

Dr. Liane Pluto

# Fachforum KJSG - "Wer soll's denn machen?"

Sicherstellung der Leistungsgewährung von Kinder- und Jugendhilfe vor Ort

Der Paritätische Sachsen Anhalt, Magdeburg, 23.10.2024

Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Nockherstraße 2  
D-81541 München

Postfach 90 03 52  
D-81503 München

Telefon +49 89 62306-0  
Fax +49 89 62306-162

[www.dji.de](http://www.dji.de)

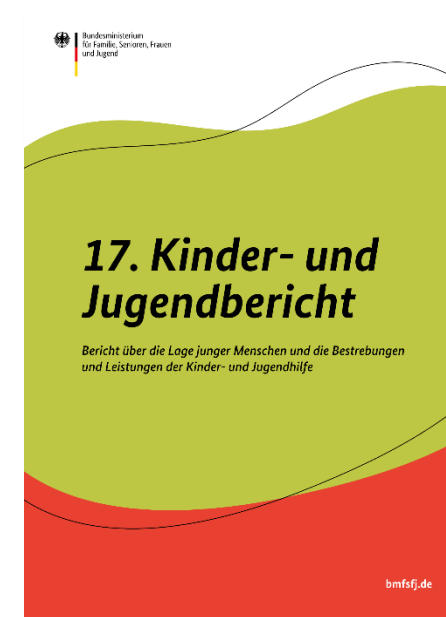
# Gliederung

1. Kinder- und Jugendhilfe insgesamt herausgefordert
2. Schwerpunkte und Art der Änderungen des KJSG
3. Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen
4. Was tun? Strategien im Umgang mit dem Fachkräftemangel

# Herausgeforderte Kinder- und Jugendhilfe

Der neu erschienene 17. Kinder- und Jugendbericht analysiert zu Beginn des Berichtes Herausforderungen und Krisen, die sich an das Aufwachsen von jungen Menschen und die Hilfesysteme heute stellen

- Kriege und Konflikte
- Fluchtgeschehen
- Klimawandel
- Digitalisierung der Lebenswelten
- Demokratiefeindlichkeit
- Demografische Entwicklung
- Auswirkungen der Corona-Pandemie
- **Und: Fachkräftemangel**



# Schwerpunkte und Art der Änderungen des KJSG

## Schwerpunkte

- Verbesserungen im Kinder- und Jugendschutz,
- Stärkung von jungen Menschen, die in Pflegefamilien oder in stationären Einrichtungen aufwachsen
- Prävention vor Ort
- Stärkung der Beteiligungsrechte junger Menschen, ihrer Eltern und Personensorgeberechtigten
- inklusive Ausgestaltung der Kinder- und Jugendhilfe

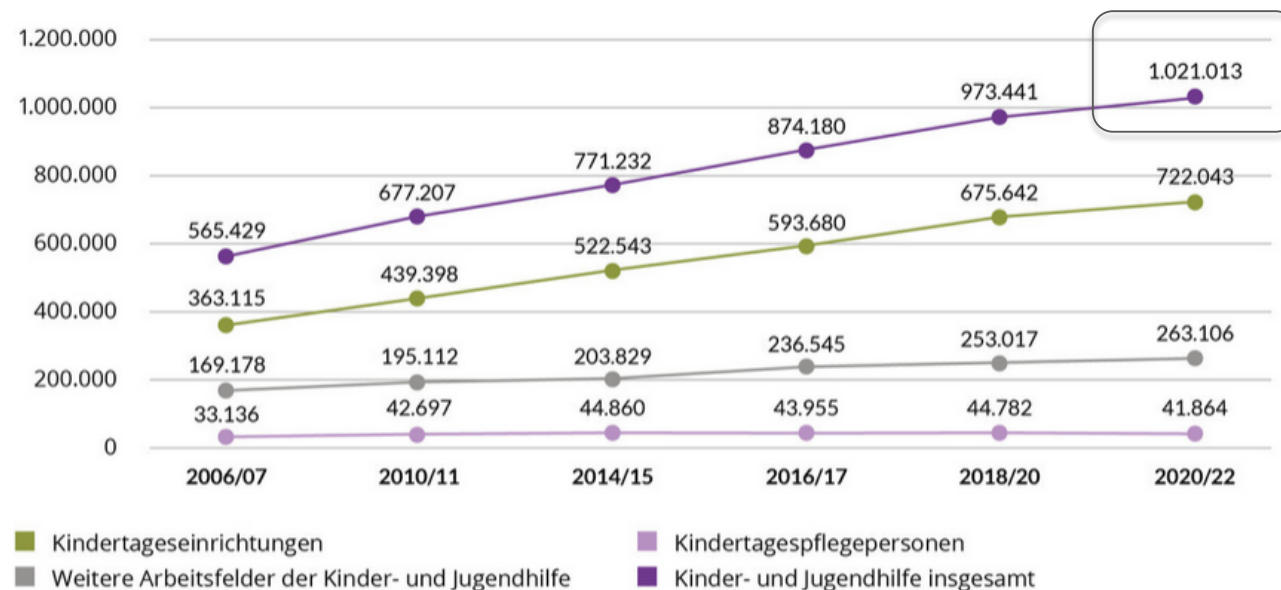
## Unterschiedliche Art von Änderungen

- gute und gängige Praxis verankert (z.B. Standards für Beteiligung, Beteiligung Herkunftseltern im HPG, Geschwister berücksichtigen)
- Notwendige Weiterentwicklungen in die Breite tragen (z.B. Schutzkonzepte, § 20, Beratungsanspruch, Sicherstellung von Schutzkonzepten und externe Beschwerdemöglichkeiten für junge Menschen in Einrichtungen und Pflegefamilien, § 4a, § 9a, Übergangsplanung, Nachbetreuung)
- neue Aufgaben, die z.B. mit der inklusiven Weiterentwicklung in Zusammenhang stehen (z.B. Verfahrenslotsen, inklusive Jugendarbeit und Kita, Gesamtplanverfahren)

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Der Fachkräftemangel ist Teil der Erfolgsgeschichte der Kinder- und Jugendhilfe

Entwicklung der Anzahl des pädagogischen Personals in der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, insgesamt und nach ausgewählten Arbeitsfeldern (2006/2007 bis 2020/2022)



Nahezu Verdopplung des Personals der KJH in 14 Jahren

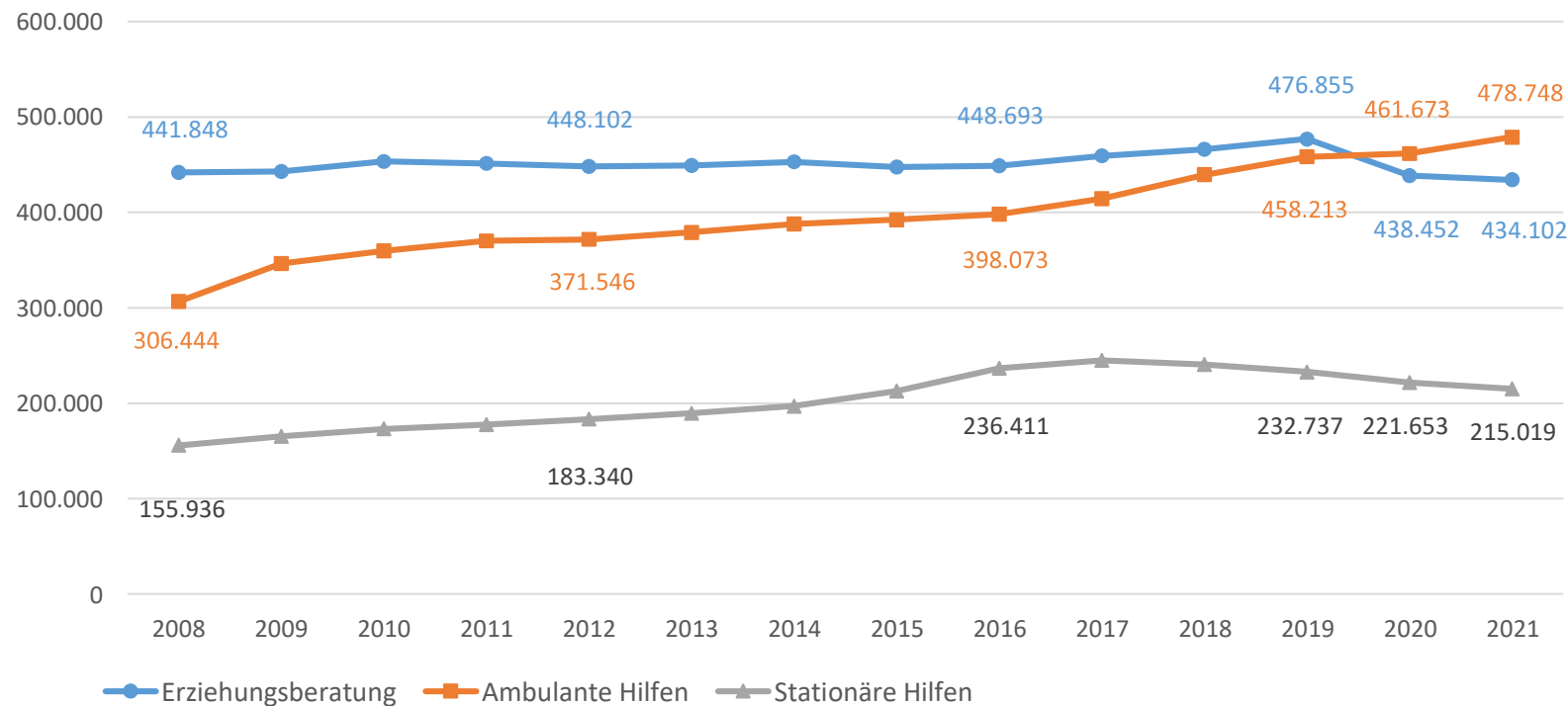
Anmerkungen: Ohne Personal in Hauswirtschaft und Technik und ab 2005/2006 ohne Verwaltungspersonal in Kindertageseinrichtungen. Die weiteren Arbeitsfelder enthalten auch Personen, die überwiegend in der Verwaltung tätig sind. Für die Auswertungen zum Personal wurden die Datenjahre 2018/2020 und 2020/2022 kombiniert, um die jeweils aktuellsten Daten der jeweiligen Statistiken für Kitas und die weiteren Felder berücksichtigen zu können.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder); Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege; verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Meiner-Teubner u.a. 2024)

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Der Fachkräftemangel ist Teil der Erfolgsgeschichte der Kinder- und Jugendhilfe

Junge Menschen in den HzE<sup>1</sup> nach Leistungssegmenten (0 bis U27), Deutschland; 2008 bis 2021; Angaben absolut



Anstieg bei ambulanten und stationären Hilfen

=> es ist davon auszugehen, dass Hilfebedarfe weiter steigen

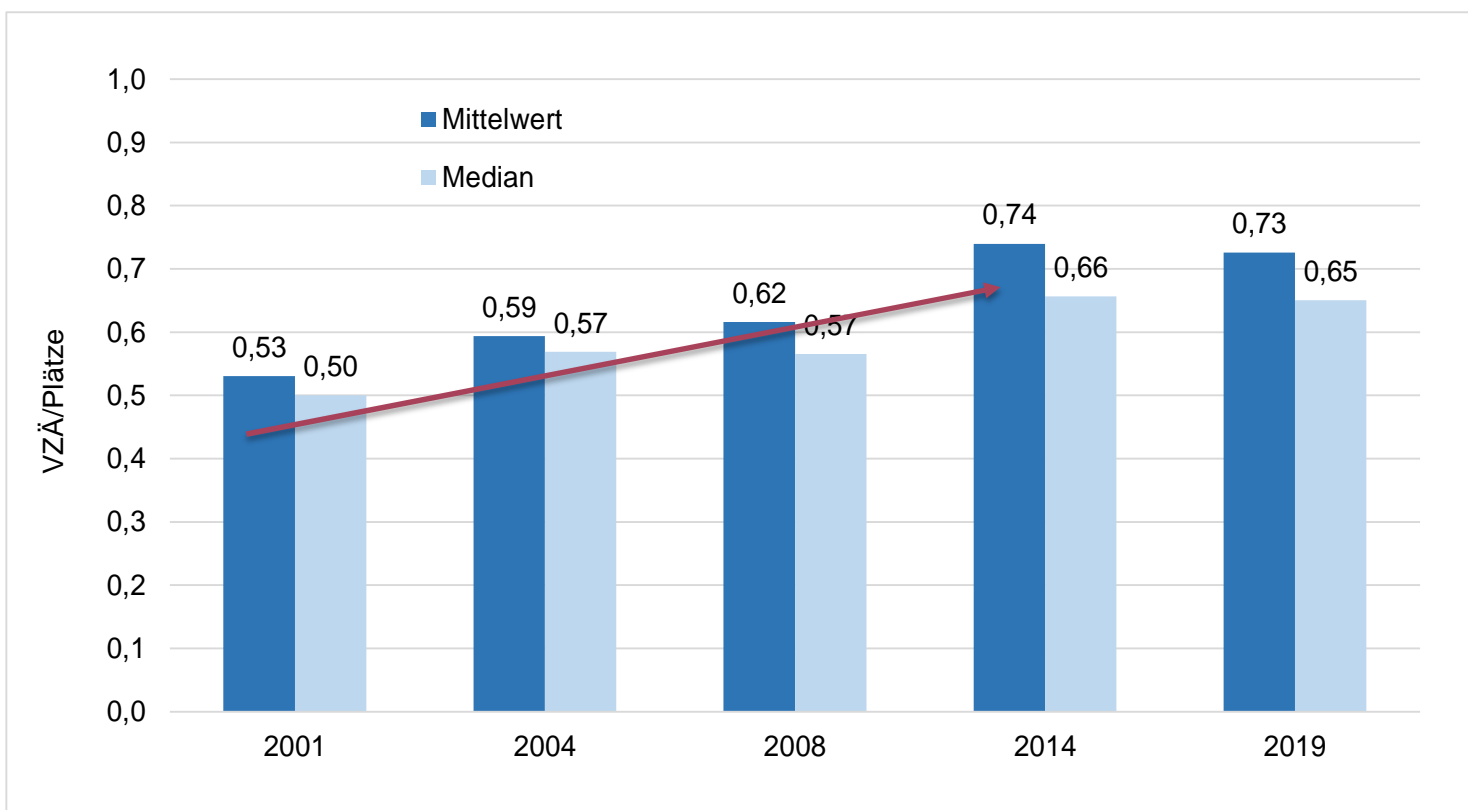
<sup>1</sup> Aufsummierung der zum 31.12. eines Jahres andauernden und der innerhalb eines Jahres beendeten Hilfen

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe, Hilfe für junge Volljährige; versch. Jahrgänge; Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2024, S. 90

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

## Erhöhung der Personalintensität von stationären Hilfen

Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) pro Platz in Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung im Zeitverlauf



Teil des Trends zu  
Ausdifferenzierung  
und Spezialisierung  
von Hilfen

Quelle: DJI-Erhebung bei Einrichtungen  
stationärer Hilfen zur Erziehung 2001,  
2004, 2008, 2014, 2019

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Datengrundlage - Einschätzungen zum Stand aus Perspektive stationärer Hilfen zur Erziehung und Jugendämtern

## **DJI-Erhebung bei Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung 2019 (2014)**

- 6. postalische Befragung einer Stichprobe von Jugendämtern | n (brutto) = 1.430
- Rücklaufquote 33 % (Daten zu 470 Einrichtungen)

## **DJI-Erhebung von Jugendämtern 2022 (2014)**

- 7. postalische Befragung einer Stichprobe von Jugendämtern | n (brutto) = 229
- Rücklaufquote 63 % (Daten zu 146 Jugendämtern)

### *Inhalte:*

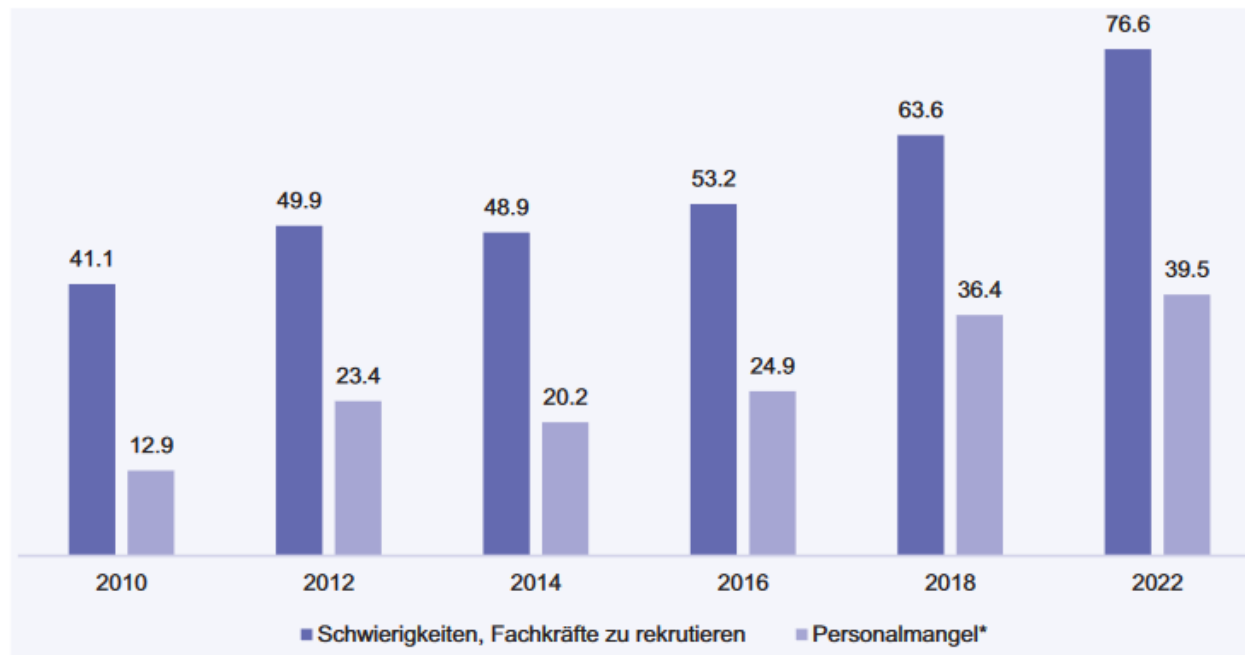
- Strukturen: z.B. Personal, Finanzen, Angebote, Jugendhilfeausschuss
- Verfahren: z.B. Jugendhilfeplanung, Partizipation und Kooperation
- Herausforderungen: z.B. Fachkräftebedarf, Inklusion, Digitalisierung



# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

## Einschätzungen zum Stand

### Personalprobleme der Betriebe im sozialen Sektor: Fach- und Arbeitskräftemangel



**Abbildung 5:** Personalprobleme der Betriebe im sozialen Sektor: Fach- und Arbeitskräftemangel.

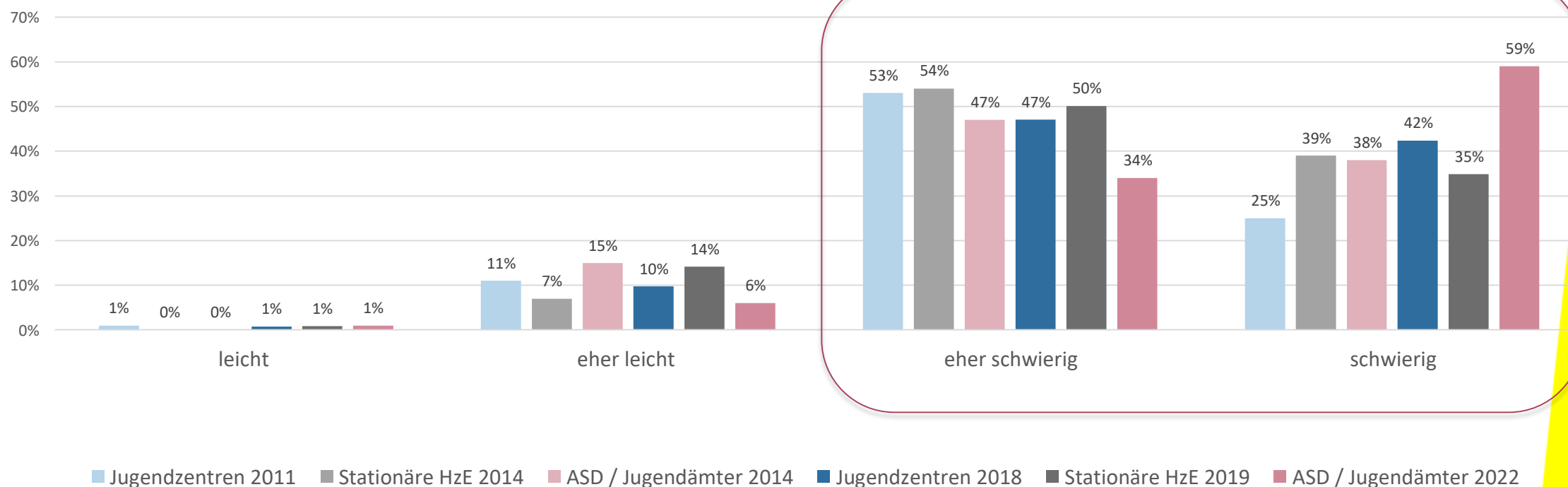
Quelle: IAB-Betriebspanel, hochgerechnete Werte; Anteile der Betriebe mit dem jeweiligen erwarteten Personalproblem an allen Betrieben in Prozent, Informationen nicht erhoben in ungeraden Jahren sowie im Jahr 2020 \*veränderte Abfrage des Items: 2012–2018: „Personalmangel“, 2022: Schwierigkeiten, benötigte Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten zu bekommen“.

Quelle: Hohendanner u.a.  
(2024): Vor dem Kollaps?  
Beschäftigung im Sozialen  
Sektor. S. 20

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Einschätzungen zum Stand aus Perspektive stationärer Hilfen zur Erziehung und Jugendämtern

Wie schwierig ist es, (geeignetes) Personal zu finden?

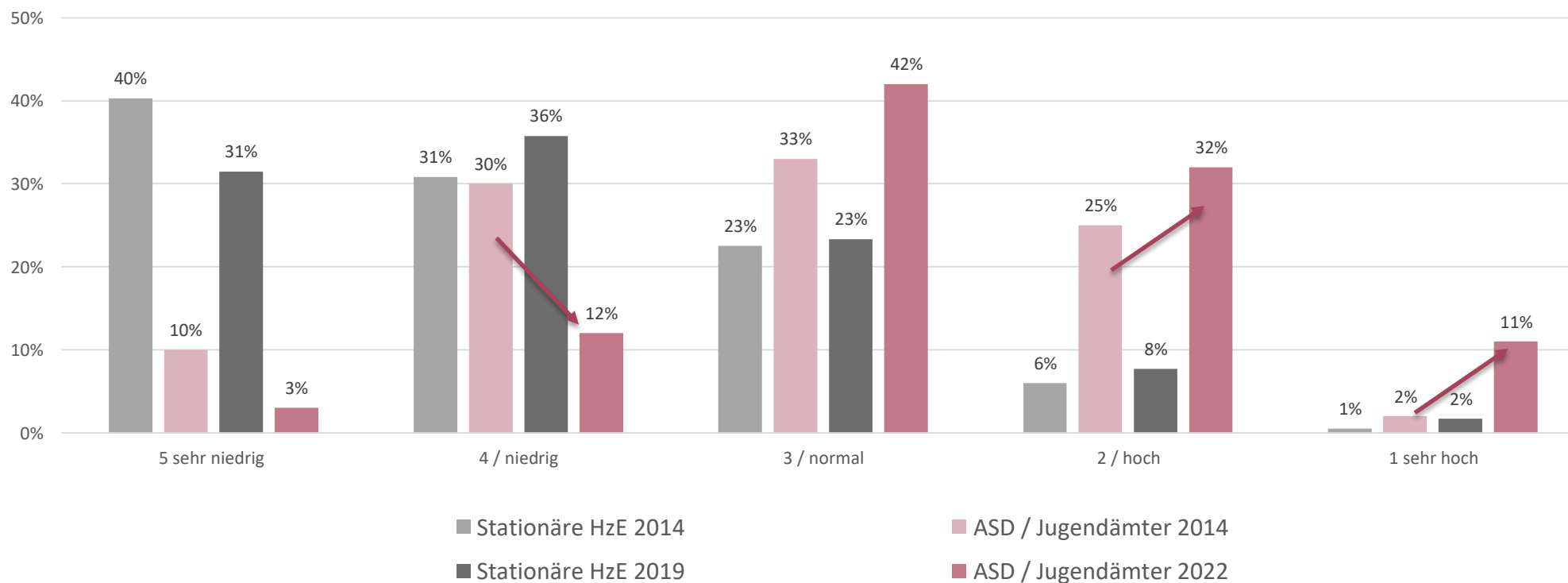


Quelle: DJI-Erhebung bei Jugendämtern 2014, 2022, bei Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit 2011, 2018 und Einrichtungen stationärer Hilfen zur Erziehung 2014, 2019

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Einschätzungen zum Stand aus Perspektive stationärer Hilfen zur Erziehung und Jugendämtern

## Einschätzungen zum Ausmaß der Fluktuation



Quelle: DJI-Erhebung bei Jugendämtern 2014, 2022, Einrichtungen stationärer Hilfen zur Erziehung 2014, 2019

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

Einschätzungen zum Stand aus Perspektive stationärer Hilfen zur Erziehung und Jugendämtern

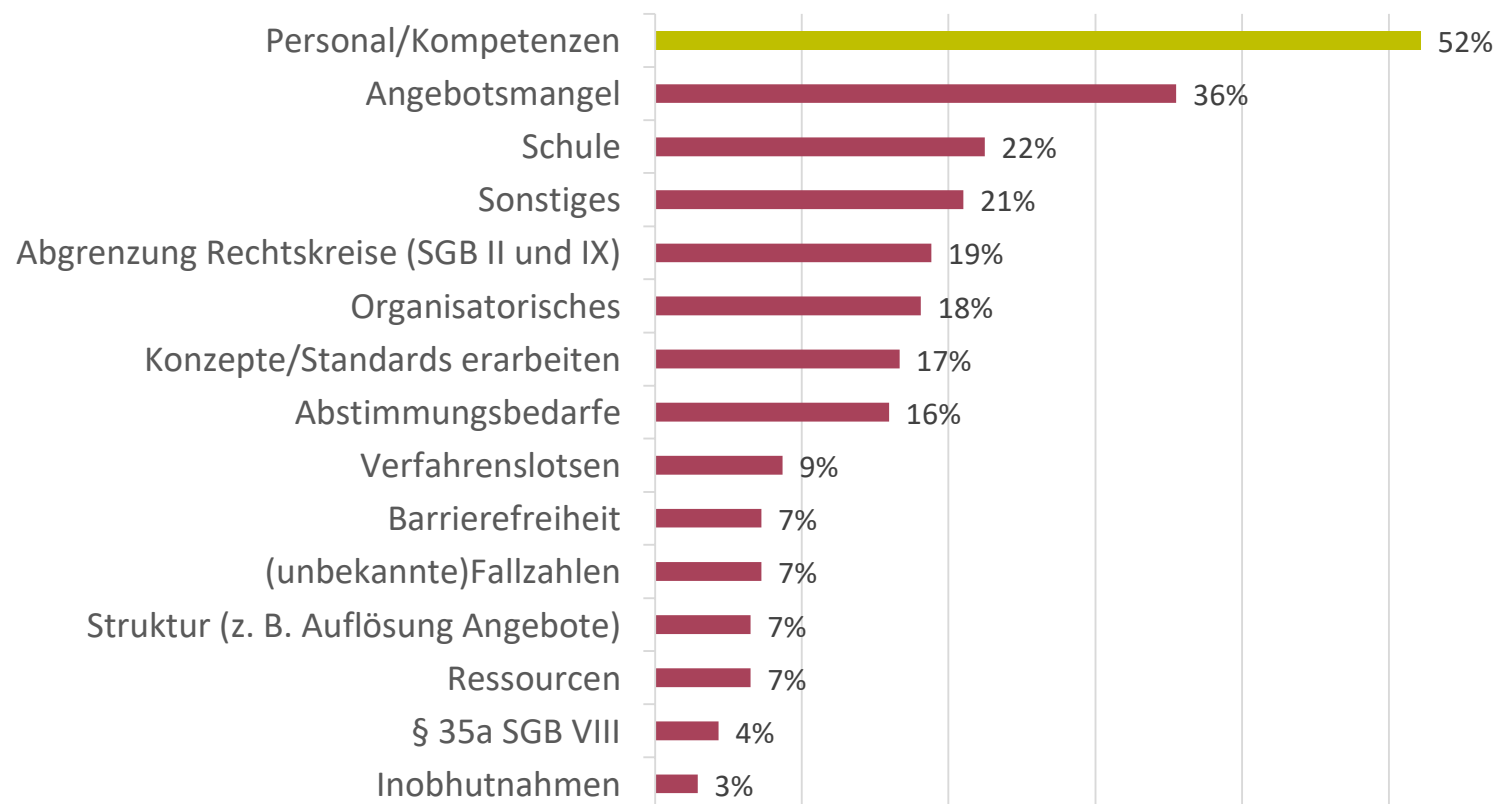
## Unbesetzte Stellen

- Ein Drittel der *Einrichtungen stationärer Hilfen (2019)* hat unbesetzte Stellen
- Der durchschnittliche Anteil beträgt 4 %; 11 % bezogen auf jene, die unbesetzte Stellen haben
- Anteil unbesetzter Stellen im *Jugendamt 2022* (nicht nur ASD) im bundesweiten Durchschnitt 5 %
- gut ein Viertel der Jugendämter hat mehr als einen Anteil von 8 % unbesetzter Stellen
- Studie von Merchel/Berghaus/Khalaf (2021) zum ASD
  - Die ASD-Leitungen sind 2019 etwas zufriedener mit Stellenausstattung als 2011
  - 32 Prozent haben keine unbesetzten Stellen; die anderen haben zwischen 0,6 und 30 Prozent, im Durchschnitt 10 Prozent
  - im Durchschnitt wurden 21 Prozent der Stellen innerhalb des letzten Jahres neu besetzt

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

## Auswirkungen und Herausforderungen bei der Personalfindung

Für die Jugendämter mit Inklusion verbundene Herausforderungen (%-Anteil der Jugendämter)

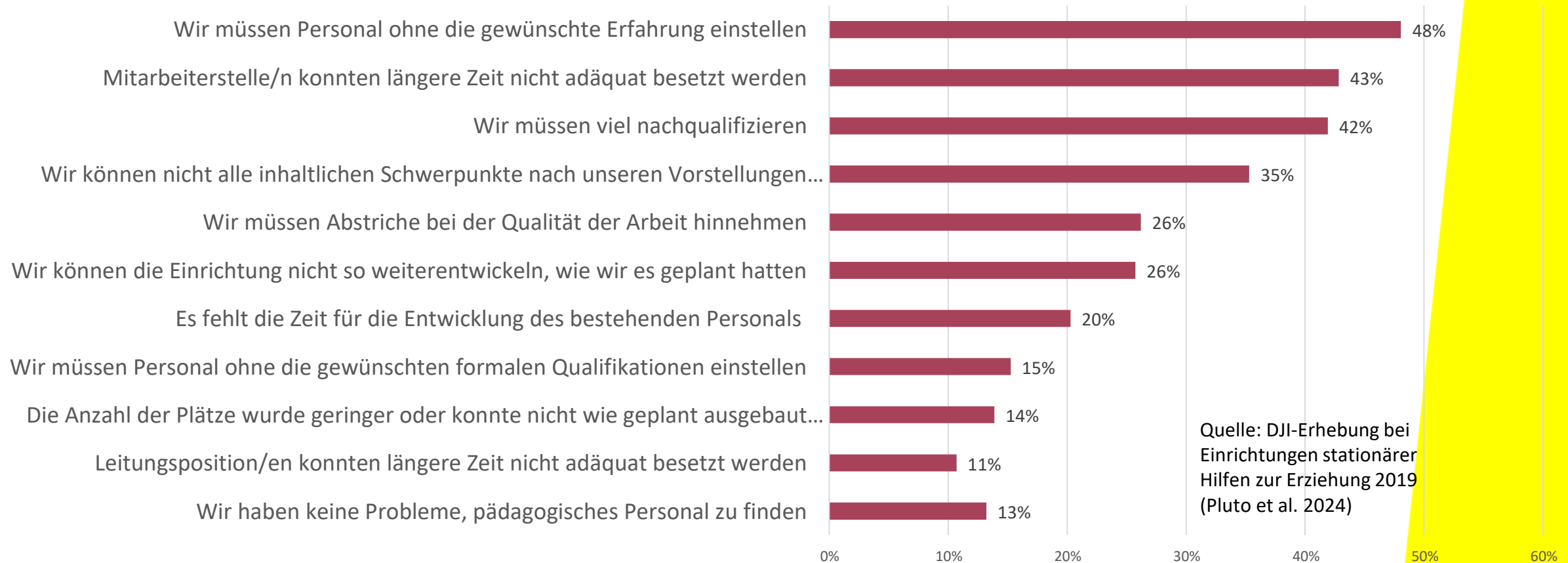


Quelle: DJI-  
Jugendamtsbefragung 2022,  
n=138

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

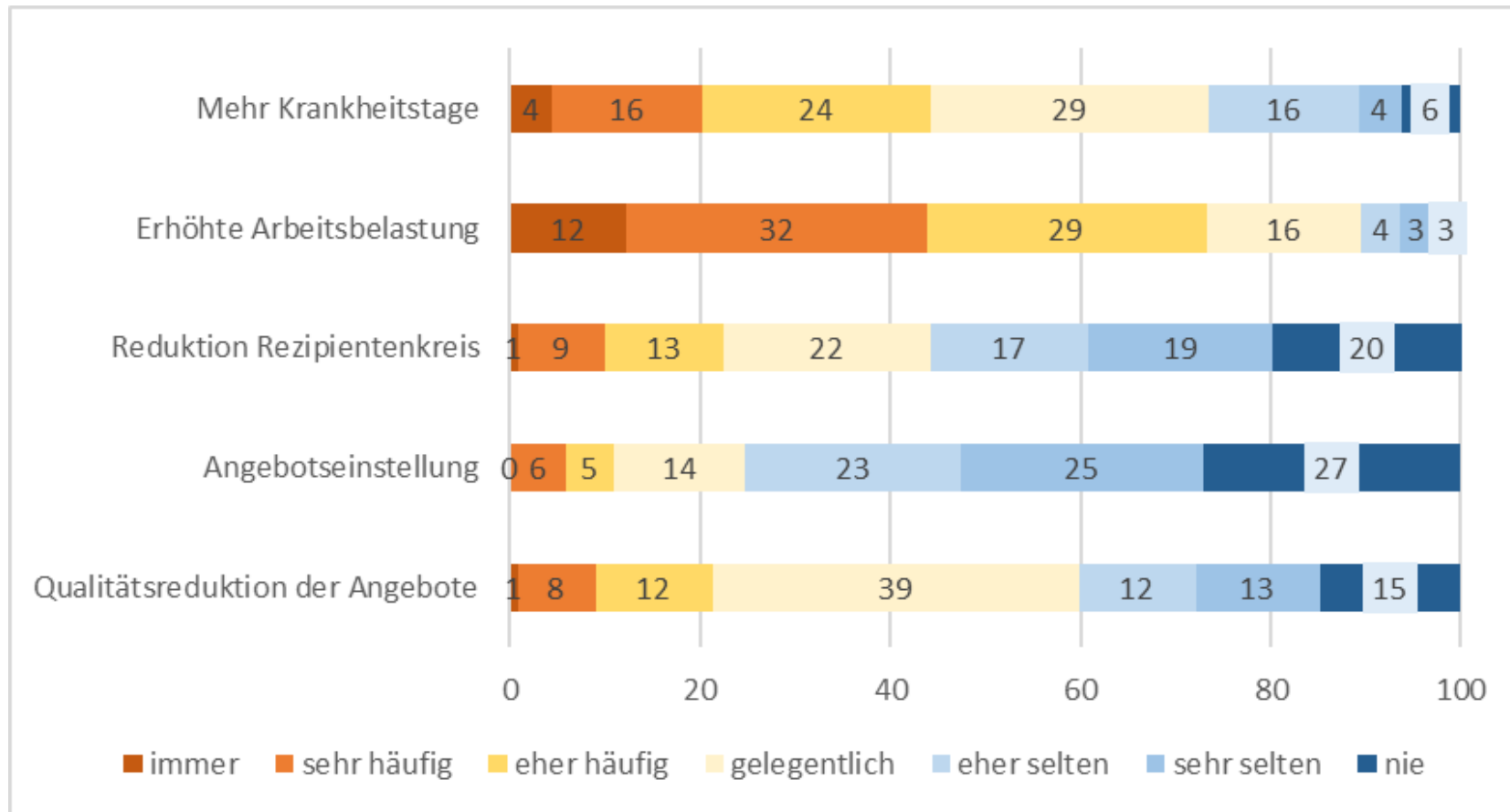
## Folgen von Probleme bei der Personalgewinnung

### Beispiel Heimerziehung (Anteil der Einrichtungen in Prozent)



# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen

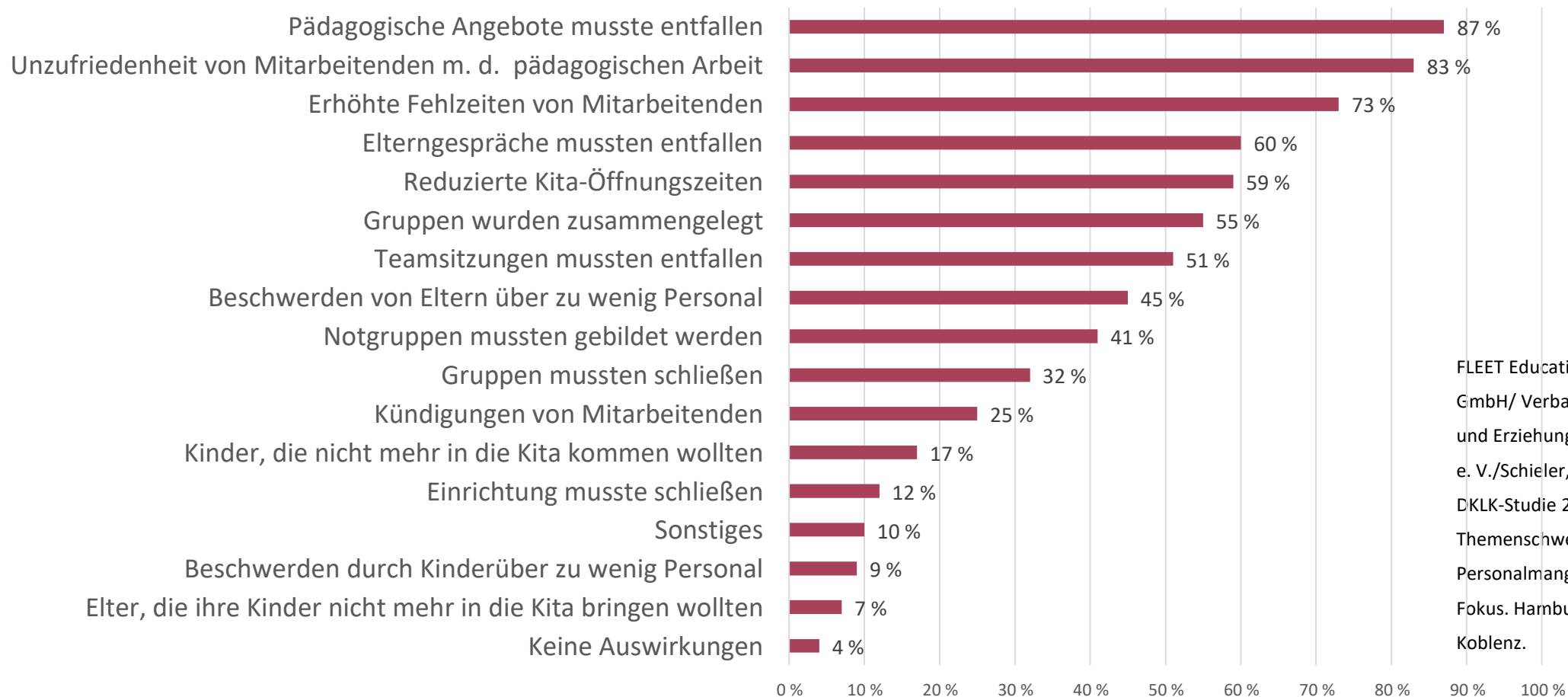
Folgen von Probleme bei der Personalgewinnung, Arbeitgeber der Sozialen Arbeit in Bayern



Quelle: DJI-  
Arbeitgeberbefragung 2023,  
n= zwischen 113 und 123;  
McGrath/Peucker/Seckinger:  
Bedarfsanalyse zu  
Studienplätzen in der  
Sozialen Arbeit in Bayern.  
Abschlussbericht zum  
StuBay-Forschungsprojekt.  
München

# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen – Kita

Welche Konsequenzen hatte der Personalmangel in den letzten 12 Monaten?



FLEET Education Events  
GmbH/ Verband Bildung  
und Erziehung  
e. V./Schieler, A. (2023):  
DKLK-Studie 2023.  
Themenschwerpunkt:  
Personalmangel in Kitas im  
Fokus. Hamburg & Berlin &  
Koblenz.



# Fachkräftemangel: Stand und Auswirkungen – Kita

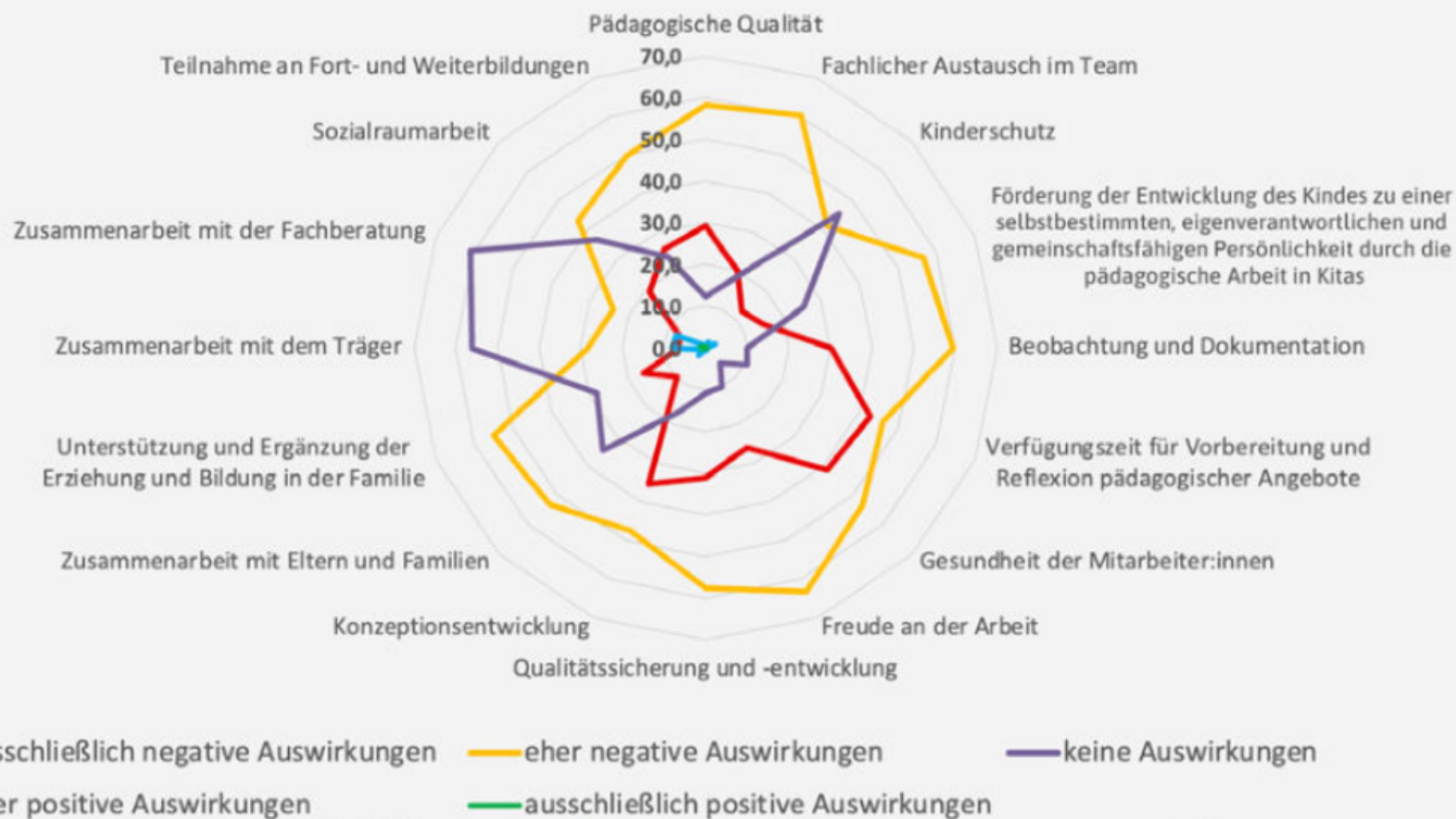


Abb. b zu Frage 23: Auswirkungen des Personalmangels in Prozent der Befragten (n = 4.806).

FLEET Education Events  
GmbH/ Verband Bildung  
und Erziehung  
e. V./Schieler, A. (2023):  
DKLK-Studie 2023.  
Themenschwerpunkt:  
Personalmangel in Kitas im  
Fokus. Hamburg & Berlin &  
Koblenz.

# Was tun?

## Strategien im Umgang mit dem Fachkräftemangel

- Es gibt nicht die eine Antwort und Strategie
- Das, was in einer Region oder bei einem Träger funktioniert, muss bei einem anderen nicht automatisch passend sein
- Strategien auf unterschiedlichen Ebenen, z.B.:
  - „Anders Arbeiten“, neue konzeptionelle Antworten
  - Attraktivität als Arbeitgeber
  - Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiter:innen und Leitung
  - Personalentwicklung
  - Vernetzung und Kooperation
  - Jugendhilfeplanung
  - Zusammenschluss mit anderen Trägern und über die Kinder- und Jugendhilfe hinaus – Strategieentwicklung
  - ...

# 1. „Anders Arbeiten“

- Perspektivwechsel
- Vergewisserung über die eigenen Standards, Leitlinien und Haltungen
- Überprüfen konzeptioneller Ansätze
  - Ist die in den letzten Jahrzehnten zu beobachtende fortschreitende Spezialisierung der Angebote der richtige Weg?
  - Können durch neue kooperative Formen, auch trägerübergreifend und arbeitsfeldübergreifend Synergien realisiert, Personal besser eingesetzt werden?
  - Welche Chancen bieten sozialräumliche Öffnungen?
  - Was ist mit gruppenpädagogischen Angeboten?
  - Übernahme von Aufgaben durch Adressat:innen?
  - ...

## 2. Leitung ist stärker gefordert

- Anforderungen an Führungskräfte ändern sich (z.B. weil veränderte Teamzusammensetzung, mehr und andere Personalentwicklungsbedarfe, ggf. mehr Konflikte)
- Daraus resultieren andere Aufgaben der Leitung (z.B. Einarbeitungsunterstützung; Fort- und Weiterbildungen anstoßen; häufigere Personalgespräche, Konfliktmanagement, Entwickeln einer gemeinsamen Haltung fördern; Teamentwicklung; Wertschätzung der Leistungen und Sensibilität für Stress)
- Anerkennung von Diversität im Team als Ressource
- Führungskräfte selbst brauchen Unterstützung
  - Qualifizierung der Führungskräfte im Bereich Personalführung
  - Unterstützung z.B. durch mehr Verwaltungspersonal, Co-Leitung, Führungskräfte-reflexion
  - Notwendigkeit von Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten auch auf der mittleren Leitungsebene
  - Lebensphasenorientierte Rahmenbedingungen für Leitung
  - Organisation als gesamte Einheit betrachten

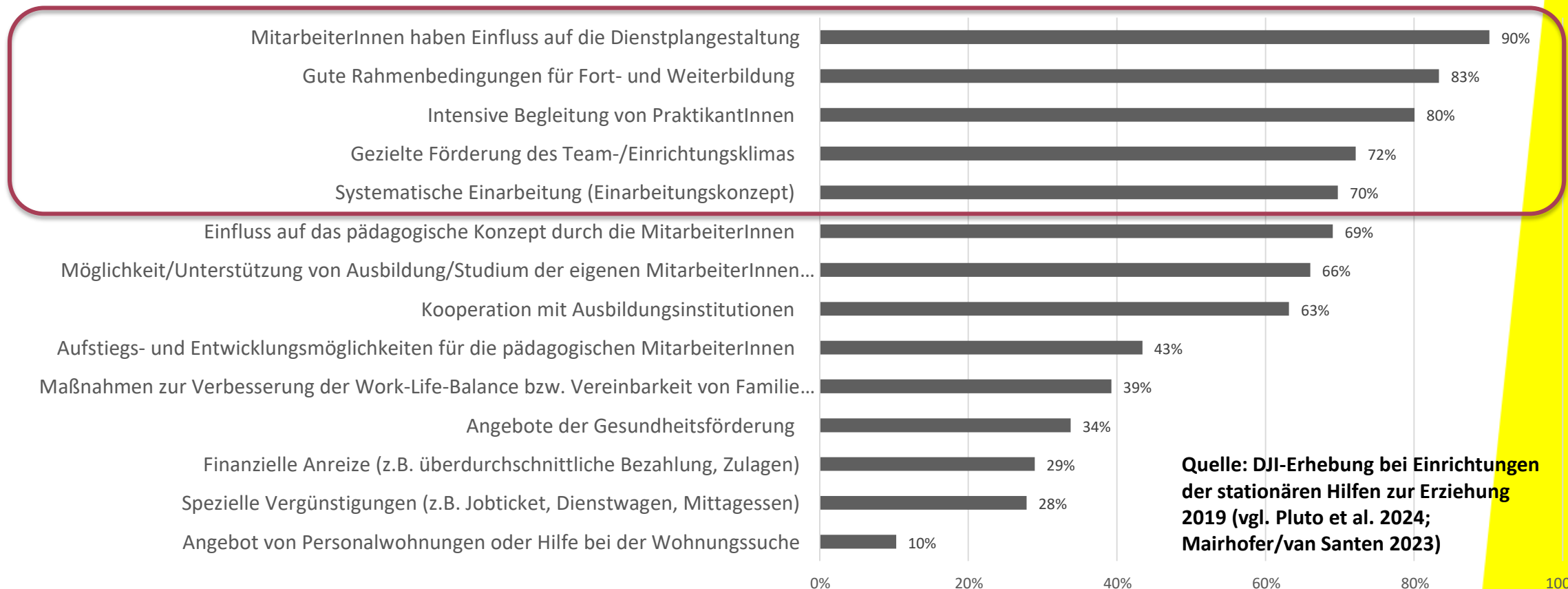
### 3. Attraktiver Arbeitgeber sein

- Studien (vgl. z.B. Nüsken 2020) zeigen (neben den belastenden Faktoren), dass die Fachkräfte grundsätzlich häufig Freude in ihrer Arbeit empfinden und (weiterhin) eine hohe Identifikation und Verbundenheit mit ihrer Arbeit aufbringen
- „Junge Menschen finden die soziale Arbeit weiterhin sehr attraktiv: Pädagogik und Soziale Arbeit gehören laut *Sinus* zu den vier Berufsfeldern, für die sich Jugendliche am meisten interessieren. Sie sehen eine hohe Sinnstiftung und Verantwortung in diesem Berufsfeld als positive Herausforderung, aber kritisieren wenig Möglichkeiten für Weiterentwicklung und ein zu geringes Gehalt“ (vgl. 17. Kinder- und Jugendbericht, S. 327)
- Je stärker die Kernmerkmale einer professionellen Organisation (Autonomie, kollegiale Entscheidungsfindung und Orientierung am Hilfebedarf) ausgeprägt sind, desto geringer zeigt sich die emotionale Erschöpfung unter den Mitarbeitenden (vgl. Mohr 2017, S. 192)
- Solidarisches Miteinander, eine fehlerfreundliche Kultur, Handlungsspielräume und Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Organisation (z.B. Arbeitsstunden, Dienstpläne, Konzepte) haben eine besondere Bedeutung für die Attraktivität des Arbeitsplatzes

# Empirie: Strategien zur Fachkräftegewinnung

## Maßnahmen der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung

### Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung (Anteil der Einrichtungen in Prozent)

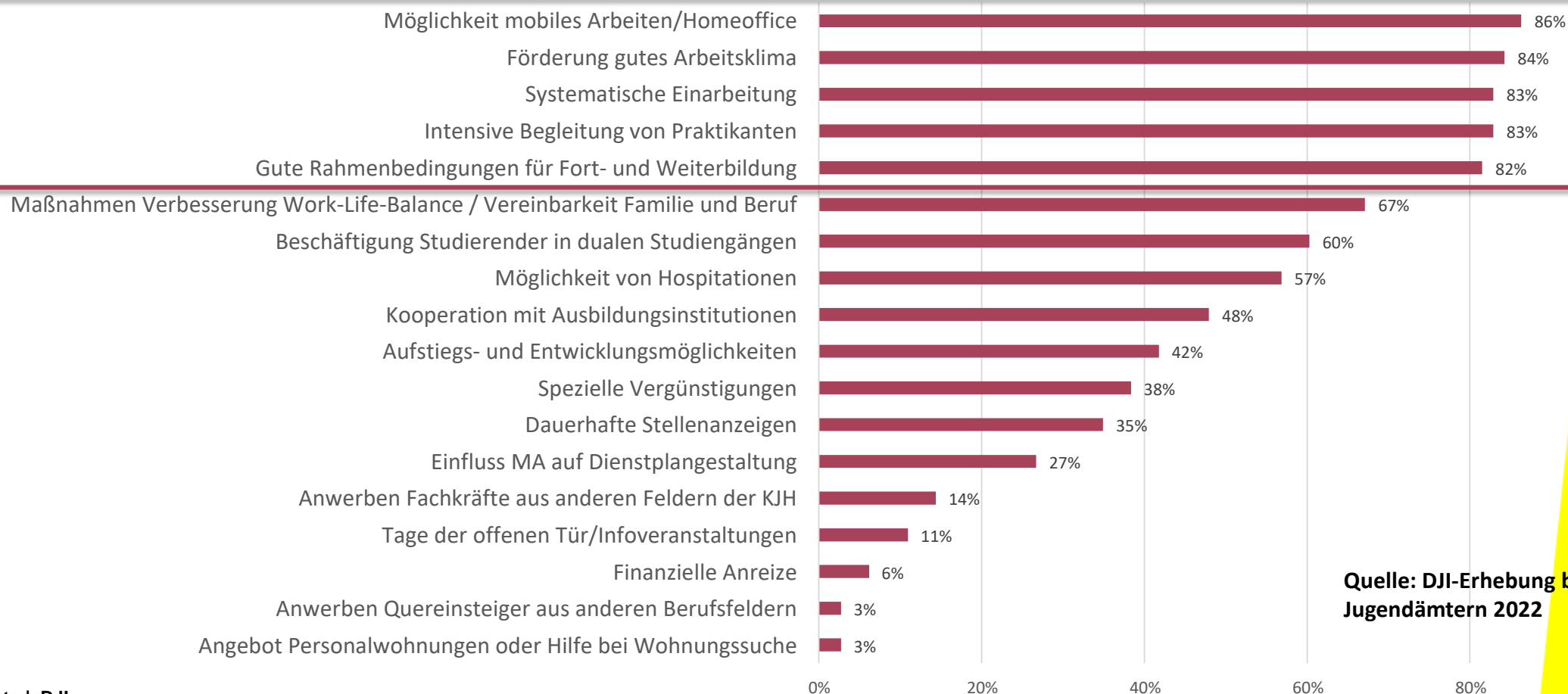


Quelle: DJI-Erhebung bei Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung 2019 (vgl. Pluto et al. 2024; Mairhofer/van Santen 2023)

# Empirie: Strategien zur Fachkräftegewinnung

## Maßnahmen der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung

### Jugendämter / Allgemeine Soziale Dienste (Anteil der Jugendämter in Prozent)



Quelle: DJI-Erhebung bei  
Jugendämtern 2022

# 3. Attraktiver Arbeitgeber sein

## Gewinnung und Bindung des Personals

Dazu gehören z.B.

- kollegiales Klima, fehlerfreundliche Kultur, Anerkennung durch das Team und Führungskräfte
- Angebote zur Gesundheitsförderung und zur Entlastung bei gesundheitlichen Krisen
- Verlässlichkeit bei Krisen, Schutz von Mitarbeiter:innen
- Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Beschäftigungssicherheit
- Alle Stellenanteile nutzen
- Arbeitszeit, Dienstplangestaltung, mobiles Arbeiten
- Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, Aufstieg- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Fortbildung, Ausbildung, Weiterbildung
- Supervision
- Teamentwicklung, Teamtage
- Einarbeitung



# 3. Attraktiver Arbeitgeber sein

## Gewinnung und Bindung des Personals

Dazu gehören z.B.

- Verbesserung der Sachmittelausstattung
- Teamassistenz, um die Fachkräfte von administrativen Aufgaben zu entlasten
- Digitalisierung, KI-Unterstützung
- Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Monetäre Leistungen
- Ausbildung
- ...

# Resümee

- Auf die Frage „Wer solls denn machen?“ gibt es nicht die eine Antwort
- Sowohl neue konzeptionelle Antworten als auch Strategien der Personalgewinnung und –bindung notwendig
- Strategien der Einrichtungen und Träger allein können Fachkräftemangel nicht lösen => Vernetzung und Kooperation, Zusammenschluss mit anderen Trägern und über die Kinder- und Jugendhilfe hinaus – Strategieentwicklung
- Der Arbeitgeber wählt nicht, sondern wird gewählt => Einrichtungen und Dienste nutzen bereits ein breites Spektrum von Strategien zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Personal; es braucht weitere Aktivitäten



## Demnächst erscheint:

Pluto, L./Mairhofer, A./Peucker, C./van Santen, E. (2024): *Einrichtungen stationärer Hilfen zur Erziehung. Empirische Analyse zu Organisationsmerkmalen, Adressat:innen und Herausforderungen*. BeltzJuventa

**Weitere Veröffentlichungen unter**  
[dji.de/jhsw](https://dji.de/jhsw)

Kontakt:

Dr. Liane Pluto

[pluto@dji.de](mailto:pluto@dji.de)

[dji.de/jhsw](https://dji.de/jhsw)