

# Professionelles Handeln als Schlüssel – Strategien für Jugendämter in Zeiten des Fachkräftemangels

DJHT 2025 – BAG Landesjugendämter



Professionelle als Alleskönner?  
Zeit für strukturelle Lösungen  
statt Heldenerzählungen

Heinz Müller

# Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

## FACHKRÄFTEMANGEL, NE ODER?

PROFESSIONELLE IM EINSATZ



KRISE? WELCHE KRISE?



# Analyse: Was ist passiert?

- es tritt ein, was seit Jahrzehnten prognostiziert wurde. Der demografische Wandel führt zu einem massiven Mangel an Arbeits- und Fachkräften
- besonders betroffen: Gesundheits-, Pflege-, Erziehungsberufe – bis 2030 mehrere hunderttausende fehlende Menschen, ...
- **Konsequenz:** es handelt sich um ein **strukturelles** Problem. D.h. es betrifft nicht einzelne Kita's, Jugendämter, Heime, I-Hilfen, Regionen – sondern die Kinder- und Jugendhilfe als Ganze



# Analyse: Warum ist das ein Problem?

- **diametral entgegengesetzte Entwicklungstrends:** steigende gesellschaftliche Bedarfslagen, Rechtsansprüche, Qualitätsanforderungen **versus** Mangel an Fachkräften, Verschiebung politischer Schwerpunkte, „defizitäre“ kommunale Haushalte, ....
- **bekannte Lösungsmuster greifen nicht mehr:** die Forderungen nach „mehr Fachkräften, mehr Geld, neuen spezialisierten Angeboten, ausdifferenzierten Standards, besserer Steuerung, Einsparungen, Budgetierungen, .....
- **es fehlen Strategien im Umgang mit dem Mangel:** jenseits von Aus- und Abbau, Standards rauf oder runter, Bund gegen Länder, Länder gegen Kommunen, öffentliche Träger gegen freie ..., Kita gegen Kinderschutz, .....

# Analyse: Warum ein anderer Blick?

- **nicht neu aber beschleunigt anders:** die Kinder- und Jugendhilfe befindet sich (immer schon) in mitten gesellschaftlicher Transformationsprozesse und ist selbst Transformationsagentur ....
- Die Kinder- und Jugendhilfe stellt(e) immer (schon) eine **transformative Praxis** dar, als Wechselspiel von individueller Entwicklung und Bewältigungshandeln und sich wandelnden und mitzugestaltenden gesellschaftlichen Bedingungen – ein Markenkern unserer **Professionalität**
- **Was ist die Leitfrage für eine geeignete Strategieentwicklung:** entwickeln wir in der bestehenden Systemlogik die Kinder- und Jugendhilfe weiter und suchen nach Lösungen im Umgang mit Mangel oder fragen wir danach, wie in bestehenden und veränderbaren gesellschaftlichen Verhältnissen die gesellschaftlichen Teilhabechancen von jungen Menschen und Familien unterstützt, gefördert oder verbessert werden können?

# Analyse: Warum Professionalität im Transformationsprozess?

## Navigation zwischen widersprüchlichen Logiken

- Logik der Organisation (Recht, Geld, Zuständigkeiten, Verfahren)
  - Logik der Lebenswelt (Alltag, Bewältigung, Beziehung, Teilhabe, .)
- **Professionalität ist Übersetzungsarbeit.**

## Navigation zwischen wissenschaftlichem Wissen und dem Eigensinn von Menschen

- Analyse, Verstehen, Transparenz, Beteiligung
- **Professionalität ist Reflexivität, Kommunikation und Rationalität.**

**Professionalität** bedeutet, unter unsicheren Bedingungen verantwortlich, theoriegeleitet, ethisch begründet und methodisch fundiert zu handeln – im Kontext der Lebenslagen und Rechte der Adressat:innen in demokratischen Gemeinwesen.

# Bezugspunkte für Strategieentwicklung

1. Was wissen wir aus der **Forschung** über eine „gute“ Kinder- und Jugendhilfe und wie nutzen wir dieses Wissen zur Weiterentwicklung – auch in Mangellagen?
2. Welche Potentiale stecken in der **Organisation** der Kinder- und Jugendhilfe? Sind Fachkräfte immer die Lösung, oder wie gestalten wir Settings in Lebenswelten?
3. Die Kinder- und Jugendhilfe als „**soziale Infrastruktur**“ neu denken
4. Wie schaffen wir bessere Teilhabebedingungen und Realisierungsmöglichkeiten durch **Verbesserungen, Vereinfachungen und Vereinheitlichungen im Sozialleistungsrecht** (SGB I bis XIV) und an der Schnittstelle zur Schule (Ansatz: inklusive Kinder- und Jugendhilfe)?
5. Wie beteiligen wir die **AdressatInnen** an der Strategieentwicklung?!

# Warum (ausgerechnet) Jugendämter als Transformationsagenturen?

**Wer sonst?** – hat die Planungs- und Gesamtverantwortung (§§ 79, 80 SGB VIII)? Das SGB VIII bietet den rechtlichen Rahmen für Beteiligung, Kooperation, Entwicklung

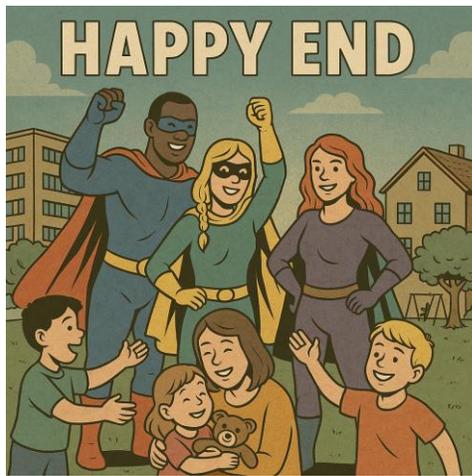
- die kommunale Lebenswelt als Ausgangspunkt ....

**Allerdings .....**

- müssen die Jugendämter in die Lage versetzt werden, dass sie diese strategischen, planerischen und (mit-) gestaltenden Aufgaben überhaupt erfüllen können, ..
- es braucht rechtlich und politisch abgesicherte Handlungsspielräume, um aus einzelnen Handlungsfeldern, Leistungen, Angeboten eine abgestimmte kommunale Infrastruktur bauen zu können, ....

- Die Ausgestaltung von Transformationsprozessen braucht keine Helden (gute/böse), sondern gemeinsam erarbeitete Ziele und vertrauensvolle Prozesse, ....
- Keine Patentlösungen – aber viele gangbare Wege (z.B. inklusive Kinder- und Jugendhilfe, Digitalisierung, Fachkräfteoffensive, rechtskreisübergreifende Entbürokratisierung, neue Finanzierungsmodelle und Organisationsstrukturen, ...)
- Vertrauen stärken, Beteiligung sichern, fachliche Standards erneuern, ....

Dafür braucht es eine verantwortliche Instanz in der Kommune, die diese Aufgabe umsetzen kann und eine entsprechende Rahmung durch Bund und Länder, damit die Rahmenbedingungen hergestellt werden können.



# WIR BRAUCHEN KEINE SUPERHELDEN ABER

VERTRAUVENSVOLLE RAHMENBEDINGUNGEN  
UND PROZESSE, VIELE EINZELLÖSUNGEN, EINE  
FACHKRÄFTEOFFENSIVE, DIGITALISIERUNG  
UND EINE BUND, LÄNDER, KOMMUNEN  
ABGESTIMMTE GESAMTSTRATEGIE



# Beispiele aus dem Podium

Ein Sozialindex für Kindertageseinrichtungen – Gerechtigkeit von Anfang an PDF 316 KB

[https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/doc/broschuere\\_Kita\\_Sozialindex-2025\\_web.pdf](https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/broschuere_Kita_Sozialindex-2025_web.pdf)

Der Paritätische Hamburg: Koordinierungsstelle Individuelle Hilfen

<https://www.paritaet-hamburg.de/fachbereiche/jugend-und-familienhilfe#Projekte-Angebote>

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter: Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII

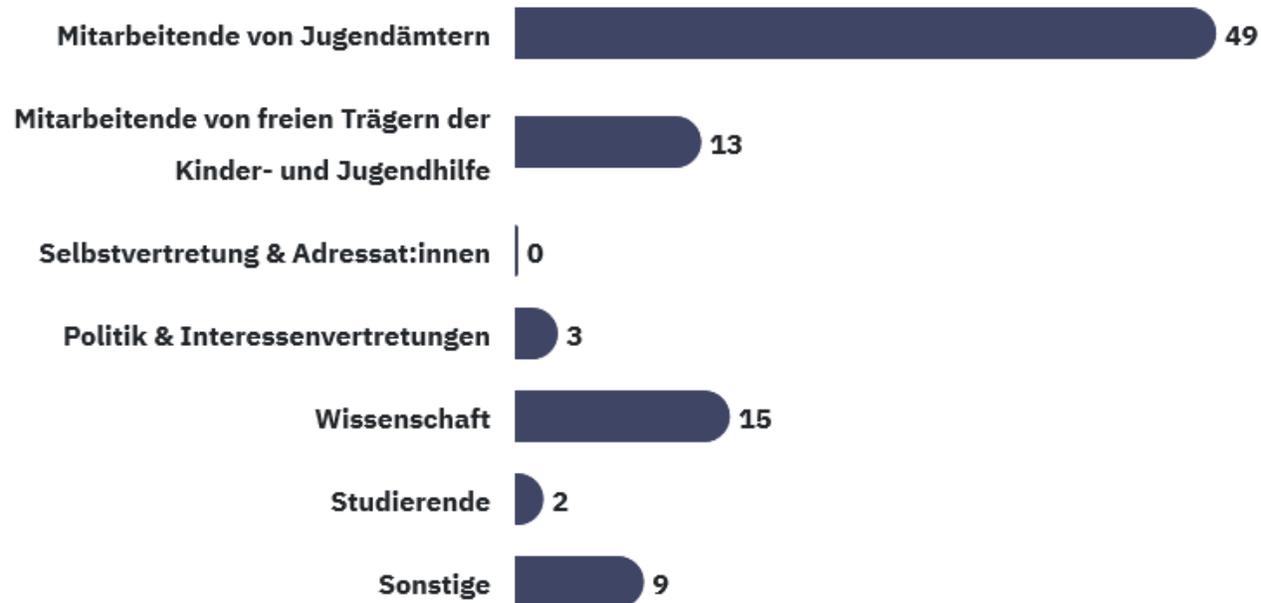
<http://www.bagljae.de/content/empfehlungen/>

Zentrum Bayern Familie und Soziales - Bayerischer Landesjugendhilfeausschuss: Strategien zur Fachkräftegewinnung in der Kinder- und Jugendhilfe

[https://www.blja.bayern.de/imperia/md/content/stmas/blja\\_2024/pdf/fachliche-empfehlungen/ljha-beschluss\\_fachkraeftegewinnung\\_barrierefrei.pdf](https://www.blja.bayern.de/imperia/md/content/stmas/blja_2024/pdf/fachliche-empfehlungen/ljha-beschluss_fachkraeftegewinnung_barrierefrei.pdf)

# Ergebnisse der Live-Befragung der anwesenden Teilnehmenden

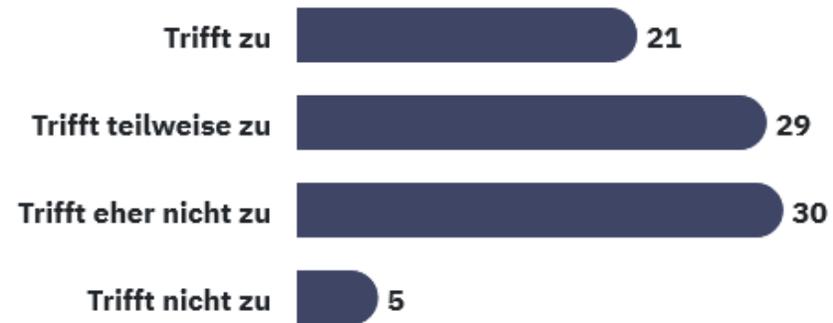
Welchem Teilnehmendenkreis ordnen Sie sich zu?



**Die Kinder- und Jugendhilfe professionell zu gestalten ist ein Schlüssel, um mit der aktuellen Situation umzugehen.**



**Die lokalen Strukturen unterstützen Jugendämter dabei, den Wandel zu gestalten.**



**Die Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene ermöglichen, den Wandel zu gestalten.**

