

Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen!
Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit
verantwortungsvollem Weitblick
Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ

1) Zwischen Mehrbedarf und Personalnotstand

In Deutschland leben derzeit rund 22 Mio. junge Menschen unter 27 Jahren. Sie haben das Recht und den Anspruch auf Betreuung und außerschulische Bildung, Hilfen zur Erziehung, Beratung in allen sie und ihre Familien bewegenden Fragen, Beteiligung an sie betreffenden Entscheidungen sowie auf Teilhabe an der Gesellschaft und Förderung ihrer Persönlichkeit. Diese Ansprüche einzulösen, ist einerseits eine Aufgabe der gesamten Gesellschaft. Andererseits stehen die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe in der Letztverantwortung. Sie müssen gemeinsam mit den freien Trägern, wenn andere dies nicht tun, mit ihren Angeboten und Strukturen dafür Sorge tragen, dass die oben beschriebenen Rechte von Kindern und Jugendlichen realisiert werden.

Die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland nimmt den ihr von der Gesellschaft und dem Gesetzgeber übertragenen Auftrag ernst. Anfang 2017 sind rund 880.000 Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe tätig¹. Wird das Verwaltungspersonal abgezogen, sind in der Kinder- und Jugendhilfe immer noch mehr Fachkräfte pädagogisch tätig als Lehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen. Mit jährlichen Ausgaben in Höhe von rund 45 Milliarden Euro²

¹ Zieht man die rund 43.955 Kindertagespflegepersonen ab, engagieren sich noch rund 836.000 Beschäftigte (umgerechnet 654.736 Vollzeitäquivalente) in der Kinder- und Jugendhilfe.

² Ohne nicht erfasste Elternbeiträge und Eigenmittel der Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe.

ist die Kinder- und Jugendhilfe ein wesentlicher wirtschaftlicher Faktor. Diese Investitionen zeigen auch, welchen Wert die Gesellschaft der Unterstützung junger Menschen bei der Bewältigung der Herausforderungen des Aufwachsens beimisst.

Trotz dieses großen Engagements steht die Kinder- und Jugendhilfe vor wachsenden Herausforderungen, die zu einem weiteren erheblichen zusätzlichen Personalbedarf in den nächsten Jahren führen werden. Beispielsweise durch die Fortsetzung des U3-Ausbaus, die steigenden Erwartungen an eine verbesserte Qualität der Kindertagesbetreuung, durch die Ausweitung der Ganztagesbetreuung in Kindertageseinrichtungen und von Schulkinder- und die aktuell steigenden Geburtenraten entsteht ein Mehrbedarf an gut ausgebildeten Fachkräften³:

- So wird für den Bereich der Kindertagesbetreuung ein Personalersatz- und -mehrbedarf⁴ von 330.000 Fachkräften bei Umsetzung von bislang nicht erfüllten Elternwünschen nach einem Betreuungsplatz und bei Beachtung demografischer Veränderungen bis 2025 vorhergesagt. Dieser Wert steigt auf bis zu 600.000 pädagogische Fachkräfte an, wenn zusätzlich über eine verbesserte Personalausstattung die Qualität der Angebote gesteigert werden soll. Ein Personalzuwachs in der letztgenannten Größenordnung scheint allerdings derzeit kaum vorstellbar bzw. umsetzbar.⁵
- Für den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit ist die Feststellung von Bedarfen schwierig. Unbestritten ist aber, dass schon im Jahr 1998 die Ausstattung der Jugendarbeit mit Fachkräften sicher nicht als übertrieben gut eingeschätzt wurde. Insoweit ist es naheliegend, die heutige Situation sowie die zukünftige Entwicklung mit dem Stand der Versorgung mit Fachkräften im Jahr 1998 zu vergleichen. So betrachtet fehlen gemessen an der Ausstattung im Jahr 1998 rund 11.500 Stellen.

³ Für die folgende Betrachtung ist darauf hinzuweisen, dass vor allem für die Felder Kinder- und Jugendarbeit, Hilfen zur Erziehung, Ganztägige Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern im Grundschulalter und für den Allgemeinen Sozialdienst die Datenlage nicht befriedigend ist. Dies verweist darauf, dass hier erhebliche Forschungsdefizite bestehen.

⁴ Dieser berechnet sich nach jüngsten Untersuchungen für die Kindertagesbetreuung auf Grundlage des Mehrbedarfs aufgrund von Qualitätssteigerungen/gestiegener Anforderungen, des Mehrbedarfs durch demografische Entwicklung und nicht erfüllte Elternwünsche sowie des Ersatzbedarfs für ausscheidende Beschäftigte, vgl. Rauschenbach, T.; Schilling, M./Meiner-Teubner C. (2017): Plätze. Personal. Finanzen – der Kita-Ausbau geht weiter. Zukunftsszenarien zur Kindertages- und Grundschulbetreuung in Deutschland, online abrufbar unter: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2017/rauschenbach_schilling_plaetze_personal_finanzen.pdf. Für die anderen Arbeitsfelder liegen diese Daten allerdings nur zum Teil vor.

⁵ Diese Zahl bezieht sich auf Kita-Fachkräfte und Tagespflegepersonen, vgl. Rauschenbach; Schilling; Meiner-Teubner (2017), S. 29.

Das entspricht rund 18.700 Beschäftigten für das Arbeitsfeld. Für das Jahr 2025 kann trotz eines prognostizierten Rückgangs der Zahl der jungen Menschen in der relevanten Altersgruppe im Vergleich zu heute von einem Mehrbedarf in Höhe von 10.000 Vollzeitstellen oder rund 16.500 Fachkräften ausgegangen werden, mit denen die Personalausstattung vom Ende der 1990er Jahre wieder erreicht werden würde. Daneben ist zu beachten, dass – Stand Ende 2016 – etwa 5.000 Beschäftigte das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit altersbedingt bis Mitte der 2020er-Jahre verlassen und ersetzt werden müssen.⁶ Dies mit eingerechnet ergibt einen zusätzlichen Personalbedarf in Höhe von 21.500 Fachkräften bis zur Mitte der 2020er Jahre.

- Für die Hilfen zur Erziehung inklusive der Hilfen für junge Volljährige kann man bei einer Bedarfsabschätzung ähnlich verfahren. Hier wird als Bezugsgröße auf das Jahr 2010 geschaut, da in den Jahren zuvor im Zuge von Rechtsänderungen (z. B. im Bereich Kinderschutz) deutliche Anstiege des Personals zu verzeichnen waren. Von 2010 bis 2014 verlaufen die Steigerungsraten moderat und liegen bei jährlich 1.100 Vollzeitäquivalenten. 2014 werden in den Hilfen zur Erziehung rund 64.200 Vollzeitäquivalente erreicht.⁷ Bis 2016 steigt diese Zahl stark an und liegt dann bei rund 75.500 Vollzeitäquivalenten (102.500 Beschäftigte). Diese Entwicklung ist insbesondere auf den gestiegenen Bedarf für die Unterbringung, Versorgung und Betreuung der unbegleiteten minderjährigen Ausländer zurückzuführen.⁸ In Zukunft ist jedoch mit einem Rückgang der entsprechenden Bedarfe für diese Zielgruppe zu rechnen.⁹ Den wachsenden jährlichen Bedarfen von 1.100 Vollzeitäquivalenten stehen also sinkende Bedarfe im Bereich der Versorgung von unbegleiteten minderjährigen Ausländern gegenüber. Für die Mitte der 2020er Jahre kann man davon ausgehen, dass der Bedarf an Fachkräften in den Hilfen zur Erziehung bei den heute vorhandenen rund 102.500 Beschäftigten liegt.

⁶ Bei einem allgemeinen Verhältnis von 16 Beschäftigten auf 10 Vollzeitstellen in der Kinder- und Jugendarbeit (Ende 2016) entspricht das einem fiktiven Stellenvolumen von weiteren knapp 3.100 Beschäftigten.

⁷ Fendrich, S.; Pothmann, J.; Tabel, A. (2016): Monitor Hilfen zur Erziehung 2016. Hg. v. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfe-statistik im Forschungsverbund DJI/TU Dortmund. Dortmund.

⁸ Fendrich, S.; Pothmann, J.; Tabel, A. (2018): Monitor Hilfen zur Erziehung 2018. Dortmund.

⁹ Deutscher Bundestag (2018): Bericht über die Situation unbegleiteter ausländischer Minderjähriger in Deutschland. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Drucksache 19/4517. Berlin.

Allerdings ist noch zu berücksichtigen, dass von heute bis Mitte der 2020er Jahre rund 16.000 Fachkräften altersbedingt ausscheiden. Damit ist auch in diesem Feld eine Fachkraftlücke zu schließen.

- Ähnlich schwierig ist der zukünftige Personalbedarf in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASDs) zu prognostizieren. Die Personalressourcen der ASDs haben sich zwischen 2006 und 2016 von 7.585 Vollzeitäquivalente in 2006 auf 13.996 Vollzeitäquivalente in 2016 nahezu verdoppelt, während die Fallzahlen im ASD laut Kinder- und Jugendhilfestatistik weniger stark gestiegen sind. Wenn in Zukunft von einer Steigerung der Fallzahlen sowie einer Komplexitätssteigerung der zu bearbeitenden Fälle auszugehen ist, lässt dies auch auf einen größeren Bedarf an Fachkräften in den nächsten Jahren schließen. Dies lässt sich allerdings nur vage vermuten. Handfest ist hingegen ein zu erwartendes altersbedingtes Ausscheiden von etwa 2.800 Fachkräften bis Mitte der 2020er-Jahre. Dies entspricht für den ASD einem fiktiven Volumen von 2.100 Vollzeitstellen.
- Ein weiteres zukünftig wachsendes Feld ist das der ganztägigen Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern im Grundschulalter. Eine Prognose des Fachkräftebedarfs ist hier schon deshalb schwierig, weil die Länder sehr unterschiedliche Angebotsformen zur Sicherstellung der Betreuung entwickelt haben. Die Bandbreite reicht von Übermittagsangeboten bis zu Hortangeboten. Es ist davon auszugehen, dass im Rahmen der Umsetzung eines möglichen Rechtsanspruchs in diesem Bereich in den Ländern auch weiterhin unterschiedliche Modelle zur Realisierung des Rechtsanspruchs vorgefunden werden. Legt man für eine erste Annäherung der Bedarfssteigerung durch einen Rechtsanspruch das Modell Nordrhein-Westfalens als größtem Bundesland zugrunde, lässt sich ein bundesweiter Bedarf von etwa 5.000 Stellen bis Mitte der 2020er-Jahre prognostizieren.¹⁰ Bei einer Relation von 16 Fachkräften auf 10 fiktive Vollzeitstellen¹¹ entspricht dies einem zusätzlichen Personalmehrbedarf von knapp 7.900 Fachkräften.

¹⁰ So wird der maximale Personalbedarf in der Zeit zwischen 2016 und 2025 auf rund 5.000 Stellen in Ganztagschulen vorhergesagt. Mit Blick auf die Angebote für Grundschul Kinder in Ganztagschulen bzw. Horten wird weiterhin darauf hingewiesen, dass 5,6 Prozent dieser Kinder Angebote nutzen, die den Elternwünschen zufolge zeitlich ausgeweitet werden müssen. Die Hochrechnung ergab einen Ausweitungsbedarf von bis zu 142.000 Plätzen, vgl. Rauschenbach; Schilling; Meiner-Teubner (2017).

¹¹ Diese Angaben leiten sich ab aus Erhebungen in Nordrhein-Westfalen zur Bildungsberichterstattung Ganztagschule (vgl. Altermann, A.; Börner, N.; Menke, S.; Steinhauer, R.; Tabel, A. (2016): Bildungsbericht Ganztagschule NRW 2016. Hg. v. Institut für soziale Arbeit. Dortmund).

- Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch in Kooperationsfeldern von Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit die Bedarfe eher steigen als sinken. Dies gilt vermutlich für den Bereich der Schulsozialarbeit ebenso wie für Angebote im Übergang von der Schule in den Beruf. Einer quantitativen Betrachtung können diese jedoch mangels Daten nicht unterzogen werden.

Bei allen Vorbehalten ergibt sich aus den hier sehr grob gehaltenen Ausblicken auf zumindest begründete mögliche Entwicklungen des Personalbedarfs in einzelnen Arbeitsfeldern ein Gesamtbild. Für die Kindertagesbetreuung kann bei eher konservativen Annahmen und weitgehend ohne Berücksichtigung eines eigentlich notwendigen Qualitätsausbaus von etwa 330.000 zusätzlich notwendigen Fachkräften ausgegangen werden. Für die Kinder- und Jugendarbeit sind das noch einmal 21.500 sowie für den ASD etwa 2.800 Fachkräfte, während für das Arbeitsfeld Hilfen zur Erziehung voraussichtlich von einem Ersatzbedarf bis Mitte der 2020er-Jahre in Höhe von 16.000 Fachkräften auszugehen ist. Für die Ganztagsbetreuung in Schulen werden bis 2025 noch einmal knapp 7.900 Fachkräfte hinzukommen.

Dem daraus resultierenden Personalbedarf von etwas mehr als 378.000 zusätzlichen Fachkräften stehen die Ausbildungskapazitäten in den Bereichen Erzieherinnen und Erzieher, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen sowie Erziehungswissenschaftlerinnen und Erziehungswissenschaftler gegenüber, die sich jedoch nur teilweise quantifizieren lassen. Zumindest für den Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung wird erwartet, dass bis 2025 274.000 Nachwuchskräfte aus einschlägigen Ausbildungen und Studiengängen in das System der Kinder- und Jugendhilfe einmünden könnten.¹² Damit kann bis 2025 eine Lücke von etwa 105.000 pädagogischen Fachkräften vorausgesagt werden. Würde man für die Handlungsfelder außerhalb der Kindertagesbetreuung noch die dort bereits berücksichtigten Ersatzbedarfe für dauerhaftes Ausscheiden aus dem Feld aus anderen Gründen als das Erreichen des Rentenalters hinzuzählen, dann würde die Fachkraftlücke um weitere 20.000 auf 125.000 bis 2025 anwachsen.

¹² Diese Angaben für das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung beziehen sich auf Absolventenzahlen in den Bereichen Erzieher, Kinderpfleger, Sozialassistenten und erziehungswissenschaftlich und sozialpädagogisch Hochschulausgebildete, vgl. Rauschenbach; Schilling; Meiner-Teubner (2017). Für andere Arbeitsfelder oder auch die Kinder- und Jugendhilfe stehen vergleichbare Zahlen nicht zur Verfügung.

Über die Ergreifung vereinzelter Strategien der Fachkräftegewinnung allein kann dem wachsenden Fachkräftebedarf nicht mehr begegnet werden. Aus Sicht der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ ist es daher dringend geboten, die Fachkräftegewinnung neu auszurichten und verstärkt die Kinder- und Jugendhilfe als Arbeitsfeld der Zukunft in die gesellschaftliche Wahrnehmung zu rücken. Nur so ist es möglich, die Erwartungen an die Kinder- und Jugendhilfe fachlich verantwortlich zu erfüllen sowie bestehende bzw. zukünftige Rechtsansprüche zu gewährleisten.

2) Dem wachsenden Fachkräftebedarf adäquat begegnen – Handlungsoptionen für Kinder- und Jugendhelferträger

Um dem wachsenden Fachkräftebedarf adäquat begegnen zu können, müssen mit dem Ziel der (Wieder-)Gewinnung, Qualifizierung und Bindung von Fachkräften entlang der verschiedenen Ebenen der Personalentwicklung alle erforderlichen Strategien und Handlungsoptionen ernsthaft ausgelotet und ergriffen werden.

2.1 Berufsorientierung: Die Kinder- und Jugendhilfe als attraktives Berufsfeld präsentieren

Fachkräftegewinnung beginnt mit Angeboten und Maßnahmen der Berufsorientierung in der Schule. Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Fachkräftebedarfs konkurriert die Kinder- und Jugendhilfe mit anderen attraktiven Ausbildungsbereichen und Beschäftigungs-orten. Hier kommt es darauf an, das Berufsfeld in seiner Vielfalt möglicher Tätigkeitsfelder und Einsatzbereiche sichtbar und erlebbar zu machen. Dies erfordert eine gemeinsame Präsenz der verschiedenen Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe in den Angeboten der Berufsorientierung. Konkrete Maßnahmen sind neben Praktika und Besuchen von Schulklassen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe auch spezielle Bildungs- und Zukunftstage für das Berufsfeld. Anstellungsträger und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sollten stärker als bisher an Programmen und Angeboten wie „Boys Day“/„Girls Day“ oder „komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“ mitwirken und so Einblicke in ihre Praxis ermöglichen. Stärker als bisher genutzt werden sollten digitale Kommunikation, Plattformen und Tools¹³, um die Praxis der Berufsorientierung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zeitgemäß weiter zu entwickeln.

¹³ Auf der Website deinerstertag.de beispielsweise können Schülerinnen und Schüler Berufe mit einer VR-Brille „erleben“.

Unter den Trägern der Kinder- und Jugendhilfe gibt es bereits große Erfahrungen, ihr jeweiliges Arbeitsfeld über das breite Angebot der Freiwilligendienste zu präsentieren und damit zur Berufsmotivation und -orientierung junger Menschen beizutragen. Praktika bieten ebenfalls eine gute Gelegenheit, unterschiedliche Berufsfelder und deren Aufgaben kennen zu lernen – wenn sie abwechslungsreich konzipiert sind und gut begleitet werden. Einrichtungen und Träger der Kinder- und Jugendhilfe sollten Praktikumsplätze aktiv anbieten und sich in Ausbildungsführern oder auf Bildungsmessen präsentieren. Die Angebote der regulären Studien- und Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit sind für die Berufsfindung natürlich ebenfalls sehr bedeutsam und sollen nicht unerwähnt bleiben.

Viele Arbeitgeber befassen sich mit der Personalgewinnung erst, wenn offene Stellen nicht nachbesetzt werden können. Nach Ansicht der AGJ ist es daher erforderlich, einen vorausschauenden Ansatz in der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zu verfolgen. Eine Personalplanung, die einen Zeitraum von mehreren Jahren umfasst, kontinuierlich fortgeschrieben wird und aktive Maßnahmen der Berufsorientierung ausweist, ist in Zeiten des wachsenden Fachkräftebedarfes und der Frage nach der Neujustierung der Träger hin zu modernen und professionellen Anbietern sozialer Leistungen unabdingbar.

Für regionale Berufsorientierungsansätze sind regionale Konzepte – entsprechend der örtlichen Bedarfe – zu erarbeiten und umzusetzen. Die Akteure sollten mit einer Vielzahl von Impulssetzungen und Veranstaltungen in die Fläche gehen, diese reflektieren und im Austausch mit anderen Akteuren weiterentwickeln, um beste Praxis zu implementieren und auszubauen. Berufsorientierung hat per se eine hohe Nähe zur Kinder- und Jugendhilfe: Nicht selten sind es Fachkräfte der Jugend- bzw. Jugendsozialarbeit, die das Thema Berufsorientierung zuerst mit einem jungen Menschen thematisieren. Sie sollten deshalb gut informiert, aussagefähig und in Netzwerke der Berufsorientierung eingebunden sein.

Einen Beruf in der Kinder- und Jugendhilfe zu erlernen und zu ergreifen, erfordert es, Stationen der theoretischen und praktischen Ausbildung erfolgreich durchlaufen zu haben. Eine enge und gut abgestimmte Kooperation zwischen Berufsfachschulen, Berufskollegs, Fachschulen, Hochschulen, Universitäten und der Praxis, den freien und öffentlichen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe gehört weiterhin verstärkt auf die Agenda zur Fachkräftegewinnung, -qualifizierung und -bindung. Örtliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe, ob Bildungsbüros oder andere Initiativen auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte, können dafür Impulsgeber sein. Jugendämter sind bzw. werden zunehmend in Kooperationsnetzwerke mit der Bundesagentur für Arbeit und den Jobcentern

eingebunden. Die sich daraus ergebenden Chancen, junge Menschen für einen beruflichen Weg in die Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen, sollten aktiv genutzt werden.

Der AGJ ist es zentrales Anliegen, die Bedeutung der Berufsorientierung hervorzuheben. Kinder- und Jugendhilfeträger sind aufgefordert in ihrem Wirkungsraum und in Kooperationen aktiv zu werden, um junge Menschen für einen beruflichen Weg in der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen.

2.2 Ausbildung und Studium: Erweiterte Ausbildungs- und Studiemöglichkeiten müssen fachliche Standards berücksichtigen

Der wachsende Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe ist Anlass dafür, dass derzeit zahlreiche Akteure der Kinder- und Jugendhilfe den Umfang und die Ausgestaltung der bestehenden einschlägigen Ausbildungs- und Studiengänge hinterfragen und mögliche Veränderungsoptionen diskutieren, fordern oder bereits umsetzen. Vor diesem Hintergrund ist eine differenzierte Untersuchung und Diskussion bezüglich unterschiedlicher Ausbildungs- und Studiengänge sowie deren jeweiliger Voraussetzungen und Inhalte sowie eine Einschätzung der entsprechenden Rahmenbedingungen erforderlich.

Eine solche Analyse steht allerdings vor der Herausforderung, dass eine statistische Erfassung von Ausbildungskapazitäten und damit von Ausbildungs- und Studienplätzen fehlt. Gesicherte Aussagen darüber, in welchem Verhältnis Ausbildungs- und Studienkapazitäten einerseits zu den Ausbildungs- und Studienwünschen der Nachfragenden und andererseits zu dem Fachkräftebedarf innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe stehen, sind angesichts der Vielschichtigkeit der Ausbildungs- und Studiensituation und vor dem Hintergrund fehlender Daten nicht möglich. Tatsächlich haben sich aber noch nie so viele Personen in einer Ausbildung bzw. einem Studium befunden, die bzw. das für eine Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe qualifiziert, wie heute. Dennoch fehlen Fachkräfte in einzelnen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe.

Der Ausbildungsbereich ist extrem unübersichtlich. Ausbildungs- bzw. Studiengänge der Sozialen Arbeit werden sowohl durch öffentliche und private Träger fachschulisch, an Berufsakademien, Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Pädagogischen Hochschulen und auf der universitären Ebene grundständig und berufsbegleitend angeboten.

Die Ausbildung zur Erzieherin ist landesrechtlich geregelt. Es handelt sich um eine schulische Aus- bzw. Weiterbildung, die je nach Bundesland an Fachschulen, Berufsfachschulen,

Berufskollegs und anderen Bildungseinrichtungen erfolgt. Die Dauer der Aus- bzw. Weiterbildung variiert zwischen drei und fünf Jahren. Gegenwärtig gibt es mehr als 500 Ausbildungsorte.

Im Bereich der Sozialen Arbeit existieren über 140 Bachelorstudiengänge mit jeweils sehr unterschiedlichen Studienplatzzahlen an 87 Hochschulen, wobei hier die universitären Studiengänge ebenso wenig mitgezählt werden wie hochgradig spezialisierte Angebote, die keine generalistische Ausbildungsorientierung erkennen lassen. Zählt man alle Ausbildungsorte zusammen, die den Abschluss Soziale Arbeit verleihen, kommt man auf 180 Studiengänge an 92 Hochschulen (81 Fachhochschulen, 7 Universitäten, 1 Kunst-/Musikhochschule, 3 Akademien), wobei auch hier die Universitäten mit erziehungswissenschaftlichen Studiengängen und einem sozialpädagogischen Profil nicht miteingefasst sind. Die Studiengänge an diesen 92 Hochschulen werden in einem Umfang von drei bis 14 Semestern, als Bachelor- und/oder Masterstudiengang in Vollzeit, Teilzeit, dual und/oder berufsbegleitend angeboten.¹⁴ Studiengänge Frühpädagogik/Pädagogik der Kindheit und weitere Studiengänge im Sozial- und Gesundheitswesen komplettieren dieses vielfältige Studienangebot, wobei nicht nur das Studienangebot selbst sehr vielfältig ist, auch die jeweiligen Zulassungsvoraussetzungen (Bildungsabschluss, praktische Vorerfahrungen, numerus clausus) und die Studiendauer sind höchst unterschiedlich geregelt.

Die Diskussion über den wachsenden Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe muss in Bezug auf Ausbildungs- und Studienfragen verschiedene Ebenen in den Blick nehmen. Es ist beispielsweise zu prüfen:

- ob dem wachsenden Fachkräftebedarf über eine Annäherung des Verhältnisses von Ausbildungs- bzw. Studieninteressierten und Ausbildungs- bzw. Studienplatzkapazitäten begegnet werden kann;
- ob neue Zielgruppen durch alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle gewonnen werden können;
- wie viele der Auszubildenden/Studierenden in der Ausbildung/im Studium verbleiben bzw. warum sie ihre Ausbildung/ihr Studium abbrechen.
- sowie was Absolventinnen und Absolventen nach erfolgreichem Abschluss der Qualifizierungsphase machen, ob bspw. von einem Übergang/Verbleib im Feld der Kinder- und Jugendhilfe auszugehen ist.

¹⁴ Mehr Informationen unter: <https://www.studycheck.de/studium/soziale-arbeit/studiengaenge>.

Mit Blick auf alternative Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle ist in der Debatte zu beobachten, dass teilweise unterschiedliche Modelle mit je anderen Voraussetzungen und Implikationen zugrunde gelegt sowie durch verschiedene Interessenlagen geleitet werden. Daher ist eine Sortierung bzw. gegenseitige Verständigung über den jeweiligen Befassungsgegenstand erforderlich:

- Duale Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) heißt, dass hier die Kompetenz beim Bund liegt, die Umsetzung würde einer Kooperation von Berufsschulen und Kammern folgen. Dabei wäre zu klären, was im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe mögliche Äquivalente zu Kammern sein könnten.
- Berufsintegrierend bedeutet, dass die während der Ausbildung/dem Studium bereits vorhandene Handlungspraxis bzw. Anstellung in die Ausbildung/das Studium inhaltlich integriert wird, d. h. Ausbildungs- und Studieninhalte können auf Aufgaben und Anforderungen des Handlungsfelds bezogen und entsprechende Erfahrungen reflektiert werden. Möglich wäre hier in entsprechenden Handlungsfeldern (nur) die Integration der Tätigkeit als Erzieherin bzw. Erzieher in das Studium der Kindheitspädagogik, evtl. auch der Sozialen Arbeit, um eine fachlich wünschenswerte Weiterqualifizierung zu ermöglichen.
- Berufsbegleitend bedeutet demgegenüber, dass durch eine entsprechende Organisation des Ausbildungs-/Studienangebotes eine berufliche Tätigkeit neben der dann längeren Ausbildung/dem längeren Studium möglich ist.
- Hinzu kommen duale Studienangebote, welche den Kriterien des Wissenschaftsrats entsprechen.

Diskussionen über die verstärkte Einführung „dualer“ Ausbildungs- und Studiengänge verkörpern die weit verbreitete Idee, dass vergleichend mit den klassischen dualen Ausbildungsberufen nach BBiG ein Teil der Ausbildung im Betrieb und ein Teil in der Schule stattfindet und die hierfür kennzeichnende Verantwortungsteilung inklusive der Prüfung zwischen Schule (Schüler-Lehrer) und Betrieb (Auszubildende - qualifizierter Meister) auf die Organisation einer fachschulischen Ausbildung/eines Studiums übertragen werden kann. Kontrovers verhandelt wird hier das Verhältnis von Anteilen der Praxiszeiten und Hochschulzeiten. Nicht verhandelbar ist jedoch entlang der Empfehlungen des Wissenschaftsrates die Verantwortung für die Qualifizierung (Zulassung, Prüfung etc.) auf Seiten der Ausbildungsträger. Neben Organisations-, Träger- oder finanziellen Interessen

werden bei dem Versuch der Institutionalisierung solcher Modelle auch gleichstellungspolitische Gründe in dem Sinne angeführt, dass tradierte Frauenberufe ohne Ausbildungsvergütung (aber mit der Zahlung von Schulgeld) gegenüber tradierten Männerberufen mit Ausbildungsvergütung schlechter gestellt werden. „Dual“ bedeutet letztlich i. d. R. ohne Vorqualifizierung eine finanzierte Beschäftigung bei einem Anstellungsträger, z. B. der Kinder- und Jugendhilfe, aufnehmen zu können. Dies hat zum einen neue auch vertraglich abzusichernde Kooperationen zwischen Fachschulen/Hochschulen und Handlungspraxis zur Folge. Zum anderen besteht Klärungsbedarf, was fachlich verantwortbare Aufgaben zum Beginn bzw. im weiteren Verlauf der Ausbildung/des Studiums sind. Benötigt wird eine Verständigung zu den Rahmenbedingungen der Refinanzierung und des Einsatzes von Fachkräften. So muss geklärt werden, wie die Fachkräftevereinbarungen mit den Trägern/Kommunen ausgestaltet sein müssen und in welcher Form eine Anrechenbarkeit auf den Personalschlüssel möglich sein kann bzw. unmöglich ist. Auch zum Verhältnis Praxis- und Hochschulzeiten bei dualen Studiengängen sind Fragen der Organisation und Verzahnung zu beantworten. Ebenso muss geklärt werden, wie die Betreuung der Qualifizierung in der Praxis erfolgt und wie die Rolle der Studierenden als Studierende (gegenüber ihrer Rolle als Beschäftigte bei einem Anstellungsträger) sichergestellt werden kann.

In der Beobachtung aktueller Entwicklungen zeigt sich zudem, dass der Ausbau, insbesondere spezialisierter („dualer“) Ausbildungsangebote mit einer tariflichen Abstufung einhergehen kann, die Spezialisierung auf bestimmte Handlungsfelder eine Abkehr von der Generalisierung zur Folge hat und entsprechende Studiengänge überproportional von Hochschulen in privater Trägerschaft in Kooperation mit den Trägern der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe angeboten werden.

Eine ausstehende systematische Auseinandersetzung mit dem Für und Wider alternativer Ausbildungs- und Studiengänge und damit verbunden eine Verständigung der Disziplin und Profession zu möglichen Herausforderungen (z. B. was sind erwünschte/unerwünschte Neben-/Wirkungen solcher Modelle aus Sicht unterschiedlicher Akteure, welche Mindeststandards sind einzuhalten, inwieweit werden die Auszubildenden/Studierenden auf den Fachkräfteschlüssel angerechnet) ist unter Beteiligung aller Akteure notwendig, um damit langfristig die aufgeworfenen Fragen beantworten zu können.

Weitere Möglichkeiten neben der Förderung alternativer Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten, die dem Mehrbedarf aus Sicht der Ausbildung und des Studienangebots begegnen, sind Aspekte der Nachqualifizierung im Rahmen der Anerkennung von im

Ausland erworbenen Abschlüssen sowie Aktivitäten im Rahmen der beruflichen Weiterbildung/-qualifizierung im Sinne eines qualifizierenden Seiten- bzw. Quereinstiegs (siehe weitere Ausführungen unter 3.5). Entscheidend für die Einschätzung und Förderung solcher Wege ist der Umfang, in dem an fachlichen Ausbildungs- und Studieninhalten festgehalten und ein eventuell eingeschränktes Qualifikationsniveau in seinen Folgen für die tarifliche Eingruppierung den Interessierten gegenüber transparent gemacht wird.

Mit Blick auf die sich bei allen alternativen Modellen insgesamt erhöhenden personellen Bedarfe am Lernort Fach- bzw. Hochschule müssen diese Qualifizierungsangebote auch die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses für alle Ausbildungsorte sichern. Entlang der alternativen Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle (berufsbegleitend, berufsintegrierend oder in dualen Modellen) sind Fragen danach, wie und durch wen Ausbildungskapazitäten auf Seiten der Ausbildungsträger sowie Ausbildungsvergütungen auf Seiten der Anstellungsträger finanziert werden, zwingend zu beantworten.

Bei allen neuen Modellen der Ausbildung/des Studiums und der Einmündung in die Berufspraxis ist bedeutsam, dass eine stärkere Verzahnung der Lernorte und insgesamt die Durchlässigkeit der Bildungsgänge gelingt, so wie sie beispielsweise durch den Beschluss der Kultusministerkonferenz zur Anerkennung der Erzieherinnenausbildung im Umfang von drei Semestern auf ein Bachelorstudium der Sozialen Arbeit vorgesehen ist. Mit Blick auf die Qualifizierungsphase auf Hochschul- bzw. Universitätsebene müssen Generalisierung (auf Bachelor-Ebene) und Spezialisierung (auf Master-Ebene) aufeinander aufbauend gewährleistet werden, damit berufliche Weiterqualifizierung, regionale Mobilität sowie der Wechsel zwischen Handlungsfeldern weiterhin möglich sind. Spezialisierte Ausbildungs- und Studiengänge, die dauerhaft in berufliche Sackgassen führen, entsprechen dem Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe nicht.

Zu berücksichtigen ist insgesamt, dass die Umsetzung singulärer Forderungen immer auch Folgen in anderen Bereichen des Ausbildungssystems sozialpädagogischer Fachkräfte hat. So bedeuten mehr Auszubildende/Studierende mehr Praktikumsstellen, mehr Anleitungsstellen sowie mehr Mentorinnen und Mentoren in der Praktikums- und in der Berufseinmündungsphase; mehr Ausbildungsplätze für Erzieherinnen und Erzieher haben mehr Lehrende an Fachschulen und entsprechende Studienkapazitäten der sozialpädagogischen Lehrerbildung zur Konsequenz. Mehr Fachkräfte in Ballungszentren bedeuten u. a. einen zusätzlichen Bedarf an Wohnungen usw.

2.3 Berufseinmündung: Eine individuelle und konzeptionell gerahmte Einarbeitung gewährleisten

Die Phase der Berufsorientierung beginnt bereits mit der aktiven Gestaltung der Anteile der unterschiedlichen Ausbildungs- und Qualifizierungsprozesse am Lernort Praxis, in der die Einrichtungen und Träger sich bereits gezielt bei den verschiedenen Zielgruppen profilieren können. Hierzu gehört insbesondere eine klare Rollenklärung, d. h. in dieser Phase steht eine begleitende Einarbeitung in zu übernehmende Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Vordergrund. Einsteigende können so Sicherheit in Handlungs-, gemeinsame Arbeits- und Entscheidungsweisen gewinnen, wodurch dem Gefühl der Überforderung, welches häufig früh zum Ausstieg aus dem Beruf führt, entgegengewirkt werden kann. Entsprechende Trainee- und Mentoringprogramme unter Einbezug erfahrener (älterer) Fachkräfte können hier unterstützend wirken. Bereits die Gestaltung einer kompetenzorientierten Stellenausschreibung und der entsprechenden Stellenbesetzung sind als Schlüssel zur Fachkräftegewinnung zu verstehen: Eine fachlich fundierte kompetenzorientierte Ausweisung des konkreten Stellenprofils sowie der Vertrags- und Arbeitsbedingungen, über welche Transparenz zu gegenseitigen Erwartungen hergestellt werden kann, sind hier zentral. Dies sind Aspekte, die nicht nur zu Beginn der Berufsbiografie oft eine zentrale Rolle für die weitere Motivation im Berufsleben und für den Verbleib im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe spielen. Neben den harten – oft fixen – Faktoren, wie z. B. der Bezahlung oder der Arbeitsplatzsicherheit, eröffnen gerade die „weichen“ Faktoren gestaltbare – nicht voraussetzungslose – Spielräume zur Fachkräftegewinnung, -qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung. Hierzu gehören, neben einer grundlegenden konzeptionell gerahmten, zeitlich individuellen, intensiven Einarbeitung in die spezifischen Aufgaben, eine wertschätzende Haltung gegenüber den Einsteigenden sowie familienfreundliche und transparente Arbeitsbedingungen.

Eckpunkte der Einarbeitungskonzepte können sein:

- Hospitationsphasen, ggf. in mehreren Teams, ggf. auch bei Kooperationspartnern und Phasen der Mitarbeit ohne eigene Fallverantwortung,
- Fort- und Weiterbildung zu Beginn der Berufsbiographie ausgehend vorhandener Kompetenzen zur Ermöglichung und Unterstützung der beruflichen Entwicklung: Hier wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die entweder nur auf interne oder externe Wissensvermittlung setzen, oder Mischmodelle, in denen mehrere Kommunen gemeinsam Fortbildungsmodule organisieren und mit internen Referentinnen und Referenten ausstatten,

- Feedbackgespräche zur Reflexion von Erfahrungen: So wird darauf hingewiesen, dass „die Zufriedenheit mit der Selbständigkeit 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.¹⁵ 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, beispielsweise im Rahmen von HzE-Fällen in den ersten Monaten.¹⁶

Und schließlich müssen sich auch künftige Anstellungsträger bei ihrer Werbung um neue Fachkräfte attraktiv präsentieren. Viele Bewerberinnen und Bewerber informieren sich über ihre möglichen Arbeitgeber und lassen diese Informationen sowie das Erscheinungsbild des Arbeitgebers 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) die Vermittlung von Sinn und Motivation für diese Tätigkeit sowie die Darstellung von möglichen Alleinstellungsmerkmalen.

2.4 Binden und Wiedergewinnen: Berufliche Perspektiven und bessere Vergütung ermöglichen

Die Bindung und Wiedergewinnung von Fachkräften innerhalb der Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe muss im Rahmen der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert einnehmen. Im Vordergrund sollten dabei die Individuen und deren diverse Arbeitsplätze, Lebenssituationen, Bedürfnisse und Wünsche sowie damit verbundene Aufgaben und Herausforderungen stehen. Die Arbeit der Fachkräfte und Ehrenamtlichen findet an sehr unterschiedlichen Orten, häufig in körperlich anstrengenden und psychisch belastenden

¹⁵ Klomann, V. (2016): Arbeitszufriedenheit sowie Stress- und Beanspruchungserleben in den Sozialen Diensten der Jugendämter, in: Unsere Jugend 10/2016, S. 411 – 419.

¹⁶ AGJ-Positionspapier (2017): „Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente“.

Situationen und zu unterschiedlichen Zeiten statt: im Schichtdienst, zeitlich flexibel, draußen und drinnen, innewohnend, halbtags oder in Vollzeit etc. Sie ist zugleich kreativitätsförderlich, sinnstiftend und passgenau für die beschäftigten Fachkräfte. Für die Förderung der Entwicklung der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe und ihre Bindung an die Arbeitsstelle bedarf es daher verschiedener Strategien und Instrumente der Personalentwicklung, die im Folgenden erläutert werden.

Grundsätzlich sieht die AGJ das Konzept des Lebenslangen bzw. Lebensbegleitenden Lernens als Ausgangslage für Überlegungen zu einer kompetenzorientierten Personalentwicklung. Die Umsetzung des Konzepts des Lebenslangen Lernens geht einher mit diversen Faktoren, die eine Bindung an den Arbeitsplatz fördern, welche hier beispielhaft aufgeführt werden sollen. Das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steht stark im Zusammenhang mit dem allgemeinen Betriebsklima, d. h. mit Fragen, wie sich der Umgang innerhalb des Kollegiums gestaltet, wie dieser mit der Geschäftsführung/Leitung gepflegt wird, und welches Arbeitsklima zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden allgemein herrscht. Ein wichtiger Haltefaktor ist die Beteiligungskultur in der Einrichtung, d. h. die Möglichkeit, Abläufe, Regeln, Verfahrensweisen und Inhalte mitzubestimmen. Die Erfahrung, dass die eigenen Ideen und Wünsche ernst genommen werden und in Handlungspraxis überführt werden können, begünstigt zum einen das Arbeitsklima und zum anderen die Partizipationskultur der gesamten Einrichtung und des Angebots. Die Qualität am Arbeitsplatz steigt für Beschäftigte außerdem durch genügend Zeit für pädagogische Arbeit, eine Anerkennungskultur und genügend Personal (Personalschlüssel). Wertgeschätzt fühlen Mitarbeitende sich zudem durch eine angemessene Bezahlung, die ihnen ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht.

Zusätzlich befördern regelmäßige Supervision, Coaching und Beratung wie auch Teamentwicklungsmaßnahmen und der kollegiale Austausch im Arbeitsalltag den Fachkräften eine Entlastung und verhindern langfristig das Ausbrennen von Mitarbeitenden. Hier kann der Arbeitgeber mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement ansetzen und ganzheitliche Angebote für die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz schaffen. Des Weiteren wird das Klima durch stabile und gute Rahmenbedingungen positiv beeinflusst, z. B. durch einen gesicherten Arbeitsplatz. Flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Lebens- und familiären Aufgaben mit den beruflichen Aktivitäten besser abzustimmen. Insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe, wo Fachkräfte andere Familien entlasten und unterstützen, sollte auch für sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich sein. Hierfür müssen passende Konzepte entwickelt werden. Die

Möglichkeit, ihr Leben selbst gut organisieren zu können und dabei unterstützt zu werden, kann ein wesentlicher Haltefaktor für die Fachkräfte sein. Besonders wichtig sind daher verbindliche Angebote für Personen, die nach längerer Krankheit oder Elternzeit wieder in den Beruf einsteigen oder die bereits ein fortgeschrittenes Berufsalter erreicht haben. Flexibel zwischen Teilzeit und Vollzeit wählen zu können, bringt Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sofern die Voraussetzungen insbesondere einer gesicherten Finanzierung gegeben sind. Auch wenn die Potenziale für die Wiedergewinnung von aus dem Arbeitsfeld ausgeschiedenen Fachkräften bereits ausgeschöpft scheinen, sind Konzepte für die individuelle Begleitung von Familienphasen oder eine Begleitung von Ausstiegsphasen von Mitarbeitenden trotz alledem wichtig. Sie zeigen die persönliche Wertschätzung für deren Arbeitsleistungen und unterstützen den perspektivischen Wiedereinstieg in das spezifische Arbeitsfeld.

Positiv für die Bindung an die Arbeitsstelle wirkt sich außerdem aus, wenn sich Fachkräfte beständig gefordert fühlen und Neues erlernen können. Fehlen Erfahrungen der Selbstwirksamkeit und Entwicklungsoptionen – z. B. durch Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme – werden Menschen in ihrem Arbeitsumfeld unzufrieden und schauen sich nach einem anderen Arbeitsplatz um. Um die Arbeitsstelle attraktiv und die Motivation hoch zu halten, sind Anstellungsträger in der Kinder- und Jugendhilfe gefordert, ihren Mitarbeitenden Fort- und Weiterbildungsangebote zu ermöglichen und sie individuell dabei zu unterstützen, ihre Interessen und Kompetenzen (weiter-)auszubilden. Dies geht einher mit einer individuellen Karriereplanung, welche in regelmäßigen Gesprächen mit Mitarbeitenden durchgeführt werden sollte.

Eine kompetenzorientierte Personalentwicklung orientiert sich dabei an den Kompetenzen der Mitarbeitenden, arbeitet mit Kompetenzkatalogen und legt anhand dieser ein Anforderungsprofil (Soll-Profil) und ein Kompetenzprofil (Ist-Profil) für jede Person fest. Auf diese Art können einzelne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wie auch In-House-Schulungen für ganze Teams gesteuert werden. Eine individuelle Entwicklungs- und Karriereplanung ist ein Gewinn für beide Seiten. Die Perspektive, langfristig andere oder neue Aufgaben zu übernehmen und mehr in verantwortliche Tätigkeiten eingebunden zu sein, ist für viele Menschen ein weiterer Haltefaktor in einer Organisation. Darüber hinaus sollte die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt überlegen, wie sie Kinder- und Jugendhilfe-Karrieren arbeitsfeldübergreifend ermöglichen kann, z. B. durch Trainee-Programme oder durch die Möglichkeit, in andere Arbeitsfelder hineinzuschauen. Durch Fort- und

Weiterbildung in der eigenen Einrichtung können Mitarbeitende spezielles Wissen entwickeln, um das Arbeitsfeld zu wechseln oder im originären Arbeitsfeld selbst aufzusteigen. Kompetenzorientierte Personalentwicklungskonzepte sollten neben weiteren Faktoren auch berücksichtigen, in welcher Lebenslage sich die Mitarbeitenden gerade befinden bzw. welche Bedürfnisse daraus entstehen. Dies sollte in Personalentwicklungskonzepten und die alltägliche Arbeit einbezogen und Mitarbeitende individuell unterstützt und beraten werden. Langfristig hat dies positive Auswirkungen und steigert die Attraktivität des Arbeitgebers wie auch die Stimmung im Team. Diversität im Team in Personal- und Teamentwicklungskonzepten zu berücksichtigen, ermöglicht es, die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden besser zu nutzen. Zum Beispiel können ältere und jüngere Mitarbeitende sich gegenseitig unterstützen.

2.5 Neue Fachkräfte durch qualifizierten Quer- und Seiteneinstieg mit auskömmlicher Vergütung gewinnen

Seit Jahren gehört die Gewinnung von sogenannten Quer- und Seiteneinsteigenden zur erfolgreichen Strategie, neue Mitarbeitende für die Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen. Gelingensbedingungen dafür sind allerdings nach Ansicht der AGJ:

- die Begleitung des Zugangs ins Berufsfeld über ein qualifiziertes Praxismentoring,
- eine verbesserte Kooperation der Lernorte Theorie und Praxis sowie
- eine auskömmliche Vergütung (ggf. ohne Anrechnung auf den Personalschlüssel).

Es zeigt sich, dass über diesen Zugang Beschäftigtengruppen auch ganz anderer Berufsbranchen erreicht werden. Die sich beruflich neu orientierenden Personen zeichnet eine sehr hohe Motivation aus. In der Regel sind es ganz bewusst getroffene Entscheidungen, sich neu in Richtung der Kinder- und Jugendhilfe zu orientieren. Sie sind bereit, sich im Sinne des Lebensbegleitenden Lernens weiter zu qualifizieren. Sie bringen darüber hinaus Kompetenzen und wertvolle Erfahrungen mit, die im Feld der Kinder- und Jugendhilfe gewinnbringend eingesetzt werden können. Den Quer- und Seiteneinsteigenden den Weg der beruflichen Neuorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe zu öffnen, sollte dabei nicht nur auf formale Bildungsabschlüsse abheben, sondern durch valide Kompetenzfeststellungsverfahren ausgebaut werden.

- Unter Quereinsteigenden subsummiert die AGJ Berufsgruppen, die eher fern der Kinder- und Jugendhilfe stehen. Sie benötigen in Theorie und Praxis eine grundlegende Qualifikation.

- Seiteneinsteigende haben zur Kinder- und Jugendhilfe eine berufsnaher Ausbildung und können mit einer kompetenzorientierten Weiterqualifizierung schneller ihren beruflichen Weg in die Kinder- und Jugendhilfe finden und festigen.

Die Entwicklung in den Bundesländern ist unterschiedlich. Erfolgreich praktizierte Modelle sollten mit eventuellen Anpassungen übernommen werden.

Die Beantwortung der Frage, inwieweit Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit beruflich zur Kinder- und Jugendhilfe hin orientiert werden können, ist herausfordernd. Ausgangspunkt ist dabei – wie bei anderen auch – die Feststellung der persönlichen Eignung. Finden sich hierbei gute Voraussetzungen, bieten soziale Träger (z. B. von Familienzentren) – ein Einstiegsfeld mit Wertschätzung und starker Ressourcenaktivierung. Dies kann Wege für den beruflichen (Wieder-)Einstieg von Menschen öffnen – auch in der Kinder- und Jugendhilfe. Der AGJ ist es zentrales Anliegen, dass Quer- und Seiteneinsteigende in einer angemessenen Zeit den Ansprüchen des Fachkräftegebots entsprechen und sie dazu in die Lage versetzt werden, der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien gerecht werden zu können.

4. Fazit

Um dem wachsenden Fachkräftebedarf gerecht werden und die drohende Personallücke zumindest verkleinern zu können, muss das Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur (junge) Menschen gewinnen, begeistern, qualifizieren und halten. Aus Sicht der AGJ ist es dringend geboten, punktuelle Strategien der Fachkräftegewinnung bzw. Personalentwicklung – sowohl auf qualitativer und quantitativer Ebene – im Rahmen einer Gesamtstrategie zu bündeln und aufeinander abzustimmen. Eine solche koordinierte Strategie muss alle Handlungsfelder und angrenzenden Schnittstellen umfassen. Eine wichtige Voraussetzung ist das Eingehen von (regionalen) Verantwortungsgemeinschaften, in der sich alle Akteure – jenseits von Zuständigkeitszuweisungen – selbst in die Pflicht nehmen und die vor ihnen liegenden (regionalen) Herausforderungen angehen, entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und Ressourcen bereitstellen.

In einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive ist eine stärkere Wertschätzung und bessere Sichtbarkeit des Praxisfeldes der Kinder- und Jugendhilfe zentral wichtig – zu der auch eine angemessene Vergütung pädagogischer Fachkräfte gehört.

Politische Ziele und vorhandene Ressourcen aufeinander abstimmen

Zwischen Akteuren der Fachpraxis der Kinder- und Jugendhilfe und Vertreterinnen und Vertretern der Politik muss eine ehrliche Auseinandersetzung darüber stattfinden, welche politischen Ziele mit welchen vorhandenen personellen und materiellen Ressourcen umgesetzt werden sollen. Nur so können bereits gewährte bzw. geplante Rechtsansprüche¹⁷ sowie dem Grunde nach als erforderlich erachtete Angebote¹⁸ auch tatsächlich gewährleistet bzw. angeboten werden.

Die Entwicklung neuer kooperativer Lösungen und Finanzierungsmodelle für Träger der Kinder- und Jugendhilfe muss maßgeblich unterstützt werden, u. a. damit ein geregeltes System von Weiterbildungen für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe etabliert werden kann.

Die Gewinnung von potentiellen ausländischen Fachkräften sollte über entsprechende Gesetze gefördert werden, damit mehr Menschen für eine Ausbildung/ein Studium bzw. als Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe gewonnen werden können. In dem Zusammenhang ist auch die Beförderung der Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen zu sehen.

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse wirken sich negativ auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz aus. Gewährleistet werden muss daher eine Verbesserung der Bezahlung – auch mit Blick auf die Konkurrenz zu anderen Berufsfeldern.

Verbindliche Grundsätze und Standards für Ausbildung und Studium erhalten

Mit Blick auf Ausbildung und Studium sowie Quer- und Seiteneinstiege sieht die AGJ keinen Anlass, die Struktur der jeweiligen Qualifizierungsmodelle grundsätzlich zu verändern. Umgestaltungen auf diesem Gebiet sollten sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

- an den geltenden fachlichen Standards, d. h. der Rahmenvereinbarung der Kultusministerkonferenz über Fachschulen und Fachakademien von 2002 (in der Fassung von 2017), den Anforderungen des länderübergreifenden Lehrplans und des

¹⁷ Gemeint sind hier der Rechtsanspruch für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr auf einen Kinderbetreuungsplatz, der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung im Grundschulalter bis 2025 sowie Ansprüche, die sich aus dem Bundeskinderschutzgesetz, dem „Gesetz zur Verbesserung der Unterbringung, Versorgung und Betreuung ausländischer Kinder und Jugendlicher“ oder dem Paradigma „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“ ergeben.

¹⁸ Wie der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit.

kompetenzorientierten Qualifikationsprofils von 2012, dem Qualifikationsrahmen Sozialer Arbeit);

- an der generalistischen Ausrichtung der Ausbildung/des Studiums (Generalisierung und Spezialisierung schließen sich hierbei nicht aus, müssen aber aufeinander aufbauen)¹⁹;
- an einer starken Verzahnung von Theorie und Praxis (im Sinne einer guten Kooperation der Lernorte, eines qualifizierten Praxismentorings bei Einmündung ins Feld etc.);
- an dem Grundsatz der Verantwortung für die Qualifizierung (Zulassungen und Prüfungen etc.) auf Seiten der Ausbildungsträger;
- an der Einstufung des Abschlusses auf Level 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens;
- an dem Grundsatz der Ermöglichung von Bildungsmobilität und Durchlässigkeit (Vermeidung von Sackgassenausbildungen)²⁰.

Alternative Qualifizierungsmodelle²¹, die sich an den oben genannten fachlichen Standards orientieren, sollten weiter ausgebaut, aber auch aufeinander abstimmt werden. Es ist darüber nachzudenken, inwieweit perspektivisch eine auskömmliche Vergütung der Auszubildenden/Studierenden ohne Anrechnung auf den Personalschlüssel gewährleistet werden kann. Dadurch wäre es auch möglich:

- all denjenigen, die einen Umstieg in das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe erwägen, trotz unterschiedlicher Startvoraussetzungen und Lebensalter eine individuelle Bildungsplanung zu ermöglichen;
- damit ggf. mehr Zielgruppen für das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen sowie
- die fachlichen Standards der Kinder- und Jugendhilfe zu erhalten.

¹⁹ Die Generalisierung der Qualifizierungsformate darf 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, d. h. Generalisierung (auf Bachelor-Ebene) und Spezialisierung (auf Master-Ebene).

²⁰ Gemeint sind hier bspw. auf Hochschulebene der Bachelor Jugendarbeit oder die Ausbildung zum/r staatlich anerkannten/r Erzieher/in für 0 – 10-Jährige (Mecklenburg-Vorpommern).

²¹ Beispielsweise die berufsbegleitende Erzieherausbildung in Berlin, die praxisintegrierte Erzieherausbildung (Pia) in Baden-Württemberg oder die Erzieherausbildung mit optimierten Praxisphasen (OptiPrax) in Bayern.

Ausbildungs- und Studienorganisationsmodelle, die nur auf eine schnelle und passgenaue Gewinnung von Fachkräften zielen, bewertet die AGJ sehr kritisch. In jedem Fall müssen die damit verbundenen Implikationen (niedrigere tarifliche Eingruppierung, Einschränkung der Bildungsmobilität u. ä.) den Studien- und Ausbildungsinteressierten gegenüber transparent gemacht werden.

Optionen für die Erweiterung der Ausbildungskapazitäten ausloten

Darüber hinaus sind nach Ansicht der AGJ folgende Wege der Gewinnung von Fachkräften exemplarisch denkbar (analog des Zwischenrufs der AGJ-Mitgliedergruppe „Personal und Qualifizierung“):

- die spezifische und anlassbezogene Anrechnung von Vorwissen und Kompetenzen auf die Ausbildung/das Studium durch dafür autorisierte Bildungsinstitutionen – unabhängig von definierten Verkürzungstatbeständen in den Ausbildungs- und Prüfungsordnungen²²;
- die Flexibilisierung des Ausbildungsbeginns an den Fachschulen (mehrfach jährlich);
- trotz Beibehaltung der generalistischen Ausrichtung die Möglichkeit der Profilbildung innerhalb der Ausbildung auch an Fachschulen, um andere Zielgruppen anzusprechen, z. B. Erzieherausbildung mit bewegungs- und sportpädagogischem Profil, mit naturpädagogischem Profil etc.);
- die Gewährleistung von Förderung, Vergütung bzw. Gehalt während der Ausbildung (bspw. auch Änderung der Regelungen des Aufstiegs-BAFöGs, damit Praktika nicht zum Ende oder zur Unterbrechung der Zahlungen führen);
- die Sicherstellung eines barrierefreien Angebots von Anpassungsstudiengängen bzw. Anpassungsqualifizierungen zur Erreichung der staatlichen Anerkennung für ausländische Fachkräfte.²³

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gehören zusammen

Personalentwicklung im Sinne der (Wieder-)Gewinnung, (Weiter-)Qualifizierung und Bindung von Fachkräften ist erfolgreich, wenn sie vorausschauend und nachhaltig gestaltet und nicht

²² Siehe hierzu auch AGJ-Zwischenruf „Spezifische und anlassbezogene Anrechnung informell und non-formal erworbener Kompetenzen in der Kinder- und Jugendhilfe ermöglichen – Europäische Impulse nutzen und erfahrbar machen!“, (Beschlussfassung im Dezember 2018).

²³ Siehe auch AGJ-Positionspapier „Berufliche Integration für alle zugewanderten Fachkräfte ermöglichen! – Zur Anerkennung von im Ausland erworbenen sozialpädagogischen Berufsqualifikationen (Dezember 2015).

nur auf die individuelle Begleitung einzelner Mitarbeitenden ausgerichtet ist. In diesem Sinne hält die AGJ mit Blick auf die Anstellungsträger folgende Aspekte für erforderlich:

- Um junge Menschen im Zuge ihrer Berufsorientierung für das Arbeitsfeld gewinnen zu können, muss die Kinder- und Jugendhilfe möglichst frühzeitig und gemeinsam, in ihrer Vielfalt und als potentieller Anstellungsträger in unterschiedlichen Formen (Praktika, Messen, Bildungsführer etc.) sichtbar werden und die Attraktivität und Perspektiven des Berufsfeldes herausstellen. Stärker als bisher sollten digitale Kommunikation, Plattformen und Tools genutzt werden.
- Anstellungsträger müssen kompetenzorientierte personenbezogene Personalentwicklungskonzepte entwickeln, die kontinuierlich fortgeschrieben werden.
- Um Fachkräfte langfristig zu halten, braucht es mehr Flexibilität zwischen Arbeits- und Lebenszeit. Geeignet sind Arbeitszeitkonten, um für einen längeren Zeitraum Flexibilität in der Arbeitszeit zu ermöglichen (Anrechnung für Stundenreduzierung, Sabbaticals, früherer Rentenausschied). Dafür brauchen Träger der Kinder- und Jugendhilfe eine gesicherte Finanzierung ihrer Angebote.
- Erforderlich ist die Etablierung eines geregelten Systems von Weiterbildungen für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe, das berufliche Perspektiven ermöglicht und bessere Vergütungen eröffnet (exemplarisch: Funktionsstellen für „Sprachexperten und Sprachexpertinnen für alltagsintegrierte sprachliche Bildung“ etc. oder Leitungsqualifikationen).
- Besondere Anstrengungen in Richtung Sicherheit des Arbeitsplatzes und individuelle Anreize passend zur Situation der Arbeitnehmenden sollten unternommen werden (z. B. Unterstützung durch einen Kita-Platz oder bei der Wohnungssuche, Dienstwagen in Flächengebieten oder Prämien etc.), da sich dies positiv auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz auswirkt.
- Arbeitgeber in der Kinder- und Jugendhilfe müssen sich selbst weiterqualifizieren und Strategien ihres Personalmanagements ausbauen. Eine Finanzierung für Fort- und Weiterbildungsangebote muss ermöglicht werden, damit Arbeitgeber Entwicklungs- und Karriereplanung gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden gestalten können.
- Um Mitarbeitende in der Auseinandersetzung ihrer zum Teil belastenden Erfahrungen zu unterstützen und damit die psychischen Belastungen zu reduzieren, sind eine qualifizierte Berufseinmündung zu Beginn der Beschäftigung sowie im weiteren Verlauf Angebote wie regelmäßige Supervision, Coaching und kollegiale Fallberatung durch den Arbeitgeber zu organisieren und zu finanzieren.

- Teilhabe und Mitbestimmung im Arbeitsalltag sind wesentlich für Selbstwirksamkeitserfahrungen von Mitarbeitenden. Partizipation im pädagogischen Alltag umzusetzen, setzt dies voraus.
- Ein hohes Maß an Eigenverantwortung bzw. Selbstorganisation und eine hohe Teamkultur für die Arbeitnehmenden steigert deren Motivation.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (Rückenschule, Sportangebote, etc.) lindert die Belastung der Beschäftigten und fördert die Bindung an den Arbeitsplatz.
- Eine Vernetzung und ein Austausch – auch träger- und arbeitsfeldübergreifend – sollte ermöglicht werden.

Forschungslücken schließen

In ihrer Befassung mit der Frage des wachsenden Fachkräftebedarfs in der Kinder- und Jugendhilfe hat die AGJ verschiedene Leerstellen in der bisherigen Forschung identifiziert. Um in Zukunft validere Aussagen zum zukünftigen Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe sowie zu adäquaten Strategien der Personalentwicklung treffen zu können, möchte die AGJ daher anregen, zu prüfen, inwieweit eine breiter angelegte Forschung zu folgenden Fragestellungen und Aspekten sinnvoll und möglich erscheint:

- zur Berechnung des zukünftigen Personalbedarfs an pädagogischen Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe bzw. in den einzelnen Handlungsfeldern;
- bezogen auf die statistische Erfassung von Ausbildungskapazitäten und damit von Ausbildungs- und Studienplätzen – sowohl bundesweit als auch standortspezifisch)
- dem gegenübergestellt die Erhebung von Zahlen zu Ausbildungs- und Studieninteressierten bzw. -desinteressierten (bundesweit sowie differenziert nach Standorten);
- mit Blick auf Abbruchquoten von Auszubildenden/Studierenden während der Qualifizierungsphase;
- bezogen auf den Verbleib im bzw. Ausschied aus dem Beruf bzw. Arbeitsfeld nach erfolgreichem Abschluss der Qualifizierungsphase (bspw. Einmündung in das Feld der Kinder- und Jugendhilfe oder Weiterqualifizierung für andere Bereiche, z. B. Altenpflege, oder psychologischen/therapeutischen Arbeitsfeld, z. B. Kinder- und Jugendpsychotherapeuten²⁴;

²⁴ Beispielsweise dient der Abschluss in Pädagogik oder Sozialpädagogik oder teilweise in Heilpädagogik als Zugangsvoraussetzung für die Kinder- und Jugendpsychotherapeuten-Ausbildung.

- hinsichtlich der Generierung von Wissen über die Werte und Motivationslagen der Fachkräfte, in der Kinder- und Jugendhilfe zu arbeiten (etwas Sinnvolles zu tun, mit anderen Menschen zu arbeiten, etwas zu verändern) bzw. warum sie aus dem – Arbeitsfeld ausscheiden (bspw. aufgrund psychischer Belastungsstörungen, besserer Bezahlung in anderen Bereichen innerhalb oder außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe)
- über den Stellenwert und Motivlagen der Personalentwicklung bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe;
- inwiefern Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreich gestaltet werden können;
- welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte geeignet erscheinen und
- inwieweit individuelle (z. B. Persönlichkeit), organisationale (z. B. Organisationsklima) und fort- und weiterbildungsbezogene (z. B. Trainerqualifikation) Faktoren einen Einfluss auf Erfolgskriterien von Fort- und Weiterbildungen (z. B. Fort- und Weiterbildungsleistung, Transfer) haben.

Vorstand der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

Berlin, 06./07. Dezember 2018