



Vorlagennummer: 20/0317
Vorlagenart: Bericht öffentlich
Datum: 12.06.2026
Federführend: 4.040 - Fachbereichscontrolling
Bearbeitung: Aiko Wagner

Sachstandsbericht zum Aufbau eines integrierten Jugendamtes in der Verwaltung der Hansestadt Lübeck

Beratungsfolge:

22.06.2026	Senat	zur Senatsberatung
02.07.2026	Jugendhilfeausschuss	zur Kenntnisnahme
20.08.2026	Schul- und Sportausschuss	zur Kenntnisnahme

Bericht:

1. Einleitung/Ausgangslage

Der Jugendhilfeausschuss wurde am 04.07.2024 über die extern begleitete Prüfung der Aufbauorganisation des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck in Kenntnis gesetzt (VO/2024/13398).

Über die Ergebnisse dieser extern begleiteten Organisationsuntersuchung sowie die daraus abgeleiteten Zielperspektiven zur Weiterentwicklung der Aufbauorganisation des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck gemäß § 69 Abs. 3 SGB VIII sowie § 47 Abs. 3 Jugendförderungsgesetz – JuFöG – Schleswig-Holstein wurde der Jugendhilfeausschuss am 04.12.2025 (VO/2025/14592) informiert.

Zentrales Ergebnis der Untersuchung war die Empfehlung, die Leistungen und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen (SGB IX) perspektivisch in einem integrierten Jugendamt (Bereich für "Kinder, Jugend und Familien") zusammenzuführen.

Ziel ist es, die fachlich-strategischen Leitgedanken „Kinder- und Jugendhilfe wirkt nur als Ganzes gut“ sowie die „Einheit der Kinder- und Jugendhilfe“ organisatorisch stärker abzubilden und weiterzuentwickeln.

2. Fachliche Begründung / Zielperspektive

Hintergrund dieser Weiterentwicklung sind neben der Wahrung und Umsetzung des seit Jahrzehnten geltenden gesetzlichen Rahmens insbesondere die zunehmende Komplexität der Unterstützungsbedarfe von Kindern, Jugendlichen und Familien sowie die steigenden Anforderungen an eine vernetzte, sozialräumlich orientierte und fachlich abgestimmte Planung und Gestaltung von Angeboten und Leistungen.

Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen erfordern im Sinne eines Aufwachsens in öffentlicher Verantwortung seit jeher ein enges Zusammenwirken unterschiedlicher Arbeitsfelder, Professionen und Kooperationsstrukturen. Mit dem Konzept „Aufwachsen in Lübeck“ wurde dieser Anspruch bereits 2008 in der Hansestadt Lübeck als fachlich-strategischer Auftrag formuliert und seither mehrfach politisch bestätigt.

Die bestehenden aufbauorganisatorischen Strukturen bilden diese Zielsetzung bislang jedoch nur eingeschränkt ab. Derzeit werden Aufgaben des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe von mehreren Bereichen und Stabsabteilungen innerhalb des Fachbereichs 4 wahrgenommen. Die daraus resultierenden Herausforderungen in der Steuerung und mögliche Synergieeffekte aufgrund der Organisationsvorgaben der HL (dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung) wurden bereits in den o. g. Vorlagen dargestellt.

Ziel der organisatorischen Weiterentwicklung ist es daher, die fachliche, strategische und organisatorische Zusammenarbeit innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen in der Verwaltung zu stärken und gleichzeitig klare Verantwortungs- und Kommunikationsstrukturen zu schaffen. Durch die Zusammenfassung aller Aufgaben für junge Menschen nach dem SGB VIII und dem SGB IX in einem Bereich wird zunächst additiv eine aufbauorganisatorisch klare Linienstruktur umgesetzt. In einem zweiten, mindestens die nächsten drei Jahre umfassenden Prozess wird die Binnenstruktur des künftigen Bereiches für "Kinder, Jugend und Familien" nachjustiert und aufbau- oder ablauforganisatorisch optimiert – ausgehend von Potenzialen, die die eingesetzten Fachkräfte sehen, sowie unter fortlaufender Beteiligung der externen Stakeholder (Vertretungen der jungen Menschen und Familien, freie Träger, Kooperationspartner:innen) und unter Beachtung der ggf. erfolgenden Gesetzesänderungen.

3. Beteiligung / Prozessgestaltung

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

Zur Umsetzung dieser Zielsetzung wurde (wie in den o. g. Vorlagen angekündigt) ein Vergabeverfahren zur externen Begleitung durchgeführt. Im Ergebnis hat die INSO GmbH – Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung – den Zuschlag für die Umsetzungsbegleitung erhalten. Diese unterstützt insbesondere die Strukturierung des Prozesses sowie die Durchführung und Moderation der Beteiligungsformate. Mit dieser Vorlage wird begleitend zur mündlichen Präsentation durch die INSO GmbH im Jugendhilfeausschuss am 02.07.2026 über den aktuellen Stand der Umsetzung berichtet.

Die Umsetzung der organisatorischen Weiterentwicklung erfolgt unter externer Begleitung durch die INSO GmbH sowie unter Beteiligung von Führungskräften, Mitarbeitenden, Adressat:innen, Trägern, Kooperationspartner:innen und weiteren Akteur:innen. Der Prozess ist ausdrücklich beteiligungsorientiert angelegt. Unterschiedliche Beteiligungs- und Workshopformate ermöglichen es, fachliche Perspektiven, Praxiserfahrungen sowie Erwartungen an die zukünftige Zusammenarbeit frühzeitig in die Organisationsentwicklung einzubeziehen.

Im bisherigen Verlauf wurden folgende Formate durchgeführt:

- Strukturierung der Umsetzungsphase sowie Einrichtung der Projekt- und Steuerungsstrukturen
- Kick-off-Veranstaltung für Mitarbeitenden
- vier zielgruppenspezifische Workshops (0–6, 6–10, 10–18 sowie über 18 Jahre) zur Erhebung lebensphasenbezogener Perspektiven und Schnittstellen innerhalb des Leistungsportfolios des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe
- zwei World-Cafés mit freien Trägern, Fachkräften, weiteren Kooperationspartner:innen und Akteur:innen zu Schnittstellen und Erwartungen an ein integriertes Jugendamt
- Initiierung einer Mitarbeitendenbefragung
- fortlaufende Rückkopplung der Ergebnisse in die Steuerungs- und Leitungsstrukturen

Folgende Formate sind 2026 noch vorgesehen:

- Durchführung der online-Befragung der Mitarbeitenden zur Situation der Kinder- und Jugendhilfe und zur Zielperspektive
- Leitbild-Workshop mit den Mitarbeitenden
- Leitungsklausur mit allen Leitungskräften zur Erarbeitung des organisatorischen Zielbildes
- Beteiligungsformate mit Selbstorganisationen der jungen Menschen und offener Kinder- und Jugendarbeit
- fünf Themen-Werkstätten mit Leistungserbringern und Kooperationspartnern zur Erarbeitung der Handlungsoptionen und Ziele („Frühe Hilfen“, „Kindertagesbetreuung“, „Kinder- und Jugendarbeit“, „Hilfen, insbesondere zur Erziehung/für junge Volljährige/Eingliederungshilfe“ und „Jugendhilfe und Schule/Ausbildung/Beruf“)
- fortlaufende Rückkopplung der Ergebnisse in die Steuerungs- und Leitungsstrukturen

Weitere Formate werden ausgehend von den Ergebnissen für 2027 und die Folgejahre geplant. Außerdem wurde im Intranet der Hansestadt Lübeck eine Präsenz eingerichtet, die auch und gerade für später hinzukommende Mitarbeitende Transparenz über Ziele und

Zwischenergebnisse sicherstellt.

Die Ergebnisse sämtlicher Beteiligungsformate werden kontinuierlich in die weitere Ausgestaltung des Prozesses überführt.

4. Beteiligung junger Menschen

Die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Familien soll im weiteren Prozessverlauf schrittweise ausgebaut werden und den Gesamtprozess kontinuierlich begleiten.

Ein erstes Beteiligungsformat wurde bereits durchgeführt und hat wichtige Erkenntnisse darüber geliefert, wie Beteiligung junger Menschen adressat:innenorientiert, niedrigschwellig und wirksam gestaltet werden kann.

Im weiteren Verlauf soll insbesondere betrachtet werden, wie junge Menschen und Familien Zugänge, Zuständigkeiten und Unterstützungsprozesse wahrnehmen und ob sie sich in ihren Anliegen angemessen begleitet und unterstützt fühlen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen unmittelbar in die Weiterentwicklung adressat:innenorientierter Prozesse und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Dienste und Arbeitsfelder einfließen.

5. Umsetzungsschritte / Mitarbeitendenperspektive

Organisatorische Veränderungen gehen für Mitarbeitende häufig mit unterschiedlichen begründeten Verunsicherungen einher. Daher sind im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen frühzeitig Leitungsentscheidungen erforderlich, die zeitnah Klarheit über die Ziele sowie die zukünftige Linienorganisation schaffen, um eine verlässliche Orientierung für Mitarbeitende zu schaffen und die Voraussetzungen für eine zukunftsfähige, fachlich tragfähige Zusammenarbeit zu stärken.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst eine additive Zusammenführung aller Verwaltungseinheiten angestrebt, die Aufgaben für junge Menschen nach dem SGB VIII sowie SGB IX wahrnehmen. Im Anschluss sollen diese Einheiten, wie oben dargestellt, auf Grundlage ihrer jeweiligen fachlichen Expertise die internen Strukturen sowie die Prozesse an den Schnittstellen zu externen Akteuren gemeinsam gestalten und kontinuierlich weiterentwickeln.

Im ersten Schritt werden zum 01.10.2026

- die Bereiche 4.510 Familienhilfen und 4.513 Jugendarbeit sowie
- die Stabsabteilungen des FB 4 4.041.02 Jugendhilfeplanung und frühkindliche Bildung sowie 4.041.03 Finanzielle Förderung der Kindertagesbetreuung

in einem neuen Bereich „Kinder, Jugend und Familien“ – zunächst additiv – zusammengeführt. Dabei werden die jeweils mit „Personal, Haushalt und allgemeine Verwaltung“ befassten Abteilungen der bisherigen Bereiche Jugendarbeit und Familienhilfen zeitnah in einer Abteilung gebündelt, um Verwaltungsabläufe zu vereinheitlichen und ggf. Synergien nutzen zu können.

6. Leitungsstruktur

Der Aufbau eines integrierten Bereichs für "Kinder, Jugend und Familien" erfordert eine Leitungsstruktur, die der Größe, Komplexität und Finanzverantwortung des Bereichs angemessen Rechnung trägt.

Vorgesehen ist daher eine integrierte Leitungsstruktur mit Bereichsleitung, ständiger Vertretung sowie einer Stabsstelle „Strategie, Planung und Qualität“. Die Stabsstelle bündelt zentrale Querschnittsaufgaben insbesondere in den Bereichen Jugendhilfeplanung, Qualitätsentwicklung, Kinderschutz und Beteiligung und stärkt damit die strategische Steuerungs- und Entwicklungskompetenz des Jugendamtes.

Zugleich soll sichergestellt werden, dass die fachlich-strategischen Ziele der Organisationsentwicklung kontinuierlich weiterverfolgt und in konkrete Umsetzungsschritte überführt werden. Sie trägt damit dazu bei, dass fachliche Synergien sowohl für die „Stakeholder“ als auch für die Mitarbeitenden der bisherigen Bereiche in Konzepten und insbesondere in Umsetzungsschritten nachvollziehbar vorangetrieben werden.

Die Leitung des künftigen Bereichs „Kinder, Jugend und Familien“ wird durch die bisherige Leitung des Bereiches Familienhilfen wahrgenommen, die Leitung der ihr direkt zugeordneten Stabsstelle „Strategie, Planung und Qualität“ durch die bisherige Leitung des Bereichs Jugendarbeit. Die ständige Vertretung der Leitung des künftigen Bereichs wird durch die bisherige Vertretung der Bereichsleitung Familienhilfen wahrgenommen, die Vertretung der Leitung der Stabsstelle „Strategie, Planung und Qualität“ durch die bisherige Vertretung der Bereichsleitung Jugendarbeit. Diese Funktionszuweisungen wurden im Einvernehmen mit den Stelleninhabenden getroffen; es werden keine zusätzlichen Leitungsstellen eingerichtet.

7. Sachstand zur Umsetzung der „Stufe 0“ im Bereich Familienhilfen

Parallel zur organisatorischen Weiterentwicklung eines integrierten Jugendamtes werden die im Rahmen der Organisationsuntersuchung und Personalbemessung des Bereichs Familienhilfen („Stufe 0“) beschlossenen Maßnahmen seit 2025 schrittweise umgesetzt. Die Umsetzung erfolgt entsprechend dem Stufenplan (VO/2025/14405) und verfolgt das Ziel, die Übereinstimmung von fachlich und rechtlich gebotenen Qualitätsstandards, der Aufgabenwahrnehmung und personeller Ausstattung sicherzustellen sowie die fachliche Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe voranzutreiben.

Die für das Jahr 2026 entsprechend der Personalbemessung vorgesehenen zusätzlichen Stellen konnten dem Bereich durch Verlagerungen innerhalb des Fachbereiches zugeordnet werden. Die Stellen konnten zwischenzeitlich nahezu vollständig besetzt werden. Ein in den Beistandschaften festgestellter Minderbedarf ermöglichte zudem bereichsintern die Deckung des Personalmehrbedarfes bei den Amtsvormundschaften.

Neben der personellen Ressourcensteuerung wurde im Berichtszeitraum zudem die Umsetzung der fachlich gebotenen Maßnahmen aktiv vorangetrieben:

- Im Rahmen der Integration der Hilfeplanung in den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) wurden die Aufgaben und Mitarbeitenden des bisherigen Teams für stationäre

Hilfen zum 01.05.2026 in die sozialräumlich ausgerichteten ASD-Strukturen überführt. Die Übernahme der Fallverantwortung erfolgt schrittweise im Rahmen eines strukturierten Übergangsprozesses. Perspektivisch übernehmen die pädagogischen Fachkräfte des ASD die Hilfeplanung umfassend und gewährleisten damit eine stärkere Kontinuität der Fallverantwortung sowie Hilfen „aus einer Hand“.

- Die Leistungen der Eingliederungshilfe für junge Menschen nach dem SGB IX wurden zum 01.05.2026 als spezialisiertes Team organisatorisch in die ASD-Strukturen integriert. Hierdurch werden die fachlichen Schnittstellen zwischen Jugendhilfe und Eingliederungshilfe enger gestaltet und die im Stufenplan vorgesehene Weiterentwicklung einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe schrittweise umgesetzt.
- Zur Sicherstellung einer fachlich verantwortbaren Aufgabenwahrnehmung unter den bestehenden Rahmenbedingungen wurden verbindliche fachliche Priorisierungen und Standardisierungen im Leistungsumfang („Standardeinschränkungen“) beschlossen. Diese schaffen Transparenz über die verfügbaren Ressourcen, stärken die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden und gewährleisten eine konsequente Priorisierung der gesetzlichen Kernaufgaben, insbesondere im Kinderschutz.
- Im Bereich der Kindertagesbetreuung wurden zum 01.01.2026 die Aufgaben der Entgeltermäßigung sowie der Zahlbarmachung der Kindertagespflege in den Bereich Familienhilfen überführt. Ziel dieser organisatorischen Neuordnung ist es, die Bearbeitung finanzieller Leistungen für Familien stärker zu bündeln, Arbeitsabläufe zu harmonisieren und die Zugänglichkeit für Leistungsberechtigte zu verbessern.
- Im Bereich der Fachsoftware wurden die bestehenden Herausforderungen trotz einer temporären Vakanz in der Fachadministration aktiv weiterbearbeitet und tragfähige Lösungen entwickelt. Es erfolgen derzeit Abstimmungen zur Erweiterung und Verbesserung der Datenbasis in der Fachsoftware für die Fortschreibung der Personalbemessung sowie die strukturierte Auswertung von Steuerungs- und Qualitätsdaten.

Die dargestellten Maßnahmen sind Teil der parallel laufenden Weiterentwicklung der Gesamtorganisation des Jugendamtes der Hansestadt Lübeck. Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen werden die organisatorischen Strukturen schrittweise weiterentwickelt und in die übergreifende Zielsetzung einer integrierten und stärker zusammengeführten Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe eingebettet.

8. Fazit

Die dargestellte Weiterentwicklung erfolgt auf Grundlage der gesetzlichen Vorgaben des SGB VIII sowie der landesrechtlichen Bestimmungen und führt zu einer stärkeren fachlichen Einheit der Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck sowie zu klareren Rollen- und Verantwortungsstrukturen innerhalb der Verwaltung.

Mit der Schrittweisen Zusammenführung der bisherigen Aufgabenbereiche werden die Voraussetzungen geschaffen, die fachliche Einheit der Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Lübeck organisatorisch stärker abzubilden, Schnittstellen zu reduzieren und die Steuerungsfähigkeit des Jugendamtes nachhaltig zu stärken. Die künftige Struktur ermöglicht eine stärkere Bündelung von strategischer Steuerung, administrativer Verantwortung und fachlicher Weiterentwicklung innerhalb der bestehenden Ressourcen.

Die Einrichtung der Stabsstelle sowie die klare Zuordnung von Leitungs- und Vertretungsfunktionen tragen dabei wesentlich zur Erhöhung der Handlungs- und Steuerungsfähigkeit bei.

Im zweiten Schritt wird der Übergang der bislang vom Bereich Schule und Sport wahrgenommenen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für junge Menschen in den neuen Bereich vorbereitet und geplant. Dies betrifft insbesondere den schulischen Ganzttag, die Schulsozialarbeit, die Schülerbeförderung für junge Menschen mit Einschränkungen oder Behinderungen sowie die Assistenzleistungen an Förderzentren. Zudem soll – nach Bewertung der Auswirkungen des Rechtsanspruchs auf den schulischen Ganzttag und in Abstimmung mit den beteiligten Stiftungen – geprüft werden, ob auch der Bildungsfonds in den neuen Bereich überführt werden sollte.

Der Jugendhilfeausschuss wird über den weiteren Verlauf des Prozesses regelmäßig informiert.

Anlage(n):

Keine

Senatorin Monika Frank