

# Studie zur Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst (ASD) der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (FaSiBa)

Prof'in Dr. Verena Klomann (Hochschule Darmstadt)

Prof'in Dr. Nadia Kutscher (Universität zu Köln)

unter Mitarbeit von

Prof'in Dr. Lisa-Marie Kreß (Duale Hochschule BW, Stuttgart)

Dezember 2025

## Zusammenfassung

Der vorliegende Studienbericht skizziert die Erkenntnisse einer im Herbst 2024 in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen durchgeführten Studie zur Fachkraftsituation im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes (ASD)<sup>1</sup>. Die Studie zur Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst (ASD) der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (FaSiBa) greift den in den vergangenen Jahren zunehmend in den Fokus fachpolitischer und wissenschaftlicher Diskussionen gerückten Fachkräftemangel und -bedarf in der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und in der Kinder- und Jugendhilfe im Besonderen – hier in den Jugendämtern – auf. Im Fokus stehen neben organisationalen und strukturellen Aspekten vor allem das Belastungserleben der im zentralen Basisdienst Tätigen, aktuell zu beobachtenden, problematische Entwicklungen sowie Bemühungen im Hinblick auf die Bewältigung der herausfordernden Gesamtsituation und die Gewinnung und Bindung von Personal.

Die so gewonnenen Erkenntnisse erweitern die Datenbasis zur Diskussion der Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst des Jugendamtes sowie der damit einhergehenden Herausforderungen.

An der teilstandardisierten Onlinebefragung haben insgesamt 1311 Personen (Amtsleitungen, auf mittlerer Leitungsebene Tätige sowie Fachkräfte) aus den 264 Jugendämtern aller Gebietskörperschaftsformen in den drei Bundesländern teilgenommen. Allein dies zeigt angesichts der hohen Belastungen im Feld eine beträchtliche Bereitschaft zur Beteiligung.

Es finden sich in der erreichten Stichprobe eine große Spannweite hinsichtlich der Altersstruktur und der Berufserfahrung sowie bezüglich der Qualifikation eine Ausdifferenzierung, die auf Ebene der Amtsleitungen am Größten ist.

Im Hinblick auf die Personalausstattung sind Jugendämter mit weniger als zehn und mit mehr als 80 Vollzeitäquivalenten im zentralen Basisdienst vertreten, wobei unbesetzte Stellen bei allen (zu einem definierten Stichtag) in einem eher überschaubaren Maße vorhanden sind. Mehr als die Hälfte der Amtsleitungen gibt an, dass sie die Personalausstattung für ausreichend halten. Deutlich wird, dass die Personalgewinnung insgesamt ein hohes Investment erfordert beispielsweise durch eine große Anzahl an Bewerbungsgesprächen oder mehreren Bewerbungsrunden für die Besetzung von Stellen, da nur wenige Bewerber:innen in überzeugendem Maße für die Tätigkeit im zentralen Basisdienst geeignet scheinen. Im Hinblick auf die ohnehin schwierige Personalsituation besteht zudem die Tendenz, in der Probezeit von Kündigungen abzusehen.

Das Aufgabenprofil des zentralen Basisdienstes in den verschiedenen Jugendämtern zeigt ein überwiegend ähnliches Portfolio. Ungefähr drei Viertel der Amtsleitungen und der Befragten auf mittlerer Ebene geben an, dass in ihrem Jugendamt ein spezialisierter Kinderschutzdienst eingerichtet wurde. Befragt nach Fallobergrenzen geben fast gleich viele Amtsleitungen an, dass solche vorhanden sind und diese nur begrenzt überschritten werden bzw. dass die Fallverteilung dynamisch geregelt wird.

---

<sup>1</sup> Ein erster Beitrag hierzu wurde bereits veröffentlicht: Klomann, Kreß und Kutscher (2025): Die Fachkräftesituation im ASD unter der Lupe.

Bei allen Befragtengruppen zeigt sich ein eher überschaubares Überstundenaufkommen und auch Krankheitstage liegen überwiegend bei maximal zwei Tagen/Monat. Gleichzeitig verweisen die Ergebnisse bei allen Befragtengruppen auf ein hohes Maß an gesundheitlichen Belastungen sowie Überforderungserleben.

Die Angaben der Teilnehmenden dokumentieren teilweise problematische Entwicklungen: So komme es vor, dass die Inobhutnahme von jungen Menschen ohne fundierte Gefährdungseinschätzung erfolge oder dass fachlich nicht zu rechtfertigende Entscheidungen getroffen würden. Die Installation von Hilfen sei auf Grund begrenzter Kapazitäten mit einem hohen Aufwand verbunden und Hilfen würden zudem häufig eher unvermittelt beendet. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen sei auch dadurch geprägt, dass diese ihren Aufgaben nicht nachkämen und Verantwortung an das Jugendamt abgegeben werde. Dennoch gibt der jeweils größte Teil an, die eigene Vorstellung von professioneller sozialpädagogischer Arbeit zumindest eher realisieren zu können – obgleich verschiedene Einflussgrößen identifiziert werden, die dies erschweren. Neben der angespannten Fachkraftsituation werden hier u.a. auch bürokratische Hürden sowie begrenzte fachliche Kompetenz benannt.

Insgesamt liegt bei dem größten Teil der Befragten eine hohe Identifikation mit den jeweiligen Aufgaben sowie eine gute organisationale Bindung vor.

Hinsichtlich der Verbesserung der aktuellen Fachkraftsituation aber auch anderer Herausforderungen geben nahezu alle Befragten an, dass entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise Werbung, Schaffung von Praktikums- und Traineeplätzen, Ausbau von Einarbeitungsprozessen usw. initiiert und etabliert wurden. Zudem wurden Arbeitsvollzüge verändert, um den komplexen Anforderungen gerecht werden zu können – hervorgehoben werden hier u.a. die Reduktion von Beratungsgesprächen, die Verlängerung von Zeitspannen zwischen Hilfeplangesprächen oder auch die Auslagerung von Leistungen zu anderen/freien Trägern.

Im Hinblick auf perspektivische Entwicklungsbedarfe sind sich alle Befragtengruppen einig: Das Qualifikationsniveau für die Tätigkeit im zentralen Basisdienst des Jugendamtes muss zumindest gehalten bzw. eher ausgebaut werden. Zudem werden die Ermöglichung eines begleiteten Übergangs in die berufliche Tätigkeit sowie die Schaffung eines Berufseinmündungsjahres als wünschenswert benannt und die gesellschaftliche und politische Würdigung dieser anspruchsvollen und verantwortungsvollen Tätigkeit als notwendig hervorgehoben.

Insgesamt zeigen die Befunde ein weniger dramatisches Bild als es durch manche medialen Darstellungen suggeriert wird. Gleichzeitig werden durchaus problematische Entwicklungen sichtbar, die nicht nur durch ein ‚mehr‘ an Fachkräften konstruktiv gewendet und bewältigt werden können. Deutlich wird, dass sowohl gute Fachkraftqualifizierung als auch Rahmenbedingungen, die fachliches Handeln fördern und ermöglichen, entscheidende Bedingungen darstellen, die derzeit nicht mehr selbstverständlich sind. Die im Folgenden ausführlich dargestellten Befunde können vor diesem Hintergrund Hinweise auf mögliche Stellschrauben und Einblicke in bereits erprobte Anknüpfungspunkte innerhalb der Jugendämter geben.

## Inhalt

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>Methodik der Studie .....</b>	<b>7</b>
<b>Sample .....</b>	<b>8</b>
<b>Personalausstattung und Stellensituation.....</b>	<b>16</b>
<b>Personalgewinnung und Probezeit .....</b>	<b>18</b>
<b>Aufgabenzuschnitt zentraler Basisdienst.....</b>	<b>22</b>
<b>Fallobergrenzen.....</b>	<b>23</b>
<b>Hohe Belastungen auf allen Ebenen im ASD .....</b>	<b>26</b>
<b>Einschätzungen zu problematischen Entwicklungen.....</b>	<b>29</b>
<b>Veränderungen im Arbeitsprozess mit dem Ziel der Entlastung.....</b>	<b>38</b>
<b>Hohe Identifikation mit der Tätigkeit im Jugendamt trotz starkem Belastungserleben... </b>	<b>48</b>
<b>Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>52</b>
<b>Krankheitstage und Überstunden.....</b>	<b>54</b>
<b>Lösungsansätze in den Jugendämtern.....</b>	<b>56</b>
<b>Veränderungsbedarfe und -perspektiven.....</b>	<b>60</b>
<b>Schlussgedanken.....</b>	<b>62</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>64</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>67</b>

---

## Einleitung

Seit Jahren verschärft sich die öffentliche Debatte zum Thema Fachkräftebedarf und -mangel mit Blick auf viele Berufsbereiche. Das Feld der Sozialen Arbeit steht dabei auch im Fokus und gehört zu den Berufsfeldern, in denen ein besonders großer Mangel an Fachkräften besteht. Laut dem Statistischen Bundesamt fehlten im Jahr 2023/24 vor allem Fachkräfte in den Bereichen „Kinderbetreuung und Erziehung“ (21.013) und „Sozialarbeit/Sozialpädagogik“ (18.325), gefolgt von „Bauelektrik“ (18.287) und „Gesundheits- und Krankenpflege“ (16.698) (Abbildung 1).

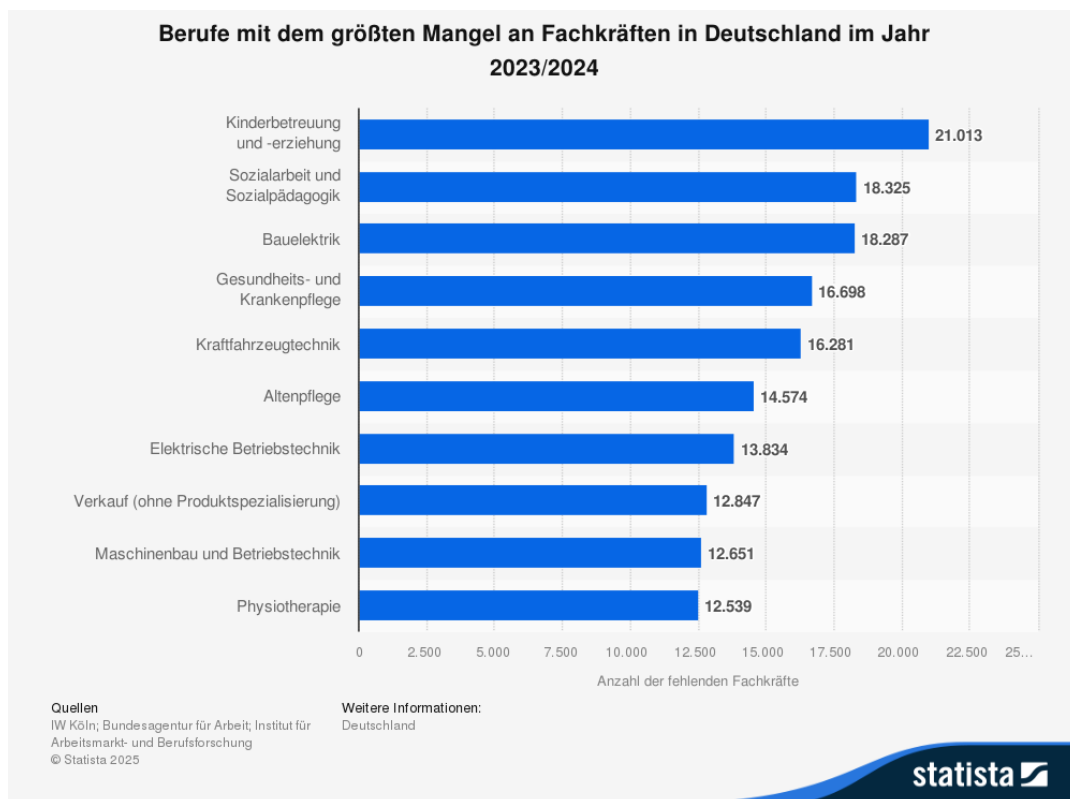


Abbildung 1: Berufe mit dem größten Mangel an Fachkräften in Deutschland im Jahr 2023/24 (Quelle: (statista 2025a))

Aktuelle Zahlen des Instituts der Deutschen Wirtschaft von Juli 2025 bestätigen diese Befunde weiterhin: demnach gehört der Bereich der Sozialen Arbeit zu den Berufen mit der größten Fachkräftelücke (Burstedde und Tiedemann 2025). Im April 2025 vermeldete das Statistische Bundesamt 31.000 freie Stellen im Bereich der Bildungs- und Sozialberufe (statista 2025b). Der Gap zwischen verfügbaren Personen und freien Stellen lässt sich sowohl durch reguläre Fluktuationen im Arbeitsfeld als auch durch Stellenausbau und Ausdifferenzierung von Tätigkeitsfeldern in den verschiedenen Bereichen erklären (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) 2018; Breuer-Nyhsen und Klomann 2024). In den Jugendämtern wuchs zwar die Zahl der Beschäftigten zwischen 2002 und 2018 von rund 33.000 auf rund 55.000, also um rund 61 % an (Bundesarbeitsgemeinschaft

Landesjugendämter 2020, S. 97). Trotz dieser Expansionsgeschichte besteht eine gravierende Fachkräftelücke: „Erstmalig in der Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe ist diese in Anbetracht einer anhaltend starken Personalexpansion mit einem sich dramatisch verschärfenden Fachkräftemangel konfrontiert“ (Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2024, 243). Es ist davon auszugehen, dass diese Situation durch auch weiterhin steigende Bedarfe bei jungen Menschen und ihren Familien sowie einer demographisch bedingt rückläufigen Anzahl potentieller Fachkräfte eine differenzierte und konstruktive Auseinandersetzung erfordert (Pothmann 2025). Dies betont auch die Sachverständigenkommission des 17. Kinder- und Jugendhilfeberichtes (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) 2024). Darüber hinaus wird der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit auch in den Medien vielfach thematisiert und vor allem skandalisiert (z.B. in der WDR-Dokumentation Jugendämter in Not: Kinder in Gefahr? (WDR Story 2025).

Gleichzeitig fehlt bislang eine hinreichende Datengrundlage, um die Situation aus Sicht der Akteur:innen im Feld differenziert zu erfassen und auf diese Weise eine datenbasierte Beschreibung der Lage vorzunehmen, die auch für die Entwicklung weiterer Maßnahmen dienen kann. Der Kinder- und Jugendhilfereport 2024 der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2024) sowie der Bericht zur Fachkräftesituation in NRW „Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe“ (2024) der Autor:innengruppe Forschungsverbund TU Dortmund/DJI liefern dazu Hinweise auf Basis der Sekundärauswertung statistischer Daten (Autor:innengruppe Forschungsverbund DJI/TU Dortmund 2024). Eine Befragung der Beschäftigten im Feld zur aktuellen Lage steht bislang aus.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Studie zur Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst<sup>2</sup> (ASD) der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (FaSiBa) das Ziel, ein datengestütztes Bild zur aktuellen Lage im zentralen Basisdienst der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (ASD) verfügbar zu machen<sup>3</sup>. Die Untersuchung fokussiert dabei insbesondere die Fachkraftsituation, daraus resultierende Folgen und bisherige Bewältigungsansätze aus Sicht von Jugendamtsleitungen, Leitungskräften auf der mittleren Ebene des ASD sowie Fachkräften im Basisdienst.

---

<sup>2</sup> Diese Formulierung wurde auf Grund der sehr unterschiedlichen Bezeichnungen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) des Jugendamtes in den einzelnen Bundesländern und Kommunen (Klomann 2022) und dem hieran anknüpfenden Ziel einer möglichst großen Anschlussfähigkeit gewählt.

<sup>3</sup> Die Studie wurde durch die drei beteiligten Professorinnen aus Eigenmitteln finanziert. Wir danken ausdrücklich Dr. Cansu Atlay, Prof. Dr. em. Heinz-Günter Micheel, Sonja Pereira da Costa, Sophia Franken, Marie Schröder, Franca Roeschmann und Aliah Mereu für die Unterstützung bei Fragebogenentwicklung und Datenauswertung sowie Franca Roeschmann und Linn Behrendt bei der Endredaktion. Ganz besonders bedanken wir uns bei allen Jugendamtsleitungen und Fachkräften dafür, dass sie sich trotz der hohen Belastungen im Arbeitsalltag die Zeit genommen haben, an der Befragung teilzunehmen!

---

## Methodik der Studie

Die Erhebung wurde in Form einer quantitativen teilstandardisierten Onlinebefragung von Mitarbeiter:innen im Basisdienst der Jugendämter in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen über das Befragungstool LimeSurvey umgesetzt. Die Befragung erfolgte anonym, eine jugendamtsspezifische Zuordnung wurde nicht abgefragt<sup>4</sup>, so dass eine entsprechende Auswertung nicht möglich ist.

Adressiert wurden drei Personengruppen aller Jugendämter in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen:

1. Jugendamtsleitungen,
2. Leitungskräfte auf mittlerer Leitungsebene (Sachgebietsleitung, Teamleitung/-koordination, Bezirksjugendamtsleitungen etc.) für den zentralen Basisdienst bzw. im Kinderschutzdienst sowie
3. alle Fachkräfte, die im zentralen Basisdienst des Jugendamtes (ASD) und im – sofern ein solcher organisational vorhanden – spezialisierten Kinderschutzdienst tätig sind.

In die Entwicklung des Fragebogens wurden Kolleg:innen aus Landesjugendämtern, kommunalen Spitzenverbänden und einzelnen Jugendämtern einbezogen, um die Items nahe an den Praxisperspektiven zu entwickeln. In diesem Prozess sowie nach dem Pretest wurde der Fragebogen entsprechend angepasst und weiterentwickelt. Die Einladung zur Teilnahme an der Befragung ging per E-Mail an die Jugendamts- und ASD-Leitungen – mit der Bitte um Weiterleitung an die o.g. Personengruppen. Dabei erfolgte die Kontaktaufnahme differenziert nach Bundesländern: In Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen wurde der Kontakt direkt über die in den Listen der Landesjugendämter vorhandenen Kontaktadressen hergestellt, wohingegen in Hessen eine Vermittlung durch den Hessischen Städte- und Gemeindebund sowie den Hessischen Landkreistag vorgenommen wurde<sup>5</sup>.

Nach einem Pretest im August 2024 mit Fach- und Leitungskräften aus allen drei Bundesländern sowie Landesjugendamtsvertreter:innen und einer hierauf aufbauenden Weiterentwicklung des Erhebungsinstruments war die Onlinebefragung vom 13.09.2024 bis 08.11.2024 im Feld.

Die Inhalte des Fragebogens waren so angelegt, dass darin die Personalsituation (vorhandene/besetzte Stellen, Stellenstruktur und -umfänge, Krankheitsausfälle etc.) sowie die Wahrnehmung der Situation aus Sicht der Leitungs- und Fachkräfte auf den

---

<sup>4</sup> Darauf wurde nach eingehender Abwägung und auf Basis der Rückmeldungen aus dem Pretest verzichtet, um zu verhindern, dass Befürchtungen der Identifizierbarkeit einzelner Jugendämter zu einer Nichtteilnahme führen.

<sup>5</sup> In Hessen und Baden-Württemberg gab es eine ausdrückliche Unterstützung der Befragung durch die kommunalen Spitzenverbände, in NRW war dies trotz intensiver Bemühungen nicht der Fall.

verschiedenen Ebenen in den Jugendämtern in Bezug auf ihre eigene Situation, den Umgang mit aktuellen Herausforderungen und die Folgen der vielfach als angespannt eingeordneten Fachkraftsituation ermittelt wurden.

Themenbereiche des Fragebogens umfassten Fragen

- zu (berufs)–biografischen Aspekten,
- zur Beschäftigungssituation,
- zu strukturellen Aspekten im Jugendamt und dem zentralen Basisdienst,
- zur eigenen beruflichen Situation,
- Einschätzungen zur Personalsituation,
- zu veränderten Regelungen und Standards sowie
- zu als problematisch bzw. als hilfreich wahrgenommenen Entwicklungen,
- zu Folgen für das Jugendamt durch Personalmangel bei freien Trägern
- sowie die Gelegenheit, über Vorkommnisse/Entwicklungen in Zusammenhang mit der Fachkraftsituation zu berichten.

Für die drei adressierten Gruppen variiert der Fragebogen an einigen Stellen, beispielsweise dahingehend, dass Angaben zur Personalausstattung nur bei den Jugendamtsleitungen erhoben wurden – dies aus Zuständigkeitsgründen, aber auch um sicherzustellen, dass diese pro Jugendamt nur einmal abgegeben werden. Fragen zu den Aufgaben des Sozialen Basisdienstes hingegen wurden nur bei den Führungskräften auf mittlerer Ebene und den Fachkräften erfasst. In der Folge liegen nicht zu allen Fragekomplexen Daten aus allen drei Gruppen vor.

## Sample

Für die Teilnahme an der Befragung wurden alle 264 Jugendämter in Baden-Württemberg (45), Hessen (33) und Nordrhein-Westfalen (186) kontaktiert. Teilgenommen haben 159 Amtsleitungen, 299 Führungskräfte auf mittlerer Ebene und 853 Fachkräfte – insgesamt also 1311 Personen. Nach der Datenbereinigung umfasste die Anzahl der Teilnehmenden 1152 Personen: 127 Amtsleitungen, 268 Führungskräfte auf mittlerer Ebene und 757 Fachkräfte (Abbildung 2).

66 der teilnehmenden Jugendamtsleitungen gaben das Bundesland an, in dem sie tätig sind, darunter vier aus Baden-Württemberg (8,7% der Amtsleitungen im Bundesland), 18 aus Hessen (33% der Amtsleitungen im Bundesland) und 44 aus Nordrhein-Westfalen (23,6% der Amtsleitungen im Bundesland). Von den 260 Führungskräften auf mittlerer Ebene gaben 73 an, in Baden-Württemberg (28% der mittleren Führungskräfte im Bundesland), 34 in Hessen (13% der mittleren Führungskräfte im Bundesland) und 153 in Nordrhein-Westfalen (59% der mittleren Führungskräfte im Bundesland) tätig zu sein. 750

der Fachkräfte im Basisdienst gaben das Bundesland an, davon sind 220 in Baden-Württemberg (29% der Fachkräfte im Bundesland), 127 in Hessen (17% der Fachkräfte im Bundesland) und 403 in Nordrhein-Westfalen (54% der Fachkräfte im Bundesland) in einem Jugendamt tätig.

In Relation zu den Berechnungen zur Personalausstattung im ASD (vgl. Forschungsdatenzentren der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2022) lässt sich eine ungefähre Rücklaufquote für die Fachkräfte und die mittlere Leitungsebene für Baden-Württemberg von 15,6% (Personalausstattung 2020: 1.878, Zuordnung BW: 293 TN<sup>6</sup> in FaSiBa), für Hessen 10,9% (Personalausstattung 2020: 1.467, Zuordnung HE: 161 TN bei FaSiBa) und für Nordrhein-Westfalen 12,6% (Personalausstattung 2020: 4.403, Zuordnung NW: 556 TN bei FaSiBa) ermitteln (vgl. Ramm und Multrus 2014, S. 14). Die Rücklaufquote liegt bei den Fachkräften und Führungskräften auf mittlerer Ebene bei ca. 13%. Bei den Amtsleitungen liegt sie bei 25% und entspricht damit den für Onlineerhebungen zu erwartenden 10-20% (Ramm 2014, S. 14).

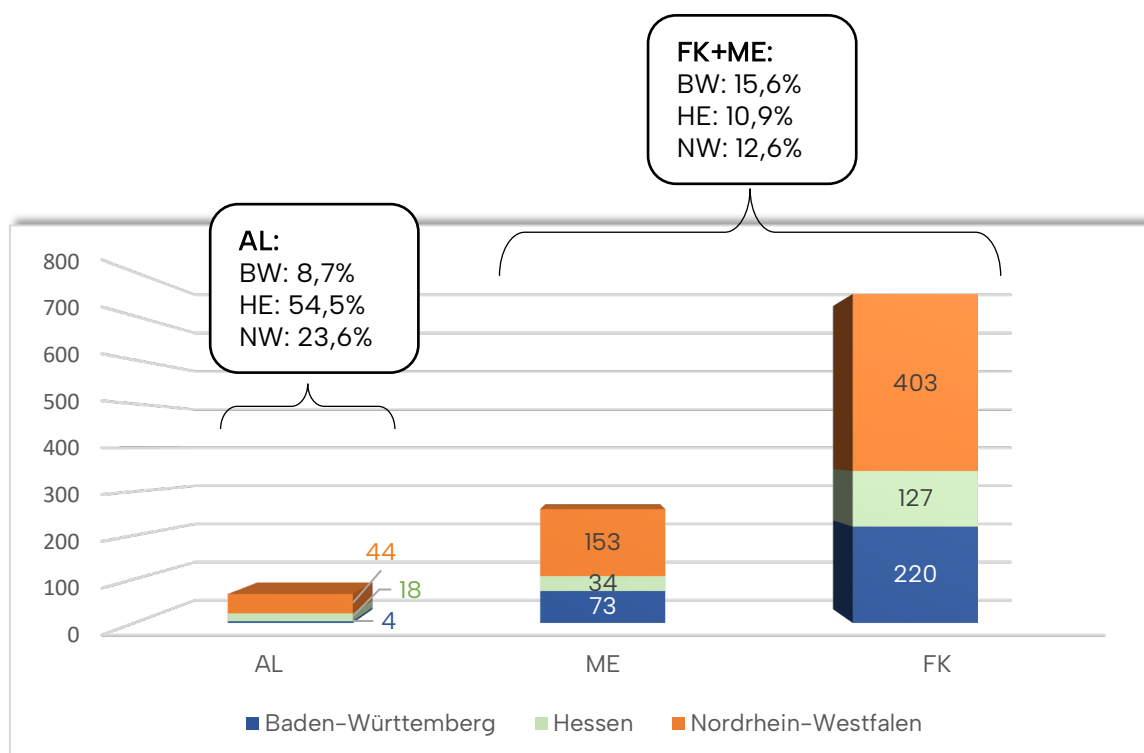


Abbildung 2: Rücklaufquote

An der Befragung nahmen Beschäftigte aus Jugendämtern aller Gebietskörperschaftsformen teil (Tabelle 1):

<sup>6</sup> Teilnehmer:innen

Um welche Gebietskörperschaftsform handelt es sich bei dem Jugendamt in dem Sie tätig sind? <i>Angaben in Prozent</i>			
	Amtsleitungen (n=60)	Mittlere Leitungsebene (n=260)	Fachkräfte (n=750)
Jugendamt einer kreisfreien Stadt	15,2%	30,4%	28,0%
Jugendamt einer kreisangehörigen Stadt/Gemeinde mit bis zu 30.000 Einwohner:innen	9,1%	5,4%	4,4%
Jugendamt einer kreisangehörigen Stadt/Gemeinde mit mehr als 30.000 Einwohner:innen	34,8%	22,7%	20,9%
Jugendamt eines Landkreises/einer Städteregion	40,9%	40,8%	42,1%
Das weiß ich nicht	0%	0,8%	4,5%

Tabelle 1: Angaben der Befragten zur Gebietskörperschaftsform

Tabelle 2 verdeutlicht, dass die Frauenquote auf der Ebene der Fachkräfte am höchsten ist und mit ansteigender Leitungsebene abnimmt.

Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu? <i>Angaben in Prozent (Anzahl)</i>			
	Amtsleitungen (n=120)	Mittlere Leitungsebene (n=268)	Fachkräfte (n=757)
<b>männlich</b>	45,8 % (55)	33,2 % (89)	18,5 % (140)
<b>weiblich</b>	54,2 % (65)	66,0 % (177)	81,1 % (614)
<b>divers</b>	0% (0)	0,7 % (2)	0,4 % (3)

Tabelle 2: Geschlecht der Befragten (n=1145)

Im Vergleich zu früheren Erhebungen (bspw. (Otto 1991, S. 60); (Pothmann und Wilk 2005, S. 140; Klomann 2014, S. 173) liegt mit 81,1% in dieser Untersuchung ein höherer Anteil von Frauen im Allgemeinen Sozialen Dienst vor. Die Frauenquote ist zudem auf der Ebene der Fachkräfte am höchsten und auf den Leitungsebenen geringer (vgl. Tabelle 2).

Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Fachkräfte ist jünger als 34 Jahre, gut ein Drittel ist unter 30 Jahre alt (Tabelle 3). Im Vergleich zu den Daten der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik die für 2018 einen Anteil von 20,6% unter 30-jährige Fachkräfte ausweist (Mühlmann 2020, S. 9) ist hier also der Anteil der jüngeren Fachkräfte höher und der Anteil der Fachkräfte, die über 55 Jahre alt sind ist, mit 7,6% im Vergleich zu 18,5 % (vgl. ebd.) geringer. Auf der mittleren Leitungsebene zeigt sich eine gleichmäßige Altersverteilung. Bei den Amtsleitungen ist hingegen mit 61% der Großteil über 50 Jahre alt, fast die Hälfte ist älter als 55 Jahre und damit der Anteil der Amtsleitungen, die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen werden, relativ hoch.

Wie alt sind Sie? Angaben in Prozent (Anzahl)			
	Amtsleitungen (n=120)	Mittlere Leitungsebene (n=268)	Fachkräfte (n=757)
< 25 Jahre	0,8 % (1)	0,4 % (1)	6,7% (51)
25-29 Jahre	1,7 % (2)	4,1 % (11)	29,5% (223)
30-34 Jahre	1,7 % (2)	13,8 % (37)	21,8% (165)
35-39 Jahre	5,0 % (6)	15,3 % (41)	13,9% (105)
40-44 Jahre	13,3 % (16)	11,9 % (32)	9,9% (75)
45-49 Jahre	16,7 % (20)	13,8 % (37)	7,1% (54)
50-54 Jahre	15,0 % (18)	12,3 % (33)	3,6% (27)
55-59 Jahre	20,8 % (25)	13,8 % (37)	4% (30)
> 59 Jahre	25,0 % (30)	14,6 % (39)	3,6% (27)

Tabelle 3: Alter der Befragten

Hinsichtlich des Zeitraums, in dem die Befragten in der jeweiligen Funktion innerhalb des Jugendamtes tätig sind, wird deutlich, dass bei allen drei Gruppen der Anteil derjenigen, die 10-15 Jahre oder mehr als 15 Jahre in ihrer Funktion tätig sind, am geringsten ist (vgl. Abbildung 3). Fast  $\frac{3}{4}$  der Fachkräfte sind maximal fünf Jahre in diesem Bereich tätig, auf mittlerer Ebene sind es knapp unter 60% und bei den Amtsleitungen knapp über 54 %. In allen drei Bereichen ist also mehr als die Hälfte jeweils eher dienstjung in der jeweiligen Funktion.

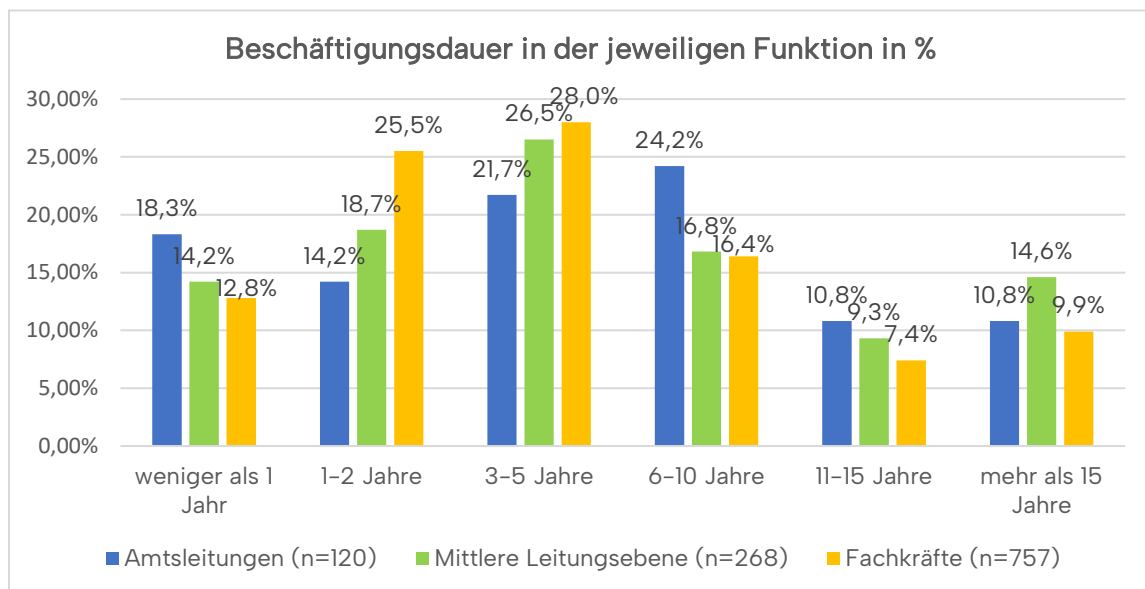


Abbildung 3: Beschäftigungsdauer in der jeweiligen Funktion

Dies zeigt sich auch in den Angaben der Befragten auf der mittleren Leitungsebene mit Blick auf das Verhältnis von erfahrenen und dienstjungen Mitarbeitenden in den Teams (vgl. Abbildung 4):

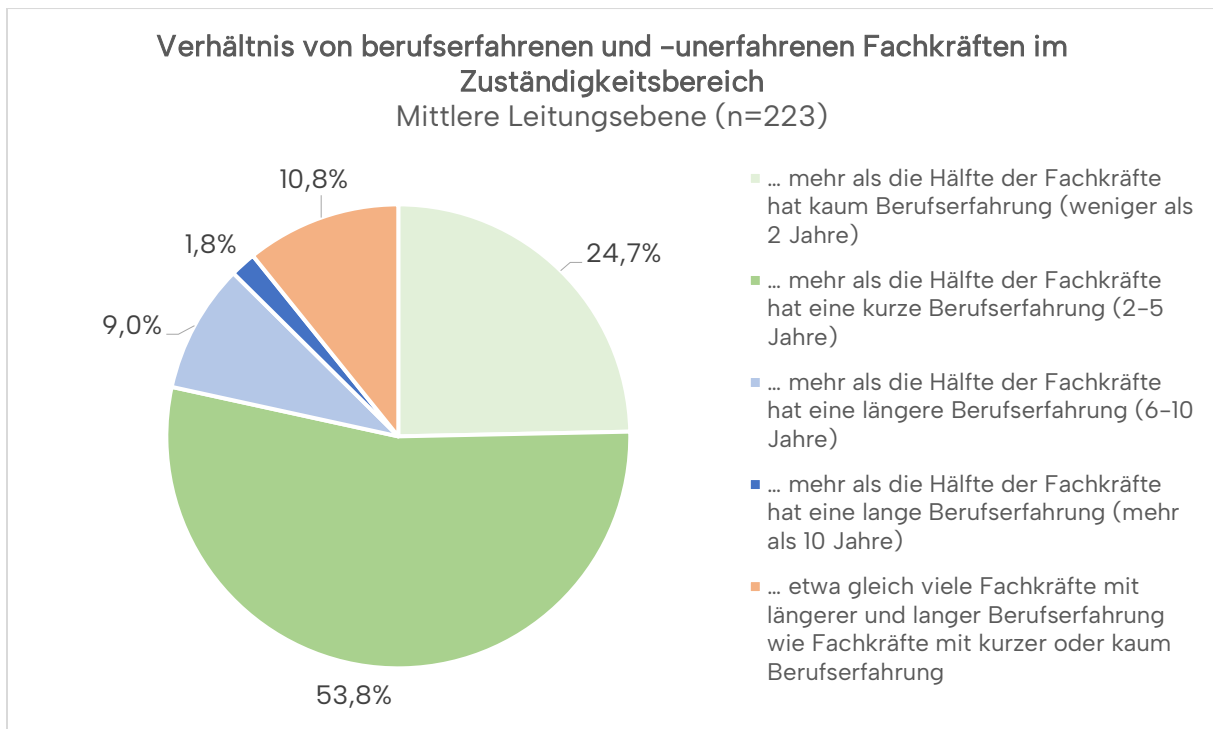


Abbildung 4: Verhältnis dienstjunger und erfahrener Fachkräfte

Der überwiegende Teil der Befragten (jeweils über 80 bzw. 90%) ist in unbefristeten Vollzeitverhältnissen angestellt oder verbeamtet (vgl. Abbildung 5).

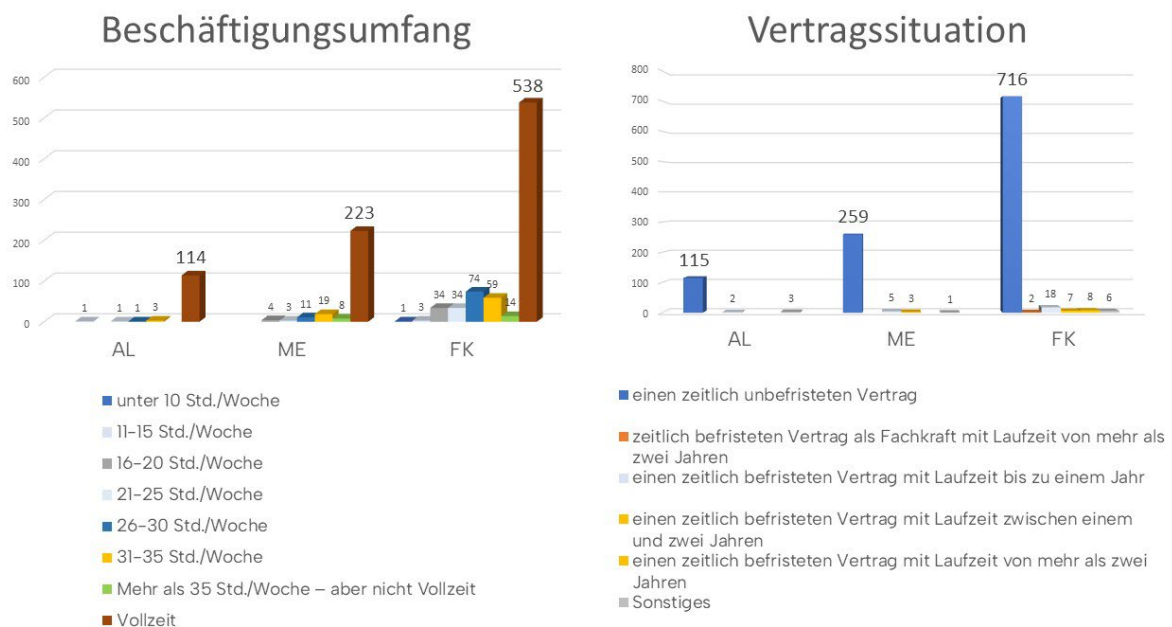


Abbildung 5: Beschäftigungsumfang und Vertragssituation der Befragten (AL: n=120; ME: n=268; FK: n=757)

Unter den befragten Führungskräften auf mittlerer Ebene sind mit 58,8% etwas mehr als die Hälfte als Abteilungs-/Sachgebietsleitung für den/im zentralen Basisdienst bzw. im Kinderschutzdienst und 41,2% als Teamleitung/-koordination im Basisdienst bzw. im

Kinderschutzdienst tätig. Von den befragten Fachkräften sind 79% im zentralen Basisdienst des Jugendamtes<sup>7</sup> und 21% im Kinderschutzdienst tätig.

Über 80% der befragten Fachkräfte verfügen über einen Studienabschluss (B.A. oder Diplom, verschiedener Hochschultypen) in Sozialarbeit/Sozialpädagogik/Soziale Arbeit. Darüber hinaus sind auch Kindheitspädagog:innen und Erziehungswissenschaftler:innen im zentralen Basisdienst tätig (Tabelle 4). Bei 5,4% der Befragten ist dieser Abschluss der erste Berufs-/Studienabschluss. 12,9% verfügen zudem über einen Masterabschluss. Drei Personen verfügen noch nicht über den relevanten Qualifikationsabschluss – allerdings geben zwei davon an, für Fälle mit Hilfeplanverantwortung zuständig zu sein. Dabei zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen und der Qualifikation der Fachkräfte.

<b>Über welche der folgenden Qualifikationen verfügen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)</b> <i>Fachkräfte (n=746)</i>			
	<b>Anzahl an Antworten</b>	<b>prozentualer Anteil an den Abschlüssen</b>	<b>Prozent der Befragten</b>
BA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	407	48,3%	54,6%
BA Soziale Arbeit (Uni)	56	6,6%	7,5%
BA Pädagogik/ Erziehungswissenschaft (Uni)	37	4,4%	5,0%
BA Kindheitspädagogik / Bildung und Erziehung im Kindesalter	24	2,8%	3,2%
Diplom Sozialarbeit (FH/HAW)	65	7,7%	8,7%
Diplom Sozialpädagogik (FH/HAW)	81	9,6%	10,9%
Diplom Sozialpädagogik/ Sozialarbeit (Berufsakademie)	16	1,9%	2,1%
Diplom (Sozial-)Pädagogik/ Erziehungswissenschaft (Uni)	28	3,3%	3,8%
MA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	38	4,5%	5,1%
MA Soziale Arbeit (Uni)	14	1,7%	1,9%
MA Pädagogik/ Erziehungswissenschaft	14	1,7%	1,9%
sonstiger MA	20	2,4%	2,7%
Ich verfüge über noch keinen entsprechenden Abschluss	3	0,4%	0,4%
Der für diese Arbeit relevante Berufs-/ Studienabschluss ist mein erster Berufs- oder Studienabschluss	40	4,7%	5,4%

Tabelle 4: Studienabschlüsse der befragten Fachkräfte

Auf mittlerer Leitungsebene (Tabelle 5) ist der Anteil derjenigen mit einem Masterabschluss höher. Zudem zeigt sich hier ein größeres Portfolio an Studienabschlüssen.

<sup>7</sup> i.d.R. bezeichnet als Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialdienst/ Bezirkssozialdienst/Städtischer Sozialdienst/ Kinder- und Jugendhilfedienst o.Ä.

<b>Über welche der folgenden Qualifikationen verfügen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)</b> <i>Mittlere Leitungsebene (n=261)</i>			
	<b>Anzahl an Antworten</b>	<b>prozentualer Anteil an den Abschlüssen</b>	<b>Prozent der Befragten</b>
BA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	79	24,8%	30,3%
BA Soziale Arbeit (Uni)	9	2,8%	3,4%
BA Pädagogik/ Erziehungswissenschaft (Uni)	4	1,3%	1,5%
BA Kindheitspädagogik / Bildung und Erziehung im Kindesalter	3	0,9%	1,1%
Diplom Sozialarbeit (FH/HAW)	79	24,8%	30,3%
Diplom Sozialpädagogik (FH/HAW)	69	21,6%	26,4%
Diplom Sozialpädagogik/ Sozialarbeit (Berufsakademie)	10	3,1%	3,8%
Diplom (Sozial-)Pädagogik/ Erziehungswissenschaft (Uni)	18	5,6%	6,9%
MA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	10	3,1%	3,8%
MA Soziale Arbeit (Uni)	3	0,9%	1,1%
MA Pädagogik/ Erziehungswissenschaft	4	1,3%	1,5%
Verwaltungswissenschaften (BA/MA/Magister/Diplom)	4	1,3%	1,5%
sonstiger MA	13	4,1%	5,0%
Der für diese Arbeit relevante Berufs-/ Studienabschluss ist mein erster Berufs- oder Studienabschluss	14	4,4%	5,4%

*Tabelle 5: Studienabschlüsse der befragten Führungskräfte auf mittlerer Ebene*

Bei den Amtsleitungen ist der Anteil an Personen mit Masterabschluss ähnlich (Tabelle 6).

<b>Über welche der folgenden Qualifikationen verfügen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)</b> <i>Amtsleitungen (n=123)</i>			
	<b>Anzahl an Antworten</b>	<b>prozentualer Anteil an den Abschlüssen</b>	<b>Prozent der Befragten</b>
BA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	10	6,9%	8,1%
BA Soziale Arbeit (Uni)	1	0,7%	0,8%
Diplom Sozialarbeit (FH/HAW)	46	31,7%	37,4%
Diplom Sozialpädagogik (FH/HAW)	28	19,3%	22,8%
Diplom Sozialpädagogik/ Sozialarbeit (Berufsakademie)	2	1,4%	1,6%
Diplom (Sozial-)Pädagogik/ Erziehungswissenschaft (Uni)	14	9,7%	11,4%
MA Soziale Arbeit (FH/HAW/DH)	5	3,4%	4,1%
MA Soziale Arbeit (Uni)	1	0,7%	0,8%
MA Pädagogik/ Erziehungswissenschaft	2	1,4%	1,6%
Verwaltungswissenschaften (BA/MA/Magister/Diplom)	18	12,4%	14,6%
Rechtswissenschaften (BA/MA/Magister/Diplom)	4	2,8%	3,3%
sonstiger MA	10	6,9%	8,1%
Ich verfüge über noch keinen entsprechenden Abschluss	2	1,4%	1,6%
Der für diese Arbeit relevante Berufs-/ Studienabschluss ist mein erster Berufs- oder Studienabschluss	2	1,4%	1,6%

*Tabelle 6: Studienabschlüsse der befragten Amtsleitungen*

Hier sticht der (im Vergleich zu den beiden anderen Befragtengruppen) größte Anteil an Personen mit einer verwaltungswissenschaftlichen Qualifikation ins Auge. Zwei Personen geben an, noch nicht über den erforderlichen Abschluss zu verfügen.

Unter den Befragten verfügen neun von zehn Fachkräften über eine staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in (Tabelle 7).

<b>Verfügen Sie über die Staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in?</b> <i>Angaben in Prozent (Anzahl)</i>			
	<b>Amtsleitungen (n=120)</b>	<b>Mittlere Leitungsebene (n=268)</b>	<b>Fachkräfte (n=757)</b>
<b>Staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in</b>	73,3 % (89)	88,4 % (237)	89,4 % (677)
<b>keine staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in</b>	26,7 % (32)	11,6 % (31)	10,6 % (80)

*Tabelle 7: Angaben zur staatlichen Anerkennung*

Der Anteil der Personen mit staatlicher Anerkennung nimmt auf Ebene der Leitungskräfte ab. Unter den Fach- und Leitungskräften, die ohne staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter:in/Sozialpädagog:in in den Sozialen Diensten tätig sind, finden sich Personen sowohl mit Studienabschlüssen von Hochschulen für angewandte Wissenschaften als auch von Universitäten. Die Daten zeigen damit, dass die staatliche Anerkennung keine zwingende Voraussetzung für die Tätigkeit im ASD (mehr) ist. Es bestätigt sich hiermit eine veränderte Praxis innerhalb der Jugendämter (Mahmood 2024).

## Personalausstattung und Stellensituation

An der Befragung haben Leitungskräfte aus einem Spektrum von Jugendämtern mit weniger als 25 bis hin zu mehr als 250 Beschäftigten in den Sozialen Diensten im jeweiligen Jugendamt teilgenommen. Die Jugendamtsleitungen (n=62) wurden zur Personalausstattung und -situation befragt, wobei 4,8% hierzu keine Angaben machen konnten. Die vorhandenen Vollzeitstellenäquivalente (VZÄ) <sup>8</sup> im zentralen Basisdienst betragen in den teilnehmenden Jugendämtern zwischen bis zu zehn und mehr als 80 VZÄ, dabei verfügen 35,5% der teilnehmenden Jugendämter über 11-20 VZÄ.

Tabelle 8 zeigt, dass davon zum Stichtag 30.6.2024 bei 31,8% maximal ein VZÄ, bei 46% zwei bis fünf VZÄ und bei 22,2% der befragten Jugendämter mehr als fünf VZÄ unbesetzt waren.

Unbesetzte VZÄ zum Stichtag 30.6.2024 Amtsleitungen (n=63)	Gültige Prozente
keine	14,3%
bis zu eine	17,5%
zwei	25,4%
drei	12,7%
vier	6,3%
fünf	1,6%
sechs bis zehn	3,2%
11-15	4,8%
16-20	1,6%
21-25	1,6%
> 25	6,3%
Ich kann hierzu keine Angabe machen	4,8%

Tabelle 8: Angaben Amtsleitungen zu unbesetzten VZÄ zum Stichtag 30.6.2024

Die Vollzeitäquivalente verteilen sich dabei in einigen der befragten Jugendämter auf eine größere Anzahl an Fachkräften – so gibt beispielsweise eine Jugendamtsleitung einen Umfang von 51-60 Vollzeitäquivalenten an, die sich auf 71-80 Personen verteilen (Tabelle 9). Unabhängig davon sind aber Vollzeitstellen – das verdeutlichen auch die Ausführungen zum Anteil an Teilzeitstellen – das häufigste Besetzungsformat.

---

<sup>8</sup> Ein Vollzeitstellenäquivalent (VZÄ) wird als Kennzahl in der Personalbemessung genutzt und entspricht einer Vollzeitstelle. Wochenarbeitsstunden werden entsprechend anteilig berücksichtigt.

Verfügbare VZÄ und deren Verteilung auf Fachkräfte Amtsleitungen (n=62)										
		Auf wie viele Fachkräfte verteilen sich diese Vollzeitstellenäquivalente (VZÄ) zum Stichtag 30.06.2024 im zentralen Basisdienst (inkl. Kinderschutzdienst)?								
		bis 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	71-80	> 100	Ich kann hierzu keine Angabe machen
Wie viele Fachkraft- Vollzeitstellen- äquivalente gibt es bei Ihnen zum Stichtag 30.06.2024 im zentralen Basisdienst (ggf. inkl. Kinder- schutzdienst)?	bis 10	9	1	0	0	0	0	0	0	0
	11-20	0	15	7	0	0	0	0	0	0
	21-30	0	0	4	3	2	0	0	1	0
	31-40	0	0	1	3	1	0	0	0	0
	41-50	0	0	0	1	3	1	0	0	1
	51-60	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	> 80	0	0	0	0	0	0	0	6	0
	Ich kann hierzu keine Angabe machen	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Tabelle 9: Verteilung der verfügbaren VZÄ auf Fachkräfte

Mit 54,8% hält mehr als die Hälfte der Amtsleitungen, die zu dieser Frage antworteten (n=62), die verfügbaren VZÄ im zentralen Basisdienst für ausreichend. 4,8% geben an, dies nicht einschätzen zu können. In 28,6% der Jugendämter, die diese Frage beantworteten (n=63), läuft eine Dauerausschreibung von Stellen im ASD. Zum Stichtag 30.6.2024 war in 41,2% dieser Ämter maximal eine Stelle ausgeschrieben, bei 14,3% waren es zwei und bei 11,2% drei oder mehr Stellen. Weiter zeigt auch diese Erhebung, dass vielerorts in den vergangenen Jahren neue Stellen geschaffen wurden, wodurch sich der Personalbedarf zusätzlich erhöht (Merchel et al. 2023, S. 67). Lediglich 4,7% der Amtsleitungen (n=62) geben an, dass bei ihnen in den vergangenen fünf Jahren keine neuen Stellen im zentralen Basisdienst geschaffen wurden (keine Angabe: 6,3%). In den freien Antworten<sup>9</sup> verweisen sowohl Leitungskräfte auf mittlerer Leitungsebene explizit auf einen guten Personalschlüssel<sup>10</sup>, gleichzeitig geben andere Personen an, dass mehr Personal nötig sei<sup>11</sup>. Bei den Fachkräften wird von vielen der Befragten darauf verwiesen, dass für eine Veränderung der Fachkraftsituation mehr Personal nötig sei<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Zur Illustration der quantitativen Daten werden an einigen Stellen exemplarisch Aussagen aus dem nicht-standardisierten, offenen Antwortteil des Befragungsinstruments herangezogen. Diese sind begrenzt aussagekräftig, weil u.a. nicht nachvollzogen werden kann, wer weshalb an welcher Stelle eine zusätzliche Aussage getätigt hat. Diese Angaben und Berichte ermöglichen jedoch ergänzende Eindrücke. Sofern Aussagen von mehreren Personen getätigt wurden, wird dies entsprechend ausgewiesen.

<sup>10</sup> Datensätze 33, 43, 47, 63, 87, 99, 209, 228, 253, 261, 297, S. 7

<sup>11</sup> Datensätze 26, 43, 63, 73, 87, 143, 217, 228, 288, S. 10

<sup>12</sup> Datensätze 17, 51, 52, 56, 81, 95, 122, 151, 193, 236, 269, 291, 299, 300, 302, 319, 322, 326, 380, 392, 407, 425, 440, 458, 465, 489, 491, 498, 524, 542, 544, 549, 580, 585, 586, 591, 603, 607,

Die Hälfte der befragten Amtsleitungen benennt, dass weniger als 10% ihrer Beschäftigten Teilzeitstellen im Umfang von 50% oder weniger innehaben, bei 21% der Ämter sind es 11-20% der Mitarbeiter:innen und lediglich 1,6% der Amtsleitungen berichten von mehr als der Hälfte Mitarbeitenden mit Teilzeitstellen in diesem geringen Stundenumfang (keine Angabe: 9,7%). 51,1% der Befragten auf mittlerer Leitungsebene (n=223) geben zudem an, dass der Anteil an Fachkräften, die sich die verfügbaren Vollzeitstellenäquivalente teilen und 61%, dass der Anteil an Fachkräften, die in Teilzeit arbeiten, gestiegen sei.

## Personalgewinnung und Probezeit

Für die Personalgewinnung werden laut den befragten Amtsleitungen (AL) und Leitungen auf mittlerer Ebene (ME) viele Ressourcen in Bewerbungsverfahren investiert – gleichzeitig wird jedoch die fachliche Qualität der Bewerber:innen als eher gering eingeschätzt (vgl. Tabelle 10 und Tabelle 11).

Aus Sicht der Befragten ist die Wahrnehmung, dass im Vergleich zu vor fünf Jahren

- weniger Bewerbungen pro freier Stelle eingehen (trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bei AL: 55%/35% und bei ME 52,9%/31,8%),
- im Durchschnitt mehr Bewerbungsgespräche pro ausgeschriebener Stelle geführt werden (trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bei AL: 30%/35% und bei ME 31,8%/23,8%) und
- vergleichsweise weniger geeignete Fachkräfte unter den Bewerber:innen sind (trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bei AL: 40%/42,5% und bei ME 47,5%/43%).

Darüber hinaus können Stellen immer häufiger nicht im ersten Verfahren besetzt werden (trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bei AL: 27,5%/30% und bei ME 39,5%/38,1%).

Bezüglich der fachlichen Qualifizierung der Bewerber:innen geben die Befragten an, dass die Bewerber:innen eher nicht bzw. gar nicht durch gute Fachkenntnis (eher nicht/gar nicht: AL: 65%/5%, ME 65,9%/5,4%) oder sicheres Wissen zum Arbeitsfeld (AL: 75%/5%, ME 76,2%/10,3%) überzeugen. Der Aussage „Wir sind bei allen Bewerber:innen, die ein Stellenangebot erhalten, davon überzeugt, dass sie die für das Arbeitsfeld erforderlichen Kompetenzen mitbringen“ stimmen lediglich 7,5% der Amtsleitungen und 3,6% der Leitungen auf Mittlerer Ebene „voll und ganz zu“, addiert man jedoch die Werte unter „trifft eher zu“, zeigen sich ca. 60% der Befragten in beiden Gruppen doch eher davon überzeugt, dass die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind.

Welche Erfahrungen machen Sie bei der Personalgewinnung für den zentralen Basisdienst (inklusive ggf. Kinderschutzdienst) in Ihrem Jugendamt? <i>Amtsleitungen (n=40)</i>				
	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Wir nehmen regelmäßig Studierende als Praktikant:innen auf, um potenzielle Fachkräfte zu gewinnen.	62,50%	27,50%	5,00%	5,00%
Wir stellen Werkstudierende ein, um potenzielle Fachkräfte zu gewinnen.	25,00%	15,00%	27,50%	32,50%
Es gehen weniger Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle ein als vor 5 Jahren.	<b>55,00%</b>	35,00%	7,50%	2,50%
Wir führen mehr Bewerbungsgespräche pro freier Stelle als vor 5 Jahren.	<b>30,00%</b>	35,00%	25,00%	10,00%
Unter den Bewerber:innen sind heute weniger geeignete Fachkräfte als vor 5 Jahren.	<b>40,00%</b>	42,50%	15,00%	2,50%
Immer häufiger können Stellen nicht im ersten Verfahren besetzt werden.	<b>27,50%</b>	30,00%	37,50%	5,00%
Die Bewerbungsunterlagen sind meist ansprechend und fundiert gestaltet.	7,50%	65,00%	27,50%	0%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch eine gute Fachkenntnis.	2,50%	27,50%	<b>65,00%</b>	5,00%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch sicheres Wissen zum Arbeitsfeld.	2,50%	17,50%	<b>75,00%</b>	5,00%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch eine große Identifikation mit den im Arbeitsfeld angesiedelten Aufgaben.	2,50%	37,50%	<b>55,00%</b>	5,00%
Wir prüfen, ob sich die Bewerber:innen der im jew. Arbeitsfeld angesiedelten Aufgaben bewusst sind und damit identifizieren.	32,50%	60,00%	7,50%	0%
Wir sind bei allen Bewerber:innen, die ein Stellenangebot erhalten, davon überzeugt, dass sie die für das Arbeitsfeld erforderlichen Kompetenzen mitbringen.	<b>7,50%</b>	50,00%	32,50%	10,00%
Viele Bewerber:innen haben unrealistische Ansprüche an Arbeitszeiten, Vergütung etc.	10,00%	50,00%	37,50%	2,50%

Tabelle 10: Amtsleitungen Erfahrungen Personalgewinnung

Insgesamt fallen die Einschätzungen der Amtsleitungen (vgl. Tabelle 10) positiver aus als die der mittleren Leitungsebene (vgl. Tabelle 11).

<b>Welche Erfahrungen machen Sie bei der Personalgewinnung für den zentralen Basisdienst (inklusive ggf. Kinderschutzdienst) in Ihrem Jugendamt?</b> <i>Mittlere Leitungsebene (n=223)</i>				
	<b>trifft voll und ganz zu</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>trifft gar nicht zu</b>
Wir nehmen regelmäßig Studierende als Praktikant:innen auf, um potenzielle Fachkräfte zu gewinnen.	61,90%	28,70%	7,60%	1,80%
Wir stellen Werkstudierende ein, um potenzielle Fachkräfte zu gewinnen.	34,50%	13,90%	17,90%	33,60%
Es gehen weniger Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle ein als vor 5 Jahren.	<b>52,90%</b>	31,80%	11,70%	3,60%
Wir führen mehr Bewerbungsgespräche pro freier Stelle als vor 5 Jahren.	<b>31,80%</b>	23,80%	32,30%	12,10%
Unter den Bewerber:innen sind heute weniger geeignete Fachkräfte als vor 5 Jahren.	<b>47,50%</b>	43,00%	8,50%	0,90%
Immer häufiger können Stellen nicht im ersten Verfahren besetzt werden.	<b>39,50%</b>	38,10%	19,70%	2,70%
Die Bewerbungsunterlagen sind meist ansprechend und fundiert gestaltet.	5,40%	55,60%	35,00%	4,00%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch eine gute Fachkenntnis.	0,90%	27,80%	<b>65,90%</b>	5,40%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch sicheres Wissen zum Arbeitsfeld.	0,90%	12,60%	<b>76,20%</b>	10,30%
Die Bewerber:innen überzeugen im Vorstellungsgespräch durch eine große Identifikation mit den im Arbeitsfeld angesiedelten Aufgaben.	0,40%	25,10%	<b>67,70%</b>	6,70%
Wir prüfen, ob sich die Bewerber:innen der im jew. Arbeitsfeld angesiedelten Aufgaben bewusst sind und damit identifizieren.	31,80%	59,60%	8,50%	0%
Wir sind bei allen Bewerber:innen, die ein Stellenangebot erhalten, davon überzeugt, dass sie die für das Arbeitsfeld erforderlichen Kompetenzen mitbringen.	<b>3,60%</b>	58,30%	30,90%	7,20%
Viele Bewerber:innen haben unrealistische Ansprüche an Arbeitszeiten, Vergütung etc.	10,80%	39,50%	45,30%	4,50%

Tabelle 11: Mittlere Leitungsebene Erfahrungen Personalgewinnung

Als ein zentrales Element zur Gewinnung von Fachkräften geben beide Leitungsgruppen die Ermöglichung von Praktika für Studierende an, aber auch die Schaffung von Werkstudierenden-Stellen.

Mehr als zwei Drittel der Amtsleitungen geben an, dass Studierende aus dualen Studiengängen bei ihnen tätig sind (Abbildung 6). Der größte Anteil dieser Studierenden absolviert einen dualen Studiengang an einer staatlichen Hochschule, knapp gefolgt von Studierenden an einer privaten, staatlich anerkannten Hochschule.

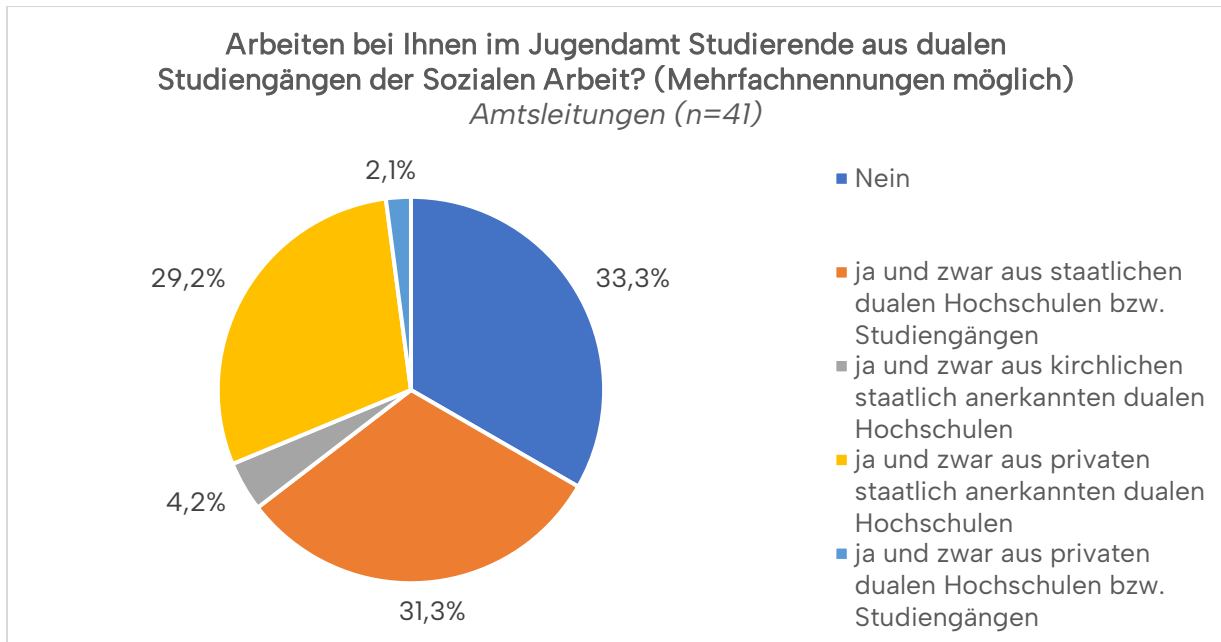


Abbildung 6: Amtsleitungen: Studierende aus dualen Studiengängen

Auf der mittleren Leitungsebene stimmen fast die Hälfte der 223 Befragten, die diese Frage beantwortet haben, eher bzw. voll und ganz zu, dass häufiger als noch vor fünf Jahren während der Probezeit gekündigt wird und fast ein Viertel gibt an, dass es voll und ganz bzw. eher zutrifft, dass häufiger in der Probezeit das Arbeitsverhältnis eigentlich gekündigt werden müsste, davon aber in Anbetracht der Personalsituation abgesehen wird.

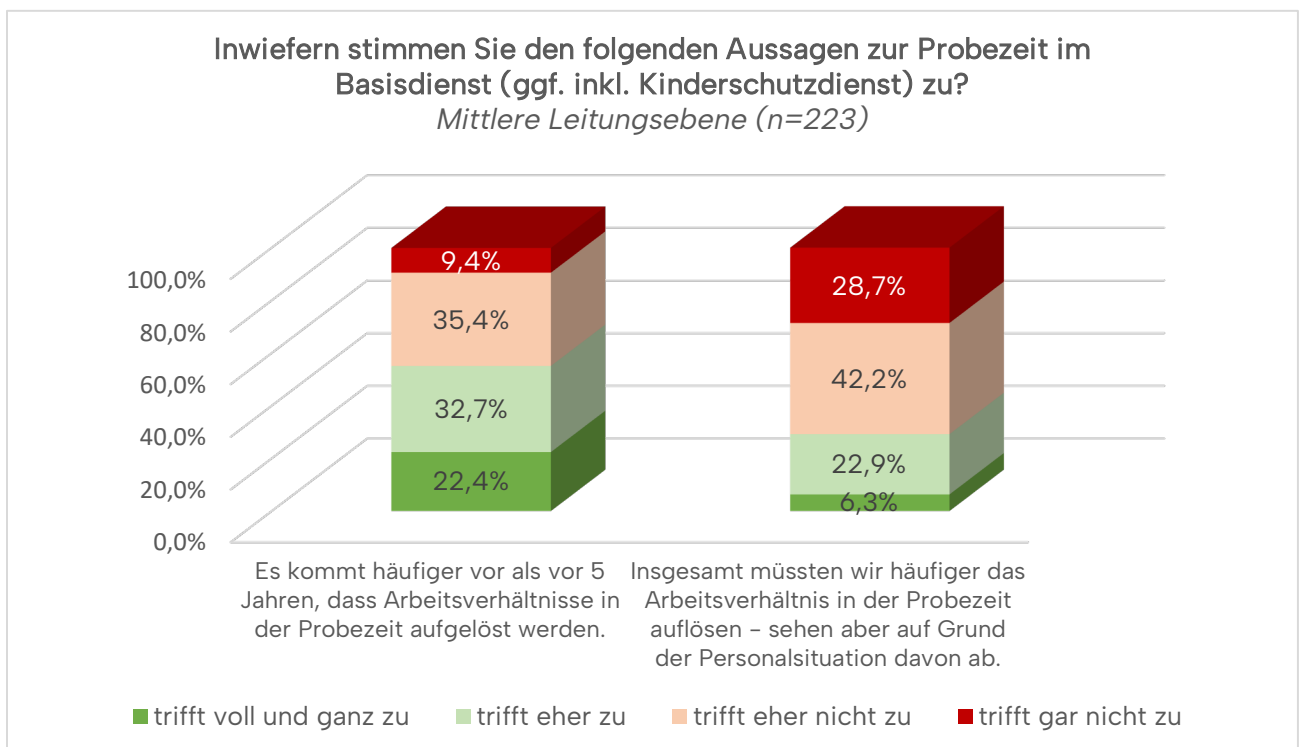


Abbildung 7: Probezeit (Angaben Mittlere Leitungsebene)

## Aufgabenzuschnitt zentraler Basisdienst

Befragt nach dem Aufgabenzuschnitt des zentralen Basisdienstes wird in allen Befragtengruppen ein überwiegend ähnliches Profil sichtbar (Tabelle 12), das sowohl die Zuständigkeit für den Kinderschutz als auch für die Hilfestellung- und -planung für die Hilfen zur Erziehung und die Hilfe für junge Volljährige sowie für Beratungsleistungen umfasst.

<b>Welche Aufgaben übernimmt in Ihrem Jugendamt der zentrale Basisdienst (i.d.R. bezirklich organisierter Allgemeiner Sozialer Dienst/ Kommunalen Sozialdienst/ Bezirkssozialdienst/ Städtischer Sozialdienst)</b>			
	Amtsleitungen (n=68)	Mittlere Leitungsebene (n= 259)	Fachkräfte (n=692)
Beratungsleistungen gem. § 10a und §16 SGB VIII	86,8%	84,6%	75,0%
Beratungsleistungen gem. § 17 und § 18 SGB VIII	94,1%	89,2%	85,3%
Beratung zu und Gewährung von Leistungen gem. § 19, § 20, § 21 SGB VIII	95,6%	93,8%	83,4%
Hilfestellung und -planung für Hilfen zur Erziehung gem. § 27 i.V.m. §§28-35 SGBVIII - <b>inkl.</b> Hilfen gem. § 33 SGB VIII	69,1%	74,5%	70,1%
Hilfestellung und -planung für Hilfen zur Erziehung gem. § 27 i.V.m. §§28-35 SGBVIII - <b>ohne</b> Hilfen gem. § 33 SGB VIII	61,8%	51,4%	55,2%
Hilfestellung und -planung für Hilfen für junge Volljährige gem. § 41 SGB VIII	98,5%	96,5%	96,4%
Eingliederungshilfe gem. § 35a SGBIII inkl. Hilfestellung und -planung	63,2%	74,5%	56,9%
Mitwirkung in Verfahren vor den Familiengerichten gem. § 50 SGB VIII	97,1%	96,1%	94,8%
Mitwirkung in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz gem. § 52 SGB VIII	35,3%	30,5%	17,3%
Inobhutnahmen gem. § 42 SGB VIII	98,5%	97,3%	98,3%
Inobhutnahmen gem. § 42a SGB VIII	76,5%	72,2%	66,0%
Einschätzung potenzieller Kindeswohlgefährdungen gem. § 8a Abs. 1 SGB VIII (je nach Ergebnis ggf. bis zur Abwendung der Gefährdung)	98,5%	96,9%	96,5%
Beratung als insoweit erfahrene Fachkraft für Fachkräfte von freien Trägern/Kindertagespflegepersonen (§ 8a Abs. 4 u. 5 SGB VIII), Berufsheimnisträger:innen (§ 4 KKG) und Personen in berufl. Kontakt zu Kindern und Jugendlichen (§ 8b SGB VIII)	32,4%	35,1%	20,5%

Tabelle 12: Aufgabenzuschnitt zentraler Basisdienst

Unterschiede gibt es dabei hinsichtlich der Zuständigkeit in Bezug auf

- Hilfgewährung und -planung für Hilfen zur Erziehung gem. § 27 in Form von Vollzeitpflege gem. § 33 SGB VIII,
- Eingliederungshilfe gem. § 35a SGB III inkl. Hilfgewährung und -planung innerhalb des zentralen Basisdienstes
- Mitwirkung in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz gem. § 52 SGB VIII,
- Beratung als insoweit erfahrene Fachkraft für Fachkräfte von freien Trägern/Kindertagespflegepersonen (§ 8a Abs. 4 u. 5 SGB VIII), Berufsgeheimnisträger:innen (§ 4 KKG) und Personen in beruflichem Kontakt zu Kindern und Jugendlichen (§ 8b SGB VIII).

Jeweils knapp ein Drittel der Amtsleitungen und der mittleren Leitungsebene geben an, dass in ihrem Jugendamt ein spezialisierter Kinderschutzdienst existiert.

## Fallobergrenzen

Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation wurden die Amtsleitungen zu Obergrenzen für die Anzahl der Fälle mit Hilfeplanverantwortung<sup>13</sup> (Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe, Hilfe für junge Volljährige, gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder) pro Fachkraft befragt. Abbildung 8 zeigt, dass fast die Hälfte der Amtsleitungen angibt, nicht mit fest definierten Obergrenzen zu arbeiten, sondern eher dynamisch und situativ Fallbelastungsgrenzen festzulegen.

Sofern Fallobergrenzen für Fälle mit Hilfeplanverantwortung eingeführt sind, weisen diese eine große Bandbreite auf. Die Auswahloptionen

- eine Fachkraft ist für maximal 15 Fälle mit Hilfeplanverantwortung zuständig
- eine Fachkraft ist für maximal 21–30 Fälle mit Hilfeplanverantwortung zuständig
- eine Fachkraft ist für maximal 41–45 Fälle mit Hilfeplanverantwortung zuständig
- eine Fachkraft ist für maximal 46–50 Fälle mit Hilfeplanverantwortung zuständig
- maximale Anzahl von Fällen mit Hilfeplanverantwortung, für die eine Fachkraft zuständig ist, beträgt mehr als 50 Fälle

wurden von keiner der Amtsleitungen gewählt, so dass davon auszugehen ist, dass die maximale *festgelegte* Anzahl an Fällen mit laufenden Hilfeplanverfahren (Hilfen zur

---

<sup>13</sup> Hier ist anzumerken, dass sich in den verschiedenen Jugendämtern die Definition dessen, was als Hilfeplanfall gilt, unterscheiden kann, so dass bei mehreren Hilfen in einer Familie diese Hilfe in manchen Jugendämtern als ein Fall und in anderen Jugendämtern als mehrere Fälle gerechnet werden kann. Die Konstruktion des Items beruht darauf, dass pro Hilfeleistung ein eigenständiges Hilfeplanverfahren vollzogen wird, sodass jedes Hilfeplanverfahren einzeln gezählt würde. Ggfs. kann hier aber ein anders Verständnis leitend gewesen sein, sodass sind diese Angaben entsprechend uneindeutig einzuordnen ist.

---

Erziehung, Eingliederungshilfe, Hilfe für junge Volljährige, gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder) demnach bei 40 Fällen pro Fachkraft liegt. Da jedoch ein hoher Anteil der befragten angibt, keine festgelegten Fallobergrenzen zu haben, ist damit nicht gesagt, dass dies auch die tatsächliche Obergrenze darstellt.

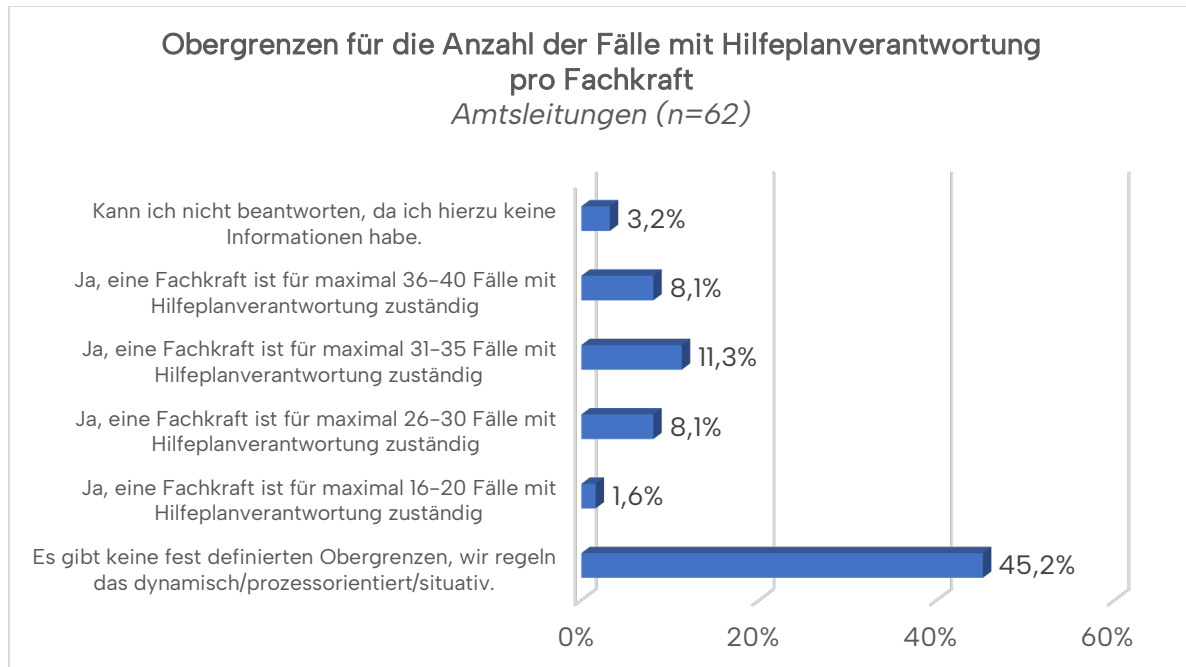


Abbildung 8: Angaben der Amtsleitungen zu Obergrenzen für Fälle mit Hilfeplanverantwortung

Knapp ein Viertel der Amtsleitungen gibt an, dass auch bei anderen Leistungen Fallobergrenzen bestehen, knapp 13% können hierzu keine Angaben machen. Als Arbeitsbereiche mit weiteren Fallobergrenzen werden der spezialisierte Pflegekinderdienst, die Vormundschaften und Beistandschaften sowie der Kinderschutzdienst benannt.

Hinsichtlich der Einhaltung von Fallobergrenzen (Abbildung 8) geben die Amtsleitungen an, dass diese – sofern vorhanden – zum überwiegenden Teil bis zu maximal 10% überschritten werden. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass die maximale Anzahl an Fällen mit Hilfeplanverantwortung (s.o.) bei 40 Fällen liegt, würde dies bedeuten, dass bei einer Überschreitung um bis zu 20% die maximale Zuständigkeit noch immer bei unter 50 Hilfeplanverantwortlichkeiten liegt. Weniger als 5% der Amtsleitungen geben an, dass die Überschreitung der Obergrenzen manchmal oder regelmäßig über 20% liegt. Wenn davon ausgegangen wird, dass Hilfeplangespräche i.d.R. alle sechs Monate stattfinden, bedeutet dies, dass i.d.R. zwei bis drei Hilfeplangespräche pro Woche anfallen würden. Die im Kapitel *Veränderungen im Arbeitsprozess mit dem Ziel der Entlastung* dargelegten Befunde verweisen allerdings darauf, dass vielerorts die Zeitabstände zwischen

*„HzE-Fallzahlen spiegeln nicht die tatsächliche Belastung der Einzelfälle, sowie Beratungen und Gerichtsverfahren und dementsprechend der SachbearbeiterIn wider“  
(FK, Datensatz 273, Entwicklung sonstige)*

Hilfeplangesprächen verlängert werden – gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass bei konflikt- und krisenhaften Hilfeverläufen Zeitspannen zwischen Hilfeplangesprächen eher verkürzt werden (müssen). Die o.g. Verbindung zwischen der Anzahl an Zuständigkeiten für Hilfeplanverfahren einerseits und der Häufigkeit von Hilfeplangesprächen andererseits kann folglich zwar als Orientierungsgröße im Hinblick auf hieraus resultierende Arbeitserfordernisse und auch Ressourcenbedarfe dienen – muss aber immer auch im Zusammenspiel mit anderen Kontextbedingungen und Entwicklungen betrachtet werden.

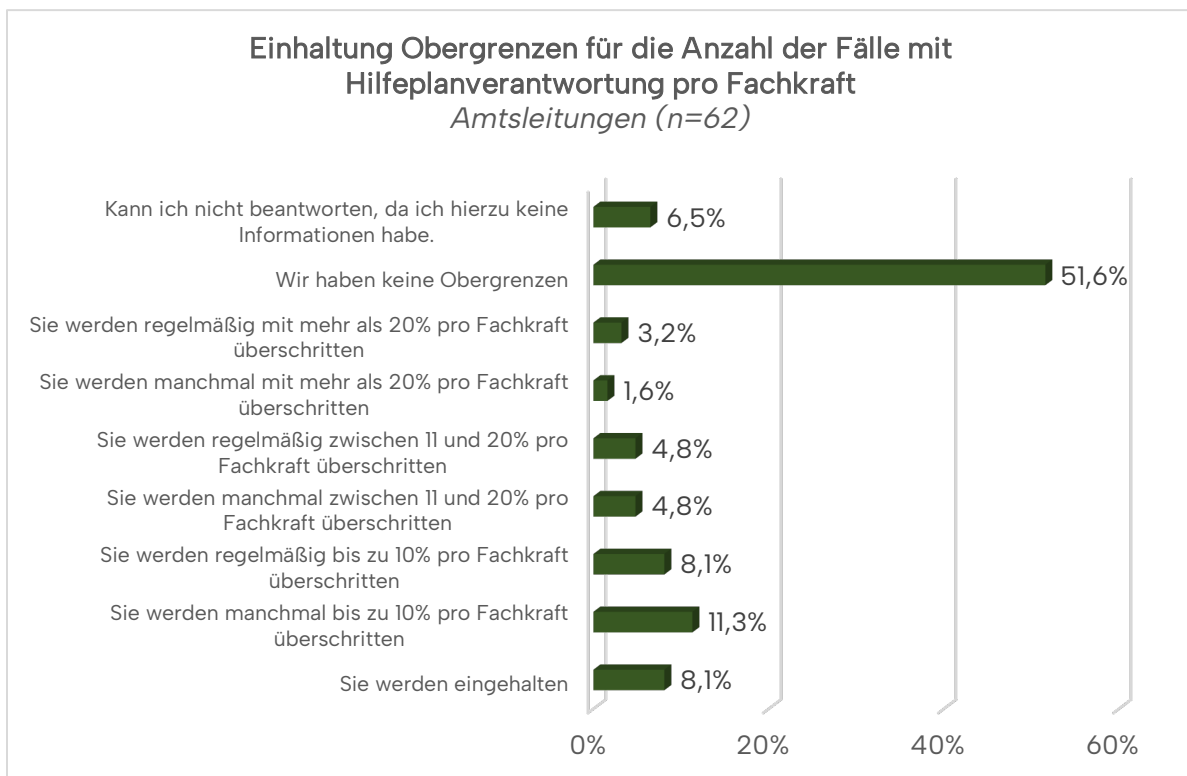


Abbildung 9: Angaben der Amtsleitungen zur Einhaltung Obergrenzen für Fälle mit Hilfeplanverantwortung

Die Fachkräfte wurden danach gefragt, für wie viele laufende Hilfeplanverfahren (Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe, Hilfe für junge Volljährige, gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder) sie zum Zeitpunkt der Erhebung verantwortlich waren. Weniger als 10% geben an, dass sie für mehr als 50 Hilfeplanverfahren verantwortlich sind. Da nicht rekonstruiert werden kann, ob die antwortenden Fachkräfte jeweils aus den Jugendämtern kommen, aus denen Auskünfte der Amtsleitungen zu Fallobergrenzen vorliegen, können diese Angaben nicht direkt zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Die Angaben der Fachkräfte decken sich aber weitgehend mit den Angaben der Amtsleitungen zu den vorhandenen Fallobergrenzen und deren Einhaltung.

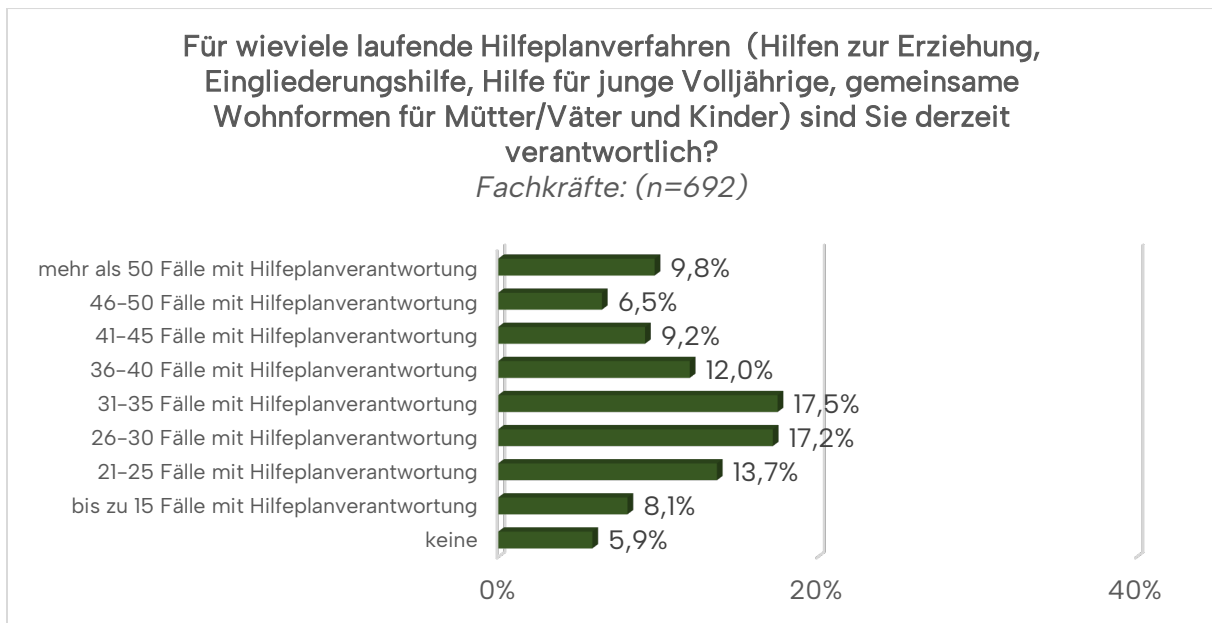


Abbildung 10: Angaben der Fachkräfte zur Verantwortung für laufende Hilfeplanverfahren

## Hohe Belastungen auf allen Ebenen im ASD

Bei den Fachkräften im Basisdienst zeigt sich ein Bild starker Belastung (vgl. Abbildung 11): Mehr als die Hälfte haben körperliche Beschwerden wie Kopf-, Magen-, Rücken-, Nacken- oder Schulterschmerzen und das Gefühl, ihre Arbeit nur unzureichend erfüllen zu können, obwohl sie ihr Bestes geben. Über 85% geben an, zu wenig Zeit für die täglichen Aufgaben zu haben. Knapp die Hälfte ist frustriert durch die Arbeit, fühlt sich überfordert und hat Befürchtungen, dass irgendetwas Unangenehmes/Schlimmes passiert und ca. 40% fällt es schwer, nach der Arbeit abzuschalten.

„Die Kolleginnen und Kollegen machen eine unfassbar gute Arbeit, obwohl sie hoch belastet sind. Ich weiß das sehr zu schätzen“

(AL, Datensatz 10, konkrete Vorkommnisse)

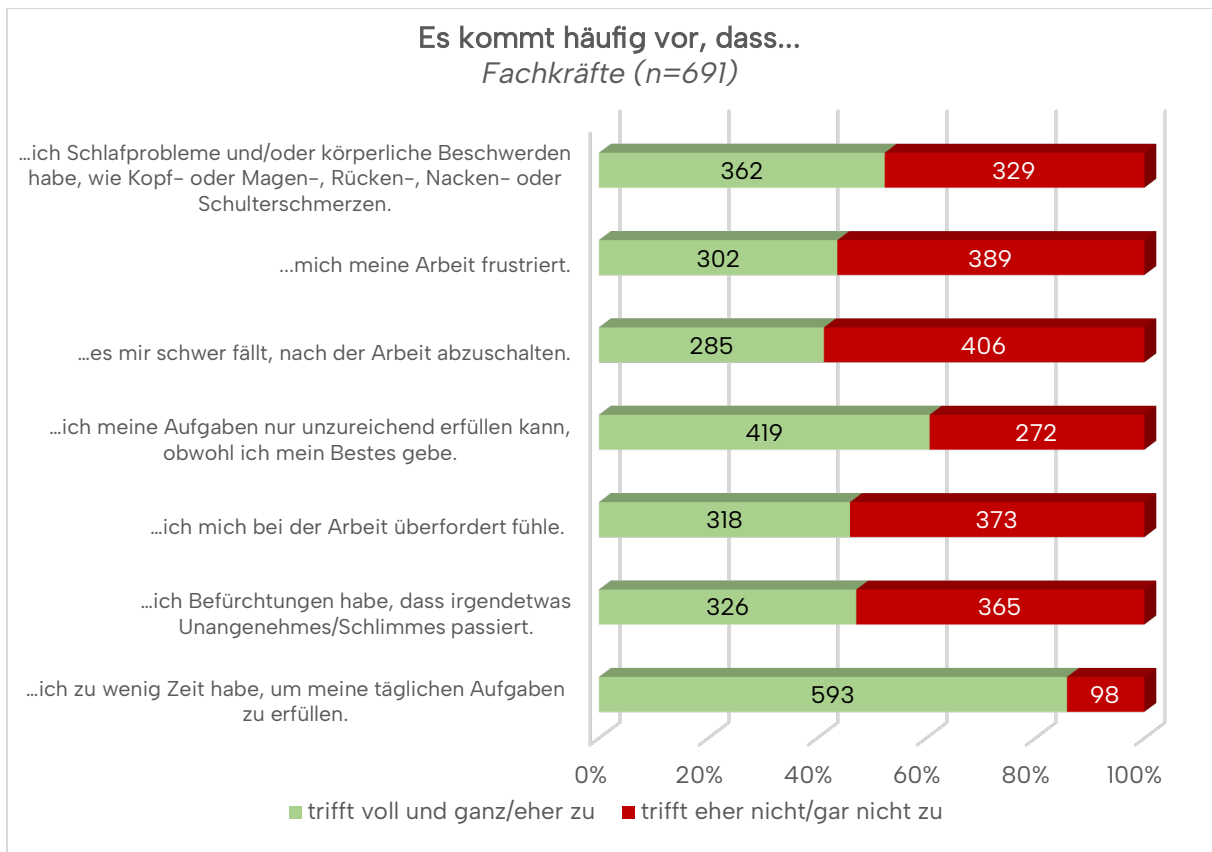


Abbildung 11: Belastungserleben Fachkräfte

Ähnlich sieht es bei der mittleren Leitungsebene (Abbildung 12) aus:

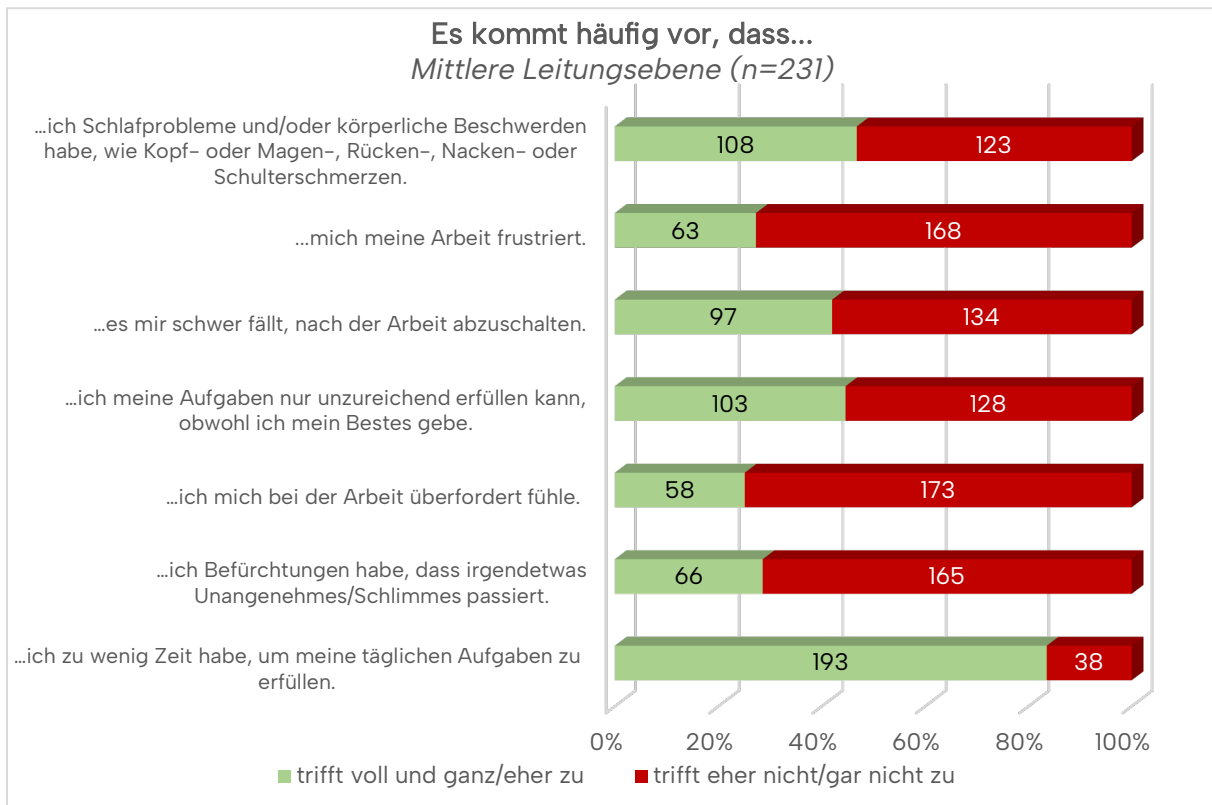


Abbildung 12: Belastungserleben Mittlere Leitungsebene

Bei den Amtsleitungen (Abbildung 13) ist das angegebene Belastungserleben etwas weniger stark ausgeprägt:

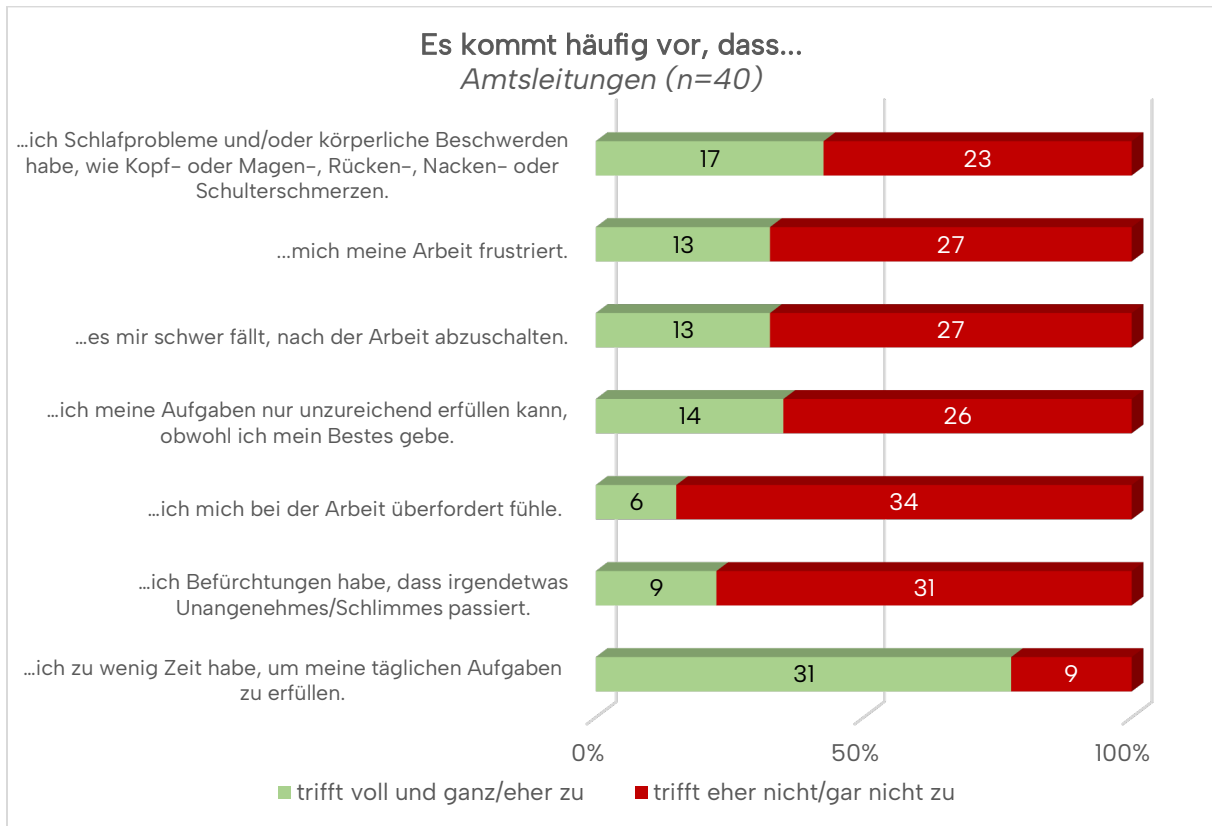


Abbildung 13: Belastungserleben Amtsleitungen

Die Leitungen auf der mittleren Ebene wurden zudem befragt, wie sie die Belastung der Fachkräfte in ihrem Zuständigkeitsbereich einschätzen. Insgesamt nehmen die Leitungskräfte (vgl. Abbildung 14) eine stärkere Belastung auf Seiten der Fachkräfte wahr als die Fachkräfte selbst (vgl. Abbildung 11). Mit jeweils ca. 90% gibt jeweils ein großer Teil der befragten Leitungskräfte an, dass es häufig vorkomme, dass die Mitarbeitenden zu wenig Zeit haben, um die tägliche Arbeit zu erledigen. Mehr als dreiviertel der mittleren Leitungsebene sieht zudem eine zumindest eher vorliegende Überforderung auf Seiten der Fachkräfte.

Bezogen auf die Frage nach dem Gefühl der Überforderung und der Befürchtung, dass irgendetwas Unangenehmes/Schlimmes passiert, ist das Belastungserleben bei den Fachkräften im Vergleich zu den Leitungskräften auf Mittlerer Ebene und den Amtsleitungen höher.

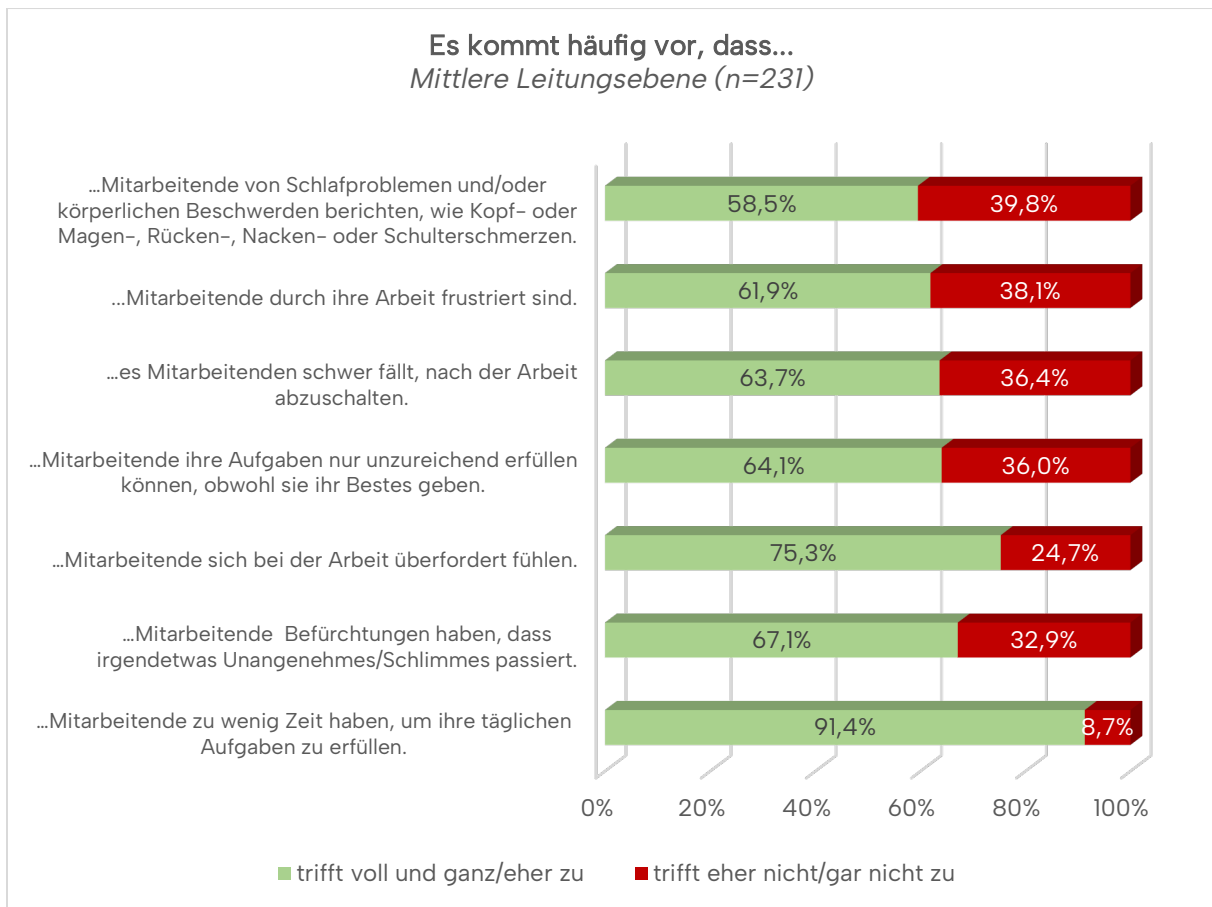


Abbildung 14: Einschätzung mittlere Leitungsebene zur Belastungssituation der Fachkräfte

## Einschätzungen zu problematischen Entwicklungen

In Bezug auf problematische Entwicklungen und Erfahrungen der befragten Fachkräfte in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich (Abbildung 15) zeigt sich, dass diese Entwicklungen und Erfahrungen qualitative Folgen in der fachlichen Arbeit nach sich ziehen. So gibt fast die Hälfte der befragten Fachkräfte an, dass Beratungsleistungen an andere Akteur:innen abgegeben werden und knapp ein Viertel, dass eine sozialpädagogische Diagnostik als Basis für eine Hilfe zur Erziehung nicht mehr durchgeführt wird. Ein kleiner Teil berichtet, dass unpassende oder keine Leistungen bewilligt bzw. fachlich nicht legitimierbare Entscheidungen getroffen werden. Eine geringe Zahl der Befragten gibt an, dass es sehr häufig (0,7%) oder häufig (3%) vorkommt, dass Fachkräfte (Jugendamtsmitarbeiter:innen: 0,7% bzw. Mitarbeiter:innen freier Träger: 0,8%) mit Kindern bzw. Jugendlichen in den Räumen des Jugendamts übernachten oder sie mit nach Hause nehmen. In den offenen

Antworten benennen 19 Fachkräfte, eine Reduktion von Standards<sup>14</sup> als wesentliche Veränderung – gleichzeitig berichten fünf Personen, dass Standardreduzierungen zurückgenommen wurden<sup>15</sup>. Hier scheint es somit durchaus gegenläufige Entwicklungen in den Jugendämtern zu geben.

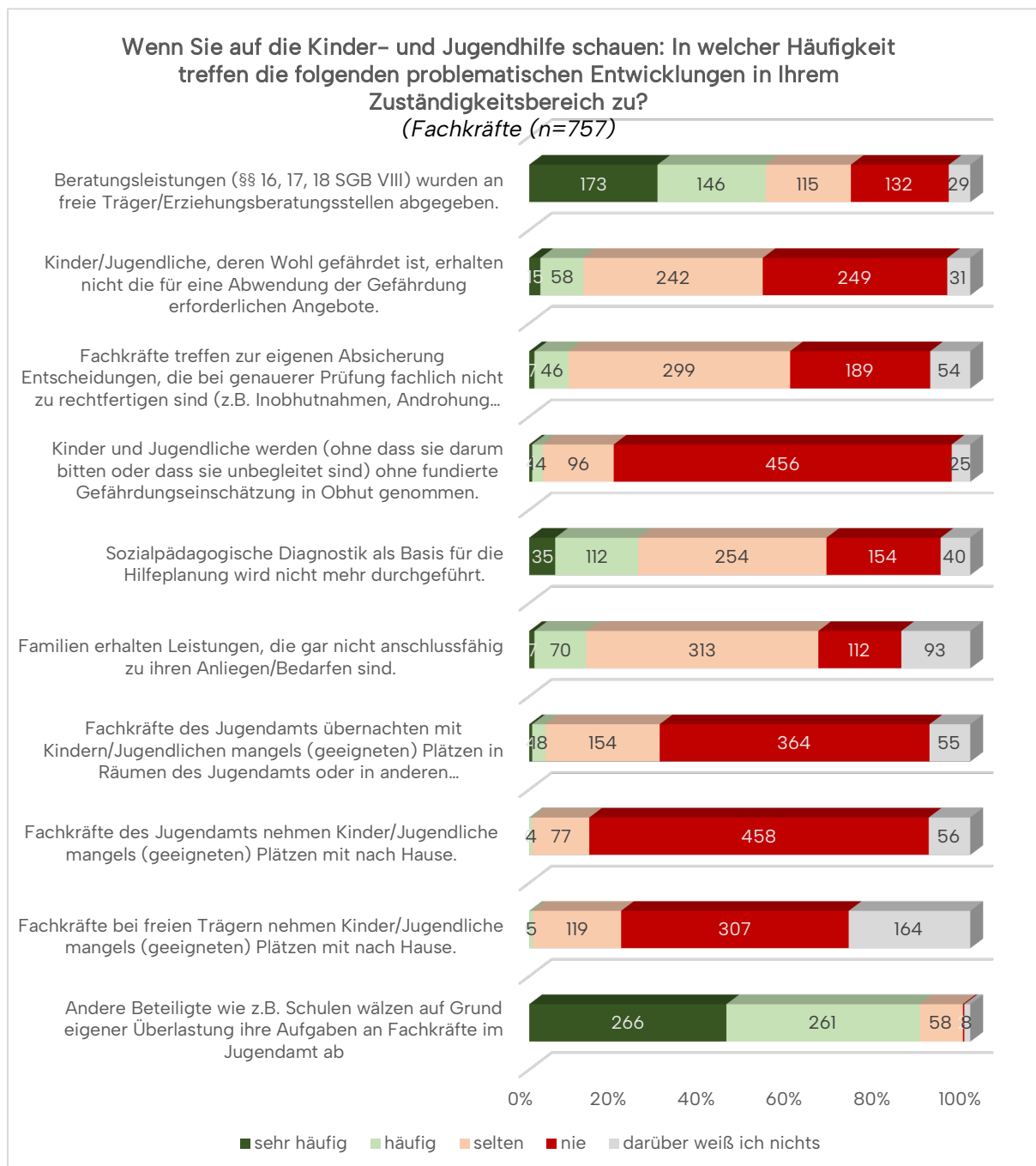


Abbildung 15: Problematische Entwicklungen (Fachkräfte)

<sup>14</sup> Datensätze 33, 37, 89, 99, 123, 198, 218, 278, 298, 299, 313, 325, 407, 463, 531, 533, 776, 843, 848, S. 2

<sup>15</sup> Datensätze 356, 357, 290, 408, 724, S. 2

Die Angaben der Mittleren Ebene und der Amtsleitungen zu diesen Aspekten sind weitgehend deckungsgleich (vgl. Abbildung 16 und Abbildung 17).



Abbildung 16: Problematische Entwicklungen (Amtsleitungen)

Auch – wenn auch wenige – Befragte auf Mittlerer Leitungsebene und Amtsleitungen geben an, dass zumindest häufig nicht für die Abwendung einer Gefährdung notwendige Angebote bewilligt, nicht zu rechtfertigende Entscheidungen getroffen, Diagnostik nicht

mehr durchgeführt oder nicht anschlussfähige Leistungen genehmigt werden. Ähnlich wie die Fachkräfte im Basisdienst geben auch die Leitungsebenen an, dass Beratungsleistungen an freie Träger abgegeben werden und dass sie wahrnehmen, dass andere Beteiligte Aufgaben an das Jugendamt abschieben.

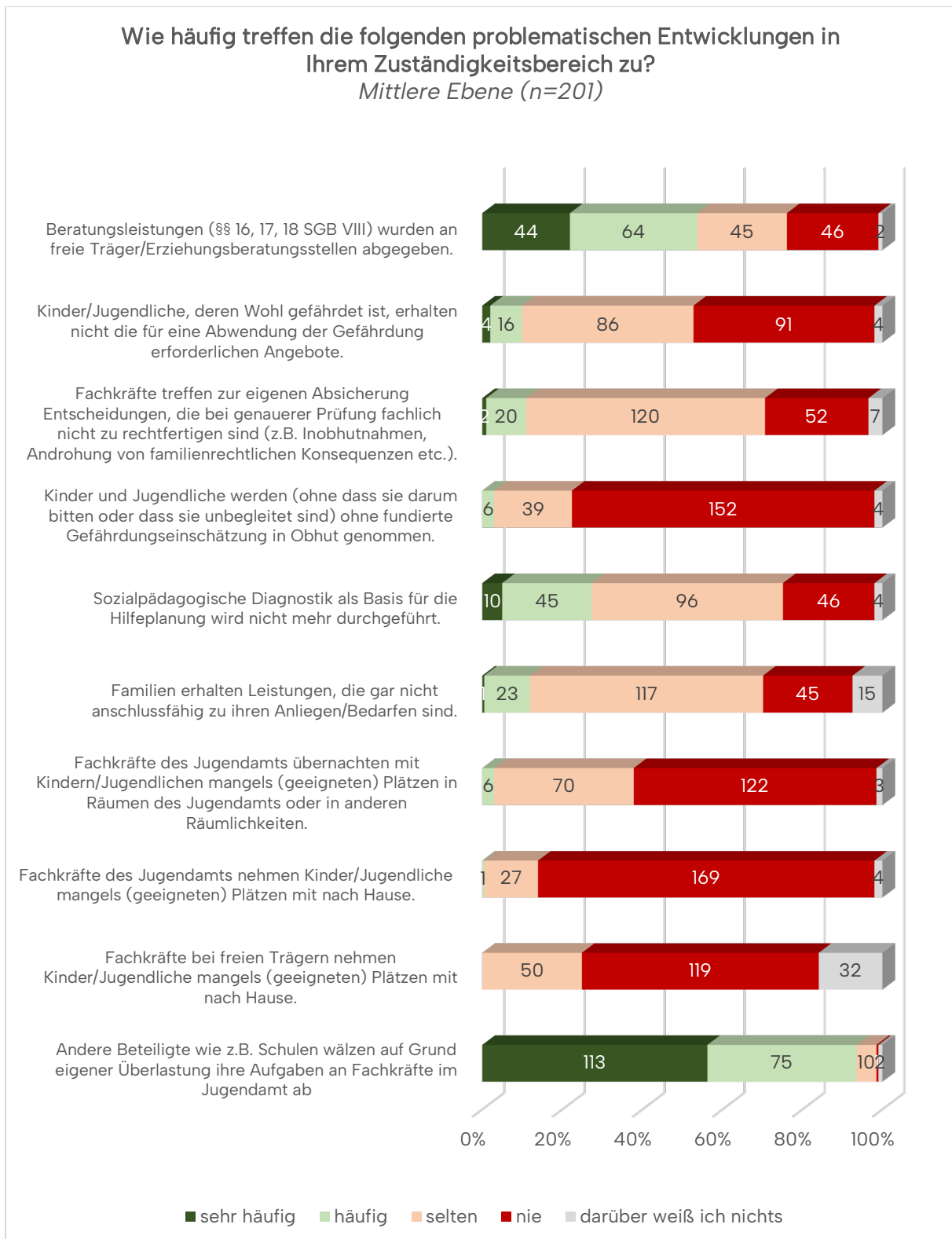


Abbildung 17: Problematische Entwicklungen (Mittlere Leitungsebene)

Die Wahrnehmungen zwischen Fachkraft- und Leitungsebenen gehen in Bezug darauf, inwiefern fachlich nicht zu rechtfertigende Entscheidungen getroffen werden, auseinander:

- 31,8% der Fachkräfte geben an, dass dies nie bzw. 8,9%, dass dies häufig oder sehr häufig vorkommt.

- Auf mittlerer Leitungsebene geben 25,9% an, dass dies nie bzw. 11%, dass dies häufig oder sehr häufig vorkommt.
- Bei den Amtsleitungen geben 15,8% an, dass dies nie bzw. 13,2%, dass dies häufig oder sehr häufig vorkommt.

Dass fachlich nicht zu rechtfertigende Entscheidungen getroffen werden, beobachten je

---

*„Da jeder (Schule, Kindergärten, Träger, Politik, ...) die Verantwortung auf die Jugendhilfe abschieben kann und dies auch macht, verkommt das Jugendamt immer mehr zu einem Erfüllungsgehilfen für andere z.B. für das Bildungssystem und entwickelt sich mehr und mehr zu einem Wächteramt, anstatt frühzeitig zu unterstützen und Schlimmeres vorzubeugen“  
(FK, Datensatz 482, weitere Rückmeldungen)*

---

die Hälfte der Fachkräfte, fast zwei Drittel der Leitungskräfte sowie mehr als zwei Drittel der Amtsleitungen selten. Insgesamt fällt also die Perspektive der Fachkräfte im Basisdienst deutlich pessimistischer aus als auf den beiden höheren Leitungsebenen.

Auch bezüglich der Angabe, ob Kinder und Jugendliche (ohne dass sie darum bitten oder unbegleitet sind) ohne fundierte Gefährdungseinschätzung in

Obhut genommen werden, lassen sich Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen erkennen: 45,8% der Befragten auf mittlerer Leitungsebene geben an, dass dies nie vorkommt, während es bei den Fachkräften 76,6% und bei den Amtsleitungen 78,9% sind, die diese Meinung teilen. Hier äußern die Befragten auf mittlerer Leitungsebene folglich ein höheres Maß an Problemwahrnehmung.

Es liegt nahe, diese Befunde als Bestätigung einer Tendenz zu Absicherung und Kontrolle angesichts der diesem Tätigkeitsfeld immanenten Unsicherheiten zu deuten, also als Bewältigungsmuster für ein Überforderungserleben (Dewe und Stüwe 2016, S. 29; Klomann 2014; Klomann et al. 2019b; Klomann 2014, 250f.; 319f., 353ff.; Meysen 2008)

Eklatant ins Auge stechen die Angaben aller drei Befragtengruppen, dass – ihrer Wahrnehmung nach – andere Beteiligte auf Grund eigener Überlastung Aufgaben auf die Fachkräfte im Jugendamt abwälzen.

---

*„Ich befürchte, dass das Kinder- und Jugendhilfesystem alsbald kollabieren wird, wenn nicht mehr Unterstützung aus der Politik kommt“  
(ME, Datensatz 166, weitere Rückmeldungen)*

---

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit freien Trägern geben die befragten Fachkräfte (vgl. Abbildung 18) an, dass dort Leistungen aufgrund mangelnder Ressourcen beendet oder reduziert, Hilfeplangespräche nicht vorbereitet oder Gefährdungseinschätzungen nicht (mehr) vorgenommen werden. Darüber hinaus berichten 22,1% der Befragten, dass junge Menschen häufig und 8,1% sehr häufig Privatpersonen<sup>16</sup> übergeben werden, da keine stationären Unterbringungsplätze

---

<sup>16</sup> Allerdings ist anzumerken, dass Privatpersonen auch nahe Verwandte o.ä. sein können und nicht jede Übergabe an Privatpersonen stellt zwingend eine prekäre Situation dar. Nichtsdestotrotz bleibt darauf hinzuweisen, dass private Notunterbringungen weniger mittel- und langfristige Lösungen darstellen können und die Frage nach den Kapazitätsgrenzen des Systems hier sehr deutlich wird.

verfügbar waren. Nimmt man hier die „selten“-Angaben hinzu, sind es insgesamt 60,6%, die diese Situation bestätigen.

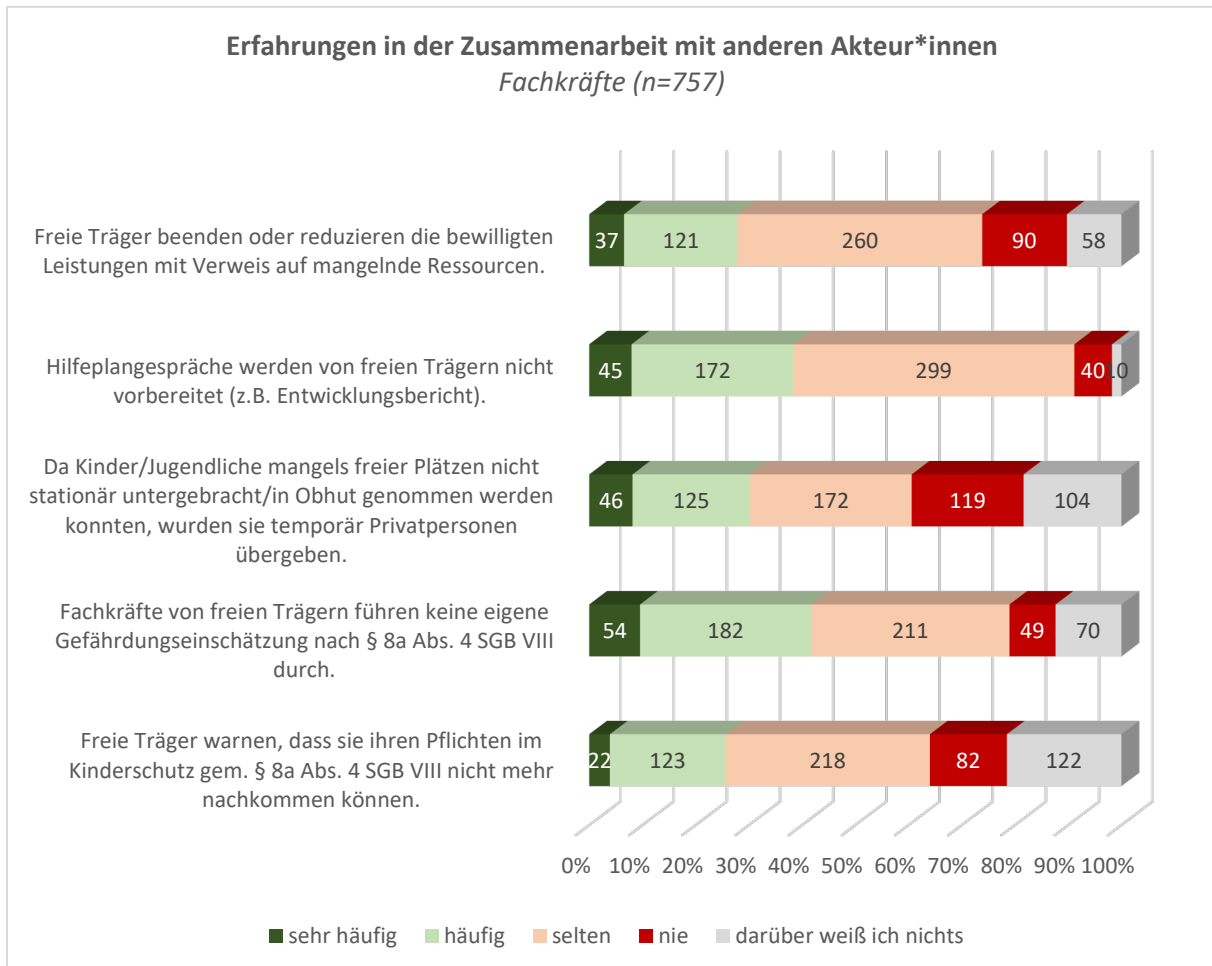


Abbildung 18: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Fachkräfte)

Auf mittlerer Leitungsebene wird von über 40% der Befragten als sehr häufig und häufig angegeben, dass freie Träger keine Gefährdungseinschätzungen gem. § 8a Abs. 4 SGB VIII vornehmen, Hilfeplangespräche nicht vorbereitet und Hilfen mangels Ressourcen beendet oder reduziert werden (vgl. Abbildung 19). Diese Entwicklungen verweisen auf gravierende Mängel in der Umsetzung professioneller Standards. Inwiefern diese Standards nie etabliert waren oder ob sie in Anbetracht aktueller Entwicklungen reduziert wurden, bildet diese Erhebung nicht ab, gleichwohl zeigen sich hier dringende Auseinandersetzungs- und Entwicklungsbedarfe: Die durch das Bundeskinderschutzgesetz konkretisierten Anforderungen an die Verantwortungsgemeinschaft im Kinderschutz können nur dann im

Interesse von jungen Menschen realisiert werden, wenn alle Akteur:innen die in ihrem Zuständigkeitsbereich liegenden Aufgaben verlässlich und fachlich fundiert umsetzen. Auch installierte Hilfen können nur dann ihr Potenzial entfalten, wenn die für die Überprüfung und Fortschreibung der Hilfen erforderlichen fachlichen Begleit- und Vorbereitungsprozesse stattfinden und junge Menschen und ihre Familien die Hilfen in dem erforderlichen Maße erhalten, die geeignet und notwendig sind, um erzieherische Defizite zu beheben, gesellschaftliche Teilhabe zu fördern oder Gefährdungen abzuwenden.

„Kinder und Jugendliche werden wegen Kleinigkeiten aus den ohnehin schon viel zu wenigen Wohngruppen geschmissen, sofern man überhaupt eine findet“  
(FK, Datensatz 215, weitere Rückmeldungen)

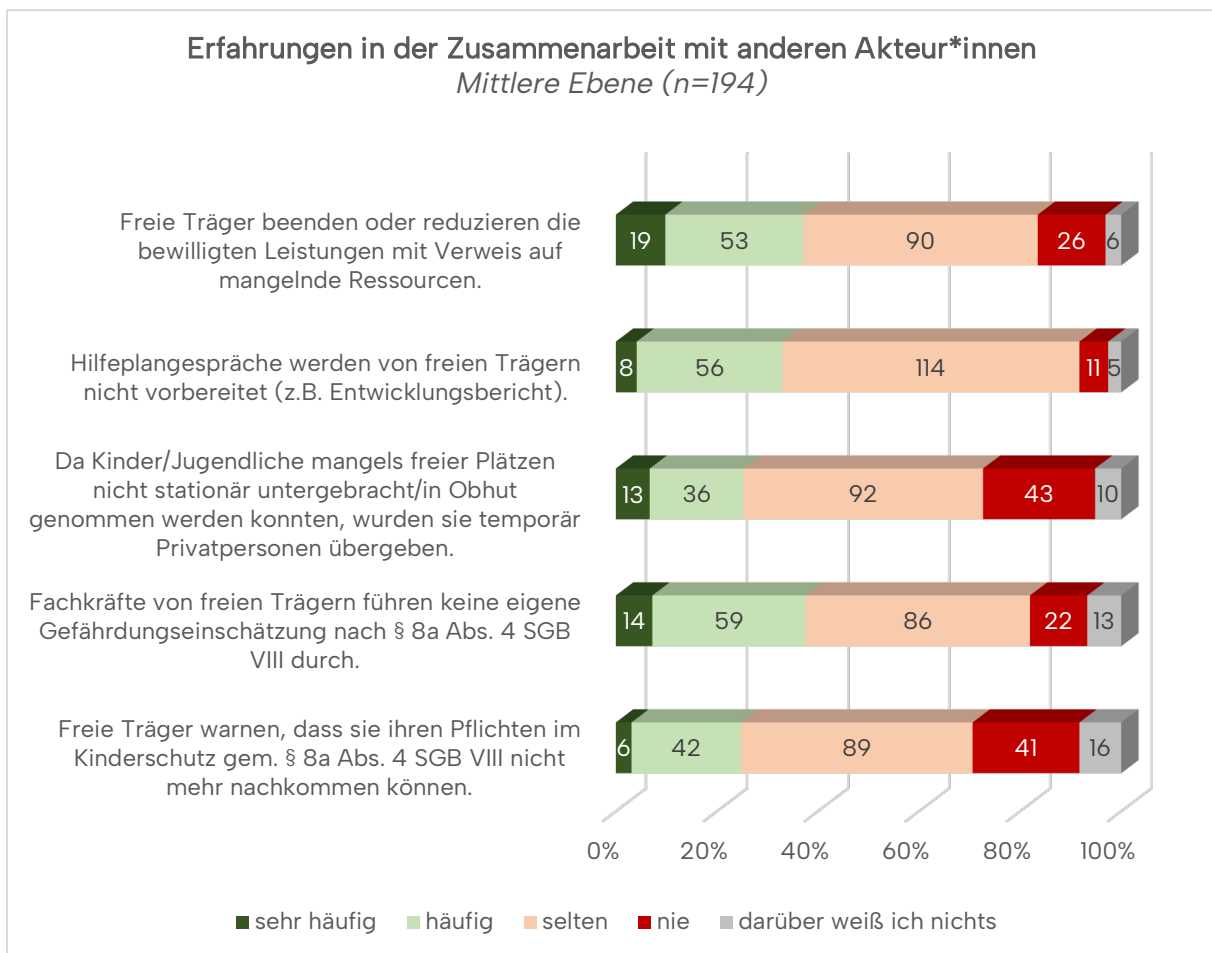


Abbildung 19: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Mittlere Leitungsebene)

Die Einschätzungen auf der Ebene der Amtsleitungen fallen insgesamt etwas weniger dramatisch aus (vgl. Abbildung 20). Sie beobachten vor allem eine Reduktion bzw. Beendigung von Hilfen aufgrund von Ressourcenmangel.

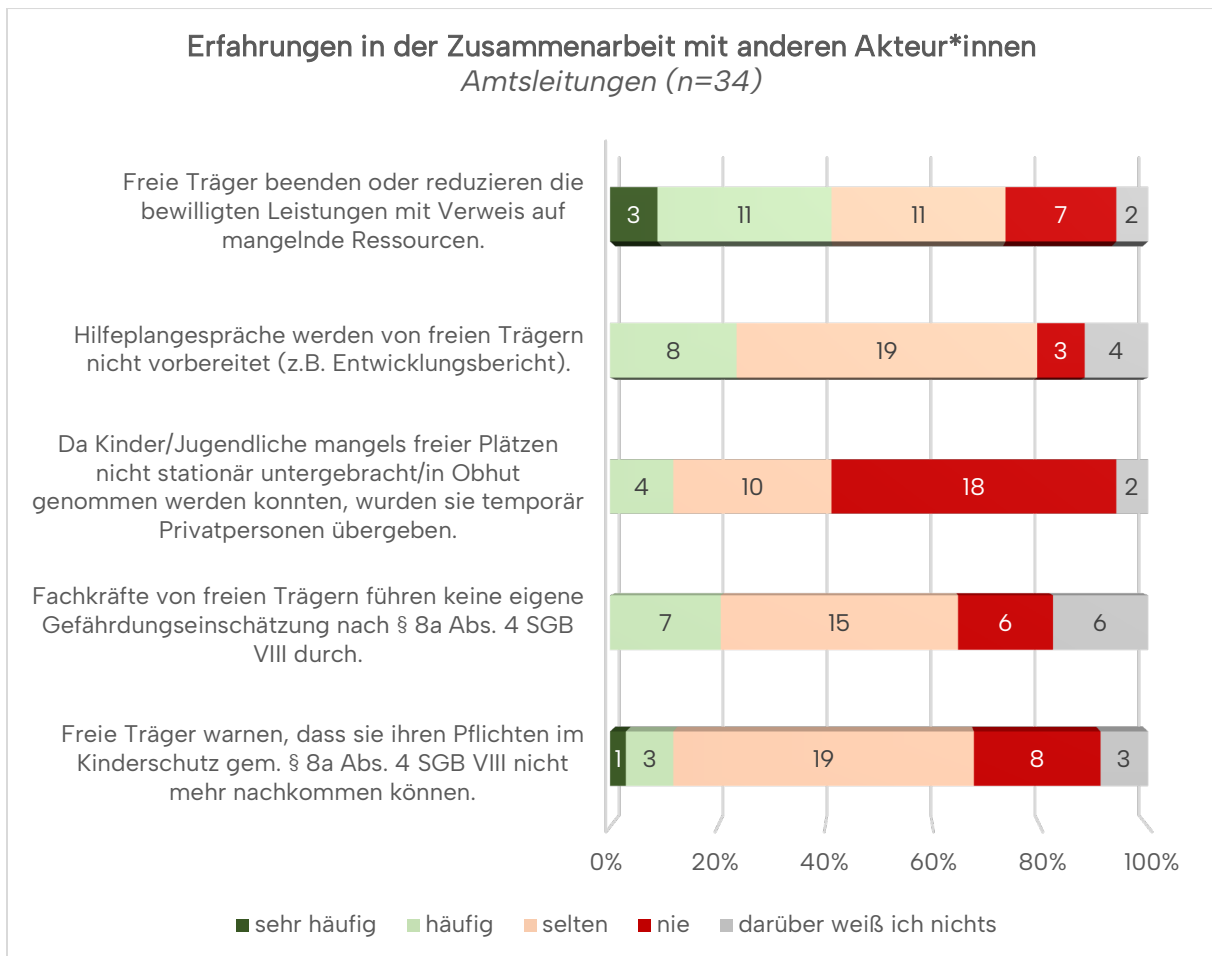


Abbildung 20: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Amtsleitungen)

Die offenen Antworten der Amtsleitungen auf die Frage nach weiteren problematischen Entwicklungen verdeutlichen zusätzliche Herausforderungen auf finanzieller<sup>17</sup>, struktureller und fachlicher Ebene<sup>18</sup>. Dabei werden insbesondere deutliche Kostensteigerungen und strukturell bedingte, finanzielle Schieflagen benannt<sup>19</sup>. Die Befragten beklagen, dass zunehmende Fallzahlen auf ein deutlich zu knappes und oft unpassendes Hilfesystem treffen und besonders für Kinder und Jugendliche mit komplexem oder herausforderndem Verhalten geeignete Plätze fehlen. Wartezeiten, Rückführungen in belastete Herkunftsfamilien und abrupte Beendigungen stationärer Maßnahmen verdeutlichen die Überlastung<sup>20</sup>. Der Mangel an erfahrenem Personal führt aus Sicht derjenigen, die dies in den offenen Angaben äußern, zu hoher Arbeitsbelastung und sinkender Qualität<sup>21</sup>.

Die skizzierten Ergebnisse verdeutlichen insgesamt vor allem eins: Die Beendigung oder Reduktion von Hilfe, schlechte bis keine Vorbereitung von Hilfeplangesprächen, die wiederholte Suche von Leistungsanbietern auf Grund wiederkehrend temporärer

<sup>17</sup> Datensätze 10, 19, 54, 66, 92, 138, S. 6

<sup>18</sup> Datensätze 10, 54, 92, 150, 166, S. 6

<sup>19</sup> Datensätze 10, 19, 54, 66, 92, 138, S. 6

<sup>20</sup> Datensätze 10, 35, 48, 54, 62, 66, 92, 106, 110, 111, 150, 166, 167, S. 6

<sup>21</sup> Datensätze 10, 106, 110, S. 6

Übergangslösungen, der Verweis, dass freie Träger im Kinderschutz ihren Pflichten nicht (mehr) nachkommen können oder die Tatsache, dass sie keine eigenen Gefährdungseinschätzungen durchführen, führen alle dazu, dass sich das Arbeitsaufkommen im zentralen Basisdienst erhöht und der Druck auf die dort tätigen Fachkräfte (weiter) steigt. Dies zeigt, dass die Situation nicht nur im Hinblick auf die zu erledigenden Aufgaben problematisch ist. Es wird auch deutlich, dass im Kinderschutz die erhoffte Verantwortungsübernahme auf Seiten der freien Träger im Kinderschutz – und vermutlich auch auf Seiten der Berufsheimträger:innen, wenn wir hier die Angaben zur Aussage, dass andere Akteur:innen ihre Verantwortung auf das Jugendamt abwälzen (vgl. Abbildung 15, Abbildung 16 und Abbildung 17), heranziehen – nur unzureichend gelingt.

## Veränderungen im Arbeitsprozess mit dem Ziel der Entlastung

Angesichts der vielfältigen Belastungserfahrungen und des Ziels, die Kernaufgaben des zentralen Basisdienstes zu bewältigen, suchen die Jugendämter nach Lösungen. Hierzu wurden die Fachkräfte im Basisdienst und die Leitungskräfte auf mittlerer Ebene nach Veränderungen im Arbeitsalltag befragt, die in Folge der angespannten Personalsituation initiiert/etabliert wurden.

Mehr als die Hälfte der Fachkräfte im Basisdienst stimmen folgenden Aspekten mit „voll und ganz“ oder zumindest mit „eher zutreffend“ zu (vgl. Abbildung 21):

- die Anzahl an Beratungsgesprächen sowie Standardprozesse (z.B. eine bestimmte Mindestanzahl an Terminen vor einer Hilfeinstallation) werden reduziert,
- der Zeitraum bis zum Erstgespräch sowie die Zeiträume zwischen Hilfeplangesprächen werden verlängert,
- Beratungsleistungen (gem. §§ 16, 17, 18 SGB VIII) werden an freie Träger/Erziehungsberatungsstellen abgegeben.



Abbildung 21: Veränderte Arbeitsprozesse aufgrund angespannter Personalsituation (Fachkräfte)

Neben diesen veränderten Aufgabenverteilungen und Arbeitsweisen berichten einige der Befragten auch über Veränderungen im Kinderschutzkontext (Abbildung 22):

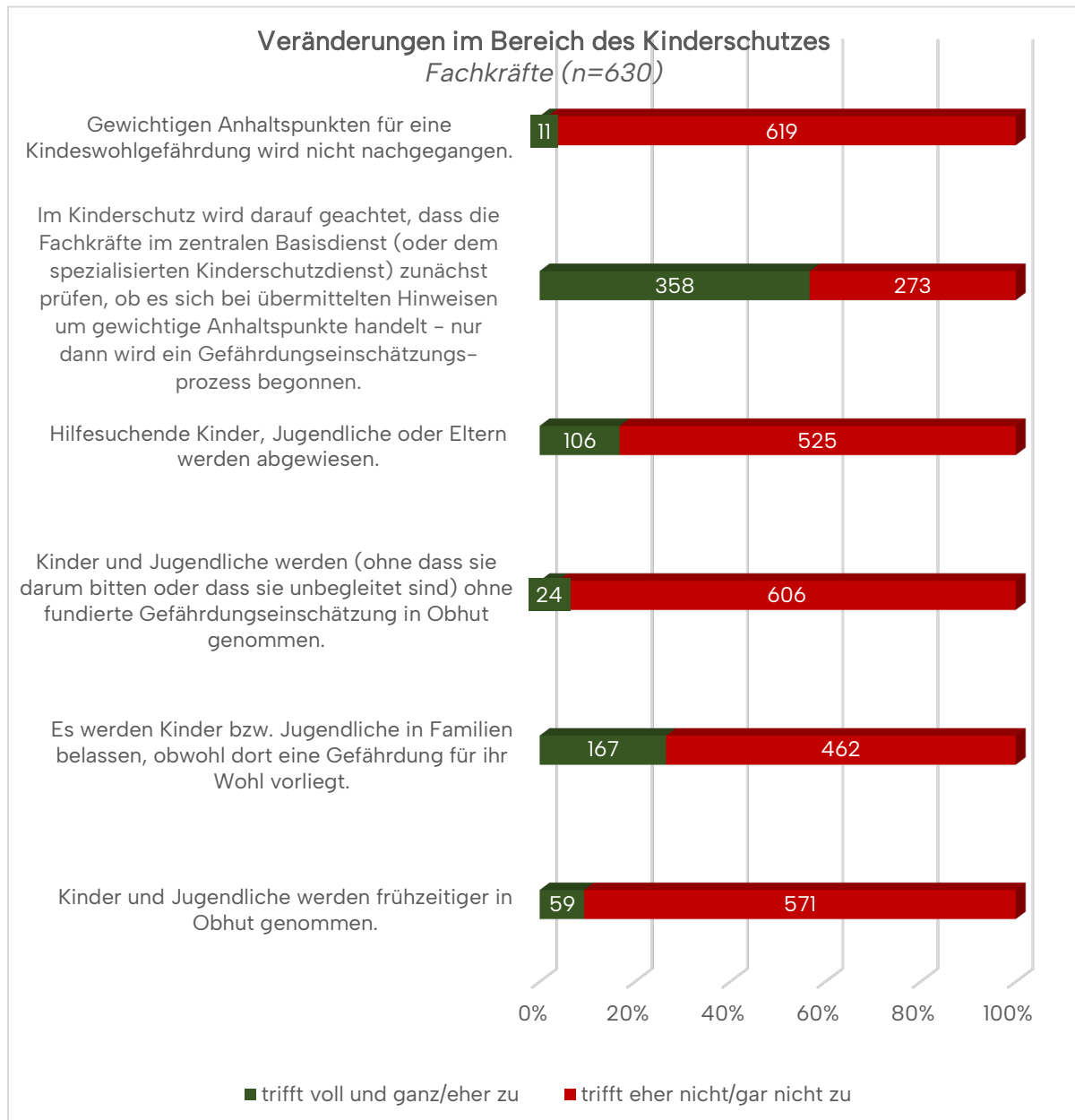


Abbildung 22: Veränderungen im Kinderschutz (Fachkräfte)

Die mittlere Leitungsebene bewertet diese Aspekte ähnlich (vgl. Abbildung 23), hier bestätigt ein vergleichsweise noch größerer Anteil die ausgewiesenen Standardanpassungen. Zudem geben mehr als 50% dieser Befragten an, dass es voll und ganz bzw. eher zutreffend ist, dass der fachliche Anspruch an die diagnostischen Prozesse im Vorfeld einer Hilfestellung reduziert und Verfahrenswege (bspw. bei der Übermittlung von Hilfeplanprotokollen, Bescheiden etc.) vereinfacht wurden, Termine digital stattfinden, um Anfahrtszeiten zu reduzieren und dass in Protokollen

ausgewiesen/vermerkt wird, wer die jeweiligen Entscheidungen getroffen hat/verantwortet. Die mittlere Leitungsebene sieht damit insgesamt stärkere Veränderungsprozesse.



Abbildung 23: Veränderte Arbeitsprozesse aufgrund angespannter Personalsituation (Mittlere Leitungsebene)

Mit Blick auf Veränderungen im Kinderschutzkontext ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 24):

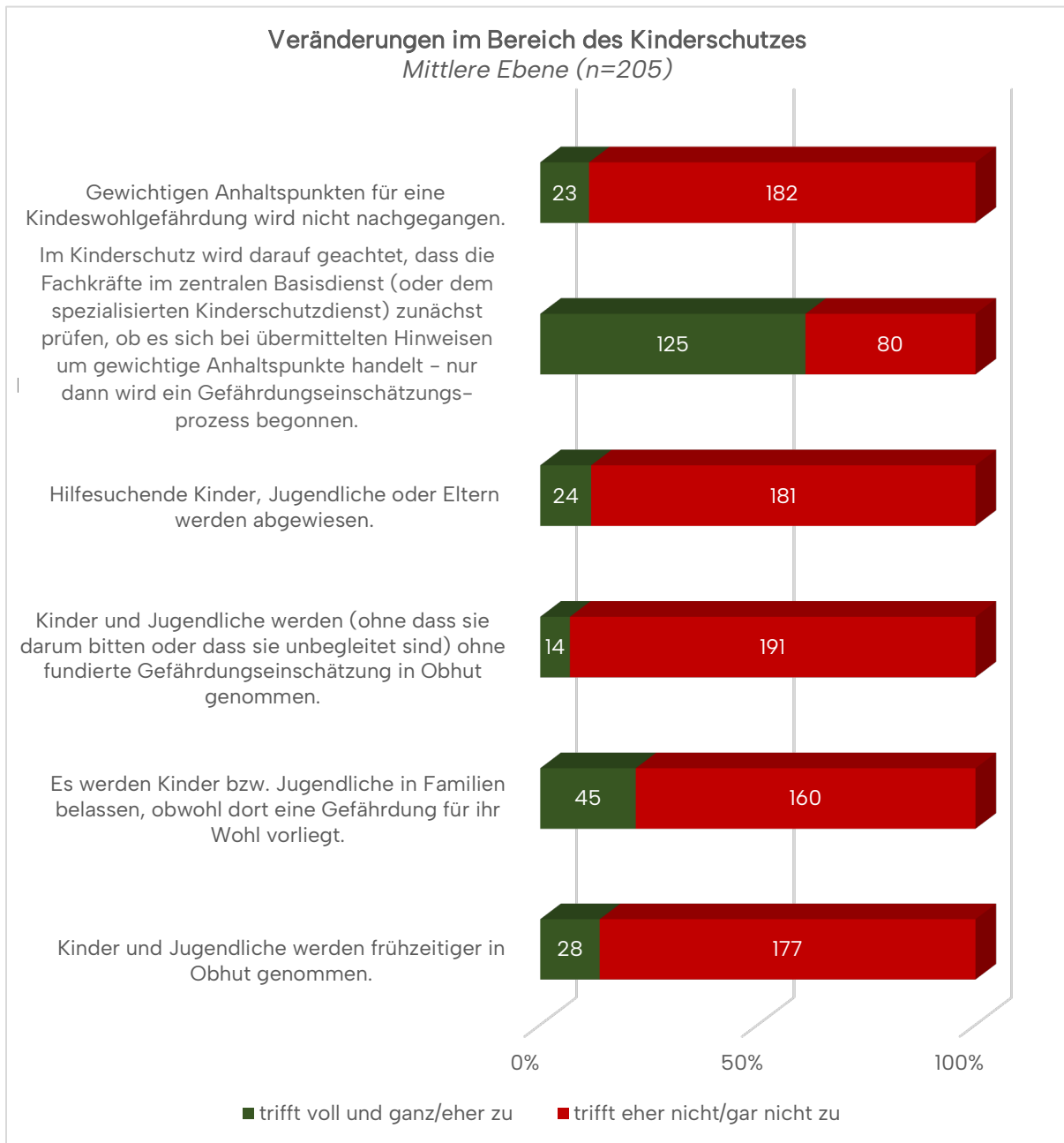


Abbildung 24: Veränderungen im Kinderschutz (Mittlere Leitungsebene)

Die (wenn auch teilweise in überschaubarem Maße) deutlich werdenden Veränderungen im Kinderschutzkontext sind in weiten Teilen kritisch zu bewerten, wie die Angabe, dass gewichtigen Anhaltspunkten für eine Kindeswohlgefährdung nicht nachgegangen wird, hilfesuchende junge Menschen bzw. Eltern abgewiesen werden, junge Menschen ohne fundierte Gefährdungseinschätzung oder früher in Obhut genommen oder aber in Familien belassen werden, obwohl dort eine Gefährdung für ihr Wohl vorliegt. Das Wunsch- und Wahlrecht der Familien kann aus Sicht der Befragten häufig nicht mehr gewährleistet

werden und Prävention tritt zugunsten akuter Krisenarbeit in den Hintergrund<sup>22</sup>. Dies korrespondiert auch mit den Angaben auf S. 29ff. zu den Einschätzungen zu problematischen Entwicklungen im Feld. Gleichzeitig verweisen die skizzierten

---

*„Insgesamt ist festzustellen dass der Bereich der pädagogischen/therapeutischen Arbeit betreffend Schule, Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrien überlastet ist und alle Systeme kurz vor dem Kollaps stehen, infolge von strukturellen Bedingungen und Fachkräftemangel“  
(FK, Datensatz 623, weitere Rückmeldungen)*

---

Erkenntnisse im Kinderschutzhandeln auch auf eine Stärkung der Aufgabenklarheit insofern, dass ein Gefährdungseinschätzungsprozess nur dann begonnen wird, wenn die bekannt gewordenen Hinweise tatsächlich als gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bewertet wurden. Dies kann sowohl als Umsetzung der durch den Gesetzgeber schon lange anvisierten

Fokussierung auf relevante Hinweise bei potenzieller Kindeswohlgefährdung gedeutet werden als auch als verschiedentlich auch in der Praxis kritisch diskutierte Verlagerung der Abklärung auf dem Jugendamt vorgelagerte Strukturen.

Weitere Veränderungen von Arbeitsprozessen auf Grund einer angespannten Fachkraftsituation werden von den Leitungskräften auf mittlerer Ebene in den offenen Antworten benannt: So seien deutliche Veränderungen in der Ausgestaltung und Steuerung von Hilfen zu verzeichnen. Zwar würden Hilfen insgesamt schneller eingeleitet, jedoch nehme die Steuerungsqualität ab und Laufzeiten insbesondere im ambulanten Bereich nähmen zu. Mehrere Rückmeldungen weisen auf einen erheblichen Zeitmangel bei der Erstellung der sozialpädagogischen Diagnostik sowie bei Beratung und Hilfeplanerstellung hin. In der Folge wird laut diesen Angaben die inhaltliche Tiefe der Verfahren reduziert: Hilfeplanprotokolle konzentrieren sich zunehmend auf Zielvereinbarungen, während der Hilfeverlauf kaum noch dokumentiert wird<sup>23</sup>. Teilweise können Hilfen auf Grundlage vereinfachter Fallvorstellungen/-vorlagen oder auch verkürzter Prozesse installiert werden<sup>24</sup>.

---

*„es sollte den Personalabteilungen, Kammereien oder der Politik gegenüber deutlich gemacht werden, dass der Versuch eine Einsparung im Bereich der Kosten zugunsten der Fachlichkeit vorzunehmen die Belastung auf die Mitarbeitenden erhöht und langfristig mehr Kosten verursacht, da Leistungen nicht passgenau sind und sich die Lagen der Familien verschlimmern und dann noch mehr Leistungen nötig sind.“  
(FK, Datensatz 106, kurzfristige Veränderung)*

---

Auch auf organisatorische Ebene werden Veränderungen benannt: Hilfeplangespräche werden teils verschoben, digital durchgeführt oder kurzfristig ausgesetzt. Zudem kommt es zu einer Reduzierung der Teilnahme an familiengerichtlichen Verfahren<sup>25</sup>. Dokumentationen werden häufig nur zeitverzögert erstellt, und eine systematische

---

<sup>22</sup> Datensätze 54, 150, S. 6

<sup>23</sup> Datensätze 31, 43, 69, 73, 120, 239, S. 9

<sup>24</sup> Datensätze 31, 62, 73, 87, 253, 239, S. 9

<sup>25</sup> Datensatz 37, S. 9

Fallrevision findet nach einzelnen Angaben nicht mehr statt<sup>26</sup>. Insgesamt deuten die Rückmeldungen auf eine Beschleunigung formaler Abläufe bei gleichzeitiger qualitativer Reduzierung der Hilfeplanung hin.

Die dargelegten Standardreduzierungen scheinen insbesondere mit Kostenersparnis in Verbindung zu stehen: Einzelne Fachkräfte geben in den offenen Antwortfeldern an, dass die Reduktion von Kosten bei der Gewährung von Hilfen priorisiert werde<sup>27</sup> – hierbei aber nur die unmittelbaren Kosten berücksichtigt werden.

Ein oberflächlicher Diagnostikprozess innerhalb des zentralen Basisdienstes trägt das Risiko in sich, dass die Passung der gewährten Hilfen und damit auch ihre Effekte eingeschränkt sein können. Wenn sich hieran wenig fundierte und sich über lange Zeiträume erstreckende Hilfeplanprozesse anschließen, innerhalb derer auch die

---

*„Dass die Jugendhilfe absolut überlastet ist und bald "stirbt", steht glücklicherweise ja bereits länger durch verschiedene Aktionen im Fokus. Es wäre schön, wenn sich Wege erarbeiten lassen, um das System langfristig zu stärken und wieder attraktiver zu machen“*

*(FK, Datensatz 521, weitere Rückmeldungen)*

---

Überprüfung der Passung der Hilfen aufgrund der größeren Zeitabstände weniger eng erfolgt, steigt – so ist zu vermuten – das Risiko, die Hilfe ohne nennenswerte Erfolge zu gestalten und abzuschließen. Für die Kommunen entstehen daraus potenziell immense Kosten. Und junge Menschen und ihre Familien machen die Erfahrung, dass die

gewährten Hilfen ihnen wenig helfen. Die Nichtpassung von Hilfen befördert darüber hinaus potenziell, dass junge Menschen als ‚Systemsprenger:innen‘<sup>28</sup> und Familien als ‚beratungsresistent‘ oder als ‚Multiproblemfamilien‘ etikettiert werden. Der Verzicht auf eine professionell gestaltete sozialpädagogische Diagnostik sowie ein entsprechendes Hilfeplanverfahren können somit gravierende Kosten auf verschiedenen Ebenen nach sich ziehen. Es wird deutlich, dass eine Auseinandersetzung damit, welche mittel- und langfristigen Folgen die berichteten Standardreduzierungen für Kommunen, Fachkräfte und insbesondere auch Adressat:innen der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe mit sich bringen (können) und ob diese bzw. welche fachlich vertretbar sind, dringend erforderlich ist.

Befragt nach ihrer Wahrnehmung, inwiefern professionelle Arbeit unter diesen Umständen möglich ist, finden sich auf den drei Ebenen im Jugendamt etwas unterschiedliche Einschätzungen (Abb. 25). Dabei zeigt sich, dass die Fachkräfte im Basisdienst die Situation deutlich skeptischer bewerten als die Amtsleitungen.

---

<sup>26</sup> Datensätze 120, 239, S. 9

<sup>27</sup> Datensätze 92, 144, 531, 650, 829, S. 6

<sup>28</sup> Eine Person gibt bspw. an, dass sich die Anzahl der ‚Systemsprenger‘ erhöht (Datensatz 101, S. 1).

Werden in Ihrem Zuständigkeitsbereich derzeit Ihre Vorstellungen von professionellem sozialpädagogischem/ sozialarbeiterischem Handeln verwirklicht?

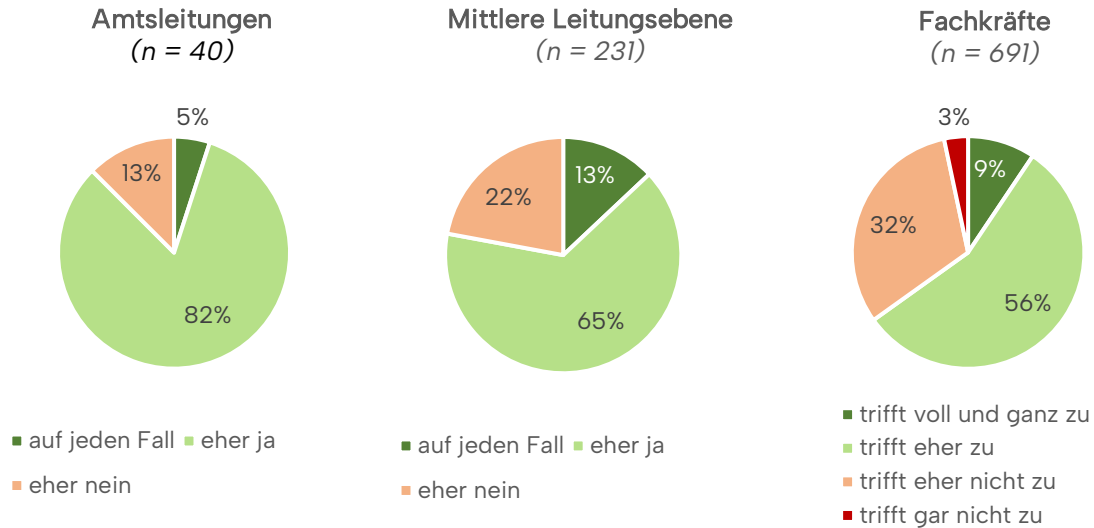


Abb. 25: Einschätzungen zur Umsetzbarkeit professionellen Handelns

Nur ein geringer Anteil der Befragten gibt an, die eigenen Vorstellungen von professionellem sozialpädagogischem bzw. sozialarbeiterischem Handeln *vollumfänglich* realisieren zu können (Amtsleitungen: 5%, n=40; Mittlere Leitungsebene: 13%, n=231; Fachkräfte: 9%, n=691). Die Mehrheit berichtet allerdings, ihre professionellen Vorstellungen *eher* verwirklichen zu können (Amtsleitungen: 82%; mittlere Leitungsebene: 65%; Fachkräfte: 56%). Ein besonders bemerkenswerter Befund besteht in der Zunahme des Anteils derjenigen, die angeben, ihre professionellen Vorstellungen eher nicht oder gar nicht umsetzen zu können, je näher sie mit den Adressat:innen selbst arbeiten: Während dies bei den Amtsleitungen lediglich 13% betrifft, steigt der Anteil bei den mittleren Leitungskräften auf 22% und bei den Fachkräften auf 35% an.

Befragt danach, was professionelle sozialpädagogische/sozialarbeiterische Arbeit im zentralen Basisdienst des Jugendamtes kennzeichnet, werden in allen drei Gruppen die fachlich fundierte Begründung von Entscheidungen und Reflexionsangebote (kollegiale Fallberatung, Supervision etc.) am häufigsten ausgewählt. Bei den Fachkräften sind es zudem eine wertschätzende, empathische und akzeptierende Beziehungsgestaltung mit den Adressat:innen und auf mittlerer Leitungsebene sowie bei den Amtsleitungen insbesondere Aufgaben- und Rollenklarheit. Bemerkenswert ist, dass bei allen drei Gruppen, der Sozialdatenschutz als vergleichsweise weniger wichtig als andere Aspekte professionellen Handelns eingeschätzt wird.

Die Teilnehmenden wurde auch gefragt, welche Gründe es für die Nichtverwirklichung von „gutem sozialpädagogischem/sozialarbeiterischem Handeln“ gibt (vgl. Abbildung 26).

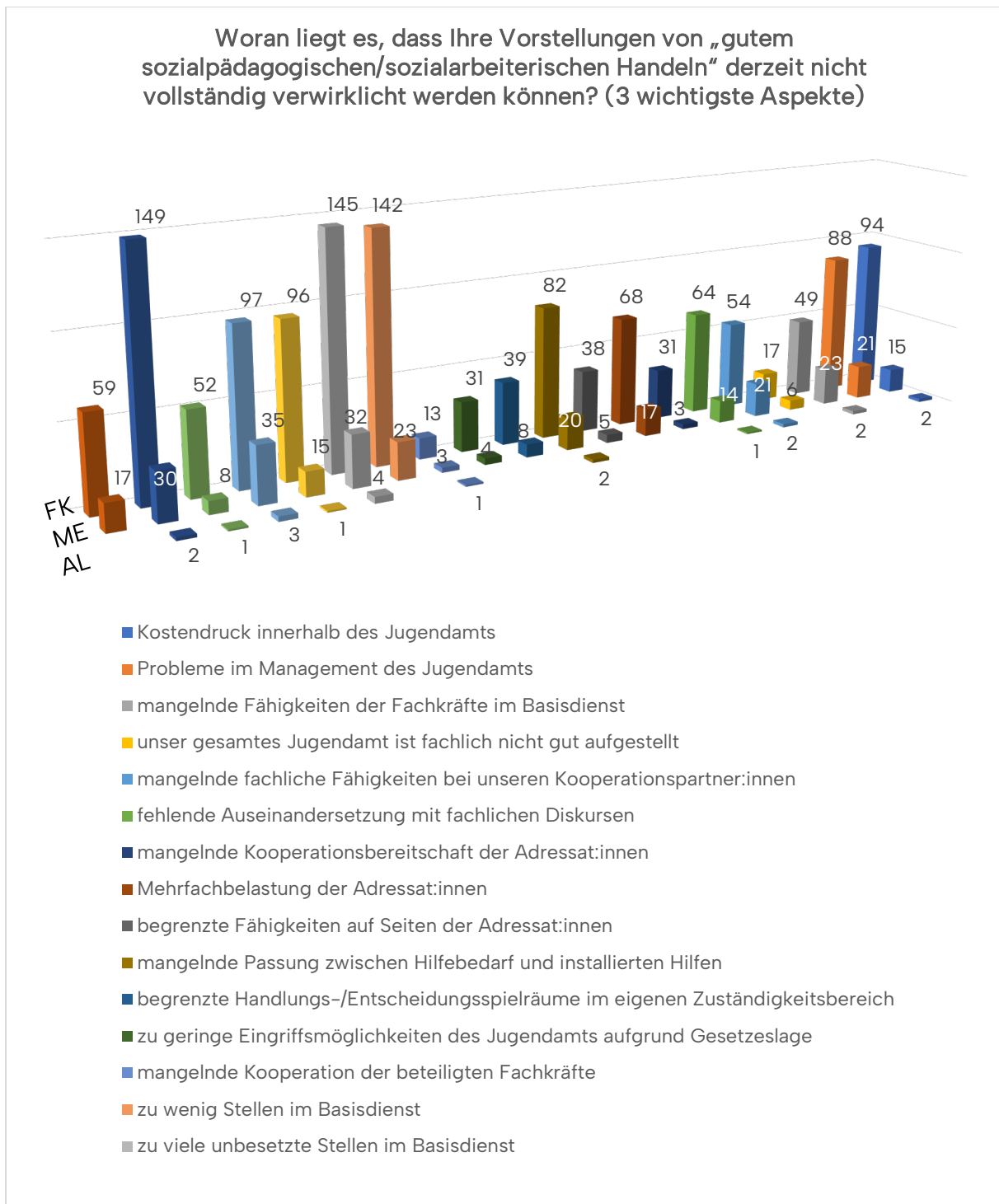


Abbildung 26: Gründe für Nichtverwirklichung von "gutem sozialpädagogischem/sozialarbeiterischem Handeln"

Als wesentliche Aspekte zur Frage, weshalb die eigene Vorstellung von gutem sozialpädagogischem/ sozialarbeiterischem Handeln nicht vollständig verwirklicht werden kann (Mehrfachantwort der drei wichtigsten Gründe), werden von den Fachkräften (n=691) folgende angegeben:

- zu viel Bürokratie (10,6%);
- zu viele unbesetzte Stellen im zentralen Basisdienst des Jugendamts (10,3%);

- zu wenig Stellen im zentralen Basisdienst (ggfs. inkl. Kinderschutzdienst) des Jugendamts (10,1%).

Diese Aspekte gehören auch sowohl bei der mittleren Leitungsebene als auch bei den Amtsleitungen die in der Mehrfachauswahl zu den am häufigsten angegebenen Gründen.

Bei der mittleren Leitungsebene steht an erster Stelle, dass es zu viele dienstjunge/unerfahrene Fachkräfte gibt (10,9%), gefolgt von zu vielen unbesetzten Stellen im zentralen Basisdienst des Jugendamts (10%) und zu viel Bürokratie (10,6%). Die Amtsleitungen sehen als schwerwiegendsten Grund zu viele unbesetzte Stellen im zentralen Basisdienst des Jugendamts (19%) sowie

---

*„Ich [...] erlebe in diesem Kontext insbesondere im Hinblick auf die neue Generation der sozialpädagogischen Fachkräfte Ratlosigkeit, Hilflosigkeit und eine zunehmend abnehmende Identifikation mit dem Berufsbild“  
(FK; Datensatz 781, weitere Rückmeldungen)*

---

zu viele dienstjunge/unerfahrene Fachkräfte (14,3%) und gleichermaßen zu viel Bürokratie, mangelnde fachliche Fähigkeiten der Fachkräfte im zentralen Basisdienst sowie Kostendruck (je 9,5%).

Bei den offenen Antworten verweisen einzelne Personen auf starke bzw. veraltete Hierarchien<sup>29</sup> bzw. auf mangelnde Führungskompetenzen und fehlende Kommunikation auf Leitungsebene als ursächlich für die begrenzte Umsetzbarkeit professionellen Handelns<sup>30</sup>.

Die Aussagen von Vertreter:innen der mittleren Ebene sind hier anschlussfähig: Hier wird auf den Aspekt von zu wenig Stabilität auf Leitungsebene<sup>31</sup> sowie eine wenig kompetente Organisationsleitung verwiesen<sup>32</sup>. Damit erscheint es relevant, nicht nur die Personalausstattung im zentralen Basisdienst

---

*„Aus meiner Sicht muss am System grundlegend etwas verändert werden um Sozialarbeit weiterhin professionell leisten zu können“  
(FK, Datensatz 413, weitere Rückmeldungen)*

---

sowie die Fachlichkeit der dort Tätigen in den Blick zu nehmen, sondern auch zu untersuchen, inwiefern organisationale sowie organisationskulturelle Aspekte die Realisierung von Professionalität im zentralen Basisdienst des Jugendamts fördern, ermöglichen oder auch behindern (Klomann et al. 2019a; Kühl 2018).

---

<sup>29</sup> Datensätze 10, 218, 452, 560, 604, S. 1

<sup>30</sup> Datensätze 52, 478, 533, 615, 654, S. 1

<sup>31</sup> Datensatz 93, 96, S. 1

<sup>32</sup> Datensatz 93, 288, 308, S. 1

---

## Hohe Identifikation mit der Tätigkeit im Jugendamt trotz starkem Belastungserleben

Bei allen Belastungen und starken Einschränkungen im Alltag aufgrund der angespannten Personalsituation wird jedoch deutlich, dass die Befragten sich trotz der Herausforderungen mit ihrem jeweiligen Arbeitsbereich im Jugendamt und den damit

---

*„Ich bin seit 21 Jahren im Jugendamt tätig. Insgesamt habe ich es nie bereut und ich liebe meine Arbeit bis heute!“  
(FK, Datensatz 23, weitere Rückmeldungen)*

---

verbundenen Aufgaben stark verbunden fühlen und ihre Identifikation mit der Tätigkeit bemerkenswert hoch ist (vgl. Abbildung 27, Abbildung 28 und Abbildung 29).

Dies ist umso eindrucksvoller als von einigen Befragten neben den o.g. Angaben im

Bereich der offenen Fragen dramatische Entwicklungen exemplarisch berichtet werden und verschiedene Fachkräfte<sup>33</sup>, aber auch Leitungskräfte auf mittlerer Ebene<sup>34</sup> die Einschätzung äußern, dass das System am Limit ist.

Alle drei Personengruppen geben insgesamt ein eher hohes Wohlfühl in ihrem beruflichen Kontext an, wobei jeweils 60–70% sich für einen anderen Beruf entscheiden würden, wenn sie noch einmal von vorne anfangen könnten.

---

*„Die ASD-Arbeit ist eine tolle, verantwortungsvolle und wichtige Tätigkeit“  
(FK, Datensatz 10, weitere Rückmeldungen)*

---

Anders als bei den anderen Personengruppen ist bei den Amtsleitungen der Anteil derjenigen, die aufgrund eines Todesfalls ihre Stelle kündigen würden, am höchsten, gleichzeitig gibt es bei ihnen ausschließlich Zustimmung zur hohen Identifikation mit den Aufgaben im Jugendamt (Abbildung 27) und die Werte sind bei allen Items bei ihnen bei „trifft voll und ganz zu“ am höchsten.

---

<sup>33</sup> Datensatz 30, 476, 521, 623, S. 28ff.

<sup>34</sup> Datensatz 137, S. 14

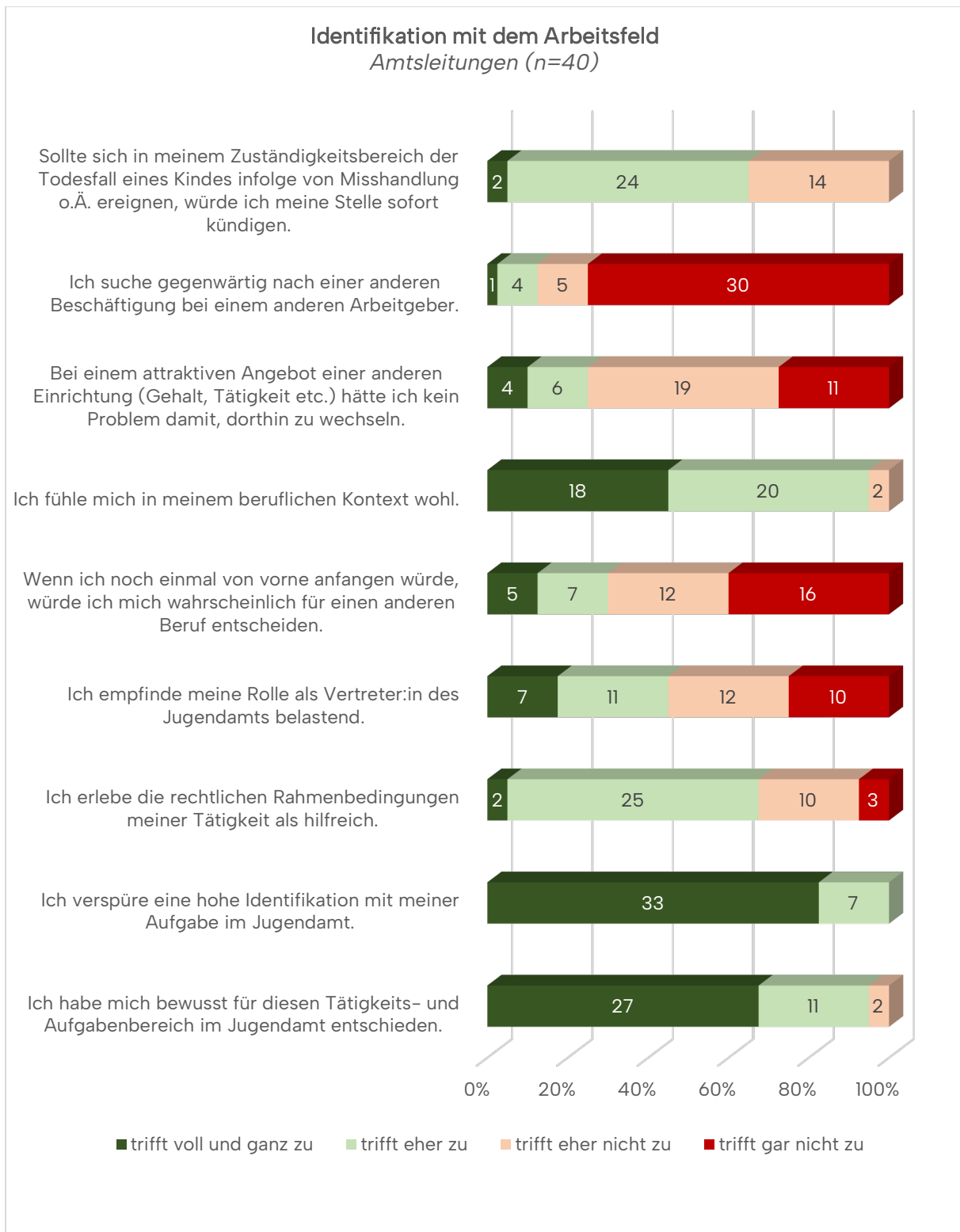


Abbildung 27: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Amtsleitungen

Während unter den befragten Amtsleitungen niemand eine sofortige Kündigung nach einem problematischen Todesfall ausschließt, sieht dies auf mittlerer Leitungsebene anders aus: Für ca. 1/3 der Befragten ist die Kündigung nach solch einem Vorfall ausdrücklich keine Option.

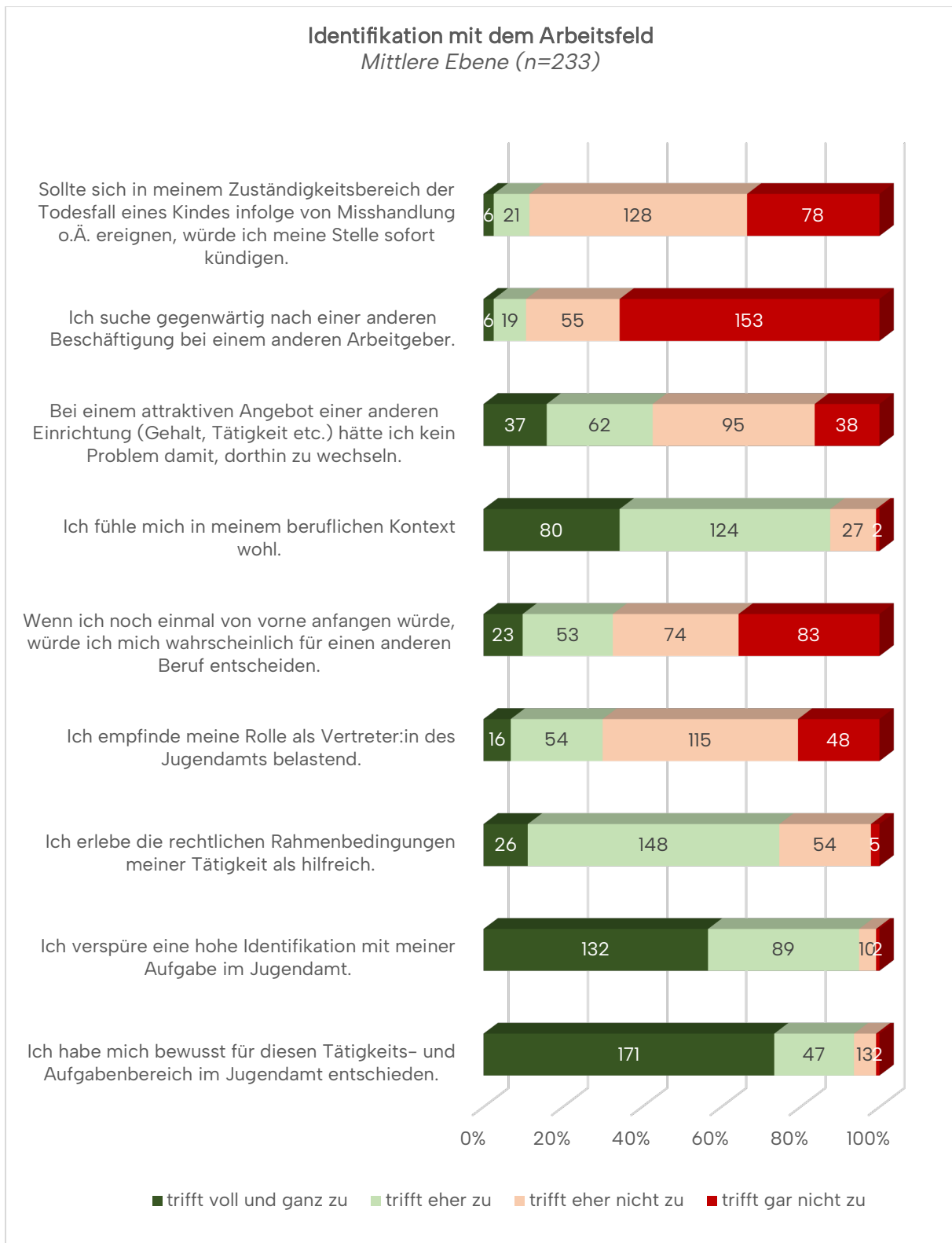


Abbildung 28: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Mittlere Ebene

Unter den Fachkräften ist die Bereitschaft, die Stelle im Falle eines Todesfalls zu kündigen, etwas höher und an den Rändern ausgeglichen: Es würden jeweils gleich viele (ca. 1/7) sofort bzw. auf keinen Fall kündigen.

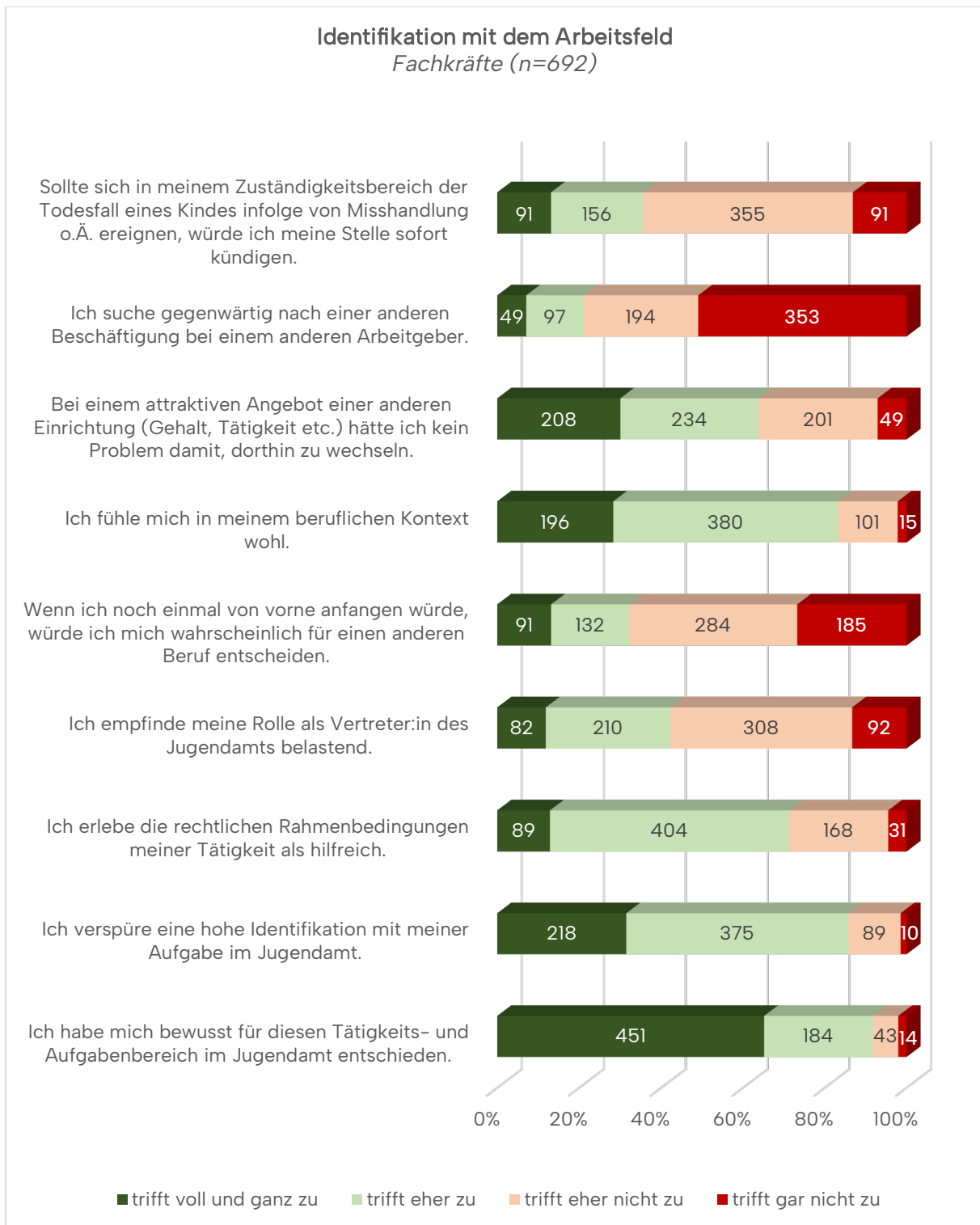


Abbildung 29: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Fachkräfte (n= 692)

In allen Gruppen liegt der Anteil derjenigen, die gegenwärtig nach einer anderen Beschäftigung suchen, bei unter einem Viertel. Dieser nimmt allerdings mit zunehmender Nähe zur Arbeit mit jungen Menschen und ihren Familien zu: Auf mittlerer Ebene sind es 10,8%, bei den Amtsleitungen 12,5% und bei den Fachkräfte 20,1%. Dies korrespondiert nur teilweise damit, die Rolle als Vertreter:in des Jugendamtes als belastend zu erleben: Bei den Fachkräften ist dies bei 42,1%, bei den mittleren Leitungsbeschäftigten bei 30,1% und

bei den Amtsleitungen bei 45% der Fall. Insgesamt ist die Bindung an diesen Tätigkeitsbereich und auch die Identifikation mit der Rolle eher positiv.

## Arbeitszufriedenheit

Die mittlere Leitungsebene und die Fachkräfte wurden hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Dabei zeigt sich bei den Führungskräften auf mittlerer Ebene (Abbildung 30) eine überwiegend hohe bis sehr hohe Zufriedenheit – insbesondere im Hinblick auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die selbständigen Entscheidungs-, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie das Aufgabengebiet. Geringer fällt die Zufriedenheit bezüglich der organisationalen Unterstützung aus. In Bezug auf das Verhältnis von Arbeitsanforderungen und Gehalt zeigt sich eine deutliche Unzufriedenheit.

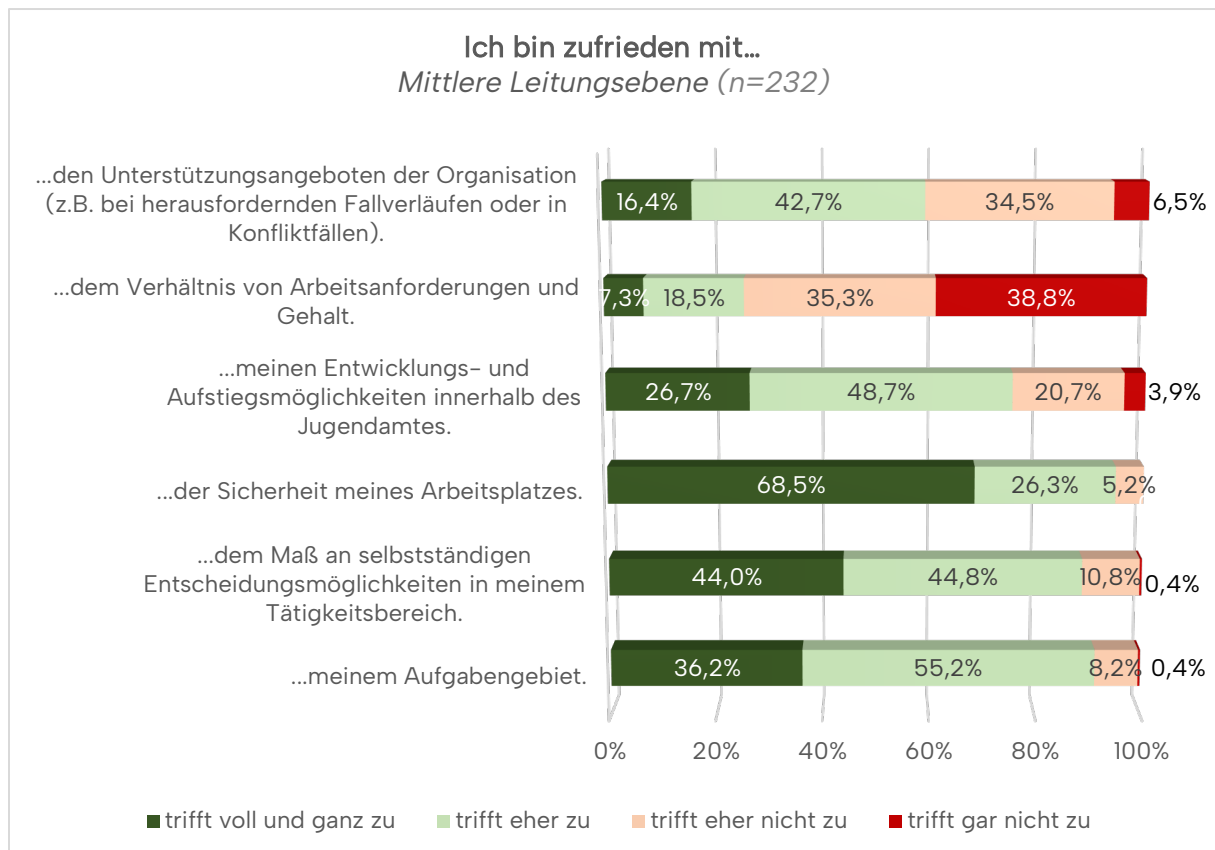


Abbildung 30: Arbeitszufriedenheit Mittlere Leitungsebene

Bei den Fachkräften (Abbildung 31) finden sich in den Angaben zur Zufriedenheit zwei stark ausgeprägte Pole, mit je drei Aspekten, die jeweils bei einem Großteil eher oder voll und ganz zutreffen – oder eher nicht bzw. gar nicht zutreffen:

- Die größte Unzufriedenheit gibt es auch hier bezüglich des Verhältnisses von Arbeitsanforderungen und Gehalt, gefolgt von den Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und der organisationalen Unterstützung.
- Sehr große Zufriedenheit hingegen gibt es im Hinblick auf das Aufgabengebiet, die selbständigen Entscheidungsmöglichkeiten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

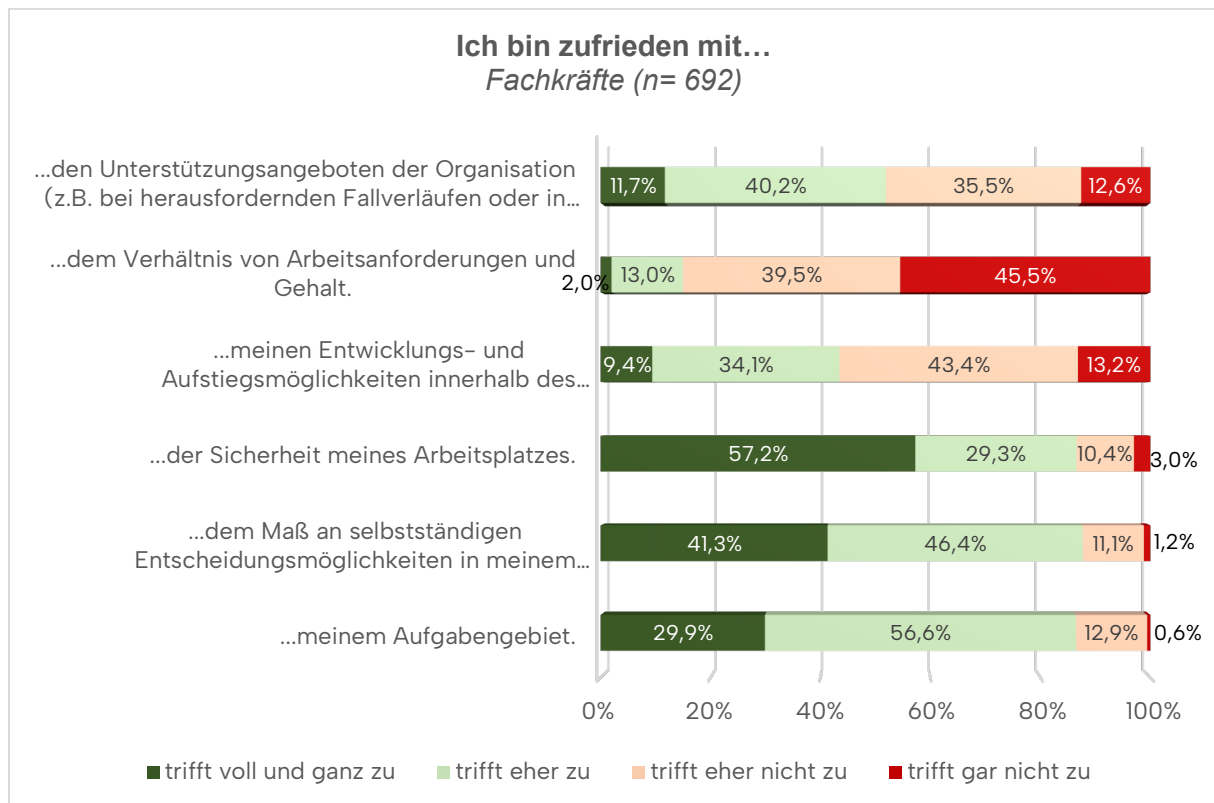


Abbildung 31: Arbeitszufriedenheit Fachkräfte

Die große Zufriedenheit mit dem Aufgabengebiet korrespondiert mit der an anderer Stelle ausgedrückten hohen Identifikation aller Befragten damit (siehe S. 48).

Die deutliche Unzufriedenheit mit dem Verhältnis von Arbeitsanforderungen und Gehalt und auch der organisationalen Unterstützung verweist auf kritische Aspekte gerade in diesem Arbeitsfeld, die in Zusammenhang mit Gratifikationskrisen, Anforderungs- und Kontrollkonflikten sowie deren Auswirkungen stehen (können) (Klomann 2023). Das Erleben, über eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu verfügen ist in zweierlei Hinsicht relevant: Zum einen sind professionelle Handlungs- und Entscheidungsspielräume wesentliche Voraussetzung zur Realisierung professioneller Sozialer Arbeit, zum anderen sind sie auch Ausdruck davon, in welchem Maß Mitarbeitenden Verantwortung übertragen wird, was wiederum als wesentlicher Motivator für Arbeitszufriedenheit gilt (Kauffeld und Schermuly 2011; Kirchner 2008, 242ff.). Die deutlichen Unzufriedenheitsaspekte auf Seiten der Fachkräfte geben damit wichtige Hinweise für Maßnahmen zur Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, die wiederum in engem

Zusammenhang zur organisationalen Bindung und Identifikation mit der Arbeit steht (Klomann 2014, 202ff. sowie 330 ff.).

## Krankheitstage und Überstunden

Die hohe Identifikation mit dem Arbeitsfeld und Zufriedenheit mit dem Aufgabengebiet dokumentieren sich auch in den Angaben zu vergleichsweise niedrigen Krankheitsausfällen bei den Befragten (vgl. Abbildung 32).

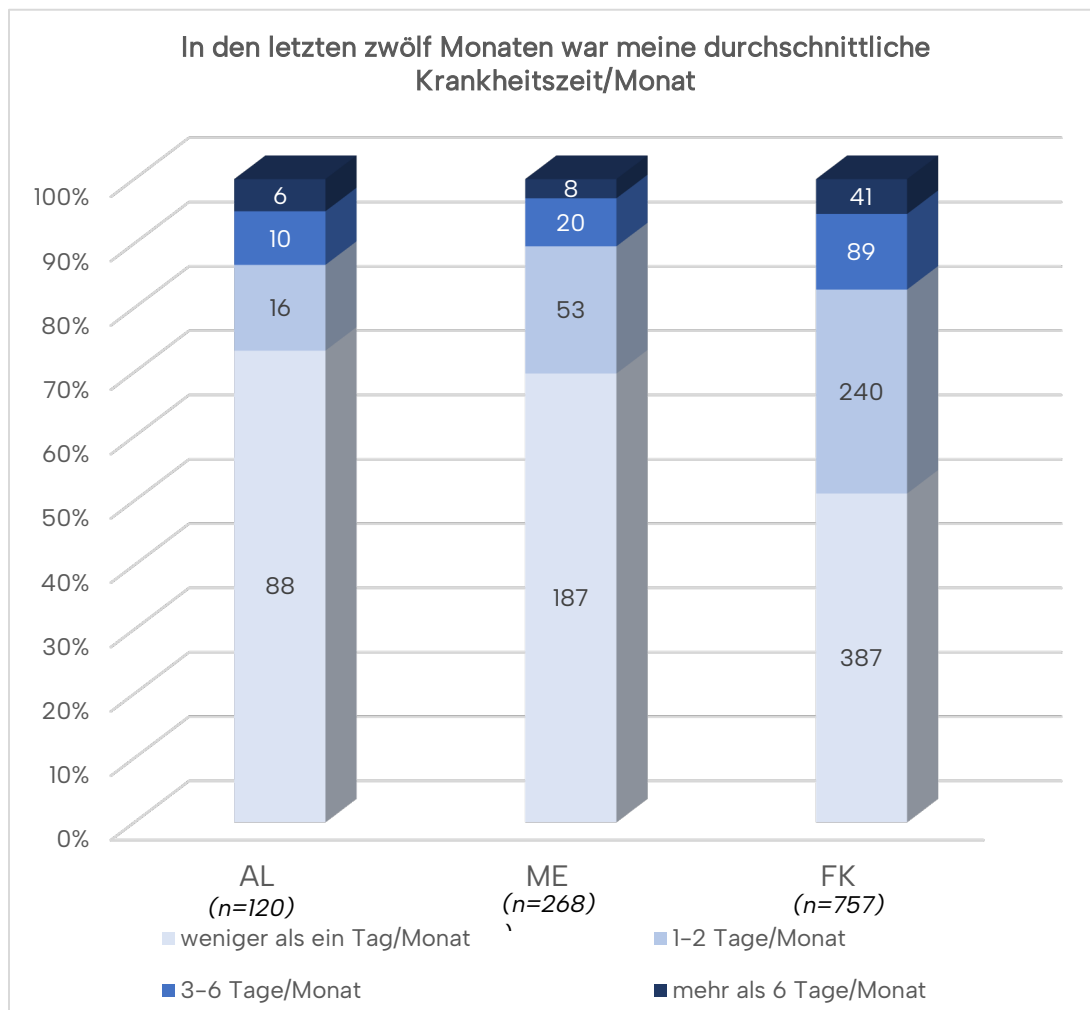


Abbildung 32: Krankheitsausfälle bei Amtsleitungen, Mittlerer Leitungsebene und Fachkräften

Auch das Ausmaß an Überstunden, die die Befragten angeben, liegt erstaunlich niedrig (vgl. Abbildung 33).

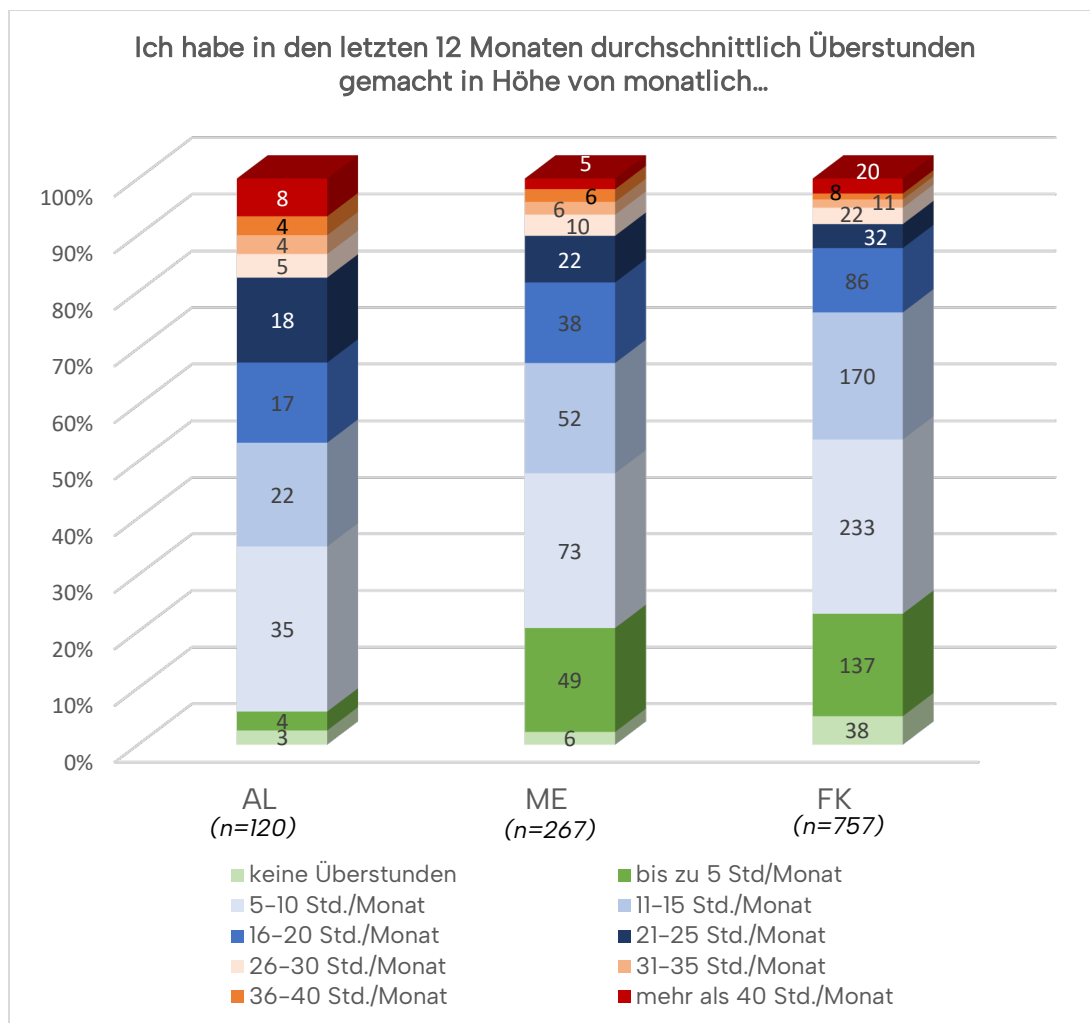


Abbildung 33: Überstunden von Amtsleitungen, Mittlerer Leitungsebene und Fachkräften

Diese Befunde sind allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass aufgrund eines Creaming-Out im Rahmen der Selbstauswahl an der Studie vor allem besonders engagierte Fachkräfte teilnahmen und sich krankheits- oder überstundenbedingte Belastungsangaben daher in Grenzen halten können.

## Lösungsansätze in den Jugendämtern

Als Reaktion auf die teils prekäre Fachkräftesituation wurden seitens der Jugendämter verschiedene Maßnahmen zur Personalakquise etabliert.

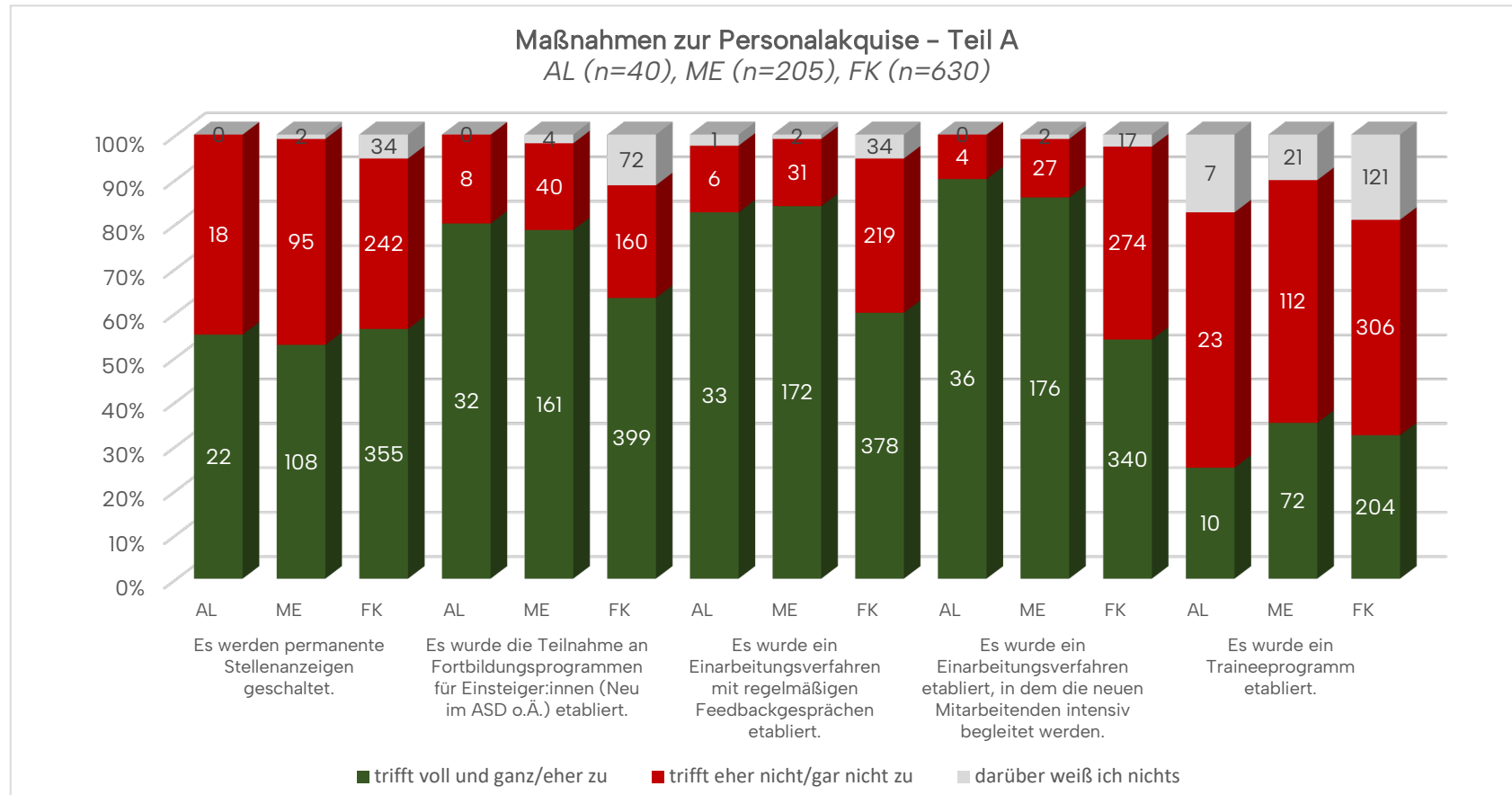


Abbildung 34: Maßnahmen zur Personalakquise (Teil A)

Hierbei zeigen sich über die drei Personengruppen hinweg vier Ansätze, denen über die Hälfte der Befragten jeweils „voll und ganz“ oder „eher“ zustimmen (vgl. Abbildung 34):

- für die Akquise werden permanente Stellenanzeigen geschaltet,
- im Onboardingprozess werden Fortbildungsprogramme für Einsteiger:innen, wie „Neu im ASD“ o.ä., etabliert,
- die Einarbeitungsphase ist durch regelmäßige Feedbackgespräche sowie
- eine intensive Begleitung der neuen Mitarbeitenden gekennzeichnet.

Sowohl Amtsleitungen als auch Leitungen auf mittlerer Ebene benennen insgesamt ein breites Portfolio an Maßnahmen, mit denen neue Mitarbeiter:innen gewonnen bzw. eingearbeitet und gebunden werden sollen. Unter den Fachkräften sind manche der Ansätze vergleichsweise weniger bekannt – u.a. wenn es um strukturelle Aspekte wie die Gestaltung von Auswahlverfahren, Kooperationen mit anderen Jugendämtern, die Schaffung von Praktikumsstellen oder Traineeprogramme geht. Insgesamt wird deutlich, dass begleitete Einarbeitungsphasen im Vordergrund stehen, während institutionenübergreifende Kooperationen, finanzielle Anreize für die Tätigkeit im Basisdienst oder dienstliche Freistellungen für die Begleitung der Einarbeitung nur marginal eine Rolle spielen (vgl. Abbildung 35).

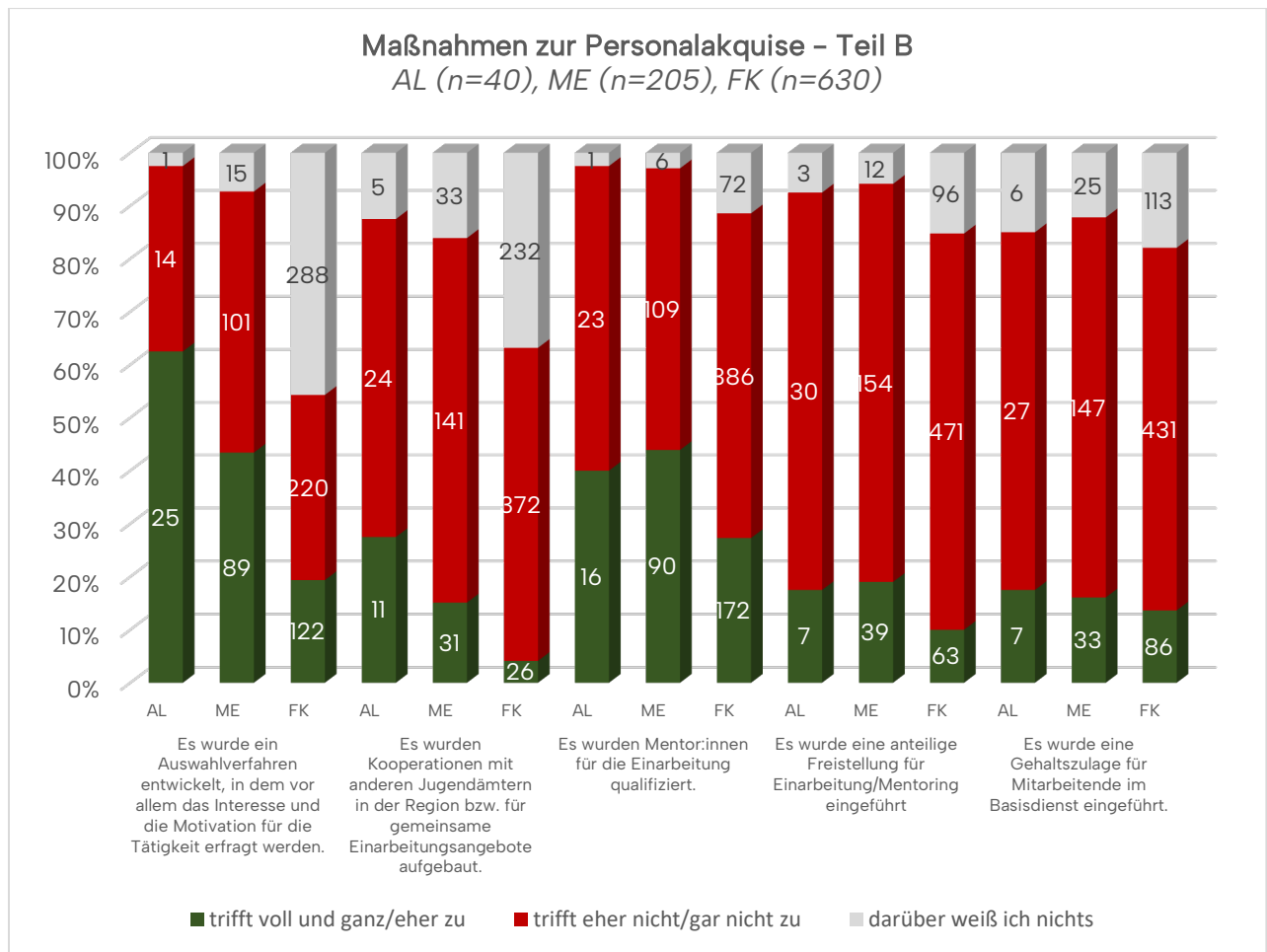


Abbildung 35: Maßnahmen zur Personalakquise (Teil B)

In den offenen Antworten zeigt sich ein Bild der Ernüchterung bei verschiedenen Befragten auf mittlerer Leitungsebene, da bei ihnen bisher keine derartigen Maßnahmen getroffen wurden<sup>35</sup>. Gleichzeitig berichten zahlreiche Befragte auf mittlerer Leitungsebene von weiteren Maßnahmen, u.a.

- bessere Werbung<sup>36</sup>,
- Ausbau der Kooperation mit Hochschulen durch Teilnahme an Praxismessen<sup>37</sup> oder der Übernahme von Lehraufträgen<sup>38</sup>,
- Verbesserung der Personalakquise, z.B. Etablierung eines neuen Vergütungskonzeptes<sup>39</sup>, Teilnahme an der Vertiefungspur ASD<sup>40</sup>, Bezahlung während der Praxisphasen im Studium<sup>41</sup>,

<sup>35</sup> Datensatz 33, 211, 62, 61, S. 5

<sup>36</sup> Bspw. Datensatz 36, 49, 51, 67, 97, 205, 254, 297, S. 4

<sup>37</sup> Datensatz 252, 253, 273, S. 4

<sup>38</sup> Datensatz 112, 216, 253, 274, S. 4

<sup>39</sup> Datensatz 43, 69, 73 S. 4

<sup>40</sup> Datensatz 51, S.4

<sup>41</sup> Datensatz 67, 108, 274, S. 4

- Veränderungen im Bewerbungsprozess durch die Möglichkeit der Hospitation<sup>42</sup>, das Angebot eines Teamgesprächs im Bewerbungsprozess<sup>43</sup> sowie die Vorreservierung von Zeitfenstern für potentielle Bewerbungsgespräche,
- Konzeptionierung und Verbesserung der Einarbeitungsphase<sup>44</sup>,
- Benefits wie Jobfahrräder<sup>45</sup>, Deutschlandticket<sup>46</sup> oder Kostenübernahme für das Fitnessstudio<sup>47</sup>.

Auf Ebene der Fachkräfte wird vereinzelt kritisiert, dass Vorschläge zur Personalgewinnung nicht angenommen würden<sup>48</sup> oder auch, dass keine Aktivitäten unternommen würden<sup>49</sup>. Andererseits wird auch von einer Mitarbeitendenbefragung zum Thema Personalgewinnung<sup>50</sup> bzw. von einer Fortbildung für Führungskräfte zu diesem Thema<sup>51</sup> erzählt. Bezüglich des Ausbaus von Werbung, Kooperation mit Hochschulen, Veränderungen in der Bewerbungs- und Berufseinmündungsphase oder den o.g. Benefits entsprechen die offenen Angaben denen der mittleren Leitungsebene. Als positiv geben einzelne Fachkräfte an, dass mehr Zeit für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen eingeräumt wird<sup>52</sup>.

---

*„Alles dauert ewig, Probleme werden jahrelang auf die lange Bank geschoben, Nachbesetzung von Stellen hakt nicht nur wegen fehlender Fachkräfte, sondern wegen fehlender Ausschreibungen“  
(FK, Datensatz 215, kurzfristige Verbesserung)*

---

Unter den Amtsleitungen wird an Aktivitäten zur Gewinnung von qualifiziertem Personal in den offenen Rückmeldungen die öffentliche Sichtbarkeit des Jugendamts betont, aber auch von Recruiting-Kampagnen, Werbung und weiteren Aktionen zur Fachkräftegewinnung berichtet<sup>53</sup>.

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass die Jugendämter bereits vielseitige Maßnahme zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften entwickelt und etabliert haben – und dass auch auf Ebene der Fachkräfte die diesbezüglichen Bemühungen (überwiegend) wahrgenommen werden. Sichtbar wird aber auch, dass Maßnahmen wie Gehaltszulagen für Mitarbeitende im Basisdienst, die Qualifizierung von Mentor:innen oder auch die Freistellung von Mitarbeiter:innen für die Einarbeitung bzw. das Mentoring bisher mehrheitlich nicht realisiert sind.

---

<sup>42</sup> Datensatz 45, 105, 161, S. 5

<sup>43</sup> Datensatz 279, S. 5

<sup>44</sup> Datensatz 51, 316, 51, 124, S. 4

<sup>45</sup> Datensatz 52, S. 5

<sup>46</sup> Datensatz 73, S. 5

<sup>47</sup> Datensatz 52, S. 5

<sup>48</sup> Datensatz 458, 464, S. 4

<sup>49</sup> Datensatz 10, 51, 77, 102, 188, 236, 237, 238, 313, 321, 421, 458, 533, 567, 596, 628, 654, 779, 820, 854, S. 4

<sup>50</sup> Datensatz 123, S. 4

<sup>51</sup> Datensatz 123, S. 4

<sup>52</sup> Datensatz 162, 218, 416, 844, S. 4

<sup>53</sup> Datensätze 10, 12, 70, 90, 166 (AL)

## Veränderungsbedarfe und -perspektiven

Neben den Berichten über schon erfolgende Maßnahmen wurde auch nach Veränderungsbedarfen gefragt, um die aktuelle Situation zu verändern, konkret: um die Tätigen im Basisdienst zu entlasten.

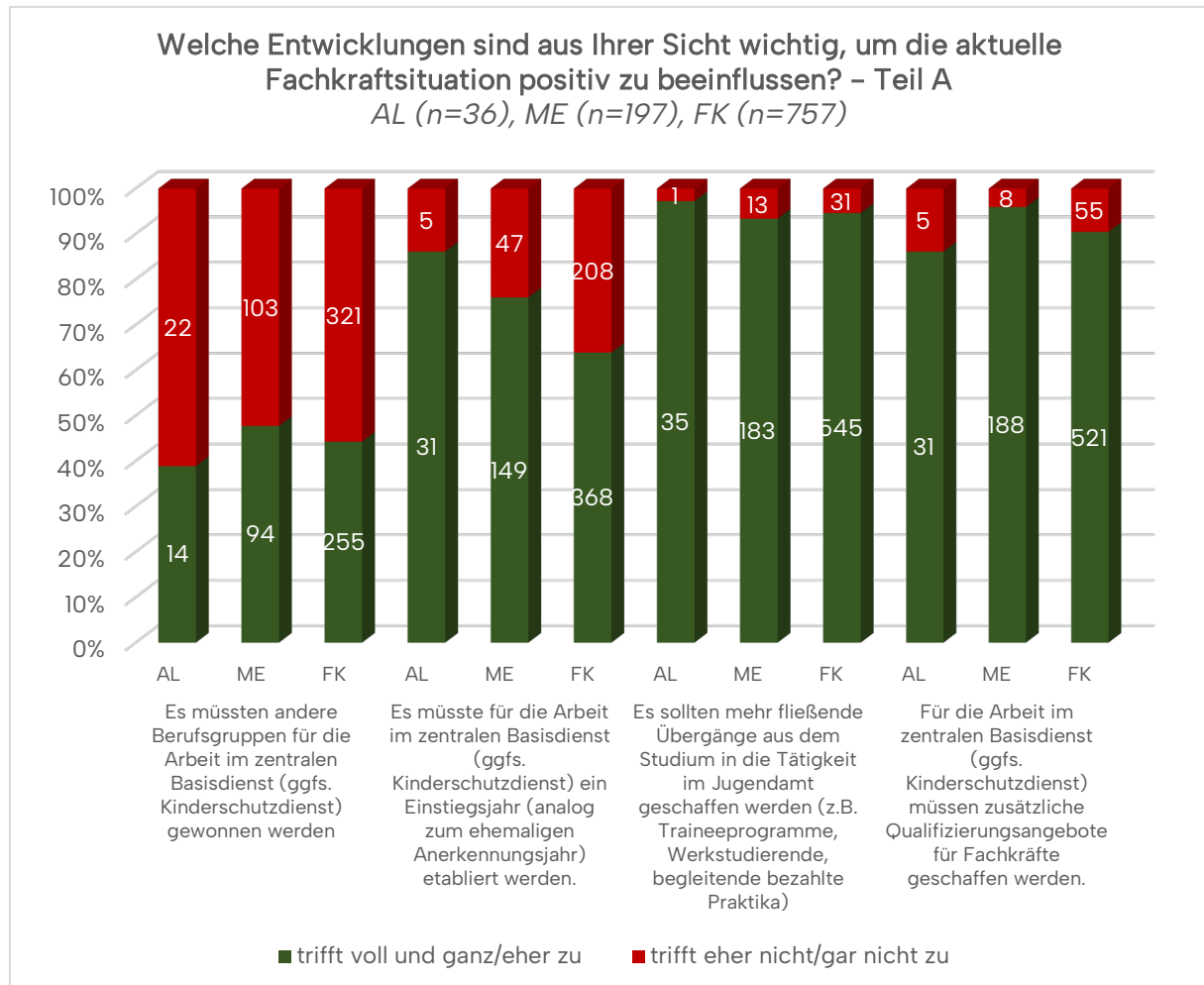


Abbildung 36: Forderungen für den Umgang mit der Personalsituation (Teil A)

Drei Ansatzpunkte zur Verbesserung der Fachkraftsituation in den Jugendämtern stoßen bei dem jeweils größten Teil in allen Befragtengruppen (vgl. Abbildung 36) auf breite Zustimmung:

- Qualifizierung für den und im zentralen Basisdienst: Es wird gefordert, für die Arbeit im zentralen Basisdienst zusätzliche Qualifizierungsangebote zu schaffen.
- Fließende Übergänge vom Studium in den zentralen Basisdienst (ASD): Die Befragten wünschen sich Übergangsmo- dellen zwischen Studium und praktischer Tätigkeit, beispielsweise durch Traineeprogramme, Werkstudierendenstellen oder bezahlte studienbegleitende Praktika.
- Einführung eines Einstiegsjahres: Die Befragten bejahen, dass analog zum (in vielen Bundesländern ehemaligen) postgradualen Anerkennungs- jahr ein strukturiertes

Einstiegsjahr für den zentralen Basisdienst eingeführt werden soll, um eine fundierte Einarbeitung zu gewährleisten.

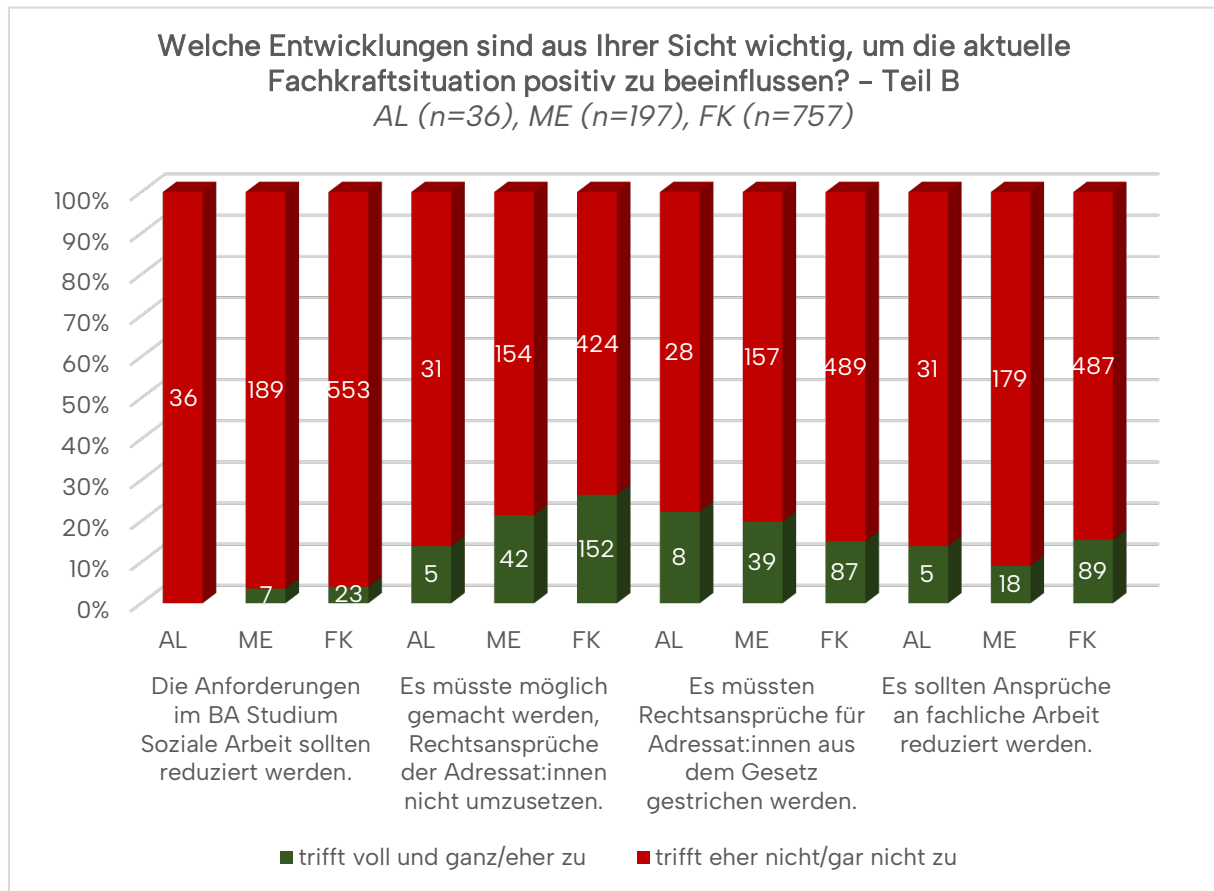


Abbildung 37: Forderungen für den Umgang mit der Personalsituation (Teil B)

Eindeutig abgelehnt wird allerdings von jeweils der Mehrheit in allen drei Befragtengruppen die Reduzierung von Anforderungen im BA-Studium der Sozialen Arbeit oder fachlicher Standards bzw. die Streichung gesetzlicher Rechtsansprüche für Adressat:innen (vgl. Abbildung 37). Ebenso wird die Möglichkeit, bestehende Rechtsansprüche nicht umzusetzen, zurückgewiesen. Damit wird deutlich, dass es trotz hoher Belastungen für die Fachkräfte keine Option ist, grundlegende Standards abzuschaffen. Vielmehr ist bemerkenswert, dass unter den gegebenen Umständen weiterhin an fachlicher Qualität wo möglich festgehalten wird und Standardabsenkungen – so lassen sich die Befunde deuten – nur als allerletztes Mittel in der Not betrachtet werden, das jedoch nicht als Dauerlösung gelten kann.

Die offenen Antworten untermauern diese Erkenntnisse: Auf mittlerer Leitungsebene fordern verschiedene Personen eine bessere Vorbereitung im Studium auf die Tätigkeit im zentralen Basisdienst<sup>54</sup> und es wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass das Ausbildungsniveau nicht sinken dürfe<sup>55</sup>. Darüber hinaus wird eine Verbesserung der

<sup>54</sup> Datensatz 21, 40, 97, 99, 120, 121, 195, 195, 196, 225, 252, 261, 274, 288, 304, S. 11

<sup>55</sup> Datensatz 70, S. 12

Studieninhalte<sup>56</sup> und die realistische Darstellung Tätigkeit im zentralen Basisdienst im Studium<sup>57</sup> als erforderlich benannt. In vielen Äußerungen wird auch die öffentliche Wahrnehmung des Jugendamts problematisiert und gefordert, dass sich dies verändert und dieses für die Kinder- und Jugendhilfe zentral relevante Arbeitsfeld und die darin tätigen Fachkräfte mehr Anerkennung bekommen. Dieses Bedürfnis und der hohe Druck im Feld spiegeln sich auch in den außergewöhnlich zahlreichen und ausführlichen Äußerungen am Ende des Fragebogens, in denen viele der Befragten ihren Dank für diese Erhebung und die Hoffnung, dass sich dadurch auch auf politischer Ebene etwas bewegt, ausdrücken.

---

*„Die ASD-Arbeit ist eine tolle, verantwortungsvolle und wichtige Tätigkeit. Alle (auch die in dieser Umfrage abgefragten) Probleme sind seit Jahren bekannt, ebenso die Lösungsmöglichkeit. Es liegt nun an den (politisch) Verantwortlichen, tätig zu werden – oder eben auch mal die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass sie nicht tätig werden“  
(FK, Datensatz 10)*

---

## Schlussgedanken

Die Befunde der Studie zur Fachkräftesituation im zentralen Basisdienst (ASD) der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (FaSiBa) verweisen auf die vielfachen Herausforderungen in diesem Arbeitsfeld. Dazu gehört auch die perspektivische Entwicklung der generationalen Zusammensetzung der Personalstruktur, die sich auch in der erreichten Stichprobe spiegelt. Sowohl der perspektivische Verlust erfahrener Fachkräfte als auch der hohe Anteil dienstjunger Fachkräfte bei insgesamt mangelnden Personalressourcen verstärken die Herausforderungen für eine langfristige Sicherung von Fachlichkeit und Aufrechterhaltung der institutionellen Arbeitsfähigkeit und erfordern ein frühzeitiges und kontinuierliches Management dieser Personalstrukturen.

Bei allen Befragtengruppen wird eine hohe (Arbeits-)Belastung sichtbar, die sich sowohl auf das eigene Wohlbefinden als auch auf die Bedingungen für die Erfüllung fachlicher Standards auswirkt. Es wird von Veränderungen in der Erbringung der Aufgaben des Jugendamts – und auch bei anderen Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe – berichtet, die maßgeblich die Qualität der Arbeit betreffen und insbesondere für die Adressat:innen der Kinder- und Jugendhilfe gravierende Folgen mit sich bringen (können). Dabei entsteht ein Spannungsfeld zwischen den Erwartungen an und das Bemühen um die Absicherung und Aufrechterhaltung fachlicher Standards unter den dargestellten Limitierungen im Arbeitsalltag. Umso erstaunlicher ist die sehr hohe Identifikation mit dem Berufsfeld und das Anliegen, professionelles Handeln trotz dieser Einschränkungen aufrechtzuerhalten. Hierin liegt ein besonderes Potential trotz der herausfordernden Gesamtsituation in der Kinder- und Jugendhilfe positive Entwicklungen zu ermöglichen. Die bereits initiierten

---

<sup>56</sup> Datensatz 105, 141, 144, 267, 290, 325, 351, 358, 389, 570, 615, 653, 659, 769, 795, 796, 820, S. 16

<sup>57</sup> Datensatz 105, 144, S. 16

---

Maßnahmen zur Sicherstellung des Leistungsangebotes und des Kinderschutzes und zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal untermauern dies<sup>58</sup>. Gleichzeitig verweisen die skizzierten Befunde auf den Bedarf einer weitergehenden und nachhaltigen Auseinandersetzung mit den Anforderungen eines sowohl für Fachkräfte als auch für die Adressat:innen und Nutzer:innen der Angebote des zentralen Basisdienstes bewältigbaren Umgangs mit der aktuellen Fachkraftsituation sowie der damit einhergehenden Herausforderungen. Die Frage bleibt, wie dies angesichts möglicher sozialpolitischer Entwicklungen abgesichert werden kann.

---

<sup>58</sup> Weitergehende Eindrücke und Anregungen aus Sicht von Jugendamtsleitung, ASD-Leitung und Fachkräften im ASD siehe Mahmood 2025; Weber 2025; Haves et al. 2025.

## Literaturverzeichnis

Autor:innengruppe Forschungsverbund DJI/TU Dortmund (2024): Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Bestand | Lücken | Gewinnung | Bedarfe in NRW. Online verfügbar unter <https://www.wbv.de/shop/Fachkraefte-in-der-Kinder-und-Jugendhilfe-176973>, zuletzt geprüft am 13.11.2025.

Autor:innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2024): Kinder- und Jugendhilfereport 2024. Eine kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel. Eine kennzahlenbasierte Analyse mit Schwerpunkt zum Fachkräftemangel. Online verfügbar unter [https://www.pedocs.de/volltexte/2024/29463/pdf/Kinder\\_und\\_Jugendhilfereport\\_2024.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2024/29463/pdf/Kinder_und_Jugendhilfereport_2024.pdf), zuletzt geprüft am 13.11.2025.

Breuer-Nyhsen, Julia; Klomann, Verena (2024): Profile mit Bedacht schärfen, statt überhastete Maßnahmen umzusetzen. Ein Plädoyer gegen De-Professionalisierung in Zeiten des Fachkräftemangels. In: *Sozial Extra* (3/2024). DOI: 10.1007/s12054-024-00696-7.

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2020): Der Jugendamts Monitor. Aufgaben – Trends – daten. Online verfügbar unter [https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer\\_public/fa/4b/fa4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf](https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer_public/fa/4b/fa4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf), zuletzt geprüft am 14.03.2025.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) (2024): 17. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Online verfügbar unter <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/17-kinder-und-jugendbericht-244628>, zuletzt geprüft am 05.12.2025.

Burstedde, Alexander; Tiedemann, Jurek (2025): IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028. Aktualisierung mit Daten bis 2023. Allgemeine Trendabschwächung. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW-Report 34). Online verfügbar unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report\\_2025-IW-Arbeitsmarktfortschreibung-bis-2028.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-IW-Arbeitsmarktfortschreibung-bis-2028.pdf), zuletzt geprüft am 18.07.2025.

Dewe, Bernd; Stüwe, Gerd (2016): Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionskonzeptes für die Soziale Arbeit: in memoriam Wilfried Ferchhoff. Unter Mitarbeit von Wilfried Ferchhoff. 1. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Soziale Berufe). Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779944430](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779944430).

Forschungsdatenzentren der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2022): Statistik der Einrichtungen und tätigen Personen – ohne Tageseinrichtungen – Teil III.2 2020, On-Site, Version 0.

Haves, Andreas; Kohl, Stefanie; Klomann, Verena (2025): Fachkraft im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) des Jugendamtes: gestern – heute – morgen. In: *Sozial Extra*. DOI: 10.1007/s12054-025-00821-0.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) (2018): Berufe im Spiegel der Statistik. Online verfügbar unter <https://bisds.iab.de/>, zuletzt geprüft am 11.11.2023.

Kauffeld, Simone; Schermuly, Carsten C. (2011): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Simone Kauffeld (Hg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Für Bachelor. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 179–194.

Kirchler, Erich (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. korrigierte Aufl. Wien, Stuttgart: facultas.wuv; UTB (UTB Psychologie, 2659). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838526591>.

Klomann, Verena (2014): Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Bielefeld, Universität Bielefeld, Diss., 2014. Universitätsbibliothek Bielefeld, Bielefeld. Online verfügbar unter <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2656940>, zuletzt geprüft am 17.08.2022.

Klomann, Verena (2022): Allgemeiner Sozialdienst. socialnet Lexikon. socialnet. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Allgemeiner-Sozialdienst>, zuletzt aktualisiert am 21.06.2022, zuletzt geprüft am 22.06.2022.

Klomann, Verena (2023): Burnout und Burnoutprävention im Kinderschutz. In: Jochem Kotthaus und Michael Böwer (Hg.): Praxisbuch Kinderschutz. Professionelle Herausforderungen bewältigen. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 357–373.

Klomann, Verena; Kreß, Lisa-Marie; Kutscher, Nadia (2025): Die Fachkräftesituation im ASD unter der Lupe. In: *Sozial Extra*. DOI: 10.1007/s12054-025-00816-x.

Klomann, Verena; Mohr, Simon; Ritter, Bettina (2019a): Organisationskultur und Professionalität in der Sozialen Arbeit. Analysen und Impulse zur Organisationsgestaltung. In: *DBSH (2)*, S. 20–26.

Klomann, Verena; Schermaier-Stöckl, Barbara; Breuer-Nyhsen, Julia; Grün, Alina (2019b): Professionelle Einschätzungsprozesse im Kinderschutz: Forschungsbericht. Köln: Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Köln. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0295-opus4-14092>.

Kühl, Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS (Management kompakt). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Mahmood, Anissa (2024): Die Ausbildung von Nachwuchsfachkräften zwischen Ansprüchen und Realität. In: *Sozial Extra* 48 (3), S. 203–208. DOI: 10.1007/s12054-024-00684-x.

Mahmood, Anissa (2025): Die Lage der Fachkräfte in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) des Jugendamtes. In: *Sozial Extra*. DOI: 10.1007/s12054-025-00819-8.

Merchel, Joachim; Berghaus, Michaela; Khalaf, Adam (2023): Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Mit Online-Materialien, mit 46 Abbildungen und 2 Tabellen. München: Ernst Reinhardt Verlag (Soziale Arbeit).

Meysen, Thomas (2008): Das Recht zum Schutz von Kindern. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Mühlmann, Thomas (2020): Personal im Jugendamt und im ASD. Hg. v. Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- & Jugendhilfestatistik – AKJStat. Online verfügbar unter

[https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/2020\\_Heft1\\_KomDat.pdf](https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/2020_Heft1_KomDat.pdf),  
zuletzt geprüft am 13.11.2025.

Otto, Hans-Uwe (1991): Sozialarbeit zwischen Routine und Innovation: Professionelles Handeln in Sozialadministrationen. Berlin und New York: de Gruyter.

Pothmann, Jens; Wilk, Agathe (2005): Hinter die Kulissen geschaut. Personalstrukturen und Arbeitsweisen des Allgemeinen Sozialen Dienstes. In: *Forum Erziehungshilfen* 11 (3), S. 139–144.

Ramm, Michael (2014): Response, Stichprobe und Repräsentativität. Zwei Dokumentationen zum Deutschen Studierendensurvey (DSS). Hg. v. Universität Konstanz: Arbeitsgruppe Hochschulforschung. Online verfügbar unter <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/021d106c-5090-4231-ae3e-c125879fc0ca/content>, zuletzt geprüft am 30.06.2025.

Ramm, Michael; Multrus, Frank (Hg.) (2014): Studiensituation und studentische Orientierungen. 12. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Deutschland. Berlin: BMBF.

statista (2025a): Berufe mit dem größten Mangel an Fachkräften in Deutschland im Jahr 2023/2024. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1326564/umfrage/berufe-mit-den-groessten-fachkraefteluecken/>, zuletzt geprüft am 07.07.2025.

statista (2025b): Professions with the most open positions on the job market in Germany in April 2025. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/1341022/most-vacancies-professions-germany/>, zuletzt geprüft am 25.07.2025.

Walter-Busch, Emil (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick. 1. Aufl. Wien: facultas.wuv (UTB, 8405). Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3115301&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3115301&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).

WDR Story (2025): Jugendämter in Not: Kinder in Gefahr? WDR, 08.01.2025. Online verfügbar unter <https://www1.wdr.de/fernsehen/die-story/sendungen/jugendaemter-in-not-kinder-in-gefahr-110.html>, zuletzt geprüft am 07.07.2025.

Weber, Johanna (2025): Fachkräftemangel im Allgemeinen Sozialen Dienst – Survival of the fittest? In: *Sozial Extra* 49 (5), S. 340–343. DOI: 10.1007/s12054-025-00820-1.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berufe mit dem größten Mangel an Fachkräften in Deutschland im Jahr 2023/24 (Quelle: (statista 2025a).....	5
Abbildung 2: Rücklaufquote .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildung 3: Beschäftigungsdauer in der jeweiligen Funktion.....	11
Abbildung 4: Verhältnis dienstjunger und erfahrener Fachkräfte .....	12
Abbildung 5: Beschäftigungsumfang und Vertragssituation der Befragten (AL: n = 120; ME: n = 268; FK: n = 757).....	12
Abbildung 6: Amtsleitungen: Studierende aus dualen Studiengängen .....	21
Abbildung 7: Probezeit (Angaben Mittlere Leitungsebene) .....	21
Abbildung 8: Angaben der Amtsleitungen zu Obergrenzen für Fälle mit Hilfeplanverantwortung .....	24
Abbildung 9: Angaben der Amtsleitungen zur Einhaltung Obergrenzen für Fälle mit Hilfeplanverantwortung .....	25
Abbildung 10: Angaben der Fachkräfte zur Verantwortung für laufende Hilfeplanverfahren .....	26
Abbildung 11: Belastungserleben Fachkräfte .....	27
Abbildung 12: Belastungserleben Mittlere Leitungsebene .....	27
Abbildung 13: Belastungserleben Amtsleitungen.....	28
Abbildung 14: Einschätzung mittlere Leitungsebene zur Belastungssituation der Fachkräfte.....	29
Abbildung 15: Problematische Entwicklungen (Fachkräfte) .....	30
Abbildung 16: Problematische Entwicklungen (Amtsleitungen) .....	31
Abbildung 17: Problematische Entwicklungen (Mittlere Leitungsebene).....	33
Abbildung 18: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Fachkräfte).....	35
Abbildung 19: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Mittlere Leitungsebene) .....	36
Abbildung 20: Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit freien Trägern (Amtsleitungen) .	37
Abbildung 21: Veränderte Arbeitsprozesse aufgrund angespannter Personalsituation (Fachkräfte) .....	39
Abbildung 22: Veränderungen im Kinderschutz (Fachkräfte).....	40
Abbildung 23: Veränderte Arbeitsprozesse aufgrund angespannter Personalsituation (Mittlere Leitungsebene) .....	41
Abbildung 24: Veränderungen im Kinderschutz (Mittlere Leitungsebene).....	42
Abb. 25: Einschätzungen zur Umsetzbarkeit professionellen Handelns.....	45
Abbildung 26: Gründe für Nichtverwirklichung von "gutem sozialpädagogischem/sozialarbeiterischem Handeln .....	46
Abbildung 27: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Amtsleitungen .....	49
Abbildung 28: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Mittlere Ebene.....	50
Abbildung 29: Identifikation mit dem Arbeitsfeld Fachkräfte (n= 692) .....	51
Abbildung 30: Arbeitszufriedenheit Mittlere Leitungsebene.....	52
Abbildung 31: Arbeitszufriedenheit Fachkräfte.....	53
Abbildung 32: Krankheitsausfälle bei Amtsleitungen , Mittlerer Leitungsebene und Fachkräften .....	54

Abbildung 33: Überstunden von Amtsleitungen, Mittlerer Leitungsebene und Fachkräften .....	55
Abbildung 34: Maßnahmen zur Personalakquise (Teil A).....	56
Abbildung 35: Maßnahmen zur Personalakquise (Teil B).....	58
Abbildung 36: Forderungen für den Umgang mit der Personalsituation (Teil A).....	60
Abbildung 37: Forderungen für den Umgang mit der Personalsituation (Teil B).....	61