
FACHKRÄFTE in der MANGEL?!

Fachkräfteentwicklung in den erzieherischen Hilfen
am 25. September 2023 an der TU Dortmund

Dokumentation zur Fachtagung



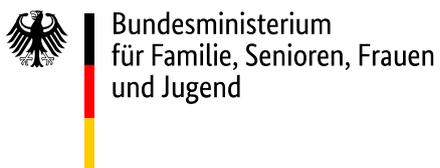
IGFH Internationale
Gesellschaft für
erzieherische Hilfen

Impressum



Galvanistraße 30
60486 Frankfurt am Main
069 633986-0 | igfh@igfh.de
www.igfh.de

gefördert vom:



Januar 2024

Inhalt

I.	Perspektiven aus der Wissenschaft, dem Care Leaver Netzwerk und der Praxis	5
1.	Fachkräftegewinnung – Fachkräftebindung – Qualitätssicherung	5
2.	Organisationskultur und -entwicklung	6
3.	Care Leaver Netzwerk Dortmund: Was brauchen und erwarten junge Menschen in den Erziehungshilfen von Fachkräften?	7
4.	Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Erziehungshilfen aus Sicht von Fachkräften - Auswertung einer Online-Umfrage der IGfH.....	8
II.	Dialogforen – Miteinander ins Gespräch kommen	11
1.	Forum 1: Qualifizierungsanforderungen an Fachkräfte heute	11
2.	Forum 2: Anforderungen an Ausbildung von Fachkräften	13
3.	Forum 3: Strukturelle Anforderungen und notwendige Bedingungen in Organisationen zur Förderung von Fachkräften	16
4.	Forum 4: Die Begleitung und Förderung des Berufseinstieges von Fachkräften	18
III.	Weiterführende Perspektiven und Ideen im Umgang mit dem Fachkräftemangel	23
1.	Abschlussdiskussion: Was ist zu tun?.....	23
2.	Tagungsbericht zum Fachtag „FACHKRÄFTE in der MANGEL“?! Fachkräfteentwicklung in den Erzieherischen Hilfen am 25.09.2023 in Dortmund im Forum Erziehungshilfen 5/23	26

Tagungsprogramm

❖ **Begrüßung und kurze Einführung in das Tagungsthema**

Prof. Dr. Gaby Flößer (Technische Universität Dortmund)

Prof. Dr. Dirk Nüsken (Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum/Vorstand IGfH)

❖ **Was junge Menschen in den Erziehungshilfen von Fachkräften brauchen und erwarten**

Fortune Walitza-Ndam, Yacouba Coulibaly, Chantal Conte

❖ **Die Situation von Fachkräften in den Hilfen zur Erziehung Perspektiven der Fachkräfte – Auswertung einer Online-Umfrage der IGfH**

Walburga Hirschbeck

❖ **Dialogforen – Miteinander ins Gespräch kommen**

Forum 1: Qualifizierungsanforderungen an Fachkräfte heute

Moderation: Prof. Dr. Jack Weber und Graham Lewis

Forum 2: Anforderungen an Ausbildung von Fachkräften

Moderation: Prof. Dr. Kerima Kostka, Wolfgang Rosenkötter und Carmen Rüth

Forum 3: Strukturelle Anforderungen und notwendige Bedingungen in Organisationen zur Förderung von Fachkräften

Moderation: Stefan Wutzke, Prof. Dr. Dirk Nüsken und Lisa Marie Erlemann

Forum 4: Die Begleitung und Förderung des Berufseinstieges von Fachkräften

Moderation: Matthias Vollhase, Katrin Riedl und Dr. Samuel Keller

❖ **Abschlussdiskussion: Was ist zu tun? Ein Gespräch über die Ergebnisse der Tagung und weitere Aufgaben**

- Katharina Höffken, Careleaver e.V.
- Judith Pöckler-von Lingen, PiB Pflegekinder in Bremen / Vorstand IGfH
- Dolf Mehring, Ehemaliger Leiter des Jugendamtes in Bochum
- Hartmut Rotermund, Einrichtungsleiter der Alida Schmidt-Stiftung in Hamburg / IGfH Delegiertenversammlung
- Josef Koch, Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen, Frankfurt a.M., Moderation

Tagesmoderation: Josef Koch, IGfH, Frankfurt am Main

I. Perspektiven aus der Wissenschaft, dem Care Leaver Netzwerk und der Praxis

1. Fachkräftegewinnung – Fachkräftebindung – Qualitätssicherung

Gaby Flößer, Technische Universität Dortmund

Gaby Flößer machte sich in ihrem Einführungsvortrag für drei Dimensionen im Kontext des Fachkräftemangels stark

- a) **Fachkräftegewinnung:** Zum einen wirbt Gaby Flößer dafür, das Bild der Kinder- und Jugendhilfe positiver zu besetzen und Werbung für das Arbeitsfeld zu machen. Sie sieht es als Aufgabe, die Krisenstimmung abzubauen sowie Kinder und Jugendliche nicht als Krise zu betrachten. Dazu gehöre auch, als Einrichtungen in Konkurrenz miteinander zu gehen und die sinnvolle und wertvolle Arbeit wieder mehr in den Vordergrund zu rücken. Die Wahrnehmung der Kinder- und Jugendhilfe stehe in enger Verbindung zur Stellung des Werts von Kindern in der Gesellschaft. Gaby Flößer spricht sich dafür aus, Kinder als Subjekte zu betrachten und hebt das Recht auf Bildung, statt auf Unterricht hervor. Dafür müssen Erwachsene entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Es brauche in der gesellschaftlichen Wahrnehmung die Korrektur, dass Kinder nicht die Krise darstellen.
- b) Um **Fachkräfte zu binden** seien gute Arbeitsbedingungen wichtig sowie die Eröffnung von Perspektiven für Fachkräfte auch außerhalb einer einzigen Einrichtung oder eines bestimmten Arbeitsbereichs. In diesem Zusammenhang hebt Gaby Flößer die Notwendigkeit von Weiterbildung und Qualifizierung hervor. Darüber hinaus sei eine faire Bezahlung, die Tariferhöhungen als notwendige Anpassungen miteinschließt, grundlegend. Weiterhin könnten Arbeitsbedingungen durch entfristete Arbeitsverträge und mehr Vollzeitstellen, jedoch auch durch mehr flexible Teilzeitmodelle verbessert werden.
- c) Schließlich macht sich Gaby Flößer trotz oder im Kontext des Fachkräftemangels für die **Qualitätssicherung** stark. Es bestehe die Gefahr einer Abwärtsspirale des fachlichen Handelns, die Tür und Tor für nicht einschlägig qualifizierte Menschen öffne. Hinzu kommen sinkende Studierendenzahlen, wodurch auch zukünftig ein Fachkräftemangel bestehen bleibe. Es brauche vielmehr reflexive Schleifen für eine gute Fachlichkeit. Aufgrund des immensen Bedarfs an ausgebildeten Fachkräften werde Druck auf Universitäten ausgeübt, Ausbildungsprogramme für Quereinsteiger*innen aufzusetzen. Entsprechende „Fachkräfte“ seien nach diesen Programmen jedoch nicht breit für alle Arbeitsfelder der sozialen Arbeit ausgebildet.

2. Organisationskultur und -entwicklung

Dirk Nüsken, Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe

Dirk Nüsken weist in seiner Einführung darauf hin, dass der Fachkräftemangel bereits in den Nullerjahren beispielsweise durch Studien von Stefan Sell¹ angekündigt wurde. Vor dem Hintergrund aktueller akuter Krisen wurde das strukturelle Problem aus den Augen verloren. Umso wichtiger sei es daher, heutige Fachkräfte, ihre Arbeit und Erziehungshilfen als Beruf zu würdigen. Dirk Nüsken prognostiziert, dass die Hilfen zur Erziehung in den nächsten vier bis sieben Jahren in und mit einer Mangelwirtschaft leben werden müssen. In dieser Zeit sei es umso wichtiger, sich trotz oder gerade wegen der gemeinsamen Kraftanstrengungen, Zeit für eine grundsätzliche Reflektion zu nehmen. In diesem Rahmen können Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten auf ihre fachlichen Standards überprüft werden. Weiterhin müsse dabei auch der Umgang mit der Personalsituation reflektiert werden. Wenngleich (fast) alle Träger Personal suchen, gebe es dennoch Unterschiede zwischen den Organisationen. Ob eine Organisation fünf bis zehn Prozent oder 30 Prozent unbesetzte Stellen hat, hänge mit der Investition in das Personal zusammen. In diesem Zuge können sogenannte atmende Modelle eine Möglichkeit sein, einen Umgang mit dem Fachkräftemangel darzustellen, der auch die Bedarfe von bestehenden Fachkräften ernst nimmt.

¹ Sell, Stefan (2010): Fachkraft-Kind-Relation und Personalschlüssel als zentrale Stellschrauben einer qualitätsorientierten Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen. Expertise zu den Vorschlägen der Gewerkschaft ver.di im Entwurf eines „Gesetzes zur Erziehung und Bildung in Tageseinrichtungen für Kinder“ (GEBT)“ für Nordrhein-Westfalen. Remagener Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 03-2010, Remagen.

Sell, Stefan und Kersting, Anne (2010): Gibt es einen (drohenden) Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz? Eine empirische Untersuchung zum Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. Kurzdarstellung der Hauptergebnisse einer Studie im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz. Remagener Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 04-2010, Remagen.

3. Care Leaver Netzwerk Dortmund: Was brauchen und erwarten junge Menschen in den Erziehungshilfen von Fachkräften?

Fortune Walitza-Ndam, GrünBau sowie Yacouba Coulibaly, Sozialarbeiter und Chantal Conte, Erzieherin

Die Referent*innen betonen, dass das Care Leaver Netzwerk eine Antwort auf den Fachkräftemangel darstelle. Beispielsweise seien die Peer-to-Peer-Sprechstunden als ambulante Hilfen eine Möglichkeit für Care Leaver*innen, Hilfe zu erhalten, die sie im System der Jugendhilfe nicht erfahren. Diese ehrenamtliche Struktur sei jedoch keine Lösung, sondern ein Umgang mit dem Problem. In ihrem Positionspapier aus diesem Jahr stellt das Care Leaver Netzwerk folgende Forderungen auf, die im Zusammenhang mit den Fachkräftemangel stehen:

- Verlässliche Bezugspersonen (wichtigster Punkt)
- Partizipative Hilfeplangespräche
- Qualitätsstandards in der Kinder- und Jugendhilfe
- Echte Partizipation
- Hoher Stellenwert von Bildung
- Ressourcenorientierter Ansatz
- Verlässlichkeit in der Betreuung und die Einhaltung des Fachkräfteschlüssels
- Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen von Fachkräften

Nach ihrer Wahrnehmung wird in stationären Einrichtungen viel Zeit für Organisation verwendet. Weiterhin beobachten die Referent*innen des Care Leaver Netzwerks, dass Vorgeselbstständigungen nicht fachgerecht begleitet werden können und wenig bis kein Kontakt zu Vormund:innen besteht. So seien 40 Mündel für einen amtlichen Vormund zu viel. Zum Abschluss sprachen Yacouba Coulibaly und Chantal Conte die Situation der Ausbildung an. Es sei flächendeckend eine Ausbildungsvergütung angebracht sowie ein bundeseinheitliches Ausbildungssystem.

4. Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Erziehungshilfen aus Sicht von Fachkräften- Auswertung einer Online-Umfrage der IGfH

Walburga Hirschbeck, IGfH

1. Zeitrahmen und Teilnehmende:

- 14.04.2023 - 25.07.2023 und Teilnehmende: 113
- Circa 85% freie Träger und 13,5% öffentliche Träger
- Über 60 Prozent der Teilnehmenden in einer Leitungs- oder Führungsposition, etwa 38 Prozent berufserfahrene Fachkräfte
- Quereinsteiger*innen und Berufseinsteiger*innen haben kaum an der Umfrage teilgenommen

2. AUSWIRKUNGEN des Fachkräftemangels im jeweiligen Arbeitsfeld

- **Unbesetzte Stellen, schwierige Personalsuche und hohe Fluktuation** (u.a. durch Kündigungen und vielen Bewerbungen von Quer- und Berufseinsteiger*innen)
- **Überlastung von Fachkräften** (u.a. aufgrund von fehlenden Vertretungen, Stress, hoher Belastung, Überforderung, erhöhten Krankheitsausfällen)
- **Einschränkung der pädagogischen Arbeit und Belastung der Adressat*innen** (keine Zeit für Bedürfnisse der Adressat*innen, Qualität der pädagogischen Arbeit leidet, vermehrt Konflikte unter den jungen Menschen, Verzögerung von Eröffnungen, Schließung von Wohngruppen, Aufnahmestopp, Kinderschutz kann nicht gewährleistet werden)

3. Größte HERAUSFORDERUNGEN aus Perspektive der Fachkräfte

- **Gewinnung von gutem Personal und Bindung des vorhandenen Personals** (Einstellung auf nicht passgenaues Personal, hoher Zeitaufwand für Gewinnung von Personal, steigende Anforderungen an Berufseinsteiger*innen, fehlende Bereitschaft zum Schichtdienst)
- **Befriedigende Arbeitsbedingungen** (u.a. Personalschlüssel, Gehalt, Benefits, Arbeitszeit, Vereinbarkeit)
- **Ausbildung stärken** (Ausbildung braucht Einarbeitung und Begleitung, uneinheitliche Ausbildungssysteme, zu wenig Ausbildungsvergütung)
- **Umsetzung professioneller sozialpädagogischer Arbeit für junge Menschen und deren Familien** (Gewährleistung des Kindeswohls, Verhinderung der Herabsetzung von Standards, Bedürfnisse der Jugendliche gerecht zu werden)

4. Negativspirale

Fehlende Fachkräfte



Schlechtes Arbeitsklima (Unzufriedenheit, fehlende Kollegialität, Krankheit, Stress...)



Schwierigkeit, neue Kolleg*innen zu finden und alte zu halten



Zusammenlegung und Streichung von Angeboten



Tätigkeit kann nicht mehr professionell ausgeführt werden



Fehlende Intervention der Politik

5. VerbesserungsBEDARFE

- **Mehr und qualifiziertes Personal** (mit Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Schichtdiensten)
- **Bessere Arbeitsbedingungen** (u.a. höhere Stellenschlüssel, attraktive Vergütung, gesundheitsfördernde Angebote, Fahrtkostenübernahme, volle Anerkennung der Nachtzeiten als Arbeitszeit)
- **Höhere Ausbildungskapazitäten und Aufstockung der Ausbildungs- und Studienplätze**
- **Höhere (gesellschaftliche) Wertschätzung für das Berufsfeld** (u.a. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsfeldes)
- **Erweiterung der Qualifikationen von Fachkräften** (u.a. Einstellung von Quereinsteiger*innen unter der Bedingung einer Weiterqualifizierung)

6. UMGANG mit dem Fachkräftemangel

- **Erhöhung der Ausbildungsplätze und Ausbildung fördern**
- **Mehrarbeit des Bestandspersonals und Überstunden**
- **Professionelles Personalrecruiting/neue teure Akquisewege** (Headhunter, Social Media)
- **Abbau von Angeboten, Reduzierung der Platzzahl und Selektierung der Aufnahmen**
- **Einsatz von Springern und Einstellung von fachfremdem Personal** (strukturelle Änderungen)
- **Anstrengungen in der Personalbindung, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und hohe Personalfürsorge** (u.a. flexible Arbeitszeitmodelle, Fortbildung, Teamzeit, Supervision)

7. IDEEN für eine Fachkräftestrategie/zur Gewinnung von Fachkräften

- **Kooperationen mit Hochschulen und Ausbildungsinstitutionen sowie Förderung der dualen Ausbildung**
- **Finanzielle Aufwertung der Tätigkeit** (bessere Bezahlung, finanzielle Anreize)
- **Arbeitsbedingungen attraktiver gestalten** (u.a. unbefristete Verträge, Wohnraumangebote, Gesundheitsangebote, Berücksichtigung privater Bedürfnisse und individueller Ressourcen, Beteiligung der Mitarbeitenden, Kinderbetreuung, Rabattgutscheine)
- **Verbesserung der Personalfürsorge und Investitionen in Mitarbeiter*innenbindung** (frühe Bindung von Mitarbeitenden, Praktika, FSJ, BufD anbieten und halten, Einarbeitung)
- **Präsenz auf Social Media / Öffentlichkeitsarbeit** (u.a. niedrigschwellige digitale Bewerbungsmöglichkeiten)

8. GelingensBEDINGUNGEN langfristiger Fachkräftebindung

- **Hohe Personalfürsorge** (als Führungsaufgabe) (u.a. gute Einarbeitung, Beteiligung, Fortbildungen, Unterstützung bei der Kitaplatzsuche, Gesundheitsangebote, Förderung Teamzusammenhalt, Stärkung des Teams, Supervision)
- **(strukturelle) Änderungen und Verbesserung von Arbeitsbedingungen** (Entlastung von bürokratischen Aufgaben im pädagogischen Bereich, Abschaffung von Wechseldiensten, Vereinbarkeit von Schichtdienst und Familie, Begrenzung der Fallzahlen, Teilzeitangebote in beliebiger Höhe, Betriebskita, entfristete Verträge)
- **Höhere Wertschätzung des Arbeitsbereichs und der hohen Verantwortung** (finanziell und gesellschaftlich)

9. FORDERUNGEN zur Unterstützung

- **Ausweitung des Fachkräftekatalogs und Öffnung für sowie einfachere Anerkennung von Quereinsteiger*innen** (Überarbeitung der Fachkraft-Definition, Fachkräftegebot auch an Fachkompetenzen koppeln, Nach- und Weiterqualifikationen für ursprüngliche Nicht-Fachkräfte mit persönlicher Eignung)
- **Erhöhung der Ausbildungsplätze und Studienplätze und Ausbildungsförderung** (kostenlose Ausbildung)
- **(Aus-)Bildung von zugewanderten Menschen fördern**
- **Höhere Attraktivität und Wertschätzung/Anerkennung der Jugendhilfe** (u.a. finanzielle Ressourcen, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit)
- **Erhöhung des Personalschlüssels und der Entgelte**

II. Dialogforen – Miteinander ins Gespräch kommen

1. Forum 1: Qualifizierungsanforderungen an Fachkräfte heute

Moderation: Jack Weber (HAW Hamburg) und Graham Lewis (DRK Elsa-Brandström Jugendhilfe Minden gGmbH Minden/ IGfH Vorstand)

In diesem Workshop wurden Anforderungen an den Quereinstieg in die stationäre Erziehungshilfe diskutiert. Dabei ging es um eine gemeinsame Vergewisserung über das Fachkräftegebot und seine Leistungen, aber auch um das Finden einer Position zum Quereinstieg in die HzE. Begleitet von einem PowerPoint-gestützten Vortrag zu den Qualifizierungsanforderungen an Quereinsteiger*innen durch die Moderatoren startete der Workshop mit einer gemeinsamen Sammlung der aktuellen Quereinsteiger*innen, die in den Einrichtungen der Teilnehmer*innen beschäftigt sind. Die Spannweite der Personengruppen die aktuell schon als Quereinsteiger*innen in den Einrichtungen der Teilnehmenden arbeiten, erstreckt sich von Studierenden mit Erstausbildung, aber auch Soziolog*innen und Psycholog*innen bis hin zu Personen, die sich in der dualen Ausbildung befinden oder eine Ausbildung als Krankenschwester vorweisen. Weiterhin wurden Menschen „mit besonderer Lebenserfahrung“, Personen ohne Ausbildung/ aber mit Berufserfahrung, Personen mit Sprachkompetenzen und praktische Berufshintergründe jenseits der sozialen Arbeit wie Bootsbauer*innen und Garten- und Landschaftsbauer*innen genannt. Die kleine Umfrage zum Einstieg in den Workshop verdeutlichte die Wahrnehmung der Teilnehmer*innen: Aus ihrer Sicht haben eklatant gestiegene Jugendhilfebedarfe zu hohen Personalbedarfen sowie zu zusätzlichen Herausforderungen und Ersatzbedarfen an Fachkräfte geführt. Aufgrund politischer Entscheidungen (z.B. Ausbau Ganztagsbetreuung) und der Fluktuationen im Arbeitsfeld der HzE streben laut der AGJ bis 2025 ca. 35% der Fachkräfte aus den HzE einen Berufs- und Arbeitsfeldwechsel an. Zusätzlich werden voraussichtlich ca. 16.000 Fachkräfte bis 2025 in den Ruhestand gehen.

Angesichts der heterogenen Ausbildungen von Fachkräften in den erzieherischen Hilfen stellen sich Fragen zum als notwendig eingeschätzten Quereinstieg und der begleitenden Qualifizierung. Die Teilnehmer*innen des Workshops äußerten Unsicherheiten zur Organisation einer guten Betreuungsinfrastruktur mit unterschiedlich vorgebildeten Fachkräften und Quereinsteiger*innen, zu den daraus resultierenden Auswirkungen auf die Bezahlung sowie die Organisation der berufsbegleitenden Qualifizierung. Weiterhin wurden folgende konkrete Fragen erörtert: Wann und wie sollte geschult werden? Kann dies bundesweit angestrebt werden? Wer zahlt diese Qualifizierung? Auch das Verhältnis einer persönlichen Eignungsprüfung und einer beruflichen Qualifikation waren Themen der Diskussion.

Um die Debatten und die Anforderungen um Quereinsteiger*innen im Bereich der HzE einordnen zu können, widmete sich die Workshopgruppe im nächsten Schritt den Forderungen des Fachkräftegebotes unter der Frage: Was leistet das Fachkräftegebot aus Ihrer Sicht für die pädagogische Arbeit in der stationären Erziehungshilfe? In diesem Rahmen wurde darauf verwiesen, dass das Wohl der Minderjährigen in einer Einrichtung nicht als gewährleistet gesehen wird, wenn die Betreuung der Minderjährigen durch geeignete Kräfte nicht gesichert ist (grundsätzliche Regelung des Fachkräftegebotes). Dem gegenüber steht die Ausführung in § 72 SGB VIII, nach dem das Fachkräftegebot so beschrieben wird, dass Fachkräfte diejenigen sind „...die sich für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit eignen und eine dieser Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben (Fachkräfte)

oder auf Grund besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit in der Lage sind, die Aufgabe zu erfüllen“. Angeregt durch die Referenten wurde in der Diskussion zwischen fachlicher Eignung (Fachkompetenz) und persönliche Eignung (personaler Kompetenz) unterschieden. Beide Formen bestimmen die Eignung als Fachkraft. Während die fachliche Eignung (Fachkompetenz) grundsätzlich alle entsprechenden Berufsabschlüsse auf den verschiedenen Ebenen im Bereich der Sozialen Arbeit in Betracht zieht, die auf Fachschul- (z. B. Erzieher*innen), Fachhochschul- und Universitätsebene (z. B. Sozialarbeiter*innen, Sozialpädagog*innen, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler*innen, Kindheitspädagog*innen) zielt und daher grundständig und breit angelegt ist zur Erfüllung einer Aufgabe in der Kinder- und Jugendhilfe, sei die persönliche Eignung laut der Diskutant*innen schwieriger zu fassen. Ein Vorschlag regte an, dass die persönliche Eignung (personale Kompetenz) auf einem vertieften Wissen zu den ethischen Fragen der Sozialen Arbeit, einem sicheren Urteil – durch Selbsterfahrung begründet –, auf Empathie, einer selbstkritischen und reflektierten Haltung sowie – insbesondere – einer ausgebildeten Motivation basiere und demnach zu bestimmen sei. Dazu gab es unterschiedliche Zugänge und Einschätzungen in dem Workshop. Während einige Diskutant*innen eine vorhergehende Ausbildung und Erfahrungen in der Arbeit mit jungen Menschen für unverzichtbar hielten, sahen andere Teilnehmende des Workshops persönliche und soziale Fähigkeiten unabhängig von der Ausbildung als tragend für Quereinsteiger*innen an. Zentral schien den Anwesenden, dass es eine berufsbegleitende Qualifizierung für Quereinsteiger*innen geben und die Qualifizierung für Außenstehende transparent gehalten werden müsse. Hervorgehoben wurde weiterhin die unverzichtbare Notwendigkeit eines erweiterten Führungszeugnisses, eines positiven Menschenbildes und der Bereitschaft, sich mit der eigenen Biografie auseinanderzusetzen.

Generell erschien den Teilnehmenden eine Unterscheidung von Kenntnissen (auch spezifisches berufliches Wissen), Fertigkeiten (sowohl kognitive Fertigkeiten wie logisches und kreatives Denken als auch praktische Fertigkeiten wie Geschicklichkeit, Verwendung von Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) und persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten im Anforderungsprofil für Quereinsteiger*innen sinnvoll. Vor diesem Hintergrund wurden auch die Auswirkungen der *Aufsichtsrechtlichen Grundlagen – Hinweise zur Erteilung der Betriebserlaubnis gem. § 45 SGB VIII für (teil-)stationäre Einrichtungen nach § 45a SGB VIII und sonstige betreute Wohnformen nach § 48a SGB VIII* durch den LVR und den LWL in Nordrhein-Westfalen im Herbst 2023 und der *Hamburger Arbeitshilfe: Erweiterte Fachkräfteanerkennung in Rund-um-die-Uhr-betreuten (Regel-)Wohngruppen* diskutiert. In diesen zwei beispielhaften Grundlagenpapieren werden die Zulassungsbedingungen für betreuende Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe deutlich erweitert und das bisherige Fachkräftegebot stark gelockert. Unabhängig von den bereits getroffenen Regelungen mündete die Schlussdiskussion in die Frage, was Kolleg*innen in den stationären HzE an wesentlichen Eignungselementen bräuchten. Dabei wurden „Spaß an der Arbeit“, „Bereitschaft zur Weiterbildung“, „Positives Menschenbild“, „Bereitschaft sich mit der eigenen Biografie auseinanderzusetzen“, „Nähe und Distanz zu jungen Menschen gut ausbalancieren können“ und „Belastbarkeit“ genannt. Neben den querliegenden persönlichen Anforderungen erachteten die Diskutant*innen konkretes fachliches Wissen wie Kenntnisse im Kinderschutz und zu Beratungsmodellen, Methoden und Kenntnisse im vernetzten und sozialräumlichen Arbeiten, Fähigkeiten einer Rückmeldekultur und im Berichtswesen sowie – methodisch unterlegt – Fähigkeiten zur Selbstreflexion auch für Quereinsteiger*innen als unabdingbar, um in den erzieherischen Hilfen als Fachkraft zu arbeiten.

2. Forum 2: Anforderungen an Ausbildung von Fachkräften

Moderation: Kerima Kostka (FRA UAS/ IGfH Delegiertenversammlung) und Wolfgang Rosenkötter (IGfH Delegiertenversammlung)

Im Fokus dieses Forums standen Anforderungen an die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte, insbesondere mit Blick auf deren Verantwortung für die Adressat*innen. Handlungsleitend war die Frage, welche Kompetenzen künftige Fachkräfte benötigen und wie sich dies in der Ausbildung niederschlagen sollte. Diskutiert wurde dies entlang der drei Kompetenzdimensionen Wissen, Können und Haltung (hierzu grundlegend Spiegel 2013).

Zunächst wurden von Kerima Kostka einige **Wissensbereiche** skizziert, die für zukünftige Fachkräfte in den HzE – zusätzlich zu erforderlichen generalistisch ausgerichteten Wissensbeständen – wichtig sind, z.B. Struktur- und Verweisungswissen; Wissen über die jungen Menschen, Eltern und Familien; über Lebenslagen und Belastungen; über rechtliche und strukturelle Bedingungen sowie handlungsfeldbezogenes Prozess- und Methodenwissen.

Hieran anknüpfend sammelten die Teilnehmer:innen im Plenum spezifische Wissensinhalte, die Fachkräfte aus ihrer Sicht ergänzend und vertiefend benötigen. So wurde zum einen die Bedeutung der Kenntnis der rechtlichen Grundlagen wie auch des Hilfeplanverfahrens und insbesondere der diesbezüglich vorgesehenen und partizipativ zu gestaltenden Prozesse hervorgehoben, zum anderen aber auch individuumsbezogene Wissensbestände zu psychischen Erkrankungen, Trauma(pädagogik) oder Bindung.

Weitere diskutierte Wissensaspekte berührten die Dimensionen Können und Haltung. Mit Schnittstellen zum Bereich des Könnens wurde bspw. das Wissen um den eigenen Umgang mit Belastungen, über eigene Ressourcen, Grenzen und Motivation wie auch das Wissen der Bedeutung von Selbstfürsorge angeführt. Je nach Rolle und Funktion können das Wissen um Führung und Leitung wie auch um Gesprächsführung und Kommunikation – mit Eltern, jungen Menschen, Fachkräften – relevant werden. Zahlreiche Wissensbestände sind somit deutlich auf Anwendungsbezug und Transfer durch die Fachkräfte angewiesen, jeweils innerhalb konkreter struktureller Bedingungen oder auch bezogen auf eine spezifische Haltung.

Auf einer Metaebene brauche es schließlich „Wissen über das Wissen“ und die eigenen Zugänge hierzu, aber auch ein „Wissen, was man tut“, also ein Verständnis der Bedeutung von Fachwissen als Basis fachlichen und theoriegeleiteten Handelns. Diesbezüglich wurde die Bedeutung der Einarbeitung und Begleitung der Mitarbeiter:innen als Maßnahme zur Wissensvermittlung betont.

Anschließend ging es um das Thema der **Haltung**. Zum Einstieg definierte Wolfgang Rosenkötter diese als eine Art „inneren Kompass“, ein Muster von Einstellungen, Werten und Überzeugungen. Kennzeichen seien unter anderem Standfestigkeit und Kohärenz, die Integration von eigenen und fremden Gefühlen, Bedürfnissen und Körperwahrnehmungen sowie Aufmerksamkeit und Wachsamkeit.

Bedeutsam seien im Kontext der Haltung handlungsleitende Werteorientierungen, Normen, Deutungsmuster und Einstellungen, insbesondere aber auch das eigene „Bild vom Kind“ wie auch das

professionelle Rollen- und Selbstverständnis. Als Kernkompetenzen einer Haltung könnten Selbstreflexivität und biografische Kompetenz, Ressourcenorientierung, Empathie und Offenheit für Diversität angeführt werden. Grundlegend sei Haltung dem Handeln übergeordnet, individuell ausgeprägt und nicht beliebig; dabei brauche es zudem ein ausgeprägtes Bewusstsein der Bedeutung der persönlichen und beruflichen Sozialisation für die eigene Haltung. Abschließend definierte Wolfgang Rosenkötter seine persönliche Haltung: Die vollumfängliche Anerkennung von Kindern als Träger*innen eigener Rechte, verknüpft mit der fachlichen Verantwortung, dass alle Kinder zu ihren Rechten kommen.

In der darauffolgenden Diskussion ergänzten und spezifizierten die Teilnehmer*innen weitere relevante Aspekte zum Thema der fachlichen Haltung. So könne sich ggfs. aus dem Haltungsabgleich zwischen Person, Wissen und Institution ein Spannungsfeld ergeben, wenn es Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Haltungen gebe. Die Vertretung einer spezifischen Haltung könne auch mit Angst vor Konsequenzen einhergehen, sowohl auf Seite der Mitarbeiter*innen (Jobwechsel, Kündigung) als auch auf Seite der Leitung / des Trägers (Schließung, Veränderung). Festzustellen sei schließlich eine Art „Hierarchie“ der Haltungen zwischen Institutionen (bspw. öffentlicher Träger / freier Träger) und innerhalb von Institutionen (Träger – Leitung – Fachkraft – Adressat*in); die Frage, welche Haltung mehr Gewicht und Bedeutung habe, sei immer auch an Macht und Entscheidungskompetenzen gekoppelt.

Entsprechend sei ein Bewusstsein über (unterschiedliche) Haltung(en) äußerst bedeutsam, und zwar in verschiedener Hinsicht. Haltung müsse immer mehrdimensional (Fachkraft – Klient*in – Organisation) betrachtet werden. Es brauche Klarheit über die Haltung und gleichzeitig Flexibilität, sich in haltungsbezogenen Spannungsfeldern zu bewegen (Nähe – Distanz, Selbstbestimmung – Fremdbestimmung; Selbstverständnis der Fachkraft als Helfer*in („Held*in“) – Begleiter*in („Opfer“), etc.). Haltung könne sich allerdings festfahren und dazu führen, dass (neues) Wissen ignoriert werde. Insofern dürfe sie nie statisch sein, sondern es brauche immer wieder eine Überprüfung und ein Bewusstsein über die „Macht der Haltung“ sowie einhergehend Kommunikation auf allen Ebenen und Offenheit gegenüber Veränderungen.

Schließlich wurden – zeitbedingt recht kurz – Facetten der Kompetenzdimension **Können** gesammelt. Hier wurden zunächst Aspekte aus der Kategorie „Wissen“ auf den Bereich des Könnens übertragen und zugleich die Fähigkeit des Theorie-Praxis-Transfers als wesentliche Kompetenz festgehalten. Wissensbasiertes Können beinhalte bspw. die Fähigkeit, die Hilfeplanung partizipativ zu gestalten, Kommunikation herzustellen und zu erhalten und allgemeine Kompetenzen der Gesprächsführung. Fachliches Können beinhalte zudem den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen und Selbstfürsorge, aber auch das kontinuierliche Erlernen und Einüben von Methoden sowie Kompetenzen zu Selbstreflexion und Umgang mit Kritik, aber auch die Fähigkeit, in Verantwortung zu gehen.

Zum Abschluss diskutierten die Teilnehmenden, ob eine der drei Dimensionen - Wissen, Können oder Haltung – als am wichtigsten eingeschätzt wird. Übereinstimmend wurde die Haltung als wichtigste Anforderung für die Arbeit in den erzieherischen Hilfen bewertet. Sie sei unter anderem deshalb die bedeutsamste Kompetenzdimension, weil ohne reflektierte Haltung Wissen und Können

nicht sinnstiftend abgerufen werden könnten. Wenn der junge Mensch als Objekt gesehen werde, sei das Können letztlich unbrauchbar; das Können müsse immer in eine Haltung eingebettet sein.

Es brauche jedoch auch ein Bewusstsein darüber, dass Wissen die Haltung beeinflusse und Haltung (auch) auf Wissen basiere. Gleichzeitig sei Haltung schwer steuerbar; es brauche für die Auseinandersetzung daher Reflexionsräume ohne Handlungsdruck, in denen Diskurs ausgehalten werde und verschiedene Haltungen zur Sprache kommen dürften. Allerdings: wo man auf der einen Seite auch in Streit über Haltung gehen können und gleichzeitig in der Lage sein müsse, weiterhin zusammenzuarbeiten, müsse auf der anderen Seite jedoch nicht alles und um jeden Preis ausgehalten werden.

Literatur:

Spiegel, Hiltrud von (2013): Methodisches Handeln in der sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. Mit 4 Abbildungen, 4 Tabellen und 30 Arbeitshilfen. 5., vollständig überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag.

3. Forum 3: Strukturelle Anforderungen und notwendige Bedingungen in Organisationen zur Förderung von Fachkräften

Moderation: Dirk Nüsken (EvH RWL Bochum/ IGfH Vorstand), Stefan Wutzke (Overdyck Jugendhilfe/ IGfH Delegiertenversammlung), Lisa Marie Erlemann (TU Dortmund)

Das Forum 3 im Rahmen der Fachtagung „Fachkräfte in der Mangel“ widmete sich den strukturellen Herausforderungen die Fachkräfte täglich zu bewältigen haben sowie den notwendigen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um eine hohe Dienstleistungsqualität sicherstellen zu können. Die Diskussion ergab einen umfassenden Einblick in die vielschichtigen Herausforderungen, denen Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung gegenüberstehen. Unterbesetzung, mangelnde Anerkennung und der Umgang mit komplexen Fällen, die zu hohen Stresslevels und in extremen Fällen zu emotionaler Erschöpfung oder Burnout führen (vgl. Stück/Trapp 2006), stellen die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe vor besondere Herausforderungen. Die organisatorischen Konsequenzen dieser daraus resultierenden Belastungen sind erheblich. Sie manifestieren sich in Personalmangel und einer Verschlechterung der Dienstleistungsqualität, bedingt durch hohe Krankenstände und Mitarbeiterfluktuation. Diese Problematik wird verstärkt durch die Tatsache, dass viele Organisationen im sozialen Bereich Non-Profit-Organisationen sind (vgl. Böttcher/Merchel 2010), die nur über begrenzte materielle Ressourcen für einen häufigen Personalwechsel verfügen. Eine der zentralen Problemstellungen, die während des Forums näher beleuchtet wurde, betraf die Arbeitsbedingungen. Hierbei wurden Fragen zu Tarifverträgen und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufgeworfen. Die Teilnehmer*innen tauschten Ideen und Ansätze aus, wie Organisationen die Arbeitsbedingungen ihrer Fachkräfte verbessern können, um eine gesunde Work-Life-Balance zu ermöglichen. Ein weiteres bedeutendes Thema waren die Arbeitsbelastungen, denen Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung ausgesetzt sind. Empirische Studien weisen darauf hin, dass Faktoren wie Zeit- und Leistungsdruck, physische Belastungen und ein schlechtes Arbeitsklima am Arbeitsplatz als besonders belastend empfunden werden (vgl. Averbeck 2019). Die Diskussion fokussierte sich auf den Umgang mit diesen Belastungen und erarbeitete Lösungsansätze, wie Organisationen ihre Mitarbeiter*innen dabei unterstützen können, diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Die gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Arbeitsbelastungen sind weitreichend. Es fällt auf, dass die Forschung eine deutliche Lücke in Bezug auf spezifische Studien zur Belastung in der Sozialen Arbeit, insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe aufweist (vgl. Nüsken 2020). Diese Lücke muss geschlossen werden, um gezielte Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Sicherheit und das Wohlbefinden der Fachkräfte standen ebenfalls im Mittelpunkt der Gespräche. Es wurde debattiert, wie Organisationen die physische und psychische Gesundheit ihrer Fachkräfte fördern können und welche Maßnahmen hierfür notwendig sind, um ein sicheres Arbeitsumfeld gewährleisten zu können. Die politischen Rahmenbedingungen, die die Arbeit der Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung beeinflussen, wurden kritisch hinterfragt. Die Diskussion konzentrierte sich auf die Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen und die erforderlichen politischen Veränderungen, um die Situation der Fachkräfte zu verbessern. Nicht zuletzt wurde die Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern als entscheidender Faktor für die Förderung von Fachkräften erörtert. Die Teilnehmenden erarbeiteten Ideen, wie eine effektive Zusammenarbeit gestaltet werden kann, um die Arbeitsbedingungen und die Qualität der Hilfeleistungen zu optimieren.

Im zweiten Teil wurde die Frage nach der Verantwortlichkeit bezogen auf Mitarbeiter*innenfürsorge gestellt. Hierzu wurden folgende Ebenen vorgestellt: Fachkraft, Team, Leitung und Organisation. Im Anschluss daran tauschten sich die Teilnehmer*innen in Kleingruppen aus und bearbeiteten die Frage „Auf welchen Ebenen kann Fürsorge wie praktiziert werden?“

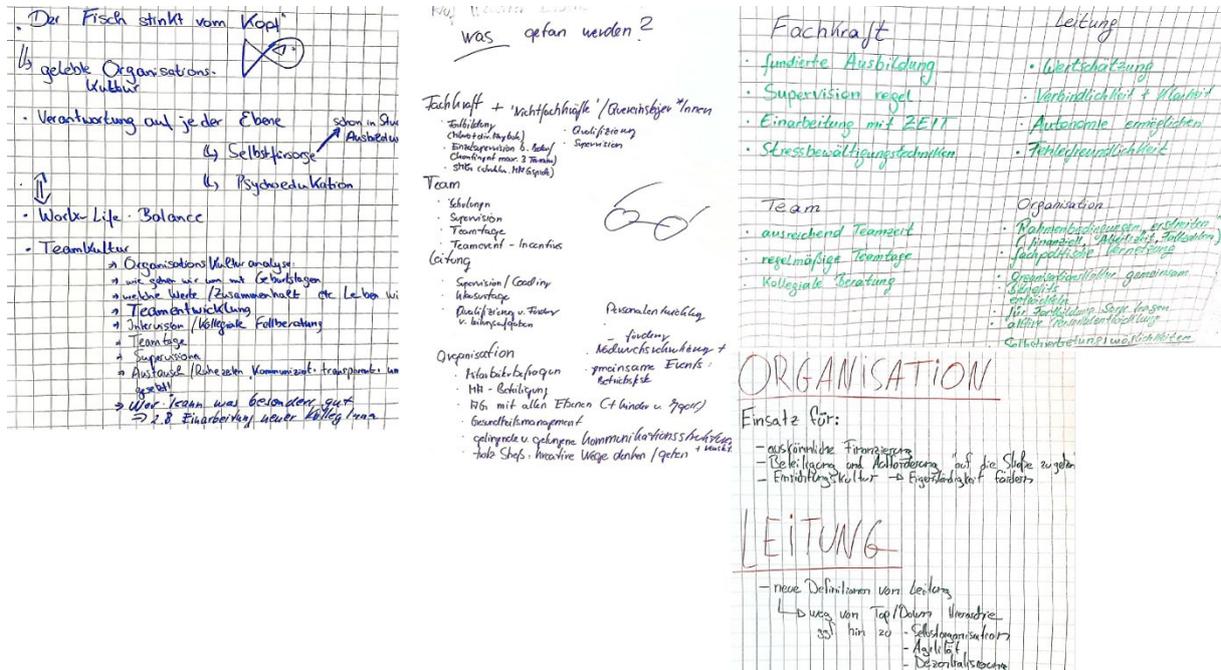


Abbildung 1: Ergebnisse des Workshops

Eine wichtige Erkenntnis der gemeinsamen Diskussion ist, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit eine Selbstfürsorgepflicht haben. Zudem ist entscheidend, dass Organisationen die Belastungen ihrer Mitarbeiter*innen erkennen und regulieren, um u.a. eine hohe Dienstleistungsqualität gewährleisten zu können.

Insgesamt verdeutlichte das Forum die Komplexität der Herausforderungen, mit denen Fachkräfte in den Hilfen zur Erziehung konfrontiert sind. Die Identifikation und Diskussion dieser strukturellen Probleme sind von großer Bedeutung, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Qualität der Unterstützung für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenssituationen zu erhöhen. Das Forum bot eine wertvolle Plattform für den Austausch von Ideen und Erfahrungen, um diesen Herausforderungen gemeinsam zu begegnen.

Literatur:

Averbeck, L. (2019): Herausgeforderte Fachlichkeit. Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim: Beltz Juventa.

Böttcher, W.; Merchel, J. (2010): Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Nüsken, D. (2020): Erziehungshilfen als Beruf. Einblicke in die Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes. Wiesbaden: Springer VS.

Stück, M.; Trapp, S. (2006): Belastungserleben und Problembewältigung bei sozialpädagogischen PraktikerInnen. In: Ergo-Med, Nr. 4/2006, S. 116-126.

4. Forum 4: Die Begleitung und Förderung des Berufseinstieges von Fachkräften

Moderation: Katrin Riedl (Plan A), Matthias Vollhase (TU Dortmund), Samuel Keller (ZHAW)

Noch sind die kurz- und langfristigen Auswirkungen des in vielen Bereichen feststellbaren Fachkräftemangels auf den Berufseinstieg kaum abzuschätzen. Klar ist, dass dadurch die zukünftigen Fachkräfte, die sich trotz oder wegen des Mangels für diesen Beruf entschieden haben, in der sensiblen Phase des Übergangs vom Studium in die Praxis zusätzlich unter Druck geraten. Dazu trägt unter anderem bei, dass durch zunehmend verschulte Strukturen der hochschulischen Ausbildungsgänge z.B. konstruktive Auseinandersetzungen mit der eigenen Biografie und den im Studium gesammelten Praxiserfahrungen ins Hintertreffen geraten. Hinzu kommt das verbreitete Vorkommen einer an Effektivität und Effizienz orientierten Praxis. Dadurch fehlen auch auf struktureller Ebene Freiräume zur fachlichen Begleitung der Einstiegsphase, wozu auch Freiräume zur Reflexion der eigenen Erfahrungen gehören. Wenn man zudem als junge Fachkraft in einem stark unterbesetzten Feld zu arbeiten beginnt, steigt in der Konsequenz auf professioneller Seite zudem die Gefahr der unkritischen Übernahme von Organisationsroutinen und -deutungen. Dies verunmöglicht den jungen Fachkräften den ggf. aufkeimenden eigenen Verunsicherungen nachzugehen, geschweige denn eine eigene fachliche Haltung entwickeln zu können. Auf der Seite der „gestandenen“ Profis bleibt Althergebrachtes bestehen, ohne durch kritische Impulse seitens der „frischen“ Absolvent*innen Irritationen und innovative Impulse zu erfahren. Diese Nichtbeachtung fachlich aktueller und relevanter Impulse wiederum kann auf Seiten der Berufseinsteiger*innen zu Frustration und letztlich – in Kombination mit der Anhäufung von Überstunden, fehlender Begleitung und fehlenden Möglichkeiten der Verortung der eigenen Erfahrungen – zu Abwanderung noch während der Übergangsphase führen.

Die weit größeren Konsequenzen dieser sich gegenseitig bedingenden Entwicklungen von mangelnder fachlicher Rahmung des Berufseinstiegs und des Fachkräftemangels tragen allerdings die Adressat*innen. Deren Sichtweisen, Erfahrungen und Erzählungen können unter den aktuellen Umständen kaum noch verstanden werden. Weil dieser verstehende Zugang ein sozialpädagogisches Können voraussetzt, wird von der abnehmenden Zahl an Fachkräften, die neu in die Hilfen zur Erziehung kommen, aufgrund fehlender Begleitung und Zeit seitens der Institutionen erwartet, dass sie organisational vorgefertigte Deutungsschablonen der Einrichtungen unhinterfragt übernehmen.

Schließlich sei auch darauf verwiesen, dass Berufseinstieg – insofern er noch als relevantes Übergangsgeschehen gesehen wird – häufig in gerader Linie zu einer (sozial-)pädagogischen Ausbildungsinstitution thematisiert wird. Außer Acht bleiben dabei Seiteneinstiege aus anderen Berufsgruppen, welche bei ähnlicher Nichtbegleitung zu noch verheerenderen Folgen für die Adressat*innen und die Professionalisierungsgeschichte der Hilfen zur Erziehung insgesamt führen können. Dieser De-Professionalisierungstendenz, auf mehreren Ebenen als Konsequenz des Fachkräftemangels und der oft vergessenen Relevanz der Berufseinstiegsgestaltung, gilt es dringend entgegenzuwirken.

Die IGfH-Fachgruppe [FORUM Start](#), die diesen Workshop organisiert, existiert seit 15 Jahren und hat sich neben dem Fokus auf den Berufseinstieg – die Fachgruppe wurde ursprünglich von Berufseinsteiger*innen gegründet, die die fachliche Qualität dieses Übergangs verbessern wollten – immer schon mit dem Einbezug von unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen zu zentralen Themen der Hilfen zur Erziehung auseinandergesetzt. So entstanden neben Broschüren zur Rahmung eines professionellen Berufseinstiegs auch intergenerationale Gespräche über Professionalisierungsprozesse, kollegiale Diskussionen von Qualifizierungsarbeiten im Rahmen eines Kolloquiums und die intensive Auseinandersetzung mit den Erzählungen und Erfahrungen junger Menschen über ihre Erfahrungen des Aufwachsens in den Hilfen zur Erziehung.

Vor dem Hintergrund dieser Problemstellungen und Erfahrungen stellte sich für das Forum 4 die erkenntnisleitende Frage:

Wie ist die Zukunft des Berufseinstiegs in die erzieherischen Hilfen zu denken und auszugestalten, damit die Entwicklung und Ausbildung der jungen Fachkräfte sowie diese relevante Phase und damit auch der gesamte Beruf mehr Wert und mehr Wertschätzung erfahren²?

In der Tradition von FORUM Start wurde in diesem Workshop neben den Teilnehmenden auch Berufseinsteiger*innen die Möglichkeit gegeben ihre aktuellen Erfahrungen zu berichten.

Nach der Darlegung der obigen Analyse aktueller anzugehender Herausforderungen waren die Teilnehmenden des Workshops aufgefordert, sich an ihren eigenen Berufseinstieg zu erinnern. Dazu wurden sie gebeten aus einem Set an Postkarten mit unterschiedlichen Sujets eine auszuwählen, die ihren damaligen Einstieg symbolisiert. In einem zweiten Schritt galt es, ihre Erfahrungen fragengeleitet bezogen auf die Ebenen Kopf, Herz und Hand³ für sich zu notieren. Diese Ergebnisse wurden in einem dritten Schritt in Kleingruppen verdichtet und schließlich im Plenum in Beziehung gesetzt zu den aktuellen Erfahrungen der anwesenden Berufseinsteiger*innen und ihrer Praxisanleitung. Einige der Workshopteilnehmenden sind heute zudem selbst als Einrichtungsleitung oder der Praxisanleitung von Berufseinsteiger*innen tätig. Entsprechend wurden hier Erfahrungen über Bedingungen gesammelt, die man selbst erfahren oder nicht erfahren hat, sowie solche, die heute in der eigenen Praxis den Berufseinsteiger*innen zur Verfügung gestellt werden.

Die Ebenen Kopf, Herz und Hand als leitende Kategorien für die Fragen zu den Erinnerungen an den jeweils eigenen Berufseinstieg sind aus Sicht der Fachgruppe Forum Start zentral zur künftigen Weiterentwicklung und Sicherstellung von Qualität in der Transition zwischen Ausbildung und Berufseinstieg. Dabei ist zu beachten, dass es sich um eine analytische Trennung handelt und viele Fragen und somit auch Themen sich überschneiden:

² Mehr Wert und Wertschätzung des Berufs werden hier als ein zentrales Puzzleteil verstanden, um dem Fachkräftemangel auf der Ebene der Arbeitsbedingungen und des fachlich Arbeiten Könnens entgegenwirken zu können.

³ Dass diese drei Ebenen Parallelen zum Kopf-Herz-Hand-Prinzip nach Pestalozzi aufweisen, ist nicht von der Hand zu weisen, dient aber an dieser Stelle primär einer Systematik mit Bezug zum Feld.

Die Ebenen des **Kopfes** steht hierbei für die Ausbildungsinstitutionen – in Zusammenarbeit mit den Praxisangeboten – und dem dort vermitteltem Wissen:

Was waren Inhalte des Studiums, die mich an der Praxis zweifeln ließen?

Was waren Momente in der Phase des Berufseinstiegs, die mich an den Inhalten des Studiums zweifeln ließen?

Die Ebene des **Herzens** deckt die Ebene des persönlichen Erlebens, der Wünsche und Bedürfnisse ab:

Was waren emotional prägende Momente in meiner Berufseinstiegsphase?

Was waren Momente, in denen ich aussteigen wollte?

Was waren Momente, wegen derer ich geblieben bin?

Die Ebene der **Hand/Beine** fokussiert das Erlernen des sozialpädagogischen Könnens in der Praxis-einrichtungen, Ermöglichungen sich einzubringen und die konkreten Hilfestellungen zur kritischen (Selbst)Reflexion:

Welche Unterstützung hatte ich in der Phase des Berufseinstiegs?

Was hätte ich mir an Unterstützung in der Phase des Berufseinstiegs gewünscht?

Welche Unterstützungsmöglichkeiten werden in meiner Einrichtung Berufseinsteiger*innen bereitgestellt?

Aus den Diskussionen im Plenum des Forums kann entlang dieser drei Ebenen pointiert festgehalten werden, dass basierend auf eigenen und stellvertretenden, aus vergangenen und aktuellen Erfahrungen „gelingenderer“ Berufseinstieg so gestaltet sein sollte, dass alle drei Ebenen miteinander in Beziehung gesetzt werden können:

- **Kopf:** Es bedarf eines konsistenten Einbezugs der Praxisebene während der Ausbildung, aber auch der Ausbildungsebene während des Einstiegs in die Berufspraxis. Es wird deutlich, dass hier **Kopf und Hand** früh zueinander in Verbindung gesetzt werden sollten. So gibt es in einzelnen Bundesländern noch das Anerkennungs-jahr, jedoch könnte der Ausbildungssektor durch bezahlte praxisbegleitende Modelle noch attraktiver gestaltet werden. Zudem scheint es relevant, dass geltende und transparent gemachte fachliche Richtlinien im Feld der Hilfen zur Erziehung und die (notwendige) Offenheit des Praxisfeldes zusammenwirken, das die Vorgaben hinterfragen und weiterentwickeln kann.
- **Herz:** Es bedarf an Möglichkeiten, sich an Vorbildern in der alltäglichen Praxis orientieren zu können, die das zu Verantwortende und Erwartete (Kopf) auch leben. Vorbilder sind entsprechend nicht nur in Form von einzelnen Fachpersonen zu verstehen, sondern auch in Form von anerkennenden und partizipativen Situationen und Interaktionen unter den Fachkräften und zwischen Fachkräften und jungen Menschen: in Form gelebter Werte und gelebter Kultur bspw. in den Wohngruppen und der gesamten Organisation. Dazu zählt auch das beobachtende Begleiten und Balancieren von Berufseinsteiger*innen durch anleitende Fachkräfte in Bezug auf Hilfestellungen, Zu-/Vertrauen in die geleistete Arbeit der Berufseinsteiger*innen, von Fehlerfreundlichkeit und Vermeiden von Überforderung.

- **Hand:** Vorbildhafte und ressourcenorientierte Fachkräfte, Strukturen und Prozesse können dann ersichtlich und in Handlung umgesetzt werden, wenn auf Ebene der Institutionen (ggf. trägerweit) Reflexionsorte und -zeiten in den Abläufen und Strukturen verankert sind. Sie sollten auch von den jungen Fachkräften eingefordert werden können, weil hier zurückliegende Handlungen und Verortungen reflektiert und künftige fachlich weiterentwickelt werden können. Darüber hinaus wird deutlich, dass ein fachlich angeleiteter Austausch über Irritationen, Gedanken und Motiven eigener Fertigkeiten und Fähigkeiten auch außerhalb der jeweiligen Institution ermöglicht werden sollte (außerinstitutionelle Peer-to-Peer-Formate).

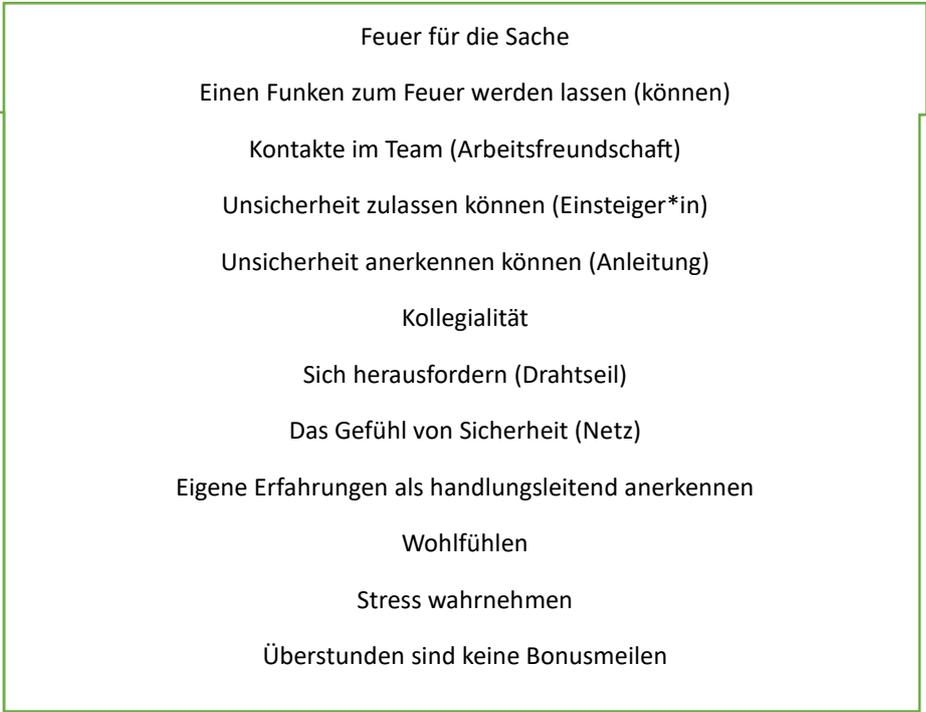
Als Übersicht finden sich die zentralsten Punkte an den entsprechenden Stellen im folgenden Schaubild. Die einzelnen Nennungen können gelegentlich auch widersprüchlich wirken. Jedoch ist es, wie in sämtlichen Bereichen erzieherischer Hilfen, bedeutsam darauf zu verweisen, dass es „den“ gelungenen Berufseinstieg für „die“ Praxis schlicht nicht geben kann, da sonst der Individualität der beteiligten Personen sowie den unterschiedlichen Anforderungen der Handlungsfelder und Organisationskulturen nicht Rechnung getragen würde. Nicht zuletzt auch deshalb erinnert dieses Transitionsgeschehen in einigen Bereichen an die aktuellen Leaving-Care-Debatten, aus der man ebenfalls einiges adaptieren könnte.

Entsprechend können diese Punkte als Anregung zur Reflexion und kooperativen Ausgestaltung der eigenen „Verabschiedungskultur“ (Ausbildungsstätten) bzw. der eigenen „Willkommenskultur“ (Praxisangebote) für Berufseinsteiger*innen dienen.

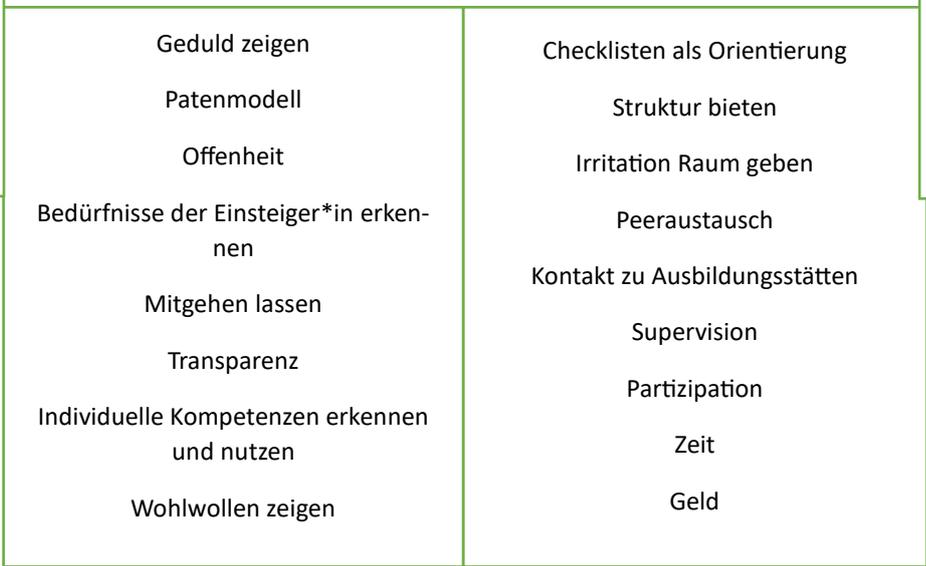
Kopf



Herz



Hand



III. Weiterführende Perspektiven und Ideen im Umgang mit dem Fachkräftemangel

1. Abschlussdiskussion: Was ist zu tun?

Ergebnisse der Tagung und weitere Aufgaben

Katharina Höffken (Careleaver e.V.), Judith Pöckler-von Lingen (PiB Pflegekinder, Bremen/Vorstand IGfH), Dolf Mehring (Ehemaliger Leiter des Jugendamtes in Bochum), Hartmut Rotermund (Einrichtungsleiter der Alida Schmidt-Stiftung in Hamburg/IGfH Delegiertenversammlung) und Josef Koch (Geschäftsführer der IGfH)

Durch die Moderation von Josef Koch teilten die unterschiedlichen Diskutant*innen zahlreiche Impulse und Anregungen aus verschiedenen Perspektiven zum Umgang mit dem Fachkräftemangel und zur Weiterentwicklung des gesamten Jugendhilfesystems ein. Katharina Höffken – als Fachkraft und Care Leaverin mit mehreren Hüten anwesend – betonte die hohe Relevanz und Notwendigkeit konstanter Beziehungen und der Beziehungsarbeit. Es brauche Ressourcen für konstante Beziehungsangebote. Peer-to-peer Angebote dürfen keine Kompensation sein, sondern ein zusätzliches Angebot. Dolf Mehring äußerte als ehemaliger Leiter des Jugendamts in Bochum seine Wahrnehmung über die Veränderung der Jugendhilfelandchaft. Momentan handle es sich um ein Reparatursystem, das Menschen aussortiert. Es brauche dagegen vielmehr ein Gesamtsystem der Jugendhilfe, in dem die HzE als Teil der Infrastruktur ausgestaltet werden müsse. Judith Pöckler-von Lingen merkte an, dass im Bereich Pflegekinderhilfe der Fachkräftemangel aufgrund von Arbeitszeiten, die sich gut vereinbaren lassen, nicht so stark sei wie in der stationären Erziehungshilfe, dennoch nehme sie auch einen häufigeren Personalwechsel wahr. Pragmatisch stellt sie fest, dass der Mangel mittelfristig da sein wird und nun alle damit leben müssen. Daher setzt sie unter anderem auf ehrenamtliches Engagement. Hartmut Rotermund erkennt bei den ambulanten Hilfen ebenfalls einen niedrigeren Fachkräftemangel. Übergeordnet weist er darauf hin, dass momentan so viele Menschen wie nie zuvor in den Hilfen zur Erziehung arbeiten. Grund dafür sei aus seiner Sicht die Armut in der Gesellschaft. Menschen bräuchten viel Hilfen zur Unterstützung und Organisation des Lebens, wie bei der Bearbeitung von gesundheitlichen Problemen und Arbeitslosigkeit.

Als einen möglichen Lösungsansatz schlägt Hartmut Rotermund vor, für **nicht sozialpädagogische Aufgaben andere Berufsgruppen** einzustellen. Diese Verteilung der Aufgaben sei Personalführungsaufgabe. In Hinblick auf die Vereinfachung von administrativen Aufgaben der Lebensbewältigung macht Katharina Höffken die Forderung aus dem Care Leaver Netzwerk nach einem **Universalantrag über die Lebenssituation** von Care Leaver*innen stark. Die Diskutant*innen halten es dahingehend für dringend geboten, dass die **öffentliche Verwaltung und Träger besser zusammenarbeiten**. Eigentlich müssten Systeme so kompetent sein, dass Menschen die Lebensorganisation selbst erledigen können.

In Bezug auf die Arbeit im und mit dem Mangel weist Katharina Höffken auf einen **zielgerichteten Einsatz von Ressourcen für Beziehungsaufgaben** hin. Aus ihrer Perspektive wäre der Einsatz von Quereinsteiger*innen und Studierenden unter der Woche besser hinnehmbar als nachts oder am

Wochenende. Zu diesen Zeiten sei die konstante Präsenz und Ansprechbarkeit von Fachkräften in der stationären Erziehungshilfe besonders wichtig.

Dolf Mehring greift die Forderung von Yacouba Coulibaly am Vormittag nach aktiveren Vormund:innen auf. Aufgrund der Überlastung amtlicher Vormund:innen brauche es **ehrenamtliche Vormund:innen**, die regelmäßig mit ihren Mündeln in Kontakt stehen. Diese würden keinen qualitativen Nachteil darstellen.

Weiterhin wird der Vorschlag eingebracht, **Schulsozialarbeit unter den Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe** zu stellen. Auf Ebene der **Schulsozialarbeit könne gut präventiv** gearbeitet werden und weitere Maßnahmen verhindert werden.

Judith Pöckler-von Lingen weist drauf hin, dass eine **Kindergrundsicherung armutsbedingte Inobhutnahmen verhindern und Fallzahlen sinken** könne.

Überdies brauche es, wie bereits vormittags von Gaby Flößer gefordert, **Werbung für die schönen Berufe im Feld der Hilfen zur Erziehung**.

Schließlich spricht sich Hartmut Rotermund dafür aus, die Arbeit so zu gestalten, dass eine echte **Partizipation für Adressat*innen und Mitarbeitende** in Einrichtungen ermöglicht wird.

Den Abschluss des Fachtags unternimmt Josef Koch, IGfH; indem er den vorgestellten Diskussionspunkten noch einige Schlussfolgerungen und Ideen hinzufügte. Diese genannten Punkte waren u.a.:

- Bei allen aktuellen Debatten um Quereinstieg von nicht einschlägig ausgebildeten Mitarbeiter*innen müssen die Erkenntnisse aus der Aufarbeitung der ehemaligen Heimkinder der 60er Jahre und aus den aktuellen Berichten von Workshops der Landesheimräte (Bundl) und Careleaver e.V. sowie die Rückmeldungen der Selbstvertretungen junger Menschen sehr ernstgenommen werden, die auch darin bestehen, dass das Vorhandensein von professionellen sozialpädagogischen Kompetenzen sowie einschlägige Ausbildungen in der Regel jungen Menschen mehr Ressourcen zur Verfügung stellen können.
- Historisch sollten die Errungenschaften der Ausdifferenzierung der Hilfen zur Erziehung und der damit zusammenhängenden Entwicklung von ausdifferenzierten Professionen und Ausbildungen gewürdigt, aber auch in ihren Nebenfolgen (Stichwort Spezialisierung und Zuständigkeit für immer kleinere Ausschnitte der Lebenswirklichkeit) reflektiert werden. Dazu gehört die Erkenntnis, wenn die Absicherung der Unterstützung, Qualitätskontrolle und das Verweisungswissen für Hilfesuchende nicht über die einzelnen betreuenden Personen erfolgt oder geschwächt wird, dann müssen stärker externe Kontroll- und Monitoringstellen und -funktionen eingebaut werden (siehe z.B. England), die dies überindividuell gewährleisten.
- Hilfen zur Erziehung sind auf die gesellschaftspolitische Anerkennung in den lokalen, kommunalen Kooperationsstrukturen und bei den Fachkräften in der multiprofessionellen Zusammenarbeit angewiesen; Hilfen zur Erziehung müssen als Element einer inklusiven Infrastruktur begriffen werden, denn das wirkt der gesellschaftlichen Stigmatisierung der Hilfesuchenden und im Feld Arbeitenden entgegen.
- Die Weiterentwicklung und damit die Attraktivitätssteigerung der Arbeitsfelder der erzieherischen Hilfen kann am besten mit der strukturellen Beteiligung von jungen Menschen und Eltern gestaltet werden. Zusammenschlüsse von jungen Menschen und Eltern muss allein (als

sogenannte dritte Säule neben den freien und öffentlichen Trägern) und gemeinsam mit Beschäftigten und ihren Organisationen der Raum und die Macht gegeben werden im Feld konkrete Möglichkeiten der Neugestaltung von Angeboten und Strukturen auszuloten und zu entwickeln, denn dann entstehen Sinnressourcen und eine Demokratisierung der Hilfen macht das Feld attraktiver - auch für Fachkräfte.

- Angelehnt an einige Ergebnisse der länderoffenen Arbeitsgruppe „Fachkräftebedarf und –sicherung im Bereich der Hilfen zur Erziehung“ vom März 2023 muss die Focussierung vor allem auf den Kindertagesbetreuungsbereich vom Bund und den Ländern aufgegeben werden und eine Gesamtstrategie für die Förderung und Weiterentwicklung sozialpädagogischer Berufsbilder und -ausbildungen in den Hilfen zur Erziehung entwickelt und finanziert werden, die das Feld aufwerten.
- Die Erziehungshilfe-Fachverbände, aber auch die Organisationen wie AGJ und Deutscher Verein und/oder die Landesjugendämter, müssen und können die politischen Vertreter*innen auf kommunaler und Bundesebene in Fachgesprächen und in Form von gemeinsamen Initiativen auf die besondere Verantwortungsübernahme des Staates in den erzieherischen Hilfen aufmerksam machen, die sich auch in einer krisenfesten Absicherung des begleitenden Personals für die jungen Menschen und Eltern ausdrücken muss. Die Fachkräfteentwicklung in den erzieherischen Hilfen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe!

2. Tagungsbericht zum Fachtag „FACHKRÄFTE in der MANGEL“?! Fachkräfteentwicklung in den Erzieherischen Hilfen am 25.09.2023 in Dortmund im Forum Erziehungshilfen 5/23

Tina Stremmer (Fachhochschule Südwestfalen)

Mit dem Tagungstitel „FACHKRÄFTE in der MANGEL“?! lud die Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH) und das Institut für Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung und Pädagogik der frühen Kindheit (ISEP) der TU Dortmund am 25. September 2023 zu einem gemeinsamen Fachtag auf den Dortmunder Campus ein. Wer den trotz Beschilderung sich zugegebenermaßen nicht ganz selbsterklärenden Weg in den Hörsaal 4 gefunden hatte, konnte sich dort zunächst mit Kaffee und Getränken ausstatten und sich über das ein oder andere bekannte Gesicht freuen.

Die Begrüßung zur Veranstaltung von Josef Koch (Geschäftsführer IGfH) war wie gewohnt literarisch gerahmt: „Alles Wollen entspringt aus Bedürfnis, also aus Mangel, also aus Leiden.“ Dieses Zitat von Arthur Schopenhauer war der Startschuss den Mangel an Fachkräften, den Mangel der Fachkräfte und die gesamte Gemengelage der Fachkräftesituation in den erzieherischen Hilfen in den Blick zu nehmen.

Die Einführung in das Tagungsthema übernahmen Gaby Flößer (TU Dortmund) und Dirk Nüsken (Ev. Hochschule RWL Bochum und stellv. Vorsitzender IGfH). Unter der Überschrift *Fachkräftegewinnung* beschrieb Gaby Flößer zunächst die Hilfen zur Erziehung als ein Marketingprojekt und riet dazu, (mehr) Werbung für den Arbeitsbereich zu machen, anstelle eine Krisenstimmung zu verbreiten, bzw. in dieser zu verharren. Es sei eine gemeinsame Anstrengung von Wissenschaft und Praxis nötig, die krisenhafte gesellschaftliche Wahrnehmung und Stimmung zu verändern und Fachkräfte für die Arbeit mit Kindern und ihren Familien zu begeistern. Um eine bessere *Fachkräftebindung* zu erreichen, problematisierte sie zweitens die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse, mit denen die Fachkräfte größtenteils konfrontiert sind. Es fehle den Fachkräften an Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung im Arbeitsfeld, wenn sie in ungewollter Teilzeit und befristet beschäftigt seien. Trotz und wegen des Fachkräftemangels sei es drittens unbedingt erforderlich, die *Qualität fachlichen Handelns* im Blick zu behalten und im Rahmen von Qualitätssicherung dafür zu sorgen, dass Standards nicht weiter abgesenkt werden.

Dirk Nüsken verwies in seiner Einführung darauf, dass die Fachkräfteentwicklung, wie wir sie heute in den erzieherischen Hilfen und anderen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe erleben, bereits 2011 in einem Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) prognostiziert worden sei. Sowohl die gesellschaftlichen Herausforderungen wie die Bewältigung der Pandemie und der Umgang mit Krieg und Flucht, als auch der langwierige Reformprozess zum KJSG haben dazu geführt, strukturelle Themen im Arbeitsbereich aus dem Blick zu verlieren. Eine ehrliche Anerkennung der aktuellen Situation als eine Mangelverwaltung sei seiner Meinung nach ebenso wichtig, wie die Würdigung derjenigen, die da sind und trotz herausfordernder und zum Teil überfordernder Rahmenbedingungen wegen beispielsweise unbesetzter Stellen in ihrem Job bleiben.

Was junge Menschen in den Erziehungshilfen von Fachkräften brauchen und erwarten, berichteten sehr eindrücklich Fortune Walitza-Ndam (Mitarbeiterin bei GrünBau gGmbH Dortmund), die das Care Leaver Netzwerk in Dortmund mit aufgebaut hat, gemeinsam mit Yacouba Coulibaly und Chantal Conte aus der Care Leaver Regionalgruppe Dortmund. Den Mangel an ausreichend vorhandenem Personal haben sie beispielsweise erlebt, wenn Kontakte mit der*dem Vormund*in nicht oder viel

zu kurz stattfinden konnten oder wenn Hilfeplangespräche nicht gemeinsam vorbereitet wurden und ihr Recht auf Beteiligung nicht annähernd realisiert werden konnte. Obwohl diese Befunde nicht neu sind, ist es dennoch sehr bewegend sie von Menschen zu hören, die so unmittelbar und unausweichlich davon betroffen waren und gleichermaßen darauf angewiesen sind auf Fachkräfte zu treffen, die ihnen zu ihren Rechten verhelfen.

Vor der ersten Kaffeepause und dem Wechsel in die Dialogforen bot Walburga Hirschbeck (IGfH) noch einen interessanten Einblick in die Online-Umfrage der IGfH zur Situation von Fachkräften in den Hilfen zur Erziehung und skizzierte damit unter anderem eine potentielle Negativspirale, die über ein schlechtes Arbeitsklima, die Schwierigkeit der Fachkräftegewinnung und -Bindung, dem Absenken professioneller Standards und dem Streichen von Angeboten, das Fehlen von Fachkräften verursachen kann.

Um im Anschluss angeregt durch die facettenreichen Einführungen in das Tagungsthema miteinander ins Gespräch zu kommen, bestand die Wahl zwischen vier thematisch unterschiedlichen Foren. Jack Weber (Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg) und Graham Lewis (DRK Elsa-Brandström Jugendhilfe Minden gGmbH/ Vorstandsmitglied IGfH) blickten in ihrem Forum auf die Qualifizierungsanforderungen an Fachkräfte heute und luden dazu ein, gemeinsam über Mindestqualifikationen nachzudenken, um im Arbeitsbereich der erzieherischen Hilfen tätig sein zu können. Die Frage nach den Anforderungen an die Ausbildung von Fachkräften stellten Kerima Kostka (Frankfurt University of Applied Sciences) und Wolfgang Rosenkötter (Sozialwissenschaftler/ Delegierter der IGfH) in Forum 2 und regten orientiert an den Kompetenzdimensionen von Hiltrud von Spiegel zur Diskussion darüber an, welches Wissen, Können und welche Haltung Fachkräften heute vermittelt werden sollte. Die strukturellen Anforderungen und notwendigen Bedingungen in Organisationen zur Förderung von Fachkräften rückten Stefan Wutzke (Ev. Stiftung Overdyck, Jugend- und Familienhilfe Bochum), Dirk Nüsken und Lisa Marie Erlemann (TU Dortmund) in den Mittelpunkt ihres Forums. Matthias Vollhase (TU Dortmund), Katrin Riedl (PLAN A gGmbH, Oldenburg) und Samuel Keller (Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) fokussierten als Mitglieder der Fachgruppe Forum Start der IGfH in Forum 4 die Begleitung und Förderung des Berufseinstiegs von Fachkräften.

Die erste Phase in den Dialogforen verging sprichwörtlich wie im Flug, sodass die Mittagspause durchaus dazu genutzt wurde, weiter zu diskutieren. Die Herausforderung der sich anschließenden zweiten Phase der Dialogforen bestand dann darin, die Komplexität und Facetten der Diskussionen in vorläufigen Ergebnissen festzuhalten, um sie nach einer weiteren Kaffeepause den anderen Tagungsteilnehmer*innen im Rahmen eines Gallery Walks zur Verfügung zu stellen. Dieser bot Gelegenheit, sich gegenseitig über die Inhalte der Foren zu informieren und darüber ins Gespräch zu kommen.

In der sich anschließenden Abschlussdiskussion mit Katharina Höffken (Careleaver e.V.), Judith Pöckler-von Lingen (PiB Pflegekinder in Bremen und Vorstand der IGfH), Dolf Mehring (ehemaliger Leiter des Jugendamtes in Bochum) und Hartmut Rotermund (Einrichtungsleiter der Alida Schmidt-Stiftung in Hamburg/IGfH Delegiertenversammlung) wurden durch die Moderation von Josef Koch Umgangsmöglichkeiten und Lösungsvorschläge in und mit der momentanen Mangelsituation ausgetauscht. Damit pädagogische Fachkräfte ihre Ressourcen auf die wichtige Beziehungsarbeit richten können und eine Entlastung erhalten, wurde die Empfehlung geäußert, dass andere Berufsgruppen bei bürokratischen und nicht-sozialpädagogischen Aufgaben unterstützen sowie ehrenamtliche

Vormund*innen eingesetzt werden können. Katharina Höffken machte die Forderung aus dem Care Leaver Netzwerk nach einem Universalantrag stark, der Abläufe vereinfachen sowie die unterschiedlichen Behörden in die Verantwortung nehmen würde, sich untereinander kooperativ miteinander abzustimmen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung und den freien Trägern deutlich.

Es war ein sehr gelungener Fachtag, der nicht nur wegen der abwechslungsreichen Tagungsformate sehr kurzweilig war. Die Inblicknahme der verschiedenen Akzente des Themas hat deutlich gemacht, dass es einer Kraftanstrengung aller beteiligten Akteur*innen in Wissenschaft, Praxis und Politik bedarf, um die Fachkräfteentwicklung in den Erzieherischen Hilfen in all ihren Facetten auszuleuchten und daraus die nötigen Konsequenzen abzuleiten und umzusetzen.