Dr. Andreas Mairhofer • Christian Peucker • Dr. Liane Pluto • Dr. Eric van Santen*

Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe und Handlungsmöglichkeiten der Jugendämter – Teil II[1]

Ansatzpunkte und Strategien zur Lösung des Fachkräftemangels – eine Reflexion

Der Fachkräftemangel ist eine der zentralen Herausforderungen, vor denen die Kinder- und Jugendhilfe aktuell steht. In Teil I des Beitrags (JAmt 2025, 530) wurde der Diskussions- und Wissensstand zur Sachlage und zu den (Hinter-)Gründen des Fachkräftemangels dargestellt. In Teil II werden nun Lösungsansätze diskutiert und diesbezüglich Handlungsmöglichkeiten der Jugendämter sondiert.

V. Ansatzpunkte zur Lösung des Fachkräftemangels

Werden die im Teil I dieses Beitrags vorgestellten Elemente des Bedingungsgefüges des Fachkräftemangels – Ersatz- und Zusatzbedarfe als Gründe für die Nachfrage nach Fachkräften sowie Ausbildung und Migration als Quellen des Angebots von Fachkräften – daraufhin betrachtet, welche Ansatzpunkte zur Lösung des Fachkräftemangels bestehen, so wird schnell deutlich, dass sich Lösungsmöglichkeiten überwiegend jenseits des Einflussbereichs der kommunalen Jugendämter befinden. Mehr noch: Viele Hintergründe entziehen sich gänzlich einer gezielten politischen oder administrativen Steuerung. Dies gilt besonders für jene Kontextbedingungen, in die das Bedingungsgefüge des Fachkräftemangels eingelassen ist. So lässt sich der demografische Wandel, der hinter vielen der verhandelten Aspekte steht, nicht gezielt steuern. Ähnliches gilt für viele der beschriebenen Krisen – zumal wenn diese eine globale Komponente haben, wie dies für die Klimakrise, kriegerische Konflikte oder ökonomische Unsicherheiten der Fall ist. Schließlich entzieht sich auch die Veränderung gesellschaftlicher Normen und Wertestrukturen, etwa auf Care-Tätigkeiten bezogene Geschlechterrollen, einer gezielten Beeinflussung.

Andere Aspekte – etwa die Gestaltung der Ausbildungslandschaft oder die Migrationspolitik – lassen sich sehr wohl politisch gestalten und steuern. Hier liegen die Verantwortlichkeiten jedoch bei den Ländern oder beim Bund. Mit Blick auf die Ausbildungslandschaft stellt sich nicht nur die Frage, inwiefern die Länder ihrer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe gerecht werden und ein dem Bedarf der Praxis entsprechendes Angebot an Ausbildungsplätzen bereitstellen (können), wobei auch die Attraktivität der staatlichen Ausbildungsangebote (zB dual-vergütete Ausbildungsgänge) zu berücksichtigen ist. Darüber hinaus wäre auch zu überlegen, wie den hohen Abbruchquoten[2] begegnet werden kann. Weiter stellt sich die Frage, inwiefern der Bund dazu bereit ist, nicht nur mehr oder weniger vielversprechende Programme zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte aufzusetzen, sondern auch das Erwerbspotenzial Geflüchteter anzuerkennen und zu fördern. Aktuell scheinen vor allem ideologische Gründe dies zu verhindern.

Ein weiterer Aspekt des Bedingungsgefüges des Fachkräftemangels, welches sich einer Einflussnahme der Jugendämter weitgehend entzieht, ist die Ausweitung von Angeboten durch die Einführung neuer Rechtsansprüche auf Leistungen oder die Vorgabe fachlicher Standards. Hier steht die Kinder- und Jugendhilfe auf kommunaler Ebene vor der durchaus paradoxen Situation, dass eine Ausweitung der sozialen Rechte der Bürgerinnen (m/w/d**) ebenso wie eine Ausweitung fachlicher Standards aus einer fachlichen Perspektive zu befürworten sind, während deren Umsetzung viele Kommunen an die Grenzen des Machbaren und teilweise auch darüber hinaus bringt.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den Aspekten, die das Bedingungsgefüge des Fachkräftemangels konstituieren, drei Ansatzpunkte für die Jugendämter identifizieren:

1. Dies sind Maßnahmen, die darauf abzielen, mit der Arbeit verbundene Belastungen zu reduzieren. Das kann dadurch geschehen, dass die Fachkräfte etwa durch Anleitung, Fort- und Weiterbildungen oder Supervisionsangebote dabei unterstützt werden, den komplexen und häufig ambivalenten Anforderungen der Arbeit besser gerecht und weniger durch sie belastet zu werden. Eine besondere Bedeutung wird dabei auch Einarbeitungskonzepten für neue oder auch wiedereinsteigende Fachkräfte zugemessen.[3] Weiter können Maßnahmen genannt werden, die darauf abzielen, dass sich Fach-

---

* Die Verf. arbeiten als wissenschaftliche Referenten bzw. Referentin im Projekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen" am Deutschen Jugendinstitut e. V. (DJI) in München (www.dji.de/jhsw, Abruf: 10.11.2025).

** Alle Geschlechter sind gemeint. Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird den Veröffentlichungsvorgaben der Zeitschrift entspr. jew. in einem Beitrag durchgängig entweder nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet.

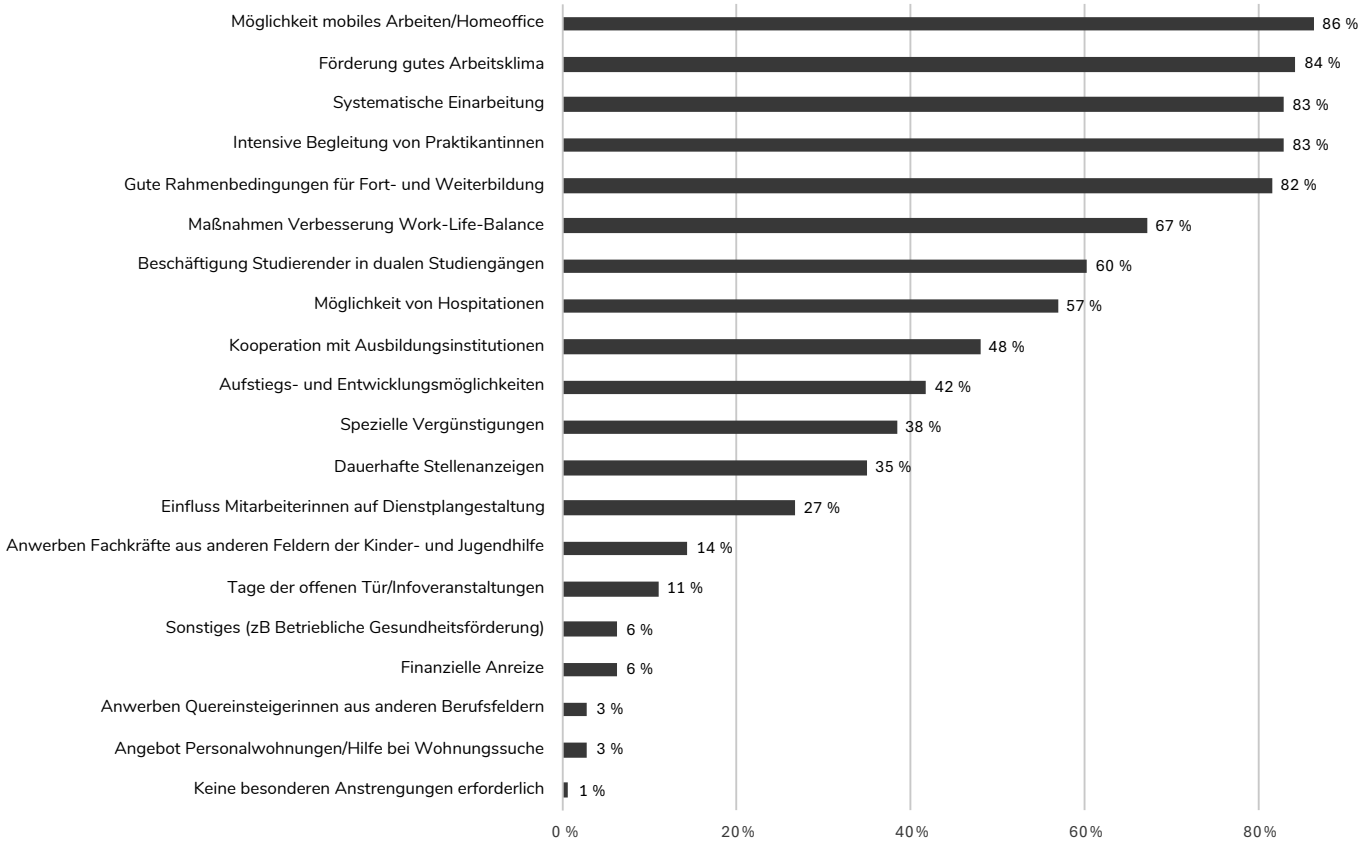
1 Dieser Beitrag basiert auf einem Input des Erstautors bei der DIJuF-Sommerakademie 2025 (*Mairhofer* Brennpunkt Fachkräftemangel, Vortrag auf der DIJuF-Sommerakademie vom 2.7.2025). Die Präsentation des Inputs mit weiteren Grafiken ist abrufbar unter https://dijuf.de/fileadmin/Veranstaltungen/Dokumentation/DIJuF-Sommerakademie/2025_DIJuF_Sommerakademie/DIJuF_Sommerakademie_Mairhofer.pdf.

2 Bspw. für Bayern *McGrath* ua Bedarfsanalyse zu Studienplätzen in der Sozialen Arbeit in Bayern, 2024; für Nordrhein-Westfalen (NRW) Autor:innengruppe DJI/TU Dortmund/*Afflerbach/Queißer-Schlade* Ausbildungspotenziale für die Kinder- und Jugendhilfe, 2025.

3 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (DV) Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Personalgewinnung, -einarbeitung und -bindung im ASD vom 14.9.2021 – DV 4/21; Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente, Positionspapier, 2017; *Thüner/Hartmann-Mohr* JAmt 2025, 232.

kräfte bei ihrer Arbeit wohl und sozial eingebunden fühlen – etwa durch Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas. Auch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung[4] oder Strategien, die darauf abzielen, Job und Privatleben besser unter einen Hut zu bekommen – bspw. flexible Arbeitszeitmodelle, die Möglichkeit zu mobiler Arbeit oder Mitsprachemöglichkeiten bei der Dienstplanung – sind hier zu nennen. Wie die Ergebnisse der DJI-Jugendamtserhebung 2022[5] darlegen, werden solche Strategien von zahlreichen Jugendämtern genutzt (s. Abb. 4). In den Daten zeigt sich auch, dass die Gewährung von Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden auf die Dienstplangestaltung in einem signifikant negativen Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Ausmaß der Fluktuation steht, also die Fluktuation bei der Gewährung von Mitsprachemöglichkeiten geringer ist. Allerdings nutzen nur 27 % der Jugendämter der DJI-Erhebung diese offensichtlich zur Reduktion von Fluktuation geeignete Maßnahme.

ABB. 4:
Strategien der Jugendämter zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften[6]



2. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht im Hinblick auf die Expansion fachlicher Standards und dem Trend zu einer zunehmenden Spezialisierung von Hilfen. Bislang zwingen die Verhältnisse vor Ort an unterschiedlichen Stellen dazu, bestehende fachliche Standards zu unterlaufen (zB Beteiligungsvorschriften in der Hilfeplanung oder das Vier-Augen-Prinzip bei der Gefährdungseinschätzung). Sinnvoller wäre hier der Ansatz, wie jüngst vom Bundesjungendkuratorium (BJK) angeregt, bestehende Standards offen hinsichtlich ihrer Relevanz und Umsetzbarkeit zu diskutieren und – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – Flexibilisierungen zu vereinbaren und transparent zu machen.[7] Ein Ort, an dem dies geschehen kann, sind die kommunalen Kinder- und Jugendhilfeausschüsse. Dort bzw. in entsprechenden

4 AGJ Fachkräfte am Limit?! Arbeitsbelastungen in der Kinder- und Jugendhilfe und gesundheitsförderliche Strategien, AGJ-Positionspapier, 2024.

5 In den Jugendamtserhebungen des DJI-Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen" wird eine repräsentative Stichprobe von 229 Jugendämtern im gesamten Bundesgebiet regelmäßig zu Angeboten, Strukturen sowie aktuellen Themen und Herausforderungen befragt. An der Befragung im Jahr 2022 haben sich insg. 146 Jugendämter beteiligt. Weitere Informationen zu dieser Erhebung sowie der Fragebogen der Erhebung sind auf der Projekthomepage zu finden, abrufbar unter www.dji.de/jhsw, Abruf: 10.11.2025.

6 Anteil der Jugendämter in Prozent, Mehrfachnennungen, n = 146; Jugendamtserhebung des DJI-Projekts 2022 (Fn. 5), s. *Mairhofer* Brennpunkt Fachkräftemangel, Präsentation Abb. S. 18 (Fn. 1).

7 BJK Impulspapier: Standards, Qualität und Herausforderungen der Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel Kinderschutz. Recht junger Menschen und Qualität der Infrastrukturen, 2025, Impuls 06/2025, abrufbar unter https://bundesjugendkuratorium.de/data/pdf/BJK_Impulspapier_Standards%20unter%20Druck_2025.pdf, Abruf: 10.11.2025.

Unterausschüssen und Arbeitsgemeinschaften (AG) könnte auch diskutiert werden, inwiefern die zunehmende Spezialisierung von Hilfen zielführend ist. Schließlich befördert diese – wie in Teil I des Beitrags unter III. (JAmt 2025, 530 [533 ff.]) beschrieben – nicht nur den Fachkräftemangel, sondern ist auch in fachlicher Hinsicht zu problematisieren, da immer engere Zugangskriterien spezialisierter Hilfen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sowohl für junge Menschen mit sehr komplexen als auch für solche ohne spezifische Mehrbedarfe keine geeigneten Hilfen mehr oder nicht im Lebensumfeld der Familien gefunden werden können.

3. Ein drittes Bündel von Ansätzen besteht für die kommunalen Jugendämter mit Blick auf die Angebotsseite. Besonders zu diesem Bereich sind in den letzten Jahren zahlreiche Empfehlungen vorgelegt worden.[8] So können die Jugendämter durch eine gute Betreuung von Hospitationen oder Praktika junge Menschen für eine Ausbildung im sozialen Bereich gewinnen bzw. für eine Anstellung in der Kinder- und Jugendhilfe/im Jugendamt motivieren. Eine enge Zusammenarbeit der Jugendämter mit Ausbildungsstätten (zB Praxisprojekte, Lehraufträge von Praktikerinnen) kann dazu beitragen, jungen Menschen in Ausbildung das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe bzw. der Jugendämter näher zu bringen und Kontakte zu knüpfen. Weiter können Jugendämter dem Fachkräftemangel auch dadurch begegnen, dass sie selbst (dual) ausbilden. Im für Jugendämter vor allem relevanten Ausbildungssegment der akademisch qualifizierten Fachkräfte bedeutet dies aufgrund fehlender Alternativen häufig eine Kooperation mit privat-gewerblichen Hochschulen. Auch solche ausbildungsbezogenen Maßnahmen werden von zahlreichen Jugendämtern genutzt, wie die Daten der DJI-Jugendamtserhebung 2022 darlegen (vgl. Abb. 4 S. 610).

Die Ergebnisse der DJI-Erhebung 2022 zeigen, dass die Jugendämter an den Stellen, an denen sie einen Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels leisten können, durchaus aktiv sind. Auch Handlungsempfehlungen aus der Kinder- und Jugendhilfe zielen besonders auf die hier beschriebenen Ansatzpunkte ab. Daneben werden jedoch auch weitere Maßnahmen – zT kontrovers – diskutiert.

VI. Weitere Strategien gegen den Fachkräftemangel

Die im vorhergegangenen Kapitel beschriebenen Lösungsstrategien setzen direkt am Bedingungsgefüge, also den Ursachen des Fachkräftemangels an. Daneben werden im Fachdiskurs bzw. in Handlungsempfehlungen zahlreiche weitere Strategien vorgeschlagen.[9] Nachfolgend wird eine Auswahl dieser Strategien beleuchtet.

Besonders kontrovers erörtert wird der Umgang mit dem **Fachkräftegebot**, das besagt, dass persönliche Eignung sowie eine sozialpädagogische Qualifikation (Fachkräfte) oder Erfahrung in der Sozialen Arbeit Voraussetzungen dafür sind, in der Kinder- und Jugendhilfe arbeiten zu können. Da das Fachkräftegebot nach § 72 SGB VIII explizit nur für Beschäftigte der Jugendämter gilt, wird angesichts des Fachkräftemangels zunehmend diskutiert, ob bei Leistungen, die von freien Trägern erbracht werden, mit Blick auf das Personal von gleichen fachlichen Standards auszugehen ist.[10] Im Zentrum der Debatte um das Fachkräftegebot steht jedoch noch grundsätzlicher die Frage der Bedeutung einschlägiger Qualifikationen für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. So wird angesichts des Mangels an Fachkräften dafür plädiert, der persönlichen Eignung und ggf. Erfahrung gegenüber einer sozialpädagogischen Qualifikation mehr Gewicht einzuräumen, um hierüber mehr Personen den Zugang zu den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe zu eröffnen.[11] Landesrechtliche Regelungen ermöglichen es bspw. schon jetzt, in Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe Studierende der Sozialen Arbeit ohne Abschluss oder berufsfremdes Personal unter bestimmten Voraussetzungen etwa für Nachtdienste einzusetzen.[12]

Eine andere Facette der Diskussion ist die Öffnung der Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe für **Quereinsteigerinnen**, dh für Personen, die über keine einschlägige Qualifikation verfügen.[13] Relativ unstrittig ist dabei, dass fachfremde Personen in irgendeiner Art und Weise nachqualifiziert werden sollten. Unterschiedliche Ansichten bestehen hinsichtlich der Frage, zu welchem Zeitpunkt, also ob eine solche Qualifikation vor oder nach dem Eintritt in das Berufsfeld erfolgt und ob diese Qualifikation den Erwerb eines anerkannten Abschlusses zum Ziel hat. Wird unter einer Gewinnung von Quereinsteigerinnen verstanden, Personen mit einer nicht-einschlägigen Vorqualifikation Wege zur Erlangung einer sozialpädagogischen Qualifikation zu eröffnen,[14] so ist dies zweifelsohne eine sinnvolle Strategie gegen den Fachkräftemangel, da sie dazu beiträgt, die Zahl der Fachkräfte perspektivisch zu erhöhen. Eine auf Dauer geplante Beschäftigung von nicht einschlägig qualifizierten Personen ohne jede Qualifizierungsperspektive impliziert dagegen – neben den rechtlichen Grenzen im Hinblick auf die erforderliche Eignung – diverse ethische Probleme und fachliche Risiken: Nicht nur mit Blick auf die Quali-

8 Bspw. Jugend- und Familienministerkonferenz der Länder (JFMK) Empfehlungen der länderoffenen Arbeitsgruppe Fachkräftebedarf und Fachkräftesicherung im Bereich HzE, 2023, die ua vorschlagen, Interesse für den Beruf zu wecken, Zugänge zu Ausbildung und Berufsfeld zu öffnen, Praxis zu unterstützen, die Attraktivität des Berufsfelds zu steigern und mehr Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Vgl. zB auch Zentrum Bayern Familie und Soziales/Bayerisches Landesjugendamt (ZBFS) Strategien zur Fachkräftegewinnung in der Kinder- und Jugendhilfe, 2024; AGJ Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen!, 2018; AGJ 2017 (Fn. 3); DV (Fn. 3).

9 Etwa DIJuF/*Müller* ua Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe, 2024, abrufbar unter https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Strategien_gegen_Fachkraeftemangel_in_Kinder-_und_Jugendhilfe_v._12.3.2024.pdf; PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC Deutschland) Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, 2022.

10 Dies bejahend zB Wiesner/Wapler/*Wiesner* SGB VIII, 6. Aufl. 2022, SGB VIII § 72 Rn. 15; dies abl. zB *Kepert* JAmt 2023, 210; *Kepert* jugendhilfe 2025, 18.

11 Etwa *Dexheimer/Rothballer* jugendhilfe 2025, 49 (53), für die das Fachkräftegebot ein „professionsdünkeliger Imperativ" ist.

12 Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Landesjugendämter Betreuungskräfte in erlaubnispflichtigen (teil-)stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, 2025.

13 ZB *Weber* Forum Erziehungshilfen 2024, 151.

14 *Reichhardt* jugendhilfe 2025, 63.

tät der Arbeit, sondern auch dahingehend, dass solche heterogenen Teams zu Konflikten führen können. Diese können die Zufriedenheit der Fachkräfte mit ihrer Arbeit verringern und damit den Fachkräftemangel ggf. noch befördern, indem sie die Fluktuation von Fachkräften und die damit verbundene Abwärtsspirale weiter antreiben, die sie eigentlich – so eine Hoffnung[15] – unterbrechen soll. Nicht zu vergessen ist dabei, dass für die Anleitung von nicht (voll) ausgebildetem Personal, für Mentoring oder ein „Quereinstiegsmanagement"[16] ebenfalls Personalressourcen notwendig sind.

Eine weitere, gerade auch von fachfremden Akteurinnen vorgeschlagene Strategie gegen den Fachkräftemangel ist der Einsatz **Ehrenamtlicher**, sei doch Soziale Arbeit ohnehin historisch aus dem Ehrenamt hervorgegangen.[17] Ohne dass dies direkt mit dem Fachkräftemangel begründet wird, zeigt sich aktuell ein Bedeutungsgewinn ehrenamtlich erbrachter Angebote in der Kinder- und Jugendhilfe. So wurde bspw. mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) § 20 SGB VIII (Hilfe in Notsituationen) dahingehend reformiert, dass solche Hilfen nicht mehr nur von Fachkräften, sondern – unter professioneller Anleitung und Begleitung durch die leistungserbringenden Dienste – auch von Ehrenamtlichen durchgeführt werden können,[18] und auch die Vormundschaftsreform sieht eine Förderung ehrenamtlicher Vormundinnen vor.[19] Ein weiteres Beispiel sind ehrenamtliche Mentorinnenprogramme für Careleaverinnen.[20]

Dass Ehrenamtliche viele wertvolle Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe übernehmen und häufig einen Beitrag leisten (können), der so von Fachkräften nicht übernommen werden kann, steht außer Frage. Die Annahme, Ehrenamtliche könnten Aufgaben von Fachkräften übernehmen und damit zu einer strukturellen Entlastung führen, übersieht, dass dem Ehrenamt eine ganz eigene Logik und ein eigenes Selbstverständnis – nämlich das freiwilliger, wertebasierter, selbstbestimmter und unentgeltlicher Tätigkeit – zugrunde liegen und dem eine systematische Übernahme der Aufgaben von Fachkräften entgegensteht. Entsprechend der fachlichen Standards der Kinder- und Jugendhilfe ist es folgerichtig, dass § 73 SGB VIII die Träger der Kinder- und Jugendhilfe dazu anhält, Ehrenamtliche anzuleiten, zu beraten und zu unterstützen. Insofern sind Ehrenamtliche keine (ver-)nutzbare Ressource, sondern eine Aufgabe, die Personalressourcen erfordert. Diese Ressourcen sind unter der Perspektive des Fachkräftemangels dann zB gut investiert, wenn es gelingt, hierdurch (junge) Menschen für eine ehrenamtliche Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen und so gut zu begleiten, dass die gemachten Erfahrungen dazu motivieren, einen sozialen Beruf zu ergreifen. Als Maßnahme der Berufsorientierung kann Ehrenamt, ebenso wie Praktika, Hospitationen etc, tatsächlich einen Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels leisten.

Eine weitere Strategie gegen den Fachkräftemangel wird in einer zügigen **Digitalisierung** gesehen.[21] Im Zentrum steht dabei bislang die Digitalisierung administrativer Aufgaben (etwa Aktenführung, Dokumentationsaufgaben). Darüber hinaus wird diskutiert, ob KI-basierte digitale Tools auch fachliche Entscheidungen unterstützen (bspw. Gefährdungseinschätzung) oder Fachkräfte sogar ersetzen können (wie ua Chatbots in der Beratung). Dies und weiterreichende Überlegungen sind Zukunftsmusik[22] – fraglich ist, wie lange noch angesichts der Dynamik der digitalen Entwicklungen, besonders im Feld der KI. Zumindest kurz- und mittelfristig ist aber nicht davon auszugehen, dass die Digitalisierung tatsächlich einen nennenswerten Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels leisten kann. Sicher bestehen Potenziale bei der Entlastung von Fachkräften bei Routineaufgaben, gleichwohl gilt auch für die Nutzung digitaler Tools, dass diese in erster Linie eine Aufgabe für die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe darstellt, die die Fachkräfte vor neue Herausforderungen stellt und Ressourcen bindet (zB bei der Einrichtung digitaler Kommunikationswege mit den Adressatinnen).[23]

Große Einigkeit besteht in der Erwartung, dass eine **Steigerung der Attraktivität sozialer Berufe** ein wirksames Mittel gegen den Fachkräftemangel sein kann,[24] wobei die hohen und über lange Jahre steigenden Anfängerzahlen in den Studiengängen der Sozialen Arbeit und in der Erzieherinnenausbildung zeigen, dass es aufseiten von jungen Menschen ein durchaus großes Interesse an diesen Berufen gibt.[25]

Bei Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Arbeit lassen sich ganz grundsätzlich zwei Ebenen unterscheiden: Zum einen kann die Attraktivität des Berufsfelds an sich gesteigert werden, wobei angesichts der Struktur des Berufs- und Ausbildungssystems nicht nur die Kinder- und Jugendhilfe, sondern das Sozialwesen insgesamt in den Blick genommen werden muss. Mögliche Strategien reichen hier von Informations- und Image-Kampagnen zu sozialen Berufen über attraktive Ausbildungsmodelle bis hin zu einer besseren Entlohnung von Tätigkeiten im sozialen Bereich.[26] Die Möglichkeiten der Jugendämter sind auf dieser allgemeinen Ebene jedoch eher begrenzt. Zum anderen können einzelne Organisationen (zB Jugendämter) versuchen, die Arbeitsbedingungen für die eigenen Beschäftigten zu verbessern und sich selbst als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. So haben managerialistische Modebegriff wie „Employer-Branding" längst im Sozialwesen Einzug gehalten.[27] Auch hier sind zahlreiche Strategien denkbar: von

15 *Dexheimer/Rothballer* jugendhilfe 2025, 49.
16 *Bahre* ua TuP 2024, 183.
17 Bspw. PwC (Fn. 9); krit. *Breuer-Nyhsen/Klomann* Sozial Extra 2024, 168.
18 *Pluto* ua JAmt 2025, 158.
19 Bundesforum Vormundschaft und Pflegschaft e. V./*Fritsche* Jugendamt und ehrenamtliche Vormundschaft – Förderung und Kooperation, 2022.
20 Bspw. Evangelische Hochschule Bochum/Jugendhilfe Overdyk e. V. Care Leaver 2.0, Projektlaufzeit 8/2024 bis 1/2026.
21 ZB PwC (Fn. 9); DIJuF/*Müller* ua (Fn. 9); *Bossong* neue praxis 2018, 303.
22 *Pottharst* ua Sozial Extra 2024, 164.
23 In diese Richtung verweisen bislang noch nicht veröffentlichte Ergebnisse der DJI-Jugendamtserhebung 2022 (Fn. 5); vgl. auch AGJ/*Kutscher/Peters* Digitalisierung als Herausforderung für die Profession, 2019, 56.
24 Bspw. AGJ 2018; JFMK (jew. Fn. 8).
25 Vgl. Teil I des Beitrags unter III. (JAmt 2025, 530 [533 ff.]).
26 Bspw. *Parchow* Blätter der Wohlfahrtspflege 2025, 6.
27 Etwa focus digital Employer Branding in der Pflege, oJ; *Schneider/Schroll-Decker* Sozialwirtschaft 2023, 24.

flexiblen Arbeitszeitmodellen über eine gute (digitale) Ausstattung des Arbeitsplatzes bis hin zu diversen Zusatzleistungen.

Solche Strategien werden schon von Jugendämtern genutzt, wenn auch lange nicht im gleichen Ausmaß wie Strategien, die auf Qualifizierung, soziale Einbindung oder Vereinbarkeit abstellen, wie die DJI-Jugendamtserhebung 2022 zeigt (Abb. 4 S. 610). Sicher haben solche Strategien einzelner Arbeitgeberinnen ihre Berechtigung, nicht zuletzt, weil sie dazu beitragen können, Fachkräfte im Arbeitsfeld zu halten. Problematisch ist jedoch, dass solche Strategien, besonders wenn sie offensiv nach außen kommuniziert werden, nicht dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu verringern, sondern lediglich darauf abzielen, im Konkurrenzkampf um Fachkräfte besser dazustehen als andere Träger, Einrichtungen und Dienste. Sie wirken also wettbewerbsverstärkend, während Strategien zur Stärkung der Attraktivität sozialer Berufe allgemein darauf abzielen, das Angebot von Fachkräften insgesamt zu steigern.

Der Vollständigkeit halber sei abschließend noch auf Vorschläge verwiesen, die in einer Stärkung der Kooperationen und Verantwortungsgemeinschaft freier und öffentlicher Träger in der Kommune, in einer besseren Vernetzung und Stärkung sozialräumlicher Ansätze und einem Abbau von Doppelstrukturen und einer Fokussierung auf Synergien einen Weg zur Überwindung des Fachkräftemangels sehen.[28] All diese Strategien setzen auf der kommunalen Ebene an und liegen damit im Einflussbereich der Jugendämter. Dabei steht außer Frage, dass solche Maßnahmen fachlich sinnvoll sind und ihre Förderung daher angebracht sein kann. Ob in solche Strategien tatsächlich ein Potenzial zur Verringerung der Fachkräftenachfrage liegt, müsste jedoch geprüft werden. Die Erfahrung zeigt, dass auch Kooperationen, Vernetzung oder Sozialraumorientierung Aufgaben sind, die sich eben nicht nebenbei ohne entsprechende personelle Ressourcen realisieren lassen.

Das gilt zunächst ebenso für eine grundlegende Reform der Hilfesysteme mit dem Ziel – etwa dem Inklusionskonzept folgend[29] – Hilfeleistungen nicht länger an den bestehenden rechtlichen, fachlichen und sektoralen Zuständigkeiten, Institutionen und Strukturen, sondern primär an den individuellen Bedarfen der Adressatinnen zu orientieren, um hierüber die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller zu verwirklichen. Vermutlich liegt in einem solchen radikalen Neu-Denken von Hilfen – auch jenseits der Kinder- und Jugendhilfe – langfristig ein Potenzial, Hilfen nicht nur nutzerinnenorientierter, sondern auch weniger personalintensiv zu gestalten.[30] Aber vermutlich lassen sich alle in diesem Beitrag vorgestellten kurz-, mittel- und auch längerfristigen Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels eher realisieren als eine solche grundlegende Reform des Wohlfahrtsstaats.

VII. Fazit

Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe ist das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren, die teilweise nicht oder nur schwer plan- und beeinflussbar sind. Viele der bestehenden Stellschrauben zur Lösung des Fachkräftemangels liegen im Verantwortungsbereich überregionaler Akteurinnen (Bund, Länder), sodass die Handlungsmöglichkeiten der kommunalen Jugendämter begrenzt sind. Ansatzpunkte zur Lösung des Fachkräftemangels durch die Jugendämter liegen zum einen in Strategien, die darauf abzielen, Fachkräfte im Arbeitsfeld zu halten und damit Ersatzbedarfe aufgrund von Fluktuation aus dem Arbeitsfeld zu verringern. Maßnahmen der Qualifizierung und Begleitung, der sozialen Einbindung und der Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben können hierzu beitragen, indem sie die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen und die mit der Arbeit verbundenen Belastungen abfedern. Zum anderen sind Strategien zu nennen, die auf die Gewinnung zukünftiger Fachkräfte abzielen, etwa durch Information über Tätigkeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe, durch die Ermöglichung positiver Erfahrungen in Praktika, Hospitationen oder Ehrenamt oder durch Ausbildung und Kooperation mit Ausbildungsinstitutionen. In beiden Bereichen sind viele Jugendämter aktiv, wie die Befunde der DJI-Jugendamtserhebung 2022 zeigen.

Solche Strategien sind wichtig, werden das Fachkräfteproblem allein aber nicht lösen können. Vielmehr sind für eine nachhaltige Lösung des Fachkräftemangels überregionale Anstrengungen nötig, beginnend im Ausbildungssystem über die Bereiche Migration und Tarifpolitik bis hin zur fachpolitischen Reflexion aktueller Entwicklungen, und ggf. sogar Überlegungen einer Neuordnung der Hilfesysteme. Der Fachkräftemangel ist also eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.[31] Um hierauf Einfluss nehmen zu können, sind gesellschaftspolitisch-anwaltschaftliche Anstrengungen auf Landes- und Bundesebene nötig. Es bedarf also einer gemeinsamen Stimme der Jugendämter bzw. der Akteurinnen der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt, die das Gewicht hat, nötige Veränderungen zu initiieren.

Aktuell bleibt aber die Herausforderung, dem Fachkräftemangel im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten sowohl auf der kommunalen Ebene als auch nach Möglichkeit mit Versuchen der Einflussnahme auf übergeordneten Ebenen zu begegnen. Dies ist herausfordernd, nicht zuletzt aufgrund der paradoxen Situation, dass Strategien, die – wenn auch nur im Kleinen – darauf abzielen, perspektivisch den Fachkräftemangel zu lösen, zunächst personalintensiv sind (zB eine gute Begleitung von Ehrenamtlichen oder Praktikantinnen oder Versuche der politischen Einflussnahme). Sie binden gerade das, was aktuell am meisten fehlt, nämlich Fachkräfte.

---

28 DIJuF/*Müller* ua (Fn. 9); Ständige Fachkonferenz 1 (SFK 1) „Grund- und Strukturfragen des Jugendrechts" JAmt 2025, 181, abrufbar unter https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/SFK_1_Thesenpapier_Organisation_in_der_Krise_13.3.2025.pdf.

29 ZB Spatscheck/Thiessen/*Köttig* Inklusion und Soziale Arbeit, 2017, 31.

30 Etwa DIJuF/*Müller* ua (Fn. 9).

31 AGJ/*Böllert* Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, 2019, 234.