

# FORUM JUGENDHILFE

## ≡ *Im Fokus – Fachkräftebedarf und Personalentwicklung*

### WEITERE THEMEN

- ≡ *Sozialraumorientierung als Arbeitsprinzip*
- ≡ *Vom FÜR zum MIT – Innovationsfonds fördert den Zugang von Menschen mit Fluchthintergrund zur Jugendverbandsarbeit*



## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,



Peter Klausch (Foto: AGJ)

über 800.000 Menschen sind heute in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt – das sind so viele wie in der gesamten Bauwirtschaft und nahezu so viele wie in der deutschen Autoindustrie. Die Tendenz ist steigend.

Die Kinder- und Jugendhilfe ist eine Zukunftsbranche, die wächst: In den vergangenen zehn Jahren sind rund 250.000 Jobs zusätzlich entstanden. Job-Motor waren insbesondere die Kitas. Aber auch die Jugendämter haben ihre Allgemein-

sozialen Dienste vor dem Hintergrund wachsender sozialer Problemlagen und der damit verbundenen Herausforderungen aufgestockt und die Träger der freien Jugendhilfe den Bereich der Hilfen zur Erziehung kräftig ausgebaut.

Der wachsende Fachkräftebedarf stellt die Träger der Kinder- und Jugendhilfe zum einen hinsichtlich der Personalentwicklung, insbesondere bei der Fachkräftegewinnung und -bindung, und zum anderen vor dem Hintergrund vielfältiger gesellschaftlicher Herausforderungen wie Flucht oder demografische Entwicklung vor immense Aufgaben. Dabei wird die Debatte um den wachsenden Fachkräftebedarf und die Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe derzeit in unterschiedlichen Kontexten, unter verschiedenen Fragestellungen und – vor allem nicht zu vergessen – unter differierenden und oft auch gegensätzlichen Motivlagen geführt. Einerseits wird dabei die Fachkräftesituation in den einzelnen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe unterschiedlich bewertet, da der wachsende Fachkräftebedarf bei der Kindertagesbetreuung und den Allgemeinen Sozialen Diensten deutlich stärker zum Tragen kommt als in anderen Bereichen. Andererseits spielen mit Blick auf den wachsenden Fachkräftebedarf auch handlungsfeldübergreifende Fragen verstärkt eine Rolle, wie u. a. die Bedeutung der Personal- und Organisationsentwicklung als Strategien der Fachkräftegewinnung oder die Debatte

um alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle. Angesichts der Komplexität des Themas und der unterschiedlichen Motivlagen einzelner Akteure wird eine systematische und zielorientierte Auseinandersetzung mit den vorher benannten Fragestellungen erschwert.

Um dieses gegenwärtige und zukunftsorientierte für die Kinder- und Jugendhilfe so wichtige Thema Fachkräftebedarf/-mangel und Personalgewinnung nach vorne zu bringen, hat die AGJ u. a. im Februar d. J. dazu eine erweiterte Vorstandssitzung durchgeführt. Neben Impulsen zur Fachkräfteentwicklung und zu Strategien der Fachkräftegewinnung aus den Handlungsfeldern Kindertagesbetreuung, Allgemeine Soziale Dienste/Kommunale Soziale Dienste und Hilfen zur Erziehung gab es auch Beiträge, die sich mit dem Ausbildungssektor und der Personalentwicklung beschäftigten. Diese Ausgabe des FORUM Jugendhilfe ist ein weiterer Beitrag der AGJ diesen für die Zukunft der Kinder- und Jugendhilfe so bedeutsamen Diskurs rund um das Thema Fachkräftebedarf und Personalentwicklung weiter zu befördern. Wir bieten Ihnen hiermit einen vertieften Einblick zum Thema in die Handlungsfelder Jugendarbeit, Kita, Hilfen zur Erziehung und ASD sowie einen Zwischenruf zur Debatte um „duale“ Ausbildungs- und Studiengänge. Die AGJ plant darüber hinaus, ein handlungsfeldübergreifendes Positionspapier Ende dieses Jahres zu veröffentlichen sowie Anfang des Jahres 2019 ein Buch herauszugeben, das die Diskursstränge und Herausforderungen in der Debatte aufzeigt und Handlungsmöglichkeiten und Verantwortungsbereiche benennt, um nachhaltig Orientierung zu geben.

Jetzt wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante und spannende Lektüre. Freuen Sie sich auf mehr! Ihnen eine schöne Sommerzeit!

Ihr

Peter Klausch

## IM FOKUS – FACHKRÄFTEBEDARF UND PERSONALENTWICKLUNG

- 4 Wachsender Fachkräftebedarf und Personalentwicklung – Herausforderungen und erste Schlussfolgerungen**  
*Katja Sieg — AGJ-Geschäftsstelle*
- 9 „Da wirst Du nicht alt!“ – Die Diskussion um Rolle und Perspektive von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern in den 1980er-Jahren und ihre Relevanz für die aktuelle Situation**  
*Prof. Dr. Ulrich Deinet — Hochschule Düsseldorf*
- 15 Herausforderung: Personalbedarf in der Kita – Wechselseitigkeit von Personalgewinnung und Arbeitsfeldentwicklung**  
*Prof. Dr. Anke König — Deutsches Jugendinstitut e. V.*
- 20 Fachkräftebedarf und Personalentwicklung in den Hilfen zur Erziehung**  
 Implikationen zu Analysen der Kinder- und Jugendhilfestatistik  
*Dr. Jens Pothmann — Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ<sup>stat</sup>)*
- 27 Personalsituation in Jugendämtern: weitere Verbesserungen dringend notwendig!**  
 Interview mit Karl Materla – Vorsitzender Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD zur Personalentwicklung im ASD
- 30 Zwischenruf zur Debatte um „duale“ Ausbildungs- und Studiengänge, die für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe qualifizieren sollen**  
*Verfasst von der Mitgliedergruppe Personal und Qualifizierung in der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*
- 33 Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente**  
 Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

## WEITERE THEMEN

- 44 Sozialraumorientierung als Arbeitsprinzip**  
 Ein Diskussionsbeitrag  
*Dr. Peter Marquard — Stiftungsbereichsleiter Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus, Hamburg*
- 57 Vom FÜR zum MIT – Innovationsfonds fördert den Zugang von Menschen mit Fluchthintergrund zur Jugendverbandsarbeit**  
*Nadine Paffhausen — Eigenständige Jugendpolitik im Innovationsfonds*  
*Jaqueline Kauka — Landesjugendring Berlin*

## 62 KURZMELDUNGEN

## 63 IMPRESSUM

# Wachsender Fachkräftebedarf und Personalentwicklung – Herausforderungen und erste Schlussfolgerungen

KATJA SIEG — AGJ-GESCHÄFTSSTELLE

*Die Debatte um den wachsenden Fachkräftebedarf und die Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe wird in unterschiedlichen Kontexten und unter verschiedenen Fragestellungen, Vorstellungen und Motiven geführt. Einerseits wird die Fachkräftesituation in einzelnen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe unterschiedlich bewertet, da der Bedarf an fehlenden Fachkräften in Feldern wie beispielsweise dem Allgemeinen Sozialen Dienst oder in der Kindertagesbetreuung deutlicher zum Tragen kommt als in anderen Bereichen – obgleich es hier auch regionale Unterschiede gibt. Dies führt dazu, dass Absolventinnen und Absolventen in den genannten Feldern bereits nach Ausbildungs- bzw. Studienende ein Arbeitsangebot erhalten und Träger frühzeitig ihre neuen Mitarbeitenden an sich binden können. Andererseits spielen mit Blick auf den wachsenden Fachkräftebedarf auch handlungsfeldübergreifende Fragen verstärkt eine Rolle, wie beispielsweise die Bedeutung der Personal- und Organisationsentwicklung als Strategien der Fachkräftegewinnung oder die Debatte um alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle. Letzteres wird sowohl auf politischer Ebene als auch in der Praxis oft unter dem Stichwort dual subsumiert, obgleich teilweise unterschiedliche Vorstellungen sowie arbeitsmarkt-, hochschul- und fachpolitische Ziele damit einhergehen. Die Komplexität und unterschiedlichen Motivlagen einzelner Akteure erschweren eine systematische und zielorientierte Auseinandersetzung mit den genannten Fragestellungen.*

Mit dem Ziel, die einzelnen Argumente und Diskussionsstränge zur Thematik zusammenzuführen und aus verschiedenen Perspektiven zu vertiefen, fand am 21. Februar 2018 in München die erweiterte Vorstandssitzung der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ zum Thema *Fachkräftebedarf/-mangel und Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – eine Gesamtperspektive* statt. Neben Impulsen zur Fachkräfteentwicklung und zu Strategien der Fachkräftegewinnung aus den beispielhaften Handlungsfeldern Kindertagesbetreuung, Allgemeine Soziale Dienste/Kommunale Soziale Dienste, Jugendarbeit und Hilfen zur Erziehung gab es auch Vorträge grundsätzlicher Art, die sich mit dem Ausbildungssektor und der Personalentwicklung beschäftigten.

## GRUNDSÄTZLICH: KEIN ABSENKEN FACHLICHER STANDARDS IN DER AUSBILDUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSPHASE

Bodo Rudolph (Vorsitzender des AGJ-Fachausschusses III *Qualifizierung, Forschung, Fachkräfte*) gab einleitend einen Impuls zum Thema aus dem zuständigen Fachausschuss sowie aus seiner Perspektive als Jugendamtsleiter im Landkreis Potsdam-Mittelmark. Neben Einblicken aus der Praxis, die einen wachsenden Fachkräftebedarf unterstreichen, stellte Bodo Rudolph heraus, dass der wachsende Fachkräftebedarf nach Einschätzung des Fachausschusses nicht aus einer Unattraktivität des Arbeitsfeldes heraus resultiert, sondern aus den steigenden Bedarfen und dem Ausbau der Angebote in den einzelnen Handlungsfeldern sowie der demografischen Entwicklung der Bevölkerung. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind Lösungen zu verfolgen, die eine

Absenkung fachlicher Standards in der Ausbildungs- und Qualifizierungsphase vermeiden, da dies erheblich zulasten der Ausbildungsqualität bzw. zulasten einer Professionalisierung im Arbeitsfeld führen würde. Vielmehr liegen die Potenziale zur Gewinnung von Fachkräften in einer klaren, transparenten und offensiveren Berufsorientierung, in einer an den bestehenden fachlichen Standards orientierten Ausbildungs- und Qualifizierungsphase, in der Förderung eines qualifizierten Seiteneinstieges oder alternativer Qualifizierungsmodelle (z. B. *Training on the Job*), in der Würdigung ausländischer Berufsqualifikationen sowie in der Förderung des Wiedereinstieges nach Elternzeit oder längerer Krankheit.

### KINDERTAGESBETREUUNG: POSITIVES IMAGE, ABER GROSSE PERSONALLÜCKE IN 2025

Das Handlungsfeld Kindertagesbetreuung ist laut Prof. Dr. Anke König (Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte) mit einem positiven Image verbunden und daher als Tätigkeitsbereich für die Fachkräftegruppe der Erzieherinnen und Erzieher sehr attraktiv. Analysiert man die statistischen Zahlen des *Fachkräftebarometers Frühe Bildung 2017*, stellt man beispielsweise fest, dass derzeit die Zahl der Kitabeschäftigten mit 692.643 tätigen Personen in den Kindertageseinrichtungen einen neuen Höchststand erreicht hat. Bis zum Jahr 2025 ist allerdings ein Fachkräftebedarf im Bereich Kindertages- und Grundschulbetreuung bis zu 603.000 Fachkräften zu erwarten, die prognostizierte Personaldeckung liegt jedoch nur bei 274.000 Fachkräften. Entsprechend ist im Jahr 2025 eine Personallücke von 329.000 Fachkräften zu erwarten.

Für die Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt heißt dies, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland seit den 1970er-Jahren vor einem sektoralen Wandel steht (Baethge 2017) und Dienstleistungsberufe – insbesondere personenbezogene soziale Dienstleistungen – als Zukunftsberufe gelten (Evans/Hilbert 2015). Als bisherige Maßnahmen im Rahmen der Fachkräftegewinnung im Handlungsfeld Kindertagesbetreuung nannte Prof. Dr. Anke König die Rückgewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Ausbau der Kapazitäten in den Fachschulen sowie die Entwicklung neuer Ausbildungsformate. Letzteres bedeutet konkret die Entwicklung neuer vergüteter Ausbildungsstrukturen – mit Rückwirkungen auf Ausbildungsverträge, Tarifverhandlungen, Zeitressourcen und die Weiterbildung für Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis – sowie die Etablierung wirksamer Standards.

So sind sowohl Dauer und Inhalt als auch das Niveau der Fachschulausbildung derzeit nicht gesichert. Resümierend bedeutet dies laut Prof. Dr. König, dass nicht nur die Ausbildungskapazitäten erhöht werden müssten, sondern dass auch die Ausbildung modernisiert und sich von traditionellen Entwicklungspfaden (vollzeitschulische Ausbildung, Schulgeld, Geschlechtersegregation, Sackgassenausbildung, Arbeitsfeldbezug stärken) gelöst werden muss. Zudem muss die Attraktivität des Arbeitsfeldes gesteigert werden mit Blick auf Aspekte wie Bildungsmobilität, Durchlässigkeit, Karrieremodelle, Personalentwicklungsstrategien und Qualitätsverbesserung.

### ALLGEMEINER SOZIALER DIENST: NEGATIVES IMAGE, VERANTWORTUNGSVOLLE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

Den Ausführungen von Karl Materla (Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD) zufolge ist das Handlungsfeld Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) leider mit einem negativen Image verbunden, was sich beispielsweise in einem sehr hohen Arbeitsaufkommen, unregelmäßigen Arbeitszeiten, hohem Druck im Arbeitsfeld sowie hoher psychischer Belastung äußert. Es herrscht ein ernst zu nehmender Mangel an Fachkräften im ASD und es besteht eine relativ hohe Fluktuation unter den Mitarbeitenden. Hinzu kommt, dass eine Fachkraft mindestens zwei Jahre Praxiserfahrungen vorweisen sollte, um selbstständig an einem Kinderschutzfall im Jugendamt arbeiten zu können. Was ist unter diesen erschwerten Bedingungen zu tun, um Fachkräfte für eine Tätigkeit im ASD zu gewinnen bzw. Fachkräfte zu halten? Personalentwicklung als Bestandteil von qualitativer Fachkräfteentwicklung ist laut Karl Materla das Schlüsselwort. Oberste Priorität muss hierbei sein, das vorhandene Fachpersonal möglichst dauerhaft zu halten und



#### ÜBER DIE AUTORIN

**KATJA SIEG** ist seit 2012 wissenschaftliche Referentin der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Im Rahmen ihrer Tätigkeit ist sie für die Arbeitsfelder *Qualifizierung, Forschung, Fachkräfte* sowie *Kinder- und Jugend(hilfe)politik in Europa* verantwortlich.

das Älterwerden im ASD beispielsweise über Maßnahmen zur Gesunderhaltung, Teilentlastung und Teilspezialisierung zu ermöglichen. Als Strategien zur Gewinnung neuer Fachkräfte führte Karl Materla insbesondere an, die Verbindung zum Nachwuchs zu institutionalisieren, Hospitationen und Praktika zu ermöglichen, die kommunale Konkurrenz einzudämmen sowie die Einarbeitung neuer Fachkräfte zu verstetigen und fachlich aufzuwerten. Weiterhin ist zu überlegen, durch die Einführung von organisatorischen bzw. technischen Maßnahmen und Verwaltungsassistenzen die Mitarbeitenden im ASD von Verwaltungsaufgaben zugunsten der Klientenkontakte zu entlasten, Vergütungsanreize auszuschöpfen sowie die Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Zudem kann Karl Materla zufolge der Fachkräftebedarf im ASD zukünftig nur unter Inklusionsbedingungen gedacht werden.

### **KINDER- UND JUGENDARBEIT: ES BEDARF NEUER KONZEPTE DER KOOPERATION ZWISCHEN AUSBILDUNG UND PRAXIS**

Prof. Dr. Ulrich Deinet (Hochschule Düsseldorf) konstatierte für das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendarbeit, dass Fachkräftemangel und Personalentwicklung schon seit den 1980er-Jahren ein Thema sind und somit keine Herausforderung der Gegenwart darstellen. Derzeit sind jedoch keine konkreten Zahlen bekannt, die über den Personalmangel in diesem Handlungsfeld Auskunft geben könnten. Fakt ist aber, dass es sowohl weniger Bewerberinnen und Bewerber als auch weniger für den Bereich geeignete Bewerberinnen und Bewerber gibt. Dies liegt vor allem daran, dass die Ausbildung für die Kinder- und Jugendarbeit unzureichend ist. Beispielsweise sind ganze Fachbereiche der Sozialen Arbeit ohne eine Expertin bzw. einen Experten für die Jugendarbeit ausgestattet. Es gibt bisher an keiner Fachhochschule die Möglichkeit einer Masterausbildung im Bereich Kinder- und Jugendarbeit, die es aber braucht, um den Nachwuchs an Lehrenden im Feld zu gewährleisten. Ein neues Problemfeld ist der Übergang von der Hochschule in die Praxis: So wird von Arbeitgeberseite bemängelt, dass die Nachwuchsfachkräfte noch als zu jung und zu „unreif“ für den Einstieg in ein derart anspruchsvolles Handlungsfeld erscheinen. Um die Nachwuchskräfte für das Feld zu qualifizieren, sind Traineeprogramme von Vorteil und teilweise sehnt man sich nach dem Anerkennungsjahr zurück. Nach Einschätzung von Prof. Dr. Ulrich Deinet sind somit neue Übergangsformen zur Erleichterung eines qualifizierten Einstieges ins Feld erforderlich. Gleichzeitig muss die Jugendarbeit in der Ausbildung an Universitäten und Hochschulen wieder besser vertreten und Gegenstand von Lehrinhalten sein. Dafür bedarf es auch neuer Konzepte der Kooperation zwischen Ausbildung und Praxis. Duale Ausbildungen und

Berufsakademien bringen seiner Meinung nach hierbei große Vorteile mit sich. Überdies müssen breitere Entwicklungsperspektiven gefunden werden, um im Feld zu verbleiben. Auch in der Kinder- und Jugendarbeit wird auf den dringlichen Bedarf einer strukturierenden Personalentwicklung verwiesen. Dabei darf es nicht nur um die fachliche Begleitung des einzelnen Mitarbeitenden gehen, sondern es muss die ganze Organisation in den Blick genommen werden: Personal-, Konzept- und Organisationsentwicklungen gehören zusammen und Spezialisierungen und Zusatzqualifikationen müssen bedarfsgerecht sozialräumlich organisiert werden.

### **HILFEN ZUR ERZIEHUNG: FORSCHUNGSBEDARF HINSICHTLICH BELASTBARER DATEN ZUM HILFEBEDARF, ZUR SCHNITTSTELLE VON AUSBILDUNG UND BERUF SOWIE ZUR PERSONALENTWICKLUNG**

Dr. Jens Pothmann (Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik) stellte zu Beginn seiner Ausführungen heraus, dass die Frage nach einem Fachkräftemangel in den Hilfen zur Erziehung derzeit nicht aufgrund einer konkreten Bedarfsvoraussetzung zum zukünftigen Bedarf an Fachkräften in den Handlungsfeldern beantwortet werden kann. Vielmehr liefern die vorhandenen empirischen Daten Hinweise, d. h. Indikatoren, auf mögliche Entwicklungen für den Arbeitsmarkt Hilfen zur Erziehung. Dabei hat die Beantwortung der Frage nach dem Fachkräftebedarf sowohl eine quantitative (Rückgriff auf wie viele Fachkräfte) als auch eine qualitative (Rückgriff auf wie viele geeignete Fachkräfte) Dimension. Dr. Pothmann stützte seine Ausführungen auf das Zahlenmaterial der Broschüre *Monitor Hilfen zur Erziehung* 2016. Demnach ist für das Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung eine differenzierte Betrachtung der Fachkräftesituation erforderlich: Während bei den stationären Hilfen eine Zunahme personeller Ressourcen zu konstatieren ist, ist bei den ambulanten Hilfen ein Rückgang personeller Ressourcen zu beobachten. Während sich die Zahl der Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung beziffern lässt, ist dies beim Fachkräftebedarf jedoch nicht möglich. So fehlen belastbare Daten zum Hilfebedarf, zur Schnittstelle von Ausbildung und Beruf sowie zur Personalentwicklung bei den Trägern. Zusammenfassend lässt sich Dr. Pothmann zufolge sagen, dass die personellen Ressourcen für die Hilfen zur Erziehung zunehmen, ohne dass sich die Arbeitsbedingungen proportional dazu verschlechtern oder das formale Qualifikationsniveau leiden würde. Es gibt wieder mehr Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, aber die mittleren Altersjahrgänge gehen zurück und kurz- und mittelfristig wird es auch einen erheblichen „Altersausschied“ geben. Zudem lassen sich Veränderungen der Trägerlandschaft beobachten, d. h., die

Beschäftigten- und Platzentwicklungen für die Hilfen zur Erziehung signalisieren ein sich veränderndes Gefüge von alten und neuen Arbeitgebern. Abschließend regte Dr. Pothmann an, aufgrund der dargelegten Fakten sowie fehlenden Daten weitere Studien durchzuführen, die sich u. a. mit folgenden Fragestellungen befassen könnten:

- 1| Befragung der Träger, wie sie im Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung mit der Personalentwicklung umgehen, und
- 2| Befragung der Hochschulen, welche Rolle die Personalentwicklung in den Lehrinhalten spielt.

### GENERALISIERUNG UND SPEZIALISIERUNG MÜSSEN AUF EINANDER AUFBAUEN!

Im Anschluss an die Vorträge zur Fachkräftesituation in den beispielhaften Handlungsfeldern widmete sich die stellvertretende Vorsitzende des AGJ-Fachausschusses III *Qualifizierung, Forschung, Fachkräfte*, Prof. Dr. Ulrike Voigtsberger, den folgenden Fragen: Was bedeutet das Thema *Fachkräftemangel* für den Ausbildungssektor? Wo sollen die Fachkräfte herkommen?

Zu Beginn ihrer Ausführungen plädierte die stellvertretende Vorsitzende dafür, dass anstelle von „Fachkräftemangel“ vielmehr von „wachsendem Fachkräftebedarf“ gesprochen werden sollte. So impliziert ein Mangel, dass etwas fehlt. Da die Ursachen für ein Mehr an Fachkräften jedoch mit dem Ausbau von Leistungen und Personal in den einzelnen Handlungsfeldern einhergingen, erscheint ihrer Meinung nach die Formulierung „wachsender Bedarf“ angemessener.

Auch Prof. Dr. Voigtsberger stellte heraus, dass die Ursachen des Fachkräftemangels nicht nur quantitativ, sondern immer auch qualitativ (d. h. wie wird ausgebildet) zu

betrachten sind. Quantitativ ist beispielsweise zu prüfen, ob dem zugenommenen Fachkräftebedarf über eine Annäherung des Verhältnisses von Ausbildungs- bzw. Studieninteressierten sowie den Ausbildungs- bzw. Studienplatzkapazitäten begegnet werden kann und ob neue Zielgruppen durch alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle gewonnen werden können. Mit Blick auf qualitative Aspekte sind die Forderungen nach einer stärkeren Verzahnung der Lernorte sowie weitergehend die Frage zur Generalisierung vs. Spezialisierung aufgerufen. Dabei muss es laut Prof. Dr. Voigtsberger sowohl um Generalisierung (auf Bachelorebene) als auch um Spezialisierung (auf Masterebene) gehen. So darf die Generalisierung nicht aufgegeben werden, damit berufliche Perspektiven, regionale Mobilität sowie der Wechsel zwischen einzelnen Handlungsfeldern weiterhin möglich sind und um den Anforderungen von sich wandelnden Handlungsanforderungen (z. B. Lebenslanges Lernen) gerecht werden zu können. Im Laufe der Ausbildung bzw. des Studiums kann dann eine Spezialisierung erfolgen.

Mit Blick auf alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle erteilte Prof. Dr. Voigtsberger den dual angelegten Studienmodellen, die nur auf eine „schnelle Gewinnung“ von Fachkräften ausgerichtet sind, unter qualitativen Gesichtspunkten eine Absage. So können dual angelegte Studiengangmodelle ggf. eine alternative Organisationsform darstellen, wenn man sich systematisch mit dem Für und Wider einer dualen Ausrichtung im Bereich der Sozialen Arbeit auseinandersetzt, verbunden mit einer Verständigung der Disziplin und Profession zu möglichen Herausforderungen (z. B.: Was sind erwünschte Wirkungen solcher Modelle aus Sicht unterschiedlicher Akteure? Inwieweit sind entsprechende Mindeststandards erforderlich?). Dies steht bisher aus. Wenn jedoch die dual angelegten Studiengänge mit Verkürzungen und beschnittenen Qualifizierungsinhalten





einhergehen, d. h., wenn sich diese Modelle nicht an den bisher entwickelten fachlichen Standards orientieren, muss diesen nach qualitativ-fachlichen Gesichtspunkten eine Absage erteilt werden.

### FACHKRÄFTEGEWINNUNG UND PERSONALENTWICKLUNG: NOTWENDIGKEIT EINER POLITISCHEN GESAMTSTRATEGIE

Abschließend äußerte sich Dr. Susanne Heynen (Einzelmitglied Jugendamt Stuttgart) zur Frage, was das Thema *Fachkräftemangel* für die Personalentwicklung bedeutet (Wie sollen wir Fachlichkeit planen?). Ihren Ausführungen zufolge konnten im Bundesland Baden-Württemberg – mit dem größten Jugendamt in Deutschland mit rund 4.300 Beschäftigten – bisher nicht genügend Fachkräfte gewonnen werden, obwohl bereits viele unterschiedliche Maßnahmen der Fachkräftegewinnung ergriffen wurden, wie beispielsweise die Bereitstellung von Wohnmöglichkeiten während der Ausbildung, die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland, die Konzipierung eines eigenen Fortbildungsangebotes, die Einrichtung eines Ausbildungsreferates im Jugendamt, die Bereitstellung einer Ausbildungspauschale für Erzieherinnen und Erzieher, die Entwicklung einer praxisintegrierten Ausbildung, Gesundheitsförderung oder der mögliche Einsatz von Honorarkräften. So sind beispielsweise Umsetzungsdefizite dahingehend feststellbar, dass bestehende Rechtsansprüche (z. B. auf einen Kitaplatz oder auf Unterhaltszuschuss für Alleinerziehende) oder noch einzuführende Rechtsansprüche (z. B. auf Ganztagsbetreuung im Grundschulalter) mit fehlenden Fachkräften nur schwer erfüllbar sind. Oft bleibt man in solchen Fällen hinter dem geforderten Standard zurück. Daher forderte Frau Dr. Heynen:

- 1| eine ehrliche Auseinandersetzung mit der Politik, denn auf dieser Ebene werden bisher Gesetze verabschiedet, ohne zu prüfen, inwieweit Fachkräfte für die Umsetzung der Rechtsansprüche zur Verfügung stehen;

- 2| die Förderung der Einwanderung über entsprechende Gesetze, damit mehr Menschen für eine Ausbildung als Fachkraft zur Verfügung stehen;
- 3| eine verstärkte Werbung für eine Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe sowie das Herausstellen der dortigen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, mit dem Ziel, mehr Auszubildende im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen. Entsprechend bedarf es laut Dr. Susanne Heynen einer politischen Gesamtstrategie, die alle Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe sowie die angrenzenden Schnittstellen mitdenkt.

### UND WIE GEHT ES WEITER?

Die Schlussfolgerungen, die sich aus der erweiterten Vorstandssitzung *Fachkräftebedarf/-mangel und Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – eine Gesamtperspektive* an die Ebene der Politik, der Ausbildungsstätten sowie der Träger ergeben haben, sollen in einem handlungsfeldübergreifenden Positionspapier der AGJ weiterentwickelt und Ende dieses Jahres veröffentlicht werden. Zudem soll Anfang 2019 eine Publikation zum Thema erarbeitet werden, die die Diskursstränge und Herausforderungen in der Debatte aufzeigt und (innovative) Handlungsmöglichkeiten und Verantwortungsbereiche benennt, um nachhaltig Orientierung zu geben.

Zu den Handlungsfeldern Kindertagesbetreuung, Allgemeine Soziale Dienste/Kommunale Soziale Dienste, Jugendarbeit und Hilfen zur Erziehung sind in diesem Heft weiterführende Beiträge veröffentlicht, die sich vertieft mit der Thematik Fachkräftebedarf und Personalentwicklung befassen.

# „Da wirst Du nicht alt!“<sup>1</sup> – Die Diskussion um Rolle und Perspektive von Jugendarbeiterinnen und Jugend- arbeitern in den 1980er-Jahren und ihre Relevanz für die aktuelle Situation

PROF. DR. ULRICH DEINET — HOCHSCHULE DÜSSELDORF

*Die Fragen einer Berufsperspektive in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) wurden auch schon in den 1970er- und 1980er-Jahren diskutiert, allerdings unter ganz anderen Voraussetzungen. Es war zum einen die Zeit der selbst verwalteten Jugendzentren, auf der anderen Seite aber auch der enormen Professionalisierung der OKJA, die insgesamt als ein sehr politisiertes Feld der Sozialen Arbeit galt und hohe Attraktivität besaß. Die Fluktuation der Fachkräfte war enorm, das Arbeitsfeld galt als Einstiegsfeld, in dem man nicht lange blieb. Auch weil die Rolle der Jugendmitarbeiterinnen und Jugendmitarbeiter eher als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner der Jugendlichen definiert war, als deren Begleiterinnen und Begleiter sie für einige Jahre fungierten. Es zeigen sich Parallelen, aber auch große Unterschiede in der Diskussion um die Berufsperspektive in der OKJA, die für uns heute sehr interessant sein können.*

Die Gestaltung der Beziehung zu den Jugendlichen war und ist eine wichtige Frage der Berufsperspektive in der OKJA: Auch wenn es heute nicht mehr um die politisierende Begleitung von Arbeiterjugendlichen geht und die Rolle des Kumpels bzw. Gleichaltrigen an den Altersbeziehungen heutiger Besucherinnen und Besucher der OKJA und der Fachkräfte völlig vorbeigeht, stellt sich nach wie vor und aktuell die Frage, wie man als älter werdende Jugendmitarbeiterin bzw. älter werdender Jugendmitarbeiter die Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen gestaltet. Genauso (schwierig) wie in den 1980er-Jahren stellt sich die Frage nach dem Übergang zwischen der Jugendarbeit zu anderen Feldern der Sozialen Arbeit. Einerseits scheint die Jugendarbeit eine gute Voraussetzung zu schaffen, um auch in anderen Bereichen innovativ tätig zu sein. Andererseits deutet sich schon damals die Schwierigkeit des Übergangs in andere Felder an, die eben nicht mit den Strukturen der OKJA und ihren Arbeitsbedingungen vergleichbar sind.

Insgesamt zeigen sich interessante Parallelen, aber auch deutliche Unterschiede im Vergleich der Situation der OKJA aktuell und in den 1980er-Jahren.

## AKTUELLE SITUATION: VERKLEINERUNG DES FELDES, FACHKRÄFTEMANGEL, AUSBILDUNG FÜR DIE JUGENDARBEIT?

Obwohl keine Zahlen zum Fachkräftemangel in der Jugendarbeit existieren, wird bei Fachtagungen und anderen Gelegenheiten immer wieder davon gesprochen, dass es insgesamt weniger und weniger geeignete Bewerbungen für die Kinder- und Jugendarbeit gäbe. Diese Einschätzungen muss man vor dem Hintergrund einer deutlich negativen Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit insgesamt betrachten: Wie die folgenden Daten zeigen, ist in der Tendenz ein insgesamt

<sup>1</sup> Der Titel stammt von Benno Hafener aus dem Jahr 1990, vgl. Literaturverzeichnis.



## ÜBER DEN AUTOR

**PROF. DR. ULRICH DEINET**, Dipl.-Pädagoge (Dr. rer. soc.): Professur für Didaktik/Methodik der Sozialpädagogik an der Hochschule Düsseldorf, Leiter der Forschungsstelle für sozialraumorientierte Praxisforschung und -entwicklung (fspe@hs-duesseldorf.de); Mitherausgeber des Online-Journals *Sozialraum.de*. Arbeitsschwerpunkte: Kooperation von Jugendhilfe und Schule, Sozialräumliche Jugendarbeit, Sozialraumorientierung, Konzept- und Qualitätsentwicklung.

deutlicher Abbau der Kinder- und Jugendarbeit festzustellen: Bund, Länder und Kommunen haben für diesen Bereich im Jahr 2014 rund 1,7 Milliarden Euro aufgewendet.<sup>2</sup> Im Vergleich zu dem gesamten Bereich der Kinder- und Jugendhilfe macht die Kinder- und Jugendarbeit allerdings nur einen Anteil von 4,5 Prozent aus, wobei der Anteil 2005 trotz absoluter Steigerung der Förderung noch bei 6,6 Prozent lag. Bundesweit wurden im Jahr 2014 14.726 Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit gezählt, darunter 11.249 Einrichtungen der OKJA. Seit dem Jahr 1998 mit 17.920 Einrichtungen bedeutet dies einen Rückgang der Einrichtungen um fast 18 Prozent, wobei der Rückgang beim Personal noch deutlicher ausfällt. So ist die Anzahl der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendarbeit zwischen den Jahren 1998 und 2014 von 44.560 auf 29.126 zurückgegangen (-35 Prozent). Umgerechnet auf Vollzeitäquivalente ist der Rückgang mit 47 Prozent auf zuletzt noch 17.564 Vollzeitstellen noch ausgeprägter (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017, S. 368–373).

Mit 17.482 Beschäftigten entfielen im Jahr 2014 rund 60 Prozent aller Beschäftigten auf die OKJA. Gegenüber dem Jahr 2010 ist dies ein Rückgang von rd. 19 Prozent (vgl. Pothmann 2016, S. 16). Auf der anderen Seite stellt Pothmann fest, dass die Beschäftigten in der Jugendsozialarbeit parallel zum Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der OKJA zahlenmäßig gestiegen sind. Während im Jahr 2014 für die OKJA 4.053 tätige Personen weniger als im Jahr 2010 gezählt wurden, werden für das Arbeitsfeld der Jugendsozialarbeit 2.821 Beschäftigte mehr ausgewiesen. Zugenommen haben vor allem Beschäftigte in der Schulsozialarbeit. Die Befunde werden so interpretiert, dass zumindest ein Teil der „Verluste“ in der OKJA auf Verlagerungen zugunsten von Angeboten in Schulen zurückzuführen sind.

## SCHWIERIGE AUSBILDUNGSSITUATION FÜR DIE JUGENDARBEIT

Die Diskussion um den Fachkräftemangel und die Frage der Ausbildung für die Jugendarbeit haben inzwischen auch die Hochschulen und Universitäten erreicht, und es wird darüber diskutiert, inwieweit Bachelorstudiengänge überhaupt für den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit ausbilden können.

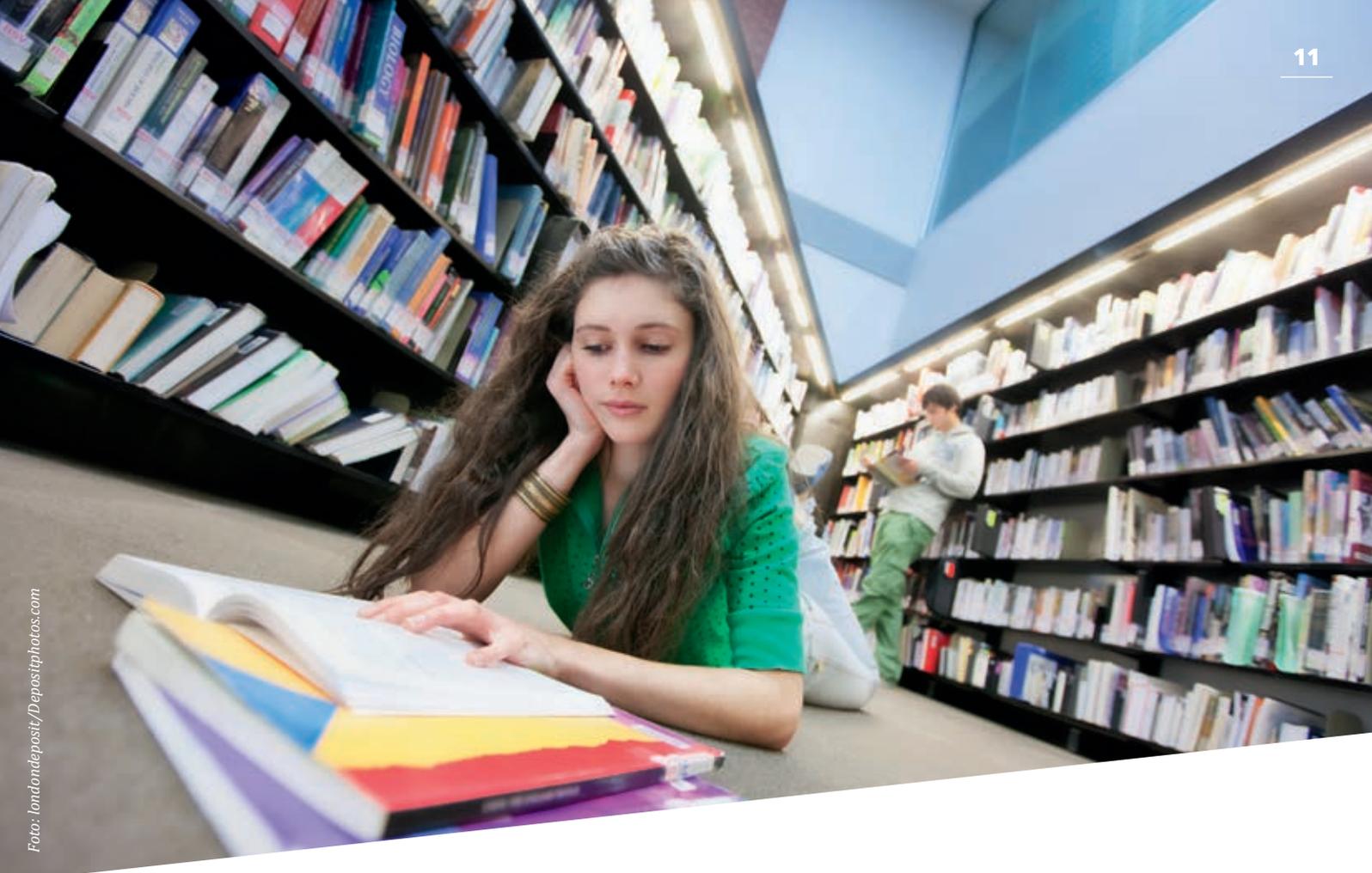
In diesem Zusammenhang kann man auch feststellen, dass es ganze Fachbereiche der Sozialen Arbeit ohne eine Expertin für die Kinder- und Jugendarbeit an Hochschulen in Deutschland gibt, während das Praxisfeld gleichzeitig bei Studierenden insbesondere auch als Praxisstelle durchaus beliebt und deshalb gern gewählt wird. Die Praxisreferate von Fachhochschulen sprechen von einem Feld, in dem viele Praktika durchgeführt werden.

In dem durch den Bolognaprozess komprimierten Bachelorstudiengang werden ganze Felder der Sozialen Arbeit und der Jugendhilfe nicht mehr explizit in den Fokus genommen, insbesondere aber auch die Kinder- und Jugendarbeit. Ein einziger Bachelorstudiengang mit dem Schwerpunkt Jugendarbeit existiert an der Fachhochschule in Kempten, auch gibt es keinen Master in dem Bereich, was auf die Dauer zu Problemen für den Nachwuchs für Lehrende nach sich ziehen wird, die Bezüge zur Jugendarbeit haben.

Ein weiteres Problem scheint insgesamt in den Bachelorstudiengängen auch als Folge von schulischen Veränderungen wie G8 darin zu liegen, dass viele Absolventinnen und Absolventen sehr jung und aus Sicht der Anstellungsträger zum Teil noch nicht reif für den Berufseinstieg und eine langfristige hauptamtliche Tätigkeit sind. Im Feld entstehen deshalb Übergangsprogramme, die ähnlich wie das weitgehend abgeschaffte Anerkennungsjahr einen Einstieg in das Feld ermöglichen, z. B. Traineeprogramme. Breit diskutiert wird die Einführung dualer Studiengänge, die eine stärkere Verbindung mit der Praxis versprechen, gleichzeitig aber auch neue Fragen aufwerfen, etwa im Hinblick auf die Bindung von Hochschulen an bestimmte Träger etc.

Initiativen wie der Kooperationsverbund zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit auf Bundesebene, aber auch die Initiative zur Verstetigung eines regelmäßig stattfindenden Kongresses zur Kinder- und Jugendarbeit auf Bundesebene sowie einer kontinuierlichen Inblicknahme des Feldes zeigen insgesamt eine positive Bewegung, in der danach gefragt wird, wie Kinder- und Jugendarbeit als Berufsfeld wieder besser etabliert werden kann.

<sup>2</sup>Die Kinder- und Jugendarbeit umfasst hier aber nicht nur die OKJA, sondern auch z. B. Jugendbildungsstätten, Jugendherbergen, Jugendgäste- und Übernachtungshäuser, Jugendzeltplätze und Jugendkunstschulen.



### PERSONALENTWICKLUNG IN DER OKJA (AM BEISPIEL EINES MODELLPROJEKTS VON 2012 BIS 2014)<sup>3</sup>

Das Modellprojekt *Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit* wurde vom Landschaftsverband Rheinland (LVR) initiiert und finanziert und im Zeitraum 2012 bis 2014 vom Jugendamt der Landeshauptstadt Düsseldorf durchgeführt. Die wissenschaftliche Begleitung übernahm die Forschungsstelle für sozialraumorientierte Praxisforschung und Entwicklung (FSPE) der Hochschule Düsseldorf. Schwerpunkt der wissenschaftlichen Begleitung war es, auf den Grundlagen von empirischen Erhebungen (Interviews, Gruppendiskussionen, quantitative Befragungen usw.) eine in erster Linie qualitative Bestandsaufnahme vorzunehmen. Die Leitfragen des Modellprojektes lauteten: Wie attraktiv ist die OKJA (für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger)? Welche besonderen Herausforderungen stellen sich beim Berufseinstieg in das Arbeitsfeld? Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Qualifizierung im Feld sind gegeben? Wie wirkt sich eine lange Verweildauer der Fachkräfte auf die Arbeit aus? Welche Perspektiven existieren für berufserfahrene und älter gewordene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Aus diesen Leitfragen ergab sich eine Unterteilung des Projektes in drei Ebenen:

#### EBENE: AUSBILDUNG/STUDIUM, BERUFSEINSTIEG

Auf einer ersten Ebene geht es um den Übergang zwischen Ausbildung und dem Einstieg in das Feld der OKJA. Dabei spielt auch die (mangelnde) Präsenz des Feldes in der Lehre an Fachhochschulen und Universitäten eine Rolle, ebenso wie der Kontakt zwischen Ausbildungs- und Praxisstellen, aber auch die Frage nach einem gelungenen Start von Berufsanfängerinnen und -anfängern als Grundlage der Entwicklung einer Berufsperspektive. Auf dieser Ebene stehen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger im Feld der OKJA sowie Studierende/Absolventinnen und Absolventen der Studiengänge Sozialarbeit/Sozialpädagogik im Fokus.

Ziele des Modellprojektes auf dieser Ebene: Ermittlung der Rahmenbedingungen des Einstiegs in das Arbeitsfeld (in Düsseldorf) sowie der Bedarfe unter den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern; Ermittlung der Attraktivität des Arbeitsfeldes bei Studierenden; Ermöglichung des qualifizierten Einstiegs für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger (Einstiegskurs).

<sup>3</sup>Veröffentlicht in: Deinet, U./Janowicz, M. (Hg.) (2015): *Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit*. Bausteine zur Personal- und Organisationsentwicklung. Weinheim und München.

### EBENE: QUALIFIZIERUNG, WEITERENTWICKLUNG, AUFSTIEG

Hier geht es um die Entwicklung der Fachkräfte im Feld der OKJA, ihre Chancen zum Aufstieg in eine Leitungsstelle, die Frage nach einer weiteren Qualifizierung oder Spezialisierung in einem besonderen Bereich der Arbeit, aber auch die Fragen nach der Verweildauer in Einrichtungen, einem möglichen Wechsel usw. Auf dieser Ebene stehen bereits mehrere Jahre in der OKJA tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blickfeld, die weiterhin in dem Arbeitsfeld verbleiben wollen.

Ziele des Modellprojekts auf dieser Ebene: Ermittlung von bestehenden Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung und von Bedarfen der Fachkräfte in Hinblick auf eine Weiterentwicklung im Feld; Entwicklung von alternativen Optionen der Qualifizierung außerhalb von Leitungspositionen.

### EBENE: BERUFSERFahrung, „ÄLTER WERDEN“, PERSPEKTIVEN, AUSSTIEG

Die Frage nach der Entwicklung einer Berufsperspektive in der OKJA muss sich auch auf das schwierige Thema des „Älterwerdens“ in diesem Bereich beschäftigen. Auch in anderen pädagogischen Feldern stellen sich solche Fragen. Doch in der OKJA, in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, geht es um „Beziehungsarbeit“, um die Fähigkeit, Jugendliche zu „verstehen“ in einer sehr offenen und niedrigschwelligen Situation. Kann man bis zur Pensionierung diesen Anforderungen genügen, welche Unterstützungen brauchen die Fachkräfte dafür, aber auch die Fragen nach einem notwendigen Um- oder sogar Ausstieg stellen sich auf dieser Ebene. Im Fokus stehen deshalb berufserfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu zählen sowohl langjährig im Arbeitsfeld tätige Fachkräfte (15 Jahre und mehr) als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem fortgeschrittenen Lebensalter, die evtl. nur noch wenige Berufsjahre zu absolvieren haben.

Ziele des Modellprojekts auf dieser Ebene: Ermittlung von Strategien, die eine langjährige Berufsperspektive in der OKJA begünstigen und ermöglichen; Entwicklung von neuen Perspektiven innerhalb des Feldes (auch außerhalb von Leitungspositionen) sowie von Ausstiegsszenarien.

### METHODISCHER AUFBAU DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Einen zentralen Baustein der wissenschaftlichen Begleitung in dem zweijährigen Modellprojekt *Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit* stellten Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) in der Stadt Düsseldorf dar. Die

Zielgruppe der Befragungen bildeten alle in diesem Arbeitsfeld tätigen Fachkräfte, also sowohl die der städtischen als auch die der freien Träger. Ausgenommen von den Befragungen wurden die in dem Feld tätigen Erzieherinnen und Erzieher, da in dem Modellprojekt die Berufsperspektive der akademisch ausgebildeten Fachkräfte im Fokus stand, insbesondere die der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sowie Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Darüber hinaus wurden auch Studierende des Studiengangs Sozialarbeit/Sozialpädagogik an der Hochschule Düsseldorf befragt.

Der empirische Zugang zum Untersuchungsfeld basierte überwiegend auf qualitativen Erhebungsmethoden (Interviews und Gruppendiskussionen), wurde aber durch quantitative Maßnahmen (Onlinefragebogen) ergänzt. Es handelt sich bei dieser Studie nicht um eine repräsentative Erhebung; es kann dennoch angenommen werden, dass die vorliegenden Befunde die Situation des Personals in der OKJA in Düsseldorf widerspiegeln und damit auch Hinweise auf allgemeine Tendenzen geben, zumindest was den städtischen Raum betrifft.

Folgende methodische Schritte wurden im Einzelnen durchgeführt:

- ➔ Befragung von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern im Arbeitsfeld der OKJA in Düsseldorf (Interviews),
- ➔ Befragung von Fachkräften in Leitungspositionen in den Jugendfreizeiteinrichtungen (Gruppendiskussionen),
- ➔ Befragung von berufserfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Interviews),
- ➔ Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Steuerungsebene im Jugendamt (Gruppendiskussion),
- ➔ Befragung von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der OKJA in Düsseldorf (Fragebogen),
- ➔ Befragung von Studierenden der Sozialarbeit/Sozialpädagogik an der Hochschule Düsseldorf (Fragebogen).

### ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

In der Ausbildung an Universitäten und Hochschulen muss die Jugendarbeit wieder besser vertreten und Inhalt von Seminaren usw. sein; dafür bedarf es auch neuer Konzepte der Kooperation zwischen Ausbildung und Praxis (vgl. auch Deinet 2013).

Duale Ausbildung/Berufsakademien, duales Studium bringen große Vorteile aus Sicht der befragten Führungskräfte! Nur wer die Jugendarbeit schon kennengelernt hat (z. B. Honorartätigkeit), schätzt sie nach dem Studium auch als Feld der Berufstätigkeit. Große Träger und Jugendämter müssen deshalb die Vielschichtigkeit des Arbeitsfeldes transparenter machen und die Stärken und Chancen des Feldes insbesondere innerhalb der Hochschulen kommunizieren (Praxis-Lehre-Forschungs-Transfer).



Foto: Rawpixel/Depositphotos.com

Die zu lange Verweildauer in einer Einrichtung (z. B. in einem Team mit etwa gleichaltrigen Kolleginnen und Kollegen) ist problematischer als das Lebensalter. Es kann und will nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Einrichtungsleitung werden – es müssen breitere Entwicklungsperspektiven für eine berufliche Entwicklung gefunden werden, um Fachkräfte im Feld zu halten und zu fördern. Fachkräfte mit besonderen Kompetenzen (Spezialisierungen) auf einem Gebiet sollten verstärkt auch einrichtungsübergreifend agieren; erhoffte Wirkung: Wertschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und Kompetenztransfer. Spezialisierungen, Zusatzqualifikationen müssen bedarfsgerecht sozialräumlich organisiert werden. Dafür müssen auch neue Trägermodelle entwickelt werden, um Sackgassen abzubauen, z. B. die Gründung von Trägerverbänden, die mehr Spielraum für Wechsel, Aufstieg etc. geben.

Älter werden im Feld muss immer verbunden sein mit Zusatzqualifikationen, Wechsel der Einrichtung, neuen Aufgaben und so weiter. Um- und Ausstiegsmöglichkeiten zu schaffen, muss auch Teil der Personalentwicklung sein (Ausstiegskurse, individuelle Maßnahmen).

Personalentwicklung wird oft reduziert auf individuelle Begleitung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es fehlt die Perspektive auf die Organisationsentwicklung! In der Selbstdefinition der Chefs dominiert die Fachlichkeit zur Jugendarbeit – Personalentwicklung wird als Nebenaufgabe begriffen!

Burn-out, Krankheit, Rückzug, Verweigerung und so weiter konnten im Modellprojekt nicht untersucht werden, sind aber im Feld der Kinder- und Jugendarbeit vorhanden!

### **PERSPEKTIVEN: PERSONAL-, KONZEPT- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNGEN GEHÖREN ZUSAMMEN!**

Neue Ansätze zur Organisationsentwicklung von Einrichtungen, Teams und Trägern in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit können sich auch positiv auf die Personalentwicklung auswirken.

Eher unbemerkt und in der fachwissenschaftlichen Diskussion um die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) bisher kaum aufgegriffen, hat sich in den letzten Jahren eine Entwicklung vollzogen, in der zahlreiche Einrichtungen insbesondere im großstädtischen Bereich das klassische Konzept der Offenen Kinder- und Jugendarbeit erweitern und z. B. auch andere Bereiche der Jugendhilfe unter einem Dach integrieren. Auch die Teams haben sich verändert: In Stuttgart und Düsseldorf gehören z. B. Schulsozialarbeiterinnen und -sozialarbeiter zu den erweiterten Jugendhausteams. In anderen Kommunen ist beispielsweise die Mobile Jugendarbeit mit der OKJA auf Teamebene verknüpft. Noch weiter gehen Sozialraumteams, in denen die Fachkräfte der OKJA, der Jugendsozialarbeit, der Schulsozialarbeit und weiterer Bereiche für einen Sozialraum oder eine Region zusammengefasst sind und einrichtungsübergreifend mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielgruppen arbeiten.

Diese Entwicklungen können fachlich und jugendpolitisch sehr ambivalent diskutiert werden. Sie müssen aber zur Kenntnis und unter die Lupe genommen werden, weil sie

möglicherweise nicht nur das Feld verändern, sondern auch nachhaltige Auswirkung auf die Personalentwicklung in der OKJA haben können.

Die neuen Einrichtungsformen scheinen unter dem Aspekt der Personalentwicklung Chancen und Probleme mit sich zu bringen. Positiv einzuschätzen sind die für die Entwicklung des Personals wichtigen Aspekte des Wechsels, der Kombination unterschiedlicher Bereiche des Aufstiegs und der Übernahme neuer Funktionen bis hin zur Spezialisierung.

## TEAM JUGENDFÖRDERUNG

Die Idee des einrichtungsübergreifenden *Teams Jugendförderung* wurde zum ersten Mal von Crnkovic et al. unter dem Titel: *Team Jugendförderung. Ein Ausbruch aus dem traditionellen Schema „Offene Jugendarbeit“* am Beispiel der Stadt Ludwigsburg in der Zeitschrift *deutsche jugend* 1990 beschrieben und an einigen Stellen in Deutschland auch ausprobiert und weiterentwickelt (vgl. Crnkovic et al. 1990). Einen weiteren Schub bekommt dieses Konzept durch die Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe insgesamt, aber auch in den einzelnen Feldern. Die Hilfen zur Erziehung wurden in zahlreichen Kommunen und Kreisen sehr stark dezentralisiert und regionalisiert. Die Entwicklung und der rasante Ausbau der Schulsozialarbeit,

die heute in vielen Schulen in Deutschland auch als Kooperationspartner der Jugendarbeit zur Verfügung steht, hat die Jugendhilfe ebenfalls deutlich verändert.

Die Organisationsebene ist also nicht mehr die einzelne Einrichtung, sondern die Kommune, der Stadtbezirk, Stadtteil, der Landkreis oder die Region in einem Landkreis. Die Spezialisierung, Schwerpunktbildung und Profilierung der einzelnen Bausteine und Einrichtungen soll zu einem breiten Spektrum sehr unterschiedlicher Angebote führen, z. B. von einer schulbezogenen, auch am Standort Schule beheimateten Jugendarbeit bis zu der „Beziehungsarbeit“ an einem Ort der Jugendarbeit mit einem außerschulischen, jugendkulturellen Charakter oder der Arbeit mit „schulmüden Jugendlichen“ im Übergang zur Jugendsozialarbeit. Damit kommt die Jugendarbeit zu einer sozialräumlich ausgelegten Konzeptentwicklung auf Stadtteil-, gesamtstädtischer oder regionaler Ebene, einer Organisationsebene, mit der die vorhandenen Räume, Projekte und Einrichtungen auch effektiver genutzt werden können.

## LITERATUR

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2017): **15. Kinder- und Jugendbericht**. Berlin.

Crnkovic, I./Jung, P./Zinser, C./Kemmner, S./Triller, J. (1990): **Team Jugendförderung. Ein Ausbruch aus dem traditionellen Schema „Offene Jugendarbeit“**, in: *deutsche jugend*, Heft Nr. 11, Jg. 38, S. 490–497.

Deinet, U./Janowicz, M. (Hg.) (2015): **Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit. Bausteine zur Personal- und Organisationsentwicklung**. Weinheim und München.

Deinet, U. (2013): **Innovative Offene Jugendarbeit: Bausteine und Perspektiven einer sozialräumlichen Offenen Kinder- und Jugendarbeit**. Opladen.

Deinet, U. (2015): **Neue Einrichtungsformen und Sozialraumteams**, in: *deutsche jugend*, Heft Nr. 3, S. 105–113.

Hafener, B. (1990): **Da wirst Du nicht alt! Älterwerden in der Jugendarbeit**. Frankfurt a. M.

Pothmann, J. (2016): **Abbau oder Umbau? Ein Rückgang in der Kinder- und Jugendarbeit mit vielen Fragezeichen**, in: *Kom<sup>Dot</sup> Jugendhilfe*, Heft Nr. 2, 19. Jg., S. 2–16.

Pothmann, J. (2017): **Kinder- und Jugendarbeit – ein erster Blick in die neue Statistik**, in: *Kom<sup>Dot</sup> Jugendhilfe*, Heft Nr. 1, 20. Jg., S. 7–11.



LIEBE LESERINNEN UND LESER!

Haben Sie Anregungen oder Themenwünsche  
für die nächsten Ausgaben des  
FORUM Jugendhilfe?

Dann schreiben Sie uns doch einfach eine  
E-Mail unter [forum@agj.de](mailto:forum@agj.de)

Wir freuen uns!

Ihre Redaktion

# Herausforderung: Personalbedarf in der Kita – Wechselseitigkeit von Personalgewinnung und Arbeitsfeldentwicklung

PROF. DR. ANKE KÖNIG — DEUTSCHES JUGENDINSTITUT E. V.

*Das Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen ist in den zurückliegenden Jahren enorm expandiert. Unterschiedliche Maßnahmen wurden bereits angeregt, um den anhaltenden Personalbedarf zu decken. Dazu zählen die Rückgewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (stille Reserve, Arbeitslosigkeit) sowie die Steigerung der Kapazitäten aufseiten der Ausbildung. Als zentrale Herausforderung gilt es nun, auch Strategien zu entwickeln, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig im Sektor der Kindertageseinrichtungen zu halten. Dabei wird – neben einer angemessenen Bezahlung – die Attraktivität des Feldes im Hinblick auf die Möglichkeiten einrichtungsinterner Führungs-, Fach- und Projektkarrieren entscheidend sein. Die Wechselseitigkeit von Personalgewinnung und Arbeitsfeldentwicklung ist dafür ins Zentrum zu rücken, um die Flucht aus dem Arbeitsfeld zu minimieren und Kindertageseinrichtungen zu Berufsfeldern zu entwickeln, die auch den Anforderungen an eine Frühe Bildung gerecht werden können.*

## HINTERGRUND

Mit den veränderten rechtlichen Grundlagen des Achten Sozialgesetzbuchs, namentlich dem Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) und dem Kinderförderungsgesetz (KiföG), wurde eine sehr dynamische Entwicklung in diesem Arbeitsfeld angestoßen. Allein zwischen 2006 und 2017 ist über die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik ein Anstieg der Beschäftigten um 67 Prozent zu verzeichnen. Der Ausbau fällt regional unterschiedlich aus und ist in den bevölkerungsreichsten Bundesländern besonders hoch. So weist etwa Bayern in diesem Zeitraum ein Beschäftigungsplus von knapp 100 Prozent auf. In den östlichen Flächenländern wurde nach der deutschen Einheit zunächst in großem Umfang Personal abgebaut. Seit 2006 steigen die Beschäftigtenzahlen auch hier. Insbesondere in Brandenburg und Sachsen lag der Anstieg zwischen 2006 und 2017 bei über 50 Prozent ([www.fachkraeftebarometer.de](http://www.fachkraeftebarometer.de), Länderdaten).

Um den Arbeitsmarkt mit anderen Arbeitsfeldern zu vergleichen, lohnt der Blick in die Entgeltstatistik (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 101). Diese weist für das Jahr 2017 eine Anzahl von knapp 750.000 sozialversicherungs-

pflichtig Beschäftigten in der Kindertagesbetreuung aus. Das ist gut ein Viertel mehr als noch im Jahr 2012 (+ 26 Prozent) ([www.fachkraeftebarometer.de](http://www.fachkraeftebarometer.de), Zahl des Monats: April 2018). Damit zählt dieser Teilarbeitsmarkt zu den am stärksten boomenden Teilarbeitsmärkten in Deutschland. Das Arbeitsfeld erweist sich heute als annähernd so groß wie der Sektor des allgemeinbildenden Schulwesens (König 2017, S. 42). Diese Expansionsbewegungen treten im gesamten tertiären Arbeitsmarkt und insbesondere in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen auf (Evans/Hilbert 2015). Seit den 1970er-Jahren steht der Gesamtarbeitsmarkt in Deutschland vor einem sektoralen Wandel, d. h., dass die traditionell eher als weibliche Beschäftigungsbereiche konnotierten Arbeitsfelder an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklung geht einher mit umfassenden wirtschaftlichen Veränderungsprozessen, ist aber auch zurückzuführen auf die Bildungsexpansion seit den 1950er-Jahren sowie die Neugestaltung gesellschaftlicher Lebens- und Haushaltsformen. Baethge und Baethge-Kinsky weisen auf Folgendes hin:

„Der langfristige Entwicklungszusammenhang von sektoralem Strukturwandel, Veränderung der Berufsprofile in Richtung auf erhöhte kognitive und kommunikative Kompetenzen und der Anstieg des durchschnittlichen Wissens- und Qualifikationsniveaus von Schulabsolventinnen und -absolventen hat bereits jetzt die Position weiblicher Erwerbspersonen im Beschäftigungssystem gestärkt und wird dies in Zukunft noch mehr tun – ohne dass sich damit allerdings die vielfältigen in der Vergangenheit aufgebauten geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Beschäftigungssystem zu Ungunsten der Frauen automatisch auflösen.“ (Baethge/Baethge-Kinsky 2017, S. 1)

Der enorme Ausbau der Kita verdeutlicht, dass sich diese Institution als eine zentrale Infrastruktur in unserem Gesellschaftssystem etabliert hat. Die Expansion löst aber nicht zwangsläufig auch die strukturell angelegten Probleme. Häufig werden durch den Rückgriff auf bewährte Praktiken und Routinen die traditionellen Verortungen und Orientierungen eher zementiert als aufgebrochen. Daher ist es notwendig, bei der Steuerung und Entwicklung der Frühen Bildung verstärkt die Wechselwirkungen von Personalgewinnung, -pflege und Arbeitsfeldentwicklung in den Fokus zu rücken.

## FACHKRÄFTEBEDARF IN DER KITA

In der Prognose von Rauschenbach, Schilling und Meiner-Teubner 2017 wird der Personalbedarf bis 2025 auf 603.000 Fachkräfte geschätzt. Dabei gehen die Autorinnen und Autoren von folgendem Szenario aus: 171.000 Fachkräfte scheidet zwischen 2016 und 2025 aus dem Arbeitsfeld aus. 162.000 Personen sind notwendig, um demografische Veränderungen (Zuwanderung, Anstieg der Geburtenrate) aufzufangen

sowie ein erweitertes Angebot im Bereich der U3-Betreuung zur Verfügung zu stellen. Weitere 270.000 Fachkräfte ergeben sich über den Einbezug der Qualitätsforderungen und werden für die Weiterentwicklung der Frühen Bildung dringend empfohlen. Dem Bedarf stehen Ausbildungskapazitäten (Erzieherinnen und Erzieher, Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger, Sozialassistentinnen und Sozialassistenten sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen) von ca. 26.000 angehenden pädagogischen Fachkräften pro Jahr gegenüber. Dabei sind allein 210.000 Absolventinnen und Absolventen aus dem Sektor der fachschulisch ausgebildeten Erzieherinnen und Erzieher zu erwarten. Weitere Fachkräftereserven (Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer) gelten als ausgeschöpft (Grgic et al. 2014). Da nicht alle Absolventinnen und Absolventen das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen wählen, stehen bis 2025 ca. 274.000 aus einschlägigen Ausbildungen und Studiengängen zur Verfügung. Damit kann der Bedarf, der bei 603.000 Fachkräften liegt, zum Teil gedeckt werden. Die bestehende Personallücke wird bei dem beschriebenen Szenario auf 329.000 Fachkräfte (siehe Abbildung 1) geschätzt.

## BISHERIGE MAßNAHMEN

Bereits seit Jahren wird in der Fachpolitik, bei Anstellungsträgern und im Ausbildungssystem auf den enormen Personalbedarf zu reagieren versucht. Im Folgenden wird das breite Spektrum der entsprechenden Maßnahmen vorgestellt. Dabei dominieren Maßnahmen zur Rückgewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Erhöhung der Ausbildungskapazitäten insbesondere an den Fachschulen für Sozialpädagogik.

ABBILDUNG 1 Personalbedarf und Personaldeckung bis zum Jahr 2025

### Personalbedarf und erwartbare Personaldeckung in der Kindertages- und Grundschulbetreuung bis zum Jahr 2025 (Hochrechnung für Deutschland)



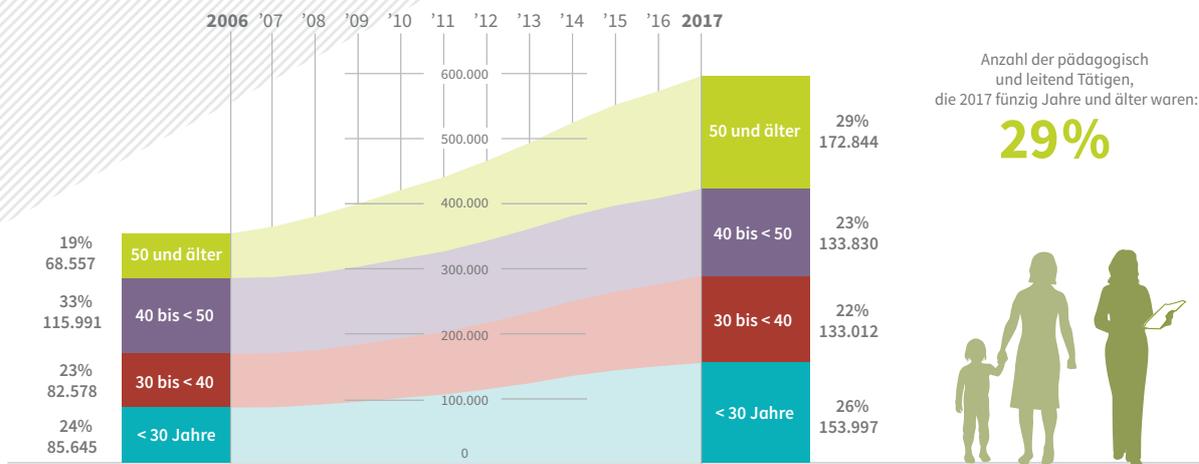
Quelle: Rauschenbach/Schilling/Meiner-Teubner (2017)

www.fachkraeftebarometer.de | Zahl des Monats: September 2017

wiff

ABBILDUNG 2 Personalbedarf und Personaldeckung bis zum Jahr 2025

**Pädagogisches Personal und Leitungen nach Altersgruppen 2006 bis 2017 (Deutschland, Anzahl, in %)<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Pädagogisches und leitendes Personal inkl. Horte, Prozentwerte für 2006 und 2017.  
Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, verschiedene Jahrgänge, eigene Berechnungen

www.fachkraeftebarometer.de | Zahl des Monats: Januar 2018

wiff

**MAßNAHME 1: RÜCKGEWINNUNG VON MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN**

Der Personalbedarf der letzten Jahre konnte über die Ausbildungskapazitäten nur zum Teil gedeckt werden. Bemerkenswert ist, dass sich das Arbeitsfeld der Frühen Bildung trotz der starken Expansion der letzten Jahre in Bezug auf folgende Faktoren nach wie vor als stabil erweist: hohe Teilzeitarbeit, geringer Männeranteil (5 Prozent), die überwiegende Dominanz der freien Träger und ein konstantes Qualifikationsgefüge – 70 Prozent der pädagogischen Fachkräfte haben einen Abschluss als staatlich anerkannte Erzieherin bzw. als Erzieher (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 8).

Mehr Bewegung zeigt sich in den letzten Jahrzehnten bezüglich des Altersgefüges. Aus einem ehemals jungen Arbeitsfeld ist im Laufe der Expansion ein Lebenszeitberuf geworden (ebd., S. 188). Die Altersstruktur ist ausgeglichen und gilt als besonders krisensicher. Weder junge noch ältere Fachkräfte bilden ein Ungleichgewicht. Inzwischen stellen die pädagogisch und leitend Tätigen, die 50 Jahre und älter sind, mit 29 Prozent die stärkste Altersgruppe (siehe Abbildung 2).

Der größte Anteil des Ausbaus wurde über Personen bewältigt, die bereits in der Frühen Bildung beschäftigt waren (90 Prozent). 10 bis 12 Prozent der Fachkräfte sind Neuzugänge aus der Ausbildung bzw. anderen Beschäftigungsverhältnissen, die in das Arbeitsfeld zurückkehren (Grgic et al. 2014). Diese Reserve war in den letzten Jahren nicht unerheblich – und lag allein im Jahr 2013 bei über 75.000 Personen. Derzeit wird

davon ausgegangen, dass die Reserve (andere Tätigkeitsfelder, Arbeitslosigkeit, stille Reserve) nahezu ausgeschöpft ist (ebd.). Allein die Arbeitslosenquote in der Frühen Bildung ist in den letzten fünf Jahren von 2 Prozent (2012) auf 1,3 Prozent (2017) gesunken (www.fachkraeftebarometer.de, Zahl des Monats: April 2018). Während in Ostdeutschland der Anteil an Vollzeit- und vollzeitnahen Stellen in Kindertageseinrichtungen leicht gestiegen ist, kam die Strategie der Aufstockung in Westdeutschland kaum zum Tragen (Grgic et al. 2014).

Die bisher gewählten Maßnahmen knüpfen insbesondere an traditionelle Praxen und Routinen an, damit wird aber der Arbeitsmarkt nicht voll ausgeschöpft. Maßnahmen für eine Arbeitsfeldentwicklung werden daher in Bezug auf die Altersstruktur, die wachsende Pluralität der pädagogischen Fachkräfte in der Frühen Bildung und die Attraktivität des Arbeitsfelds als notwendig erachtet. Bezüglich der Altersstruktur gilt es, die Kita als attraktives Arbeitsfeld über die Lebensspanne zu entwickeln, d.h. Personalentwicklungsmaßnahmen vom Berufsbeginn bis zur Altersteilzeit in den Blick zu nehmen und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Die zunehmende Pluralität ist nicht nur Folge der Expansion, sondern steht auch im Zusammenhang mit den gewachsenen Aufgaben in der Frühen Bildung (Größe der Einrichtung, Altersspanne, Sprachbildung, Inklusion etc.). Diese Ausdifferenzierung muss als Möglichkeit für eine innere Strukturierung erkannt werden, d.h. dafür, Personalentwicklung



als Schlüssel zur Qualität zu nutzen, etwa über unterschiedliche Kompetenzprofile der pädagogischen Fachkräfte (einrichtungsinterne Spezialisierungen). Darüber hinaus ist die Attraktivität des Arbeitsfelds zu steigern. Dafür werden die Bildungsmobilität und Durchlässigkeit als entscheidende Faktoren angesehen. Durch die bewusste Einführung von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren, eine Balance der Arbeitsbedingungen (mäßige Belastung, hohe Arbeitszufriedenheit) und eine ambitionierte Qualitätsentwicklung kann der Flucht aus dem Arbeitsfeld entgegengewirkt werden (Fuchs-Rechlin/Züchner 2018).

#### **MAßNAHME 2A: AUSBILDUNGSKAPAZITÄTEN ERHÖHEN**

Für das Arbeitsfeld der Frühen Bildung wird auf allen Ausbildungsebenen qualifiziert. Vom Schuljahr 2007/08 bis 2014/15 wurden die Ausbildungskapazitäten stark ausgebaut. Profitiert hat davon insbesondere die Erzieherinnen- und Erzieherausbildung. Hier wurden die Kapazitäten von knapp 21.000

im Jahr 2007/08 auf knapp 36.000 im Jahr 2014/15 erhöht. An den Ausbau ist auch die Gründung neuer Fachschulen für Sozialpädagogik gebunden. So ist deren Zahl von 491 im Schuljahr 2011/12 auf 593 im Schuljahr 2014/15 gestiegen. Dabei hält sich bis heute das Gleichgewicht von privaten und staatlichen Ausbildungsstätten (Autorengruppe Fachkräftebarmeter 2017, S. 124). Aus den Neugründungen gehen auch sogenannte private Bildungsagenturen hervor, wie hoch deren Einfluss gegenüber den traditionellen Ausbildungsstätten ist, ist derzeit empirisch nicht gesichert.

#### **MAßNAHME 2B: ENTWICKLUNG NEUER AUSBILDUNGSFORMATE**

Darüber hinaus wurden, um die Attraktivität der Ausbildung zu erhöhen, neue Ausbildungsformate auf Fachschulniveau entwickelt und ausgebaut. Damit wurden neue Wege in der Ausbildung eingeschlagen. Diese zeichnen sich durch einen erhöhten Arbeitsfeldbezug aus, der sich insbesondere in den

Arbeits- bzw. Ausbildungsverträgen widerspiegelt, die mit den Anstellungsträgern geschlossen werden. Praxisintegrierte bzw. optimierte Ausbildungen bzw. berufliche Teilzeitausbildungen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (König/Kratz/Stadler 2017).

Diese Maßnahmen sind aber nur ein erster Schritt zu einer notwendigen Strategie, um den Modernisierungsansatz auch für die qualitative Weiterentwicklung der Ausbildung zu nutzen. Dazu zählt, vergütete Ausbildungsstrukturen zu entwickeln, die den Status der Auszubildenden wahren, über Tarifverträge die Bezahlung sicherzustellen und konsequent die Kindertageseinrichtungen zur Ausbildungsinstanz zu entwickeln, d. h. auch Ausbildungsressourcen im Arbeitsfeld zu etablieren. Eine Ausbildung und Spezialisierung der Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis ist zu fördern, Zeitressourcen für die Mentorinnen und Mentoren sind zur Verfügung zu stellen, verbunden mit einer entsprechenden Honorierung.

Im Zuge dieser Entwicklungen gilt es, die Erzieherinnen- und Erzieherausbildung auf Fachschulniveau weiterzuentwickeln. Durch die strukturelle Verortung als vollzeitschulische Ausbildung wird das Ungleichgewicht zwischen Fachschulen und Kindertageseinrichtungen in Bezug auf die Ausbildung nicht zu lösen sein. Eine Weiterentwicklung zu einer dual orientierten Fachschule würde die Schulform zumindest aus ihren traditionellen Strukturen der Schulberufsausbildung lösen und könnte einen starken Modernisierungsimpuls setzen.

## WELCHE STRATEGIEN SIND NOTWENDIG?

Um in Zukunft genügend pädagogisches Personal für die Kita zur Verfügung zu haben, ist die Wechselwirkung von Fachkräftegewinnung und Arbeitsfeldentwicklung in einen Zusammenhang zu stellen. Die bisherigen Maßnahmen werden dann weiterhin erfolgreich sein, wenn diese konsequent strategisch umgesetzt werden und über bewährte Strukturen hinaus nachhaltige Veränderungen im Arbeits- und Ausbildungsfeld bewirken.

Hierzu genügt es nicht, Ausbildungskapazitäten nur zu erhöhen, zentral sind auch strukturelle Modernisierungen, um sich von traditionellen Entwicklungspfaden (vollzeitschulische Ausbildung, Schulgeld, hohe Geschlechtersegregation, Sackgasenausbildungen) zu lösen.

Die Attraktivität des Arbeitsfelds wird gesteigert, wenn Bildungsmobilität, Karrieremodelle, Personalentwicklungsstrategien sowie Qualitätsverbesserungen die Entwicklungen langfristig bestimmen. Ein stärkeres strategisches Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen könnte für das Arbeitsfeld, aber auch seine Stützsyste, wie Aus- und Weiterbildung, neue Perspektiven eröffnen.



## ÜBER DIE AUTORIN

**PROF. DR. ANKE KÖNIG** ist seit 2013 Projektleiterin der *Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)* am Deutschen Jugendinstitut e. V. in München. Arbeitsschwerpunkte: Bildung und Erziehung in der Kindheit, Arbeitsplatz Kita und Professionsentwicklung in der Frühen Bildung.

## LITERATUR

Autorengruppe *Fachkräftebarometer* (2017): **Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017**. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, München.

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2017): **Entwicklung des Arbeitsmarktes unter geschlechtsspezifischen Aspekten – mit einem Exkurs zu Frauenerwerbstätigkeit und Digitalisierung. Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung**. Göttingen.

Evans, M./Hilbert, J. (2015): **Personenbezogene Dienstleistungen: Gestaltungsherausforderungen einer Zukunftsbranche**, in: Hoffmann, R./Bogedan, D. (Hg.): *Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen*. Frankfurt/Main, S. 380–400.

Fuchs-Rechlin, K./Züchner, I. (Hg.) (2018): **Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen**. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF-Studien, Band 27. München.

Grgic, M./Matthes, B./Stüber, H. (2014): **Kindertagesbetreuung in Deutschland: Die Fachkräftereserve ist nahezu ausgeschöpft**. IAB-Kurzbericht, 26, Nürnberg.

König, A. (2017): **Kindertageseinrichtungen und sozialer Wandel. Analysen des Fachkräftebarometers 2017**, in: *Forum Jugendhilfe*, Heft 2, S. 42–49.

König, A./Kratz, J./Stadler, K. (2017). **Steuerung in der Erzieherinnen- und Erzieherausbildung. Zwischen Modernisierung und Tradition**, in: *Recht der Jugend und des Bildungswesens (RdJB)*, 4, S. 425–437.

# Fachkräftebedarf und Personalentwicklung in den Hilfen zur Erziehung

## *Implikationen zu Analysen der Kinder- und Jugendhilfestatistik<sup>1</sup>*

DR. JENS POTHMANN — ARBEITSSTELLE KINDER- UND JUGENDHILFESTATISTIK (AKJ<sup>STAT</sup>)

***Bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, wie sie die Hilfen zur Erziehung allgemein hin sind, stellen die Mitarbeitenden einen, wenn nicht den zentralen Qualitätsfaktor dar. Von zentraler Bedeutung sind dabei einerseits Fragen nach der Quantität, also etwa, inwiefern (zukünftig) in ausreichendem Maße Beschäftigte zur Erbringung von Leistungen der Hilfen zur Erziehung zur Verfügung stehen. Andererseits sind Fragen nach der Qualität des Personals nicht weniger wichtig, also beispielsweise, ob (zukünftig) auch auf geeignete Fachkräfte zur Erbringung von Leistungen der Hilfen zur Erziehung mit Blick auf Qualifikationen und Kompetenzen zurückgegriffen werden kann.***

Zu beiden Fragestellungen ist die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik in der Lage, einige empirische Hinweise zu liefern. Diese beantworten zwar die Fragen nach einem zukünftigen Personalbedarf oder auch nach den zukünftigen Herausforderungen für eine Personalentwicklung der zahlreichen Träger im Feld nicht abschließend, aber zumindest lassen sich daraus einige Implikationen für eine Beantwortung ableiten. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die aktuellen Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfestatistik einerseits zu den Ausgaben und andererseits vor allem zu den Beschäftigten im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung ausgewertet und kommentiert.

### ZUNAHME FINANZIELLER AUFWENDUNGEN

Die kommunalen Jugendämter haben im Jahre 2016 10,0 Mrd. Euro für die Hilfen zur Erziehung einschließlich der Hilfen für junge Volljährige aufgewendet (vgl. Abbildung 1). Die finanziellen Aufwendungen sind sowohl absolut als auch im Verhältnis zur Zahl der jungen Menschen im Alter von unter 21 Jahren in der Bevölkerung insgesamt gestiegen. So sind auf der einen Seite im benannten Zeitraum die Ausgaben um 5,28 Mrd. Euro auf die besagten knapp 10,0 Mrd. Euro gestiegen. Das entspricht einer Zunahme von rund 112 Prozent. Auf der anderen Seite hat sich die Relation zwischen

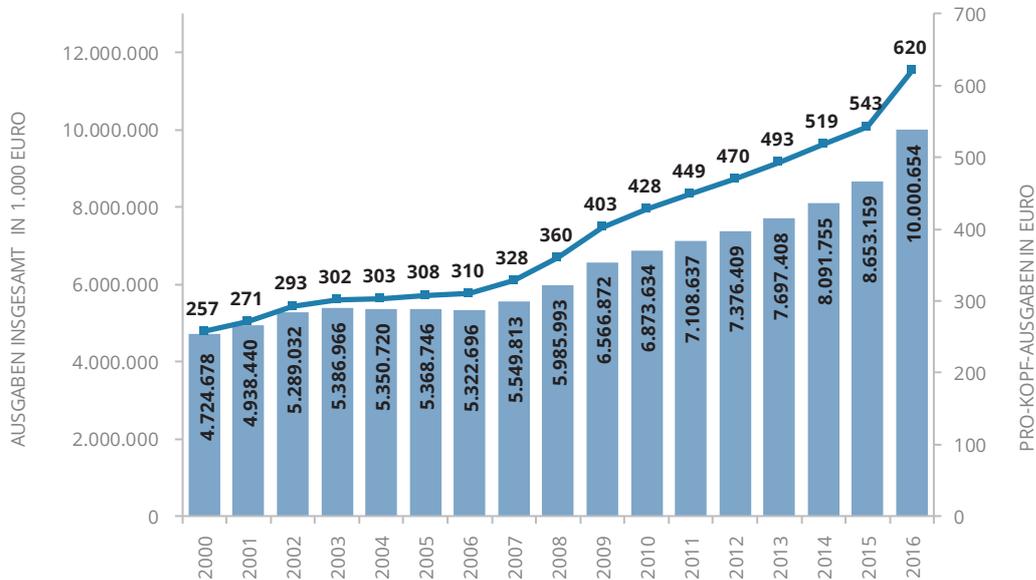
Ausgabenvolumen und Zahl der unter 21-Jährigen, also die Aufwendungen pro jungen Menschen in der besagten Altersgruppe, von 257 Euro auf 620 Euro erhöht (vgl. ausführlicher AKJ<sup>STAT</sup> 2018, Kap. 5).

Der Anstieg der Ausgaben für die Hilfen zur Erziehung ist insbesondere in den 2000er-Jahren in erster Linie auf Mehrausgaben im Bereich der ambulanten Leistungen jenseits der Erziehungsberatung zurückzuführen. Gerade in den letzten Jahren sind aber auch die Ausgaben für Vollzeitpflege und insbesondere Heimerziehung (Fremdunterbringungen) wieder deutlich gestiegen, während die vergleichsweise geringen Zunahmen für die Erziehungsberatung im gesamten Zeitraum von 2000 bis 2016 in etwa der allgemeinen Preissteigerungsrate in Höhe von 25 Prozent entsprechen (vgl. Abbildung 2).

Bei eingehender Betrachtung der Ausgabenentwicklung für die ambulanten Leistungen auf der einen sowie für die Fremdunterbringungen auf der anderen Seite wird deutlich, dass die stärksten Zuwächse der finanziellen Aufwendungen für die ambulanten Leistungen in der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre zu beobachten sind sowie für die Fremdunterbringungen Ende der 2000er-Jahre eine Zunahme begonnen hat, die sich bis heute fortsetzt, zuletzt vor allem und in besonderer Weise auch aufgrund eines höheren Bedarfs für die Unterbringung, Versorgung und Betreuung von unbegleiteten ausländischen Minderjährigen sowie der mittlerweile volljährig gewordenen jungen Menschen aus dieser Gruppe.

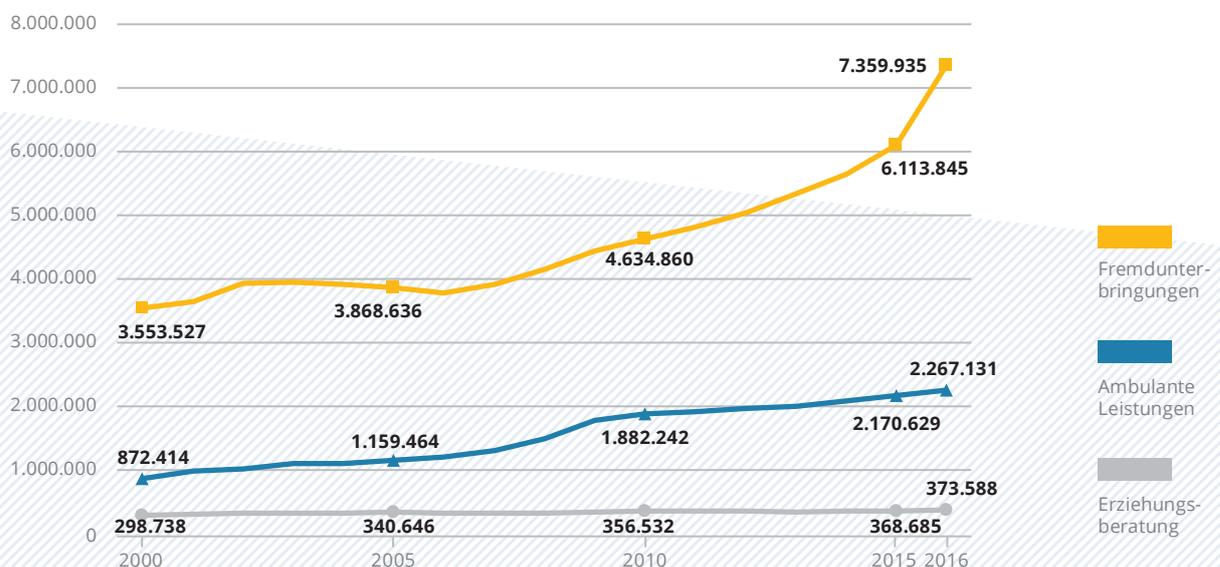
<sup>1</sup> Der Beitrag basiert auf einem Input im Rahmen einer erweiterten Vorstandssitzung der AGJ zum Thema *Fachkräftebedarf/-mangel und Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – eine Gesamtperspektive* am 21. Februar 2018 im Deutschen Jugendinstitut in München.

**ABBILDUNG 1** Ausgaben für Hilfen zur Erziehung (einschl. der Hilfen für junge Volljährige) (Deutschland; 2000 bis 2016; Angaben in 1.000 Euro sowie pro unter 21-Jährigen<sup>1</sup> · Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Ausgaben und Einnahmen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik



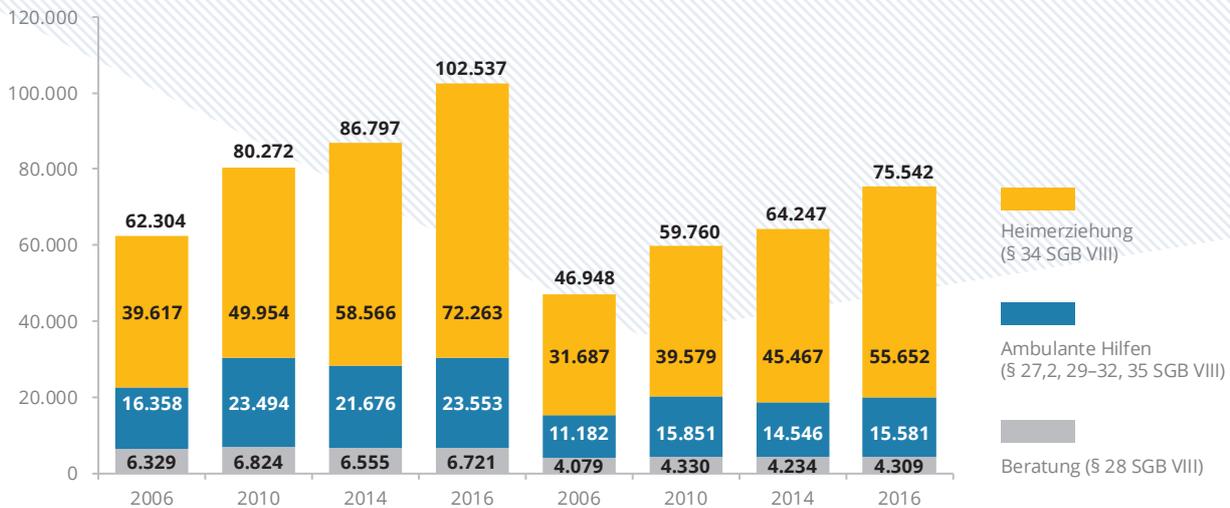
<sup>1</sup> Methodischer Hinweis: Bei den finanziellen Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung werden die Ausgaben der Kommunen für die Durchführung der Leistungen sowie die einrichtungsbezogenen Aufwendungen des öffentlichen Trägers für eigene Einrichtungen sowie die Fördergelder an freie Träger mitberücksichtigt. Dies gilt im Besonderen für die Erziehungsberatung sowie die Einrichtungen der Heimerziehung. Die Bevölkerungsdaten beziehen sich bis 2013 auf Fortschreibungen mit Basisjahr 1987 und 1990 sowie ab 2014 auf die Fortschreibung des Zensus 2011.

**ABBILDUNG 2** Ausgaben für Hilfen zur Erziehung (einschl. der Hilfen für junge Volljährige) nach Leistungssegmenten (Deutschland; 2000 bis 2016; Angaben in 1.000 Euro)<sup>1</sup> · Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Ausgaben und Einnahmen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik



<sup>1</sup> Methodischer Hinweis: Da die Ausgaben für die Hilfen für junge Volljährige nicht den Hilfearten oder Leistungssegmenten zugeordnet werden, sind diese Aufwendungen bei der Darstellung dem Bereich der Fremdunterbringungen zugeschlagen worden.

**ABBILDUNG 3** Entwicklung der Beschäftigten und des Beschäftigungsvolumens<sup>1</sup> in den Leistungssegmenten der erzieherischen Hilfen (Deutschland; 2006 bis 2016; Angaben absolut)<sup>2</sup> · Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik



<sup>1</sup> Beschäftigungsvolumen in Vollzeitäquivalenten. Beschäftigte im Bereich der Hilfen für junge Volljährige sind mit in den Angaben für die genannten Leistungsbereiche enthalten.

<sup>2</sup> Bei der Entwicklung zwischen 2010 und 2014 ist zu beachten, dass für die beiden nördlichen Länder Hamburg und Schleswig-Holstein für das Jahr 2014 nach Einschätzung des Statistischen Bundesamtes von einer Untererfassung auszugehen ist (Statistisches Bundesamt 2016). In beiden Ländern ist auch ein deutlicher Rückgang der personellen Ressourcen zwischen 2010 und 2014 zu beobachten (vgl. Fendrich/Pothmann/Tabel 2016).

## ANSTIEG DER BESCHÄFTIGTEN

Die Zunahme der Ausgaben bis 2016 folgt einem Anstieg des Bedarfs an Leistungen der Hilfen zur Erziehung, was sich insbesondere in höheren Inanspruchnahmequoten niederschlägt (vgl. Fendrich/Pothmann/Tabel 2017). Damit verbunden ist auch ein erhöhter Fachkräftebedarf für das Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung. Entsprechend weisen die Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfestatistik zwischen 2006 und 2016 auf eine deutliche Zunahme der Beschäftigten bei öffentlichen und vor allem freien Trägern hin. Im Jahr 2016 hat die Anzahl der Beschäftigten im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung einen (vorläufigen) Höchststand von bundesweit etwa 102.500 Personen erreicht (vgl. Abbildung 3). Die Zahl der Beschäftigten hat sich damit zwischen 2006 und 2016 um knapp 65 Prozent erhöht.

Der Blick auf die Vollzeitäquivalente, also die in Vollzeitstellen umgerechneten personellen Ressourcen, verdeutlicht die Expansion dieses Teilarbeitsmarktes der Kinder- und Jugendhilfe. Zwischen 2006 und 2016 weisen die Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfestatistik einen Anstieg um knapp 61 Prozent auf rund 75.500 Vollzeitäquivalente aus. Der ähnlich hohe Anstieg von Beschäftigten und Vollzeitäquivalenten weist darauf hin, dass die angewachsenen Beschäftigtenzahlen nicht auf einen Trend zu mehr Teilzeitstellen zurückzuführen sind,

sondern sich tatsächlich die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen im Bereich der Hilfen zur Erziehung erhöht haben (vgl. Abbildung 3). Die Zugewinne beim Personal fallen jedoch je nach Leistungssegment unterschiedlich für den hier betrachteten Zeitraum aus. Während die personellen Ressourcen (Zahl der Vollzeitäquivalente) für die Erziehungsberatung um etwa 6 Prozent zugelegt haben, beträgt der Zugewinn für die ambulanten Leistungen rund 39 Prozent sowie für die Heimerziehung sogar 76 Prozent.

Die Zugewinne beim Personal in den Hilfen zur Erziehung zwischen 2006 und 2016 verlaufen allerdings weder linear noch für alle Hilfearten gleich. Vielmehr zeigen sich hier zum Teil erhebliche Unterschiede (vgl. Tabelle 1):

- ➔ Das Beschäftigtensvolumen für die Erziehungsberatung bewegt sich im benannten Zeitraum zwischen 6.000 und 7.000 tätigen Personen. Die Schwankungen pro Erhebungszeitpunkt fallen vergleichsweise gering aus.
- ➔ Die Zahl der tätigen Personen, die ihren überwiegenden Tätigkeitsbereich im Segment der ambulanten Hilfen zur Erziehung haben, ist besonders deutlich zwischen 2006 und 2010 gestiegen (+44 Prozent), hat sich zwischen 2010 und 2014 reduziert (-8 Prozent), um sich dann in den Jahren 2014 bis 2016 wiederum zu erhöhen (+9 Prozent).

**TABELLE 1** Beschäftigte in den Hilfen zur Erziehung nach Hilfearten (Deutschland; 2006 bis 2016; Angaben absolut)

Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik

	2006	2010	2014	2016
<b>Erziehungs-/Familienberatung (§ 28)</b>	<b>6.329</b>	<b>6.824</b>	<b>6.555</b>	<b>6.721</b>
<b>Ambulante Hilfen (§§ 27,2, 29–32, 35)</b>	<b>16.358</b>	<b>23.494</b>	<b>21.676</b>	<b>23.553</b>
Andere erzieherische Hilfen (§ 27 Abs. 2)	4.068	6.039	4.892	5.437
Soziale Gruppenarbeit (§ 29)	902	930	950	929
Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer (§ 30)	1.650	1.832	2.055	2.578
Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31) (SPFH)	3.318	5.986	5.623	6.015
Erziehung in einer Tagesgruppe (§ 32)	4.784	6.242	6.144	6.518
Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35) (ISE)	1.636	2.465	2.012	2.076
<b>Heimerziehung (§ 34)</b>	<b>39.617</b>	<b>49.954</b>	<b>58.566</b>	<b>72.263</b>
Heimerziehung im Gruppendienst	33.826	42.487	50.614	62.173
Heimerziehung, gruppenübergreifende Tätigkeit	5.791	7.467	7.952	10.090
<b>Hilfen zur Erziehung insgesamt</b>	<b>62.304</b>	<b>80.272</b>	<b>86.797</b>	<b>102.537</b>

Vergleichbare Tendenzen zeigen sich mit mehr oder weniger großen Schwankungen für Leistungen wie die der *27,2er-Hilfen*, der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH), der Tagesgruppenerziehung oder auch der Intensiven sozialpädagogischen Einzelbetreuung (ISE), während Beschäftigte im Bereich der Erziehungsbeistandschaften kontinuierlich gestiegen sind.

- ➔ Die Zahl der tätigen Personen im Bereich der Heimerziehung ist mit 82 Prozent deutlicher gestiegen als die oben genannte Zunahme der personellen Ressourcen (Vollzeitäquivalente) in Höhe von 76 Prozent. Die Zuwächse sowohl für die Beschäftigten im Gruppendienst als auch für die gruppenübergreifenden Tätigkeiten fallen zwischen den Erhebungszeitpunkten unterschiedlich stark aus, und zwar zwischen 2010 und 2014 deutlich schwächer als zwischen 2006 und 2010, aber auch schwächer als in den Jahren 2014 bis 2016.

### VERSCHIEBUNGEN IN DER ALTERSSTRUKTUR

Die Altersstruktur der Beschäftigten im Arbeitsfeld Hilfen zur Erziehung hat sich zwischen 2006 und 2016 verändert, da sich die Zuwächse ungleich auf einzelne Altersgruppen bei den tätigen Personen verteilen. Abgesehen von den 60-jährigen und älteren Beschäftigten, deren Zahl sich ausgehend von einem vergleichsweise niedrigen Wert mehr als vervierfacht hat, ist die höchste Zunahme für die unter 30-jährigen zu konstatieren (+134 Prozent). Diese Altersgruppe ist in der

Folge Ende 2016 die am stärksten besetzte im Personalkorpus zu den Hilfen zur Erziehung, gefolgt von den 30- bis unter 40- sowie den 50- bis unter 60-jährigen, die ebenfalls deutliche Zuwächse zu verzeichnen haben. Bei der Altersgruppe der 40- bis unter 50-jährigen zeigen sich hingegen nur marginale Personalgewinne (+3 Prozent); vielmehr lässt sich hier von einer Konsolidierung der Beschäftigtenzahlen für den beobachteten Zeitraum sprechen (vgl. Abbildung 4).

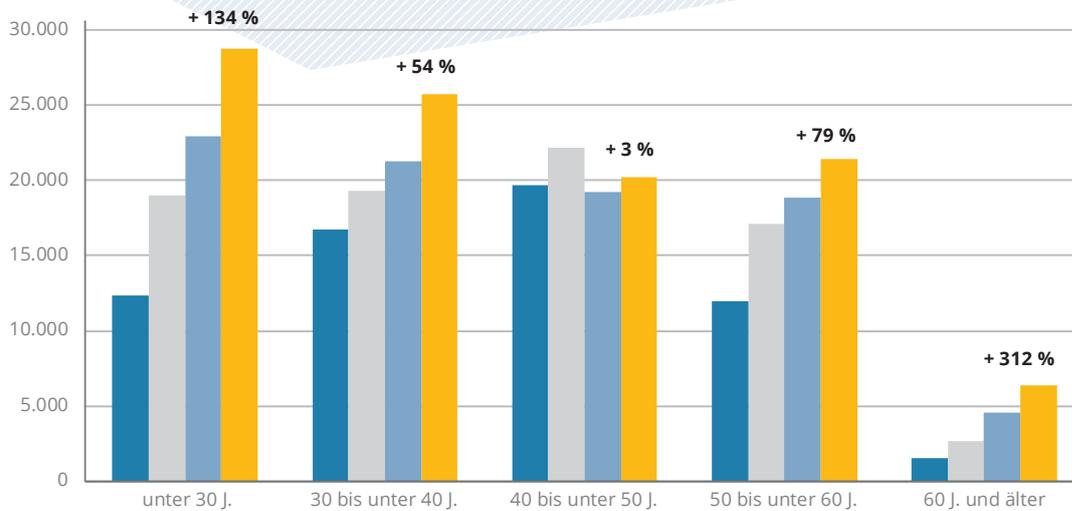
Diese altersspezifischen Entwicklungen bei den Beschäftigten verdeutlichen einerseits die hohe Zahl von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern in den Jahren 2006 bis 2016. Andererseits werden auch ein Älterwerden des Personalkorpus und ein näher rückender massiver Altersausschied aus dem Arbeitsfeld deutlich.



### ÜBER DEN AUTOR

**DR. PHIL. JENS POTHMANN**, Jg. 1971; Diplompädagoge; Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik im Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut e. V./ Universität Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe, Arbeitsmarktanalysen, Berichtswesen und Sozialberichterstattung, Kennzahlen und Indikatoren, Kinder- und Jugendhilfestatistik

**ABBILDUNG 4** Entwicklung der Beschäftigten in den erzieherischen Hilfen nach Altersgruppen (Deutschland; 2006–2016, Angaben absolut) · Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik



Jahr	unter 30 J.	30 bis unter 40 J.	40 bis unter 50 J.	50 bis unter 60 J.	60 J. und älter
2006	12.322	16.766	19.692	11.982	1.542
2010	18.994	19.314	22.203	17.112	2.649
2014	22.905	21.277	19.207	18.878	4.530
2016	28.773	25.753	20.216	21.444	6.351

## KONSOLIDIERUNG DES QUALIFIKATIONSNIVEAUS

Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2017) hebt in ihrer Stellungnahme zu Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung die zentrale Bedeutung von Qualifikationen und Kompetenzen für die berufliche Praxis hervor. Betrachtet man das Qualifikationsprofil des Personals in den Hilfen zur Erziehung für den Zeitraum 2006 bis 2016, so zeigt sich ein insgesamt stabiler prozentualer Anteil für die Beschäftigten mit einer einschlägigen akademischen Ausbildung (Professionalisierungsquote). Nicht ganz 40 Prozent der Beschäftigten verfügen über eine solche Qualifikation. Auch der erweiterte Kreis der fachlich einschlägig qualifizierten Beschäftigten – auch unterhalb einer Hochschulausbildung – weist eine stabile Quote von etwas mehr als 80 Prozent aus (vgl. Abbildung 5). Angesichts steigender Beschäftigtenzahlen bedeuten diese Quoten folgerichtig eine absolute Zunahme von zumindest formal angemessen qualifizierten Fachkräften.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

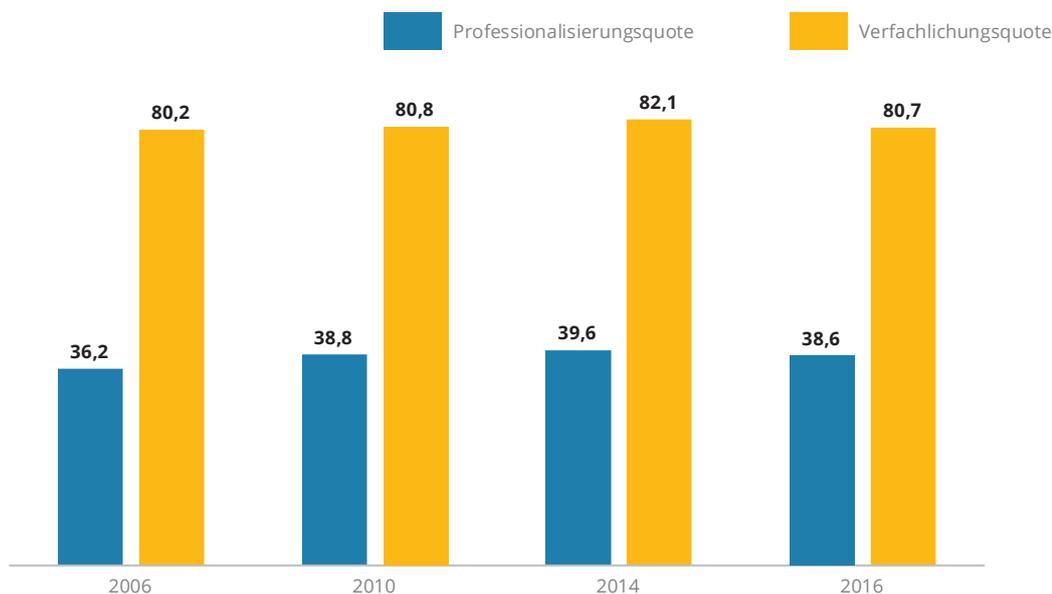
Während sich die Zahl der bei den Trägern beschäftigten Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung beziffern lässt – aktuell mit Daten bis einschließlich Ende 2016 –, liegen hochgerechnete Zahlen für einen zukünftigen Personalbedarf auf der Bundesebene nicht vor. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien in Form von konkreten Modellrechnungen stellt sich für Arbeitsfelder wie das der Hilfen zur Erziehung deutlich schwieriger dar als beispielweise für das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung (vgl. ausführlicher Schilling/Kopp 2018, S. 673 f.).

Auf der Datenbasis der Kinder- und Jugendhilfestatistik und den dazugehörigen Analysen lassen sich allerdings empirische Befunde herausarbeiten, die einerseits bei der Beantwortung der Frage nach einem zukünftigen Personalbedarf zumindest beachtenswert erscheinen und die andererseits einige Implikationen für die Personalentwicklung bei den Anstellungsträgern beinhalten. Das heißt im Einzelnen:

### ➔ Aktuelle Zunahme personeller Ressourcen in der Heimerziehung vor einem möglichen Wendepunkt:

Aktuell hat sich die Beschäftigtenzunahme noch bis Ende 2016 fortgesetzt. Dies gilt insbesondere für die Heimerziehung mit ihren unverzichtbaren und in den letzten Jahren gestiegenen Aufgaben bei der Unterbringung, Versorgung und Betreuung von unbegleiteten ausländischen Minderjährigen. Vor dem Hintergrund eines Ausgabenanstiegs

**ABBILDUNG 5** Entwicklung der Beschäftigten mit einer fachlich einschlägigen (akademischen) Ausbildung<sup>1</sup> in den Hilfen zur Erziehung (Deutschland; 2006–2016; Angaben in %) · Quelle: Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen; versch. Jahrgänge; Zusammenstellung und Berechnung Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik



<sup>1</sup> Zu den einschlägig ausgebildeten Akademikerinnen und Akademikern (Professionalisierungsquote) werden Diplom-Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Diplom-Heilpädagoginnen und -pädagogen und Diplom-Pädagoginnen und -Pädagogen mit dem Abschluss einer Fachhochschule oder einer Universität gezählt. Hierzu zählen auch die diversen Bachelor- und Masterabschlüsse. Ab der Datenbasis 2010 sind zudem die staatlich anerkannten Kindheitspädagoginnen und -pädagogen (Master/Bachelor) hinzugekommen. Darüber hinaus werden als fachlich einschlägig qualifizierte Beschäftigte Erzieherinnen und Erzieher, Heilpädagoginnen und -pädagogen, Kinderpflegerinnen und -pfleger und Familienpflegerinnen und -pfleger sowie Heilerziehungsberufe, aber auch sonstige medizinische, soziale und pädagogische Helferberufe und Kurzausbildungen gezählt (Verfachlichungsquote).

haben sich zwischen 2010 und 2016 die personellen Ressourcen laut Kinder- und Jugendhilfestatistik um knapp 28 Prozent erhöht, während allerdings die Fallzahlen im gleichen Zeitraum um fast 49 Prozent gestiegen sind. Auch wenn solche Gegenüberstellungen aus verschiedenen Erhebungen der amtlichen Statistik methodisch genau auf ihre Aussagekraft hin betrachtet werden sollten und keineswegs unproblematisch sind, weist das Ergebnis dennoch auf eine zumindest in Teilen hohe Arbeitsverdichtung trotz personeller Aufstockungen in diesem Bereich hin. Allerdings ist zumindest mit Blick auf die Entwicklungen der letzten Monate auch absehbar, dass die Gruppe der unbegleiteten ausländischen Minderjährigen (UMA) in den Hilfen zur Erziehung sowie den Hilfen für junge Volljährige in den nächsten Jahren wieder zurückgehen wird. So zeigen die Angaben des Bundesverwaltungsamtes zu den jugendhilferechtlichen Zuständigkeiten für die Gruppe der UMA inklusive der mittlerweile volljährig gewordenen jungen Menschen, dass deren Zahl bundesweit zwischen Ende 2016 und 2017 von 64.045 auf 54.723 und bis Ende März 2018 noch einmal auf 51.333 Fälle zurückgegangen ist. Dies spricht auf der einen Seite für notwendige Entlastungen in den Unterbringungs- und Wohnsettings, könnte

auf der anderen Seite aber auch für einen zurückgehenden Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen und dafür notwendige personelle Ressourcen hinweisen, der auch die Anstellungsträger und ihre Personalplanungen vor Herausforderungen stellen dürfte. Gleichwohl basieren diese Überlegungen auch nur auf Hinweisen für eine sich aktuell verändernde Einflussgröße von mehreren auf einen zukünftigen Hilfebedarf.

➔ **Stagnierende personelle Ressourcen bei ambulanten Hilfen zur Erziehung trotz Fallzahlensteigerungen:** Die Personalentwicklung im Bereich der ambulanten Hilfen korrespondiert zwischen 2010 und 2016 weder mit der Fallzahlen- noch mit der Ausgabenentwicklung. Auf der einen Seite stagnieren die über die Statistik ausgewiesenen personellen Ressourcen für die Durchführung ambulanter Leistungen oder sind sogar leicht zurückgegangen, während auf der anderen Seite im benannten Zeitraum die Fallzahlen um 10 Prozent sowie die finanziellen Aufwendungen sogar um 20 Prozent bzw. abzüglich der allgemeinen Preissteigerungsrate um 12 Prozent gestiegen sind. Diese Widersprüche können hier nicht aufgeklärt werden, zumal zumindest ein Teil derselben auch auf methodische Gründe zurückzuführen ist (vgl. Fendrich/

Pothmann/Tabel 2016, S. 39). Gleichwohl stellt sich angesichts solcher Entwicklungen die Frage nach möglichen Qualitätsverlusten bei den durchgeführten Hilfen, nach Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen für die Fachkräfte oder auch nach einem Einsatz von möglicherweise nicht geeigneten Beschäftigten in den einschlägigen Handlungsfeldern der ambulanten Hilfen zur Erziehung (vgl. Merchel 2016, S. 77 f.).

- ➔ **Zunahme von Berufseinstiegen und Anstieg beim Altersausschied:** Die Beschäftigungszunahme geht auf der einen Seite in hohem Maße auf jüngere Altersgruppen zurück. Die Gestaltung eines gelingenden Berufseinstiegs erlangt demnach eine höhere Bedeutung. Damit verbunden sind Themen wie Einarbeitungszeiten, Umgang mit fehlender Berufserfahrung, Wissenstransfer zwischen Generationen von Beschäftigten oder auch die Organisation von Teamstrukturen. Darüber hinaus zeigen sich aber auch Zunahmen für Altersgruppen, die in den nächsten Jahren altersbedingt das Berufsfeld verlassen werden. Dieser Trend hat bereits begonnen und wird sich in den nächsten Jahren, insbesondere aber ab der nächsten Dekade noch deutlich beschleunigen. Die

Anstellungsträger sind angesichts dieser absehbaren Entwicklung gefordert, im Rahmen ihrer Personalentwicklung die damit verbundenen Übergänge zu gestalten und Konzepte des Wissenstransfers für ihre Organisationen zu entwickeln (vgl. AGJ 2017).

## LITERATUR

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2017): **Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente**. Berlin.

[AKJ<sup>stat</sup>] Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (2018): **Monitor Hilfen zur Erziehung 2018. Datenbasis 2016** (Online-Publikation: <http://hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de> [Zugriff 22.5.2018]).

Fendrich, S./Pothmann, J./Tabel, A. (2016): **Monitor Hilfen zur Erziehung 2016**. Dortmund.

Fendrich, S./Pothmann J./Tabel, A. (2017): **Hilfen zur Erziehung 2016 – weiterer Anstieg durch Hilfen für junge Geflüchtete** (Online-Publikation: [www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/Analysen/HzE/Kurzanalyse\\_HzE2016.pdf](http://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/Analysen/HzE/Kurzanalyse_HzE2016.pdf) [Zugriff: 22.5.2018]).

Merchel, J. (2016): **Arbeitsbedingungen in den ambulanten Hilfen zur Erziehung**, in: Baumeister, P. u. a. (Hg.): *Arbeitsfeld ambulante Hilfen zur Erziehung*. Freiburg i. Br., S. 73–83.

Schilling, M./Kopp, K. (2018): **Fachkräftebedarf und Fachkräftedeckung in der Kinder- und Jugendhilfe**, in: Böllert, K. (Hg.): *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden, S. 655–676.

Statistisches Bundesamt (2016): **Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder)**. Wiesbaden.

ANZEIGE

**Gut Böddecken**  
 Fachinternat für jüngere Kinder mit Privater Wohngrundschule

Defizite im Lernleistungsbereich?  
 Verhaltensauffälligkeiten?  
 ADHS oder LRS?

Wir helfen Kindern und Jugendlichen mit Geduld, individueller Zuwendung und viel Fachkompetenz.

[www.gut-boeddecken.de](http://www.gut-boeddecken.de)  
 Gut Böddecken | 33142 Büren-Wewelsburg | Tel.: 0 29 55 – 66 25  
 Anerkannter Träger der freien Jugendhilfe

# Personalsituation in Jugendämtern: weitere Verbesserungen dringend notwendig!

*Interview mit Karl Materla – Vorsitzender Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/  
KSD zur Personalentwicklung im ASD*

**Eine aktuelle Studie der Hochschule Koblenz kommt zu dem Schluss, dass bundesweit die Jugendämter mit dem Schutz von Kindern überlastet sind. Nach der Studie, die auf einer Befragung von 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus 175 Jugendämtern basiert, gibt es in den Jugendämtern zu wenig Personal, das sich um zu viele Fälle kümmern muss. Die Empfehlung der Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst (BAG ASD/KSD), dass die Arbeitskapazität einer ASD-Fachkraft mit etwa 35 Fällen ausgelastet sei, werde bei einem Drittel der Jugendämter nicht eingehalten. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden – so die Studie – bis zu 100 Fälle betreuen.**

**FORUM Jugendhilfe<sup>1</sup>:** Herr Materla, Sie haben in einer Pressemitteilung vom 18. Mai 2018 darauf aufmerksam gemacht, dass die verallgemeinerten Aussagen der Studie zur Personalsituation in Jugendämtern nach Auffassung der BAG ASD/KSD einige Differenzierung notwendig machen. In diesem Kontext haben Sie darauf hingewiesen, dass in den Jugendämtern u. a. durch die Diskussionen um den Kinderschutz viel verbessert worden sei. Dazu gehören: Aufstockung des Personals in den Jahren 2010 bis 2016 um 53 Prozent sowie die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Einarbeitung von neuem Personal durch die Jugendämter. Darüber hinaus seien die Bemühungen zur Gewinnung qualifizierten Personals intensiviert worden. Trotz des Engagements der Jugendämter, die Personalausstattung und -qualifikation zu verbessern, geben Sie keine „Entwarnung“.

**FORUM Jugendhilfe:** Worin liegen die Gründe für die weiter anhaltende „Schieflage“ der Jugendämter?

**Karl Materla:** Von „Entwarnung“ in Sachen Personalausstattung kann deswegen keine Rede sein, weil einmal die Berechnungsgröße der bundesweiten Fallzahldebatte (siehe Stellungnahme der AKJ<sup>Stat</sup> vom 1. Juni 2018)<sup>2</sup> nicht nur die jährlichen HzE-Neufälle sind, sondern es sind alle anhängigen Fälle im Jahr zu berücksichtigen, d. h. laufende Neufälle und im Jahresverlauf beendete Fälle. Das waren 2016 immerhin 634.484 HzE-Fälle,

die mit 13.996 Vollzeit-Fachkräften bearbeitet wurden. Daraus ergibt sich eine bundesweite Fallzahl pro Fachkraft von rd. 45 Fällen und ein Personaldefizit von rd. 4.132 Vollzeitstellen. Die BAG ASD/KSD hält unverändert an der Fallzahlorientierung von max. 35 HzE-Fällen pro Vollzeit-Stellenumfang einer ASD-Fachkraft fest. Bei einer Orientierung an diesem Richtwert ist aus unserer Sicht eine fachlich und persönlich verantwortbare Fallbearbeitung möglich. In diesem Kontext lehnt die BAG die Berechnungsgrundlage der AKJ<sup>Stat</sup> mit lediglich 402.000 Neufällen, die rund 28 Fälle pro Vollzeitstelle als vorhanden unterstellt, ab. Zum anderen sind die Unterschiede in der örtlichen Ausprägung weiterhin z. T. extrem.

Das bedeutet, dass die bundesweit verbesserte Datenerhebung keine präzise Übersicht der Personalausstattung jedes einzelnen Jugendamtes liefert. Aus vielen Untersuchungen der letzten Jahre war immer wieder ablesbar: Zwischen 30 und 70 HzE-Fälle pro ASD-Vollzeitkraft sind leider keine Seltenheit. Das steht auch im Zusammenhang mit den enormen Schwankungen der Fallzahlen, die je nach Bundesland deutliche Unterschiede ausweisen (siehe die jährlichen HzE-Monitore des AKJ<sup>Stat</sup>). Jedenfalls ist es bis auf Weiteres hilfreich, eine Orientierungsmarke hinsichtlich der Fallbelastung der ASD-Fachkräfte zu haben – dies ersetzt jedoch nicht örtliche Personalbemessungsverfahren, die ohne externe Expertise kaum zu realisieren sind.

<sup>1</sup>Interview: (red.)

<sup>2</sup>Siehe hierzu auch S. 62 in dieser Ausgabe.

**FORUM Jugendhilfe:** Die beschriebene Personalsituation führt dann im Schluss auch dazu, dass ein so immens wichtiges Arbeitsfeld an Attraktivität einbüßt. Welche Überlegungen seitens der BAG gibt es, um die Attraktivität des ASD zu steigern?

**Karl Materla:** Nach allem, was wir als BAG ASD wissen, besteht ein Zusammenhang zwischen der Arbeitsbelastung der Fachkräfte im ASD und der begrenzten Nachfrage von Nachwuchskräften. Was unter der Überschrift *Fachkräftegewinnung* verhandelt wird, kann nur im Zusammenhang von Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt gesehen werden. Und die Rahmenbedingungen sind in den rd. 560 Allgemeinen Sozialen Diensten der Jugendämter von 20.000 Einwohnern bis zu den Metropolen materiell und organisatorisch äußerst verschieden.

Dabei spielt der Kinderschutz auftrag zunehmend eine hemmende Rolle, wenn Fachkräfte sich überlegen, eine Anstellung im ASD zu suchen. Wenn und weil sich das Versprechen der Jugendämter als „Garant“ für den Kinderschutz nicht immer halten lässt und zunehmend Fachkräfte unter Versagensverdacht geraten, wird in einer medial geprägten Öffentlichkeit die Attraktivität des Arbeitsfeldes nicht gerade befördert. Dies haben Thomas Klatetzki (ZKJ 11+12/2017) und Thomas Mörsberger (JAmt 05-2018) in ihren sozialwissenschaftlichen bzw. juristischen Beiträgen kritisch beleuchtet.

**FORUM Jugendhilfe:** Herr Materla, Sie beschreiben eindringlich, dass es aufgrund der Altersentwicklung im ASD (48,5 Prozent der Fachkräfte sind 40 Jahre und älter; 6,4 Prozent sind älter als 60 Jahre) in den nächsten Jahren zu einem erheblichen Schwund bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen wird. Welche Möglichkeiten haben die Jugendämter zur Personalgewinnung und -bindung?

**Karl Materla:** Die BAG ASD/KSD hat hierzu Leitsätze im März 2018 erarbeitet. Die Jugendämter bzw. die Allgemeinen Sozialen Dienste haben seit Jahren vor Ort unentwegt versucht, durch örtliche Anstrengungen Lösungen zu finden:

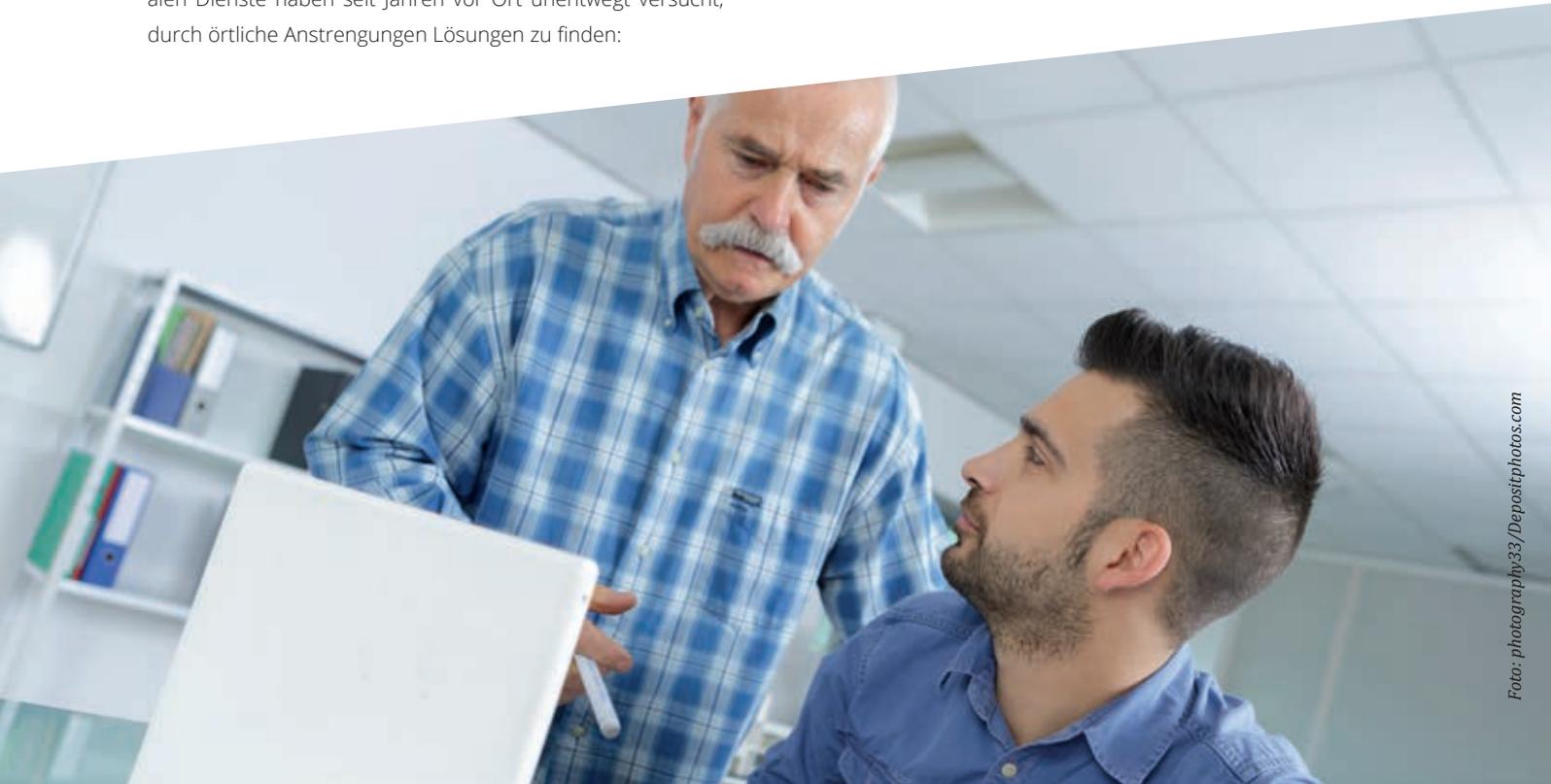
- ➔ Einarbeitungskonzepte,
- ➔ Nachwuchsanreize (Mentoring),
- ➔ duale Studienangebote,
- ➔ Supervision als ständige Vorrichtung,
- ➔ Teilzeitarbeit, flexible Dienstpläne
- ➔ Stellenpools für Personalausfälle usw.

sind mancherorts als hilfreiche Instrumente entwickelt worden. Aber all das geschieht weitgehend vereinzelt, schon gar nicht landesweit – alles bleibt schließlich in der jeweiligen Kommunalhoheit. Und da gibt es immer wieder Ausreißer nach unten: Wiederbesetzungssperren, keine Springerstellen bei längeren Ausfallzeiten usw.

Solange keine Verständigung über Mindeststandards der organisatorischen Rahmung der ASD-Arbeit in allen Jugendämtern vorliegen, bleibt alles den lokalen Möglichkeiten und Entscheidungen überlassen. Dabei böte sich über den relativ neu eingefügten § 79 a SGB VIII schließlich ein Anlass, dass die Jugendämter auch ihre eigenen Maßstäbe als Strukturqualität hinterlegen und z. B. zur Fallbelastung Mindestanforderungen beschreiben, die vor Ort auch Bestand haben.

**FORUM Jugendhilfe:** Welche weiteren Maßnahmen der Personalentwicklung sind darüber hinaus dringend erforderlich?

**Karl Materla:** Die inhaltliche Frage nach der Qualität meiner Arbeit als Fachkraft bleibt maßgeblich: Sind die Arbeitsprozesse so gestaltet, dass ich mich als Fachkraft einbringen und ausdrücken kann? Oder sind Standards und die Technik (EDV) dermaßen prozessbeherrschend, dass ich mehr am PC sitze als bei den Kindern, Jugendlichen und Familien? Gleiches gilt für den Kinderschutz: Ist diese Aufgabe noch weitgehend in die reguläre Bezirkssozialarbeit integriert oder als Sonderaufgabe „ausgliedert“?



Und schließlich stellt sich die Frage: Sind die Allgemeinen Sozialen Dienste nur noch Case-Manager oder bleibt Raum für pädagogische Beratungsprozesse, d. h. Beziehungsarbeit im Verlauf der Bedarfs- und Hilfevermittlung? Nach solchen Sinnzusammenhängen fragen heute kritische Nachwuchskräfte gelegentlich im Bewerbungsverfahren – gut so!

**FORUM Jugendhilfe: Welche Forderungen stellt die BAG ASD/KSD an die Politik, damit sich die Situation in den Jugendämtern verbessern kann?**

**Karl Materla:** Die BAG ASD/KSD ist verstärkt damit unterwegs, aus der Phase des Debattierens in überörtliche Verständigung und Kooperation zu kommen. Das bundesweite Fachforum im September 2017 zur Personalgewinnung hat etliche örtliche Praxismodelle vorgestellt und war darauf ausgerichtet, ins Handeln zu kommen. Zusammen mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter wollen wir 2019 ein weiteres Fachforum ausrichten, das erneut Kernfragen der ASD-Arbeit lösungsorientiert aufgreift. Es geht um die Verständigung über Rahmeneckwerte, praxistaugliche Handlungsmodelle (wie z. B. die Fortbildungsreihe *neu im ASD* der beiden NRW-Landesjugendämter oder die NAVI-Tagungen für die Allgemeinen Sozialen Dienste NRW). Die kommunalen Spitzenverbände sind hier gefragt, sich an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Personalausstattung der ASD zu beteiligen, durch Empfehlungen, die Förderung von Modellprojekten und die Ansprache politischer Entscheidungsträger.

Das Voranschreiten einer extrem heterogenen Ausfransung der ASD-Landschaft, mit teilweise erheblichen Unterschieden bezüglich der Attraktivität und letztlich auch Qualität der Leistungsergebnisse und -bedingungen, kann jedenfalls überörtliche Verantwortliche nicht unberührt lassen. Bei aller unbestrittenen Autonomie und Zuständigkeit der Städte und Kreise als Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist es Zeit, sich über Mindeststandards zu verständigen. Solange es noch in Kleinstjugendämtern ASD-Leitungskräfte mit eigener Fallzuständigkeit und unzulänglicher Bürousausstattung gibt, sind wir noch Längen von der Zielmarke entfernt. Alles andere verstärkt eher bedenkliche Rufe nach einer bundesweiten „Fachaufsicht“ über die Jugendämter.

Mit Blick auf die Reform des SGB VIII ist die nächste Gelegenheit greifbar, hier weiterzukommen. Qualitative und praxistaugliche Lösungen – auch im Dialog mit der BAG ASD/KSD – sind gefragt. Lösungen auch, die mit dem ASD-Equipment bewältigt werden können (Beispiel Teilhabe- und Hilfeplanung als integriertes Verfahren, statt versäulte Prozesse und Strukturen zu etablieren).

**FORUM Jugendhilfe: Müsste es auch so etwas wie landesweite Empfehlungen zur Personalentwicklung geben?**

**Karl Materla:** Fachbeiträge mit Empfehlungscharakter liegen ja bereits vor, siehe zuletzt die AGJ-Positionierung zum Thema *Jugendhilfe Fachkräftebedarf* vom Januar 2018 oder die BAG-ASD-Stellungnahme zur *bedrohten Fachlichkeit durch Überregulierung* – siehe Heft 10/2016 JAmT. Verschiedene Landesjugendämter haben Empfehlungen zur Einarbeitung im ASD und zu ähnlichen Themen erstellt.

Personalentwicklung vor Ort bettet sich in bundes- und länderseitige Normsetzungen ein: Beispiele sind die Partizipationsvorgaben des SGB IX oder die Frage, welche Anforderungen sich mit einem (neuen) Hilfeplanverfahren verbinden. Oder welchen Personalaufwand vor Ort löst der gesetzlich präferierte Hausbesuch bei Kindesgefährdungseinschätzungen aus, der erst 2012 gesetzlich neu verankert wurde?

Ein Flickenteppich einzelner, womöglich konkurrierender Ländervorgaben würde vermutlich kaum hilfreich sein – das sehen wir seit Jahren in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes, wie im Schulsektor oder Besoldungsrecht. Maßgeblich sind die Länder gefragt, welche bundeseinheitlichen Strukturvorgaben (z. B. Einarbeitungsgrundsätze, Definition der erfahrenen Kinderschutz-Fachkraft im ASD, Kriterien der Fallzahlbegrenzung usw.) gelten sollen. Allein der Verweis auf örtliche Verhältnisse führt auf Dauer weder im interkommunalen Dialog noch in der Qualitätsentwicklung der ASD weiter.

**Herr Materla, wir danken Ihnen ganz herzlich für das Interview.**



**ÜBER DEN INTERVIEWTEN**

**KARL MATERLA** wurde im Dezember 2016 aus dem Jugendamt Münster verabschiedet. Als Leiter des Kommunalen Sozialdienstes (KSD) waren nicht selten seine ausgezeichneten Fähigkeiten als Krisenmanager gefragt. Gleichzeitig setzte er gemeinsam mit Familienrichtern Standards in familienrechtlichen Verfahren. Er leitete die Dezentralisierung der Bezirke des Kommunalen Sozialdienstes ein oder sorgte für die Umsetzung des Bundeskinderschutzgesetzes. Karl Materla gehört dem Vorstand der BAG ASD/KSD seit ihrer Gründung im Jahr 2008 an. Im Jahr 2016 wurde Karl Materla als Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD wiedergewählt.

# Zwischenruf zur Debatte um „duale“ Ausbildungs- und Studiengänge, die für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe qualifizieren sollen

VERFASST VON DER MITGLIEDERGRUPPE *PERSONAL UND QUALIFIZIERUNG*  
IN DER ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE – AGJ

*Der Mangel an Fachkräften für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe ist Anlass, dass derzeit zahlreiche Akteure grundsätzliche Fragen an die bestehenden einschlägigen Ausbildungs- und Studiengänge formulieren und Veränderungsmöglichkeiten ins Spiel bringen, fordern oder umsetzen. Eine besondere Rolle spielt hierbei die Bezahlung: Die Forderung aus Politik und Praxis nach sogenannten dualen Ausbildungswegen und dualen Studiengängen steht im Raum. Hierfür werden auch gleichstellungspolitische Gründe geltend gemacht. So werden beispielsweise an Fachschulen insbesondere tradierte Frauenberufe ohne Ausbildungsvergütung gelehrt. Die fehlende Ausbildungsvergütung stellt diese gegenüber tradierten Männerberufen schlechter.*

Die Diskussion um „duale“ Ausbildungs- und Studiengänge ist von sehr unterschiedlichen Vorstellungen und Motiven geleitet und geht vielfach von unterschiedlichen Voraussetzungen aus. Ein Grund dafür ist u. a., dass das, was jeweilig unter dualer Ausbildung verstanden wird, differiert:

- ➔ Duale Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG): Hier liegt die Kompetenz beim Bund, die Umsetzung würde einer Kooperation von Berufsschulen und Kammern folgen.
- ➔ Berufsbegleitende Ausbildung/Berufsbegleitendes Studium:
  - ➔ **Ohne einschlägige Berufspraxis:** Die Ausbildung bzw. das Studium ist so konzipiert, dass bezahlte Berufstätigkeit möglich ist.
  - ➔ **Mit einschlägiger Berufspraxis:** Die Ausbildung bzw. das Studium ist so konzipiert, dass eine einschlägige bezahlte Berufspraxis vorausgesetzt und integraler Bestandteil der Ausbildung/des Studiums ist. Es gibt eine enge Koordination zwischen Lernort Praxis und Lernort Fachschule bzw. Hochschule.
  - ➔ **Mit Ausbildungsvergütung** (für den praktischen und schulischen bzw. hochschulischen Teil):
    - ➔ Beispiel PIA/Baden-Württemberg oder Optiprax in Bayern: Die Ausbildung erfolgt an Fachschulen/ Fachakademien.

- ➔ Beispiel staatlich anerkannte Erzieherin bzw. anerkannter Erzieher für 0- bis 10-jährige/Mecklenburg-Vorpommern: Die Ausbildung erfolgt an höheren Berufsfachschulen.
- ➔ Beispiel dualer Studiengang Soziale Arbeit, ggf. mit Profilbildung, z. B. Bachelor of Arts Sprache und Sprachförderung in Sozialer Arbeit/Brandenburg.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation ist es den in der Mitgliedergruppe *Personal und Qualifizierung* der AGJ vertretenen Organisationen wichtig, Folgendes festzuhalten:

- ➔ Es gibt keinen Anlass, an der Struktur der Ausbildung oder Studiengänge etwas Grundsätzliches zu verändern.
- ➔ Wie auch immer Ausbildungsgänge für den Bereich Erzieherinnen und Erzieher umgestaltet werden, haben sie die KMK-Rahmenvereinbarung über Fachschulen und Fachakademien von 2002 (in der Fassung von 2017), die Anforderungen des länderübergreifenden Lehrplans und des kompetenzorientierten Qualifikationsprofils von 2012 zu erfüllen. Denn die qualitativen Ansprüche an angehende Erzieherinnen und Erzieher sind aufgrund von Bildungsplänen, Bildungs- und Erziehungsempfehlungen, Inklusion, Migration und diversen Förderbedarfen in den letzten Jahren massiv gestiegen. Diesen Ansprüchen wird in der jetzigen Ausbildung in vollem Umfang Rechnung getragen. Sie

garantiert ein breites Qualifikations- und Kompetenzprofil, das weit über die Kindertagesstätte hinausgeht und das gesamte Spektrum der Kinder- und Jugendhilfe abdeckt.

- ➔ Alle neuen Studiengänge, die für das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit qualifizieren sollen, haben dem Qualifikationsrahmen Sozialer Arbeit zu entsprechen und sind so auszugestalten, dass der Erhalt einer staatlichen Anerkennung möglich ist.
- ➔ Sowohl fachschulische Ausbildungen als auch grundständige Studiengänge sind in ihrer generalistischen Ausrichtung zu erhalten und
- ➔ eine Einstufung auf DQR-Level 6 ist zu ermöglichen.
- ➔ Werden solche grundsätzlichen Standards nicht aufrechterhalten, würde dies das Fachkräftegebot und die Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe schwächen oder sogar gefährden.

Auf den vorhandenen Fachkräftemangel ist auf eine Art und Weise zu reagieren, der ihm entgegenwirkt, ohne dass es gleichzeitig zu einer Absenkung der fachlichen Standards kommt. Dies ist **innerhalb** der geltenden Standards möglich. In jedem Fall müssen zunächst alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, bevor neue Modelle ohne jegliche Risikoabschätzung hinsichtlich der Folgen für die Qualität der Dienste und den faktischen Zuwachs an Personal eingeführt werden.

Folgende Veränderungen sind unmittelbar möglich und sinnvoll. Dazu zählen exemplarisch:

- ➔ Flexibilisierung des Ausbildungsbeginns an den Fachschulen (mehrfach jährlich)
- ➔ Der weitere Ausbau berufsbegleitender Ausbildungen, Teilzeitausbildungen und praxisintegrierte Ausbildungen unter Berücksichtigung der KMK-Rahmenvereinbarungen
- ➔ Profilbildung innerhalb der Ausbildung auch an Fachschulen (bei Beibehaltung der generalistischen Ausrichtung), um andere Zielgruppen anzusprechen, z. B. Erzieherausbildung mit bewegungs- und sportpädagogischem Profil, mit naturpädagogischem Profil etc.
- ➔ Die Anrechnung von Vorwissen und Kompetenzen auf die Ausbildung durch dafür autorisierte Bildungsinstitutionen unabhängig von definierten Verkürzungstatbeständen in den Ausbildungs- und Prüfungsordnungen
- ➔ Gewährleistung von Förderung, Vergütung bzw. Gehalt während der Ausbildung:
  - ➔ Änderung der Regelungen des Aufstiegs-BAföGs, damit Praktika nicht zum Ende oder zur Unterbrechung der Zahlungen führen
  - ➔ Ausbau von Ausbildungsgängen, die bei vergüteter, einschlägiger Berufstätigkeit Menschen in jedem Lebensalter ermöglichen, einen Umstieg in das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe zu tätigen (Beispiel: berufsbegleitende Erzieherausbildung in Berlin)

- ➔ Sicherstellung eines barrierefreien Angebots von Anpassungsstudiengängen bzw. Anpassungsqualifizierungen zur Erreichung der staatlichen Anerkennung für ausländische Fachkräfte

- ➔ Etablierung eines geregelten Systems von Weiterbildungen für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe, das berufliche Perspektiven ermöglicht und bessere Vergütungen eröffnet (exemplarisch: Funktionsstellen für *Sprachexpertinnen und -experten für alltagsintegrierte sprachliche Bildung* etc. oder Leitungsqualifikationen)

Unabhängig davon ist es zudem erforderlich, Unschärfen bei der Verwendung der Begriffe *dual*, *berufsbegleitend* und *berufsbegleitend* aufzulösen und sich auf eine einheitliche Sprachform zu einigen. Dabei sollte insbesondere der Begriff *duale Ausbildung* vermieden werden, da dieser bereits durch die duale Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz besetzt ist.

Parallel dazu ist der Diskurs um multiprofessionelle Teams fortzusetzen. Dieser begründet sich dabei in erster Linie aus der wachsenden Institutionalisierung von Kindheit (siehe hier auch Ganzttag). Wird die Debatte jedoch als (ungeliebte) Antwort auf fehlende Fachkräfte verkürzt, werden andere Fachkräfte zu Personen zweiter Wahl: Die Auseinandersetzung um die erforderliche konzeptionelle Neuausrichtung – hier was Fachlichkeit angesichts der veränderten Entwicklungsbedingungen von Kindern und Jugendlichen ausmacht – unterbliebe und damit die erforderliche sukzessive **interdisziplinäre** Neuausrichtung der Institutionen.

Die in der Mitgliedergruppe *Personal und Qualifizierung* der AGJ vertretenen Organisationen sehen mit Sorge, dass derzeit reaktive statt konzeptioneller Strategien Raum greifen. Inzwischen gibt es etliche Beispiele, die bisherige Standards gefährden. Ein Beispiel ist eine Ausschreibung von 30 Studienplätzen für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen genau zugeschnitten auf den Bedarf der Landeshauptstadt München; Ähnliches scheint in Hamburg geplant. In Mecklenburg-Vorpommern ist die Ausbildung zur Erzieherin für 0- bis 10-jährige bereits etabliert worden. Brandenburg und Sachsen-Anhalt gehen bereits seit Längerem neben der Fachschulausbildung Sonderwege, die Absolventinnen und Absolventen nur für die Kita qualifizieren. Den Preis hierfür zahlen die Absolventinnen und Absolventen. Sie wissen nicht unbedingt, dass sie einen Abschluss erwerben,

- ➔ der ihnen nicht ermöglicht, in andere Bundesländer zu wechseln,
- ➔ der keine geregelten Zugänge in das gesamte Arbeitsfeld ermöglicht
- ➔ und ihnen nicht zuletzt auch schlechtere Vergütungsaussichten bietet.

Die Bestrebungen, auf den Fachkräftemangel mit einem Absenken der fachlichen Qualifikationserfordernisse zu reagieren, stehen im eklatanten Widerspruch zu den gestiegenen und weiter steigenden Qualitätsanforderungen, die an das Feld gestellt werden. Die Etablierung unterschiedlicher Abschlüsse und Niveaus führt absehbar qualitativ wie quantitativ zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels. Wir können dies beispielhaft bei den Absolventinnen und Absolventen von Studiengängen beobachten: Die Einführung von BA- bzw. MA-Studiengängen führte bis heute zu rund 500 verschiedenen Abschlüssen für den Bereich Soziale Arbeit. Dies macht es allen Beteiligten schwer: Für die Personalverantwortlichen in der Kinder- und Jugendhilfe ist es so besonders schwierig, das geeignete Personal anzusprechen und zu finden, für die sich Bewerbenden, sich im Arbeitsfeld zu orientieren und zu entwickeln.

Statt immer neue Sonderwege mit einer Vielzahl von nicht intendierten, aber in Kauf genommenen Nebenfolgen zu entwickeln, ist es vielmehr an der Zeit, endlich eine umfassende Bildungsperspektive für das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe sicherzustellen (dies betrifft sowohl Erzieherinnen und Erzieher als auch Absolventinnen und Absolventen von

Studiengängen) und damit eine Berufswegplanung für die Beschäftigten und potenziellen Bewerberinnen und Bewerber zu gewährleisten!

Der Mitgliedergruppe *Personal und Qualifizierung* der AGJ gehören folgende Organisationen an: Berufs- und Fachverband Heilpädagogik e.V., Bundesarbeitsgemeinschaft der öffentlichen und freien, nicht konfessionell gebundenen Ausbildungsstätten für Erzieherinnen und Erzieher in der BRD – BföAE, Bundesarbeitsgemeinschaft katholischer Ausbildungsstätten für Erzieherinnen/Erzieher – BAGKAE, Bundesverband evangelischer Ausbildungsstätten für Sozialpädagogik (BeA) – Fachverband im Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft – DgE, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Deutsches Jugendinstitut – DJI, Erziehungswissenschaftlicher Fakultätentag – EWFT, Fachbereichstag Soziale Arbeit, Forschungsgruppe PETRA, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft – GEW, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik – ISS, Institut für Soziale Arbeit – ISA, Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin, ver.di-Bundesverwaltung. Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit – DBSH gehört ebenfalls zu der Mitgliedergruppe *Personal und Qualifizierung* der AGJ – er hat an dem Prozess nicht mitgewirkt.



## Gesellschaftlicher Wandel – Neue Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe?!

Mit Beiträgen von: *Sabine Andresen, Oliver Böhm-Kasper, Karin Böllert, Alexandra Klein, Nadia Kutscher, Heinz-Günter Micheel, Yvonne Niekrenz, Andreas Oehme, Thomas Olk, Thomas Rauschenbach, Klaus Schäfer, Wolfgang Schröer, Larissa von Schwanenflügel, Andreas Walther, Karin Weiss, Matthias D. Witte, Ivo Züchner*

Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten und Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe werden in diesem Band die neuen Herausforderungen analysiert, mit denen sie sich konfrontiert sieht, und es wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen der gesellschaftliche Wandel auf die aktuelle Verfasstheit der Kinder- und Jugendhilfe und ihre zukünftigen Aufgaben hat. In diesem Band finden Sie u. a. Beiträge zu Themen wie Inklusion, Mediatisierung, Migration und Kinder- und Jugendarmut.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hg.):

**Gesellschaftlicher Wandel – Neue Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe?!**

Berlin 2014, 211 Seiten, ISBN 978-3-943847-08-6

**BESTELLUNGEN ÜBER DEN ONLINE-SHOP DER AGJ UNTER [HTTPS://SHOP.AGJ.DE](https://shop.agj.de)**

**17,00 EUR ZZGL. VERSAND**

# Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente

*Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*

**Die Personalsituation ist im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kinder- und Jugendhilfe angespannt, vielerorts kritisch. So ringen beispielsweise Träger der freien Jugendhilfe vor allem um Fachkräfte für die Heimerziehung und die Kindertagesbetreuung. Jugendämter sorgen sich um die Nachfolge für ausscheidende ASD<sup>1</sup>-Fachkräfte. Absolventinnen und Absolventen von Fach- oder Hochschulen sehen sich vermehrt in der komfortablen Lage, bereits aus den ausbildungs- oder studienbegleitenden Abschnitten in der Praxis mit einem Arbeitsangebot zurückzukehren – für die Träger bietet das die Möglichkeit, sich frühzeitig Fachkräfte zu „sichern“.**

Fachkräfte, die bei Leistungserbringern für die Hilfen zur Erziehung oder beim ASD tätig sind, üben eine anspruchsvolle, abwechslungsreiche und kreative Tätigkeit in und mit den Familien aus. Gleichwohl erleben sie eine hohe Arbeitsverdichtung und -belastung, unter anderem durch Fehlzeiten von Kolleginnen und Kollegen, unbesetzte Stellen wie auch durch starke Belastungslagen für die Familien, mit denen die Fachkräfte zusammenwirken.<sup>2</sup>

Gleichzeitig verschiebt sich der Altersaufbau der Fachkräfte zugunsten junger Mitarbeitenden, sodass für die Anstellungsträger die Herausforderung besteht, den Wissenstransfer zu gewährleisten und die jungen Fachkräfte entsprechend auf ihr Tätigkeitsfeld vorzubereiten. Vor Ort bemühen sich die Träger der Kinder- und Jugendhilfe daher um Strategien, die von qualifizierten Einarbeitungskonzepten und Tandemteams über duale Ausbildungsangebote und Möglichkeiten des Quereinstieges bis hin zur kreativen Eigenwerbung reichen.

Es liegt in der Gesamt- und Planungsverantwortung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zu gewährleisten, dass für die Erfüllung der Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe die erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen

der Erziehung entsprechend und ausreichend zur Verfügung stehen. Dazu gehört auch eine entsprechende Anzahl von Fachkräften und schließt eine darauf abzustimmende Qualitätsentwicklung sowie eine darauf bedachte Aushandlung der Leistungs- und Entgeltvereinbarungen ein.

Mit dem vorliegenden Positionspapier skizziert die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ die Entwicklungslinien, die sich für den Fachkräftebedarf auf den Ebenen Fachkräfte, Anstellungsträger, Ausbildung/Studium sowie den Adressatinnen und Adressaten vollzogen haben, und zeigt gleichzeitig mögliche Lösungswege, Perspektiven und Instrumente zur Fachkräftegewinnung und -bindung auf.

## 1. AUSGANGSLAGE<sup>3</sup>

Nach dem „Personalboom“ in den Hilfen zur Erziehung im Zeitraum 2006 bis 2010 weisen die aktuellen Daten nun ein deutliches Nachlassen der Wachstumsdynamik in den letzten vier Jahren aus. Die für 2014 vorliegenden Daten weisen eine Beschäftigungszahl für die Hilfen zur Erziehung von insgesamt 86.797 aus. Im Vergleich zu 2010 ist damit ein Zuwachs von

<sup>1</sup> Im Text wird für den Allgemeinen Sozialen Dienst die Abkürzung ASD verwendet, obgleich die Abkürzungen mit ASD, KSD (Kommunaler Sozialer Dienst), RSD (Regionaler Sozialer Dienst) regional unterschiedlich sind.

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch AGJ-Positionspapier: Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe, 2011, S. 9 ff.

<sup>3</sup> Die Informationen wurden auf Grundlage der Datenbasis von Monitor Hilfen zur Erziehung 2016 (S. 39 ff.) sowie Kom<sup>PAT</sup> 2/16 (S. 5–8) zusammengestellt.

8 Prozent gegeben. Im Hinblick auf die Vollzeitstellen haben sich diese in 2014 gegenüber 2010 um knapp 4.500 (einem Plus von 8 Prozent) erhöht und liegen nun bei 64.247. Die zusätzlichen Beschäftigten in den Hilfen zur Erziehung sind hauptsächlich bei den Trägern der freien Jugendhilfe angesiedelt. Auf Länderebene ist festzustellen, dass ein wesentlich stärkerer Anstieg in den ostdeutschen Ländern (plus 22 Prozent) als in den westdeutschen Ländern (plus 6 Prozent) zu verzeichnen ist. Für die meisten Länder ist – mit Blick auf die rechnerischen Vollzeitstellen – ein absoluter Personalzuwachs zu notieren (insb. Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt). Dies gilt nicht für Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Berlin und Hamburg. Die Zunahme von Vollzeitstellen beruht ausschließlich auf der Personalzunahme in den stationären Hilfen zur Erziehung. Im ambulanten Bereich und in der Erziehungsberatung sind die personellen Ressourcen zurückgegangen. Seit 2002 zeichnen sich Veränderungen in der Altersstruktur der in den Hilfen zur Erziehung tätigen Personen ab: Der deutliche Personalgewinn zwischen 2010 und 2014 hat sich vor allem bei den unter 35-Jährigen (der größte absolute Zuwachs erfolgt bei den 25- bis unter 35-Jährigen) und den über 55-Jährigen vollzogen; bei der Altersgruppe der 40- bis unter 50-Jährigen zeigen sich dagegen Rückgänge.

## .....

### DATEN UND ZAHLEN ZUR PERSONALSITUATION IM ASD<sup>4</sup>

Während sich die Gesamtzahl der Beschäftigten der kommunalen Jugendämter in den Jahren 1998 bis 2010 relativ gleichbleibend auf einem Niveau von rund 33.000 bis 34.000 Beschäftigten stabilisierte, erfolgte ab 2010 ein sprunghafter Anstieg auf insgesamt 46.054 Beschäftigte in 2014; in Vollzeit-äquivalenten 39.004 Fachkräfte. Die Zuwächse fallen je nach Arbeitsfeld unterschiedlich aus. Im ASD ist von 2010 bis 2014 ein Anstieg von 9.477 auf 13.096 Personen (38 Prozent) zu verzeichnen.

Der Personalzuwachs in den Jugendämtern der Bundesrepublik verteilt sich je nach Bundesland unterschiedlich: So sind zwischen Stadtstaaten und Flächenländern sowie zwischen bevölkerungsreichen Bundesländern wie Bayern und Nordrhein-Westfalen deutliche Unterschiede der Dynamik des Zuwachses von Fachpersonal in den Jugendämtern feststellbar.

Weitere Unterschiede lassen sich sehr deutlich in der Alterszusammensetzung des ASD-Personals im Betrachtungszeitraum der letzten vier Jahre feststellen. Der Großteil des Personals (knapp 50 Prozent) gehört der Altersgruppe der 40- bis unter 60-Jährigen an. Damit ist der Altersdurchschnitt

des ASD-Personals weiterhin deutlich höher als in den übrigen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe. Erweitert man den Blick auf den Bereich der HzE (hierzu gehört nicht nur der ASD-Bereich, sondern auch Fachkräfte der freien Jugendhilfe, soweit sie im Tätigkeitsfeld von der Statistik erfasst werden), liegt der Altersanteil der 40- bis unter 60-Jährigen bei 44 Prozent. Gleichwohl haben die jüngeren Jahrgänge der 25- bis unter 35-Jährigen zwischen 2002 und 2014 im ASD stark zugenommen. Ebenfalls die Gruppe der 30- bis unter 35-Jährigen weist einen deutlich höheren Zuwachswert aus als die Jahre zuvor.

Daraus kann u. a. geschlussfolgert werden, dass der wachsende Personalbedarf im ASD-Bereich in den letzten Jahren teilweise mit Fachkräften ohne einschlägige Berufserfahrung ausgeglichen werden musste. Zum anderen bleibt ein gewisser Überalterungseffekt tendenziell weiter bestehen, sodass das Problem des wachsenden Personalbedarfs lediglich zeitlich vertagt ist und zu einem späteren Zeitpunkt mit erheblichen Anstrengungen zur Behebung des Personalmangels und besonders der Gewinnung jüngerer Fachkräfte ausgeglichen werden muss, da sich offensichtlich aus den mittleren Jahrgängen der berufserfahrenen Altersgruppen in den Jugendämtern kaum ein Ausgleichspotenzial für wachsende Personalbedarfe in den ASD ergibt. Zudem stellt sich das Problem der Gewinnung erfahrener Fachkräfte in den ASD weiterhin.

Zu betrachten ist schließlich das Qualifikationsniveau des Personals im ASD: 93 Prozent der beschäftigten Fachkräfte wurden an einer Hochschule/Fachhochschule ausgebildet (Soziale Arbeit/Sozialpädagogik/Pädagogik). Bezogen auf diesen Aspekt sind lediglich noch geringe Unterschiede zwischen westdeutschen und ostdeutschen Bundesländern erkennbar. Hier zeigt sich ein Nachholbedarf bezogen auf den akademischen Ausbildungsanteil, der sich nach und nach annähert.

## .....

## 2. ENTWICKLUNGSLINIEN UND ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

### .....

### 2.1 AUSBILDUNG UND BERUFSEINSTIEG KÜNFTIGER HZE-FACHKRÄFTE

Die Bologna-Reform hat die Struktur des Ausbildungswesens bzw. der Ausbildungs- und Studienabschlüsse für die Soziale Arbeit/Sozialpädagogik/Erziehungswissenschaften neu geordnet. Das bis dahin übliche einstufige Diplomstudium wurde in weiten Teilen zu einem zweistufigen (Bachelor und Master) Studium umgestellt. Mittlerweile existiert ein breites Spektrum an unterschiedlichen Bachelor- und Masterstudiengängen, die nicht unbedingt der organisatorischen und inhaltlichen Struktur der früheren Diplomstudiengänge entsprechen und

<sup>4</sup>Siehe Fn. 3.



zudem über unterschiedliche Praxisanteile verfügen. Viele Bundesländer verzichten auf das Anerkennungsjahr, das durch integrierte praktische Studiensemester, Praxisprojekte oder Praxisphasen ersetzt wird.

Seit der Bologna-Reform hat sich nunmehr eine große Anzahl ausdifferenzierter neuer Studiengänge gebildet; so sind in Deutschland derzeit rund 500 verschiedene Studienabschlüsse für diese Arbeitsfelder möglich.

Eine weitere wesentliche Änderung durch die Bologna-Reform betrifft die nicht mehr einheitlichen Rahmenprüfungsordnungen. Nunmehr sind die Hochschulen selbst für die Gestaltung ihrer Studiengänge, d. h. für die Erstellung der Prüfungsordnungen verantwortlich, mit der Konsequenz, dass die Hochschulen ihre eigenen Schwerpunkte setzen können und auch setzen sowie zunehmend spezialisierte Studiengänge entwickeln und anbieten. Daher sind die für die Abschlüsse der Sozialen Arbeit/Sozialpädagogik/Erziehungswissenschaften generalisierenden, grundlegenden Studieninhalte nur noch im geringen Maße ausgebildet. Die vielen, neu entwickelten Studiengänge sind durch eine Spezialisierung im gesamten Studienverlauf geprägt.<sup>5</sup>

Insofern stehen die Anstellungsträger, Dienste und Einrichtungen vor der Herausforderung, zu beurteilen, welche Absolventinnen und Absolventen mit ihren (spezialisierten) Ausbildungs- und Studienabschlüssen für die zu besetzende Stelle qualifiziert und geeignet sind. Sie müssen außerdem abwägen, inwieweit die im Rahmen des Studiums (wenig) erworbenen und mit den Lerninhalten verknüpften Praxiserfahrungen für das künftige Tätigkeitsfeld ausreichend sind.

Um die Bewertung und Einstufung der akademischen Abschlüsse zu erleichtern und zu verbessern, ist das *Diploma Supplement* (DS) eingeführt worden, das für alle Studierenden, die ab 2005 ihr Studium abschließen, von den Hochschulen automatisch und gebührenfrei ausgestellt wird. Das Diploma Supplement ist ein Text mit einheitlichen Angaben zur Beschreibung von Hochschulabschlüssen und damit verbundener Qualifikationen. Damit soll der Studiengang und die Hochschule in einer Weise beschrieben und erläutert werden, die für die unterschiedlichsten Zielgruppen – in erster Linie für in- und ausländische Hochschulen und Arbeitsstellen – sowohl leicht verständlich als auch gehaltvoll ist.<sup>6</sup>

Mit Blick auf die Absolventinnen und Absolventen fühlen sich diese oftmals für die konkrete Tätigkeit in und mit der Familie nicht ausreichend vorbereitet, wünschen sich hierfür mehr „Spezialwissen“ und vor allem Informationen aus der Praxis, welche Erfahrungen und Kenntnisse durch das Studium für den späteren Berufseinstieg vermittelt werden sollten. Gleichzeitig kehren nicht selten Studierende aus ihrem Praxissemester, Praxisprojekt oder aus ihrer Praxisphase mit einem bereits unterschriebenen Arbeitsvertrag an die Fach- oder Hochschule zurück.

Ein zentraler Aspekt in der zurzeit intensiv geführten Debatte zum Fachkräftemangel bzw. zur Strategie der Fachkräftegewinnung und -bindung ist die Fragestellung, welche Qualifikationen und Kompetenzen in der beruflichen Praxis Anwendung finden und anders formuliert, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für die Tätigkeit als HzE-Fachkraft benötigt werden. Welche Abschlüsse qualifizieren also die

<sup>5</sup>Bergische Universität Wuppertal, Oelerich, G./Kunhenn, J. (2015): Fachkräfte in den erzieherischen Hilfen. Studien- und Ausbildungsgänge zur Umsetzung des Fachkräftegebotes in erlaubnispflichtigen (teil-)stationären Hilfen zur Erziehung, S. 27.

<sup>6</sup>Das *Diploma Supplement* ist aus einer Initiative der Europäischen Union, des Europarats und von UNESCO/CEPES entstanden (European Diploma Supplement Model; 1998/99), der sich inzwischen die meisten europäischen Staaten angeschlossen haben. Es ist auf international-europäischer Ebene zur Standard-Referenz für Anerkennungs- und Einstufungszwecke avanciert. Die *Bologna-Erklärung* von 1999 führt das *Diploma Supplement* als Instrument zur Dokumentation der Abschlüsse im „first cycle“ und „second cycle“ ebenso an wie das *Lissabon-Abkommen* zur Anerkennung von Hochschulabschlüssen von 1997. Die EU verleiht ECTS- und DS-Siegel an Hochschulen, die diese Instrumente anwenden (Quelle: Hochschulrektorenkonferenz, online unter: <https://www.hrk.de/mitglieder/arbeitsmaterialien/diploma-supplement> [Zugriff am 5.6.2018]).



Absolventinnen und Absolventen für die Arbeit in und mit den Familien und welche Hilfestellungen bekommen hier die Anstellungsträger für die Bewertung von deren Qualifikationen bzw. deren Abschlüssen? Da sich die Ausbildungs- und Studieninhalte zunehmend spezialisieren, ist fraglich, welche grundlegenden Kompetenzen und Fähigkeiten für das Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung und insbesondere einer Tätigkeit im ASD notwendig sind und in den Studien- und Ausbildungsgängen vermittelt werden sollten.

Letztlich ist außerdem entscheidend, wie es gelingen kann, die Auszubildenden und Studierenden während ihres Ausbildungsweges für die Tätigkeit als HzE-Fachkraft zu interessieren und/oder sie als Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im Allgemeinen Sozialen Dienst bzw. bei einem Träger der freien Jugendhilfe/Einrichtungsträger zu gewinnen.

## 2.2 ERWARTUNGEN UND MOTIVATIONEN JUNGER FACHKRÄFTE FÜR EIN TÄTIGWERDEN IN DIESEM ARBEITSFELD

Folgende Aspekte prägen die Grundeinstellung und Erwartung des Berufsnachwuchses:

Veränderte Motivlagen der Berufswahl, subjektiv-emotionale Erwartungen gewinnen an Bedeutung, Struktur- und Sachzwänge werden hinterfragt. Das Helfen für andere, „sich aufopfern“, ist als Grundmotiv nicht tragend, es überwiegt eher ein „Dienstleistungsmotiv“. Auch die Vorstellung von Professionalität hat sich verändert: d. h., wenn ich als Person zu kurz komme, kann die Leistung auch nicht stimmen!

Eine generationsspezifisch veränderte Lebenseinstellung wird an der Schnittstelle von Privatheit und Beruf erkennbar: Zufriedenheit im Beruf und Privatleben gleichermaßen zu erhalten, steht oft im Konflikt mit der Berufsrealität. Dies

drückt sich aus in dem Paradoxon: „Arbeiten, um zu leben, oder leben, um zu arbeiten?“ Junge Fachkräfte stehen besonders in den ersten Berufsjahren noch in enger Kommunikation mit ihrer Herkunftsfamilie. Dies prägt auch ihre Erwartungen in der Phase der beruflichen Existenzgründung. Arbeitsplatzwahl bedeutet bei zunehmender Mobilität häufig auch eine Ortswahl. Der Lebensmittelpunkt nimmt an Bedeutung zu, d. h., die Entscheidung, wo ich arbeite und wohne, hat mit Blick auf Familienfreundlichkeit und Wohnortqualität große Bedeutung. Schließlich begleitet die Frage, wie die persönliche Arbeitsbelastung zwischen subjektiver und quantitativer Überforderung besser austariert werden kann, den Berufsstart junger Nachwuchskräfte, die hierbei eine hohe Sensibilität zeigen.

## 2.3 STRUKTURELLE ARBEITSBEDINGUNGEN FÜR FACHKRÄFTE

Vielerorts wird ein sinkender individueller Handlungsspielraum beklagt, der durch einen hohen Standardisierungsgrad befördert wurde. Außerdem wird ein wachsender, zumeist EDV-basierter Dokumentationsaufwand, begleitet von wachsender Sitzungsroutine und besonders einem hohen Druck im Risikobereich Kinderschutz wahrgenommen. Ferner führt eine hohe Fluktuation<sup>7</sup> zu wachsender Belastung durch Vakanzen und die Einarbeitung von befristet Beschäftigten bzw. oft weniger erfahrenen Fachkräften. Und schließlich wird nach wie vor die tarifliche Vergütung angesichts hoher (insbesondere psychischer) Belastung als unzureichend empfunden.

Eine Herausforderung stellen zudem die divergierenden Anforderungen dar: Helfen und kontrollieren, die Einzelfallhilfe gestalten und dennoch sog. Strukturfragen im Auge behalten, sind beispielhafte Spannungsbögen, in denen sich die

<sup>7</sup>Die Selbsteinschätzung der Jugendämter zur Fluktuation in den ASD ist in einem größeren Ausmaß vorhanden; auch werden die Effekte der Fluktuation von den Jugendämtern negativer eingeschätzt, als dies bei den Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung der Fall ist: 26,5 Prozent der Jugendämter schätzen die Fluktuation im ASD als hoch oder sehr hoch ein, während die Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung dies zu 7,4 Prozent tun (DJI-Jugendamtserhebung 2014 und DJI-HzE-Befragung 2013).

Fachkräfte befinden. Einerseits sind die Fallzahlen seit Jahren anhaltend hoch, die Zielgruppen vor allem in Problembezirken besonders belastet und andererseits sind die gesellschaftlichen Erwartungen hoch und paradox: *„Bitte verändern Sie Ihr Klientel, schützen Sie Kinder unbedingt – aber bitte konfliktfrei und geräuschlos.“* In einem eher schleichenden Prozess geht die Erfahrung der „Selbstwirksamkeit“ verloren.

Auf der „Hitliste“ attraktiver Berufsfelder der Kinder- und Jugendhilfe gerät die Arbeit im ASD und in den Hilfen zur Erziehung eher ins Hintertreffen (*„... nicht alle wollen dahin gehen, wo es wehtut ...“*). Junge Hochschulabsolventinnen und -absolventen meiden überwiegend diese Arbeitsbereiche, denn „Kontrollbehörde und Eingriffsverwaltung“ sind eher negative Narrative. Dadurch gerät in den Hintergrund, dass die fachlichen Tätigkeiten im ASD vielfältige und verantwortungsvolle Aufgaben beinhalten, die selbstständiges Handeln mit hoher Fachlichkeit verbinden und die, neben dem Kinderschutz, die Verbesserung der Förder- und Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche und Familien zum Inhalt haben. Voraussetzung hierfür ist vor allem eine kooperative Zusammenarbeit mit Fachkräften aus anderen Sozialen Diensten sowie von Trägern der freien Jugendhilfe und nicht zuletzt ein Zusammenwirken in einem Fachteam.

## 2.4 PERSPEKTIVE DER ANSTELLUNGSTRÄGER

Bei der Personalgewinnung wirken neben den gesamtgesellschaftlichen Einflüssen auch Faktoren, die diesen Arbeitsbereich in den letzten 15 Jahren offensichtlich zunehmend unattraktiv wirken lassen. Dies führt quantitativ zu weniger Bewerbungen auf vakante Stellen und qualitativ tendenziell zu einer Verengung des Bewerbungsfeldes: Es finden sich darin wenige Menschen mit (einschlägiger) Berufserfahrung, wenige Männer, wenige Menschen mit Migrationserfahrungen, wenige Menschen mit Zusatzqualifikationen. Es werden aufgrund der geschilderten Bewerbungslage vor allem junge Frauen und Männer eingestellt, die oftmals eine Familienphase noch vor sich haben. Es entstehen Vakanzen aufgrund von Mutterschutz und Elternzeiten, insbesondere nach Entfristung der Arbeitsverhältnisse. Kettenbesetzungen („Vertretung der Vertretung“) sind mittlerweile nahezu in jeder Verwaltung anzutreffen. Die schwierige Bewerbungslage führt zudem teilweise zur Einstellung von nicht ganz passendem Personal. Das Risiko von Überforderung, fehlender Passung etc. und damit weiterer Vakanzen steigt.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Kommunen sind einige Entwicklungen für das Arbeitsfeld bundesweit zu beobachten: Die in den letzten zehn Jahren intensive Diskussion um den

Kinderschutz hat die Arbeit des ASD auf dieses Thema konzentriert. Durch die Übergewichtung von Gefährdungsfällen wird das traditionell doppelte Mandat aus Hilfe und Kontrolle häufig nicht mehr ausgewogen wahrgenommen. Nicht davon zu trennen ist eine erhöhte Regelungsdichte in den Kommunen – es sind mehr Handbücher/Leitfäden zu beachten, mehr Formulare auszufüllen, mehr Computerarbeit zu verrichten und mehr Entscheidungen auf dem Dienstweg zu bringen.

Die finanzielle Situation der Kommunen verstärkt(e) diese Vorgänge: So wurde bspw. der durchaus vorhandene Personalzuwachs häufig mit einer Argumentation rund um den Kinderschutz begründet. Der damit verbundene Druck, den Ausgabenanstieg in den Hilfen zur Erziehung zu begrenzen, führt vielerorts zu weiteren, teilweise zirkulären Effekten: Fachkräfte berichten von hohen Hürden bei der Gewährung von Hilfen und finanziell begründeter Begrenzung pädagogischer Vorgänge, bspw. die Deckelung der Anzahl von Fachleistungsstunden in den ambulanten Hilfen. Mitarbeitende des ASD geraten in Hilfeplangesprächen dann in die Situation, als „Agenten“ der Verwaltung ebenfalls eher aus fiskalen als aus pädagogischen Gründen zu handeln. Auch wenn diese Vorgänge an sich nicht zwingend problematisch sein müssen, scheinen sie in einer Reihe von Kommunen ein unangemessenes Gewicht bekommen zu haben.

Stärkere Absicherung (persönliche Haftung, Organisationsverschulden), höhere Regelungsdichte und die finanzielle Legitimation sind sicher nur einige Entwicklungslinien, die das Arbeitsfeld in den letzten Jahren betroffen haben. Alle befördern eine eher größere Verwaltungsorientierung und gehen eher zulasten von Kreativität und einer „ruhigen Hand“ im Arbeitsalltag der Fachkräfte. Dies führt auf der einen Seite zu mehr Handlungssicherheit und ein Teil der neuen Fachkräfte begrüßt dies. Auf der anderen Seite wird der Anteil an frei zu gestaltender, „kunstfertiger“<sup>8</sup> Sozialer Arbeit weniger. Dadurch wird das Arbeitsfeld für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, aber auch für die gewonnenen Fachkräfte häufig unattraktiver.

Zusammen mit dem demografisch verursachten Fachkräftemangel und der gleichsam erhöhten Konkurrenz in dem deutlich gewachsenen Bereich der Leistungserbringer sowie in anderen Arbeitsfeldern führen diese verwaltungsinternen Faktoren zur beschriebenen Situation. Gleichzeitig befinden sich viele Anstellungsträger mitten im Generationenwechsel: Der Aufbau der Sozialen Arbeit zwischen 1975 und 1985 führte zu Berufsbiografien, die zwischen 2015 und 2025 enden (werden). Der dadurch bedingte Wechsel wirkt als Beschleuniger für die Suche nach geeigneten Fachkräften.

<sup>8</sup> Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierungsbedürftigen Handelns, in: Combe, A. (Hg.): Pädagogische Professionalität, Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, S. 70 ff.

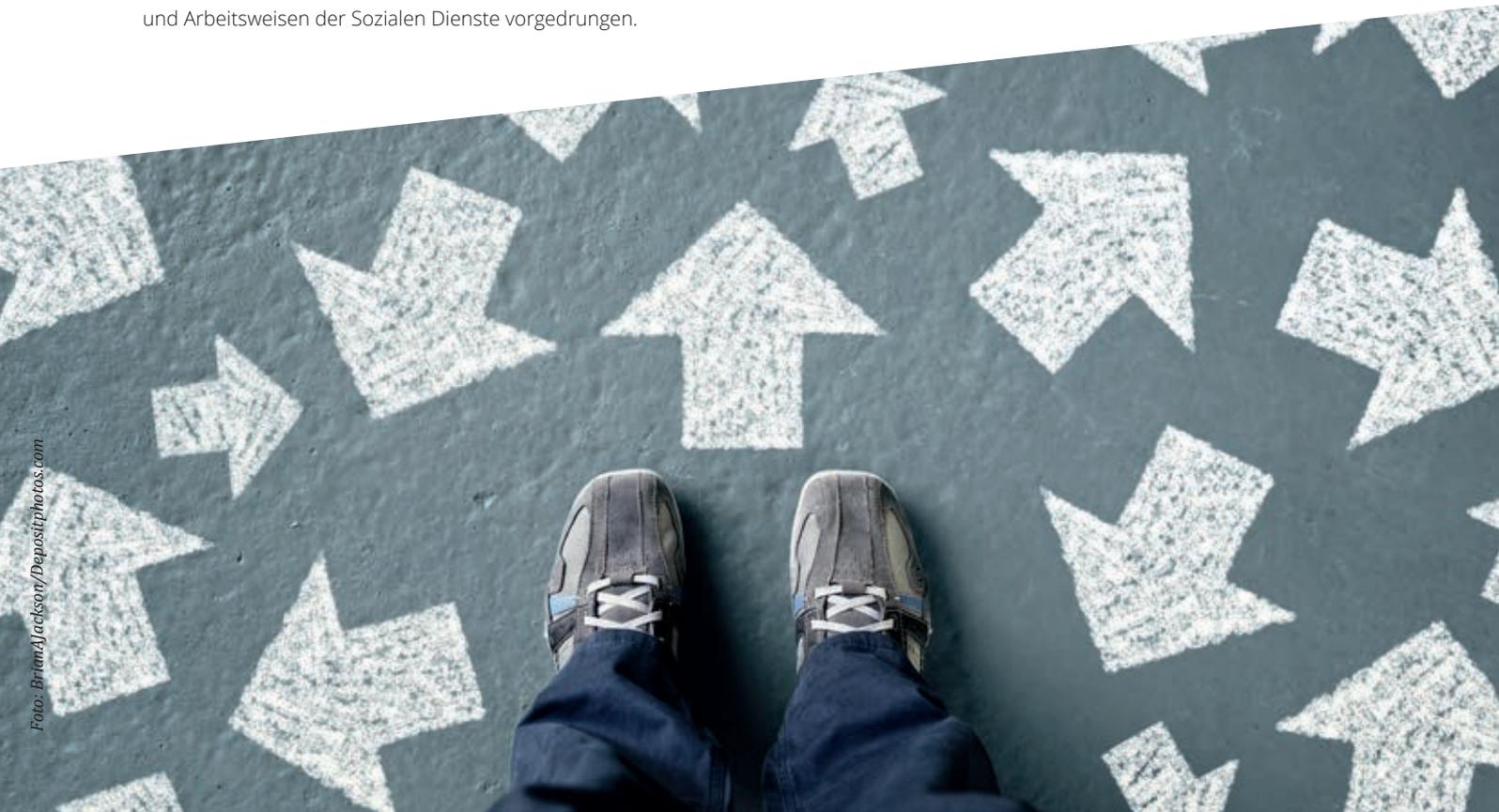
## 2.5 DEMOGRAFISCHER WANDEL UND VERÄNDERUNGEN DER LEBENSLAGEN VON ADRESSATINNEN UND ADRESSATEN DER ERZIEHUNGSHILFEN

Unter dem Einfluss von kommunalen Einsparvorgaben und immer wiederkehrenden Vorwürfen, die Sozialen Dienste würden ihrem Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdungen nicht ausreichend nachkommen, haben sich viele Jugendämter in den letzten Jahren darauf fokussiert, ihre Qualitätsstandards und Verfahren bei den kostenintensiven Hilfen zur Erziehung und der Abwendung von Kindeswohlgefährdungen weiterzuentwickeln. Teilweise geschah dies in sehr aufwendigen und nicht immer leicht umsetzbaren Qualitätsentwicklungsprozessen.

Unter diesem teilweise sehr massiven Druck haben es die Verantwortlichen und Mitarbeitenden vielerorts schwer, den eigentlichen Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe nicht aus dem Blick zu verlieren, nämlich Kinder und Jugendliche auf ihrem Weg ins Erwachsenenalter zu unterstützen und zu begleiten. Mit der Fokussierung auf die Hilfen zur Erziehung und den Umgang mit Kindeswohlgefährdungen sind andere wichtige Aufgaben wie Prävention, sozialräumliche Arbeitsansätze oder Beratung bei Trennung und Scheidung in den Hintergrund geraten. Hierfür müssen zukünftig auch ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Auch aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen wie die Bekämpfung von Kinderarmut, die inklusive Gestaltung von Jugendhilfeleistungen, die Gewährleistung von Bildung, Teilhabe und Mitwirkung sowie die Initiierung gelingender Integration von Kindern, Jugendlichen und Familien in die Regelsysteme von Schule sowie Kinder- und Jugendhilfe sind bisher kaum in die (präventiven) Konzepte und Arbeitsweisen der Sozialen Dienste vorgedrungen.

Die bisherigen Arbeitsweisen der Sozialen Dienste sind nach wie vor weitgehend auf Hilfe und Unterstützung im Sinne einzelfallbezogener sozialpädagogischer Einzel- und Familienhilfen ausgerichtet, bei deren Konzepten der individuelle Beziehungsaspekt im Vordergrund steht. Zunehmend haben es die Fachkräfte aber mit Ausgangslagen zu tun, bei denen die etablierten Instrumente nicht mehr zielführend scheinen. Verkannt wird beispielsweise, dass viele Kulturkreise überhaupt keine Unterstützungssysteme in unserem Sinne kennen und behördliches Handeln deshalb bei den Betroffenen eher ordnungs- oder polizeilichen Interventionsmaßnahmen zugeordnet wird. Auch auf die Zunahme von psychischen Erkrankungen im Kindes- und Erwachsenenalter und auf den adäquaten Umgang mit solchen Fällen gibt es bisher kaum fachliche Antworten. Sprachbarrieren, Ohnmacht und überzogene Erwartungshaltungen von Eltern an schnelle Hilfe und wirtschaftliche Entlastung, verbale Übergriffigkeiten und nicht selten auch Bedrohung belasten oft zusätzlich das Klima der Zusammenarbeit und lassen keine zielführenden Hilfeprozesse im 1:1-Kontakt zu.

Ein Klima von empfundener Unzulänglichkeit, Unsicherheit oder im schlimmsten Fall Angst vor Fehlern oder Übergriffen kann negative Sichtweisen begünstigen und den Blick stärker auf die Defizite als auf die Stärken der Adressatinnen und Adressaten lenken. Aus einer annehmenden Grundhaltung kann schnell eine Abwehrhaltung gegenüber Menschen werden, deren Lebenshintergründe sich den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste nicht mehr erschließen. Bedeutsam ist, die Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern systematisch im Rahmen eines Beschwerdemanagements zu untersuchen, um Ursachen von Beschwerden zu ergründen und Verbesserungen einzuleiten.



### 3. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND MÖGLICHE LÖSUNGSWEGE

Erst allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, dass es dringend einer umfassenden Fachdiskussion in der Kinder- und Jugendhilfe bedarf, die die ausschließlich einzelfallbezogenen Zugänge kritisch in den Blick nimmt, in der offen über neue Anforderungsprofile diskutiert wird und Raum für die Entwicklung neuer Unterstützungssysteme bei einer sich rapide verändernden Gesellschaft gegeben wird. Die zukünftige Legitimation und Reputation einer Kinder- und Jugendhilfe, die mit sehr hohem Personal- und Kostenaufwand arbeitet, wird darin bestehen, ob und wie sie tatsächlich einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann, allen Kindern und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft oder von ihren persönlichen, psychischen Belastungen oder physischen Einschränkungen eine Teilhabemöglichkeit zu eröffnen und zu einer erfolgreichen Bildungsbiografie beizutragen. Die Frage von niederschweligen Zugangsmöglichkeiten zum Hilfesystem durch fallübergreifende Angebotsstrukturen wird unter dem Aspekt einer multikulturellen gesellschaftlichen Veränderung neu zu diskutieren sein. Quasi zwangsläufig wird hier der Blick auch auf neue präventiv-sozialräumliche Arbeitsansätze zu richten sein. Letztlich werden neue Konzepte auch daran zu messen sein, ob sie tatsächlich ihre intendierten Wirkungen entfalten können.

Vor allem werden sich die Fachkräfte und Träger weiter als bisher für die Kooperation mit den Regelsystemen wie Kindertageseinrichtungen, Schulen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit und der beruflichen Orientierung sowie der Gesundheitshilfe öffnen müssen. Die dem Grunde nach vielfältigen Möglichkeiten im Rahmen der Hilfen zur Erziehung müssen dahingehend überprüft werden, ob sie einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung von Kindern und Jugendlichen in den Regelsystemen leisten können.

Beteiligung und Mitwirkung müssen nicht nur systematisch in den Prozessen verankert werden, sondern auch in der Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beteiligung und Mitwirkung müssen als unabdingbare Voraussetzung für gelingende Hilfeprozesse erkannt werden.

Nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten wird die Einbindung bürgerschaftlichen Engagements (siehe beispielsweise das breite Engagement in der Flüchtlingshilfe) und die Entwicklung von tragfähigen Netzwerkstrukturen mehr an Bedeutung gewinnen. Eine Verzahnung von gesetzlichen Regelleistungen mit bürgerschaftlichem Engagement wird zu einer neuen Herausforderung, mit der sich auch die Kinder- und Jugendhilfe noch schwertut.

Die eingangs aufgezeigten Entwicklungslinien und zentralen Fragestellungen machen jedoch auch deutlich, dass hier Lösungsmöglichkeiten nicht allein durch die Kinder- und Jugendhilfe vorgenommen werden können bzw. diese nicht allein im Wirkungsbereich der Kinder- und Jugendhilfe liegen. Für die Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen zeichnen Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam verantwortlich. Gleichwohl kommt hier der Kinder- und Jugendhilfe als eine der entscheidenden Akteurinnen die grundsätzliche Verantwortung zu, das Aufwachsen der Kinder und Jugendlichen zu begleiten sowie die Förderung und Unterstützung der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien als zentrale Gestaltungsaufgabe wahrzunehmen. Wie diese Gestaltungsaufgabe ausgefüllt wird, unterliegt der Gesamtverantwortung des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe und wird partnerschaftlich mit den Leistungserbringern umgesetzt.

Nachfolgend werden mögliche Lösungswege aufgezeigt, wie Absolventinnen und Absolventen über die Arbeit im ASD oder bei den Leistungserbringern informiert, wie neue Fachkräfte gewonnen und erfahrende Fachkräfte für die Arbeit in und mit den Familien gehalten werden können.

#### 3.1 KOOPERATIONEN ZWISCHEN AUSBILDUNG UND PRAXIS INTENSIVIEREN

Ein maßgeblicher Baustein im Rahmen der Fachkräftegewinnung für das Handlungsfeld der Hilfe zur Erziehung wird sein, den Absolventinnen und Absolventen der Fach- oder Hochschulen mehr Wissen über diese Tätigkeit zu ermöglichen, sie dafür zu begeistern und letztlich zu gewinnen. Möglich wird dies vor allem dann sein, wenn Ausbildungsstätten und Anstellungsträger hier Hand in Hand arbeiten.

Zunächst benötigen die Studierenden Informationen, welche Berufsfelder in der Sozialen Arbeit vorhanden sind und insbesondere welche Tätigkeitsbereiche das Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung bietet (ASD beim Träger der öffentlichen Jugendhilfe, ambulante oder teil-/vollstationäre Erziehungshilfe beim Träger der freien Jugendhilfe). Für diesen Informationstransfer sind Bündnisse zwischen Ausbildungsstätten und Praxis notwendig. Denkbar sind hier beispielsweise für Studierende Seminare zur Arbeit im ASD mit entsprechenden Vorträgen von Fachkräften aus der Praxis mit Fallanalysen, Rollenspielen, Praxisbesuchen und/oder Hospitationen.<sup>9</sup> Zudem kann Anstellungsträgern die Möglichkeit geboten werden, sich

<sup>9</sup> Beispielsweise wird in Berlin das Seminar *Soziale Arbeit im RSD des Jugendamtes* in den Bachelorstudiengängen Soziale Arbeit der Evangelischen Hochschule Berlin, der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin, der Alice Salomon Hochschule Berlin sowie im Studiengang Bildungs- und Erziehungswissenschaft der Freien Universität Berlin angeboten. Es wurde mit Vertreterinnen und Vertretern der öffentlichen Jugendhilfe beraten und abgestimmt. Es wird in der zweiten Studienhälfte (i. d. R. 5.–7. Semester) angeboten und hat das Ziel, Studierende für die Arbeit im RSD (bzw. ASD) vorzubereiten, zu interessieren und zu motivieren, aber auch ein realistisches Bild der Arbeit im RSD (bzw. ASD) zu vermitteln.

im Rahmen der jeweiligen Studieninhalte den Studierenden vorzustellen und auch Angebote für praktische Studiensemester, Praxisprojekte oder Praxisphasen zu übermitteln.

Als ein weiterer Baustein für die Fachkräftegewinnung wird die Möglichkeit des Dualen Studiums diskutiert und erprobt, das beispielsweise den Vorteil bietet, dass bereits während des Studiums das Gelernte, theoretische Wissen angewendet werden kann und Fragestellungen aus der Berufspraxis wiederum im Studium reflektiert werden können. Auch kann die Fach-/Hochschule selbst die Absolventinnen und Absolventen bei der Berufswahl bzw. beim Berufseinstieg unterstützen, indem sie Begleitung und Information bei Fragen zur Berufsorientierung, im Übergang vom Studium zur Praxis und/oder zur Weiterqualifizierung anbieten.<sup>10</sup>

Trainee-Programme seitens der Anstellungsträger können Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern ermöglichen, einen umfassenden Einblick in die verschiedenen Arbeitsbereiche in der Kinder- und Jugendhilfe zu erhalten und damit gleichzeitig auch einen Überblick über die Gesamtzusammenhänge zu gewinnen. Zudem wird theoretisches Wissen im Rahmen von Workshops und Seminaren vertieft. Von Vorteil ist insbesondere, dass der Berufseinstieg konzentriert begleitet wird, beispielsweise durch Mentorinnen und Mentoren sowie die Kolleginnen und Kollegen aus der Trainee-Gruppe.<sup>11</sup>

Insbesondere für Absolventinnen und Absolventen gilt, dass für sie qualifizierte Einarbeitungskonzepte notwendig sind, die mitunter auch ein Kriterium sein dürften, sich für eine Tätigkeit als HzE-Fachkraft bzw. für eine Arbeitsstelle im ASD zu entscheiden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Studieninhalte spezialisierter sind und während des Studiums nicht unbedingt die Lerninhalte bezüglich der ausgewählten Arbeit in und mit den Familien vermittelt wurden. Daher benötigen die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger aufbauend auf der fachbezogenen Grundqualifikation eine angeleitete Einarbeitung, um eine handlungsfeldspezifische Qualifikation zu erlangen.<sup>12</sup> Somit muss bereits die Berufseinstiegsphase einen Qualitätsstandard des Anstellungsträgers bilden, die mit kollegialer Beratung, Fort- und Weiterbildung sowie Supervision beginnt und gleichermaßen angeleitet und begleitet ins selbstständige Arbeiten übergeht.

Maßgeblich ist hier vor allem für die Absolventinnen und Absolventen, dass sie seitens des Anstellungsträgers sowie der Kolleginnen und Kollegen nicht als „fertige“ Fachkräfte eingesetzt werden, was weder den Berufseinsteigerinnen und -einsteigern noch den im Hilfekontakt befindlichen Familien gerecht werden würde.

Außerdem müssen existierende Modelle des Quereinstiegs kritisch diskutiert und perspektivisch Möglichkeiten des Quereinstiegs weiterentwickelt werden. Dazu gehört auch eine Diskussion um mögliche Vergütungsregelungen bzw. insbesondere für freie Träger im Hinblick auf die Personalkostenförderung eine Einstufung von Quereinsteigerinnen und -einsteigern, die beim Träger als Helferinnen und Helfer eingesetzt werden und berufsbegleitend die Ausbildung erhalten.

### 3.2 RAHMENBEDINGUNGEN FÜR FACHKRÄFTE VERBESSERN

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine positiv entwickelte ASD-Arbeit ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Verantwortlichen für die Adressaten der kommunalen Sozialen Dienste. Die sogenannte staatliche Gemeinschaft kann nicht einerseits die ASD für die Sicherung des Kindeswohls maßgeblich verantwortlich machen und sich andererseits der Bewältigung von Zukunftsaufgaben für dieses öffentliche Arbeitsfeld verschließen. Ein „Weiter so“ kann es für die ASD auf lange Sicht nicht sein – allein aufgrund der demografischen Umbrüche der nächsten fünf bis zehn Jahre werden die Probleme eher noch zunehmen. Deshalb muss auf Landes- und Bundesebene ein fachliches Arbeitsbündnis (*ASD zukunftsfest entwickeln*) zwischen Anstellungsträgern und den Fachkräften entstehen, unter Beteiligung der in der HzE tätigen freien Träger und der örtlichen Jugendhilfeausschüsse.<sup>13</sup> Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Sicherung leistungsfähiger, belastbarer und attraktiver ASD nicht nur die Jugendamtsleitungen verantworten, sondern dies auch vorrangig eine Aufgabe der örtlichen Kommunalverantwortlichen ist. Voraussetzungen vor Ort sind hierfür insbesondere: ein ausreichendes und qualifiziertes Personal<sup>14</sup>, gute und gesicherte

<sup>10</sup> Beispielsweise geht die Alice Salomon Hochschule Berlin mit der „Karriereplanung“ seit 2006 als erste Hochschule im Bereich Soziale Arbeit, Gesundheit, Erziehung und Bildung neue Wege in der Betreuung ihrer Studierenden und Absolventinnen und Absolventen. Die Karriereplanung unterstützt und begleitet Studierende und Absolventinnen und Absolventen bei allen Fragen zur Berufsorientierung, im Übergang vom Studium zur Praxis sowie zur Weiterqualifizierung und Professionalisierung (siehe auch [www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/karriereplanung/services](http://www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/karriereplanung/services) [Zugriff am 5.6.2018]).

<sup>11</sup> Beispielsweise haben in der Region Rosenheim die Träger der Jugendhilfe (Kreisjugendamt, Stadtjugendamt, Caritas, Diakonie und Startklar Schätzel) ein Trainee-Programm für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger entwickelt, mit dem Ziel, eine Form der Kooperation und Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren und gleichzeitig den neuen Fachkräften die Möglichkeit zu bieten, ihre fachliche Kompetenz in beruflicher und persönlicher Hinsicht zu erweitern. Quelle: [www.trainee-rosenheim.de](http://www.trainee-rosenheim.de) [Zugriff am 17.6.2018].

<sup>12</sup> Merchel, J. (2016): Arbeitsbedingungen in den ambulanten Hilfen zur Erziehung, in: *Arbeitsfeld: Ambulante Hilfen zur Erziehung*, S. 76.

<sup>13</sup> So empfiehlt die Kinderkommission des Deutschen Bundestages in ihrer Stellungnahme zur aktuellen Situation der Kinder- und Jugendhilfe u. a. eine Fallzahlbegrenzung pro Jugendamtsmitarbeitenden (um die Fachlichkeit nicht zu gefährden und die Arbeitsbelastung der öffentlichen Angestellten zu verringern), Pflichtpraktika der Sozialen Arbeit zu vergüten, bei der Vergabe an freie Träger eine tarifgerechte Bezahlung zur Bedingung zu machen (um so auch zu einer Aufwertung des gesamten Berufsfeldes beizutragen) sowie den Erzieherinnen/Erzieher-Beruf als Mangelberuf einzustufen. Quelle: Kommissionsdrucksache 18/23, S. 7 ff.

<sup>14</sup> Siehe hierzu auch AGJ-Diskussionspapier: Kernaufgaben und Ausstattung des ASD – Ein Beitrag zur fachlichen Ausrichtung und zur Personalbemessungsdebatte, 2014, S. 6 ff.



Arbeitsbedingungen, fachlich qualifizierte Konzepte, eine hohe Motivation aller Beteiligten, angemessene Arbeitsbelastung, kompetente Leitungsunterstützung, attraktive Angebote für junge Nachwuchskräfte, weniger Zeitverträge.

Zeitverträge sind auch und vor allem ein zentrales Thema für die Träger der freien Jugendhilfe, die oftmals – als Projektförderung unterstützt – ihren Fachkräften nur befristete Arbeitsverträge anbieten können. Eine weitere Herausforderung für die Träger der freien Jugendhilfe betrifft die Arbeitszeiten ihrer Fachkräfte. Neben den besonderen Arbeitszeiten in der stationären Erziehungshilfe gilt für ambulante Erziehungshilfen oftmals nur ein eingeschränktes Zeitfenster für die Erreichbarkeit von Familien.

### 3.3 ANSTELLUNGSTRÄGER „BEWERBEN“ SICH

Viele Bewerberinnen und Bewerber informieren sich über ihre möglichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und lassen diese Informationen sowie das Erscheinungsbild in ihre Entscheidungen einfließen. Eine moderne Website mit den wesentlichen Inhalten ist dafür eine wichtige Grundlage. Dazu gehören neben einer Darstellung der wichtigsten Informationen, der Möglichkeit einer unkomplizierten Kontaktaufnahme und der modernen Gestaltung der Website selbst (und der damit verbundenen Ausstrahlung als Arbeitgeber) insbesondere für den ASD die Vermittlung von Sinn und Motivation für diese Tätigkeit sowie die Darstellung von möglichen Alleinstellungsmerkmalen:

- ➔ Sinn und Motivation der ASD-Arbeit hervorheben: Die sinnhafte Investition der eigenen Arbeitskraft ist für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter das wesentlichste

Kennzeichen guter Arbeitsqualität<sup>15</sup>, danach folgen Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeitlage, Gestaltungsmöglichkeiten und Beschäftigungssicherheit als Kriterien. Dem sollte in der Darstellung einer möglichen Anstellung im ASD Rechnung getragen werden.

- ➔ Mögliche Alleinstellungsmerkmale betonen: Arbeitsplatzsicherheit oder Sonderleistungen im öffentlichen Dienst, besondere Einarbeitungskonzepte oder auch ein inhaltliches Leitbild können ausschlaggebend für mögliche Bewerberinnen und Bewerber sein.

Für die Anstellungsträger ist außerdem möglicherweise zu prüfen, inwieweit Social Media genutzt werden können (bspw. stellt sich ein Träger auf der Facebook-Seite der entsprechenden Ausbildungsstätten vor bzw. weist dort auf ausgeschriebene Stellen hin).

Bedeutsam ist, die Tätigkeit als Fachkraft in und mit den Familien zu bewerben, dieser einen hohen, positiven Stellenwert in der Öffentlichkeit zu vermitteln.<sup>16</sup>

### 3.4 ATTRAKTIVITÄT DES ANSTELLUNGSTRÄGERS STEIGERN

Aufgrund der oben geschilderten Entwicklungslinien haben viele Bewerberinnen und Bewerber hohen Respekt vor den Arbeitsinhalten, insbesondere im ASD. Um diese Barriere möglichst handhabbar zu gestalten, sollte ein dezidiertes Einarbeitungskonzept vorhanden sein. Hier werden bereits zahlreiche Beispiele guter Praxis diskutiert; kennzeichnend scheinen dafür folgende Bestandteile zu sein:

<sup>15</sup> Henn, S./Lochner, B./Meiner-Teubner, C./Strunz, E. (2017): Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit, GEW, S. 46–47.

<sup>16</sup> Einen Beitrag dazu leistet die BAG Landesjugendämter mit den Öffentlichkeitsmaterialien zur Nachwuchsgewinnung, in denen JA-Mitarbeitende ihre Motivation zu ihrer Tätigkeit vorstellen. Mehr dazu unter [www.unterstuetzung-die-ankommt.de](http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de).

- Hospitationsphasen, ggf. in mehreren Teams, ggf. auch bei Kooperationspartnern und Phasen der Mitarbeit ohne eigene Fallverantwortung;
- Fort- und Weiterbildung: Hier haben sich zahlreiche Modelle gebildet, die entweder nur auf interne oder externe Wissensvermittlung setzen, sowie Mischmodelle, in denen mehrere Kommunen gemeinsam Fortbildungsmodule organisieren und mit internen Referentinnen und Referenten ausstatten.
- Feedbackgespräche zur Reflexion der Erfahrungen. So wird darauf hingewiesen, dass *„die Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit in der eigenen Arbeit sowie der organisationalen Unterstützung, das Selbstwirksamkeitserleben der Professionellen, die Häufigkeit psychischer Fehlbeanspruchungszeiten sowie körperlicher Symptome signifikant mit der bewussten Entscheidung für dieses Arbeitsfeld und der Identifikation den dort angesiedelten Aufgaben zusammenhängen.“*<sup>17</sup> Dementsprechend sollte die bewusste Entscheidung für oder gegen dieses Arbeitsfeld ebenfalls Teil der Einarbeitungsphase sein.
- Zuweisung einer Mentorin oder eines Mentors aus dem Kreis der erfahreneren Fachkräfte bzw. Tandem-Bearbeitung von Fällen in den ersten Monaten.

### 3.5 PERSONALBINDUNG ALS LEITUNGSAUFGABE DEFINIEREN

Unter dem Stichwort *Retention Management* liegen zahlreiche Studien und Konzepte zur Bindung von Mitarbeitenden in Organisationen vor. Dies spielt in den beschriebenen Situationen eine besondere Rolle. Neben den allgemeinen Empfehlungen sind für dieses Arbeitsfeld folgende Aspekte von Bedeutung: Gutes Leitungshandeln ist ein zentrales Kriterium für die Bindung von Personal. So ist die Rollenwahrnehmung von Führungskräften entscheidend für viele der in diesem Abschnitt dargestellten Empfehlungen: *„Entscheidend für die Intensität von Personalmanagement ist demnach, wie die Leitungspersonen ihre Handlungsoptionen definieren und interpretieren, wie sie ihre Rolle verstehen und wie die Modalitäten des Leitungshandelns im ASD ausgeprägt sind.“*<sup>18</sup> Erschwerend ist hier, dass viele Führungskräfte gerade im Bereich Personalführung nicht ausreichend qualifiziert werden oder sind. Es liegt auf der Hand, dass dies der erste, wichtige Schritt nicht nur für die Bindung von Personal ist. Führungskräfte prägen den Alltag von Fachkräften auf vielfältige Weise, vermitteln Werte,

organisieren die Arbeitsvollzüge, entscheiden, setzen Grenzen etc. Gute Führung im Sinne von Coaching, Begleitung und Motivation ist ein wesentliches Merkmal eines zufriedenstellenden Arbeitsumfeldes. Entsprechende Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte sind unverzichtbar.

Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement sieht Konzepte vor, mit den verschiedenen Situationen von jungen und älteren Fachkräften und jenen in den mittleren Jahren umzugehen. Die unterschiedlichen Anforderungen wie bspw. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Vorbereitung des Ruhestandes werden in Personalgesprächen erörtert und gemeinsam Lösungen gesucht. Entsprechende Konzepte sind in Literatur und Empfehlungen verschiedener Institutionen, bspw. der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, leicht zu finden und müssen ggf. auf die Anwendung beim jeweiligen Anstellungsträger übertragen werden.

Die Belastungen im Zusammenhang mit der Arbeit insbesondere im ASD sind hinreichend beschrieben: Das doppelte Mandat, emotionale Belastungen, Entscheidungen in unwägbareren Situationen, Unterbrechungen von Arbeitsvollzügen und Weiteres machen die Arbeit herausfordernd. Hier müssen Entlastungs- und Kompensationsmöglichkeiten vorhanden sein, bspw. Supervision, unterbrechungsfreie Arbeitszeiten, Austausch im Team etc. Schutz von ASD-Mitarbeitenden ist ein weiteres Kriterium und bezieht sich sowohl auf die körperliche Gesundheit, den Schutz in Haftungsfragen und den Schutz bspw. in möglichen Auseinandersetzungen mit dritten Institutionen wie Leistungserbringern, Polizei, Schulen etc.

Der Sinn und Zweck der Arbeit als wichtiges Kriterium für Fachkräfte wurde bereits oben erwähnt. Für die Personalbindung kann sich die Auseinandersetzung damit bspw. in einem Leitbildprozess niederschlagen. Er stellt zudem sicher, dass sich jene Fachkräfte an die Organisation binden, die sich im Leitbild wiederfinden.

Das Team spielt im Sinne der Vergemeinschaftung und gegenseitigen Entlastung eine wichtige Rolle. Ein gutes Team übt eine starke Bindungswirkung aus und sollte dementsprechend gefördert werden. In einer langfristigen Perspektive ist die Schaffung von Ausweichmöglichkeiten sinnvoll. Fachkräfte, die aus unterschiedlichen Gründen zeitlich begrenzt nicht mehr im ASD arbeiten möchten oder können, sollten die Möglichkeit eines *ASD-Sabbaticals* haben. Dies kann bspw. durch Projekt- oder Funktionsstellen, in Spezialdiensten oder bei kommunalen Leistungserbringern eingerichtet werden. Gegebenenfalls sollten diese Stellen aus personalstrategischen Gründen eingerichtet werden.

<sup>17</sup> Kломann, V. (2016): Arbeitszufriedenheit sowie Stress- und Beanspruchungserleben in den Sozialen Diensten der Jugendämter, in: unsere jugend 10, S. 411–419.

<sup>18</sup> Merchel, J./Pamme, H./Khalaf, A. (2012): Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst, Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung, S. 54.

Die Standards von guter Ausstattung der Anstellungsträger seien hier nicht weiter ausgeführt, obwohl sie bei Nichtvorhandensein die Personalbindung deutlich reduzieren: funktionierende EDV, Supervision, angemessener Personalschlüssel, tarifliche Vergütung, angemessene Ausstattung mit Büro, Besprechungsräumen, Mobiltelefonen etc.

### 3.6 WIRTSCHAFTLICHE UND NACHHALTIGE PERSONALPOLITIK BEFÖRDERN

Nur mit einer schnellen und hochwertigen formellen Abwicklung von Personalfragen kann eine Kommune eine angemessene Personalausstattung erreichen. Hier können andererseits auch entscheidende Hindernisse aufgebaut werden, indem bspw. Stellen aus wirtschaftlichen Gründen oder wegen lang andauernder Entscheidungsprozesse lange unbesetzt bleiben. Ziel muss eine nahtlose Wiederbesetzung sein, die nur durch eine vorausschauende Personalplanung möglich ist. Die meisten Vakanzen sind monatelang vorhersehbar (Verrentung, Mutterschutz und Elternzeit, Kündigungen) und können mit entsprechendem Vorlauf bewirtschaftet werden. Dazu sind Vereinbarungen mit Personalämtern und ggf. dem Personalrat zu treffen. Die Entscheidungsprozesse sind schlank zu halten.

Viele Soziale Dienste weisen eine Grundfluktuation auf, die sich aus Verrentung von Fachkräften, Elternzeiten und regelmäßigen Kündigungen aufgrund der für Fachkräfte günstigen Arbeitsmarktsituation speist. Sie wird in einer permanenten, faktischen Unterausstattung sichtbar: Der Dienst ist zu keinem Zeitpunkt zu 100 Prozent besetzt. In diesen Fällen ist eine rechnerische Personalausstattung über 100 Prozent empfehlenswert. Die Verwaltung strebt durch Ausschreibung, Einarbeitung etc. rechnerisch eine Überbesetzung an, die dann durch die Fluktuation real reduziert wird. So kann einer permanenten Unterbesetzung entgegengewirkt werden.

Im gegenwärtigen und langjährig zu erwartenden Arbeitsmarktumfeld wirkt darüber hinaus das Instrument der Befristungen deplatziert. Viele Leistungsanbieter, die unbefristete Stellen ausschreiben können, haben damit einen relativ unkomplizierten Vorteil gegenüber der öffentlichen Verwaltung, die häufig grundsätzlich befristete Stellen ausschreiben. Auch bei Fällen von Elternzeitvertretungen, in denen Befristungen naheliegen, erscheinen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Grundfluktuation wenig sinnvoll. Es gilt, den Allgemeinen Sozialen Dienst als gesamte Organisationseinheit und nicht die einzelnen Stellen separat zu beplanen.

Die hier beschriebenen Positionen und Empfehlungen widersprechen vielerorts den hergebrachten Gepflogenheiten einer stellenplanbezogenen Personalpolitik in den Kommunen. Die mit der Unterbesetzung einhergehenden primären und sekundären Effekte sind im ASD jedoch so gravierend, dass die entsprechende Konfrontation und Veränderung gesucht werden sollte. Da entsprechende Probleme auch in anderen Teilen der Verwaltung zu erwarten sind, kann das Jugendamt hier auch ein Innovationsmotor für die Gesamtverwaltung sein.

### 4. AUSBLICK

Die hier beispielhaft genannten Instrumente sollen eine Fachkräftegewinnung befördern sowie eine Fachkräftebindung unterstützen. Allerdings werden sie nicht verhindern können, dass vielerorts der Fachkräftemangel eine kritische Masse erreicht bzw. überschritten hat. Gleichwohl darf es nicht dazu führen, dass entwickelte und bestehende fachliche Standards unterschritten werden. Umso mehr kann an dieser Stelle die Notwendigkeit einer nachhaltigen Personalpolitik für die Kinder- und Jugendhilfe betont werden, die sich zudem in den kommenden Jahren mit anderen Bereichen der Sozialen Arbeit sowie mit dem Gesundheitswesen gleichzeitig um neue Fachkräfte bemühen müssen. Möglicherweise kann dies erneut eine Diskussion um die Vergütungsregelungen für Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe befördern, was nicht zuletzt auch eine Diskussion um die Wertschätzung für diese Tätigkeit, Verantwortung und das Engagement begründen wird.

Deutlich sollte zudem werden, dass in den Kommunen eine Verständigung über die Erfüllung der Fachaufgaben und der Finanzierung durch die entsprechenden Ressorts förderlich sein kann, vor allem wenn es darum geht, die durch eine Personalfuktuation bedingten hohen Kosten sowie den erhöhten Arbeitseinsatz zu vermindern.

Außerdem wird im Hinblick auf die benötigten Fachkräftezahlen die Integration der vielen (jungen) geflüchteten Menschen weiterzuentwickeln sein und zwar im Sinne von qualifizierten Ausbildungsmöglichkeiten bzw. Anerkennen bereits erworbener Abschlüsse in ihrer Heimat sowie ein Umwerben dieser Personengruppe als künftige Fachkräfte auch für die Kinder- und Jugendhilfe.<sup>19</sup>

*Vorstand der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ  
Berlin, 7./8. Dezember 2017*

<sup>19</sup>Siehe hierzu auch AGJ-Positionspapier, Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2016): Qualifizierung und Qualifikation von Fachkräften mit Blick auf die Begleitung, Unterstützung und Integration von geflüchteten Familien und unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten, S. 11.

# Sozialraumorientierung als Arbeitsprinzip

## Ein Diskussionsbeitrag

DR. PETER MARQUARD — STIFTUNGSBEREICHSLIMITER KINDER- UND JUGENDHILFE IM RAUHEN HAUS, HAMBURG

*Der Argumentationsgang im nachfolgenden Diskussionsbeitrag nimmt Ausführungen des Verfassers aus eigenen, früheren Texten auf und fokussiert die Fragestellung, welche Rahmenbedingungen und fachlich-konzeptionellen Grundlagen für eine Förderung von Sozialraumorientierung (SRO) als Arbeitsprinzip wesentlich und hilfreich sein sollen. Dem Charakter eines Diskussionsbeitrags entsprechend wird für diese Ausführungen auf Zitate verzichtet. Weitere konzeptionelle Rahmungen, ausdrückliche Bezüge zu spezifischen disziplinären und professionellen Grundlagen und damit Ausarbeitungen Dritter, Quellenbelege und Literaturhinweise sind an anderen Orten nachlesbar und überprüfbar.<sup>1</sup>*

**Sozialraumorientierung** (SRO) wird hier zuvörderst als **Arbeitsprinzip** verstanden: Eine entsprechende Arbeitsweise bezieht sich wesentlich auf das Konzept der **Lebensweltorientierung**. Sie muss für das häufig im Vordergrund stehende Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung (HzE) fachliche und organisationelle Bedingungen für die Gestaltung flexibler Hilfen fördern. Sie spricht alle Dimensionen des Empowerments und einer **Ressourcenorientierung** an und bezieht damit individuell-personale Biografien und Handlungsoptionen ein; ebenso sollen soziale Beziehungen im familiären und nachbarschaftlichen Kontext nutzbar werden. Zudem müssen die Gegebenheiten und Gelegenheiten des physischen und sozialen Raums (Wohnung, Quartier, Stadtteil: soziale Infrastruktur) aufgenommen (für die alltägliche Lebensbewältigung erschlossen) und beeinflusst (verändert) werden. Und im Hinblick auf eine unverzichtbare (demokratische) Beteiligung der Betroffenen (immer auch potenzielle Nutzerinnen und Nutzer) sind Konzepte einer **personenbezogenen sozialen Dienstleistungsarbeit** – sowohl für die koproductive Ausgestaltung individueller Hilfen als auch für die Entwicklung bürgerschaftlicher **Beteiligungsstrukturen** – hilfreich.

Im Sinne eines solchen Diskurses gibt es (leider) nicht „die“ Definition oder „das“ Konzept von Sozialraumorientierung. Gerade wegen der zu berücksichtigenden vielschichtigen Dimensionen einer fachlich-professionellen und sozialpolitischen Debatte ist die Frage der „Deutungshoheit“ über SRO (weiterhin) eine eminent **politische Auseinandersetzung**.

Der hier gewählte Fokus ergibt sich aus der Praxis der Jugendhilfe, des Jugendamtes und der öffentlichen wie freien Träger. Eine Fortführung der Argumentation ist für weitere sozial- und kommunalpolitische Handlungsfelder möglich und wünschenswert.

Erst auf der Grundlage einer Verständigung über eine Grundlegung, Begründung und **Zielsetzung** eines Konzepts der Sozialraumorientierung sind Herausforderungen der **organisatorischen Ebene** (Dezentralisierung/Regionalisierung; Kooperationsstrukturen öffentlicher und freier Träger; Netzwerke etc.) und der **Finanzierung** (z. B. Träger- oder Sozialraumbudgets; Finanzierung fallunspezifischer bzw. fallübergreifender Arbeit) daraufhin zu untersuchen, ob sie für eine Umsetzung von SRO zwingend voraussetzen, geboten und hilfreich oder doch eher hinderlich und schädlich sind.

<sup>1</sup> Solche Quellenhinweise und Literaturangaben sind zu finden bei Marquard, P.: Kommunale Sozialarbeit, in: Otto, H.-U./Thiersch, H./Treptow, R./Ziegler, H. (Hg.) (2018): Handbuch Soziale Arbeit (6. Auflage). Ernst Reinhardt, München/Basel, S. 851–863; (2015) Ressourcenorientierung als Auftrag für Nutzerinnen und Nutzer, ASD und Fachkräfte im Sozialraum. Ein Diskussionsbeitrag, in: Evangelische Jugendhilfe, Heft 4, Hannover, S. 251–257; (2009) Auf den Nutzer kommt es an – und natürlich die Nutzerin: Konzeptionelle Grundlagen, Handlungslogiken und Entwicklungsprinzipien für eine sozialräumlich strukturierte Soziale Kommunalpolitik, in: [www.sozialraum.de/ausgabe-2-2009.phb](http://www.sozialraum.de/ausgabe-2-2009.phb), 25.6.2017. Diese und weitere Quellen sind abrufbar unter [www.peter-marquard.de](http://www.peter-marquard.de) [Zugriff am 17.6.2018].

## EINFÜHRUNG

### PROFESSIONALITÄT UND ETHISCHES WISSEN

Die Ungewissheiten einer „reflexiven Moderne“ verlangen nach einer entsprechenden Offenheit sozialpädagogischer Konzepte. Und deren Leistungsfähigkeit und Legitimität müssen für die Nutzerinnen und Nutzer immer wieder (neu) begründet, praktisch im Alltag erhalten und in der Wirksamkeit (Wiedererlangung der Selbstständigkeit) verbessert werden: Dies erfordert eine Stärkung der wissenschaftlich-reflexiven **Kompetenz der Professionellen.**

Als Grundlegung und Ergänzung einer solchen Konzeption erscheint ein ethisches Selbstverständnis für sozialpädagogisch Professionelle wesentlich als ständige Infragestellung alltäglicher Selbstverständlichkeiten. Damit befähigt die Ethik die Professionelle bzw. den Professionellen gleichsam zu einer Distanzierung von einer unkritischen Übernahme von Wissenschaftlichkeit wie auch von einer Verabsolutierung seines/ihrer beruflichen Selbstverständnisses. Im Rahmen seiner Überlegungen zu *Advokatorische(r) Ethik und sozialpädagogische(r) Kompetenz* betont Brumlik (2000) das Konzept personaler Integrität als Zentrum des professionellen Handelns; damit ist der Konflikt zwischen faktischer und idealer Autonomie der Klientinnen und Klienten thematisiert.

Dies ist die ethische Seite einer „Dienstleistungsarbeit“ im sozialpädagogischen Handlungsfeld, deren spezifische Professionalität sich darüber hinaus eben in der bewussten Anerkennung der/des anderen als – trotz aller Hilfsbedürftigkeit – selbstbestimmtes Subjekt manifestiert. Gerade der bewusste Umgang mit dieser Differenz befähigt und erfordert professionelles Handeln im Unterschied zu Laien- oder Selbsthilfe. Drei Fragen verweisen auf die Leistungskraft solcher ethischen Argumente:

- 1| nach den einer im sozialen Bereich tätigen Person obliegenden Pflichten;
- 2| nach den im sozialen Bereich tätigen Personen zukommenden Rechten und
- 3| nach der Gerechtigkeit jener institutionellen Strukturen, die sowohl Rechte und Pflichten der Professionellen als auch die Rechte und Pflichten jener regeln, die freiwillig oder unfreiwillig mit diesen Institutionen in Kontakt kommen.

In einer Skizze zu *Moral und Soziale Arbeit* knüpft Thiersch (2005) an diese Überlegungen an und betont den Primat des Subjekts als konstitutiv für Soziale Arbeit. Damit darf Soziale Arbeit (trotzdem gerade) nicht nur an individuellen Problemen festgemacht werden, sondern muss den Menschen in seiner materiellen und sozialen Umwelt mit seinen je spezifischen regionalen, politischen und individuellen Ressourcen und den darin eingebetteten Chancen und Risiken sehen: Der Ansatz der Sozialen Arbeit in den Ressourcen muss durchgesetzt werden gegen Stigmatisierung und Pathologisierung. Die prinzipielle Asymmetrie zwischen den „bedürftigen Nutzerinnen und Nutzern“ und den „helfenden Profis“ birgt eben immer die Gefahr von Machtmissbrauch und fürsorglicher Belagerung. Hier ist ein fachlicher Eigensinn Sozialer Arbeit gefragt, mit dem diese in stellvertretender Verantwortung (advokatorische Ethik) ihre Arbeit so konzipiert, dass die Intentionen der Hilfe im Horizont der Möglichkeiten des anderen prinzipiell zustimmungsfähig sind.

### DEMOKRATISIERUNG UND PARTIZIPATION IM ALLTAG

Eine an den Interessen und Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientierte Aufgabenstellung Sozialer Dienste bleibt neben dem – nicht realisierten – Staatsziel der Einheitlichkeit





der Lebensverhältnisse gleichermaßen an der rechtsstaatlichen Idee der Freiheit, der demokratischen Idee der Gleichheit und der sozialstaatlichen Idee der Gerechtigkeit zugunsten der Bürger und Bürgerinnen und ihrer Selbsthilfechancen auszurichten. Eine wesentliche kommunalpolitische Strategie müsste gerade darin bestehen, Aufgaben und Handlungslogiken der Sozialen Dienste nicht auf die ordnungsgemäße Erbringung sozialstaatlicher Leistungen zu verkürzen, sondern den Zusammenhang von bürgerschaftlichem Engagement und sozialer Sicherung – im weiteren, alltagspraktisch-lebensweltlichen Sinne von Kommunikation, Förderung, Erziehung, Bildung, Betreuung, Pflege usw. – herzustellen. Eine solche (kommunitaristische) Wende zielt auf einen öffentlichen Diskurs über die (Neu-)Verteilung von Rechten und Pflichten zwischen Staat, intermediären Organisationen und Bürgerinnen und Bürgern mit der Perspektive einer **Demokratisierung** von Sozialpolitik. Dieser Zielsetzung sind Prozesse der Neuorganisation Sozialer Dienste verpflichtet.

Im weiteren Ausbau personenbezogener Sozialer Dienste nimmt die Bedeutung einer „produktiven Interaktion“ von Profis und Nutzerinnen und Nutzern zu. Lebensweltbezug, situationsnahe Arbeitsformen sind gebunden an die Anpassung und Umformung bürokratischer Handlungs- und Entscheidungsprämissen; Aushandlungsprozesse mit den Nutzerinnen und Nutzern sind produktive Bedingungen, weil Interventionen und Angebote nach ihrem Gebrauchswert beurteilt werden. Diese **Aushandlungsprozesse** führen zu – auch widersprüchlichen – Anforderungen, die die Sozialverwaltung nicht immer befriedigen kann; andererseits sind nur so handlungsrelevante Informationen zugänglich, um auf komplexe und dynamische Umwelthanforderungen noch angemessen reagieren zu können.

Wenn die Problem- und Bedarfsangemessenheit sowie die subjektive Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger zum Maßstab der Qualität öffentlicher, personenbezogener sozialer Dienstleistungen wird, bietet das Kundenparadigma auch eine wesentliche Demokratisierungsperspektive. Soziales Engagement wird nämlich nicht in Kategorien von Geld bewertet, sondern verlangt nach Teilhabe an Macht, Information und Arbeitsstrukturen.

Dafür sind Transparenz in der Kooperation, Koordination und Planung aller Dienste, Angebote und Maßnahmen wesentlich und die Teilhabe der Nutzerinnen und Nutzer ist gefordert. Die Entwicklung der Leistungen muss zudem in der Region offen und für alle zugänglich erfolgen. Schließlich muss es zwischen freien Trägern und der Kommune klare Absprachen, eine gemeinsame Planung mit nachvollziehbaren Standards und entsprechender Überprüfung geben. Soll sich Partizipation in Lebensweltorientierung und Transparenz realisieren, müssen sowohl öffentliche als auch freie Träger ihre unterschiedlichen Funktionen in Bezug auf Planung und Entwicklung, Beratung, Controlling und Bewilligung/Prüfung/Verwaltung offenlegen; dafür ist eine komplexe **Kommunikationskultur** erforderlich.

Die Durchsetzung der professionellen Prinzipien von Demokratisierung, Dienstleistungsorientierung und Sozialraumorientierung beschreibt in diesem Sinne wesentlich mehr als eine fachliche Konzeption:

Die tatsächliche gesellschaftspolitische Öffnung von relevanten Gelegenheiten der Teilhabe und Beteiligung für alle ist die Bedingung der Möglichkeit einer praktischen Entfaltung fachlicher Standards; diese sind zugleich die alltagsweltliche Basis für eine reale Nutzung gesellschaftlicher Optionen durch die Subjekte. Begründete Handlungsstrategien für Soziale Dienste bedürfen vor Ort sowohl der Akzeptanz bei den – potenziellen – Nutzerinnen und Nutzern als auch der politischen und materiellen Unterstützung durch die – der regelmäßigen (Wieder-)Wahl unterworfenen – politischen Gremien. Insofern ist die Durchsetzung der genannten Prinzipien nur zum Teil eine Frage ihrer fachlichen Implementation; vielmehr sind ihre Vertreterinnen und Vertreter in der alltäglichen und widersprüchlichen (kommunal-)politischen Auseinandersetzung gefragt. Auch fachlich überzeugende Prinzipien bedürfen der Akzeptanz der Mehrheitsgesellschaft und damit der Begründung in einem Aushandlungsprozess konkurrierender Interessen.

## SOZIALE KOMMUNALPOLITIK UND AUSHANDLUNGSPROZESSE

Bei (immer) begrenzten Ressourcen stehen die einzelnen kommunalen Politikfelder in einem Wettbewerb, der in einem politischen Abwägungsprozess entschieden wird und im Hinblick auf den optimalen Einsatz der Ressourcen ein umfassendes Verständnis von Stadtentwicklung erfordert. Somit können und müssen auch die sozialpolitischen Handlungsfelder und die dort zu realisierenden Leistungen sowie die zugrunde liegenden Werte wie Gesundheit, Soziabilität, Kultur und Mobilität in einem durchaus ökonomischen Sinne als „Standortfaktoren“ verstanden werden. In diesem Sinne – einer allgemeinen und besonderen Lebensqualität sowie einer wünschenswerten, durchaus produktiven Identifikation mit der Stadt und der Region – muss eine soziale Kommunalpolitik die Bedürfnisse aller unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen integrieren.

In einem permanenten Aushandlungsprozess zur Qualität und Quantität der je örtlichen sozialen Infrastruktur ist die Kommune als „politischer Sozialraum“ einerseits ein greifbares, gestaltbares Gebilde; andererseits müssen sich die Protagonistinnen und Protagonisten von Professionalität und sozialpädagogischer Fachlichkeit immer auch mit den Vertreterinnen und Vertretern anderer Interessen auseinandersetzen. Anders gesagt, geht es um das Beziehungsgefüge von Individuen/Nutzerinnen und Nutzern zur Politik/Öffentlichkeit und zu den Sozialen Diensten/Verwaltung und damit um demokratische Legitimation, professionelle (personenbezogene soziale) Dienstleistungsarbeit und die Bereitstellung wie Begründung der erforderlichen Ressourcen für die Soziale Arbeit. Mit einer Regionalisierung als Organisationsprinzip kann in diesem Kontext die Restrukturierung lokaler Systeme (Nachbarschaft, Verein, Quartiersrat) unterstützt werden.

Die Vereinbarung, Transparenz und Verlässlichkeit von „Spielregeln“ zwischen den Menschen in einer bestimmten Region (Nutzerinnen und Nutzer/Bürgerschaft) und den dortigen Entscheidungsgremien (Politik) und dem Jugendamt (als Repräsentant der Leistungserbringer und Kostenträger) ist wesentlich für die Entwicklung tragfähiger Rahmenbedingungen, in denen eine „soziale Infrastruktur“ konzeptionell und materiell gestaltet werden kann. Im Sinne der „öffentlichen Verantwortung für das Aufwachsen“ bedarf es diesbezüglich einer gesellschafts- und kommunalpolitischen Klärung für einen Auftrag an Soziale Arbeit als „Lebenslagenpolitik“.

## ELEMENTE EINER KONZEPTION VON SOZIALRAUMORIENTIERUNG

### SOZIALRAUMORIENTIERUNG ALS GESELLSCHAFTLICHE UND FACHLICHE KONZEPTION

Die Wahrnehmung – einer wohlfahrtsstaatlich gebotenen – öffentlichen Verantwortung im Hinblick auf die Gestaltung von Lebenslagen besteht zuallererst darin anzuerkennen, dass diese nicht individuell verantwortet, sondern gesellschaftlich bedingt sind: Kinder können sich ihren sozialen Nahraum nicht aussuchen und werden in ein hochkomplexes Gefüge von sozialen, kulturellen und ökonomischen Bedingungen und Beziehungen hineingeboren. Dies unterstreicht, dass Familien-, Steuer- und Arbeitsmarktpolitik sowie Stadtplanung und Wohnungsbau von zentraler Bedeutung für die Gewährleistung materieller und sozialer Rahmenbedingungen und die Überwindung von Benachteiligungen wegen des Geschlechts, der sozialen oder ethnischen Herkunft sind. In den Vordergrund rücken muss die stärkere politische Gestaltung und Absicherung der sozialen Infrastruktur für Familien, Kinder und Jugendliche, damit die private Verantwortung für das Aufwachsen in den Familien überhaupt wahrgenommen werden kann.

Ausgehend von einer solchen Position liegt die Perspektive der hier vorgestellten Überlegungen in der multiperspektivischen Begründung eines Konzepts von **Sozialraumorientierung als Arbeitsprinzip**. Anzustreben ist die Verschränkung eines wissenschaftlich-reflexiven, professionellen Zugangs mit einer sozial- wie kommunalpolitischen Strategie und einer lebensweltlich ausgerichteten, engagierten Sozialen Arbeit. Für eine Umsetzung erforderlich ist die sozialräumlich organisierte und somit lebensweltlich vernetzte Erbringung der vielfältigen sozialpädagogischen Angebote im **Quartier**, womit auch die Einbeziehung unterschiedlicher Berufsfelder der Sozialen Arbeit begründet und unverzichtbar wird:

- ➔ Unstrittig ist heute die Notwendigkeit einer quartiersbezogenen Vernetzung „Früher Hilfen“ für kleine Kinder und Familien; dies gilt für die Zusammenarbeit mit dem Gesundheitswesen ebenso wie für Kindertagesstätten und Schule und natürlich dezidierte Angebote der Frühberatung, Familienbildung und Beratung.
- ➔ Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertagesstätten oder auch die Jugendarbeit in Freizeitheimen und Jugendgruppen brauchen den Zugang und die Ausrichtung am alltäglichen Lebensraum ebenso, wie wir uns dies verstärkt für sozialpädagogische Arbeitsansätze in der Schule wünschen.

- ➔ Erzieherische Hilfen von der Beratung bis zur Heimerziehung sind von ihrem Zugang wie für ihre Wirksamkeit auf ein sozialräumliches Verständnis angewiesen – die Entwicklung der „flexiblen Hilfen“ verweist m.E. auf die Erfolgsaussichten dieser Orientierung.
- ➔ Soziale Dienste für Erwachsene – von der Beratung und Betreuung für verschiedene Gruppen in schwierigen Lebenslagen über die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen und sozialpsychiatrische Angebote bis zur Hilfe zur Pflege – sollen die Menschen „dort abholen, wo sie stehen“ bzw. leben: Auch dieser Zugang erfordert soziales Engagement von uns Professionellen im Quartier als dem Lebensraum dieser Nutzerinnen und Nutzer.

### HALTUNG UND ZIELE UND HANDLUNGSLOGIK

Es geht um die Fragen,

- ➔ welche grundlegende **Haltung** und welche Arbeitsweisen erforderlich und förderlich sind (Lebenswelt- und Ressourcenorientierung, flexible Hilfen, Partnerschaft und Nutzerinnen-/Nutzerorientierung),
- ➔ welche **Organisationsstrukturen** hilfreich sind (dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung) und
- ➔ welche **Finanzierungsformen** eine sozialräumliche Ausrichtung der sozialpädagogischen Arbeit am ehesten dienlich sind.

Elemente einer fachlichen Konzeption von Sozialraumorientierung folgen einer spezifischen, fachlichen Handlungslogik und können mit sieben grundlegenden Handlungsprinzipien skizziert werden:

- 1| Konstitutiv sind sowohl Optionen der Individuen wie auch die sozialräumlichen Bedingungen (Dopplung der Handlungsebenen).
- 2| Ziel und Bedingung sind die Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen für ein „gelingendes Leben“ (Lebensweltorientierung).
- 3| Angestrebt wird die Kombination aller Problemdimensionen und Lösungsansätze bzw. Methoden (interdisziplinäres Arbeiten).
- 4| Im Zentrum stehen die Ressourcen der Betroffenen und des Quartiers (Orientierung an den Ressourcen).
- 5| Unabdingbar ist die Beteiligung der Betroffenen zur Kontrolle über die eigene Lebensführung (Aktivierung und Beteiligung).
- 6| Kooperation bedingt Kontextualität der Arbeit, Integration und Verallgemeinerung als Handlungsprinzipien (zielgruppenübergreifende Arbeit).
- 7| Dazu gehört gleichfalls die Vernetzung und Koordination mit anderen Diensten bzw. im Gemeinwesen (kooperative Arbeitsformen).

### RAUMKONZEPTE UND ANEIGNUNG

Raum ist als relationaler Begriff von konkret physischen wie sozialen Lokalisierungen und Positionierungen zu konzipieren. Ein Ort wird als sozial bestimmter Handlungskontext aufgefasst und nicht auf seine Materialität reduziert, er bietet unterschiedlichen Individuen unterschiedliche Optionen und vermittelt differenzierte Regeln zur Aufrechterhaltung sozialer Praktiken (vgl. Bourdieu).

Die vielfältigen materiellen und sozialen Beziehungen der Individuen, die sich im Rahmen einer umfassenden, auch technisch unterstützten Mobilität ihre je eigenen „Räume“ selbst suchen, sind zu respektieren und handlungsleitend aufzunehmen. Kritisch zu beachten bleibt die Differenz zwischen territorial (geografisch) bestimmten Sozialräumen mit solchen von den Akteuren selbst bestimmten „sozialen Grenzen“ angesichts realer **Netzwerke** und **Mobilitätsstrukturen**. Damit sich Netzwerke konstituieren können, ist der soziokulturelle Hintergrund ebenso wie die konkrete räumliche Umgebung in professionellen Handlungsstrategien zu berücksichtigen.

Nahraumorientierung ist ein wesentlicher Aspekt der fachlich wie konzeptionell-strategischen Neuausrichtung Sozialer Arbeit seit den 1980er-Jahren. Sozialraumorientierte Soziale Arbeit darf nicht auf eine Funktion im Konzept der Stadtentwicklungsprogramme reduziert werden. Die Analyse der Aneignung von Räumen und der Ausbildung von sozialem Kapital muss die territorialen, geografischen Bindungen der Akteurinnen und Akteure zwar aufnehmen, Handlungskonzepte müssen zugleich die sozialen Interessen der Subjekte als Bezugspunkt haben – und dürfen den Sozialraum nicht auf eine Verwaltungs- oder Versorgungseinheit reduzieren. Es ist zu prüfen, wie sich die operativen Ansätze einer Sozialraumorientierung ihrer manageriellen Inanspruchnahme im Sinne einer Minimierung der öffentlichen Opportunitätskosten und effizienten Steuerung von Mitteln zur Befriedung sozial benachteiligter Quartiere entziehen können, damit das Paradigma von Beteiligung und Teilhabe nicht zu einer „Selbstverwaltung der Not“ degeneriert.

In einem komplexen Verständnis von Geschlechterrollen muss auch die Differenzierung von Raumwahrnehmung und -nutzung aufgenommen und die Rückwirkungen auf geschlechtsspezifische Rollenmuster berücksichtigt werden. Dies schließt eine „sozialräumliche Kundigkeit“ ein, die als Qualitätsstandard und mit „**Gender-Kundigkeit**“ „weibliche Verdeckungszusammenhänge“ berücksichtigt.

Der Sozialraum muss als komplexes Gebilde betrachtet werden. Menschen haben eine Adresse und – zumeist – eine Wohnung. Hier ist ein Ausgangs- und hauptsächlichlicher Bezugspunkt für ihre Lebensweise gegeben, sie realisieren – zunächst – hier ihren Lebensstil, so wie sie gleichzeitig – mit ihren je individuellen Mitteln – Einfluss auf die Gestaltung des

Quartiers nehmen: Sie eignen sich ihre materielle und soziale Umwelt an bzw. entwickeln alltagstaugliche Bewältigungsstrategien – sie konstruieren ihr „soziales Quartier“.

### LEBENSWELT UND SOZIALRAUMORIENTIERUNG

Insbesondere in der Jugendhilfe bezieht sich der Begriff *Lebensweltorientierung* eher auf das Individuum und seine Lebensweise, während *Sozialraumorientierung* eher infrastrukturelle Handlungsperspektiven betont.

Die Konzentration auf die Lebenswelt ist mit Thiersch eine professionstheoretische Lösung der Probleme einer Praxis, die gegenüber den Bedingungen eines kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems unkritisch ist und in diesem Kontext durch technologische Verfahren geprägt wird, die eher alltagsfernen Logiken folgen. Alltag und die alltägliche Lebenswelt realisieren sich im erfahrbaren Raum und der erfahrbaren Zeit, gekennzeichnet durch soziale Bezüge und eine soziale wie materielle Struktur, deren Wechselwirkungen es kritisch aufzunehmen gilt. Soziale Arbeit und spezifisch die Kinder- und Jugendhilfe sind dann sozialräumlich ausgerichtet, wenn sie die Verschränkung von Chancen und Risiken – Lebenswelt und Lebenslage, Bewusstsein und Verhältnissen,

Subjekt und Struktur – eben alltagsweltlich und damit „vor Ort“ für eine Unterstützung eines gelingende(re)n und auf Selbstbestimmung ausgerichteten Lebens aufnehmen. Allerdings bedarf dieses Konzept unbedingt einer sozialpolitischen Absicherung (Rechtsansprüche, Standards) im Hinblick auf die **Sicherung sozialverträglicher Lebensverhältnisse**; ohne dies besteht die Gefahr einer kostengünstigen Variante für ein Sparprogramm. Regionalisierung/Dezentralisierung bedeutet eine Alltagsorientierung in den institutionellen Settings und in den Methoden. Diskutiert wird dies unter Lebensweltorientierung, die sich bezieht auf

- ➔ eine nicht diskriminierende Zugänglichkeit im Alltag,
- ➔ Situationsbezogenheit und Ganzheitlichkeit,
- ➔ Normalisierung und demokratische Teilhabe.

Orientiert am Willen der Betroffenen, stehen zunächst deren persönliche Interessen und Handlungsoptionen im Vordergrund, dann nachbarschaftliche Netze und Beziehungen im sozialen Umfeld sowie schließlich Strukturen und (Regel-) Angebote, Einrichtungen und Dienste im Sozialraum. Professionelle Hilfen basieren dann auf diesen alltagsweltlichen Optionen, nutzen und verstärken sie. Ausgangspunkt ist neben einer Sicherung der materiellen Ressourcen und der Netzwerkaktivierung die Identifizierung und Förderung individueller Ressourcen (Fertigkeiten, Kompetenzen etc.), die zur

### Fachtagung – 13./14.11.2018 in Berlin *Demokratie inklusive. Demokratie und Vielfalt in der Kindertagesbetreuung*

Früh übt sich – das gilt auch für Demokratiebildung. Kindertagesbetreuung – als erste Bildungsinstanz außerhalb der Familie – hat den Auftrag, Kinder auf das Leben in einer vielfältigen, demokratisch verfassten Gesellschaft vorzubereiten. Die Fachtagung thematisiert, wie dieser Auftrag mittels verschiedener Ansätze von Demokratiebildung und Vielfaltspädagogik umgesetzt werden kann, welche Handlungsebenen einzubeziehen sind und welchen Beitrag das Projekt „Demokratie und Vielfalt in der Kindertagesbetreuung“ dazu leisten kann.

Veranstalterin ist



Die Fachtagung wird gefördert im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

Mehr Infos und Anmeldung bis 5.10.2018 unter:

[www.duvk.de/fachtagung2018](http://www.duvk.de/fachtagung2018)



*Die Teilnahme ist kostenlos.*

Zielerreichung benötigt werden). Dabei ist ein Spannungsverhältnis zwischen einem grundsätzlich artikulierten Hilfebedarf, fachlich als angemessen (geeignet und notwendig) erachteten Handlungsstrategien (seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte) sowie den Interessen und Zielen der Betroffenen (nur professionell-reflexiv zu gestalten).

## SOZIALRAUMBEZUG UND RESSOURCENORIENTIERUNG

Sozialraumbezug und Ressourcenorientierung sollen einem Menschenbild folgen, in dem die Wünsche und Bedarfe der Subjekte als Ausgangspunkt und Grundlage für eine Hilfeplanung genommen werden. Auch im Sinne der Zielsetzungen nach den §§ 1 (Absatz 1) und 27 des SGB VIII orientiert sich die Entwicklung wirkungsvoller Hilfen zunächst an den Ressourcen der Individuen und ihrer sozialen Netze:

- ➔ Eine wesentliche Grundlage für die Bewältigungsstrategien der jungen Menschen und ihrer Familien bilden die Ressourcen und Optionen sowie die Infrastruktur im Sozialraum;
- ➔ diese „soziale Infrastruktur“ stellt auch einen wesentlichen Anknüpfungspunkt für die Ausgestaltung von („passgenauen“) Hilfen zur Erziehung dar.

Sozialraumbezug und Ressourcenorientierung stehen in diesem Sinne in keinem Widerspruch zur Sicherung der individuellen Rechtsansprüche auf Leistungen der Hilfen zur Erziehung. Unter sozialräumlichen Ansätzen in den Hilfen zur Erziehung sollen Strategien verstanden werden, die die Planung und Erbringung von Leistungen im Kontext sozialräumlicher Bezüge verorten, diese umsetzen und auf deren Wirkung Bezug nehmen oder auf deren Gestaltung Einfluss nehmen wollen.

Mit Verweis auf diese Grundlagen und Rahmenbedingungen sollten wir einer allgemein verstandenen Ressourcenorientierung – im Sinne der **Verfügbarkeit von professionellen Diensten und Einrichtungen** im Sozialraum und deren Vernetzung – eine konsequente personale Orientierung als Identifizierung und **Förderung individueller Ressourcen** hinzufügen: Differenzierung zwischen Wünschen und (handlungsmotivierendem) Willen, (Wieder-)Entdeckung der Selbstwirksamkeit und Entwicklung von Resilienz. In Abgrenzung zu den sozialen Ressourcen geht es um eine Erweiterung und damit Mobilisierung all der Kompetenzen und Fähigkeiten, aber auch Eigenarten und Emotionen, über die ein Mensch verfügt oder die er sich aneignen kann, um ein Vorhaben erfolgreich zu realisieren.

Ressourcenorientierte Fallarbeit bedeutet, die sozialpädagogische Arbeit so frühzeitig und umfassend wie irgend möglich mit einem differenzierten und kompetent beherrschten Instrumentarium auf das gesamte Spektrum verfügbarer

persönlich-individueller, sozialer nachbarschaftlicher, materieller und infrastruktureller Ressourcen wie Kompetenzen, Fähigkeiten, Beziehungen, Orte oder Netze zu richten. Als „Bausteine zur Qualifizierung der Ressourcenarbeit“ müssen für die Praxis zwei Ebenen verknüpft werden:

- ➔ Eine **professionelle Haltung der Fachkräfte** muss auf die Aneignung der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer und deren Deutungen achten, den Prozess der Hilfeplanung ständig in dieser Perspektive reflektieren und darauf zielen, entsprechende individuelle Handlungsansätze flexibel zu erproben.
- ➔ Auf der Handlungsebene müssen angemessene Verfahrensweisen und Methoden über eine **Beziehungsarbeit** hinaus genutzt werden hin zu einer Vermittlung zwischen den Akteuren im sozialen Umfeld und einer Förderung hier möglicher Netzwerkbeziehungen sowie im Hinblick auf die Entdeckung persönlicher Ressourcen.

## STEUERUNGSTRUMENTE UND STEUERUNGSEBENEN IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE

Erforderlich sind kleinräumige, quartiersbezogene Sozialstrukturanalysen, die lebensweltbezogene Aspekte ebenso einbeziehen wie eine „Geografie des Sozialraums“ und einrichtungsbezogene Informationen. Eine solche Konzeption ermöglicht eine neue Qualität der Teilhabe und Beteiligung der Individuen und Gruppen. Gleichzeitig bietet sie Grundlagen für die Bündelung kommunaler Ressourcen und eine vernetzte Stabilisierung wie Entwicklung belasteter Quartiere und weist damit strukturell über einen individualisierenden Ansatz der Defizitzuschreibung hinaus.

Das SGB VIII normiert Leistungsansprüche und dafür erforderliche Leistungsangebote sowie entsprechende Verfahren, innerhalb und mittels derer Leistungen und Infrastruktur zustande kommen. Verfahren als Steuerungsinstrumente werden auf drei Ebenen konstituiert:

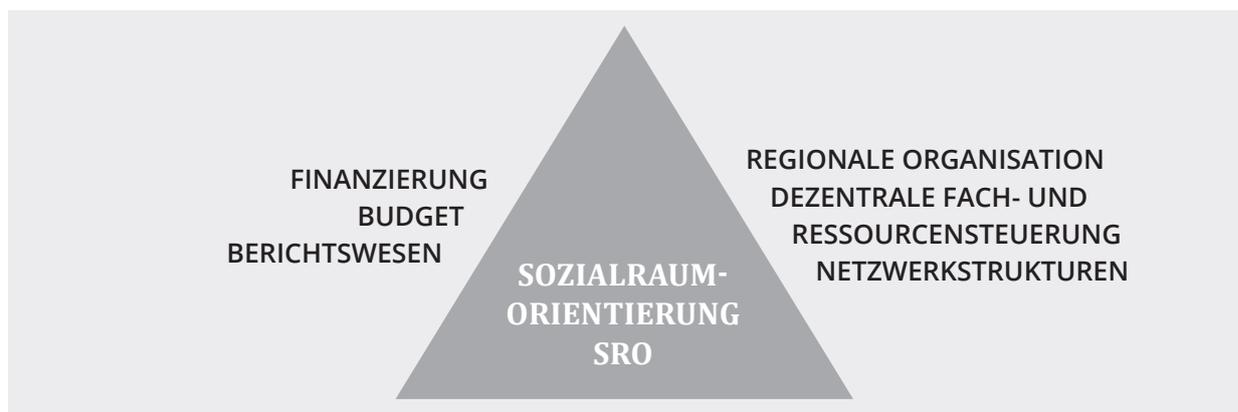
- a| Auf der individuellen Ebene der Definition und Ausgestaltung angemessener Leistungen (z. B. Hilfeplanung) und des Umgangs mit Informationen (Datenschutz);
- b| auf der infrastrukturellen Ebene der Definition einer erforderlichen und angemessenen Ausstattung mit Leistungsangeboten (Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII soll als öffentlicher, kommunikativer Prozess gestaltet werden);
- c| auf der Ebene der einrichtungsbezogenen Angebotsgestaltung, die einerseits durch Entscheidungen im Rahmen der Jugendhilfeplanung beeinflusst wird und andererseits durch ein besonderes Verfahren der Qualitätsentwicklung in den prozeduralen Steuerungsmodus hineingenommen wird (z. B. Qualitätsentwicklungsvereinbarung).

**ABBILDUNG** Sozialraumorientierung (SRO) als Arbeitsprinzip im Konzept der Lebensweltorientierung unter Nutzung einer umfassenden Ressourcenorientierung (RO)



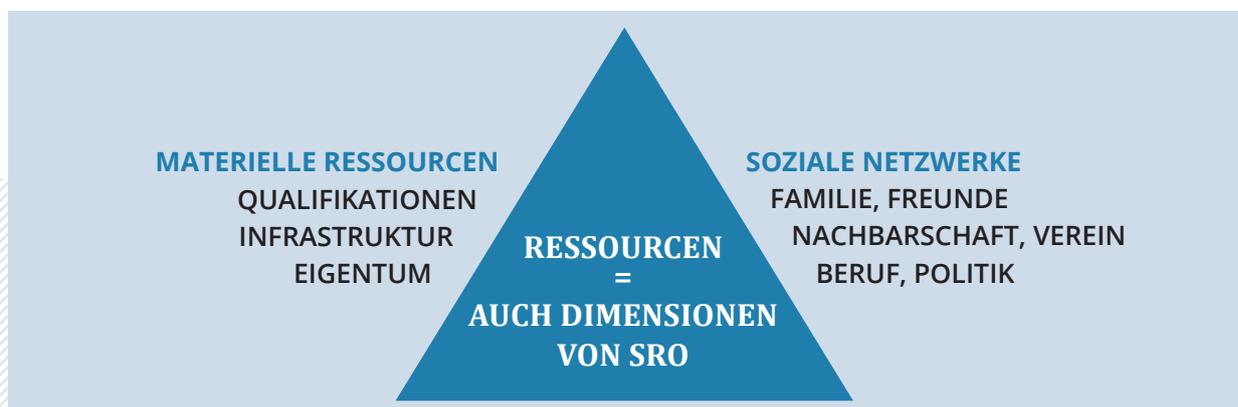
#### FACHLICHE ARBEITSWEISEN

Lebenswelt- und Ressourcenorientierung  
partizipativ, demokratisch  
inklusiv, interdisziplinär, multiprofessionell



#### INDIVIDUELL-PERSÖNLICHE RESSOURCEN

Beziehungen, Erfahrungen  
Emotionen, Fertigkeiten  
Sprache, Strategien



Die so skizzierten Steuerungsinstrumente beziehen sich auf die **Gesamtverantwortung** des öffentlichen Trägers und realisieren sich wesentlich über die **Jugendhilfeplanung** strukturell und die **Hilfeplanung** individuell, sie setzen eine angemessene Organisationsstruktur eines fachlich orientierten Jugendamts voraus und zielen – auch im Sinne der gesetzlich geforderten Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – auf ein geeignetes und notwendiges Arrangement der Angebotsstruktur im Zusammenwirken der Fachkräfte des Jugendamts und der freien Träger.

Es bleibt eine Verständigung über fachliche, strukturelle und finanzielle Bedingungen für die Qualität und Quantität des Angebots – vor Ort, im Stadtteil – erforderlich. Ein entsprechender Prozess kann zu einem Kontraktmanagement führen, das wiederum die – politische – Definition von klaren Zielen voraussetzt. **Sozialberichterstattung** und **Sozialplanung** haben dabei eine wesentliche Funktion zur zielorientierten Wirkungsanalyse der fachlichen und stadtteilbezogenen Systeme der Sozialen Dienste. Ein differenziertes Berichtswesen mit bereichsspezifischen Statistiken, Darstellung des Ressourceneinsatzes im Verhältnis zu Ergebnissen und Wirkungen unter Einbeziehung der Haushaltsdaten ist eine Voraussetzung gerade für die Steuerung der fachlichen und finanziellen Ressourcen in einem Konzept der Regionalisierung (Sozialraumorientierung). Durch die Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung bekommen Controlling in der Sozialen Arbeit, Sozial- und Jugendhilfeplanung und Sozialberichterstattung einen Bedeutungszuwachs. Sozialraumorientierte Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen (Regionalisierung) bieten in ihrer integrierten Form mit Aufgaben-, Organisations- und Ressourcenverantwortung vor Ort eine viel bessere Chance für die Gestaltung und Analyse wirkungsvoller Prozesse. Bedingung dafür ist dann allerdings auch die Verlagerung der Verantwortung aller Kompetenzen in hauswirtschaftlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht in das Quartier (die Region), soweit nicht zwingende Gründe für eine zentrale Wahrnehmung gegeben sind.

### EXKURS: SOZIALRÄUMLICHE HILFEN UND ANGEBOTE ALS PROJEKTANSATZ IN HAMBURG<sup>2</sup>

In einem solchen Kontext sollen in Hamburg sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe konzipiert werden: Ziel und Rahmenbedingung ist die Schaffung einer sozialräumlich

ausgerichteten Jugendhilfelandchaft unter Beteiligung der öffentlichen und freien Träger, mit der das bestehende Hilfespektrum offensiv erweitert wird. Damit werden die Steuerungsoptionen sowie die Handlungs- und Entscheidungsalternativen des ASD erhöht. Die so vorhandenen Ressourcen werden mit sozialräumlichen Angeboten für mehr Kinder, Jugendliche und Familien verfügbar gemacht. Eine neue Qualität der Beratung, Förderung, Unterstützung und Hilfe soll erreicht werden. Dies erfordert die Verbindung von Angeboten und Leistungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sowie Jugendsozialarbeit, der Familienförderung, Kindertagesbetreuung und der Schulen sowie weiterer Regeleinrichtungen mit der Leistungserbringung bei individuellen erzieherischen Bedarfen. Die Integration der Familien in den Stadtteil und ein stabilisierendes soziales Umfeld sollen ermöglicht und Isolation muss begegnet werden, um Familien als Lebensorte erhalten, Trennungen vermeiden und eine selbstbestimmte Lebensführung unterstützen zu können.

Seit dem 1. Mai 2017 ist die Globalrichtlinie GR J 1/17 **Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe (SAJF)** in Kraft.<sup>3</sup> An Neuerungen bringt die Globalrichtlinie aus Sicht der Fachbehörde im Wesentlichen die Präzisierung und Erweiterung der fachlichen Grundlagen:

- ➔ Die Prinzipien der Sozialraumorientierung werden analog dem Fachkonzept von W. Hinte/H. Treeß als fachliche Grundlage für alle Angebote beschrieben.
- ➔ Als neuer Handlungsschwerpunkt ist das Verfahren „Familienrat“ hinzugekommen, ein Ansatz, welcher die eigenen Problemlösefähigkeiten von Familien aktiviert.
- ➔ Als mögliche Finanzierungsform ist die Angebotsfinanzierung nach § 77 SGB VIII aufgenommen worden.

Die Konzeption SHA/SAJF wird aus professioneller und rechtlicher Sicht kritisch betrachtet, weil die Beschneidung individueller Rechtsansprüche befürchtet wird als Refinanzierungsstrategie für eine (problematische) Projektförderung. Tatsächlich ist der Ausbau „sozialräumlicher Hilfen und Angebote“ (SHA/SAJF) (bisher) nicht mit einer Kürzung von HzE-Ausgaben verbunden. Andererseits waren Kürzungen im Bereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu verzeichnen und fachlich wurde gleichzeitig ein eng normiertes, an einer „Prozesslandschaft“ orientiertes Qualitätsmanagementsystem eingeführt und eine „Verregelung“ des Kinderschutzes im Jugendamt vorangetrieben (Diagnostik; Kontrollverfahren; Jugendhilfeinspektion).

<sup>2</sup>Vgl. hierzu Veröffentlichungen der BASFI – Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration: SHA-aktuell, in: <http://www.hamburg.de/sozialraeumliche-angebote/4126156/aktuelles>, 7.1.2018; (2012/2016) Globalrichtlinie GR J 1/12 vom 1. Februar 2012 in der Fassung der Weisung vom 13. September 2016: Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe, online unter: [www.hamburg.de/fachanweisungen-globalrichtlinien](http://www.hamburg.de/fachanweisungen-globalrichtlinien) [Zugriff am 7.1.2018]; (2014) Blicke in die Praxis der sozialräumlichen Angebote. Das Normale im Besonderen – Sozialraum- und lebensweltorientierte stationäre Hilfen zur Erziehung. Eigenverlag, Hamburg.

<sup>3</sup>BASFI (2017): Globalrichtlinie GR J 1/17 Sozialräumliche Angebote der Jugend- und Familienhilfe (SAJF), in: <http://www.hamburg.de/contentblob/117550/9df915a8991756eb9d46eee04ef5a85a/data/globalrichtlinie-sozialraeumliche-angebote.pdf>, 7.1.2018 [Zugriff am 17.6.2018].



## SRO UND FINANZIERUNGSSTRATEGIEN

### SOZIALRAUMBUDGETS

Mit dem Modell eines Sozialraumbudgets hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt, 1998) erstmals einen Vorschlag für ein Finanzierungsinstrument im Rahmen von Konzepten der Sozialraumorientierung vorgelegt. Streng genommen sollte nicht von Sozialraum-, sondern von Stadtteil- bzw. Bezirks- oder Regionsbudgets gesprochen werden, da bisher aus der Praxis nur Beispiele bekannt sind, die Finanzmittel für ein (verwaltungstechnisch festgelegtes) Gebiet und nicht für einen (pädagogisch konzipierten) sozialen Raum zur Verfügung stellen. Wesentliche Kennzeichen dieser Gebiets- oder Sozialraumbudgets sind

- ➔ die Perspektive einer **Dezentralisierung** und verstärkten sozialräumlichen Ausrichtung Sozialer Dienste bspw. zur Aufwertung lebensweltnaher Problembearbeitung, zur sozialräumlichen Entwicklung von Hilfpotenzialen und zur Stärkung des Lebensweltbezugs bei der Konstruktion der Hilfe,
- ➔ die Verknüpfung dieser fachlichen Perspektive – und dies ist das Neue – durch ein spezifisches **finanztechnisches Steuerungsverfahren**, bei dem auf kommunaler Ebene die Arbeit der Träger über die Modalitäten der Finanzierung ausgerichtet und in eine kommunale Gesamtpolitik eingebunden werden soll,
- ➔ die Konzentration sowohl in der theoretischen Diskussion als auch der praktischen Umsetzung auf den Bereich der **Hilfen zur Erziehung**.

Ein wesentliches Ziel eines Sozialraumbudgets muss es sein, dass die in einem Sozialraum tätigen öffentlichen und freien Träger gemeinsam eine fachliche und ressourcenbezogene Steuerung gewährleisten. Dabei sollen freie Träger und ihre Einrichtungen so in die alltagsnahe, kleinteilige und kleinräumige Steuerung sozialpädagogischer Leistungen eingebunden werden, dass Funktionsdifferenzen zum öffentlichen Träger nur noch marginal bedeutsam sind.

Diskursive Verfahren zur Festlegung von Sozialraumbudgets können verbunden werden mit der Festlegung und Erhebung von Bedarfsindikatoren und Leistungsindikatoren, wobei solche Kennzahlen- oder Indikatorensysteme als Steuerungsinformation dienen und fachliche Planungen nicht ersetzen können. Allerdings ist die Verfügbarkeit von aussagekräftigen und steuerungsrelevanten Sozialindikatoren für die Bildung von Sozialraumbudgets bislang wenig geklärt.

### EINZELFALLFÖRDERUNG UND INDIVIDUELLE RECHTSANSPRÜCHE

Pauschalierte Sozialraumbudgets stehen in dem Verdacht, zu einer Verschlechterung, Beeinträchtigung oder gar Aufhebung individueller Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten führen zu können.



Zur Einzelfallfinanzierung nach bisheriger Praxis ist andererseits anzumerken, dass sowohl bei prospektiven Pflegefällen als auch bei der Fachleistungsstunde bedeutsame Herausforderungen deutlich werden: Sie bieten für sozialraumbezogene fallunspezifische Arbeitsansätze und Handlungsstrategien keinen Anreiz und zudem verursachen sie sowohl auf der Seite des Kostenträgers als auch auf der des Leistungsanbieters einen erheblichen, unproduktiven Verwaltungsaufwand. Alternativ und alltagspraktisch können auch für die Kinder- und Jugendhilfe Optionen eines „Trägerbudgets“ geprüft werden.

Als besonders gravierende Hürde gegen die Strategie, eine sozialräumliche Regionalisierung – mit einem entsprechenden Budget – als Organisationsprinzip zu implementieren, erscheinen prinzipiell die **Finanzierungsmodalitäten einer individualisierten Jugend- und Sozialhilfe**. Viele Leistungen basieren auf einem individuell einklagbaren Rechtsanspruch, auf den keine Bürgerin und kein Bürger zugunsten einer sozialen Infrastrukturmaßnahme im Stadtteil verzichten muss. Warum sollte jemand eine Einschränkung des Standards bei gut ausgestatteten Ganztagsplätzen im Kindergarten für ein Kind hinnehmen, nur um z. B. ein offenes Angebot der Familienbildung oder Hausaufgabenbetreuung für Schulkinder zu unterstützen? Mit den Finanzierungsmodalitäten gemäß SGB VIII und SGB XII werden eben generell keine Selbsthilfe und kein Sozialraumbezug unterstützt: Finanziert wird vorzugsweise der

Einzelfall, an dessen Bearbeitung alle Träger ihre Organisationsstruktur und ihr fachlich-personelles Konzept ausrichten.

Mit dem gesetzlich angelegten Trend zur **Subjektfinanzierung versus einer Objektfinanzierung** (von Trägern, Einrichtungen oder Diensten) soll andererseits die Rechtsstellung und damit die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer gestärkt werden. In diesem Sinne darf im Kontext eines Sozialraumbudgets die intendierte Stärkung von Infrastrukturleistungen auch nicht die Stellung der Leistungsberechtigten im System der Sozialleistungen schwächen. Dementsprechend soll das jugendhilferechtliche Dreiecksverhältnis zwischen dem/der Leistungsberechtigten und dem Leistungserbringer (freier Träger) bzw. dem Gewährleistungs- und Kostenträger (öffentlicher Träger) im Hinblick auf die Subjektstellung und das Wunsch- und Wahlrecht – und die Pluralität des Angebots als dessen Voraussetzung – für die Nutzerinnen und Nutzer gesichert bleiben.

#### ANMERKUNGEN

- a| Aufgrund der Probleme mit den bisher bestehenden Konzeptionen bzw. in Pilotprojekten verwirklichten Sozialraumbudgets könnten Finanzierungsstrategien im Hinblick auf ihre strukturbildenden Optionen geprüft und konzeptionell drei Handlungsebenen unterschieden werden:

- ➔ Eine Arbeit an der **kommunalen Infrastruktur** über multiprofessionelle Vernetzung und Projekte; diese Strukturarbeit wäre projektbezogen und trägerübergreifend durch die Verknüpfung verschiedener Felder (z. B. Wohnen, Gesundheit, Arbeit) mit den Angeboten der Jugendhilfe (und anderer Sozialer Dienste) zu finanzieren.
- ➔ Auf der Milieu- oder Quartiersebene ist eine Arbeit gefordert, die die Lebensweisen der Betroffenen als Anknüpfungspunkt für die **Aktivierung von Ressourcen** nutzt. Für diese Arbeitsebene sind „Sozialraumbudgets“ möglich, deren Zielsetzung, Bemessungsfaktoren und Verfügbarkeit allerdings noch exakter zu definieren wären.
- ➔ Schließlich bleibt eine **subjektorientierte Fallarbeit** bestehen, die als individueller Rechtsanspruch in ihrer Finanzierung nicht gedeckelt sein darf.

Anders als im Bereich der Eingliederungshilfe (SGB XII) gibt es hierzu für Leistungen nach dem SGB VIII bisher kaum Konzepte für ein „Trägerbudget“.

- b) Es stellt sich für den jeweiligen Sozialraum die Frage
- ➔ nach dem sozialpolitisch, fachlich erforderlichen Budget und diesbezüglich
  - ➔ nach den gewollten Zielen und Wirkungen
- sowohl als professionelle Herausforderung als auch gleichermaßen im Hinblick auf die **demokratische wie materielle Beteiligung und Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger**. In diesem Sinne sind Sozialraumbudgets erst sinnvoll – vermutlich auch erst effektiv und effizient –, wenn ihre Entwicklung und vor allem Umsetzung mit Beteiligungs- und Aushandlungsprozessen z. B. im Rahmen von Quartiersarbeit verbunden wird. Sozialraumbudgets haben dann natürlich eine wesentlich politische Funktion, die maßgeblich über ihre Steuerungsfunktion im Verhältnis Stadt (Gewährleistungsträger Auftraggeber) zu freien und privat-gewerblichen Trägern (Leistungserbringer/Auftragnehmer) hinausgeht.

## PERSPEKTIVEN

### STRATEGISCHER UND PRAKTISCHER POLITIKWECHSEL FÜR SRO

**Sozialraumorientierung erfordert einen Paradigmen- und Politikwechsel**, der letztlich nicht auf ein einzelnes Ressort wie die Jugendhilfe zu beschränken ist. Ausgehend von den (Bildungs-)Bedürfnissen von Kindern, Jugendlichen und Familien und den notwendigen Kompetenzen, die es zu erlangen gilt, sollen Strukturen, Dienstleistungen und Angebote umgestaltet werden. Sozialraumorientierung erfordert neue Formen des

Verwaltungsdenkens und Handelns und basiert gleichzeitig auf einer neuen Kultur der Beteiligung: Ohne die tatsächliche Partizipation der Betroffenen ist sie nicht zu verwirklichen. Sie zielt also auf ein Mehr an praktizierter Demokratie, an Teilhabe und auch an Effizienz!

### AMT FÜR SOZIALE INTEGRATION UND RESSOURCENOPTIMIERUNG

Visionen einer sozialräumlichen Arbeitsweise in einer umfassend zuständigen kommunalpolitischen Organisationseinheit wären:

- ➔ Kleine **Teams auf Stadtteilebene verantworten ein integriertes Leistungspaket** aller ortsnah anzubietenden Leistungen der Jugend- und Sozialhilfe in fachlich-konzeptioneller, personeller wie personalpolitischer und finanzieller Hinsicht. Beratung, Sachleistungen und Einrichtungen sind im Stadtteil sowohl im städtischen Verantwortungsbereich als auch mit freien Trägern vernetzt: Angebote und Dienstleistungen werden abgestimmt; räumliche und personelle Ressourcen werden ausgetauscht; die Leistung für die Nutzerinnen und Nutzer wird nach den Grundsätzen von Ganzheitlichkeit/Normalisierung, Selbsthilfe/Empowerment und Individualisierung/Partizipation/Flexibilität erbracht. Regionalbüros als innovative Organisationseinheiten richten ihr Handeln nicht an Standardsituationen aus, sondern an stets veränderten Problemlagen.
- ➔ Im Sinne von Evaluation, fachlicher Reflexivität unter Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer und einer dialogischen Demokratie unter Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen werden auf den verschiedenen Ebenen **Kommunikationszirkel** und Abstimmungsverfahren zur reflexiven Legitimation von Programmen und Handlungen etabliert:
  - ➔ Fall, Milieu, Gemeinwesen, Stadtebene;
  - ➔ Profi, Fachteam, Trägerkooperation, gesellschaftliche Gruppen und Institutionen, politische Entscheidungsgremien.

### KEIN REZEPT – FRAGEN, KLÄRUNGSBEDARF UND HANDLUNGSANSÄTZE

Leider ergeben auch die hier vorgestellten fachlich-konzeptionellen und strukturell-organisatorischen Überlegungen, Vorschläge und Optionen zu einem Konzept von Sozialraumorientierung kein „Rezept“ für eine entsprechende alltagspraktische Umsetzung:

- ➔ Wie entwickeln mehr als 300 Mitarbeitende in einem Jugendamt mit verschiedenen ASD-Abteilungen ein **gemeinsames Fallverständnis** und (v)ermitteln damit eine gemeinsame Haltung mit den Fachkräften von mehr als 50 freien Trägern als Grundlage für eine kompetente (partnerschaftliche, lösungsorientierte und wirkungsvolle) **fachliche Steuerung**?
  - ➔ Wie gestalten wir den **sozialräumlichen Ausbau der sozialen Infrastruktur** und den unmittelbaren, niedrigschwelligen Zugang zu (allen) Angeboten und Hilfen im Verhältnis zum **Wunsch- und Wahlrecht** der Betroffenen und der dafür erforderlichen Vielfalt der Angebote und Pluralität der Träger?
  - ➔ Wie soll z. B. eine Kommune mit vielleicht 250.000 Einwohnerinnen und Einwohnern jährlich 70 Mio. Euro für (ambulante und stationäre) erzieherische Hilfen und Beratungsangebote sowie sozialräumliche Projekte (ohne Kindertagesstätten) für ihre Stadtteile (Regionen) und deren Quartiere verteilen oder **budgetieren** – bei unterschiedlichen sozio-ökonomischen Lebenslagen und **unterschiedlicher Infrastruktur** in den Quartieren, in Zusammenarbeit mit mehr als **50 Leistungserbringern**?
  - ➔ Wie gelingt es, die unterschiedlichen Arbeitsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe (Beratung, Familienförderung, Kita, offene Kinder- und Jugendarbeit, HzE) aufeinander zu beziehen und gleichzeitig ihre je spezifische Handlungslogik nicht kontraproduktiv zu instrumentalisieren?
  - ➔ Wie können ein **Berichtswesen** mit relevanten qualitativen Informationen und Daten zu Fallverläufen, Personal- und Finanzaufwand sowie angemessene **Beratungs- und Entscheidungsstrukturen** mit einem angemessenen arbeitsaufwendigen Gremienwesen und **Netzwerk** geschaffen und produktiv genutzt werden?
- Vielleicht können folgende Anregungen einen Blickwinkel illustrieren, aus dem heraus Schritte und Maßnahmen für eine **sozialraumorientierte Erbringung von Leistungen** der Kinder- und Jugendhilfe gestaltet werden können.



### ÜBER DEN AUTOR

**DR. PETER MARQUARD** kommt aus der Jugendverbandsarbeit und hat 20 Jahre in verschiedenen Städten das Jugendamt geleitet. Er engagiert sich in Gremien auf der Bundesebene (AGJ, DV, BSA) und hat Aufsätze zu Fachthemen der Kinder- und Jugendhilfe publiziert. Heute ist er Stiftungsbereichsleiter KJH im Rauhen Haus Hamburg.

- ➔ **Sozialräumlich zuständige Fachteams** werden (zunächst) auf Ebene des öffentlichen Trägers (Jugendamt) gebildet (ASD-Abteilung) und diese kooperieren dann auch fallunabhängig und
- ➔ übergreifend regelhaft in einer je geeigneten Arbeitsstruktur mit den (maßgeblichen) Trägern in diesem Quartier.
- ➔ Sozialräumliche Leistungen, Dienste und Einrichtungen werden in **nachbarschaftlichen Netzen** mit den (potenziellen) Nutzerinnen und Nutzern entwickelt.
- ➔ Fachlich und organisatorisch wird die **Erbringung „flexibler Hilfen“** mit je (passgenauen) individuellen Arrangements bei Leistungserbringern und Nutzerinnen und Nutzern gefördert (Jugendhilfestation).
- ➔ Eine konsequente **Beteiligung betroffener Kinder, Jugendlicher und Eltern** an der individuellen Hilfeplanung wird fachlich und ressourcenmäßig sichergestellt.
- ➔ Es gibt ein **qualifiziertes Berichtswesen** zu gemeinsam bestimmten Daten auf der Quartiersebene (mit Vergleichsdaten z. B. auf der Regional- und Bezirksebene).
- ➔ **Arbeitsgemeinschaften** (nach § 78 SGB VIII) tagen auf Quartiersebene, bearbeiten dieses Berichtswesen und nutzen ihre Planungskompetenzen.
- ➔ Die Gemeinschaft der Träger in einem Quartier gibt eine **„Versorgungsgarantie“** für die hier erforderlichen Angebote, Dienste und Leistungen im Hinblick auf alle anfragenden jungen Menschen bzw. Familien.
- ➔ In **gemeinsamen Fortbildungen** mit Fachkräften der öffentlichen und der freien Träger werden Konzepte, Methoden und Instrumente vermittelt, die ein „gemeinsames Fallverstehen“ und verbindliche Kooperationsstrukturen fördern.
- ➔ Es werden Grundlagen definiert und praktisch angegangen, um eine (notwendige) **stationäre Betreuung** möglichst in der Region oder sogar im Quartier (sozialräumlich) zu ermöglichen (Zielgruppen, Angebotsstrukturen, Konzepte, Bereitstellung geeigneter Immobilien, Kooperationsstrukturen mit Dritten wie Kita/Schulen/Kliniken/Agentur für Arbeit usw.).
- ➔ Die Handlungsfähigkeit der freien Träger wird stabilisiert durch eine Sicherung **kostendeckender Entgelte** (auch) im Zuwendungsbereich (vorzugsweise durch die Nutzung optimierter Finanzierungsregelungen wie „Vereinbarungen“ nach § 77 SGB VIII); dazu gehört die Anerkennung/Entgeltfinanzierung von Tarifen bzw. aller tariflichen Leistungen einschließlich Altersvorsorge und erforderlicher Leitungsanteile/Regiekosten einschließlich Fortbildung etc.

## WEITERE THEMEN

# Vom FÜR zum MIT – Innovationsfonds fördert den Zugang von Menschen mit Fluchthintergrund zur Jugendverbandsarbeit

NADINE PAFFHAUSEN — EIGENSTÄNDIGE JUGENDPOLITIK IM INNOVATIONSFONDS<sup>1</sup>

JAQUELINE KAUKA — LANDESJUGENDRING BERLIN<sup>2</sup>

*Von 2017 bis 2019 fördert das Bundesjugendministerium mit dem Innovationsfonds 39 Projekte. Die Projekte sind Teil der Jugendstrategie des Bundesjugendministeriums. Sie setzen in verschiedenen Handlungsfeldern Eigenständige Jugendpolitik um und zeigen, wie jugendpolitisches Handeln auf praktischer Ebene gelingen kann. Eines dieser Handlungsfelder ist Jugendverbandsarbeit. In diesem Bereich konzentrieren sich die Projekte auf junge Menschen mit Fluchthintergrund und deren Zugänge zur Jugendverbandsarbeit. Denn jungen Geflüchteten stehen oft die üblichen Kennenlern- und Zugangswege zu Jugendverbänden nicht zur Verfügung. Dabei bieten sie eine etablierte und professionelle Struktur für Partizipation und Engagement junger Menschen. Die Projekte setzen hier an und schaffen nachhaltige Kontakt- und Kennenlernmöglichkeiten, sie identifizieren konkrete Hinderungsgründe und bauen sie ab. Darüber hinaus reflektieren und vermitteln sie Prinzipien der Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit. Sie können an bewährte Konzepte anknüpfen (z. B. Freiwilligkeit, Offenheit, Sozialraumorientierung und Partizipation), müssen aber auch neue Wege erschließen, um neue Zielgruppen anzusprechen. Aber welche Formate, Angebote, Methoden und Inhalte eignen sich besonders? Welche Konsequenzen ergeben sich für die „klassische“ Jugend(verbands)arbeit?*

## LEBENSLAGEN JUNGER GEFLÜCHTETER

In Deutschland lebten laut dem Ausländerzentralregister (AZR) zum Stichtag 31. Dezember 2017 ungefähr 900.000 Menschen, die unter verschiedenen Voraussetzungen Schutz bekommen haben. Die meisten von ihnen kommen aus Syrien, dem Irak und Afghanistan und sind überwiegend in den letzten drei Jahren nach Deutschland gekommen.<sup>3</sup> Unter diesen Menschen befinden sich viele Jugendliche und junge Erwachsene. Ein großer Teil sind junge Männer. Circa

40 Prozent der jungen Geflüchteten sind zwischen 16 und 30 Jahren alt, davon ungefähr zwei Drittel männlich. Sie flüchteten mit ihren Familien oder alleine und sie stehen nach ihrer Ankunft vor etlichen Herausforderungen: von asylrechtlichen Fragen über die Aufnahme von neuen sozialen Kontakten hin zur Entwicklung von Perspektiven im deutschen Schulsystem oder auf dem Arbeitsmarkt, um nur einige zu nennen. Ihre Situation ist vor allem von Unbeständigkeit geprägt. In einer

<sup>1</sup>Das AGJ-Projekt *Eigenständige Jugendpolitik im Innovationsfonds* ermöglicht seit 2017 die Kommunikation und Begleitung der aus dem Innovationsfonds geförderten Projekte. Darüber hinaus kommuniziert es den gemeinsamen jugendpolitischen Mehrwert der konkreten Projektpraxis. Mehr dazu unter <https://innovationsfonds.jugendgerecht.de> [Zugriff am 17.6.2018].

<sup>2</sup>Das Projekt *Vom FÜR zum MIT* vom Landesjugendring Berlin e. V. wird noch bis September 2019 aus dem Innovationsfonds gefördert und vom Deutschen Bundesjugendring fachlich begleitet. Einen Einblick in das Projekt *Vom FÜR zum MIT* und einen Überblick über das Engagement der Berliner Jugendverbände bietet der Blog [www.jung-gefluechtet-selbstbestimmt.de](http://www.jung-gefluechtet-selbstbestimmt.de) [Zugriff am 17.6.2018].

<sup>3</sup>Zur Information herangezogen wurde hier der Mediendienst Integration vom Rat für Migration e. V., online unter: <https://mediendienst-integration.de> [Zugriff am 28.5.2018].

DJI-Studie<sup>4</sup> beschreiben geflüchtete Jugendliche die Unsicherheit darüber, ob sie in Deutschland bleiben können, als größte Belastung. Diese Sorge, in Kombination mit einem generellen Informationsmangel über ihre Situation, wirkt sich auf viele andere Lebensbereiche negativ aus. Darüber hinaus hat zwar einerseits die Unterstützungskultur in Teilen der Gesellschaft zugenommen, andererseits sind auch Ressentiments gegenüber Geflüchteten erstarkt. Somit sind Geflüchtete oft ambivalentem Verhalten ausgesetzt; sie berichten von positiven Erfahrungen ebenso wie von Feindseligkeit und Ablehnung in der deutschen Gesellschaft.

### „SIE DENKEN, WIR SIND ALLE GLEICH. WIR SIND ES ABER NICHT“<sup>5</sup>

Geflüchtete junge Menschen sind keine homogene Gruppe. Nicht nur die Herkunftsländer, sondern auch die Fluchterfahrungen sind sehr unterschiedlich. Ihre Interessen, Wünsche und Bedürfnisse sind vielfältig. Trotz der Unterschiedlichkeiten haben sie ähnliche Herausforderungen zu meistern. Sie müssen sich an unbekannte Lebensbedingungen gewöhnen und ihre Erlebnisse verarbeiten. Laut DJI-Studie verbinden Geflüchtete mit Deutschland einen Ort, an dem sie in Sicherheit leben können und wo sie bessere Perspektiven als in ihrem Ursprungsland vorfinden. Direkt nach der Ankunft überwiegt ein positives Gefühl, das sich im Laufe der Zeit verändert. Denn nach einigen Monaten dominieren Orientierungslosigkeit und Fremdbestimmung sowie Stress, Diskriminierungserfahrungen und Unsicherheit. Die Distanz zur Familie, zum Heimatland und zu bekannten Strukturen ist groß, das Wetter und das Essen sind anders, es gibt fremde Regeln zu beachten, Gesetze sind unbekannt und Sprachkenntnisse fehlen, was zu Verständigungsproblemen führt. In den Unterkünften fehlt es den Jugendlichen vor allem an Intimität und Privatsphäre sowie an jugendgerechten Räumen und Angeboten. Begegnungsräume zu deutschen Gleichaltrigen fehlen oft gänzlich. In den Unterkünften sind zwischenmenschliche Konflikte, Angst vor Gewalt und Übergriffen nicht selten. Die Sicherheitskräfte in den Einrichtungen sind wenig geschult, und es gibt (auch hier) sprachliche Barrieren. Beschwerdestellen sind oft nicht vorhanden oder den Jugendlichen nicht bekannt. Die Jugendlichen wünschen sich mehr Selbstständigkeit, passende Unterstützung, Akzeptanz und Normalität, so die Ergebnisse der DJI-Studie.

### „SIE LEBEN IN STÄNDIGER ANGST UND SIND MIT DEM KOPF IMMER NOCH IN IHREM HEIMATLAND“<sup>6</sup>

Das Beratungs- und Betreuungszentrum für junge Flüchtlinge und Migrant\*innen (BBZ Berlin) beschreibt die Lebenssituationen von jungen Geflüchteten ebenfalls als prekär und instabil. Oft widersprechen sich Kinder- und Jugendhilferecht und ausländerrechtliche Bestimmungen, so das BBZ. Demnach hätte die pädagogische Arbeit immer auch eine politische Dimension. Dass BBZ berichtet, dass ein erheblicher Teil der jungen Geflüchteten durch Verfolgungs-, Kriegs-, Flucht- und Trennungserlebnisse traumatisiert ist. Befinden sie sich in nicht bedarfsgerechter Umgebung und sind sie wiederholt gezwungen, ihren Aufenthaltsort zu wechseln, werden sie zusätzlich belastet und in ihrer Entwicklung beeinträchtigt. Aber nicht nur in der Unterbringung, sondern insbesondere auch in den Bereichen Gesundheit und Bildung sind geflüchtete Jugendliche erheblich benachteiligt und unterversorgt. Diese Jugendlichen brauchen eine Lebensperspektive und sie sind angewiesen auf Unterstützerinnen und Unterstützer, die sie darin stärken, ihre Anliegen und Bedürfnisse im Hier und Jetzt einzufordern.

Welche Rolle können hier Jugendverbände einnehmen? Wie können sie unterstützen, ausgleichen und stärken? Erreichen sie geflüchtete Jugendliche in ihren instabilen Lebenslagen? Wenn ja, wie?

### DER JUGENDVERBAND ALS INTERESSENVERTRETUNG UND WICHTIGE BRÜCKE IN DEN SOZIALRAUM

In Jugendverbänden wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. Junge Menschen setzen sich hier bewusst mit ihren Rechten auseinander und mit den Rahmenbedingungen, die ihre Teilhabe- und Entfaltungsmöglichkeiten einschränken. Gemeinsam setzen sie sich dafür ein, diese Rahmenbedingungen zu ändern.

Jugendverbände können für junge Geflüchtete besondere Räume bieten: Jugendarbeit, die dort geleistet wird, stellt eine wichtige Brücke in den Sozialraum dar. Junge Geflüchtete können hier ihr Recht auf persönliche Entfaltung ausleben und finden einen Zugang in den Alltag und zu den Lebenswelten Gleichaltriger. Die Präsenz von Jugendverbänden als

<sup>4</sup> Eine DJI-Studie hat von 2015 bis 2017 Wissen über den Alltag, die Bedürfnisse und Wünsche von jugendlichen Geflüchteten generiert. Die Ergebnisse wurden vom Deutschen Jugendinstitut im letzten Jahr veröffentlicht: Lechner, C./Huber, A. (2017): Ankommen nach der Flucht. Die Sicht begleiteter und unbegleiteter junger Geflüchteter auf ihre Lebenslagen in Deutschland. München.

<sup>5</sup> Quelle: DJI-Studie 2017.

<sup>6</sup> Ein Zitat aus dem Vortrag des BBZ Berlin über die Lebenssituation junger Geflüchteter im Rahmen des Fachaustauschs *Vom FÜR zum MIT* des Landesjugendrings Berlin am 10. Oktober 2017, online unter: <https://bit.ly/2lpp12C> [Zugriff am 28.5.2018].



Interessenvertretungen kann eine wichtige Rolle spielen, um jungen Menschen – ob mit oder ohne Fluchthintergrund – aufzuzeigen, dass politisches Handeln immer und überall geschieht. Und dass auch Menschen, denen aufgrund rechtlicher (und zu hinterfragender) Hürden wie Alter oder Staatsangehörigkeit Formen der politischen Partizipation verwehrt blieben, dennoch eine Stimme haben und an politischen Prozessen teilhaben können.

Jugendverbände sind Orte der Selbstwirksamkeit und des Empowerments. Sie unterstützen junge Menschen dabei, Perspektiven zu entwickeln und sich in der Gesellschaft zu positionieren, an gesellschaftlichen und politischen Prozessen teilzuhaben – oder sich eben Teilhabe zu erkämpfen, wo sie noch nicht gewährleistet ist.

Jugendverbände setzen auch ein Gegengewicht zu dem immer lauter werdenden Rechtspopulismus und Rassismus in Deutschland. Zum einen durch die Präsenz ihres Engagements und die damit einhergehende Positionierung, zum anderen durch Angebote politischer Bildung und Kampagnen.

### **JUNG, GEFLÜCHTET, SELBSTBESTIMMT: JUNGE GEFLÜCHTETE IN DER JUGENDVERBANDSARBEIT**

Seit 2015 unterstützt der Landesjugendring Berlin (LJR Berlin) Jugendverbände und Jugendbildungsstätten in ihrer Zusammenarbeit mit jungen Geflüchteten. Ziel der Zusammenarbeit ist es, den jungen Menschen Angebote zur Freizeitgestaltung und Interessenvertretung zu machen, Zugänge in die Mitwirkungsstrukturen der Jugendverbandsarbeit zu schaffen und sie darin zu unterstützen, ihre Rechte auf Selbst- und Mitbestimmung geltend zu machen.

Mit dem Projekt *Jung, geflüchtet, selbstbestimmt*, gefördert vom Land Berlin<sup>7</sup>, werden Jugendverbände darin unterstützt, Angebote für und mit jungen Geflüchteten zu machen. Die geförderten Projekte der Verbände sind vielfältig und

bewegen sich im gesamten Spektrum der Jugendverbandsarbeit, von Gruppenstunden über Kurse und Seminare bis hin zu Juleica-Schulungen und Ferienfreizeiten.

Während zu Beginn des Projekts in erster Linie Angebote für junge Geflüchtete gemacht wurden, entwickelten sich bereits einige Folgeprojekte dahingehend, die Angebote gemeinsam mit jungen Geflüchteten zu planen und zu realisieren. Die langfristige Einbindung junger Geflüchteter in die Mitwirkungsstrukturen der Verbände ist jedoch zum Teil voraussetzungsreich. Die Herausforderungen, vor denen Jugendverbände dabei stehen, variieren nach jeweiliger Struktur und Ausgangssituation, es spielen sowohl rechtliche Fragen als auch pädagogische Unsicherheiten und nicht zuletzt die Auseinandersetzung mit der Offenheit der eigenen Strukturen eine Rolle.

Mit dem aus dem Innovationsfonds geförderten Projekt *Vom FÜR zum MIT* versucht der Landesjugendring, diesen Herausforderungen zu begegnen: Seit März 2017 widmen sich vier Jugendverbände gemeinsam mit dem LJR Berlin der Frage, wie jungen Geflüchteten Wege in die Mitwirkungsstrukturen der Jugendverbände geöffnet werden können. Mit dabei sind die Malteser Jugend Berlin, der djo-Deutscher Regenbogen/LV Berlin e. V., das Landesjugendwerk der AWO Berlin und der CVJM Berlin. Sie entwickeln dazu neue Formate, planen Aktionen und Kampagnen, erarbeiten Materialien für Jugendgruppen, unterstützen Ehrenamtliche und bilden junge Geflüchtete zu Jugendleiterinnen und Jugendleitern aus.

### **VOM FÜR ZUM MIT: VIER VERBÄNDE, VIER AUSGANGSSITUATIONEN, VIELE ANSÄTZE**

Die vier Jugendverbände bilden aufgrund ihrer Diversität ein weites Spektrum der Jugendverbandsarbeit und somit verschiedene Ansätze und Zugänge ab – das kann wiederum anderen Jugendverbänden in ihrem Engagement als Orientierung dienen.

<sup>7</sup>Das Projekt wurde in den vergangenen Jahren außerdem auch von der Kreuzberger Kinderstiftung und der Stiftung Demokratische Jugend gefördert.

Das Landesjugendwerk der AWO Berlin knüpft in seiner Projektarbeit an die jahrelange Zusammenarbeit mit jungen Geflüchteten an, nutzt das Projekt zur Fortbildung und Qualifizierung der Engagierten, stärkt Synergien zwischen schon bestehenden Angeboten, intensiviert die Kontakte zu Einrichtungen und Arbeitsfeldern der AWO.

Auch der djo-Regenbogen Berlin nutzt die Ressourcen des Projekts, um die bereits vorhandenen Strukturen und Angebote für junge Geflüchtete weiterzuentwickeln. Der Verband unterstützt und begleitet seine Mitglieder in ihrer Zusammenarbeit mit jungen Geflüchteten. Zudem intensiviert der djo-Regenbogen Berlin seine Zusammenarbeit mit Selbstorganisationen junger Geflüchteter und stärkt die Vernetzung mit weiteren Organisationen.

Die Projektarbeit in der Malteser Jugend Berlin reicht vom regelmäßigen Kontakt zu Unterkünften für Geflüchtete und dem Malteser Integrationszentrum über die Zusammenarbeit mit den Schulsanitätsdiensten bis hin zur festen Kooperation mit den Kinder- und Jugendeinrichtungen der Malteser in Berlin. In allen Bereichen stehen die Öffnung von Angeboten der Jugendarbeit sowie die Etablierung neuer Formate im Fokus.

Im CVJM Berlin haben junge Menschen über ein konkretes und befristetes Angebot Zugänge in die Mitwirkungsstrukturen gefunden: Im Sommer 2016 bot der Verein die Schreibwerkstatt *Meine Perspektive Berlin* an, in der junge Geflüchtete ihre Positionen und Erwartungen an ihr Leben in Berlin festhielten. Aus diesem Angebot entwickelte sich eine Veranstaltungsreihe, nach zwei Jahren ist ein Buch (*Hässlich willkommen*, Satyr Verlag) entstanden. Einige der Teilnehmenden sind nun aktive Mitglieder, die selbst Angebote im Verband machen.

Das erste Projektjahr hat bestätigt: Gerade nachhaltige Strategieentwicklung benötigt zusätzliche Ressourcen. Die Präsenz von Ansprechpartnerinnen und -partnern in

den Verbänden ist besonders wertvoll. Hier laufen Kontakte zusammen, sind Expertise und Zeit für Beratung und Begleitung der Mitglieder und zusätzliche Kapazität für die Entwicklung neuer Strategien und die Modifizierung bestehender Strukturen gebündelt.

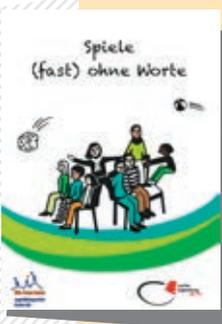
### ERGEBNISTRANSFER, VERNETZUNG, JUGENDPOLITISCHE EINFLUSSNAHME: JUGENDRINGSTRUKTUREN NUTZEN

Der LJR Berlin begleitet und vernetzt die vier Verbände. Er berät und unterstützt seine Mitglieder und verbreitet die Projektergebnisse. Der LJR Berlin organisiert verbandsübergreifende Angebote, wie z. B. einen Fachaustausch für die Jugend(verbands)arbeit, erstellt didaktische Materialien für die Arbeit in Jugendgruppen und unterstützt die Verbände in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

Als Zusammenschluss der Berliner Jugendverbände setzt sich der LJR Berlin für die Verwirklichung des Rechts auf gesellschaftliche Teilhabe für alle jungen Menschen ein. Dementsprechend gehört es zu den wesentlichen Handlungsfeldern des Landesjugendrings, die Interessen junger Menschen in die politischen und öffentlichen Debatten einzubringen. Es wurde eingangs bereits erläutert: Die Lebenssituation junger Geflüchteter ist nach ihrer Ankunft in Deutschland von Unbeständigkeit und Unsicherheit geprägt. Die benannten Problemfelder nehmen auch der LJR Berlin und seine Mitglieder in ihrer Arbeit wahr und nutzen verschiedene Möglichkeiten, um sich für die Verbesserung der Lebenssituation junger Geflüchteter einzusetzen. Der LJR Berlin führt Fachveranstaltungen durch, veröffentlicht Stellungnahmen und Positionen zu diesem Thema.



#### BROSCHÜRE



Der LJR Berlin und die Jugendbildungsstätte Kaubstraße haben eine Broschüre mit 23 Spielen erstellt, die sich an Ehren- und Hauptamtliche in der Arbeit mit jungen Geflüchteten richtet. Die vielfach erprobten Übungen, Spiele und Warm-ups kommen (fast) ohne Sprache aus und funktionieren mit kurzer, unkomplizierter Anleitung.



#### INFORMATIONSBROSCHÜRE

Was sind Jugendverbände und was machen sie? Wer arbeitet in Jugendverbänden? Wie finanzieren sich Jugendverbände? Wie kann ich an den Angeboten teilnehmen? Auf diese und weitere Fragen gibt die neue Informationsbroschüre **Jugendverbände in Berlin** des Landesjugendrings Berlin Antworten – kurz und bündig in zwölf Sprachen.



Der Landesjugendring hat sich auch aktiv an der Erstellung des *Berliner Gesamtkonzepts zur Integration und Partizipation Geflüchteter* beteiligt. In Fachgruppen arbeitete der Senat dazu mit Fachkräften und Engagierten aus der Praxis zusammen. In den Feldern *Jugend und Familie* und *Partizipation* brachte der Landesjugendring seine Expertise ein und forderte u. a. uneingeschränkten Familiennachzug, Stärkung von Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Teilhabe und das Recht auf Zukunftsperspektiven.

## JUGENDVERBÄNDE ALS ORTE DER STABILITÄT UND DES VERTRAUENS

Kinder und Jugendliche mit einem Fluchthintergrund sind in erster Linie eines: Kinder und Jugendliche. Junge Geflüchtete haben wie alle jungen Menschen ein Recht auf Förderung ihrer Entwicklung, auf Interessenvertretung, auf Bildung, Ausbildung, Perspektiven, Sicherheit, Schutz, Gesundheit, Freizeit, Spiel und Erholung. Junge Geflüchtete haben wie alle anderen Kinder und Jugendliche ein Recht auf Selbst- und Mitbestimmung. Dieses Recht ist kennzeichnend für eine demokratische Gesellschaft.

Im Sinne einer Eigenständigen Jugendpolitik bleibt es weiterhin wichtig, einen besonderen Blick auf geflüchtete Jugendliche und ihre gesellschaftliche Teilhabe zu richten. Ihre Lebenslagen sind aus ihrer Perspektive zu erfassen und ihre Anliegen sind jugendpolitisch zu berücksichtigen und einzuordnen. Gesellschaftliche Teilhabe und die Möglichkeit, eigene Positionen in gesellschaftliche Debatten einbringen zu können, spielen für Kinder und Jugendliche – mit und ohne Fluchthintergrund – eine erhebliche Rolle bei ihrer gesellschaftlichen Integration. Räume der Selbstwirksamkeit zu erleben, schützt in hohem Maße vor Frustration – Frustration, die entsteht, wenn das Recht nach eigenverantwortlicher Lebensführung verwehrt und der Alltag durch Fremdbestimmung gekennzeichnet ist. Jugendverbände können für junge Geflüchtete besondere Orte darstellen, wie oben bereits beleuchtet wurde. Sie bieten vor allem auch Räume der Selbstverständlichkeit, dort entstehen Freundschaften, und als fester Ort für Freizeitgestaltung, Austausch und/oder politische Arbeit können sie Kontinuität und Sicherheit bieten.

Um auch künftig gezielt die Zusammenarbeit mit jungen Geflüchteten zu stärken, müssen den Jugendverbänden ausreichend materielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem sollten sie verstärkt in die Strategie- und Projektentwicklung von Bund und Land eingebunden werden – so wie im Berliner Gesamtkonzept. Überdies ist es zur Stärkung der Teilhabemöglichkeiten junger Menschen essenziell, die Zusammenarbeit mit Selbstorganisationen junger Geflüchteter zu stärken.



## BUCHERSCHEINUNG

### DAS MISSVERSTÄNDNIS

Ali versucht, Petra Arabisch beizubringen. Ali: „Aber du musst aufpassen. Das Wort hat eine doppelte Bedeutung, wie im Deutschen hässlich und hässlich willkommen. Da wird das gleiche Wort verwendet, aber es bedeutet etwas ganz anderes!“ Petra: „Verstehe. Aber, Ali, es heißt herzlich willkommen, wie von Herzen.“ Ali: „Ach so, und ich dachte immer, es heißt hässlich willkommen, weil alle willkommen sind, auch die Hässlichen.“



Das Buch *Hässlich willkommen* ist aus den Schreibwerkstätten des CVJM-Ostwerks entstanden.

Lampe, K./Lampe, P. (Hg.) (2018):

**Hässlich willkommen.** Texte über Flucht und Heimat. Satyr. ISBN 978-3-9947106-08-0



## ÜBER DIE AUTORINNEN

**NADINE PAFFHAUSEN**, Jahrgang 1986, ist Koordinatorin des AGJ-Projektes *Eigenständige Jugendpolitik im Innovationsfonds*. Zuvor war sie Referentin bei der Koordinierungsstelle *Handeln für eine jugendgerechte Gesellschaft*. Nadine Paffhausen hat Erziehungswissenschaft, Psychologie und Religionswissenschaft (M. A.) an der Universität Potsdam studiert.

**Kontakt:** [nadine.paffhausen@agj.de](mailto:nadine.paffhausen@agj.de)

**JAQUELINE KAUKA**, Jahrgang 1985, ist im Landesjugendring Berlin Referentin für Jugendverbandsarbeit mit jungen Geflüchteten und für den Jugendmigrationsbeirat Berlin. Sie hat Soziale Arbeit (B. A.) und Praxisforschung in Sozialer Arbeit und Pädagogik (M. A.) an der Alice Salomon Hochschule Berlin studiert.

**Kontakt:** [kauka@jrberlin.de](mailto:kauka@jrberlin.de)

## ERGEBNISSE DER 124. ARBEITSTAGUNG DER BAGLJAE

Die Landesjugendämter haben sich auf ihrer Arbeitstagung im Mai 2018 in Hamburg zu den Aufgabenbereichen Jugendhilfeplanung, Jugendarbeit und Fortbildung positioniert und Empfehlungen zur Kostenbeteiligung nach dem SGB VIII verabschiedet.

Die Jugendhilfeplanung als zentrales Steuerungsinstrument für die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe in den Kommunen und auf Landesebene stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der damit befassten Fachkräfte. Sie brauchen ausgeprägte fachliche, administrative, methodische und kommunikative Fähigkeiten. Mit der **Arbeitshilfe Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung** legen die Landesjugendämter eine umfassende Beschreibung der für den Planungsprozess notwendigen Kompetenzen vor, die Orientierung bieten sollen für die Qualifizierung der Fachkräfte und ihrer koordinierenden Aufgaben vor Ort. Ziel ist es, die örtliche Jugendhilfeplanung zu unterstützen und zu stärken.

Das Positionspapier **Radikalisierungstendenzen bei Kindern und Jugendlichen im Arbeitsbereich der Jugendarbeit** ordnet diese unabhängig von ihrer ideologischen Ausrichtung als eine mögliche Reaktion auf Ausgrenzungserfahrungen ein, denen vor allem präventiv zu begegnen sei. Die islamistisch begründete Radikalisierung sei eine neue Form, bei der es besonders wichtig sei, eine sensible Balance von pädagogischen Ansätzen und sicherheitspolitischen Überlegungen herzustellen. Das Papier zeigt Handlungsansätze der Jugendarbeit auf und benennt die Aufgaben von Jugendämtern und Landesjugendämtern in diesem Zusammenhang.

Das Papier **Junge Geflüchtete in der Jugendförderung – jugend- und bedarfsgerechte Angebote für nachhaltige Integration** konstatiert, dass die bestehenden Strukturen der Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit und des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes zur nachhaltigen Integration junger Geflüchteter zu stärken sowie bedarfsgerecht weiterentwickeln und auszustatten sind, und benennt die dabei bestehenden Herausforderungen.

Die Fortbildung der Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe gehört zu den zentralen Aufgaben der Landesjugendämter, die sich entlang der aktuellen rechtlichen und gesellschaftlichen

Entwicklungen zu orientieren hat. Die aktuellen **Herausforderungen für die Fortbildung der Landesjugendämter** werden im gleichlautenden Papier beschrieben, das besonders eindrücklich deutlich macht, wie sich der immer ausdifferenziertere Ausbildungsmarkt im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe auswirkt und welche Rolle dies für die Fortbildung spielt.

Eine bundesweite Arbeitsgruppe entwickelte zum ersten Mal Empfehlungen zur Kostenbeteiligung nach dem SGB VIII, Heranziehung zu den Kosten nach §§ 91 ff. SGB VIII unter dem Dach der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. Diese wurden in der vorliegenden Form beschlossen und stellen einen ersten Versuch dar, die unterschiedlichen Empfehlungen und Richtlinien in den einzelnen Bundesländern zu vereinheitlichen.

*Weitere Informationen und alle Veröffentlichungen der BAG Landesjugendämter stehen unter [www.bagljae.de](http://www.bagljae.de) zur Verfügung.*

## FEHLEN 16.000 FACHKRÄFTE IM ALLGEMEINEN SOZIALEN DIENST?

Die Präsentation einer Studie der HS Koblenz zur *beruflichen Realität im Jugendamt* erhielt Mitte Mai 2018 unter anderem mit der Aussage ein großes Medienecho, dass der Allgemeine Soziale Dienst angesichts der Fallzahlenbelastung personell zu schlecht ausgestattet sei und bundesweit 16.000 Stellen fehlten. Diese Zahl basiert nicht auf Ergebnissen der Studie selbst, sondern auf einer Berechnung auf Grundlage der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik, die die Autorinnen im Rahmen der Diskussion ihrer Ergebnisse durchführten.

Die Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik erläutert in einer Stellungnahme, dass diese Berechnung fehlerhaft ist und die darauf basierenden Schlussfolgerungen so nicht haltbar sind. Die Stellungnahme finden Sie unter [www.akjstat.tu-dortmund.de](http://www.akjstat.tu-dortmund.de).

*Quelle: [www.akjstat.tu-dortmund.de/](http://www.akjstat.tu-dortmund.de/) [Zugriff am 15.6.2018]*



## ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE – AGJ (HG.)

# Sozialgesetzbuch VIII auf dem Stand des Gesetzes zur Neuregelung des Schutzes von Geheimnissen bei der Mitwirkung Dritter an der Berufsausübung schweigepflichtiger Personen

**NEU**  
ÜBERARBEITETE  
AUSGABE

### Gesamttext und Begründungen

mit Gesetz zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG) und Kostenbeitragsverordnung

Mit dieser überarbeiteten Auflage der SGB-VIII-Broschüre will die AGJ die Praxis bei der Umsetzung unterstützen, indem sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe kompakt und zeitnah die rechtlichen Grundlagen ihres Handelns zur Verfügung stellt. Der Gesetzestext dieser Broschüre ist mehrfach aktualisiert worden und enthält nun folgende Änderungen:

- ➔ Änderung in § 72a durch das Gesetz zur Verbesserung der Bekämpfung des Menschenhandels und zur Änderung des Bundeszentralregistergesetzes sowie des Achten Buches Sozialgesetzbuch und das Fünzigste Gesetz zur Änderung des Strafgesetzbuches – Verbesserung des Schutzes der sexuellen Selbstbestimmung;
- ➔ Änderungen in § 3 KKG und §§ 10, 35a und 45 durch das Bundesteilhabegesetz – BTHG;
- ➔ Änderungen in §§ 42 und 42a durch das Gesetz zur Bekämpfung von Kinderehen und das Gesetz zur besseren Durchsetzung der Ausreisepflicht;
- ➔ Änderung in § 65 Abs. 1 Satz 1 Nr. 5 SGB VIII durch das Gesetz zur Neuregelung des Schutzes von Geheimnissen bei der Mitwirkung Dritter an der Berufsausübung schweigepflichtiger Personen.

**BESTELLUNGEN ÜBER DEN ONLINE-SHOP DER AGJ UNTER SHOP.AGJ.DE**

**7,00 EUR ZZGL. VERSAND**

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, Vorstand der AGJ e. V.  
Mühlendamm 3, 10178 Berlin  
Telefon: (030) 400 40-200  
Fax: (030) 400 40-232  
E-Mail: forum@agj.de  
Internet: www.agj.de  
ISSN 0171-7669

**Verantwortlich** Peter Klausch, Geschäftsführer

**Redaktion** Sabine Kummetat, Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (red.)

Unverlangt eingesandte Manuskripte werden gern geprüft. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der AGJ wieder.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Die Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ wird aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans des Bundes gefördert.

**Bezugsbedingungen** Das Abonnement für Einzelbezieherinnen und Einzelbezieher wird für ein Jahr abgeschlossen. Die Kündigung des Abonnements ist nur zum Jahresende mit einer Kündigungsfrist von vier Wochen möglich. Wird die Kündigungsfrist nicht eingehalten, verlängert sich das Abonnement automatisch um ein Jahr.

FORUM Jugendhilfe erscheint viermal im Jahr, jährl. Abonnementgebühren 20,00 EUR, Einzelpreis 7,50 EUR.

**Auflage** 1.400

### Bankverbindung

Bank für Sozialwirtschaft, Berlin  
IBAN DE40 10020500 0003227500,  
BIC BFSWDE33BER

**Gestaltung und Satz** Bettina Schmiedel,  
www.mondsilber.de

**Titelfoto** Depositphotos.com/pressmaster

**Druck** print24/unitedprint.com Deutschland GmbH  
Friedrich-List-Straße 3, 01445 Radebeul

**Vertrieb** DCM Druck Center Meckenheim GmbH  
Werner-von-Siemens-Str. 13, 53340 Meckenheim

**Redaktionsschluss Ausgabe 3/2018** 05.09.2018

## HERAUSGEBER

### **Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ**

Mühlendamm 3 — 10178 Berlin

Telefon (030) 400 40-200 — Fax (030) 400 40-232

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

 [www.facebook.com/agj.de](https://www.facebook.com/agj.de)

ISSN 0171-7669