

ALEXA KEINERT | ANNIKA VON WALTER

■ Hebel im Umgang mit dem Fachkräftemangel: Ein Stufenmodell für zukunftsfeste Jugendämter

Abstract

*Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere in den Jugendämtern, die dieser Beitrag in den Fokus rückt, beschäftigt die betroffenen Organisationen in zweierlei Hinsicht: Einerseits bedrohen Vakanzen und hohe Fluktuation eine rechtmäßige Aufgabenwahrnehmung. Andererseits ist das knappe Personal zusätzlich mit den Folgen des Fachkräftemangels belastet. Führungskräfte in den Kommunalverwaltungen investieren in nicht enden wollende Bewerbungsprozesse, die Beschäftigten arbeiten mehrmals im Jahr neue Kolleg*innen ein, Teamleitungen springen für fehlende Kolleg*innen ein und kommen nicht dazu, zu steuern und zu planen. Der Fachkräftemangel verschärft sich selbst und führt zu einer Destabilisierung der Organisationen. Dies führt zu der Frage: Was können die Jugendämter und die Kommunen unmittelbar und mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung tun, um 1) mit den Auswirkungen von Mangel und Fluktuation umgehen zu können und um 2) ihre Teams und Organisationen weiterzuentwickeln, damit sie trotz Personalknappheit aktiv und nicht nur reaktiv die Gewährleistung des gesetzlichen Auftrags sicherstellen? Der Artikel stellt das „Stufenmodell zukunftsfestes Jugendamt“ vor, mit dem Führungskräfte ihren Gestaltungsspielraum systematisch erfassen und durch insgesamt 14 Hebel ausnutzen können. Innovative Lösungsansätze, die bereits in Jugendämtern umgesetzt werden und die ebenfalls in diesem Artikel beschrieben werden, zeigen, dass ein Ausnutzen dieses Gestaltungsspielraums zu spürbaren Erfolgen führt.*

1. Die spürbaren Konsequenzen des Fachkräftemangels

Keine Tagung, keine Veröffentlichung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe kommt an dem Thema Fachkräftemangel vorbei. Es ist DAS Thema, das Verwaltungsspitzen, Amts- und Teamleitungen und die Mitarbeitenden im täglichen Tun und mit sorgenvollem Blick auf die Zukunft beschäftigt.

Was im Alltag der Jugendämter erlebbar ist, bestätigen die Statistiken. Die Zahlen machen deutlich: Es wird in den kommenden Jahren noch enger werden. Dabei sind zwei gegensätzliche Entwicklungen zu verzeichnen, die den Fachkräftemangel zu einem solch akuten Problem werden lassen:

Einerseits sind dies gestiegene Anforderungen und eine Erweiterung des Leistungsangebots durch Krisen (zum Beispiel Corona-Pandemie, Fluchtbewegungen) und gesetzliche Ansprüche (zum Beispiel erweiterte Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder,

Jugendliche und ihre Familien). Dies zeigt sich auch im starken Anstieg des Personals in der Kinder- und Jugendhilfe in den vergangenen Jahren von 650.000 Beschäftigten zwischen 2006/07 auf 1.175.000 zwischen 2020/22 (Autor*innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik, 2024, S. 244).

Andererseits ist ein Rückgang an verfügbarem qualifiziertem Personal durch den demografischen Wandel zu verzeichnen. Laut einer Berechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft weisen die Berufsgruppen „Sozialarbeit und Sozialpädagogik“ sowie „Kinderbetreuung und -erziehung“ im Jahresdurchschnitt 2021/2022 die größte Fachkräftelücke auf: Von bundesweit knapp 26.500 offenen Stellen für sozialpädagogische Expert*innen gab es für knapp 20.600 Stellen keine passenden qualifizierten Arbeitslosen. Fast genauso groß ist die Fachkräftelücke bei den Erzieher*innen. Und Schätzungen sagen bis 2025 eine Lücke von etwa 105.000 pädagogischen Fachkräften voraus (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, 2018, S. 5). Das bedeutet: Die aktuelle Situation wird sich noch erheblich verschärfen.

Die Bundesagentur für Arbeit hat für dieses Problem den Begriff „Engpassberuf“ gefunden und stuft „Berufe in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik“ mit dem Anforderungsprofil „Expert*innen“ als Engpassberuf ein (Bundesagentur für Arbeit, 2024, S. 15 f.) – und das in fast allen Bundesländern (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2024). Indikatoren dafür sind neben der relativen Verfügbarkeit (oder besser: Nicht-Verfügbarkeit) von Fachkräften beispielsweise auch die Vakanzzeit und Anpassungsstrategien bei der Rekrutierung (Bundesagentur für Arbeit, 2024, S. 6 f.).

Die hier nur skizzierte, bedrohliche Lage ist den Akteur*innen in der Kinder- und Jugendhilfe und vor allem in den Jugendämtern schmerzlich bewusst. Herausforderungen für die Jugendämter bestehen nicht nur in dem wenigen verfügbaren Personal, sondern auch in den Konsequenzen, die das für die Stabilität der Teams, die Priorisierung von Aufgaben und die Steuerung von Aufgaben und Ressourcen hat. Starke Fluktuation in den Teams führt zu erhöhtem Aufwand für Einarbeitung und Wissensmanagement und geringerem Teamzusammenhalt, der wiederum für Resilienz und Identifikation mit dem Arbeitgeber wichtig ist. Dauerhaft vakante Stellen belasten das bestehende Personal durch anhaltende Vertretungssituationen. Junge Teams benötigen aufgrund fehlender Routine mehr Zeit und Qualitätsstandards können gegebenenfalls nicht gehalten werden. Zudem wirkt sich der Fachkräftemangel bei den freien Trägern auf die Verfügbarkeit von Hilfen aus und erhöht massiv den Arbeitsaufwand der Fachkräfte in den Jugendämtern bei der Suche nach Plätzen.

Die Jugendämter müssen sich auf eine längerfristige Personalmangelsituation einstellen und Lösungen etablieren, um eine (weitere) Destabilisierung der Organisation zu verhindern.

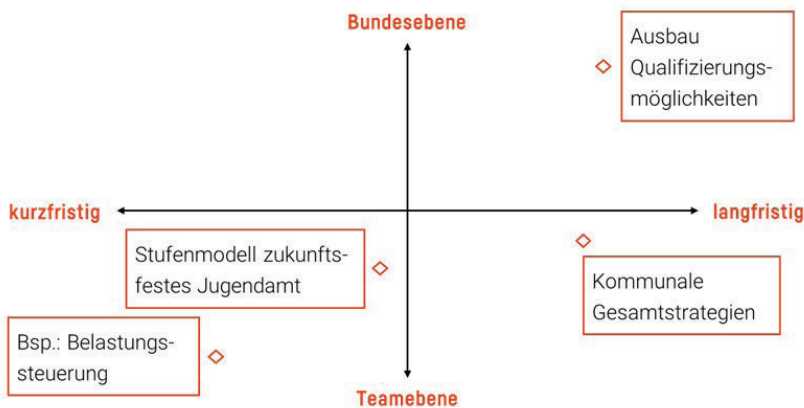
2. Keine Chance, aber eine Aufforderung

Ein Glaubenssatz ist im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel schädlich: „Wenn wir X Personen einstellen, können wir wie früher arbeiten.“ Der Fachkräftemangel wird auch in Zukunft nicht aufgelöst werden können. Es ist eine Rahmenbedingung, mit der die Jugendämter und Kommunen arbeiten und für die sie in ihrem Verantwortungsbereich und auf verschiedenen Ebenen Lösungen finden müssen (siehe Abb. 1). Auch wenn die entsprechenden Verbände, Politik und Verwaltungsspitzen auf strukturelle Lösungen hinarbeiten (Ansätze beschreiben u.a. Müller et al., 2024), wird dies zum einen erst langfristig Wirkung zeigen und zum anderen durch demografische Faktoren begrenzt sein. Mehr Studienplätze für Soziale Arbeit helfen nur, wenn es auch genug junge Menschen gibt, die Soziale Arbeit studieren möchten.

Bis Lösungen auf Landes- und Bundesebene greifen (können), müssen sich die Träger der öffentlichen Jugendhilfe also mit Lösungen in ihrem eigenen Wirkungsradius auseinandersetzen. Dabei wirkt der Fachkräftebedarf als Fokusschärfung: Wo läuft es in der Organisation gut – und wo nicht? Mit weniger Personalressourcen wird dies schnell offensichtlich, denn es gibt nicht mehr genügend Personal, um fehlende Strategien und Prioritätensetzung, altbackene Recruiting-Methoden, ineffiziente Prozesse oder verschleppte Digitalisierung abzufedern.

Damit stellt der Fachkräftemangel eine Aufforderung an die Führungskräfte dar, kurz- und mittelfristige Antworten auf die Frage zu finden, wie die Aufgaben der Jugendämter auch in Zukunft – mit perspektivisch weniger Personal – wahrgenommen werden können. Im Folgenden werden Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, die im Gestaltungsspielraum der Jugendämter und Kommunen liegen und die einen stabilisierenden Effekt auf die Personal mangelsituation haben können. Es sind 14 ausgewählte Hebel (s. Abb. 2), die bereits in einigen Jugendämtern und Sozialverwaltungen gelebte Praxis sind. In sieben Beispielen wird die Umsetzung dieser Hebel konkret beschrieben – sie stimmen optimistisch.

Abb. 1: Verortung vers. Ansätze im Umgang mit dem Fachkräftemangel



Kluges Personalmanagement

Recruiting bewerber*innenorientiert gestalten
potenzielle Bewerber*innengruppen erschließen
Fachkräfte passgenau einarbeiten und fördern
Personalbindung ganzheitlich denken

Aufgaben- und Prozessoptimierung

Aufgaben kritisch prüfen
Schnittstellen gestalten
Digital arbeiten

Strategische Ressourcensteuerung

Personalressourcen strategisch steuern
Belastung steuern
Personalbedarfe kennen
Servicezeiten und Personaleinsatz optimieren

Stärkung von Führungskräften

Kontinuierliche Organisationsentwicklung etablieren
Fachaufsicht und Fachcontrolling leben
Schulungsangebote bereitstellen

Abb. 2: Die vier Handlungsbereiche und 14 Hebel des Stufenmodells

3. Handlungsspielräume erkennen und nutzen: Das Stufenmodell zukunfts-festes Jugendamt

Für die Gegenwart und nahe Zukunft muss es das Ziel der Jugendämter sein, der Destabilisierung entgegenzuwirken. Dafür braucht es kluge und strategisch ausgerichtete Herangehensweisen. Das bedeutet Anstrengungen auf allen Ebenen und an vielen Fronten. „In diesem Fall stimmt es: Viel hilft viel!“, weiß Kerstin Schlüter, die als Jugendamtsleiterin der Stadt Osnabrück eine Gesamtstrategie Fachkräftemangel aufgelegt hat. Damit das „Viel“ Wirkung entfalten kann, braucht es einen systematischen Zugang wie das Stufenmodell zukunfts-festes Jugendamt. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Organisation zu verorten, deren Entwicklung nachzuvollziehen und dabei zielorientiert und planvoll vorzugehen.

Die vier Handlungsbereiche, auf die das Stufenmodell fokussiert, sind:

- Kluges Personalmanagement: Gutes Personal finden und halten
- Strategische Ressourcensteuerung: Vorhandene Personalressourcen klug steuern, Transparenz schaffen und datenbasierte Entscheidungen ermöglichen
- Aufgaben- und Prozessoptimierung: Das Leistungsangebot im Blick halten und ein schlankes Arbeiten etablieren
- Stärkung von Führungskräften: Führungskräfte wappnen für den Umgang mit der Personal mangelsituation zwischen den Ansprüchen von Politik, Familien, Mitarbeitenden und Organisation
Das Modell unterscheidet fünf Stufen, mit denen der Entwicklungsstand der Organisation nach



Abb. 3: Die fünf Stufen des Modells

vollzogen werden kann. Zugleich zeigen die Stufen auf, welche Schritte notwendig sind, um mit den jeweiligen Hebeln Wirkung zu erzeugen:

In Abb. 4 (s. S. 18) ist für den Handlungsbereich „Aufgaben- und Prozessoptimierung“ beispielhaft dargestellt, wie eine Bewertung der Organisation auf den verschiedenen Stufen lauten könnte. Mit dem Stufenmodell wird also der Weg abgebildet, den eine Organisation gehen muss, um wirkungsvolle Maßnahmen zu ergreifen. Aus der Verortung der eigenen Organisation auf den Stufen wird deutlich, wie die Organisation in den verschiedenen Handlungsbereichen aufgestellt ist und welche Schritte daraus folgen. Damit die Jugendämter auch in Zukunft gute Ergebnisqualität bringen und ein guter Arbeitsort für ihre Mitarbeitenden sind, sollte in allen Hebeln zumindest die Stufe 2 erreicht werden. Je nach Ausgangslage sollte bei den Hebeln, bei denen die größte Wirkung erwartet wird, die Stufe 3 oder 4 erklommen werden.

Damit die Hebel ihre volle Wirkung erzielen können, ist es wichtig, nutzer*innenorientiert vorzugehen. So passen Bedarf und Angebote zusammen. Nutzer*innen können die Kinder, Jugendlichen und Familien sein ebenso wie die eigenen Mitarbeiter*innen und potenzielle Bewerber*innen. Deshalb sollten die Jugendämter, die Nutzer*innen bei sämtlichen Hebeln stets mitdenken.

4. Mit Mut und dem Motto „Fürs Abwarten haben wir keine Zeit“

Im Folgenden werden Beispiele für einen innovativen und mutigen Umgang mit den Folgen des Fachkräftemangels aus vier verschiedenen Jugendämtern vorgestellt. Die Beispiele verdeutlichen, worauf es in der Auseinandersetzung mit der Rahmenbedingung Fachkräftemangel ankommt und dass auch einzelne Maßnahmen Wirkung entfalten können – wenn sie gezielt eingesetzt werden.

Beispiel 1: Auf den ersten Eindruck setzen

Recruiting-Prozesse sind der erste Eindruck, den Bewerber*innen mitnehmen – und bekanntermaßen zählt der erste Eindruck. Ein Bewerbungs- und Einstellungsprozess, der sich an den Ansprüchen der Bewerber*innen orientiert, signalisiert: Das ist ein Arbeitgeber, der sich für die Bedarfe seiner Mitarbeitenden interessiert. Auch wenn die Fachämter die Personalgewinnung häufig

nicht allein verantworten, können sie ein zügiges Verfahren ermöglichen. Der Fachbereich Jugend der Region Hannover hat für den Allgemeinen Sozialen Dienst eine Dauerausschreibung geschaltet und erreicht darüber mehr Aufmerksamkeit sowie eine Beschleunigung der Bewerbungsverfahren. Auch das Jugendamt der Stadt Osnabrück nutzt für die städtischen Kindertagesstätten eine Dauerausschreibung und hat einen festen wöchentlichen Termin für Bewerbungsgespräche eingerichtet, der die aufwändige Terminsuche mit allen beteiligten Stellen erspart und die Recruiting-Prozesse schneller und besser planbar macht. Bewerbungsgespräche finden sofort nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen und der Einladung der Kandidat*innen statt. Das spart wertvolle Zeit, in der Bewerber*innen sich sonst oft anderweitig orientieren.

Beispiel 2: Präsent sein, wo die Bewerber*innen sind

Damit potenzielle Bewerber*innen – gerade solche, die das Jugendamt nicht sowieso schon als Berufswunsch im Kopf haben – nicht erst den Weg zum Jugendamt finden müssen, sollte aktiv auf die Bewerber*innen zugegangen werden. Kooperationen mit Dualen Hochschulen haben sich beispielsweise für das Jugendamt des Landkreises Karlsruhe bewährt. Einerseits stellt sich das Jugendamt bei den Fachkräften von morgen frühzeitig vor, andererseits erhält es Einblicke in die Qualifizierungsinhalte der potenziellen Bewerber*innen und kann dies in den Ausschreibungen und Einarbeitungskonzepten berücksichtigen.

Beispiel 3: In einen gelungenen Start investieren

Um ein gutes Ankommen von neuen Mitarbeitenden sicherzustellen, ist eine umfassende Einarbeitung unerlässlich. Nicht diese Erkenntnis ist das Problem, sondern die Umsetzung stellt häufig die Herausforderung dar.

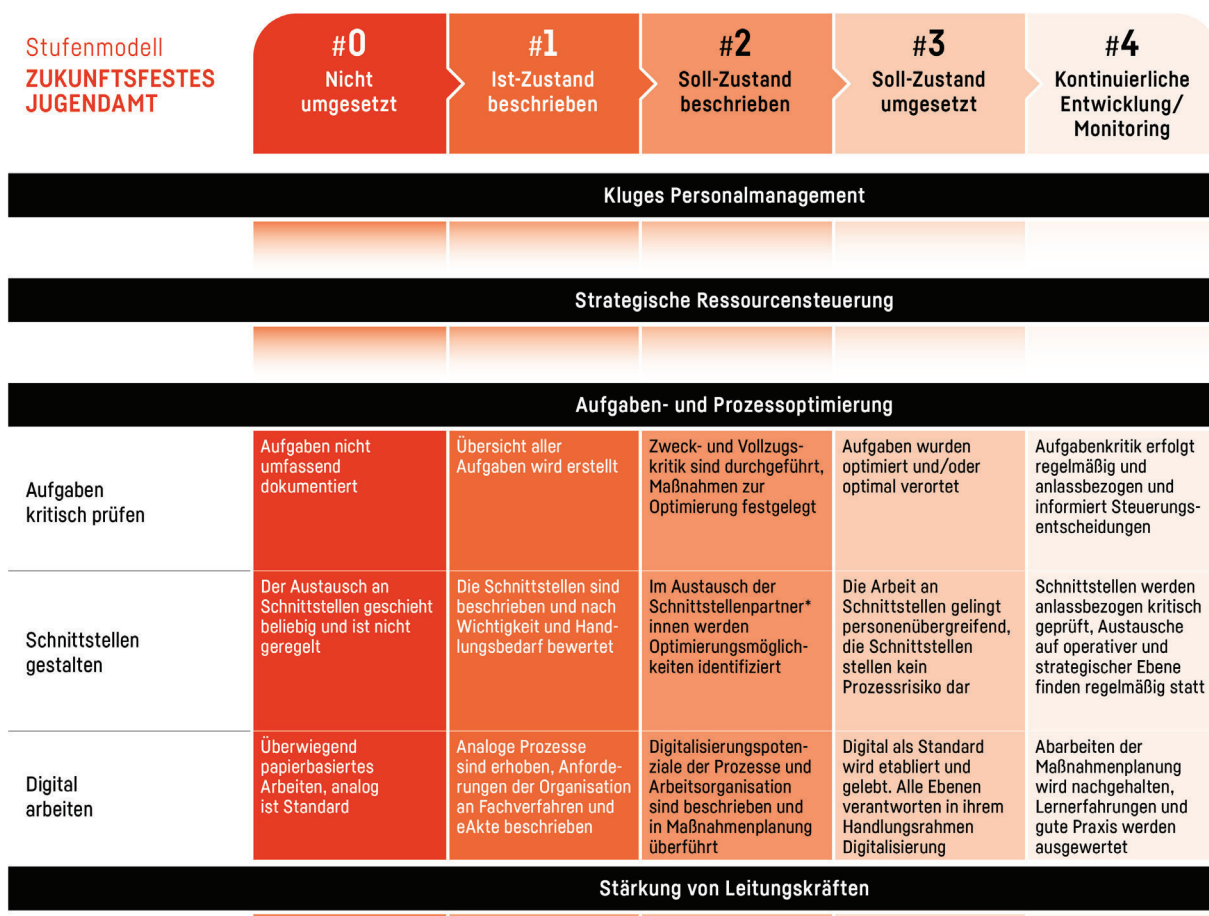


Abb. 4: Beispielhafte Anwendung des Stufenmodells

Damit die Einarbeitung erfolgreich ist, braucht es zunächst ein klares Zielbild: Welche Qualität in der Aufgabenwahrnehmung muss bis wann erreicht werden? Welches Kompetenzprofil ist erforderlich? Davon ausgehend kann ein modulares Konzept für das Onboarding entworfen werden, das den verschiedenen Bedarfen von Neu- und Quereinsteiger*innen, Berufsanfänger*innen und erfahrenen Fachkräften gerecht werden kann. Es macht die Erwartungen für alle beteiligten Seiten – neue Mitarbeitende und Bestands-Mitarbeitende sowie Führungskräfte – transparent. Die Investition lohnt sich: Das Einarbeitungskonzept des Amtes für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Augsburg ist zum Aushängeschild geworden: Die Stadt hat sich damit einen Namen gemacht und Bewerber*innen kommen wegen der guten Einarbeitung zum dortigen Jugendamt.

Beispiel 4: Ein Arbeitgeber für alle Lebenslagen sein

Wesentlich ist die Investition in Personalentwicklung und -bindung, denn Bestandsmitarbeitende sind Gold wert. Neben klassischen Instrumenten der Personalentwicklung wie regelmäßige Entwicklungsgespräche und gezielte Qualifizierungen lohnt sich die Ausarbeitung eines Reboarding-Konzeptes. Im Fokus stehen hier Mitarbeitende, die nach längerer Abwesenheit (beispielsweise durch Elternzeit oder Krankheit) wieder in den Beruf einsteigen. Im

Jugendamt der Stadt Augsburg werden dafür individuelle Konzepte erstellt. Als attraktives Angebot für die Rückkehrer*innen und die Teams hat sich der sogenannte Unterstützungsdienst erwiesen: Die wieder einsteigenden Mitarbeitenden übernehmen Aufgaben im Sozialen Dienst, sind dabei aber (zunächst) nicht fallzuständig. Stattdessen begleiten sie beispielsweise neue Mitarbeitende bei schwierigen Gesprächen, übernehmen Telefon-Dienste oder die Archivierung. Die Rückkehrer*innen finden so wieder in ihre Tätigkeit zurück, ohne von Beginn an den Druck der Fallverantwortung zu spüren. Zudem senden solche Modelle die wichtige Botschaft, dass für die Organisation alle Mitarbeitenden wertvoll sind – auch diejenigen, die temporär keine oder nur eingeschränkte Leistung erbringen können.

Beispiel 5: Angebote gezielt auf ihre Nutzer*innenorientierung hin überprüfen

Begrenzte Personalressourcen stellen gerade dann eine Herausforderung dar, wenn bestimmte Öffnungs- und Servicezeiten abgedeckt werden müssen. Der Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien der Stadt Osnabrück hat sich diesem Thema angenommen und die Öffnungszeiten der städtischen Kindertagesstätten evaluiert und in der Folge verändert. Eine zentrale Erkenntnis war, dass die Betreuungszeiten am Nachmittag trotz Anmeldung nicht voll in Anspruch genommen wurden. Daraufhin wurden die Kernbetreuungszeiten reduziert. Die Betreuung in den

Randzeiten ab mittags und in den frühen Morgenstunden muss von den Eltern dazugebucht werden und ist mit Voraussetzungen verknüpft (Ausbildungs-/Berufstätigkeit der Eltern oder Förderbedarf des Kindes). Dem Jugendamt war wichtig, die Bedarfe der Familien zu berücksichtigen, und der Prozess wurde bürokratiarm organisiert. Im Ergebnis konnte die Anzahl der Ganztagsgruppen reduziert werden. Für die Eltern ergaben sich finanzielle Einsparungen und durch die modulare Gestaltung der Betreuungszeiten auch mehr Flexibilität. Alle Eltern, die eine Ganztagsbetreuung benötigten, konnten im Ergebnis versorgt werden.

Beispiel 6: Durch Themen-Verantwortung auf Kurs bleiben

Ein zentraler Erfolgsfaktor für alle Hebel im Umgang mit dem Fachkräftemangel ist die Benennung von Verantwortlichen, bei denen die Fäden zusammenlaufen, die einen Überblick behalten und die das Thema vorantreiben. Das ist besonders wichtig, wenn mal wieder eine Krise die nächste jagt. Angesichts von hohem Fallaufkommen ist es kein Leichtes, Ressourcen für zentrale Aufgaben wie die Einarbeitung vorzuhalten. Doch diese Personen sichern die Infrastruktur, bilden die Basis für ein gutes Arbeiten und bewahren die Mitarbeitenden vor zusätzlichen Aufgaben, denen sie nicht gerecht werden können. Ein gutes Beispiel liefert das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Augsburg: Für den Sozialen Dienst hat es mehrere Coaching-Stellen eingerichtet, die sich durch die Entwicklung und Umsetzung von Personalgewinnungs- und -bindungskonzepten sowie Coachingangebote um das Personal kümmern. So werden diese Themen weiterverfolgt, auch wenn die Führungskräfte durch Tagesgeschäft und Krisen fachlich und operativ stark gefordert sind.

Beispiel 7: Führungskräfte stärken

Wie in jedem Veränderungsprozess kommt den Führungskräften der Jugendämter auch im Umgang mit dem Fachkräftemangel eine zentrale Bedeutung zu. Damit sie für die Herausforderung gewappnet sind, müssen Kompetenzen gezielt aufgebaut werden. Das Jugendamt der Stadt Osnabrück hat die Gesamtstrategie Fachkräftemangel deswegen mit einer "Lead-up-Reihe" für Führungskräfte begleitet, in der die mittlere Führungsebene zu unterschiedlichen Aspekten der Führungsarbeit geschult wurde. Themen wie die Motivation der Mitarbeitenden oder Arbeitsrecht helfen in der täglichen Führungsarbeit und geben Führungskräften und damit auch den Mitarbeitenden Orientierung und Halt. Der Fachkräftemangel betrifft alle Jugendämter. Es gilt daher die Hebel umzulegen.

Dies sind nur einige der vielen guten Lösungsansätze in der Jugendhilfelandchaft, die verdeutlichen: Auch wenn das Problem des Fachkräftemangels weit über einzelne Jugendämter hinausweist, können kleine und kurzfristig

umsetzbare Maßnahmen zu spürbar positiven oder zumindest stabilisierenden Effekten für die Familien und Mitarbeitenden führen. „Wir kümmern uns“, ist für die Mitarbeitenden ein nicht zu unterschätzendes Signal. Den eigenen Handlungsspielraum auszunutzen ist aber auch gegenüber der Politik und der Kämmerei in der eigenen Kommune und schließlich gegenüber überregionalen Akteur*innen wichtig, um glaubhaft auch von ihnen aktive Bemühungen einfordern zu können. Bestenfalls führen die jugendamtsinternen Strategien in der Verknüpfung mit anderen kommunalen Akteur*innen zu einer kommunalen Gesamtstrategie. Denn langfristig wird es diese brauchen, um auch in Zeiten von Personalmangel als Kommune gute Arbeit zu leisten.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2018): Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der AGJ, abgerufen unter: https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Dem_wachsenden_Fachkr%C3%A4ftebedarf_richtig_begegnen.pdf

Autor*innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2024): Kinder- und Jugendhilfereport 2024. Eine kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel. Verlag Barbara Budrich

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2024): Fachkräfteengpassanalyse 2023. In: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg.

Müller, H., Osterbrink, J., Röder, M. & Zilling, M. (2024): Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe: Wenn strukturelle Fragen ausgeblendet und schnelle Lösungen zum Problem werden. Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e. V., Forum für Fachfragen. [Strategien gegen Fachkraeftemangel in Kinder- und Jugendhilfe_v_12.3.2024.pdf](https://www.dijuf.de/Strategien_gegen_Fachkraeftemangel_in_Kinder-_und_Jugendhilfe_v_12.3.2024.pdf) (dijuf.de)

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2024). Fachkräfteengpassanalyse – Ergebnisse Länder. Abgerufen unter: Einzelausgaben - Statistik der Bundesagentur für Arbeit (arbeitsagentur.de)



Alexa Keinert

unterstützt Sozialverwaltungen bei der Analyse und wirkungsorientierten Entwicklung ihrer Organisationen. Sie ist Senior Beraterin bei gfa | public.

Schwedter Straße 9 A
10119 Berlin

ake@gfa-public.de
www.gfa-public.de



Annika von Walter

verantwortet bei gfa | public den Jugendhilfe-Bereich. Sie berät deutschlandweit Jugendämter und begleitet Veränderungsprozesse im Rahmen der SGB-VIII-Reform.

Schwedter Straße 9 A
10119 Berlin

aw@gfa-public.de
www.gfa-public.de