

Gute Betreuung in der Erziehungshilfe findet dort statt, wo es motivierte und gut qualifizierte pädagogische Fachkräfte in ausreichender Zahl gibt.

Bild DCV/Julia Steinbrecht

Fachkräfte: Gewinnung. Bindung. Weiterentwicklung

Antwortversuche des Bundesverbandes katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen auf den Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe.

Text **Daniel Kieslinger**

Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung: drei Begriffe hinter denen sich ganze Universen an Best-Practice-Beispielen, ausgefeilten Strategien und Schlagworten des Personalmanagements verbergen. Immer öfter hört man im Zusammenhang mit sozialen Unternehmen des Non-Profit-Bereichs Schlagworte wie „Employer-Branding“, „Candidate Journey“ oder „Cor-

porate Identity“. Nicht zuletzt spielen die sozialen Medien eine wesentliche Rolle, um gerade die jüngeren potenziellen Arbeitnehmer(innen) zu erreichen. In einem Arbeitsfeld, in dem zum Gerangel um qualifiziertes Personal auch noch strukturelle Faktoren wie herausfordernde Arbeitsbedingungen und fehlende gesellschaftliche Wertschätzung die Suche nach jungen Mitarbeitenden erschwe-

ren, versucht der Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen (BVKE) gemeinsam mit seinen Mitgliedern adäquate Herangehensweisen zu entwickeln. Damit will er den Anforderungen des sich stetig entwickelnden Arbeitsmarktes begegnen. Der BVKE ist Vertreter von 470 Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfen.

Schon vor den Turbulenzen der Corona-Krise war klar, dass die Hilfen zur Erziehung im kommenden Jahrzehnt vielen Herausforderungen gegenüberstehen werden. Um Strategien für eine nachhaltige Personalpolitik zu erarbeiten, müssen zunächst die Problemfelder klar sein, welche für ein zukunftsweisendes Personalentwicklungskonzept wichtig sind.

Die Beschäftigungszahlen steigen

Seit Beginn des Jahrtausends nimmt die Zahl an pädagogischen Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe stetig zu.¹ Waren es im Jahr 2005 noch circa 500.000 Mitarbeitende, wurden zuletzt im Jahr 2018 über alle Bereiche hinweg rund 880.000 Mitarbeitende gezählt. Trotz dieses starken Anstiegs ist der Bedarf weit höher. So prognostiziert die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) für das Jahr 2025 eine Fachkraftlücke von 125.000 Mitarbeitenden im Gesamt der pädagogischen Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe.² Es ist mit einem noch stärkeren Anstieg des Bedarfs zu rechnen, wenn der geplante Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung realisiert wird und der Ausbau an außerschulischer Kinderbetreuung wächst. Während der größte Bedarf an Nachwuchskräften in der Kindertagesbetreuung liegt und durch die Bundesregierung in diesem Bereich schon Maßnahmen ergriffen wurden, sind die Hilfen zur Erziehung meist wenig im Blick der Öffentlichkeit. Auch haben stationäre Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung mit gesellschaftlichen Stigmatisierungen und belastenden Arbeitsbedingungen wie Schicht- und Wochenendarbeit zu kämpfen.

Arbeitsfelder werden komplexer

Den neuesten Zahlen des Statistischen Bundesamtes zufolge wurden im Jahr 2018 1.003.117 Hilfen zur Erziehung (§§ 27–35, 41 SGB VIII) für junge Menschen unter 27 Jahren beendet,³ was einem Plus von 1,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Damit einher geht nicht nur ein quantitativer Anstieg an geleisteten Hilfen; die Problemlagen werden komplexer und heterogener. Damit steigen auch die „Anforderungen an die Bearbeitung dieser Probleme an den Schnittstellen zu angrenzenden Systemen“⁴. So zum Beispiel zum Gesundheitsbereich und der Suchtberatung im Kontext von Kindern suchtselasteter und psychisch kranker Eltern.⁵

Die Folgen der SGB-VIII-Novellierung werden weitere gewichtige Veränderungen mit sich bringen, von denen zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzusehen ist, welche Komplexität mit ihnen einhergeht. Neben der „Inklusiven Lösung“ stellen auch die „Stärkung der Prävention im Sozialraum“ und die Forderung nach „höherer Partizipation“ die Fachkräfte vor neue Lernfelder. Der Umgang mit Diversität und die damit einhergehenden starken Veränderungsprozesse in den Strukturen der Hilfen zur Erziehung bedürfen nicht nur einer weiteren Befähigung während der Ausbildung, sondern verlangen von den Fachkräften die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und einen analytischen und reflexiven Umgang mit berufspraktischen Erfahrungen.

Es gibt viele verschiedene Ausbildungs- und Studiengänge

„Gute Betreuung findet dort statt, wo es motivierte und gut qualifizierte pädagogische Fachkräfte in ausreichender Zahl gibt.“ So die Bundesregierung im Rahmen der Fachkräfteoffensive. Doch ob jemand eine qualifizierte pädagogische Fachkraft ist, lässt sich gar nicht mehr so einfach feststellen. Neben den beschriebenen politisch-gesellschaftlichen Trends auf dem sozialpädagogischen Arbeitsmarkt haben Personalverantwortliche mit

einem weiteren Problem zu kämpfen: der Ausfächerung unterschiedlichster Studiengänge im sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Kontext. Und ein Ende der Vervielfachung ist nicht in Sicht. Diese infolge der Bologna-Reform entstandene Polyphonie der Studiengangrichtungen macht einen Vergleich der Qualifikationen beinahe unmöglich. Um zu prüfen, ob dem Fachkräftegebot (§§ 72 und 74 SGB VIII) entsprochen werden kann, bedarf es oftmals einer großen Anstrengung, gerade bei der Einstellung von jungen Mitarbeitenden. Erste Versuche einer Konzentrierung und Vergleichbarmachung dieser Studiengänge haben zwar stattgefunden⁶, eine allgemeingültige Regelung ist aber unerreichbar.

Challenge accepted! – Antwortversuche im verbandlichen Handeln

Angesichts dieser Herausforderungen und der Unabwägbarkeiten, die sich aus den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie ergeben, ist es umso wichtiger, verbandlich zu denken und gemeinsam Lösungsstrategien für eine nachhaltige Personalpolitik zu entwickeln. Darum setzt der BVKE sowohl in seinem Projekt „Fachkräfte gewinnen!“ – dessen Ziel eine verbandsweiter Personalmarketingkampagne ist – als auch in dem den SGB-VI-II-Reformprozess begleitenden Projekt „Inklusion jetzt!“ auf eine hohe Beteiligung und Aktivierung der Mitglieder. Drei wesentliche Einsichten aus den beiden Projekten des BVKE können Denkanstöße für das aktive Herangehen an den „Fachkräftemangel“ geben:

Zielgruppenorientierte Ansprache

Die Kampagne „Challenge accepted – dein Job in der Kinder- und Jugendhilfe“, das Ergebnis des Projekts „Fachkräfte gewinnen!“, richtet sich an junge Erwachsene an Fachschulen und Hochschulen vor der ersten Praxiserfahrung und möchte diese für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe gewinnen. Diese strenge Einschränkung auf eine

solch kleine Zielgruppe mag auf den ersten Blick befremdlich erscheinen und die Frage aufwerfen, ob es nicht besser wäre, eine generalistische Kampagne zu fahren, mit der ein breites Publikum angesprochen wird. Angesichts einer Kakophonie an Medien und Werbungen, die jeden Tag über uns hereinbricht, muss man ganz deutlich sagen: Nein!

Bei einer bundesweit ausgerichteter Kampagne, die zielgerichtet eine bestimmte Personengruppe anspricht, zeigt die Erfahrung, dass in der Ausschreibung von einzelnen Stellen das klassische Motto „Post & Pray“ nicht mehr fruchtet.

In der Masse nicht untergehen

Dies haben auch Befragungen unter der Zielgruppe der Kampagne ergeben: Eine direkte Ansprache, ein Abholen in der Alltagswelt und ein Durchkreuzen des „Einheitsbreis“ an Stellenausschreibungen und Jobkampagnen ist der Weg, um sich auf dem immer enger werdenden Arbeitskräftemarkt und angesichts der skizzierten Fachkräftelücke zu positionieren. Ein wichtiger Punkt fällt dabei besonders ins Gewicht: Authentizität. Nach innen muss das gelebt werden, was nach außen propagiert wird.

Stellen Sie sich Ihre Einrichtung wie eine Persönlichkeit vor: Wie möchten Sie auf die potenziellen Mitarbeitenden wirken? Welche Sprache verwenden Sie und wie kann die Atmosphäre ihrer Einrichtung transportiert werden? Alles Fragen, die Sie sich und Ihren Kolleg(inn)en stellen sollten.

Befragungen unter den Mitgliedern im Rahmen des Projekts haben deutlich gezeigt, dass bezüglich des individuellen Profils noch am meisten Entwicklungspotenzial gegeben ist. Oft ist, angesichts der knappen monetären und zeitlichen Ressourcen in der Einrichtung, das organisationelle Identitätsmanagement nicht professionell. Auch hier geben Rückmeldungen aus der Praxis deutliche Hinweise. Oftmals ist das Personalmanagement als eine von vielen Aufgaben bei der

Geschäftsführung oder anderen leitenden Mitarbeitenden angesiedelt, die sich nicht ausreichend den einzelnen Zielgruppen widmen können.

Einen Ansatz, hier zumindest niederschwellig Prozesse in der Einrichtung in Gang zu setzen, hat der BVKe mit einem „Leitfaden zur Einrichtungsidealität“⁴⁷ getestet – und die Ergebnisse waren erstaunlich. Zwei kleine Übungen zur Persönlichkeit und zur gelebten Geschichte der Einrichtung, die sich auf allen Ebenen von Einrichtungen bewährt haben, gaben erste Anstöße, wie sich das ominöse Wort „Employer Branding“ konkret umsetzen lässt. Besonders ist, dass die kleinen Prozesse in den Einrichtungen als Material zur Entstehung und Konzeption der BVKe-Kampagne beigetragen haben.

Lokal und bundesweit kooperieren

Im bundesweiten Dialog mit Einrichtungen unterschiedlicher Größe wurden lokale Netzwerke, Mund-zu-Mund-Propaganda und lokale Messen als wichtige Standbeine einer nachhaltigen Personalpolitik genannt. Eine enge Zusammenarbeit mit Fachschulen und Hochschulen ist zudem eine wichtige Komponente, um in der unübersichtlichen Studiengangslandschaft nicht völlig die Orientierung zu verlieren. In den klassischen „analogen“ Bereichen der Personalgewinnung sind alle Einrichtungen aktiv.

In einer nicht repräsentativen, aber interessanten Umfrage unter den Verbandsmitgliedern des BVKe wird jedoch deutlich, dass im Bereich der sozialen Medien das größte Entwicklungspotenzial liegt. Interviews zufolge, die im Rahmen des Projekts „Fachkräfte gewinnen!“ stattfanden, liegt die mangelnde Präsenz in den sozialen Medien überwiegend an einer großen Unsicherheit und fehlenden personellen Ressourcen, um eine Social-Media-Strategie zu entwickeln. Aus diesem Wunsch heraus entwickelte der BVKe für seine Einrichtungen einfache Leitfäden, wie sich trotz personell enger Situationen multimediale Kommunikationswege jenseits der eigenen Homepage

erschließen lassen.

Wichtig sind gerade bei der Professionalisierung und fachlichen Weiterentwicklung bundesweite Kooperationen. Diese sind eine unabdingbare Stütze für Einrichtungen, die sich einer Vervielfachung von Schnittstellen zu anderen Professionen und Arbeitsfeldern gegenübersehen. Dies zeigt sich deutlich beim Kooperationsprojekt der beiden Bundesverbände, des Evangelischen Erziehungsverbandes (EREV) und des BVKe, „Inklusion jetzt!“. Gemeinsam werden Professionalisierungs- und Weiterbildungskonzepte entwickelt, welche für die Bearbeitung der Veränderungen durch die SGB-VIII-Reform wegweisend sein werden. Als einzelner Verband geschweige denn als einzelne Einrichtung ist ein solch zukunftsweisendes Agieren beinahe undenkbar.

Die skizzierten Probleme werden sich nicht über Nacht auflösen. Doch in einem Dreiklang aus individuell starkem Auftreten, lokaler Vernetzung und bundesweiten verbandlichem Handeln können die personalpolitischen Herausforderungen, die auf die Kinder- und Jugendhilfe zukommen angenommen und gemeistert werden.

Anmerkungen

1. FENDRICH, S.; MEINER-TEUBER, C.; MÜHLMANN, T.: *Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe*. In: AGJ (Hrsg.), Berlin, 2019, S. 20.
2. Vgl. AGJ-Positionspapier, *Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen!*, Berlin, 2018, S. 5.
3. Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT, www.destatis.de (abgerufen am 5.5.2020).
4. FUCHS-RECHLIN, K.; RAUSCHENBACH, T.: *Neue Herausforderungen – Neue Kompetenzen? Sozialer Wandel und die Konsequenzen für die Professionalisierung*. In: AGJ (Hrsg.): *Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe*. Berlin 2019, S. 48.
5. Vgl. BVKe-Positionspapier: *Wirkungsvolle Hilfen für Kinder von psychisch kranken und suchtbelasteten Eltern*. Freiburg, 2020.
6. Vgl. KUHNHENN, J.; OELERICH, G.: *Fachkraft*

– *Fachkräftegebot In: AGJ (Hrsg.): Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin, 2019, S. 40 f.*

7. Dieser ist online unter www.bvke.de abrufbar.

Daniel Kieslinger

Referent beim Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Freiburg
E-Mail: daniel.kieslinger@caritas.de