen aus. Im Ergebnis des Workshops wurde die **Beibehaltung des Regiebetriebs für die städtischen Kindertageseinrichtungen** klar befürwortet.

B.3 Stufenmodell für ein einheitliches Jugendamt

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der alternativen Strukturmodelle sowie der Entscheidung über die Fortführung des Regiebetriebs der Städtischen Kindertageseinrichtungen wurde für die künftige Struktur des Jugendamtes ein gestuftes Vorgehen vorgeschlagen, in dem schrittweise Aufgaben unter einem Dach zusammengeführt und teilweise neu geordnet werden.

Die folgenden Grundsatzentscheidungen bestimmen die künftige Aufbauorganisation:

1. Beibehaltung der Städtischen Kindertageseinrichtungen als eigener Bereich im Regiebetrieb

Begründung: Für die städtischen Kitas wurden keine entscheidenden Vorteile durch die Überführung in einen Eigenbetrieb festgestellt. Die bestehenden Herausforderungen können innerhalb des Regiebetriebs adressiert werden, wodurch Kontinuität und Planungssicherheit gewährleistet bleiben. Da der Bereich jedoch viele Mitarbeitende umfasst, würde seine Aufnahme in einen Bereich Jugendamt einen extrem personalstarken Bereich entstehen lassen. Hinzu kommt, dass zwecks Verantwortungsklarheit und Vermeidung von Interessenkollisionen der operative Betrieb der städtischen Kindertagesstätten organisatorisch getrennt von der trägerübergreifenden Steuerung und Förderung von Kindertagesstätten im Rahmen der Gesamt- und Planungsverantwortung des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe erfolgen soll. Da der operative Betrieb durch die städtischen Kindertagesstätten analog zu freien Trägern weitgehend eigenständig möglich ist und Schnittstellen zu anderen Aufgaben der Jugendhilfe sowie am Übergang zur Schule benenn- und regelbar sind, ist unter Abwägung aller Umstände die Organisation als weiterhin eigenständiger Bereich vorzuziehen.

2. Einbindung aller sonstigen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen in das Jugendamt

Begründung: Durch die Zusammenführung entsteht eine fachlich vollständige Einheit, die Synergien in Planung, Steuerung, Leistungserbringung und Qualitätssicherung erheblich erleichtert. Dies stärkt die Rolle des Jugendamtes als zentrale Anlaufstelle für Kinder-, Jugend- und Familienangelegenheiten.

3. Einhaltung der Organisationsstandards der Hansestadt Lübeck

Begründung: Es werden keine zusätzlichen Führungsebenen oder -funktionen für die Jugendamtsleitung geschaffen; die Übernahme der Jugendamtsleitung erfolgt auch nicht rollenfremd durch die Fachbereichsleitung. Dadurch herrscht Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit zur restlichen Verwaltung der Hansestadt.

4. Gestufte Zusammenführung der Aufgaben in mehreren Schritten

Begründung: Ein stufenweises Vorgehen ermöglicht es, organisatorische Veränderungen kontrolliert umzusetzen, Anpassungen vorzunehmen und Risiken für den laufenden Betrieb zu minimieren. Die zweite Führungsebene und die Mitarbeitenden werden schrittweise an einer realistischen mittelfristigen Umsetzungsplanung beteiligt.

Vorstellung des Stufenmodells

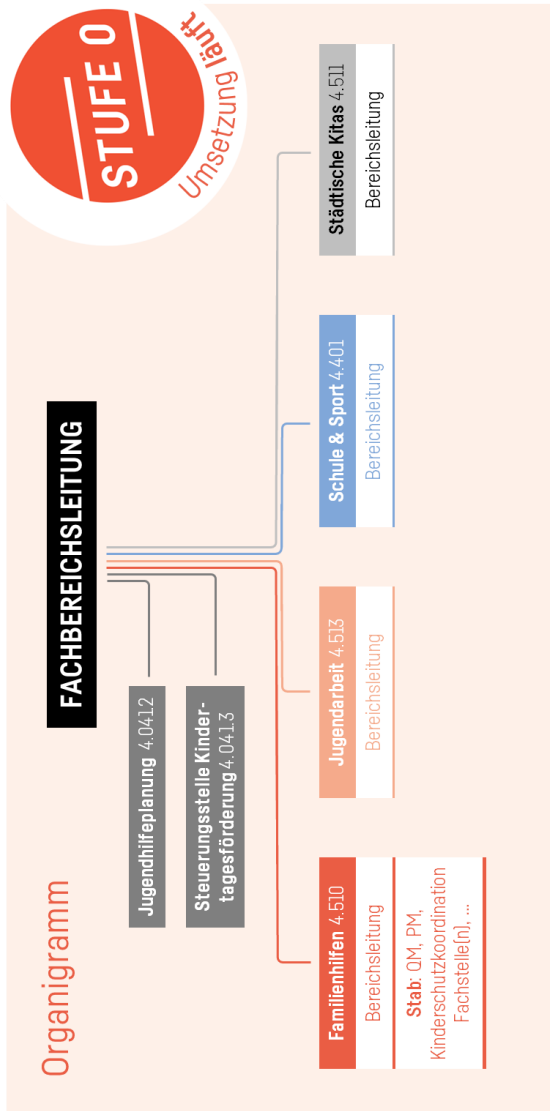
Das Strukturmodell für ein einheitliches Jugendamt der Hansestadt Lübeck umfasst eine Startaufstellung, die durch zwei Ausbaustufen ergänzt wird. Auf den nachfolgenden Seiten sind die Ausbaustufen in bildhafter Form dargestellt; anschließend erfolgen schriftliche Erläuterungen. Das leitende strategische Ziel, das in der Steuerungsgruppe formuliert wurde, ist eine bessere Steuerung und Planung von kommunalen Angeboten und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen. Mittelfristig soll dadurch eine nachhaltigere und vernetzte Beratung, Begleitung und Hilfe möglich werden. Organisatorische Zielkonkurrenzen und -konflikte sollen abgebaut werden, damit Kindern, Jugendlichen und Familien besser aufeinander abgestimmte Förderung und Hilfe zuteilwird.



Hinweis 1: Die Darstellung der vorgeschlagenen Aufbauorganisation in Form von drei Stufen soll die Logik der Zusammenführung leicht nachvollziehbar illustrieren. In der Umsetzung werden Zwischenschritte gegangen werden und parallele Schritte der Zusammenführung erfolgen.



Hinweis 2: Die nachfolgenden Darstellungen zeigen nur für die Ausbaustufe 0 bereits ein Organigramm mit Untereinheiten an. Die Ausbaustufe 1 und 2 zeigen hingegen keine Untereinheiten an, sondern die Aufgaben, die ins Jugendamt übergehen. Die Abteilungen haben Empfehlungscharakter, die darunterliegenden Aufgaben sind jedoch noch zu angemessen großen, fachlich kohärenten Einheiten zusammenzuführen. Dies sollte in einer Umsetzungsplanung unter Beteiligung der nächsten Führungsebene und der Mitarbeitenden erfolgen.



Aufbauorganisation Jugendamt

Aufgaben der Kinder- & Jugendhilfe

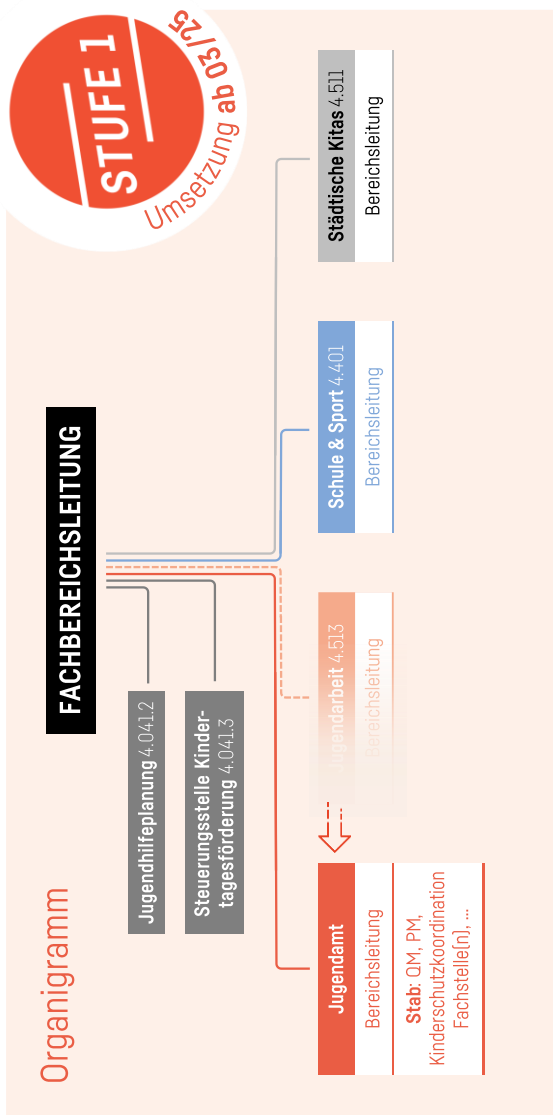
Abt. 1 Verwaltung	Abt. 2 Materiell-Rechtlich	Abt. 3 Wirtschaftliche Hilfen	Abt. 4 Pädagogische Dienste	Abt. 5 Soziale Dienste	Bereich Jugendarbeit	Bereich Schule & Sport (Ausschnitt)
Personal, Finanzen, LOE	Antregsservice	Wirtschaftliche EGH	Adoptionsdienst	ASD Teams 1 bis 5	Städt. JUZE	Sozialpädagogische Assistenz FÖZ
Interner Service	Unterhaltsvorschuss	Wirtschaftliche Jugendhilfe	Pflegekinderdienst	Pädagogische EGH SGB IX/VIII	Team Jugendhilfe JBA	Schulsozialarbeit
Grundsatz- & Rechtsangelegenheiten	Beistandschaften	I-Pool	JuHis	Clearing Stationäre HZE	Offene Jugendarbeit: Ferienpass Fanprojekt	Schulkind-beförderung
EDV-Service		Kita-Entgelt-Ermäßigung	Vormund-/Pflegschaften		Jugendverkehrs-schule	Bildungsfonds-Steu.
		KTP-Zahlbarmachung	Verfahrenslois:in		Streetwork	
		Städtische Entgeltbemessung	Netzwerkkoord. Frühe Hilfen		Freie JUZE	
					Pop Up Jugendcafé	
					Verwaltung & Sachbearbeitung Jugendarbeit	
					...	
					Geschäftsführung JHA	

Entgeltbemessungen Kita & KTP und Städt. Entgeltbemessung gehen zu Familienhilfen



! = Zuordnung noch zu klären

Abbildung 4: Aufbauorganisation Ausbaustufe 0



Aufbauorganisation Jugendamt

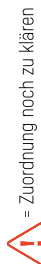
Abbildung 5: Aufbauorganisation Ausbaustufe 1

Aufgaben der Kinder- & Jugendhilfe

Abt. 1 Verwaltung	Personal, Finanzen, LOE	Abt. 2 Materiell-Rechtlich	Antragsservice Unterhaltsvorschluss Beistandschaften	Abt. 3 Wirtschaftliche Hilfen	Wirtschaftliche EGH Wirtschaftliche Jugendhilfe I-Pool Kita-Entgelt-Ermäßigung KTP-Zahlbarmachung	Abt. 4 Pädagogische Dienste	Adoptionsdienst Pflegekinderdienst JuHis Vormund-/Pflegeschaften Verfahrenslots:in Netzwerkkoord. Frühe Hilfen	Abt. 5 Soziale Dienste	ASD Teams 1 bis 5 Pädagogische EGH SGB IX/VIII Clearing Stationäre HZE	Abt. 6 Prävention & Beteiligung	Erzieherischer Kinder- & Jugend-Schutz Fachstelle Beteiligung Nachbarschaftsbüros Kinder- und Jugendbeirat Demokratie Leben! Familienzentren ...	Abt. 7 Kinder- & Jugendarbeit	Städt. JUZE Team Jugendhilfe JBA Offene Jugendarbeit: Ferienpass Fanprojekt Jugendverkehrs-schule Streetwork Freie JUZE Pop Up Jugendcafé ...	Bereich Schule & Sport (Ausschnitt)	Ganztag an Schule Schulsozialarbeit Kooperative Erziehungshilfe
------------------------------	-------------------------	---------------------------------------	--	--	---	--	--	-----------------------------------	---	--	--	--	---	--	---

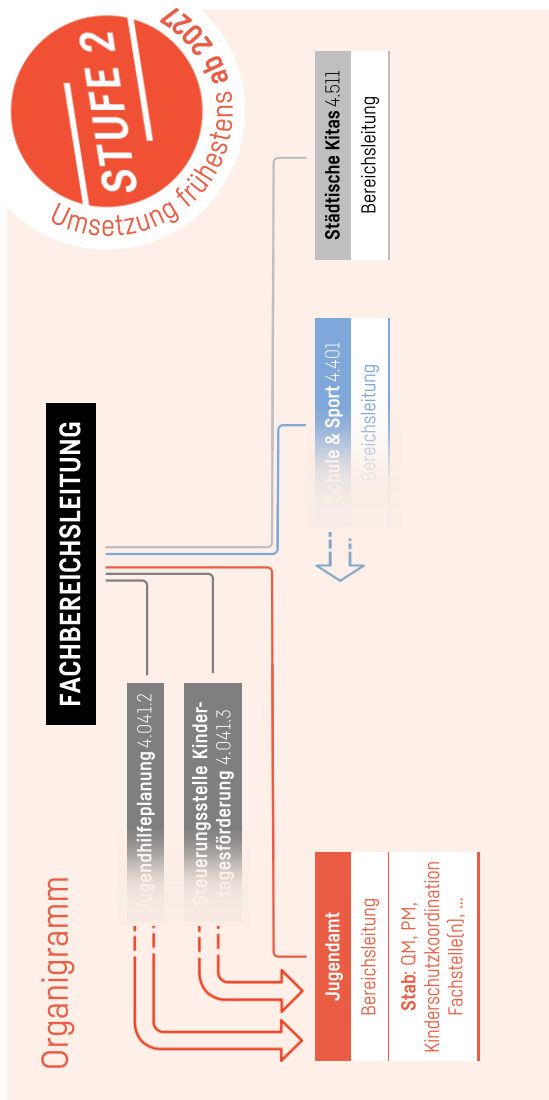
Verwaltung und Geschäftsführung JHA wechseln zu Abt. 1

... gehen von Jugendarbeit zu Jugendamt



= Zuordnung noch zu klären

Aufbauorganisation Jugendamt



Aufgaben der Kinder- & Jugendhilfe

Abt. 1 Verwaltung	Personal, Finanzen, LOE	Abt. 2 Materiell-Rechtlich	Antragsservice Unterhaltsvorschluss Beistandschaften	Abt. 3 Wirtschaftliche Hilfen	Wirtschaftliche EGH Wirtschaftliche Jugendhilfe I-Pool Kita-Entgelt-Ermäßigung KTP-Zahlbarmachung	Abt. 4 Pädagogische Dienste	Adoptionsdienst Pflegekinderdienst JuHis Vormund-/Pflegschaften Verfahrensslots:in Netzwerkkoord. Frühe Hilfen	Abt. 5 Soziale Dienste	ASD Teams 1 bis 5 Pädagogische EGH SGB IX/VIII Clearing Stationäre HZE	Abt. 6 Prävention & Beteiligung	Erzieherischer Kinder- & Jugend-Schutz Fachstelle Beteiligung Nachbarschaftsbüros Kinder- und Jugendbeirat Demokratie Leben! Familienzentren ...	Abt. 7 Kinder- & Jugendarbeit	Stadt, JUZE Team Jugendhilfe JBA Offene Jugendarbeit: Ferienpass Fanprojekt Jugendverkehrs-schule Streetwork Freie JUZE Pop Up Jugendcafé ...	Abt. 8 Schulbezogene Jugendhilfe	Sozialpädagogische Assistenz FÖZ Schulkind-beförderung Bildungsfonds-Steu. Ganztag an Schule Schulsozialarbeit Kooperative Erziehungshilfe
------------------------------	-------------------------	---------------------------------------	--	--	---	--	--	-----------------------------------	---	--	--	--	---	---	---

! ... gehen von Schule & Sport zu Jugendamt

! = Zuordnung noch zu klären

Abbildung 6: Aufbauorganisation Ausbaustufe 2

Stufe 0 – Neuordnung innerhalb des Bereichs Familienhilfen

Diese Stufe umfasst im Wesentlichen die **Neuordnung innerhalb des Bereichs Familienhilfen**. Grundlage ist die Personalbemessung durch IN/S/O, im Zuge derer auch Teamgrößen, Führungsspannen, Aufgabenzuordnungen sowie Abläufe überprüft wurden. Als Ergebnis liegt ein vorläufiges Zielorganigramm vor, das vorbehaltlich von Annahmen zur künftigen Stellenausstattung derzeit feingeplant wird. Im Bereich Familienhilfen sind die Eingliederungshilfen für junge Menschen angesiedelt, die 2024 vom Fachbereich 2 übergegangen sind; sie wurden und werden mitbetrachtet.

Der einzige Zugang aus anderen Organisationseinheiten betrifft die operativen Aufgaben der **Entgeltermäßigung** für die Kindertagesförderung und die Bemessung der **Entgelte für städtische Betreuungseinrichtungen** sowie die **Zahlbarmachung Kindertagespflege**. Diese gehen aus der Stabsabteilung 4.041.3 Finanzielle Kindertagesförderung in die künftige Abteilung 2 der Familienhilfen über. Die Trennung der Aufgaben folgt der Logik, operative Tätigkeiten der monetären Unterstützung von Familien in den Bereich der Familienhilfen („wirtschaftliche Jugendhilfe“) zu integrieren. Aus der verbleibenden Stabsabteilung wird damit die Steuerungsstelle Kindertagesförderung, die bis zum letzten Schritt der Bildung eines einheitlichen Jugendamtes bei der Fachbereichsleitung verbleiben soll. Hintergrund hierfür ist, dass keiner der derzeitigen Bereiche und Bereichsleitungen Erfahrung mit diesem Aufgabengebiet hat und dass im Zuge des zweiten Schritts des Konvergenzpfades KiTaG-S.H.⁷ strategische Aufgaben mit enormen finanziellen Folgewirkungen zu bearbeiten sind.

Stufe 1 – Fusion der Bereiche Familienhilfe und Jugendarbeit

In der ersten Ausbaustufe wird der neu geordnete Bereich **Familienhilfen** mit dem bisherigen Bereich **Jugendarbeit** zusammengeführt. Zunächst erfolgt dies in additiver Form, wobei eine Zusammenführung der mit allgemeinen Verwaltungsaufgaben befassten Abteilungen verfolgt wird. Mit überführt wird die Geschäftsführung des Jugendhilfeausschusses.

Im Zuge dieser Stufe wird auch die bisherige **Sammelrufnummer** des Bereichs Familienhilfe neu organisiert und in das Geschäftszimmer des Internen Service (Abteilung 1) verlagert. Dort werden ab diesem Zeitpunkt allgemeine Anfragen an das Jugendamt beantwortet oder an die zuständigen Stellen im Jugendamt weitergeleitet. Der **Familienservice** bleibt hingegen vorerst in der Steuerungsstelle Kindertagesförderung, da Anrufe bei dieser Rufnummer einen Verwaltungsakt auslösen, nämlich die Erfüllung des Rechtsanspruchs auf Kindertagesförderung, der unmittelbar in der betroffenen Einheit und in Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung bearbeitet wird.

Die **städtischen Kindertageseinrichtungen** bleiben weiterhin ein eigenständiger Bereich im Regiebetrieb der Stadtverwaltung und werden nicht in einen Eigenbetrieb ausgegliedert. Es erfolgt jedoch eine klare Schnittstellenklärung zum neugeschaffenen Bereich „Jugendamt“ sowie zum Bereich Schule und Sport (siehe auch B.5). Die hoheitlichen Aufgaben der Hansestadt Lübeck in der Kindertagesbetreuung in ihrer Rolle als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe – insbesondere Gesamt- und Planungsverantwortung, die Finanzierungsverantwortung für Drittmittel des Landes sowie landesgesetzliche Aufgaben wie Qualitätsaufsicht, Tagespflegeerlaubnis und die Platzvermittlung im Rahmen des Familienservice – verbleiben weiterhin in der Steuerungsstelle Kindertagesförderung und sind der Fachbereichsleitung zugeordnet.

Darüber hinaus ist vorgesehen, die Jugendhilfe in der **Jugendberufsagentur** (JBA) organisatorisch in die Abteilungsstrukturen einzugliedern. Aufgrund ihrer geringen Größe – rund sieben sozialarbeiterische Stellen – soll sie übergangsweise als Abteilung bestehen bleiben, perspektivisch aber als Team in eine bestehende Abteilung integriert werden, beispielsweise in die Abteilung 7. Damit sollen die organisatorischen Standards für die Größe von Verwaltungseinheiten gewahrt werden.

⁷ Bis 2029 Finanzierung von Inklusion in der Fläche/Umsetzung I-KJHG in Kitas nebst Evaluation.

Stufe 2 – Integration der Kinder- und Jugendhilfe am Ort Schule sowie schulbezogener Leistungen der Eingliederungshilfe in das Jugendamt

In der zweiten Stufe werden die **schulbezogenen Aufgaben** der Jugend- und Eingliederungshilfe in das Jugendamt integriert. Dazu gehören insbesondere der Ganztagsunterricht an Grundschulen, die Schulsozialarbeit, die kooperative Erziehungshilfe, die Beförderung behinderter junger Menschen sowie Assistenzleistungen an Förderschulen.

Vorgesehen ist außerdem die **Steuerung und Abrechnung des Bildungsfonds** sowie die Leistungen der **Bildung und Teilhabe** nach SGB II in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter in das Jugendamt zu überführen, da es sich hierbei um monetäre Leistungen für junge Menschen und Familien handelt. Es besteht also eine hohe inhaltliche Überschneidung mit den Aufgaben der wirtschaftlichen Jugendhilfe, vor allem der Kita-Entgelterhebung und -ermäßigung. Dabei soll der niedrigschwellige Zugang der Familien zu diesen Leistungen über die Schulbüros und Kita-Leitungen erhalten bleiben.

Das **Familien- und Bildungsportal** sowie **das Bildungsmonitoring** verbleiben im Bereich Schule und Sport, es bedarf jedoch einer Abstimmung von Reporting und Öffentlichkeitsarbeit. Sämtliche Aufgaben des Schulträgers sowie des Sportamtes verbleiben ebenso dort.

Spätestens in dieser Stufe ist die Verortung der Stellen aus der Stabsabteilung **Jugendhilfeplanung** vorgesehen: Als Aufgabe nach dem SGB VIII gehört diese zu den Aufgaben des Jugendamtes. Andere Fachplanungen sind ebenfalls in den zuständigen Bereichen angesiedelt. Zudem sollte gerade in dieser strategisch ausgerichteten Abteilung das Prinzip „Einheit der Jugendhilfe“ im Sinne einer integrierten Planung verfolgt werden. Außerdem bleibt die Abteilung Jugendhilfeplanung mittelfristig bereichsübergreifend zuständig und tätig, sodass die Zuordnung zum Bereich Jugendamt erst zum Abschluss des Projekts sinnvoll ist.

Die organisatorische Zuordnung der **Steuerungsstelle Kindertagesförderung** zum Bereich Jugendamt erfolgt in diesem Schritt. Auch hierbei handelt es sich um Aufgaben nach dem SGB VIII, nämlich die finanzielle Förderung von Kindertageseinrichtungen, die trägerübergreifende Qualitätsaufsicht und Standardsetzung sowie die Sicherung von Rechtsansprüchen auf Betreuungsplätze. Der späte Zeitpunkt des Übergangs ergibt sich aus der Konvergenzphase des KiTaG und der Umsetzung I-KJHG in der Kindertagesförderung.

B.4 Chancen und Risiken

Mit dem Aufbau eines einheitlichen Jugendamtes der Hansestadt Lübeck sind Chancen ebenso wie Risiken verbunden. Das folgende Berichtskapitel fasst die von Mitarbeitenden und Führungskräften im Projekt geäußerten Einschätzungen zusammen. Es ergänzt diese mit Empfehlungen, die darauf abzielen, die Chancen der neuen Aufbauorganisation zu heben und deren Risiken so weit als möglich zu vermeiden.

B.4.1 Risiken der Veränderung

Ausweitung der Leitungsverantwortung

Die geplante Neuordnung wird zu einer erheblichen Ausweitung der Leitungsverantwortung einer einzelnen Bereichsleitung führen. Diese wäre für rund 300 Mitarbeitende und ein Gesamtbudget von vielen Millionen Euro zuständig. Eine derart breite Führungsspanne birgt das Risiko einer Überforderung für die Bereichsleitung des Jugendamtes, wenn die Rollen zwischen Abteilungs- und Bereichsleitung sowie die Steuerungsunterstützung nicht neu definiert werden. Zwar ist die Rolle einer Jugendamtsleitung mit der entsprechenden Aufgabenbreite eine übliche Funktion in der deutschen Kommunalverwaltung; in einer Übergangsphase, in der die Neujustierung der Führungsrollen noch nicht erfolgt ist, besteht jedoch das Risiko, dass sich fachliche Anfragen weiterhin bei der Bereichsleitung häufen und hier durch eine zu große Führungsspanne zu Überlastung führen.

Empfehlung 1: Der Aufbau des einheitlichen Jugendamtes erfolgt schrittweise über mehrere Jahre in Verbindung mit einer beteiligungsorientierten Umsetzungsplanung für Führungskräfte und Mitarbeitende. Vor

oder unmittelbar nach Umsetzung der Stufen 1 und 2 ist eine Aufgaben- und Rollenklärung zwischen den oberen Führungskräften des Jugendamtes, Bereichsleitungen und Abteilungsleitungen, sowie der Fachbereichsleitung vorzunehmen.

Weniger sichtbare Jugendarbeit

Mit der Zusammenführung von Jugendarbeit und Familienhilfen werden zwei sehr unterschiedliche Handlungslogiken aufeinandertreffen: offene, niedrigschwellige Angebote einerseits und hoheitliche Aufgaben oder mit Rechtsanspruch versehene Leistungen andererseits. Es besteht die Möglichkeit, dass die stärker regulierten Aufgaben inhaltlich und organisatorisch dominierend wirken und damit das Profil der Aufgaben im bisherigen Bereich Jugendarbeit überlagern. In der Außenwirkung könnte dies die Sichtbarkeit der Jugendarbeit schwächen.

Empfehlung 2: Den künftigen Führungskräften über die Aufgaben der Jugendarbeit (Abteilungsleitungen 6 und 7) wird Sichtbarkeit verschafft, indem auch deren Leitungskräfte als Vertretungen des Jugendamtes in städtischen Austauschformaten und fachlichen/politischen Gremien agieren.

Mangelnde Veränderungsbereitschaft

Wie in jeder Reorganisation besteht das Risiko, dass Mitarbeitende mit Widerständen oder Rückzug reagieren, wenn es an Akzeptanz für die Veränderung mangelt. Organisatorische Veränderungen könnten von Mitarbeitenden als nicht fachlich begründet, sondern als willkürlich, politisch oder strategisch motiviert wahrgenommen werden. Auch birgt die Veränderung Gefahr, dass sich ein Gefühl von „Gewinnern und Verlierern“ entwickelt. Vor allem das Verhältnis zwischen dem größeren Bereich Familienhilfen und dem kleineren Bereich Jugendarbeit sowie von Pflichtaufgaben versus freiwilligen Aufgaben könnte als unausgewogen empfunden werden. Ein solcher Eindruck könnte die Motivation schwächen, die Identifikation mit der neuen Organisation mindern und Fluktuation begünstigen.

Empfehlung 3: In der Umsetzungsplanung für die einzelnen Schritte des Stufenplans diese möglichen Folgewirkungen im Einzelnen bewerten und Maßnahmen zur Gegensteuerung bestimmen. Führungskräfte erläutern die Motivation für die Veränderung gegenüber ihren Mitarbeitenden und sprechen positiv über den geplanten Schritt.

Viele zeitgleiche Änderungen

In beiden Bereichen laufen aktuell eigenständige Organisationsentwicklungsprojekte – etwa Teamentwicklungen in der Jugendarbeit und der IN/S/O-Prozess in den Familienhilfen. Zu viele Änderungen zur gleichen Zeit an denselben Einheiten könnten zur Verunsicherung darüber führen, in welchem Verhältnis die Veränderungsvorhaben zueinanderstehen oder gar in sich widersprechenden Umsetzungsentscheidungen resultieren – zum Beispiel bei der korrekten Bemessung von Führungsspannen.

Empfehlung 4: Wie bereits in der Konzeptionsphase sollten die Veränderungsprozesse aus dem Personalbemessungs-Vorhaben mit IN/S/O und dem vorliegenden aufbauorganisatorischem Projekt grundsätzlich nacheinander erfolgen (siehe Stufenplan) und parallel nur dort, wo keine Wechselwirkungen bestehen. Parallel ablaufende Teilvorhaben respektieren die Entscheidungen, die anderswo getroffen worden sind. Abstimmungsroutinen werden für die Umsetzungsphase vereinbart.

Längerer Weg zu politischen Entscheidern

Zwar kommt das künftige Lübecker Jugendamt formal ohne eine zusätzliche Führungsebene aus. De facto verschiebt sich die Gesamtvertretung der Jugendamtsanliegen aber von der Ebene der Fachbereichsleitung auf die Ebene der Bereichsleitung. Die Gefahr besteht, dass dadurch manche Entscheidungswege zur Stadtpolitik länger werden. Dies könnte insbesondere in Situationen, die schnelle Reaktionen erfordern, zu einem Verlust an Flexibilität führen. Auch in der Gegenrichtung könnte sich der Weg von den operativen Kräften bis zur Stadtpolitik verlängern.

Empfehlung 5: Die Vertretung des Jugendamtes nach außen sollte künftig im Regelfall nicht durch die Fachbereichsleitung, sondern die Jugendamtsleitung (Bereichsleitung) erfolgen, um Kommunikations- und Entscheidungswege kurz zu halten.

Empfehlung 6: In arbeitsfeldbezogenen internen Gremien beziehungsweise der Zusammenarbeit mit den freien Trägern sollten die operativen Führungskräfte der jeweils zuständigen Abteilung als Vertreter*innen des Jugendamtes agieren.

Schnittstellen

Da nicht alle Leistungen nach dem SGB VIII sowie der EGH für junge Menschen kurzfristig im neuen Jugendamt gebündelt werden, werden einige Schnittstellen bestehen bleiben. So bleiben die städtischen Kindertageseinrichtungen als eigenständiger Bereich erhalten, während schulbezogene Aufgaben erst später integriert werden. Hinzu kommt, dass die Jugendhilfeplanung und die künftige Steuerungsstelle Kindertagesförderung vorerst bei der Fachbereichsleitung verbleiben soll. Diese Fragmentierung während einer Übergangsphase könnte zu Unklarheiten in der Abstimmung der strategischen Leitplanken, vor allem mit Blick auf Schule und die Kindertagesförderung führen.

Empfehlung 7: Der bereits etablierte jährliche Planungstermin zwischen den derzeitigen Bereichen des Lübecker Jugendamtes bleibt dauerhaft bestehen: Regelmäßig kommt die Jugendamtsleitung mit den Bereichsleitungen für Schule und Sport und sowie für die Städtischen Kindertageseinrichtungen zusammen, um übergreifende Belange für die Jugendhilfe- und Bildungsplanung zu verbindlich abzustimmen. Die bei der Fachbereichsleitung in Stufe 1 verbleibenden Einheiten mit Aufgaben des SGB VIII werden einbezogen.

Empfehlung 8: Für die operativen Schnittstellen nehmen die unteren Führungskräfte zwischen Jugendamt, Bereich Schule/Sport und Städtischen Kindertageseinrichtungen eine Schnittstellenklärung vor und verabreden Abstimmungsroutinen.

Angemessene Ressourcen für Umsetzungsphase

Ein Fusionsprozess dieser Größenordnung erfordert viele Ressourcen für die Phase der Umsetzung: Zeit bei den Führungskräften für Kommunikation und detaillierte Rolloutkonzeption sowie finanzielle Mittel, etwa für externe Begleitung. Ob diese Ressourcen in ausreichendem Umfang zur Verfügung gestellt werden, ist derzeit offen. Ohne diese Unterstützung könnte der Prozess zwar formal umgesetzt, aber fachlich und organisatorisch nicht in der erforderlichen Tiefe verankert werden.

Empfehlung 9: Auch für die Phase der Umsetzung wird eine Projektleitung benannt, welche die Fachbereichsleitung und die Jugendamtsleitung bei der Vorbereitung und Begleitung der Veränderungsschritte unterstützt. Sie erhält dafür eine teilweise Freistellung von ihren Regelaufgaben, ein ausreichend großes Entscheidungsmandat sowie einen Projekt-Jour fixe mit der Fachbereichsleitung.

Empfehlung 10: Während der Veränderungsphase erhalten die Regelbesprechungen zwischen Fachbereichsleitung, Jugendamtsleitung sowie den Führungskräften der betroffenen Organisationseinheiten den Tagesordnungspunkt „Veränderung der Aufbauorganisation“.

Empfehlung 11: Die Steuerungsgruppe des Projekts bleibt auch für die Umsetzungsphase bestehen, um übergreifende Belange der Umsetzung zu entscheiden und in die Kommunikation oder Umsetzung zu bringen.

Veränderte Rollenprofile

Die Neuordnung wird bestehende Rollenprofile verändern, insbesondere in der mittleren Führungsebene, aber auch bei Fachkräften, die zentrale Verwaltungsaufgaben wahrnehmen. Führungskräfte müssten sich auf neue Zuständigkeiten einstellen, was zu Unsicherheit und Unzufriedenheit führen könnte. Auch ein Verlust erfahrener Mitarbeitender ist in einem Veränderungsprozess möglich, was Lücken im Fachwissen und in der Kontinuität nach sich ziehen könnte. Besonders kritisch wäre dies in Schlüsselpositionen, da komplexe Verwaltungsprozesse Erfahrungswissen erfordern.

Empfehlung 12: Der Veränderungsprozess wird durch ein professionelles Change-Management begleitet, das den Raum zur Reflexion von Veränderung und zur Klärung akuter Störungen bereitstellt. Den betroffenen Führungskräften könnte zudem ein Qualifizierungsangebot zur Führung in Veränderung angeboten werden.

B.4.2 Chancen der Veränderung

Erweiterte Steuerungskapazitäten

Die Zusammenführung der bisher getrennt organisierten Aufgabenbereiche erweitert die Steuerungskapazitäten deutlich. Künftig entsteht ein Gesamtüberblick über das gesamte Leistungsspektrum – von präventiven Angeboten über hoheitliche bis hin zur monetären Leistungsgewährung. Dies bildet die Grundlage für eine einheitliche Berichtssystematik, klare Zielvereinbarungen und eine stärker datengestützte Steuerung. Gesetzliche Neuerungen, wie die Reform des SGB VIII, lassen sich dadurch kohärenter und effizienter umsetzen.

Empfehlung 13: Eine Berichtsinventur für das Jugendamt durchführen und anschließend eine einheitliche Berichtssystematik gestalten, die festlegt, wer wann welche Informationen für welchen Leserkreis und welche Entscheidungen aufbereitet. Sie ist mit dem Bildungsmonitoring abzugleichen, um Dopplungen oder Leerstellen zu vermeiden.

Bessere Gestaltbarkeit von Querschnittsaufgaben

Durch die Integration von Hilfen zur Erziehung, Jugendarbeit, Schulsozialarbeit und Eingliederungshilfe für junge Menschen in einem Bereich entstehen fachliche Synergien. Es wird möglich, eine gemeinsame fachliche Strategie zu entwickeln und stärker sozialraumorientiert zu arbeiten. Die Verzahnung von Prävention, Beratung und Eingriffsaufgaben kann die Wirkung der Jugendhilfe im Quartier erhöhen. Gleichzeitig lassen sich Angebote übergreifend planen und Querschnittsthemen wie Inklusion oder Kinderschutz verbindlicher in allen Bereichen abbilden.

Empfehlung 14: Die Regel-Kommunikationsformate des neuen Jugendamtes von Grund auf neugestalten. Sowohl die vertikale Linienkommunikation als auch horizontale Austauschformate sollten den Anforderungen an die Steuerung entsprechen.

Bündelung zentraler Dienste

Die Bündelung zentraler Dienste wie Haushaltplanung, Personalmanagement, IT, Zuschusswesen und Vertragsgestaltung stärkt die Belastbarkeit des Jugendamtes. Parallelstrukturen werden reduziert, Entscheidungsprozesse klarer strukturiert und zentrale Aufgaben stabiler abgesichert gegenüber kurzfristigen Abwesenheiten und Personalabgängen. Kleinere Fachstellen, die bislang anfällig für Ausfälle oder Überlastung waren, gehen in größere Einheiten über und werden dadurch widerstandsfähiger. Bei Krankheit, Fluktuation oder Belastungsspitzen können Aufgaben besser aufgefangen und gleichmäßiger verteilt werden. Damit entsteht eine stabilere Grundlage für Verwaltung und Steuerung. Ob Effizienzgewinne darüber hinaus erzielt werden, muss aktuell noch offenbleiben; im Vordergrund steht die gesicherte Handlungsfähigkeit auch unter schwierigen Rahmenbedingungen sowie ein abgestimmtes Agieren gegenüber den freien Trägern und den gesamtstädtischen zentralen Diensten der Hansestadt Lübeck.

Empfehlung 15: Die Aufgabenprofile für die Mitarbeitenden in der künftigen Abteilung 1 sollten bewusst gestaltet werden. Dazu gehören insbesondere neue Vertretungsregelungen. Jede Aufgabe sollte von mindestens zwei Personen wahrgenommen werden können.

Einheitliche Ansprechstrukturen

Für Bürger*innen, aber auch für freie Träger und andere Partner entstehen durch die Neuordnung klarere Kommunikationswege. Einheitliche Ansprechstrukturen erleichtern den Zugang zu Angeboten und Leistungen. Eine besondere Chance liegt darin, Zugänge und Außendarstellung zusammenzuführen: durch einen

gemeinsamen Webauftritt, einheitliche Telefonie- und Kontaktstrukturen sowie abgestimmte Kommunikationswege. So wird das Jugendamt nach außen als geschlossene Einheit wahrgenommen, während gleichzeitig die Vielfalt der Angebote sichtbar bleibt.

Empfehlung 16: Die neuen Strukturen und die neuen Ansprechpersonen sollten, sobald sie sicher feststehen, den freien Trägern sowie anderen involvierten Stellen vorgestellt werden.

Empfehlung 17: Das neue Organigramm, Funktionen und Kontaktdaten gehören auf den Internetauftritt der Hansestadt.

Identifikation mit dem Jugendamt als Ganzem

Die neue Struktur fördert das Verständnis, dass alle, die Angebote und Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien erbringen, Teil einer gemeinsamen Einheit sind. Austauschformate, Teamtage oder Leitbildprozesse stärken das Gefühl einer Gesamtverantwortung. Damit wird die Identifikation mit dem Jugendamt als Ganzem gestärkt, unabhängig von der bisherigen Verortung in einzelnen Arbeitsfeldern. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erleichtert zudem Innovation, weil unterschiedliche Expertisen systematisch zusammengeführt werden und so ein gemeinsames Selbstverständnis im Sinne einer einheitlichen Verantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe entsteht.

Empfehlung 18: Gemeinsame Veranstaltungen machen das Jugendamt als eine Organisation erlebbar, zum Beispiel in Form einer Eröffnungsfeier oder gemeinsamer Weihnachtsfeiern.

B.5 Weitere Empfehlungen

Im Zuge der Organisationsüberprüfung sind weitere Empfehlungen entstanden, die an dieser Stelle zusammengeführt werden.

Empfehlung 19: Besonders viele operative sowie planerische Schnittstellen bleiben zum weiterhin unabhängigen Bereich der Städtischen Kindertageseinrichtungen bestehen. Eine Schnittstellenklärung sollte daher insbesondere zwischen diesem Bereich, dem künftigen Jugendamt und der künftigen Steuerungsstelle Kindertagesförderung erfolgen. Zu regelnde Aufgaben mit Überschneidung sind die Förderung durch das Land und durch Drittmittel, der rechtliche Grundsatz mit Blick auf das KitaG, die Rahmensetzung für Kita-Entgelte und Ermäßigungen sowie das Familienservice-Telefon zur Vermittlung von Betreuungsplätzen.

Empfehlung 20: Die Bereichsleitung Städtische Kindertageseinrichtungen sollte dauerhaft in strategische Planungen des Jugendamtes zur Kindertagesförderung einbezogen werden, zum Beispiel durch Hinzuziehen in jährliche Strategie-Klausuren oder Konzeptentwicklungen der Jugendhilfeplanung oder Steuerungsstelle Kindertagesförderung.

Empfehlung 21: Die organisatorische Trennung zwischen dem Bereich der Städtischen Kindertageseinrichtungen und der künftigen Steuerungsstelle Kindertagesförderung wurde auch damit begründet, Interessenkonflikte zwischen dem Betrieb städtischer Kindertageseinrichtungen und der gesamtstädtischen trägerübergreifenden Steuerung zu vermeiden. Zum Zeitpunkt von Stufe 2 der Reorganisation des Jugendamtes bietet es sich im Zuge der Neuverortung der Steuerungsstelle an zu überprüfen, ob sich die organisatorische Trennung von Betrieb und übergeordneter Steuerung aus Sicht der Hansestadt bewährt hat.

Empfehlung 22: Die Schaffung eines einheitlichen Jugendamtes bietet erstmals die Gelegenheit, die Kommunikationskanäle gegenüber den Bürger*innen systematisch zu regeln. Das umfasst sowohl den telefonischen Zugang als auch einen einheitlichen und einfach navigierbaren Webauftritt, der sich an den Anliegen der Nutzer*innen und nicht an den Organisationsstrukturen des Jugendamtes ausrichtet. Die Aufgabe sollte als dauerhafte Verantwortlichkeit einer Stelle im Jugendamt übertragen werden.

Empfehlung 23: Der kommunale Präventionsrat hat einen gesamtstädtischen Präventionsauftrag, der über den Kreis von Kindern, Eltern und Familien hinausgeht. Die Aufgabe sollte daher idealerweise an übergeordneter Stelle der Stadtverwaltung angesiedelt sein. Bei der Umsetzungsplanung von Stufe 1 ist zu prüfen,

ob diese im Stab der Bereichsleitung oder in der Abteilung 6 Prävention und Beteiligung des Jugendamtes angesiedelt wird.

B.6 Zeitplan zur Umsetzung

Der vorliegende Ergebnisbericht spricht Empfehlungen zur Gestaltung des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck aus. Damit diese umgesetzt werden können, stehen eine Reihe von Aktivitäten an, darunter die formalen Entscheidungen zur Umsetzung, die Feinplanung der neuen Geschäftsverteilung sowie ein detaillierter Zeitplan des Rollouts.

Der zum gegenwärtigen Zeitpunkt definierte Zeitplan benennt daher nur die größten Schritte, welche die Steuerungsgruppe für die Umsetzung der neuen Aufbauorganisation veranschlagt hat:

Tabelle 2: Grober Zeitplan der Umsetzung

Zeitpunkt	Aktivität
November 2025	Belegschaft in zentraler Informationsveranstaltung informieren und anschließend in den Teams mit den Führungskräften einheitenbezogene Veränderungen reflektieren
Dezember 2025	Information des Jugendhilfeausschusses Umsetzung Stufe 0
erstes Quartal 2026	Vergabeverfahren für externe Begleitung der Umsetzungsplanung durchführen Planung und Ermittlung Qualifizierungsbedarf Führungskräfte (Change-Management)
zweites Quartal 2026	Beginn der Umsetzungsplanung Stufe 1 parallel Qualifizierung der Führungskräfte
anschließend	Umsetzung Stufe 1 parallel Umsetzungsplanung Stufe 2 einleiten parallel bei Bedarf Qualifizierung weiterer Führungskräfte
abschließend	Umsetzung Stufe 2

