

# STAND- PUNKT: SOZIAL

Foto: J.Georg Brandt

ISSN 0937-5791

## Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

Fachtagung „Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg  
2022“

Weitere Themen:

Rezension zu Richard Sorg: Begreifen, um zu verändern.  
Zu Philosophie, Sozialwissenschaften, Sozialer  
Arbeit und Musik. von Harald Ansen

Liebe Leser:innen,

sehr verspätet erscheint - aus vielfältigen Gründen, u. a. dass sich die Zeitschrift *standpunkt : sozial* derzeit in dem aufwändigen Prozess der Digitalisierung befindet - die Sonderausgabe zum Fachtag „Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe“, der im November 2022 stattgefunden hat.

Verantwortlich für den Fachtag und für die Koordination des Thementeils ist *Prof. Dr. Jack Weber*, der bereits in regelmäßig stattgefundenen Fachtagen, die alle in *standpunkt : sozial* dokumentiert sind, die Situationen und Erfordernisse für diesen Bereich thematisierte.

Verantwortlich für die ausgeführten Inhalte zeichnen sowohl die Autor:innen der einzelnen Beiträge als auch der Koordinator des Thementeils.

**Wichtiger Hinweis:** Diese Sonderausgabe ist kostenfrei unter folgender URL herunterladbar:

<https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/unser-department/standpunkt-sozial/#c24339>

Dennoch handelt es sich bei dieser Ausgabe nicht um eine Open Access-Veröffentlichung. Die Beiträge unterliegen dem Copyright, das bedeutet, dass die Autor:innen alle Rechte an den Beiträgen besitzen.

**Dass der Fachkräftemangel auch die Soziale Arbeit betrifft**, ist nicht neu, und dieser Mangel verstärkt sich zunehmend – auch, aber nicht nur deshalb – durch sich verschärfende Problemlagen von Menschen, hinzukommenden neuen Problemen usw. usf. Daher scheint es paradox zu sein, dass auf der einen Seite der aktuelle Senat der Freien und Hansestadt Hamburg zwar eine Erhöhung der Studierenden der Sozialen Arbeit wünscht, gleichzeitig jedoch der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW, betroffen dadurch auch das Department Soziale Arbeit, keine auskömmliche Finanzierung gewährt, sodass gezwungenermaßen nicht mehr Studienplätze in der Sozialen Arbeit entstehen, sondern letztlich weniger Absolvent:innen zur Verfügung stehen werden.

# E D I TORIAL

Hinzu – und das kommt in diesem Sonderband ebenfalls zur Sprache – treten Hindernisse und Probleme z. B. beim Berufseinstieg, den Arbeitsbedingungen und -belastungen usw. auf. Ein wichtiges und zentrales Thema ist auch die Praxisausbildung. Hierzu gibt es eine historische Studie von *Friedrich Stamp* (separat herunterzuladen unter <https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/unser-department/standpunkt-sozial/#c24339>), aus der *Jack Weber* und *Knut Hinrichs-Weinhold* Lösungsvorschläge für die Zukunft ableiten.

**Zudem findet sich in diesem Band eine Rezension von Harald Ansen** zu der Veröffentlichung „Begriffen, um zu verändern. Zu Philosophie, Sozialwissenschaften, Sozialer Arbeit und Musik“ von *Richard Sorg*.

**So alles nach Plan verläuft**, wird die erste digitale Ausgabe von *standpunkt : sozial* bei Hamburg University Press im März 2024 online gehen. Zu finden ist die Zeitschrift dann unter <https://hup.sub.uni-hamburg.de/oa-pub/index> (in der Suchfunktion *standpunkt* eingeben).

**Zu guter Letzt** wünschen wir Ihnen ein gutes Neues, wesentlich friedlichere, gesundes und glückliches Neues Jahr 2024!

*J.Georg Brandt*

# Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

## Fachtagung „Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg“

Editorial

*J. Georg Brandt Seite 01*

Einleitung – Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

Zu diesem Thementeil

*Jack Weber Seite 04*

**Kapitel 1:** Fachkräftemangel in der Jugendhilfe – Überblick über eine angekündigte Katastrophe *Seite 6*

Fachkräftemangel in der Jugendhilfe

Anstrengungen für bessere Arbeits- und Ausbildungsbedingungen oder Kinderschutznotstand?

*Jack Weber Seite 8*

Werkstattbericht zum Thema Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

*Christian Wieggers / Janina Sadlowsky / Merve Shaw / Behnaz Afshar /  
Tarek Al-Aboud / Wiebke Wolters / Hannah Junge / Katharina Heer / Jana Thormählen Seite 11*

„Hilfe, wir suchen Verstärkung für unser Team!“

Erste Einblicke zum Fachkräftemangel in Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg

*Gunda Voigts Seite 26*

**Kapitel 2:** Der Berufseinstieg in die Kinder- und Jugendhilfe – neue Fachkräfte binden oder verschrecken? *Seite 35*

Werkstattbericht: Berufseinstieg – Perspektiven und Möglichkeiten

*Malin Elfers / Mona Mikschas / Emira Omerbasic / Anna Elena Kadjama  
Falbrede / Anna Merle Stahn / Mohammad Farshad Golzari / Mariea Rahmani Seite 37*

Als Kolleg\*in ankommen in der stationären Jugendhilfe!

*Christian Tönnes / Lars Dierking / Matthäus Joskowski Seite 44*

„Wie finde ich den HzE-Träger, der zu mir passt?“ Eine kurze Anleitung!

*Marion Thom / Andrea Mayer Seite 48*

Zusammenhänge zwischen der Wahl des pädagogischen Berufsfeldes und der eigenen Biografie

Entstehen spezielle Qualifizierungsbedarfe?

*Daniela Gröne-Herden Seite 51*

Das Arbeitsfeld Heimerziehung für junge Fachkräfte dauerhaft attraktiv gestalten

Integration, Unterstützung und Begleitung von Fachkräften in der Berufseinstiegsphase durch Verbindung von Kompetenzentwicklung und organisationalem Wandel

*Jack Weber Seite 64*

**Kapitel 3:** „Arbeitsbedingungen in der Kinder- Jugendhilfe – Maßstab für die Attraktivität des Arbeitsfeldes“ *Seite 70*

„Sozial ist, wenn man’s trotzdem macht?“ – Gewerkschaftliche Handlungsansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Fachkräften Sozialer Arbeit

*Lea Degener / Matthias Weser Seite 72*

Werkstattbericht: Arbeitsbedingungen  
*Lea Eichler / Katharina Kullick / Helena Körber / Fenja Ellwitz / Jan Neuhaus / Alice Samoske / Immo Kutz /  
Seite 78 Henning Schneider*

Jugendhilfe vom Kopf auf die Füße  
*Seite 85 Sabine Kümmerle*

**Kapitel 4:** Arbeitsbelastungen – Belastungen und Verletzungen von Mitarbeiter\*innen ernstnehmen und  
*Seite 90 angemessen aufarbeiten!*

Der ASD – (k)ein Handlungsfeld Sozialer Arbeit?  
*Seite 92 Matthias Stein / Katharina Protz*

Werkstattbericht: Arbeitsbelastungen für Sozialarbeiter:innen – Arbeitsbelastungen in der Jugendhilfe  
*Seite 100 Philine Bosehans / Husam Ismaeil / Stefan Muller / Lara Ceesay / Lara Lilie*

Selbstfürsorge in der traumapädagogischen Arbeit  
*Seite 110 Michaela Ernster*

Freude im Umgang mit jungen Menschen ... – ... am Beispiel sogenannter „Systemsprenger“  
*Seite 115 Martin Apitzsch*

„Systemsprengungen“ entschärfen – Ein Beitrag zur Gestaltung der Erziehungsprozesse in  
intensivpädagogischen Wohngruppen aus der Sicht der Hilfedressat\*innen  
*Seite 119 Nadja Bamberger*

**Kapitel 5:** Praxisausbildung – Praktika in der Hochschulausbildung für Studierende und Anleiter\*innen  
*Seite 130 als attraktiven Lernort gestalten!*

30 Jahre Verdichtung, Verkürzung und Entwertung – die Praxisphase in der Ausbildung zur Sozialen Ar-  
beit in Hamburg, Fachkräftemangel und Reformbedarfe  
*Seite 132 Knut Hinrichs-Weinhold / Jack Weber*

Die Entwicklung der Praxisphase in der Ausbildung zur Sozialen Arbeit in Hamburg in den letzten 30  
Jahren  
*Seite 135 Friedrich Stamp*

Perspektiven der sozialpädagogischen Praxisausbildung in Hamburg:  
Empfehlungen zur Reform der Praxisphase im grundständigen Studiengang Soziale Arbeit an der HAW  
Hamburg (BASA)  
*Seite 137 Jack Weber*

#### *Weitere Themen*

Rezension zu Richard Sorg: Begreifen, um zu verändern. Zu Philosophie, Sozialwissenschaften, Sozialer  
Arbeit und Musik.  
*Seite 141 Harald Ansen*

*Seite 144* Impressum

# Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

Zu diesem Heft

*Jack Weber*

Seit nunmehr 12 Jahren warnen die einschlägigen Fachverbände der Kinder- und Jugendhilfe in immer dringlicheren Worten vor einem drohenden Mangel an Fachkräften in der gesamten Kinder- und Jugendhilfe. Die Warnungen verhallten überwiegend ungehört. Erst im Jahr 2022 – 11 Jahre nach dem ersten warnenden Positionspapier der AGJ - setzte sich eine länderübergreifende Arbeitsgruppe der Jugend- und Familienministerkonferenz der Länder mit dem Thema auseinander.

Nun überrollt der lange prognostizierte Fachkräftemangel die Jugendhilfe tatsächlich und sie ist insbesondere in besonders empfindlichen Bereichen betroffen. So titelte ein Beitrag des Mindener Tageblatts vom 11.11.2022 mit dem Ausruf: „Wir sind am Limit“. Der Kreis habe große Probleme Kinder und Jugendliche zu deren Schutz in Wohngruppen unterzubringen. Die Inobhutnahmen scheitern nicht am Geld, sondern an fehlendem Fachpersonal. Dabei ist Minden nur ein Beispiel, denn diese Sorte Mitteilungen häuft sich in den letzten Monaten bundesweit: Öffentliche und Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe warnen, dass sie zunehmend nicht mehr in der Lage sind, gesetzliche Verpflichtungen nach dem SGB VIII zu erfüllen (vgl. z.B. IGFH 2022), weil sie keine Menschen mehr finden, die diese Verpflichtungen als Fachkräfte durchführen.

Grund genug für HAW und AGFW die Herbsttagung „Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg“ im Jahr 2022 mit dem Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe zu befassen. Dabei war das Ziel der Tagung, zu erarbeiten, wie Fachkräfte für das Feld gewonnen, und wie sie an das Feld gebunden werden können. Deshalb der Titel: „Gut und gerne arbeiten in der Jugendhilfe – Bedingungen, Belastungen, Bindung“.

Die Tagung verlangte den Teilnehmer\*innen nicht weniger ab als einen Perspektivwechsel: Nur wenn die Jugendhilfe sich den Bedarfen und Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen zuwendet und sich ernsthaft damit beschäftigt, wie Arbeitsbedingungen, -strukturen und -verhältnisse gestaltet sein müssen, damit Fachkräfte „gerne“ in der Jugendhilfe arbeiten, werden sie auch gut und dauerhaft in dem Feld arbeiten. Dieser Gedanke wurde in 12 Workshops zu unterschiedlichen Themen und Arbeitsbereichen der Jugendhilfe bearbeitet. Den Leiter\*innen der Workshops ein herzliches Dankeschön für ihr Engagement!

Gerahmt wurde die Arbeit in den Workshops von einem einführenden Fachvortrag von Prof. Jack Weber von der HAW Hamburg sowie einem abschließenden Fachgespräch mit Graham Lewis, Leiter einer großen Jugendhilfeeinrichtung in Nordrheinwestfalen und zugleich Vorstandsmitglied der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH). Gut 200 Fachleute aus Verwaltung, Praxis und Wissenschaft der Jugendhilfe in Hamburg sowie eine große Anzahl Studierender der HAW nahmen an der digitalen Veranstaltung teil. Auch das ein Anzeichen dafür, dass der Fachkräftemangel eines der drängendsten aktuellen Probleme der Jugendhilfe ist.

Mit dieser digitalen Sonderausgabe von standpunkt : sozial liegt die Dokumentation der Tagung vor. In bewährter Manier dokumentiert die Ausgabe Diskussionen und Positionen, die entweder auf der Herbsttagung erarbeitet wurden, oder die sich inhaltlich auf die Themen der Tagung beziehen. Die Bandbreite der Beiträge reicht dabei wie gewohnt von theoriebasierten Fachartikeln über die Dokumentation von Forschungsergebnissen bis zu konzeptionellen Anregungen sowie Berichten aus den Workshops. Dabei werden die Fachartikel ergänzt durch Werkstattberichte von Studierenden, die sich in zwei thematisch begleitenden Seminaren mit den zentralen Themen der Tagung beschäftigt und einzelne Workshops besucht haben. Die Werkstattberichte dokumentieren die Auseinandersetzung der Studierenden mit dem Fachkräftemangel und verbinden ihre eigenen praktischen Erfahrungen mit der Thematik, die sie im Praktikum oder einem Job neben dem Studium machen konnten mit einer theoriegeleiteten Reflexion dieser Erfahrungen.

Die Dokumentation gliedert sich thematisch in fünf Kapitel. Das erste Kapitel beschäftigt sich mit einem Überblick über den Fachkräftemangel, wie er sich in der Kinder- und Jugendhilfe allgemein und in zwei exemplarischen Arbeitsfeldern - der Kinder- und Jugendarbeit und den Hilfen zur Erziehung – darstellt. Es folgen vier Kapitel, die sich jeweils mit einem wesentlichen Moment des Fachkräftemangels respektive der Bindung von Fachkräften in der Jugendhilfe beschäftigen: dem Berufseinstieg junger Fachkräfte in das Arbeitsfeld; den Arbeitsbedingungen, in denen Fachkräfte in der Jugendhilfe dann arbeiten; Arbeitsbelastungen, denen sie ausgesetzt sind; und schlussendlich der hochschulischen Praxisausbildung in der Sozialen Arbeit an der HAW, und wie sie sich in den letzten 30 Jahren verändert hat. Jedem Kapitel sind einführende erläuternde Sätze vorangestellt.

# Kapitel 1 Fachkräftemangel

„Zum jetzigen Zeitpunkt ist die Einrichtung seit acht Monaten ohne Leitungskraft und auch im weiteren Team ist seit einigen Monaten eine Erzieher\*innenstelle vakant. Auch in den anderen Stellen kommt es in den vergangenen Monaten zu einem regelmäßigen Personalwechsel ... Dies führt darüber hinaus zum stetigen Aufbau von Überstunden ... Die entstandenen Überstunden können meist nicht zeitnah „abgebummelt“ werden, da durch die Unterbesetzung und die regelmäßig vorkommenden Krankheitsfälle kein stabiler Dienstplan besteht. Dies bedeutet für die Mitarbeitenden, dass sie häufig spontan einspringen müssen, Mehrarbeitsstunden leisten müssen und in Resultat dessen überlastet sind.“

Zitat einer/s Studierenden aus einem Werkstattbericht

## Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe Überblick über eine angekündigte Katastrophe

Das erste Kapitel verschafft einen gewissen Überblick über das Problem: Der Kinder- und Jugendhilfe fehlen Menschen! Dazu gehen die Beiträge mehreren Fragen nach: Wie stellt sich das in verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe dar? Was sind die Gründe der Entwicklung? Welche Perspektiven müssten entwickelt werden? Wie stellt sich die Situation in Hamburg dar?

In dem ersten Beitrag, der auf dem einführenden Vortrag von Jack Weber basiert, kennzeichnet der Autor Genese und Gründe für den Fachkräftemangel in der Jugendhilfe, und bezieht sich dann in der Entwicklung von Perspektiven im Schwerpunkt auf die Hilfen zur Erziehung. Seine Überlegungen sind von dem Motto der Tagung getragen: Es braucht einen Perspektivwechsel auf die Bedürfnisse und die Situationen der aktuellen und zukünftigen

Fachkräfte der Jugendhilfe. Nur wer gerne in der Jugendhilfe arbeitet, kann auch nachhaltig an das Arbeitsfeld gebunden werden.

Darauf folgt ein erster Werkstattbericht Studierender, die sich mit dem Fachkräftemangel in der Jugendhilfe beschäftigt haben. Die Studierenden berichten über ihre Recherchen zu dem Thema, über ihre eigenen Erfahrungen mit dem Mangel an Fachkräften, die sie in ihren Praktika in unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe machen konnten, und sie berichten aus ihrer Mitarbeit in dem Workshop „Hilfe! Wir suchen Verstärkung für unser Team“. Ab-

schließend dokumentieren sie ihre Überlegungen zu Wegen, die aus der Misere herausführen könnten.

Gunda Voigts führt in dem abschließenden Artikel aus, wie sich der Fachkräftemangel in dem Arbeitsfeld der offenen Kinder- und Jugendarbeit entwickelt hat und aktuell darstellt. Dabei legt sie u. a. einen besonderen Schwerpunkt auf die Situation in und Perspektiven für Hamburg.

*Thema*

# Fachkräftemangel in der Jugendhilfe Anstrengungen für bessere Arbeits- und Ausbildungsbedingungen oder Kinderschutznotstand?<sup>2</sup>

*Jack Weber*

2 Der Artikel beruht auf dem Vortrag „Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe“ auf der gleichnamigen Fachtagung an der HAW Hamburg im November 2022 und er ist eine überarbeitete und aktualisierte Fassung des Beitrags „Fachkräftemangel in den Erziehungshilfen“, der in der Neuen Praxis 3/23 erschienen ist (Weber 2023b).

In der Vergangenheit, insbesondere in den Nullerjahren nach der Jahrtausendwende, waren die Zeiten für die Arbeitgeberseite in der Sozialen Arbeit und in der Jugendhilfe relativ bequem. Der Arbeitsmarkt war auf der Seite derjenigen, die Arbeit nachgefragt haben, prall gefüllt, und gerade „Berufsgruppen mit akademischer Qualifikation [waren J.W.] in größerer Zahl nach Ausbildungsabschluss erwerbslos und bereit, ihre Erwartungen hinsichtlich der Entlohnung ihrer Tätigkeiten herabzusetzen“ (AGJ 2011). Stellenangebote in der Jugendhilfe wurden gut nachgefragt und öffentliche und freie Träger hatten zur Deckung ihres Personalbedarfs überwiegend eine Auswahl aus einer großen Anzahl von um die Arbeitsplätze konkurrierenden Bewerber\*innen. In der Folge wurden die Arbeitsbedingungen sukzessive verschlechtert. Das Arbeitsfeld erfuhr in breiten Bereichen eine Deregulierung der Arbeitsverhältnisse: Arbeitsverträge wurden befristet, Teilzeitstellen und andere Formen prekärer Arbeitsverhältnisse - etwa (Schein-)Selbständigkeiten, Werkverträge - wurden eingerichtet und das allgemeine Lohnniveau sank im Vergleich mit anderen Bereichen der Erwerbsarbeit (vgl. z.B. Büstrich et al 2008, Dahme et al. 2007 oder Seithe 2012).

Diese – für öffentliche und kommunale Leistungsträger sowie für Arbeitgeber in der Jugendhilfe – gemütlichen Zeiten sind vorbei. „Es geht ein Gespenst um...“: Wie in anderen Bereichen des Arbeitsmarktes erleben Soziale Arbeit und Jugendhilfe einen erheblichen Mangel an Fachkräften. Ob dieser Mangel zu einer Verbesserung von Bezahlung und Arbeitsbedin-

gungen führt, wird sich zeigen.

Dass er aber schon jetzt zu einer dramatischen Verschlechterung der Versorgung von Adressat\*innen mit Jugendhilfeleistungen geführt hat, wird immer klarer. Öffentliche und freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe warnen, dass sie zunehmend nicht mehr in der Lage sind, gesetzliche Verpflichtungen nach dem SGB VIII zu erfüllen, weil sie keine Menschen mehr finden, die diese Verpflichtungen als Fachkräfte durchführen: Regelgruppen stationärer Erziehungshilfe müssen schließen, und in manchen Regionen stehen die Systeme der Inobhutnahme vor dem Zusammenbruch (vgl. z. B. IGFH 2022). Die Lage ist ernst.

Der folgende Beitrag will sich über diese Lage, den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe, vergewissern. Dabei fokussiert er die Situation in den stationären Erziehungshilfen, versucht die Gründe des Fachkräftemangels dort nachzuzeichnen und Überlegungen anzustrengen, wie ihm zu begegnen ist - und wie möglichst nicht<sup>2</sup>.

### **1. Der Arbeitsmarkt in der Kinder- und Jugendhilfe** Vor dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel in der Jugendhilfe und insbesondere in den stationären

2 Der Hinweis, sich auch darüber zu vergewissern, was nicht hilft, ist vielleicht wichtig: So hat es die ständige wissenschaftliche Kommission der KMK tatsächlich „geschafft“ für ein anderes Arbeitsfeld, dem die Fachkräfte weglaufen, Lehrer\*innen, eine Erhöhung von Klassenfrequenzen und Arbeitszeiten sowie eine Erschwerung von Teilzeittätigkeit insbesondere im Alter zu empfehlen. Aufschlussreich, dass diese Kommission gleichzeitig – passend zu der von ihr empfohlenen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in dem Arbeitsfeld - umfangreiche Maßnahmen zur präventiven Gesundheitsförderung empfiehlt.

Erziehungshilfen wird seit ca. 12 Jahren von mehreren Verbänden der Kinder- und Jugendhilfe in immer dringlicheren Worten gewarnt (vgl. u. a. AGJ 2011, 2014, 2017, 2018; AFET 2018; BvKE 2020; IGFH 2022). Insofern kommt der aktuelle Fachkräftemangel nicht überraschend. Sieht man jedoch von den Initiativen zur Gewinnung von Fachkräften für die Kitas ab, hat die Jugendhilfepolitik Warnungen vor Personalnotständen in anderen Bereichen der Jugendhilfe erst seit 2022 systematisch und bundesweit begonnen zu bearbeiten<sup>3</sup>.

Zumindest aus dem stetig steigenden Fachkräftebedarf der Kinder- und Jugendhilfe, der in den steigenden Beschäftigtenzahlen ablesbar ist, hätte sich seit längerem die Frage ableiten lassen, wo die in wachsendem Maße benötigten Fachkräfte denn nun nachhaltig herkommen sollen. So ist die die Zahl der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe von den Jahren 2006/2007 bis zu den Jahren 2018/2019 stetig von 570.000 auf über 950.000 Personen gestiegen, was einem Anstieg von ca. 70 % entspricht (Mühlmann et al. 2020). Den Löwenanteil nahm dabei selbstverständlich der

3 In ihrer Sitzung im September 2022 hat die Arbeitsgemeinschaft der Obersten Landesjugend- und Familienbehörden erstmalig eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit dem Fachkräftemangel in den stationären Erziehungshilfen beschäftigt hat. Der abschließende Bericht der Arbeitsgruppe wurde im Mai 2023 von der Jugend- und Familienministerkonferenz dann verabschiedet (JFMK 2023).

Ausbau der Kitas ein. Aber auch wenn man den Kitausbau nicht berücksichtigt, stiegen die Beschäftigtenzahlen aller anderen Arbeitsfelder der Jugendhilfe von 169.000 in 2006/2007 auf über 253.000 Personen in 2018/2019, was einem Personalausbau in diesen Jahren von gut 50 % entspricht.

Die Jugendhilfe hatte also in den letzten 12 Jahren einen stetigen enorm expandierenden Personalbedarf, den die AGJ für die Zukunft über alle Felder der Kinder- und Jugendhilfe hinweg 2018 in Schätzungen auf zusätzlich noch einmal ca. 378.000 Menschen bis Mitte der 2020er Jahre prognostiziert hat.

Für das Feld der Erziehungshilfen stellt sich das Bild ähnlich dar. Sie sind in den Jahren von 2010 bis 2018 von 80.000 auf 109.000 Fachkräfte personell enorm expandiert (vgl. Fendrich et al. 2019), und nach Schätzungen der AGJ ist für die Zukunft davon auszugehen, dass bis Mitte der 2020er Jahre hier ca. 16.000 Fachkräfte in den Ruhestand gehen werden (vgl. 2018). Allein um die Hilfen auf dem aktuellen Niveau zu erhalten, müssten also ca. 15% des Personalbestandes durch neue Fachkräfte ersetzt werden – und damit wäre noch keine einzige neue Stelle z. B. für den Ausbau intensivpädagogischer Angebote, für die Umsetzung der Inklusion in den HzE oder für die verstärkte Nachfrage nach Angeboten für junge Menschen aus Kriegs- und Krisengebieten geschaffen.

Die Fluktuation des Personals, also der Ausstieg von Mitarbeiter\*innen aus dem Arbeitsfeld, setzt den Arbeitsmarkt

in den Erziehungshilfen zusätzlich unter Druck. Insbesondere für die stationären Erziehungshilfen, aber auch für den Sozial- und Erziehungsdienst insgesamt, weisen Studien aus, dass sich Mitarbeiter\*innen dort erheblichen psychischen Belastungen ausgesetzt erleben (Breiter Überblick hierzu Nüsken 2020: 47ff., bezogen auf stationäre Erziehungshilfen vgl. z. B. Hähnle et al. 2020 oder auch Liedtke et al. 2010a), was nachvollziehbar ein Grund für den Befund einer Studie von Liedtke et al. sein könnte, wonach ein Drittel aller Mitarbeiter\*innen in den stationären Erziehungshilfen über einen Wechsel nachdenken (vgl. 2010b: 82f.).

Mit Bezug auf das Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung lässt sich zusammenfassend festhalten, dass erstens die in den letzten Jahren gestiegenen Bedarfe an Hilfeleistungen zu entsprechend hohen Personalbedarfen geführt haben, so dass schon dadurch eine hohe Zahl von zusätzlichen Fachkräften an das Feld gebunden wurde. Dieser hohe Personalbestand wird nun zweitens durch Ersatzbedarfe in Folge der Fluktuation und der Verrentung einer erklecklichen Zahl der dort tätigen Mitarbeiter\*innen unter erheblichen Druck gesetzt. Drittens evozieren Staat und Kommunen durch – durchaus sinnvolle – jugendhilfepolitische Entscheidungen zusätzliche Bedarfe an Personal (z. B. Inklusion, intensivpädagogische Angebote, Ausweitung der Hilfen für junge Volljährige). Und viertens befinden sich derzeit auch alle anderen Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe (Kitas, Kinder- und Jugendarbeit, Schulsozialarbeit) in ähnlich prekären Situationen, Fachkräfte ersetzen und dazugewinnen zu müssen, was sie

in ihren Bemühungen notwendig alle zueinander in Konkurrenz um die Mitarbeiter\*innen setzt.

## 2. Wie kommt es zu dem Mangel an Fachkräften in den Erziehungshilfen?

Will man die Gründe für den aktuellen dramatischen Fachkräftemangel rekonstruieren, stellen sich drei Fragen:

1. Warum ist der Bedarf an Jugendhilfeleistungen in den letzten Jahren derart gestiegen?
2. Wie erklärt sich die erhebliche Fluktuation von Fachkräften aus den Erziehungshilfen?
3. Wieso gibt es aus den Ausbildungsstätten keine dem gestiegenen Bedarf entsprechende Zufuhr von Fachkräften? Wieso wird also nicht in der erforderlichen Menge ausgebildet?

### 2.1 Warum ist der Bedarf an Jugendhilfeleistungen stetig gestiegen? *Steigende Armut*

„Der Paritätische Gesamtverband“ deutete in seinem jüngsten Armutsbericht erneut – wie jedes Jahr – auf eine bekannte Entwicklung hin, die er seit 2006 in seinen Berichten nachvollzieht: „In der längerfristigen Betrachtung spiegelt sich ..., ... ein nunmehr 15 Jahre anhaltender, fast ungebrochener Trend zunehmender Armut in Deutschland wider“ (2022: 6). „Der Paritätische“ zeigt auf, dass mit dem wachsenden Reichtum zugleich die Armut in Deutschland stetig steigt und sich verfestigt<sup>4</sup>

4 Eine polit-ökonomische Bestimmung des Zusammenhangs von Reichtum und Armut kann hier nicht geleistet werden. Aber schon die Empirie stetig steigenden volkswirtschaftlichen Reichtums, der letztlich auf dem in Geld gemessenen Erfolg von marktwirtschaftlichen Unternehmen (unternehmerisches Wachstum durch Gewinne) basiert, bei gleichzeitig steigender Armut, verweisen auf einen systematischen, ursächlichen

(vgl. 2022 6ff.). Stieg das Bruttoinlandsprodukt pro Einw. von 2006 bis 2021 von 28.000 auf 42.000 Euro, so stieg parallel die Armutsquote stetig von 14,7 auf 16,9 % aller Einwohner\*innen.

Der Armutsbericht verweist dann spezifischer darauf, dass „Haushalte mit drei und mehr Kindern sowie Alleinerziehenden-Haushalte die höchste Armutsbetroffenheit aller Haushalte“ (ebd. 10) aufzeigen. Dass nun mit wachsender Armut die sozialen Probleme der Betroffenen steigen und in von Armut betroffenen Familien damit die Erziehungsprobleme, ist empirisch umfangreich erforscht (vgl. hierzu u. v. a. als „Klassiker“ die Studie von Bürger 1998) und trifft auch die alltägliche Erfahrung der Praxis der Erziehungshilfen.

#### *Private Verantwortung für die Erziehung*

Systematisch verweist diese besondere Betroffenheit von Familien und Alleinerziehenden in Armut auf die in modernen Gesellschaften durchgesetzte private Verantwortung der Eltern für die Pflege und Erziehung der Kinder, wie sie z. B. in Deutschland im Artikel 6 des Grundgesetzes rechtlich verfasst ist. Die Frage nach den Verwirklichungsbedingungen dieser Verantwortung, also die nach

Zusammenhang von Armut durch marktwirtschaftlichen Reichtum. Dahme/Wohlfahrt z. B. bestimmen Armut in marktwirtschaftlichen Gesellschaften als „konstitutive Begleiterscheinung der kapitalistischen Anwendung von Arbeit und ihrer produktiven Verwertung“ (2011). Insofern wäre kapitalistischer Erfolg – wachsender marktwirtschaftlicher Reichtum – von Unternehmen und Volkswirtschaften ökonomisch konstitutiv für steigende gesellschaftliche Armut.

den Mitteln, die es erlauben dieser Verantwortung nachzukommen, sie realisieren zu können, lässt das Grundgesetz offen. Sie sind mit der Zuschreibung der Verpflichtung für die Sorge der Kinder ebenfalls Privatangelegenheit der Eltern, insofern aus ihren privaten Mitteln – ökonomisch aus ihrem Einkommen – zu bestreiten. Hat der Staat damit einen erheblichen Umfang der Aufgaben gesellschaftlicher Reproduktion – quasi sozialstaatliche Aufgaben (vgl. Gröll 1988, S. 24) – in den privaten familialen Zuständigkeitsbereich delegiert, so bedeutet das aus der Perspektive der Familien: Gleich, welche unterschiedlichen sozioökonomischen Ressourcen Eltern für die Realisierung ihrer Sorge für ihre Kinder zur Verfügung haben: Erziehungsverantwortung und Sorge ist ihre gesetzliche Pflicht, getrennt davon, ob und inwieweit sie die Mittel oder Ressourcen für die Realisierung dieser Verantwortung besitzen<sup>5</sup>.

Aus dieser politischen Gleichbehandlung resultieren folgerichtig – je nach Einkommensart und -höhe – ganz unterschiedliche familiäre Lebensbedingungen und Lebenslagen, damit eben auch unterschiedliche Bedingungen für

5 Das im GG Art. 6 ebenso festgehaltene Wächteramt des Staates relativiert diese private Verantwortung nicht, sondern überwacht, „inwiefern die Eltern der ihr übertragenen Verantwortung gerecht werden“ (Hinrichs 2004, S. 355), ist also „primär eingreifender, nicht leistender Natur“ (ebd.). Staatliche Familienpolitik verbleibt ebenfalls in der Systematik privater Erziehungsverantwortung, stellt monetäre Leistungen zur Verfügung, wenn entscheidende gesellschaftliche Funktionen privater familialer Sorge nicht mehr gewährleistet erscheinen, um sie gemäß dieser gefährdeten Funktionen aufrecht zu erhalten (vgl. hierzu grundlegend und ausführlich Gröll 1988, S. 46ff.). Auch das Leistungsangebot der Kinder- und Jugendhilfe setzt systemlogisch folgerichtig an der privaten Erziehungsverantwortung der Eltern an, und leistet eben Hilfen, diese – die ja gerade gescheitert ist – zu rekonstituieren.

die jeweilige familiäre Erziehung und ebenso folgerichtig unterschiedliche individuelle psychische und moralische Anforderungen an Eltern bei der Bewältigung der Sorge und Erziehung ihrer Kinder.

Diese öffentlich-rechtliche Übertragung der Erziehungsverantwortung an die Eltern, die sich gleichgültig gegen das Vorhandensein der Ressourcen zur Verwirklichung dieser Verpflichtung stellt, macht sich je nach ihren individuellen sozioökonomischen Bedingungen mehr oder weniger als lebenspraktischer Widerspruch und damit als Härte geltend: als Widerspruch einer Pflicht zur Sorge, für deren Realisierung kaum, immer zu wenig oder keine Mittel vorhanden sind. Dass familiäre Erziehung gerade von Armut betroffener Familien an den Anforderungen der Bewältigung dieses Widerspruchs immer wieder auch scheitert, ist insofern kein Zufall, sondern im genannten Sinne systematische Folge privater Erziehungsverantwortung<sup>6</sup>.

Insofern liegt hier ein erster gewichtiger, wie bekannter, Grund für den gestiegenen Bedarf an Jugendhilfeleistungen: Die steigende Armut korreliert mit sozialen und familialen Problemlagen, womit Bedarfe nach

6 Das Scheitern erscheint aber üblicherweise als individuelles Versagen der Eltern, weil das, woran Eltern in dieser – gängigen – Betrachtungsweise scheitern, außen vor bleibt. Anforderungen und Bedingungen familialer Erziehung sind unreflektiert unterstellt, damit in gewisser Weise auch affirmiert, und getrennt davon wird die individuelle Bewährung in diesem Verhältnis zu einem hohen moralischen Wert stilisiert. In gewisser Weise – und aus theoretischer Perspektive interessant – folgt das der Logik der „Natürlichkeit“ privater familialer Erziehungsverantwortung, an der gemessen die individuelle Bewältigung von Sorge und Erziehung als normal – quasi „natürlich“ – erscheint, das Scheitern entsprechend als abweichend, weil es – irgendwie jedenfalls – „unnatürlich“ sei. Diese Denkung spart sich dann gleich jede Reflektion über gesellschaftliche Bedingungen, bzw. überführt diese in mehr oder weniger gute Bedingungen, sich moralisch als gute Erziehungsperson zu bewähren.

sozialen Hilfen steigen, die der Staat insbesondere im Bereich der Jugendhilfe mit substanziellen Rechtsansprüchen versehen hat (vgl. insb. SGB VIII §§ 27ff.).

### *Flucht und Vertreibung*

Auf einen weiteren gewichtigen Grund weisen die Zahlen des UNHCR (Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen): Die Anzahl der durch Hunger, Krieg und andere gewaltsame Konflikte vertriebenen Menschen wächst seit Jahren kontinuierlich an und erreichte 2021 die bisherige Höchstzahl von 89,3 Mio<sup>7</sup>. Ebenfalls kontinuierlich steigt die darin enthaltene Zahl der Menschen, die weltweit auf der Flucht sind. Sie ist nach Zahlen des UNHCR 2021 auf über 27 Mio. gestiegen, von denen die Hälfte unter 18 Jahren sind. Der UN-Flüchtlingshochkommissar Grandi konstatiert dazu: "Vertreibung betrifft aktuell nicht nur viel mehr Menschen, sondern sie ist auch kein kurzfristiges und vorübergehendes Phänomen mehr" (UNHCR 2023).

Mit wenigen Ausnahmen<sup>8</sup> lässt sich nun die Asylpolitik der verschiedenen deutschen Bundesregierungen überwiegend dadurch kennzeichnen, dass alle mehr oder weniger intensiv versucht haben, die Zahl der Menschen, die aus dem globalen Süden in Deutschland vor Krieg, Hunger und Vertreibung Zuflucht such(t)en, durch politische – auch außenpolitische – Maßnahmen zu

begrenzen<sup>9</sup>. Zugleich gibt es aber einerseits – siehe die Ausnahmen – auch bestimmte (außen-)politische Interessen, die diese Begrenzungs politik relativieren (vgl. hierzu ausführlich z. B. Schiffer-Nasserie 2012), und zum anderen hat sich die Bundesrepublik in internationalen Übereinkünften flüchtlingsspolitisch zu humanitären Leistungen verpflichtet (z. B. Genfer Flüchtlingskonvention, UN-Kinderrechtskonvention). Beide Momente führen im Resultat dazu, dass für eine bestimmte Gruppe geflüchteter Menschen, die es trotz aller Bemühungen um Begrenzung nach Deutschland geschafft haben, ein gewisser gesetzlicher Anspruch auf Hilfeleistungen besteht. Und obwohl diese Gruppe nur einen verschwindend geringen Bruchteil der Menschen ausmacht, die überhaupt international auf der Flucht und auf der Suche nach Asyl sind<sup>10</sup>, wächst sie mit der Menge aller Vertriebenen eben auch. Die Jugendhilfe ist davon affiziert, weil ein erheblicher Teil dieser Menschen – ca. 73.000 in 2021 (nach Zahlen des BumF 2022) – unbegleitet oder begleitet unter 18 Jahre ist, und nach Vertreibungs- und Fluchterfahrungen und in der

9 S. aktuell die jüngste Initiative für sogenannte Asylverfahren an den europäischen Außengrenzen, oder historisch die erfolgreiche Änderung des Art. 14 GG Anfang der 90er Jahre. Dazu müssen außerdem europäische – auch durch Deutschland gestützte – Initiativen gezählt werden, wie die sogenannte „Sicherung“ der europäischen Außengrenzen durch z.T. rechtswidrige Push-back-Aktionen von Frontex oder Abkommen mit Nicht-EU-Staaten, die diese zur Verhinderung der Migration nach Europa verpflichteten (u.a. Türkei, Libyen, Marokko).

10 Waren ca. 25 Mio. Menschen im Jahr 2021 international auf der Flucht, so wurden im gleichen Jahr in Deutschland ca. 190.000 Asylanträge gestellt.

Migrationssituation erhebliche Hilfebedarfe nach Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe hat.

Dies also der zweite gewichtige Grund für das stetige Ansteigen der Bedarfe nach Jugendhilfe in den letzten Jahren: Im aktuellen System von Weltmarkt und Weltordnung entstehen regional, national und international gewalttätige Konflikte und massenhafte Notlagen, die zur Vertreibung und Flucht von mittlerweile über einem Prozent der Weltbevölkerung geführt haben, von denen es ein sehr kleiner Teil nach Deutschland schafft und hier Jugendhilfeleistungen braucht.

### **2.2 Wie erklärt sich die erhebliche Fluktuation von Fachkräften aus den Erziehungshilfen?**

So erklären sich die in den letzten Jahren sukzessive gestiegenen Bedarfe junger Menschen und ihrer Familien nach sozialen und erzieherischen Hilfen, und der Staat in seiner Eigenschaft als Leistungsträger der Jugendhilfe hat diese Bedarfe gesetzlich und jugendhilfeplanerisch anerkannt und die Hilfen deshalb quantitativ ausgebaut. Interessant ist nun, wie er diesen Ausbau in einer für moderne Sozialstaaten charakteristischen, auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinenden Art und Weise vollzogen hat: nämlich unter dem Diktum einer strikten Sparsamkeit!

Hinrichs verweist in kritischer Absicht auf das – aus staatlicher Sicht – „Sachgerechte“ dieses Sparsamkeitsstandpunkts moderner kapitalistischer Gesellschaften, die sich „dem Ziel des Wirtschaftswachstums verschrieben“ (2010) haben, was sie zu einer Hierarchisierung ihrer Staatsausgaben

7 Zu allen angegebenen Daten des UNHCR vgl.: <https://www.unhcr.org/dach/de/services/statistiken>

8 Hierzu zählen die sogenannte Flüchtlingskrise 2015, die aktuelle besondere Behandlung der geflüchteten Menschen aus der Ukraine und historisch insbesondere geflüchtete Menschen aus den damaligen Staaten des Ostblocks (vgl. hierzu ergänzend systematisch Schiffer-Nasserie 2012).

bewegt, die sich an einer grundsätzlichen haushaltspolitischen Unterscheidung zwischen guten „investiven“ und lediglich „konsumtiven“ Ausgaben orientiert. „Konsumtive“ Ausgaben, wie insbesondere alle Ausgaben für das Soziale, werden haushaltspolitisch permanent danach befragt, „inwiefern sie ... notwendige Bedingungen des Wachstums oder letztlich doch verzichtbar sind“ (ebd.).

Deshalb war der quantitative Ausbau der Jugendhilfe begleitet von einer stetigen Aufgabenkritik<sup>11</sup> an ihren Leistungen und letztlich verbunden mit der Tendenz eines schleichenden Abbaus von Qualität und Intensität der Angebote (vgl. hierzu z. B. Weber 2006, Büstrich et al. 2008, Seithe 2010 insb. S. 77ff.). Auf der Seite der Fachkräfte bedeutete dieser Ausbau unter dem qualitätsmindernden Diktum der Sparsamkeit spiegelbildlich eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen<sup>12</sup>.

Die Kinder- und Jugendhilfe – und insbesondere die stationären Erziehungshilfen – haben sich mit diesem Ausbau tendenziell zu Arbeitsbereichen der Sozialen Arbeit mit für Fachkräfte vergleichsweise unattraktiven Bedingungen entwickelt, was sicherlich ein relevantes Moment zur Erklärung der Fluktuation der Fachkräfte aus den stationären Erziehungshilfen heraus ist.

11 Praktisch lief diese Kritik der Aufgaben der Jugendhilfe unter verschiedenen Titeln: Z. B. Neue Steuerung, Sozialmanagement, Sozialraumorientierung, Qualitätsentwicklung und jüngst nun Wirkungsorientierung (vgl. ausf. Weber 2006 oder Büstrich et al. 2008).

12 Z. B. Verdichtungen in der Fachkräfte-Adressat\*innen-Relation, befristete Arbeitsverträge, tarifliche Abqualifizierungen, Verdrängung durch De-Professionalisierung von Arbeitsbereichen vgl. hierzu u. a. den informativen Sammelband von Stolz-Willig/Christoforidis, die schon 2011 von einer Prekarisierung der Arbeit in den sozialen Berufen sprechen.

**2.3 Wieso wird nicht dem Bedarf entsprechend ausgebildet?** In seiner jüngsten Analyse der Studierendenzahlen in Deutschland verweist das „Centrum für Hochschulentwicklung“ (CHE) darauf, dass die Studierendenzahlen insgesamt sinken. Nach den Zahlen des CHE wäre die Soziale Arbeit jedoch einer der wenigen Fachbereiche, in denen sich tatsächlich noch nennenswerte Zugewinne an Studienanfänger\*innen finden lassen (vgl. 2023). Trotzdem wird die Lücke zwischen Bedarf und Ausbildung von Fachkräften in Sozialer Arbeit und Jugendhilfe immer größer. Der Erklärung dieser Lücke kommt man näher, wenn man die Steigerung der Studienanfänger\*innen genauer anschaut. Meyer zeigt schon 2018, dass ein überproportional hoher Anteil der neuen Studienplätze – ca. 45 %, Tendenz steigend – in der Sozialen Arbeit auf private Hochschulen entfällt, und sein lakonischer Kommentar dazu: „Mit Sozialer Arbeit lässt sich Geld verdienen“ (2018, 307). Nur, irgendjemand muss dieses Geld zahlen, und das ist nicht der Staat, sondern die Studierenden aus ihrem Privatvermögen, oder aus ihrer individuellen Schuldenaufnahme. So begeistert vielleicht der eine oder die andere Studienanfänger\*in von dem „Flair“ von Bildungskonzernen wie z. B. „Fresenius“ oder der „DAA“ ist, so wahrscheinlich ist jedoch, dass in der Mehrzahl der Fälle die Not, keinen öffentlich finanzierten Studienplatz bekom-

men zu haben, der Grund für die Entscheidung ist, sich für das Studium erheblich zu verschulden.

Insofern verweisen die eklatant gestiegenen Studienanfänger\*innen der Sozialen Arbeit an den privaten Hochschulen darauf, dass der Staat in seiner Eigenschaft als Ausbildungsträger i. H. auf den gestiegenen Bedarf an Fachkräften in der Sozialen Arbeit hochschulpolitisch in diesem Bereich gerade sehr restriktiv – sparsam – vorgeht. Sein Ausbau öffentlich finanzierter Studienplätze ist gemessen an dem Bedarf des Feldes sehr zurückhaltend. Damit spart er sich öffentliche Ausbildungskosten<sup>13</sup> für einen Bereich, den er haushaltspolitisch sowieso immer argwöhnisch i. H. auf seine Kosten (s.o.) begutachtet. Wie dann der darüberhinausgehende Bedarf an Fachkräften gedeckt wird, überlässt er einem von ihm eingerichteten und von ihm finanziell unabhängigen privaten Hochschulmarkt, auf dem er – seit der Bologna-Reform – dem Geschäftsinteresse privater Bildungskonzerne Gewinnoptionen eröffnet hat, die von Studieninteressierten bedient werden. Genau von dem Vermögen der Letzteren – finanziell und/oder moralisch im Durchhalten der Belastungen permanenter Beschaffung von Geld für das Studium – ist nun zukünftig die Versorgung des Arbeitsmarktes

13 Hier mag es regionale Unterschiede geben. Die Hansestadt Hamburg z. B. hat in den Jahren 2005 – 2009 die öffentlich finanzierten Studienplätze an der HAW Hamburg von 267 auf 190 reduziert, und diese Reduktion bis ins Jahr 2023 nicht zurückgenommen. Zugleich gab es auf jeden Studienplatz ca. 9-10 Bewerber\*innen, die abgelehnt werden mussten.

in der Sozialen Arbeit allgemein und in der Jugendhilfe abhängig gemacht. Diese staatliche Organisation der hochschulischen Ausbildung für den Arbeitsmarkt der Sozialen Arbeit hat sich insofern tendenziell von einer Deckung des Bedarfs an Fachkräften getrennt.

### 3. Fachkräftemangel in der Jugendhilfe – was tun? Die Perspektive der Mitarbeiter\*innen einnehmen

Die beschriebenen Entwicklungen zeitigen ihre Wirkungen auf den Arbeitsmarkt der Jugendhilfe:

- Die Verfestigung nationaler und weltweiter Armutslagen, sowie Vertreibung und Kriege erhöhen die Bedarfe nach sozialen Hilfen, was den Personalbedarf in der Jugendhilfe ständig ansteigen lässt.
- Zugleich verlassen Fachkräfte die Jugendhilfe, weil sie durch den gleichenden Qualitätsabbau vergleichsweise unattraktive, belastende Arbeitsbedingungen vorfinden. Die Erziehungshilfen scheinen hier besonders betroffen zu sein.
- Dies wird durch zirkuläre Prozesse verstärkt, denn durch den Personalmangel verschlechtern sich wiederum die Arbeitsbedingungen, was insbesondere bei jungen, neuen Fachkräften die Tendenz verstärkt, das Arbeitsfeld wieder verlassen zu wollen, was wiederum den Personalmangel verschärft...
- Die Ausbildungsstätten sind nicht in der Lage, ausreichend neue Fachkräfte auszubilden. Die öffentlich finanzierten Studienplätze werden nicht, oder nur auf spärlichem Niveau ausgebaut. Private Hochschulen bilden nur aus, wenn und insoweit es Studierende gibt, die sich ein solches Studium leisten können und wollen.

Dies alles wirkt sich hochproblematisch auf die Hilfeleistungen für junge Menschen und ihre Familien aus: „Diejenigen, die Hilfen zur Erziehung erhalten, leiden darunter, dass Stellen nicht besetzt sind, dass Personal übermäßig belastet ist und die Personalfuktuation steigt. Dies ist verbunden mit belastenden Beziehungsabbrüchen. Zudem wirkt sich der Personal­mangel in den Jugendämtern direkt auf die Zielgruppe aus, beispielsweise können Hilfen nicht installiert oder qualitätsgerecht weitergeführt werden. Die Perspektivlosigkeit junger Menschen wächst.“ (IGFH Regionalgruppe Brandenburg 2022).

Sozialpolitisch adressieren diese Entwicklungen die Rationalitäten von Marktwirtschaft, Weltmarkt und bestehender Weltordnung, was sich tendenziell dem Zugriff der Akteure der Jugendhilfe entzieht.

Arbeitsmarktpolitisch und personalwirtschaftlich aber hätten öffentliche und Freie Träger und Hochschulen durchaus Hebel in der Hand, dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen, was ihnen jedoch einen Perspektivwechsel abverlangen würde.

*Um die Funktionsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe aufrecht zu erhalten, müssen sie die Mitarbeitenden mit ihren Lebenssituationen, Bedürfnissen und Bedarfen in den Fokus rücken.*

*Nur wer gerne in der Jugendhilfe arbeitet, wird dort auch gut und dauerhaft arbeiten!*

**4. Wege aus dem Fachkräftemangel: Sackgassen** Mehrere hochschulpolitische und personalwirtschaftliche Maßnahmen der letzten Jahre wurden unter ande-

rem mit ihren Effekten für das Problem des Fachkräftemangels in der Sozialen Arbeit begründet. Im Folgenden sollen diese Entwicklungen genauer betrachtet werden.

### Dequalifizierung der hochschulischen Ausbildung durch Privatisierung der Studienangebote

Auf den eklatanten Anstieg der Studienangebote im Bereich der Sozialen Arbeit seitens privater Hochschulen wurde schon hingewiesen (s. o.)<sup>14</sup>. Tatsächlich hat das den beschriebenen Effekt auf die Bildungshaushalte: Der Staat in seiner Eigenschaft als Bildungsträger spart. Zugleich aber werden in genau dem Maße die Studierenden belastet. Sie tragen jetzt die Ausbildungskosten<sup>15</sup>. Inwiefern durch diese Belastungen Studienabbruchquoten steigen Studien ist bisher empirisch nicht beforscht. Dass diese finanziellen Belastungen jedoch zu den Anforderungen des Studiums hinzutreten, liegt auf der Hand. Insofern hängt es nun von den je individuellen Ressourcen der Studierenden ab, inwiefern die Bemühungen um die Finanzierung des Studiums (Jobben, problematische Lebenssituationen, Verschuldung) die Qualität des Studiums und des Abschlusses beeinträchtigen.

14 Gegenwärtig befinden sich 16% aller Studienplätze der Sozialen Arbeit in privater Trägerschaft (AGJ, 2022: 13).

15 Nach einem informativen Artikel des Spiegel betragen die Gebühren an einer privaten Hochschule durchschnittlich 520 € im Monat (<https://www.spiegel.de/start/das-sind-die-vorteile-und-nachteile-eines-studiums-an-einer-privaten-hochschule-a-cd7d2ee4-0d3d-46ce-8be2-792128494d15>).

Dass die Profilkalkulationen der anbietenden Bildungskonzerne die Qualität des Studiums nicht unberührt lassen, darauf weisen zunächst betriebswirtschaftliche Kennzahlen hin: Bibliotheken, Personal und Räumlichkeiten, also Qualitätsmerkmale der Lehre, sind Kosten, die dem angestrebten Gewinn gegenüber feindlich stehen und ihm gegenüber insofern in Kalkulation gebracht werden. Wohl eingedenk dessen formulieren Diskussions- und Positionspapiere von AGJ und Fachbereichstag Soziale Arbeit umfangreiche qualitative Anforderungen an die privaten Hochschulen, so dass davon auszugehen ist, dass sie dazu eine gewisse Notwendigkeit sehen (vgl. hierzu z.B. AGJ 2022)<sup>16</sup>.

Tendenziell verschärft die Privatisierung also die Studiensituation der zukünftigen Fachkräfte. Schon dies verweist auf die Gefahr von negativen Auswirkungen auf die Qualität des Studiums. Hinzu kommt, dass damit – s.o. – die Deckung des Fachkräftebedarfs davon abhängt, ob es ausreichend zahlungsfähige Studierende geben wird.

**Engführung der individuellen beruflichen Perspektive Studierender und Verlust reflexiver Professionalität durch Duale Studiengänge** In den letzten Jahren gab es eine gewisse Zunahme dualer Studiengänge in der Sozialen Arbeit. Soweit diese Studiengänge berufsintegrierend

sind, erhalten die Studierenden Vergütungen in unterschiedlicher Höhe, und eine Übernahmegarantie, so dass hier die normalerweise prekäre finanzielle Lage im Studium mindestens zum Teil kompensiert wird, die Studierenden sind beruflich und finanziell abgesichert. Das könnte tatsächlich dazu führen, Interessierte, die bisher aus finanziellen Gründen nicht studieren konnten, zusätzlich für ein Studium der Sozialen Arbeit zu gewinnen. Hans-Uwe Otto hat jedoch schon 2018 auf gravierende Gefahren dualer Studiengänge verwiesen: „Die Studierenden orientieren sich dann auch in erster Linie auf ihre berufspraktischen Vorgaben“ (2018, 297). Reflexive Professionalität und Wissenschaftlichkeit Sozialer Arbeit sind damit in Gefahr aus dem Blick zu geraten. „Damit besteht die Gefahr, dass das Gesamtniveau der Ausbildung tendenziell sinkt“ (ebd.).

Ein anderes Problem liegt in der Engführung der beruflichen Perspektive der Studierenden. Dual Studierende spezialisieren sich in der Regel auf ein Arbeitsfeld und sogar einen Träger. Die Studierenden sind damit tendenziell – zumindest im Berufseinstieg – auch in ihrer beruflichen Biografie an dieses Arbeitsfeld gebunden. Spiegelbildlich zur Privatisierung bedeutet das außerdem, dass Träger – zumeist öffentliche –, die die Mittel aufbringen können, dual Studierende über den Stellschlüssel hinaus zu finanzieren, auf diese Art und Weise ihren Personalmangel in Konkurrenz gegen Träger, die diese Mittel nicht haben, kompensieren können. Das klingt eher nach Durchsetzung des Stärkeren mit dem Ellenbogen als nach einer Lösung für das gesamte Feld der Kinder- und Jugendhilfe.

**Gefahr der Dequalifizierung durch Anerkennung und Beschäftigung fachfremder Kräfte (Positivlisten)** Das Fachkräftegebot, das insbesondere mit dem SGB VIII gesetzlich eindeutig normiert wurde, wurde lange Zeit als Errungenschaft und als Professionalisierungsschub in der Jugendhilfe betrachtet. Die Beschäftigung fachfremder Kräfte wurde damit zur Ausnahme. Insbesondere im Kitabereich waren solche Ausnahmen, die in Positivlisten aufgeführt werden, durchaus keine Seltenheit. Mit dem Fachkräftemangel droht nun das Fachkräftegebot in den Erziehungshilfen deutlich aufgeweicht zu werden. Tatsächlich leistet das natürlich eine kurzfristige Entlastung der personellen Notlagen. Man sollte aber nicht aus dem Auge verlieren, dass damit eine Dequalifizierung des Feldes droht (wie das vermieden werden kann s.u.) und damit eine Erosion der bisher dort erreichten Professionalität und gesellschaftlichen Anerkennung.

**5. Gewinnen, Binden, (er)Halten: Wege aus dem Fachkräftemangel** Insofern scheinen die wenigen aktuellen Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel eher Sackgassen zu sein. Sie verlagern das Problem, erhöhen eher die Konkurrenz um die Fachkräfte oder sind mit der Gefahr einer De-Professionalisierung verbunden. Wege aus dem Fachkräftemangel müssen, so die schon formulierte These (s.o.), die Fachkräfte – zukünftige und gegenwärtige – und ihre Situation in den Fokus nehmen. Fachkräfte müssen gerne in der Jugendhilfe arbeiten. Welche Wege bieten sich dazu an?

<sup>16</sup> Dass z.B. kaum private Hochschulen eigene Bibliotheken unterhalten, lässt doch Zweifel an der wissenschaftlichen Ausrichtung aufkommen (AGJ 2022), und dass das ohne negative Wirkung auf die Studienbedingungen sei, ist nicht plausibel.

**Die Ausbildungssituation verbessern: öffentlich finanziertes Studienplatzangebot erhöhen, Alimentierung der Studierenden verbessern, Praktika angemessen tariflich vergüten** Dass nur die Erhöhung des öffentlich finanzierten Studienplatzangebots auf der Grundlage einer sorgfältig erhobenen Bedarfsplanung eine nachhaltige Zufuhr an Fachkräften für die Jugendhilfe und die Erziehungshilfen leistet, dafür ist weiter oben schon in der Abgrenzung zu dem Boom der privaten Studiengänge argumentiert worden. Insofern ist das entsprechende Studienplatzangebot an staatlichen Fachhochschulen für die Soziale Arbeit deutlich zu erhöhen<sup>17</sup>.

Nach einer Studie des „Paritätischen“ (Schabram et al. 2020) sind rund 30% aller Studierenden von Armut betroffen. Damit liegt die Armutsquote der Studierenden fast doppelt so hoch wie in der Gesamtbevölkerung. Das gibt Hinweise darauf, dass das Studium für viele tatsächlich eine große finanzielle Herausforderung darstellt. Neben der Frage, inwieweit das zu den Studienabbrüchen beiträgt – je nach Rechenart brechen zwischen 13 und 19 % der Studierenden in den Sozialwissenschaften an der HAW ihr Studium ab (vgl. Heublein et al.7) – sind finanzielle Sorgen für den Studierfolg in jedem Fall eine schlechte Bedingung, die auch nicht ohne Folgen für einen guten Übergang

17 Nachfrage gäbe es. Nachdem z.B. an der HAW Hamburg in den Jahren 2005-2009 die Studienplätze in der Sozialen Arbeit von 267 auf 190 gekürzt wurden, kamen auf einen Studienplatz im BA Soziale Arbeit in den letzten 10 Jahren immer zwischen 9-10 Bewerber\*innen (s. Fn. 9). Eine Erhöhung der Studienplätze wird in Hamburg erst jetzt überhaupt in Erwägung gezogen.

in den Beruf sind. Hier gehen zukünftige Fachkräfte auf dem Weg in den Beruf schon verloren.

Schabram et al. fordern zur Verbesserung der finanziellen Situation aller Studierenden eine deutliche Erhöhung des BAföG sowie eine Erhöhung der Elternfreibeträge (ebd. 8).

Im Studium der Sozialen Arbeit verdichten sich die Probleme der Studierenden häufig nochmals in der Praxisphase, weil dann Optionen, nebenbei zu arbeiten, wegfallen oder sich die Studiensituation mit einer deutlichen Überbelastung durch Praktikum und Nebenjob nochmals verschärft. Die fachhistorische Studie von Stamp (2023, s. Beitrag in diesem Heft) zeigt am Beispiel des Praktikums in der Sozialen Arbeit in Hamburg anschaulich auf, wie in den letzten 30 Jahren durch hochschulpolitische Entscheidungen die Lebenssituation der Studierenden im Volleitpraktikum des Studiums der Sozialen Arbeit systematisch prekariert wurde. War bis Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts noch ein tariflich vergütetes Anerkennungsjahr fester Bestandteil des Studiums, so wurde die Vergütung des Praktikums seitdem sukzessive auf mittlerweile ca. 120 € pro Monat reduziert und dafür vorgesehene Haushaltsmittel wurden z. T. für andere sozialpolitische Aufgaben umgewidmet. Das ist umso problematischer, weil gerade die Praxisphase im Studium der Sozialen Arbeit Kernelement der Professionalisierung und der beruflichen Einmündung ist (vgl. z. B. Flock/Willgeroth 2012). Hier wäre Abhilfe zu schaffen durch eine angemessene, tarifliche Vergütung des Praktikums.

Um die Vereinbarkeit von Fa-

milie und Studium zu verbessern, sollten überdies durch die Hochschulen, aber auch am Lernort Praxis Möglichkeiten für Teilzeitpraktika geschaffen werden.

Auf der Seite der Praxisanleitung müssen die Anleiter\*innen zudem für ihre Ausbildungstätigkeit freigestellt werden. In den Hilfen zur Erziehung sollten Anteile dafür in die Leistungsvereinbarungen eingebracht werden, um dann in den Entgelten angemessen refinanziert werden zu können. Anleiter\*innen müssen außerdem adäquat für ihre Lehrtätigkeit qualifiziert sein. Dazu sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten.

Eine gute Kooperation von Hochschulen und Praxis sollte zudem sichergestellt sein. Hier bieten sich unterschiedliche Formate an. Beispielfhaft sei hier nur auf Praxisbeiräte, die in Fragen der Organisation der Praxisphasen eingebunden sind, auf die Kooperation in Lehrveranstaltungen oder auch auf die Möglichkeit der Zusammenarbeit in der Lehrforschung hingewiesen.

### **Berufseinstieg durch systematische Begleitung und Unterstützung erleichtern**

Die Fachkräfte insbesondere in den Erziehungshilfen sind jung. Nach Tabel sind 34 % der Mitarbeiter\*innen in der Heimerziehung unter 30 Jahre (2020, 26). Die Heimerziehung ist insofern ein Arbeitsfeld für Berufseinsteiger\*innen, deren Lebenssituation in besonderer Weise von Übergängen bestimmt ist: Studium - Beruf; Studierende - Arbeitnehmer\*in; ggf. Übergang in eine familiäre Lebensform.

Der Berufseinstieg ist zusätzlich dadurch erschwert, dass Fachkräfte in der stationären Jugendhilfe häufig hohen psychosozialen Belastungen ausgesetzt sind (Schmid/Kind, 2018).

Hinzu kommt, dass das Studium der Sozialen Arbeit generalistisch ausgerichtet ist und für eine Vielzahl von Arbeitsfeldern ausbildet. Um Sicherheit in einem spezifischen Arbeitsfeld zu erlangen, brauchen Sozialarbeiter\*innen im Übergang in ein spezifisches Arbeitsfeld deshalb einen Fundus an Wissen über dessen besondere Bedingungen. Für die Heimerziehung bedeutet das, dass Sozialarbeiter\*innen im Berufseinstieg Wissen z. B. im *Jugendhilferecht, in den spezifischen Methoden der Heimerziehung, über die Bedingungen des Aufwachsens, über spezifische Diagnostik, spezifische Konfliktlagen in der Heimerziehung* usw. möglicherweise nicht präsent ist. Deshalb müssen entsprechende Inhalte nun vermittelt oder aufgefrischt werden.

Das verweist auf hohe Anforderungen in der Einarbeitung, denn es gilt, die Konfrontation mit der beruflichen Realität – Praxisschock – adäquat und produktiv aufzufangen, um die Berufseinsteiger\*innen im Feld zu halten. Hierbei sollte sich die Perspektive der Institutionen auf die jungen Fachkräfte ändern: War der leitende Gesichtspunkt bei der Einarbeitung und Qualifizierung bisher eher, zu konstatieren, was die Institution von den Fachkräften erwartet und braucht, um das dann zu vermitteln, so sollte sich der Blick nun auf die Fachkräfte richten. Institutionen sollten sich über die Situation und die Bedarfe aus

Sicht der Berufseinsteiger\*innen vergewissern, und daran orientiert Qualifizierung und Begleitung konzipieren.

Hierbei sollte aus Sicht der Institutionen mitgedacht werden, dass die Konfrontation der Berufseinsteiger\*innen mit der beruflichen und organisationalen Realität durchaus fruchtbare Potentiale für eine produktive Innovation von pädagogischem Konzept, Organisation und Kultur des Trägers birgt (vgl. hierzu Keller 2019 13f.). Institutionen können dadurch Anregungen bekommen, inwiefern sich Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle i. H. auf die spezifischen Lebenssituationen der Berufseinsteiger\*innen verändern sollten. Aber auch Kooperations- und Kommunikationsstrukturen in der Organisation sowie Hierarchien und Führungsstile können hier thematisiert werden. Außerdem eröffnen sich reflexive kritische Potenziale einer gewissen Außenperspektive der Berufsanfänger\*innen auf den pädagogischen Alltag in den Einrichtungen<sup>18</sup>.

**Quereinstieg und Aufstieg durch Qualifikation ermöglichen** Um der aktuellen und drängenden Personalnot in den Erziehungshilfen zu begegnen, artikuliert sich vielerorts bei öffentlichen und Freien Trägern der Wunsch, Quereinstiege in das Arbeitsfeld zu ermöglichen. Dabei geht es um Personen mit fachfremden Abschlüssen, mit vergleichbaren ausländischen Abschlüssen, aber auch um Aufstiegsmöglichkeiten für

Erzieher\*innen, die in manchen Bundesländern nur zu einem gewissen Teil auf die Personalschlüssel angerechnet werden dürfen.

Fachpolitisch muss abgesichert werden, dass diese Quereinstiege nicht zur Dequalifizierung des Arbeitsfeldes führen (vgl. z. B. IGFH Regionalgruppe Brandenburg 2022). Deshalb müssen Quereinstiege unmittelbar mit der Frage der Qualifizierung der betreffenden Personengruppen verbunden werden, denn es liegt fachlich auf der Hand, dass nur eine entsprechende Qualifizierung und Begleitung den Zugang zu diesem Feld mit seinen komplexen Anforderungen ermöglichen kann. Auch hier ist es notwendig, die neuen Fachkräfte mit ihren spezifischen Lebenslagen und Bildungsvoraussetzungen zu fokussieren, diese systematisch zu erheben, und sie dann mit den Anforderungen im Arbeitsfeld abzugleichen, um aus diesem Abgleich nachhaltige, didaktisch sinnvolle berufsbezogene Qualifizierungsangebote curricular zu entwickeln<sup>19</sup>. Dabei könnten sich modular aufgebaute Bildungsangebote bewähren, die von den Personengruppen je nach ihren Bildungsvoraussetzungen spezifisch ausgewählt werden, und mit deren Ableistung sie Zertifikate erwerben, die Träger zur Anrechnung auf den Personalschlüssel berechtigen und den Mitarbeiter\*innen eine angemessene Vergütung erlauben. Diese Überlegungen sind klar abzugrenzen gegen das Erreichen von Ausbildungs- oder gar Hochschul-

18 Zur Konzeption einer entsprechenden Maßnahme, die Qualifizierung und Einarbeitung junger Fachkräfte mit einer Organisationsentwicklung verbindet vgl. Weber 2023a.

19 Als „Blaupause“ und als Orientierung für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen könnten die o. a. Überlegungen zur Begleitung von Berufseinsteiger\*innen nützlich sein (s. auch Fußnote 14).

abschließen. Hier geht es nur um Qualifikationen und Zugänge zu einem klar abgegrenzten Arbeitsbereich. Allerdings könnte überlegt werden, ob bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen modular auf Studienabschlüsse angerechnet werden könnten, wenn sie festgelegte Qualitätsmaßstäbe erfüllen.

Da die Einarbeitung und Anleitung dieser Quereinsteiger\*innen hohe Anforderungen an den Lernort Praxis stellt, sollten Anleiter\*innen ebenfalls entsprechend qualifiziert werden. Auch hierzu sollten entsprechende Curricula entwickelt werden.

Die gute Einarbeitung, Anleitung und Qualifizierung sollten dann über Entgelte refinanziert werden können.

**Arbeitsbedingungen verbessern** Damit das Arbeitsfeld „Erziehungshilfen“ an Attraktivität gewinnt, ist sicherlich die tarifliche Bezahlung ein wesentlicher Ansatzpunkt. Sie muss sich im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern deutlich verbessern. Neben den Gewerkschaften als klassischer Vertretung der Arbeitnehmer\*innen sind dabei mittlerweile auch die Arbeitgeber betroffen. Um ihre Arbeitsverhältnisse in der Konkurrenz mit anderen Arbeitsfeldern nachhaltig zu sichern, müssen sie selbst – ob als Freier oder als öffentlicher Träger – ein Interesse an einer deutlichen finanziellen Verbesserung der Einkommen ihrer Fachkräfte entwickeln.

Aber auch „unterhalb“ einer tariflichen Verbesserung gibt es auf der institutionellen und

organisationalen Ebene Hebel für Träger und Einrichtungen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und sich über die Bedürfnisse der Fachkräfte zu vergewissern, um daraus z. B. familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle oder auch alternative Hierarchie- und Leitungsstrukturen zu entwickeln und zu erproben. Das könnte Impulse für die Veränderung von Einrichtungskulturen generieren, was wiederum Effekte auf die Bindung von Fachkräften zeigen kann.

**Arbeitsbelastungen der Fachkräfte durch komplexe Anforderungen ernstnehmen – Sicherheit und Fürsorge für Mitarbeiter\*innen** Für Fachkräfte in der stationären Jugendhilfe bedeutet die hohe psychosoziale Belastung ihrer Klientel, dass sie nicht selten besonders herausfordernden Verhaltensweisen und krisenhaften Verläufen ausgesetzt sind. Regelbrüche und Grenzverletzungen sowie selbstverletzendes Verhalten, Suizidalität und ausgeprägter Rückzug können Hilflosigkeit, Überforderung und Ohnmacht bei den Helfern hervorrufen (vgl. Groen, Jörns-Presentati, Vetter & Strößner, 2017). Weil die Persönlichkeit ein zentrales „Arbeitsinstrument“ in der Beziehungsarbeit mit den Adressat\*innen darstellt, stehen die Kolleg\*innen eben auch als Persönlichkeiten in vielfältiger Weise auf dem Prüfstand. Kind/Schmid verweisen in Folge auf die erheblichen Auswirkungen auf Fachkräfte in

stationären Erziehungshilfen, die von erhöhten Stressreaktionen über Burn-Outs bis zu erheblichen gesundheitlichen und psychischen Schäden reichen (2018).

Um die Fachkräfte gesund zu erhalten, aber auch um sie überhaupt im Feld zu halten, betonen deshalb jüngere Studien, dass Einrichtungen diese komplexen Belastungen ihrer Mitarbeiter\*innen ernst nehmen müssen, indem sie entsprechende Systeme für deren Fürsorge und Sicherheit fest institutionalisieren (z. B. Wagner/Jennrich/Baumann 2020, Lammers 2019).

**6. Fazit** An dem Pflegenotstand lässt sich mittlerweile gut nachvollziehen, was es bedeutet, wenn ein Feld sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen sukzessive personell ausblutet, und welche Folgen das für die Menschen hat, die auf diese Dienstleistungen existenziell angewiesen sind. Ob ein Erziehungs- oder Kinderschutznotstand noch aufzuhalten ist, ist ungewiss. „Wir sind am Limit“ zitierte im letzten Jahr das Mindener Tageblatt einen Sozialdezernenten, der Inobhutnahmen tendenziell wegen des Mangels an Fachkräften gefährdet sah.

Mehrere Szenarien sind vorstellbar. Entweder es gelingt, Ausbildungskapazitäten zu erhöhen, die Lage der Auszubildenden zu verbessern, Berufs- und Quereinstiege nach den „Regeln der Kunst“ qualifiziert zu begleiten und nicht zuletzt die Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern – also Arbeit und Ausbildung für die Mitarbeiter\*innen attraktiv

zu gestalten. Dann würde man dem aktuellen Personalnotstand fachlich fundiert und geordnet begegnen, was allerdings nicht zum Nulltarif zu haben ist.

Oder es wird weiter auf die „Selbstheilungskräfte“ des Arbeitsmarktes der Sozialen Arbeit vertraut, begleitet durch ungeordnete Quereinsteige und eine weitere offensive Privatisierung der Ausbildung, womit das Risiko massiver Einbrüche in der Versorgung junger Menschen und ihrer Familien mit unterstützenden Leistungen von Erziehungshilfen und Kinderschutz und/oder einer schleichenden Dequalifizierung dieser Leistungen eingegangen wird.

Mit dem letzteren Szenario würde sich der Staat – unausgesprochen – tendenziell von bisherigen substantiellen Beständen eines „Rechtes des jungen Menschen auf Förderung“ (SGB VIII §1) verabschieden, indem er es unter das übliche Kriterium einer sparsamen Haushaltsführung im Sozialstaat subsummiert (s.o.). Jüngst projektierte und gefeierte Modernisierungen der Jugendhilfe, wie etwa erweiterte Partizipationsrechte junger Menschen, Inklusion oder Anstrengungen zum Kinderschutz würden angesichts fehlender oder schlecht qualifizierter Menschen, die das umsetzen müssen, zur Makulatur.

Die Jugend- und Familienministerkonferenz hat auf ihrer letzten Tagung ein Papier zum Fachkräftebedarf und -sicherung in den Erziehungshilfen verabschiedet, das an einigen Punkten in die richtige Richtung weist (s. JFMK 2023, insbesondere Anlage 3). Es müsste nun umgesetzt werden.

## Literatur

AFET Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. 2018: Zwischenruf – Ohne Fachkräfte keine qualifizierte Kinder- und Jugendhilfe! Quelle: <https://afet-ev.de/themenplattform/afet-zwischenruf-ohne-fachkraefte-keine-qualifizierte-kinder-und-jugendhilfe>

AGJ 2011: Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe - Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

AGJ 2020: Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

AGJ 2022: Zunehmende Privatisierung fach- und Hochschulischer Qualifizierung in der Kinder- und Jugendhilfe: Chancen, Herausforderungen und Anforderungen an eine hochwertige Qualifizierung Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

BVKE 2020: Expertise des Bundesverbandes katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen e.V. anlässlich der Anhörung des Antrages der Fraktion DIE LINKE „Mehr Fachkräfte für gute Kitas und eine starke Kinder- und Jugendhilfe“ 14. 9. 2020, Quelle: <https://www.bundestag.de/resource/blob/790762/0050c66f4d21e0157380f3c50587f046/19-13-96c-data.pdf>

Centrum für Hochschulentwicklung 2023: Entwicklung der Studien Anfänger\*innen in Deutschland, Gütersloh

Buestrich, M., Burmester, M., Dahme, H.-J., & Wohlfahrt, N. (Hrsg.) 2008. Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit. Entwicklungen – Theoretische Grundlagen – Wirkungen. In Grundlagen der Sozialen Arbeit. Bd. 18. Baltmannsweiler.

Dahme, H.-J. et al (Hg.): Arbeit in Sozialen Diensten. Flexibel und schlecht bezahlt? Zur: aktuellen Entwicklung der Beschäftigungsbedingungen im Sozialsektor, Baltmannsweiler, 2007

Dahme, H.-J./ Wohlfahrt, N. 2011: Regulierung der Armut durch bürgerschaftliche Sozialpolitik. In: Widersprüche 119/120, Jg. 2011, S. 35ff.

Der Paritätische Gesamtverband 2022 (Hg.): Zwischen Pandemie und Inflation. Paritätischer Armutsbericht 2022, Berlin

Fendrich, S. et al. 2021: Monitor Hilfen zur Erziehung 2021, Hg. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ-Stat), Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund

Flock, W./Willgeroth, B. 2012: Die Bedeutung der berufspraktischen Ausbildung für die Berufseinmündung von Sozialarbeiterinnen/Sozialpädagoginnen. In: Sozial Extra ½ 2012, S. 29-33

Groen, G., Jörns-Presentati, A., Vetter, A. & Strößner, H. (2017). Selbstverletzendes Verhalten an der Schwelle von Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. unsere jugend, 7/8,317-324.

Gröll, Johannes (1988): Bürgerliche Familie und Staat. In: Hörmann, Georg u.a. (Hg.): Familie und Familientherapie, Opladen, S.13ff.

Hähnle, S. et al. 2020: Der Einfluss von personalen Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften in der stationären Betreuung von belasteten Kindern und Jugendlichen. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 69, S. 720ff.

Heublein, U./Hutzsch, C./Schmelzer, R. 2022: Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland. In: DZHW Brief 5/2022

Hinrichs, K. 2010: Der Sachzwang im Sozialbereich zu sparen, und die Rechtsbindung der Jugendhilfe. In: Standpunkt:Sozial 2/2010, S. 15-27

IGFH Regionalgruppe Brandenburg 2022: Positionspapier Fachkräftegebot Jugend- und Familienministerkonferenz 2023: Öffentliches Protokoll der Sitzung vom 25./26. Mai 2023, Quelle: <https://jfmk.de/wp-content/uploads/2023/07/ueEndgueltiges-Protokoll-JFMK-2023-extern.pdf>

Keller, S. (2019): Nichts zu lachen beim Berufseinstieg in die Kinder- und Jugendhilfe? Gedanken zum Nutzen von Irritationen für die Professionalisierung. In: Fachgruppe Forum Start (Hg.) Berufseinstieg Jugendhilfe – von Irritationen, Perspektiven und Haltungen, Eigenverlag IGFH, Frankfurt am Main, S. 10ff.

Lammers, M. 2019: Gewalt als Berufsrisiko. In: Sozial Extra 43, S. 290-294

Liedtke R. et al., 2010 a: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in stationären Erziehungshilfen (1) – eine Untersuchung des Fachverbandes Evangelischer Jugendhilfe in Berlin und Brandenburg. In: Evangelische Jugendhilfe 1/2010

Liedtke R. et al., 2010 b: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in stationären Erziehungshilfen (2) – eine Untersuchung des Fachverbandes Evangelischer Jugendhilfe in Berlin und Brandenburg. In: Evangelische Jugendhilfe 2/2010

Meyer, N. 2018: Trendstudiengang Soziale Arbeit?! Statistische Daten und ihre professions-theoretische Relevanz. In: Soziale Passagen 10/2018, S. 299 - 308 Abgerufen am 12.5. 2023 unter: <https://doi.org/10.1007/s12592-018-0301-x>

Mühlmann, T./Olszenka, N./Fendrich, S. (2020): Das Personal in der Kinder- und Jugendhilfe – ein aktueller Überblick. In: KomDat 1/20, S. 1-5

Nüsken, D. 2020: Erziehungshilfen als Beruf, Wiesbaden

Otto, H.-U. 2018: Dual – Ende oder Wende des Studiums einer modernen Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 3/2018, S. 297-299

Poulsen, I. (2012): Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe, Springer VS, Wiesbaden

Schabram, G. /Aust, A. /Rock, J. 2022: Armut von Studierenden in Deutschland. Kurzexpertise der Paritätischen Forschungsstelle. Quelle: [https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/doc/PaFo-2022-Armut\\_von\\_Studierenden.pdf](https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/PaFo-2022-Armut_von_Studierenden.pdf) Abgerufen 19.05. 2023

Schiffer-Nasserie, A. 2012: Integration – der neue Imperativ in Politik und Pädagogik. In: Journal für politische Bildung, S.18-29

Schmid, M. & Kind, N. 2018: Folgen von Grenzverletzungen an sozialpädagogischen Fachkräften in stationären Settings. „Bekomme ein dickes Fell und bewahre dir ein empfindsames Herz“. unsere jugend 2018 (1) S. 11 – 20

Seithe, M.: Schwarzbuch Soziale Arbeit, 2012, Wiesbaden

Tabel, A. 2020: Empirische Standortbestimmung der Heimerziehung, IGFH-Eigenverlag, Frankfurt am Main

Stolz-Willig, B./ Christoforidis, J. (Hrsg.): Hauptsache billig? Prekarisierung der Arbeit in den sozialen Berufen, Münster, 2011

UNHCR 2023: Statistiken. <https://www.unhcr.org/dach/de/services/statistiken> abgerufen 10.05. 2023

Wagner, L./Jennrich, M./Baumann, M. 2020: Arbeitssicherung – Professionalisierung pädagogischer Berufe zwischen Belastung und Arbeitszufriedenheit. In: Baumann, M./Hagen, B. (Hg.): Arbeiten in Sicherheit: Jugendhilfe zwischen Herausforderungen und Mitarbeiterfürsorge, Beiträge zur Theorie und Praxis der Jugendhilfe 31, S. 8-18

Weber, J. 2006: Modernisierung der öffentlichen Steuerung der Jugendhilfe, Idstein

Weber, J. 2023a: Forschungsnotiz „Junge Fachkräfte nachhaltig an das Arbeitsfeld Heimerziehung binden – Integration, Unterstützung und Begleitung von Fachkräften in der Berufseinstiegsphase“, erscheint in Forum Erziehungshilfen 4/23

Weber, J. 2023b: Fachkräftemangel in den Erziehungshilfen, In: Neue Praxis 3/23, S. 240-252



Jack Weber, Jg. 1963, Prof. Dr. phil., Sozialpädagoge, Sonderpädagoge, Diakon, 1984-2004 Tätigkeit in verschiedenen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe u.a. als Jugendhilfereferent des Diakonischen Werks Hamburg, Tätigkeit als Sonderschullehrer, 2007-11 Prof. für Erziehung und Bildung in der Kindheit an der Fachhochschule Kiel, seit 2011 Prof. für Sozialarbeitswissenschaft und Kinder- und Jugendhilfe an der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, HAW-Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsformen der Kinder- und Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung, Bildungstheorie, Methodenlehre, Modernisierung öffentlicher Steuerung der Jugendhilfe. [jack.weber@haw-hamburg.de](mailto:jack.weber@haw-hamburg.de)

*Thema*

## Werkstattbericht Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe

*Christian Wiegiers / Janina Sadlowsky / Merve Shaw / Behnaz Afshar  
/ Tarek Al-Aboud / Wiebke Wolters / Hannah Junge / Katharina Heer /  
Jana Thormählen*

**Einleitung** Im Rahmen unseres Seminars „Gute Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg – was heißt das?“ setzten wir uns mit den verschiedensten Themenbereichen der Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe auseinander und analysierten näher, mit welchen Problemen sich diese konfrontiert sieht. Unsere Gruppe beschäftigte sich mit dem Fachkräftemangel sowie der Attraktivität des Arbeitsfeldes. Die Ergebnisse unseres Arbeitsprozesses werden wir im Folgenden darstellen.

Das Problem des Fachkräftemangels besteht grundsätzlich darin, dass nicht ausreichend Kapazitäten für hilfebedürftige Adressat\*innen der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung stehen. Hiermit eng verbunden ist die Folge, dass der Auftrag des staatlichen Wächteramtes in Bezug auf den Kinderschutz nicht immer gewährleistet werden kann. Hinzu kommt, dass die pädagogische Qualität oftmals unter den Bedingungen leidet. Eine übermäßige Belastung der Mitarbeitenden, welche die fehlenden Arbeitskräfte unbesetzter Stellen versuchen auszugleichen, stellt eine weitere Dimension dar.

**Recherche in der Werkstatt** Um uns einen Überblick über das Thema zu verschaffen, recherchierten wir zunächst die Ursachen des Fachkräftemangels – denn, wer mögliche Lösungsansätze für ein Problem finden will, der sollte sich ebenso mit den Gründen beschäftigen.

Die Gründe sind vielfältig. Ein wichtiger Grund besteht im demografischen Wandel, da ein Großteil des langjährigen Fachpersonals wegen Alters zunehmend ausscheidet. Auch scheiden Fachkräfte

häufig aufgrund von Krankheit oder anderen Gründen vorzeitig aus besagtem Arbeitsfeld aus und wandern in andere Berufsfelder ab. Parallel hierzu steigt der Gesamtbedarf an Personal durch den Ausbau der vorhandenen sowie der Entwicklung neuer Arbeitsfelder, da der Bedarf nach Hilfen für junge Menschen stetig ansteigt. Auch die entsprechenden Ausbildungskapazitäten steigen nicht linear zum Personalbedarf an. Insbesondere in ländlichen Regionen fehlt es an Nachwuchskräften.

Um die Brisanz des Fachkräftemangels zu untermauern, recherchierten wir ebenso Zahlen. Anfang 2017 waren rund 880.000 Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe tätig, Verwaltungspersonal miteingeschlossen (vgl. AGJ 2018, 1). Allein die Fortsetzung des U3-Ausbaus, die steigenden Erwartungen an eine verbesserte Qualität der Kindertagesbetreuung und die Ausweitung der Ganztagesbetreuung in Kitas und Schulen sowie aktuell steigende Geburtenraten befördern einen hohen Personalbedarf. Der Personalaustausch und -mehrbedarf für die Kindertagesbetreuung liegt laut Prognose bei rund 330.000 Fachkräften bis zum Jahr 2025 und steigt auf 600.000, wenn zusätzlich die Personalausstattung verbessert werden soll (vgl. ebd., 2). In der Kinder- und Jugendarbeit liegt der Bedarf bei etwa 21.500 Fachkräften, im ASD bei etwa 2.800 Fachkräften und in den Hilfen zur Erziehung bei zusätzlichen 16.000 Fachkräften bis 2025 (vgl. ebd., 5).

**Erfahrungen der Teilnehmer\*innen** Die einzelnen Erfahrungen der Mitglieder unserer Gruppe bestätigen die Präsenz des Fachkräftemangels in der täglichen Arbeit. So verfügen wir alle über Erfahrungen in ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern.

Vertreten sind als Erfahrungsbereich unter anderem der ASD (Allgemeiner Sozialer Dienst als Teil des Jugendamts), Kindertagesstätten, aber auch Einrichtungen, die den offenen Kinder- und Jugendbereich abdecken. Eine Gemeinsamkeit konnten wir trotz der Verschiedenheit der Arbeitsfelder schnell feststellen, eine, wegen der wir uns auch für die Bearbeitung dieses Themenbereichs entschieden: Viele unserer derzeit fertig ausgebildeten Kolleg\*innen sind einer starken Arbeitsbelastung ausgesetzt, weil die verschiedenen Einrichtungen, in denen wir tätig sind, nicht ausreichend neues Personal akquirieren können. Dies hat in den verschiedenen Bereichen unterschiedliche Auswirkungen.

So berichteten Gruppenmitglieder aus dem Bereich des ASD, dass ein vorgesehener Klient\*innen-Schlüssel im Fallmanagement von 25 Klient\*innen um 15 überschritten wird, womit die Pädagog\*innen somit teilweise bis zu 40 Klient\*innen zu betreuen haben. Auch sind erfahrungsgemäß Ausschreibungen von bis zu acht Vollzeitstellen gleichzeitig, welche sofort unbefristet angeboten werden, innerhalb des ASD keine Seltenheit mehr.

Mit einem ähnlichen Problem, bezogen auf den Klient\*innen-Schlüssel, sehen sich erfahrungsgemäß auch die Kitas konfrontiert, in denen der angestrebte Fachkraft-Kind-Schlüssel aufgrund von fehlendem Personal nur selten eingehalten werden kann. Verstärkend kommt in beiden Fällen hinzu, dass es eine hohe Fluktuation innerhalb des Kollegiums aufgrund der Arbeitsbelastung gibt oder dass Bewerbungsprozesse, sofern es denn Bewerbungen gibt, lange dauern.

## Fragen aus der Werkstatt an den Workshop

Diese praktischen Probleme, welche wir als Gruppe in den unterschiedlichsten Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe bereits sammeln konnten, brachten uns zu folgenden Fragen, welche wir gerne im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe Fachtagung „Gut‘ und ‚gerne‘ arbeiten in der Jugendhilfe – Bedingungen, Belastungen, Bindung“ am 15.11.2022 innerhalb des Workshops 9 „Hilfe! Wir suchen Verstärkung für unser Team“ beantwortet gewusst hätten.

Unter anderem überlegten wir uns Fragen dazu, was aus professioneller Sicht seitens der Workshopgebenden dem Fachkräftemangel entgegen gesetzt werden kann. Konkret wollten wir gerne erfahren:

- Was muss auf struktureller Ebene passieren, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?
- Welche Möglichkeiten haben die Beschäftigten, um sich neben der Organisation in Gewerkschaften Gehör zu verschaffen und auf ihr Problem aufmerksam zu machen?
- Welchen Anteil trägt die Politik an dem Problem?
- Warum solidarisieren sich die Beschäftigten innerhalb der Bereiche nicht vermehrt untereinander?
- Existieren bereits konkrete Handlungspläne, welche dem Fachkräftemangel innerhalb der nächsten 5 – 10 Jahre den „Kampf“ ansagen, und sofern diese Pläne existieren, wie sehen sie konkret aus?
- Wie sehen aus Sicht der Professionellen in diesen Bereichen Handlungskonzepte für Beschäftigte aus, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

- Wie sehr leidet die pädagogische Arbeit unter dem Fachkräftemangel? Gibt es hierzu empirische Untersuchungen?
- Was sind mögliche Szenarien, wenn dem Fachkräftemangel nicht angemessen begegnet werden kann?
- War der Fachkräftemangel bereits frühzeitig absehbar? Was waren entsprechende Gegenmaßnahmen, warum sind diese ggf. gescheitert? Wo zeigen sich Erfolge und wodurch?

Der von uns ausgewählte Workshop wurde von Frau Professorin Dr. Gunda Voigts von der HAW Hamburg sowie unterstützend von Frau Kristina Krüger der Diakonie Hamburg durchgeführt. Teilgenommen haben daran neben Studierenden der HAW auch Praktiker\*innen aus Hamburg, aber auch aus diversen anderen Bundesländern.

## Bericht über die Teilnahme am Workshop

Der Workshop fing mit einem kurzen Input durch Frau Voigts an. Hier wurde zunächst auf die Vielfalt sowie die aktuellen Bedingungen wie Belastungen der Kinder- und Jugendarbeit eingegangen. Zudem wurden die möglichen Zugänge durch Studien- und Ausbildungsgänge thematisiert und kritisch hinterfragt. So stand im Raum, inwieweit Kinder- und Jugendarbeit innerhalb generalistischer Studien- und Ausbildungsgänge und Fachschulausbildungen mit großer Bandbreite überhaupt „gelehrt“ und „gelernt“ werden könne und wie der Berufseinstieg in das Handlungsfeld durch die Träger angemessen begleitet würde, in einer Landschaft aus vielen kleinen Einrichtungen, die damit überfordert seien.

Neben den Schwierigkeiten wurde auch immer wieder für die Potenziale der Kinder- und Jugendarbeit geworben.

Die Belastungen der Mitarbeitenden unter der Corona-Pandemie warfen das Problem auf, dass diese sich häufig in Zielkonflikten, die um den eigenen Schutz bei gleichzeitiger Verantwortung den jungen Menschen gegenüber kreisten, befanden.

Am Ende des Inputs stellte Frau Voigts, in Anlehnung an die Debatten der AGJ, Perspektiven für das Arbeitsfeld vor. Diese umfassten u. a. die Stärkung des Stellenwertes der Kinder- und Jugendarbeit gesamtgesellschaftlich und im Gefüge der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch den quantitativen wie qualitativen Ausbau von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und mehr Vertiefungsmöglichkeiten zur Kinder- und Jugendarbeit in den grundständig angelegten Studien- und Ausbildungsgängen.

Im Anschluss daran erfolgte die Aufteilung der Teilnehmenden auf zwei Breakout-Rooms, in denen folgende Fragen weiter vertieft und diskutiert werden sollten:

- Was sind meine/unsere Erfahrungen mit der Fachkräftegewinnung für die Kinder- und Jugendarbeit?
- Worin sehe ich gerade die zentralen Herausforderungen?
- Was ist in Hamburg aus meiner Sicht nötig, um Fachkräfte für die Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendarbeit zu gewinnen?
- Welchen Beitrag könnten die Hochschulen und Ausbildungsstätten, die Träger und die Sozialbehörde leisten?

Die im Vorfeld zusammengestellten Fragen der Studierenden an die Praktiker\*innen konnten aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Veranstaltung nicht in Gänze gestellt werden. Trotzdem gab es viele, teils implizite Antworten auf diese Fragen und es entwickelte sich ein interessanter, lebendiger Austausch, der für alle Beteiligten fruchtbar und aufschlussreich war.

Zunächst berichteten die Praktiker\*innen von ihren Erfahrungen aus der Kinder- und Jugendhilfepraxis, wodurch die vorliegende Problematik des Fachkräftemangels deutlich sichtbar wurde. Es entstand der Eindruck, dass in allen vertretenen Einrichtungen Stellen zum Teil seit mehreren Monaten unbesetzt sind. Die Mitarbeitenden seien durch die Pandemie „geschlaucht“ und „ausgelaugt“. Inzwischen würden durch die ständige Unterbesetzung sogar sehr motivierte Mitarbeitende die Lust an der Arbeit verlieren. Menschen aus verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit erklärten, dass es an vielen Tagen nur darum gehe, „den Tag zu überstehen, für pädagogische Arbeit sei schon lange keine Zeit mehr“.

Problematisch sei außerdem laut Praktiker\*innen die aktuelle Flüchtlingslage, welche den Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal erhöhen würde. Die Mitarbeitenden des ASD könnten minderjährige Geflüchtete und gefährdete Kinder im Allgemeinen zum Teil nicht mehr in Obhut nehmen, weil es kaum mehr Kapazitäten für diese gebe und so ein adäquates Handeln unmöglich werde. Diese Lage habe sich weiter zugespitzt, seitdem geflüchtete Menschen aus der Ukraine in Deutschland Schutz suchten. Die Kapazitäten seien zum jetzigen Zeitpunkt erschöpfter als im Jahr 2015.

Eine weitere Problematik, die den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe weiter anheizt, sei der Umstand, dass ausländische Bildungsabschlüsse in Deutschland nicht anerkannt würden.

Zudem scheine die Prüfung von Bewerber\*innen im Allgemeinen seitens der zuständigen Behörden überdurchschnittlich viel Zeit in Anspruch zu nehmen. Dies führe oftmals dazu, dass Bewerber\*innen sich in der Zwischenzeit anderweitig orientierten.

Auf der anderen Seite berichteten die Praktiker\*innen, dass im Schnitt zwei von drei Bewerber\*innen Quereinsteiger\*innen und keine ausgebildeten Pädagog\*innen seien. Ihnen bleibe keine andere Wahl, als vermehrt Quereinsteiger\*innen einzustellen, weil die Einrichtungen ansonsten nicht arbeitsfähig seien.

In den Breakout-Sessions wurde den Studierenden die Möglichkeit gegeben, zu beschreiben, welche Aspekte zukünftige Arbeitsstellen attraktiv(er) machen würden. Die Praktiker\*innen zeigten großes Interesse daran, was die Studierenden sich für eine zukünftige Arbeitsstelle wünschten und nach welchen Kriterien sie sich bewerben würden.

Hierbei wurde sichtbar, dass für viele Studierende Fort- und Weiterbildungsangebote und damit einhergehende Aufstiegsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen. Auch eine wohnortnahe Arbeitsstelle bzw. eine gute Erreichbarkeit der Arbeitsstelle wurden als wichtige Kriterien genannt. Weitere häufig genannte Aspekte bei der Suche nach einer geeigneten Arbeitsstelle waren

klar geregelte Arbeitszeiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Hierbei wurde auch immer wieder die Autonomie bei der Dienstplangestaltung als wichtiges Kriterium genannt. Als attraktives Kriterium für die Arbeitsplatzwahl wurde auch immer wieder die Wertschätzung seitens der Leitungsebene den Mitarbeitenden gegenüber (z. B. in Form von Teamveranstaltungen) genannt. Die Bezahlung hingegen wurde von Studierenden nicht zuvorderst genannt, stellte aber zweifelsohne auch ein Auswahlkriterium für den Berufseinstieg dar.

Die oft ausgeschriebenen Teilzeitstellen und auch die oft vorausgesetzte Schichtarbeit seien für viele Berufseinsteiger\*innen nicht attraktiv. Praktiker\*innen berichteten, dass vollstationäre Einrichtungen auf diese Arbeitsmodelle angewiesen seien, weil sonst keine Rundumbetreuung möglich sei.

An anderer Stelle im Workshop wurde berichtet, dass einige Sozialarbeitende in Teilzeit arbeiten wollen, dies aber zum Teil nicht gefragt sei. Hierfür würden zu viele verschiedene Fachkräfte benötigt, was beispielsweise wiederum den Beziehungsaufbau zu den Kindern und Jugendlichen erschwere und aus diesem Grund nicht gewünscht sei.

Studierende berichteten außerdem davon, dass sich teils bereits im Vorhinein herumspreche, dass bei Trägern Fachkräfte fehlen würden, Mitarbeitende häufig Dienste von Kolleg\*innen übernehmen müssten oder die Arbeit aufgrund fehlender Mitarbeiter\*innen nicht zu bewerkstelligen sei. Auch Gespräche mit Mitarbeitenden über die missliche Arbeitssituation in Einrichtungen wirkten für Studierende abschreckend, was dafür sorgt, dass von einer

Bewerbung abgesehen werde. Im Zuge dessen wurde ein gutes Betriebsklima für den Berufseinstieg als wichtiges Kriterium genannt.

Da der Fachkräftemangel in allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit spürbar sei, hätten insbesondere neueinsteigende Fachkräfte eine große Auswahl an möglichen Stellen für ihren Einstieg, weshalb sie sich den für sie bestmöglichen Arbeitsbereich aussuchen könnten. Dies mache es für Einrichtungen und Träger nicht leicht, da diese oft nicht die finanziellen Mittel zur Verfügung hätten, um die Bewerber\*innen mit Anreizen wie z. B. HVV-Tickets o. ä. zu locken.

Durch das generalisierte Studium entstehe bei Studierenden zum Teil der Eindruck für spezielle Arbeitsbereiche nicht bestmöglich ausgebildet zu sein. Von Studierendenseite aus hieß es, dass die hohen Erwartungen in Stellenanzeigen häufig abschreckend wirken würden und aus diesem Grund von einer Bewerbung abgesehen werde.

Im Zuge dessen wurde auch der Wunsch von zukünftigen Berufseinsteiger\*innen nach einer guten Einarbeitung benannt. Der Prozess der Einarbeitung sollte möglichst professionell ablaufen, z. B. anhand von Programmen oder erarbeiteten Konzepten, damit die Studierenden mit einem guten Gefühl in den Beruf starten könnten.

Die Praktiker\*innen waren sehr dankbar für das Feedback der Studierenden, machten aber auch deutlich, dass ihnen viele der genannten Punkte bewusst seien, aber sie nicht wüssten, wie sie die Wünsche der Berufseinsteiger\*innen umsetzen sollten. Dennoch betonten die Praktiker\*innen immer wieder, wie wertvoll und erfüllend die Arbeit in der Kinder- und Jugendarbeit sein könne. Der Job gebe einem auf einer anderen Ebene viel zurück, hieß es häufig.

**Werkstattperspektiven** Basierend auf den Erkenntnissen aus dem Workshop, begannen wir in der Gruppe mögliche Perspektiven für die positive Einwirkung auf den Fachkräftemangel zu entwickeln.

Konkret sollte im Prozess der Gewinnung von Mitarbeitenden zukünftig ein transparenteres und beschleunigtes Prüfschema entwickelt werden. Die Einstiegsmöglichkeiten ins Studium sollten erleichtert werden. Hierzu gehört, dass NC-Werte überarbeitet sowie Wartesemester verkürzt und mehr Ausbildungs- und Studienplätze angeboten werden und so langfristig mehr Fachkräfte akquiriert werden können.

Auch könnte die Offenheit für Quereinsteiger\*innen überdacht werden und die Bezahlung entsprechend angepasst werden.

Um perspektivisch gegen den Fachkräftemangel anzugehen, sind demnach unter anderem gezielte und individuell ausgerichtete Werbekampagnen von Vorteil sowie die Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes. Dafür könnten beispielsweise Kampagnen zur gesellschaftlichen Anerkennung der betroffenen Berufsfelder angeführt oder die Tarife erhöht werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Attraktivitätssteigerung von Ausbildungsplätzen. Verbesserungen sind hier im Bereich der Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen, die Steigerung der Ausbildungskapazitäten, die finanzielle Unterstützung der Auszubildenden und vieles mehr möglich.

Abschließend ist nochmals zu betonen, dass Attraktivität steigernde Maßnahmen einen Spielraum zur Bindung und Gewinnung von Fachkräften bieten, grundlegende Änderungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zunächst aber nur die Politik erzielen kann. Mehr finanzielle Res-

ourcen, gesellschaftliche Anerkennung, kurzfristige Entlastungen und mittel- und langfristige strukturelle Verbesserungen würden für den Bereich Kinder- und Jugendhilfe Entlastung bedeuten und eine Aufwertung des Berufsfeldes herbeiführen und letztendlich die Attraktivität steigern. Umgekehrt bedeutet dies eine mögliche Generierung von mehr potenziellen Fachkräften. Erfährt der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe allerdings weiterhin wenig Anerkennung, muss mit einem weiteren personellen Abbau gerechnet werden. Der AFET Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. formulierte 2018 sehr passend: „Nur mit großen Anstrengungen vieler Akteure im Bund, den Ländern und Kommunen sowie bei Freien Trägern und Organisationen, kann es gelingen, in Zeiten von Fachkräftemangel für ausreichende und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem wichtigen Arbeitsfeld zu sorgen.“

#### Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2018): Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen – Positionspapier.

Christian Wieggers / Janina Sadlowsky / Merve Shaw / Behnaz Afshar / Tarek Al-Aboud / Wiebke Wolters / Hannah Junge / Katharina Heer / Jana Thormählen sind Studierende im Studiengang BA Soziale Arbeit am Department Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW.

*Thema*

## „Hilfe, wir suchen Verstärkung für unser Team!“

Erste Einblicke zum Fachkräftemangel in  
Einrichtungen der Offenen Kinder- und  
Jugendarbeit in Hamburg<sup>1</sup>

*Gunda Voigts*

<sup>1</sup> Hinweis: Teile dieses Artikel sind auch in Forum Kinder- und Jugendarbeit, Ausgabe 2/2023, erschienen.

Wer sich in digitalen Verteilerlisten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg befindet, wird mit Stellenanzeigen derzeit gut versorgt. Verbunden sind diese häufig mit Mailanschriften, in denen sich Formulierungen finden wie „wir suchen dringend“, „bitte unterstützt uns bei der Suche“ oder „wir können unsere Angebote für Jugendliche nicht im geplanten und sonstigen Umfang durchführen“. Wer diesen Nachrichten Aufmerksamkeit schenkt, nimmt zusätzlich wahr, dass Stellenanzeigen wiederholt verschickt werden, da die Personalsuche offensichtlich bisher nicht erfolgreich war. Und wer die Stellenanzeigen in den Anhängen öffnet, bemerkt, dass häufig Teilzeit- oder befristete Personalstellen offeriert werden, dagegen adäquat bezahlte Leitungsstellen selten sind. Der über diesem Artikel stehende „Hilfeschrei“, ein Originalzitat, scheint so etwas wie eine aktuelle Zeitdiagnose in der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit (nicht nur) in Hamburg zu sein.

Diese, zunächst ganz „unempirische“ Feldbeobachtung lässt aufhorchen, geht es doch bei Kinder- und Jugendarbeit um einen für viele junge Menschen wichtigen (Unterstützungs-)Ort des Aufwachsens. Die Beobachtung hat daher die Autorin zu drei Aktivitäten veranlasst: Erstens herauszufinden, was empirisch über die Fachkräftesituation und den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendarbeit bekannt ist. Zweitens mit der Praxis in einen strukturierten Dialog zu gehen und zu hören, was diese zur Thematik zu sagen hat. Drittens in Projektideen zu investieren und nach deren Umsetzungsoptionen zu suchen. Entstanden sind daraus

im Zusammenspiel mit weiteren Engagierten im Feld erste Einblicke in Frage der Fachkräftegewinnung und -bindung im Arbeitsfeld, über die hier berichtet wird. Dazu gehören eine Analyse (bundesweit) vorhandener empirischer Daten, Erkenntnisse aus zwei Workshops mit Praktiker\*innen und Behördenvertreter\*innen in Hamburg, ein Expert\*innen-Hearing auf Bundesebene sowie die Planungen für eine quantitative Online-Befragung und daraus abgeleiteter Handlungsschritte auf Bundesebene.

**Empirische Erkenntnisse zum Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendarbeit** Kinder- und Jugendarbeit insgesamt ist nach den Kindertageseinrichtungen und den Hilfen zur Erziehung das drittgrößte Arbeitsfeld in der öffentlich geförderten Kinder- und Jugendhilfe. Die neuen Daten der Amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik (KJH-Statistik) weisen etwa 32.000 Personen dafür aus. Im Gegensatz zu mehr als 700.000 Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen ist der Anteil trotzdem insgesamt gering (Olszenka u.a. 2023, 12). Umso wichtiger erscheint, sich empirische Aussagen zum Arbeitsfeld genauer anzuschauen.

Für Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) haben hauptberufliche Strukturen als Basis der Arbeit eine besondere Bedeutung. Maierhofer et al (2022, 29f.) zeichnet das auf Grundlage der KJH-Statistik nach (Statistisches Bundesamt 2020). Fachkräfte sind die wesentliche Ressource für die vielfältigen Angebote, die jungen Menschen dort

gemacht werden. Sie kümmern sich auch um die Finanzierung und Ausgestaltung der Arbeit in den Einrichtungen. Aus Sicht der jugendlichen Nutzer\*innen sind sie ihnen wichtige, verlässliche Beziehungspersonen, die bedarfsgerechte Unterstützung und persönliche, niedrigschwellige Beratung in Alltagsfragen und (Alltags-)Krisen leisten (Voigts/Blohm 2022a). Zusammengefasst: Ohne hauptberuflich beschäftigte Fachkräfte ist diese in §11 SGB VIII gesetzlich verankerte, verpflichtende Leistung für junge Menschen nicht umsetzbar.

Zugleich weist die Amtliche KJH-Statistik aus, dass im Berufsfeld Kinder- und Jugendarbeit von 2018 bis 2020 die Anzahl der Vollzeitäquivalente in der Freien und Hansestadt Hamburg um 7,9% gesunken ist, während sie im Bundesschnitt um 1,1% anstieg (Volberg/Mühlmann 2022, 4). Bundesweit betrachtet ist die Kinder- und Jugendarbeit zugleich das einzige Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe, in dem die Personalzahlen beim pädagogischen und Verwaltungspersonal im Zeitraum von 2006 bis 2021 betrachtet nicht gestiegen, sondern gesunken sind (ebd.).

Kennzeichen der Personalsituation in der Kinder- und Jugendarbeit bundesweit sind der höchste Anteil an Befristungen (16%) im gesamten Feld der Kinder- und Jugendhilfe, sowie ein Anteil von 24,4% der Stellen mit unter 19

Stunden und nur 35,9% mit 38,5 Stunden oder mehr im Vergleich zu beispielsweise 64,4% Vollzeitstellen im ASD oder 54,4% in der Heimerziehung (Olszenka u.a. 2023, 14f). Zugleich steigt der Altersdurchschnitt weiter an, was bedeutet, dass durch Eintritte in den Ruhestand Stellen vermehrt mit neuen Fachkräften besetzt werden müssen (akjstat 2021).

Dem gegenüber steht die öffentliche Unterschätzung dessen, was an „Qualitätsanforderungen [...] mit dem Anforderungsprofil“ (Maierhofer u.a. 2022, 29f) einer Fachkraft in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit verbunden ist. Zugleich sind genau diese Anforderungen infolge der Corona-Pandemie und weiterer Krisen gestiegen (Voigts/Blohm 2022b; Voigts 2023). Angebote der Kinder- und Jugendarbeit können Bildungs-, Verantwortungs-, Gemeinschafts- und Integrationspotenziale bieten (Rauschenbach et al 2010; Hallmann/Sass 2022). Diese verlangen jedoch nach hauptberuflichem Personal mit Handlungskompetenzen, welche wissenschaftlich und theoretisch fundiert sind, und mit einem (reflektierten) professionellen Verständnis und personalen Kompetenzen einhergehen (vgl. aej 2020, Jump 2018; Voigts 2020). Duale Studiengänge (privater) Hochschulen, die grundständige Studiencurricula vernachlässigen und mitunter ein Studium zu einer Ausbildung mutieren lassen, sind in diesem Kontext ebenso kritisch zu betrachten, wie die Abstufung von Personalstellen für einschlägig akademisch qualifizierte, staatlich anerkannte Sozialarbeitende zu Erzieher\*innen-Stellen. Zu

beiden Entwicklungen nimmt die Arbeitsgemeinschaft der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland in aktuellen, dezidiert kritischen Positionierungen fachlich Stellung (agj 2022a, b). So liegt bundesweit der Anteil des Personals mit akademischer Ausbildung in der Kinder- und Jugendarbeit nur bei 46,0%, während er beispielsweise in der Jugendsozialarbeit bei 69,3% und im ASD bei 92,1% liegt (Olszenka u.a. 2023, 16).

Zur Frage der Fachkräftegewinnung für das Arbeitsfeld ist aus der DJI-Jugendzentrumserhebung (2018) bekannt, dass es aus Sicht der Befragten schon zu dem Zeitpunkt schwierig oder zumindest eher schwierig war, Personal zu finden. 43% gaben auf einer vierstufigen Skala an, dass es für sie „schwierig“ sei, Personal zu finden und weitere 47% fanden das „eher schwierig“. Nur 10% empfanden das als „eher leicht“ und nur 1% als „leicht“.

Weitere empirische Aussagen zum Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendarbeit finden sich selbst nicht in den Datenpaketen der Agentur für Arbeit. Empirische Erkenntnisse darüber, wie viele unbesetzte Stellen es in Hamburg oder anderen Regionen Deutschlands im Arbeitsfeld gerade gibt, wie lange Stellen im Durchschnitt vakant sind und wie der Bewerber\*innenmarkt sich gestaltet, fehlen. Auch konnten keine qualitativen Daten dazu recherchiert werden, wie beispielsweise zukünftige Fachkräfte die Attraktivität einer Anstellung in diesem Bereich einschätzen oder welche Inkompatibilitäten sie mit ihren Lebensentwürfen sehen. Das wären aber interes-

sante Komponenten für die Bearbeitung der Problematik.

Es ist zusammenfassend, dass die empfundene Brisanz der Thematik eine vorsichtige empirische Fundierung haben könnte. Spezifische Hamburger Zahlen, die für die konkrete Entwicklung von entgegengewirkenden Strategien enorm wichtig wären, liegen jedoch zumindest nicht öffentlich zugänglich vor. Differenzierte Daten fehlen bundesweit wie in Hamburg. Das muss Anlass sein, Datenlücken zum Fachkräftemangel, zur Frage der Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung zu füllen.

### **Datenerhebungen zur Fachkräftesituation in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit**

An dieser Analyse ansetzend sind im Arbeitsschwerpunkt Offene Kinder- und Jugendarbeit im Department Soziale Arbeit der HAW Hamburg zwei Initiativen entstanden, die zu mehr aussagekräftigen Daten führen sollen. Der Blick wird dabei dezidiert auf Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg wie bundesweit gerichtet.

Ein großes Projekt ist die Durchführung einer bundesweiten Online-Befragung von Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zur Thematik im Sommer 2023. Eine spezifische Auswertung für den Stadtstaat Hamburg ist geplant. Die HAW Hamburg ist dabei Kooperationspartner\*in des Bundesnetzwerkes Kinder- und Jugendarbeit und der Transferstelle European Youth Work Agenda in Deutschland. Unterstützt wird das Vorhaben weiterhin von der Bundesarbeitsgemeinschaft Offene Kinder- und Jugendeinrichtungen.

Abgefragt werden Einschätzungen zum Fachkräftemangel, die Situation in der eigenen Einrichtung, Erfahrungen in Ausschreibungs- und Einstellungsverfahren, eigene Strategien in der Fachkräftegewinnung und -bindung sowie die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Ausbildungsstätten. Die konkreten Befragungssitems bauen auf den Ergebnissen explorativer Workshops in Hamburg und einem internen Expert\*innen-Hearing auf Bundesebene auf, über die weiter unten berichtet wird. Ziel ist es, auf Basis der Auswertungen gemeinsam Strategien gegen den Fachkräftemangel in der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln und umzusetzen. Die Auswertungen der Befragungen sind im vierten 4. Quartal 2023 zu erwarten.

Parallel dazu werden in Hamburg von Studierenden in der Abschlussphase qualitative Befragungen durchgeführt. Dabei stehen zum einen Perspektiven von Studierenden Sozialer Arbeit im Fokus, die ihre ins Studium integrierte Praxisphase in Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit absolviert haben. Zum anderen werden Fachkräfte, die bereits in einer Einrichtung arbeiten, befragt. Verbindend ist das Ziel, Einschätzungen zur Attraktivität bzw. Unattraktivität Offener Kinder- und Jugendarbeit als Arbeitsfeld zu bekommen. Die Ergebnisse werden als Fachartikel in der Ausgabe 1/2024 der deutschen jugend veröffentlicht.

**Workshop zur Fachkräftesituation in Hamburg mit Wohlfahrtsvertreter\*innen, Studierenden und Einrichtungsleitungen** Um mit Praktiker\*innen ins Gespräch zu deren Sichtweisen auf den Fachkräftemangel in Hamburg zu kommen, wurde gemeinsam mit der Diakonie Hamburg auf einer Fachtagung der Freien Wohlfahrtspflege im November 2022 ein digitaler Workshop angeboten. In der Diskussion von Studierenden mit Vertreter\*innen aus der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) und den Stationären Hilfen zur Erziehung (HzE) zeichneten sich verschiedene Erfahrungen und Herausforderungen ab.

Die Studierenden als zukünftige Fachkräfte stellten attraktive Arbeitsbedingungen als entscheidend für ihre Entscheidung für ein späteres Arbeitsfeld heraus. Konkret zählten sie unbefristete (Vollzeit-)Stellen, angemessene Entlohnung, Anerkennung von Erfahrungszeiten bei anderen Trägern in der Eingruppierung, Zusatzleistungen (z.B. HVV-Ticket, Zulagen), flexible Arbeitszeiten, Ausstattungen (z.B. Diensthandy, Laptops, moderne Büros, Zugriff auf Dienstwagen) und Arbeit in guten Teams auf. Weiterhin machten sie deutlich, dass der Übergang vom Studium in die erste Arbeitsstelle für sie eine besondere Bedeutung habe und eine hochwertige Begleitung dabei durch zukünftige Arbeitgeber erwartet werden. Der Eindruck wird geäußert, dass (insbesondere öffentliche) Träger spezifische Qualifikationen voraussetzten, die nicht Teil eines grundständigen Studiums sind und entsprechend als Angebote in die Berufseingangsphase gehören.

Aus Sicht der Trägervertreter\*innen zeigte sich, dass Standorte von Einrichtungen eine wesentliche Bedeutung für die Anzahl von Bewerbungen zu haben scheinen. Unterschieden werden von ihnen attraktive (zentral gelegene) versus unattraktive (schlecht erreichbare) Standorte. Berichtet wird auch, dass „fachfremde“ Bewerbungen (Quereinsteiger\*innen, Personen ohne pädagogische Qualifikation bzw. Eignung) inzwischen einen überwiegenden Teil der Bewerbungen ausmachten. Die Einstellungsverfahren – vor allem mit Blick auf Genehmigungsverfahren durch Behörden – werden als zu langsam, intransparent und umständlich wahrgenommen.

Die fehlende Bekanntheit von Kinder- und Jugendarbeit als Arbeitsfeld ist aus Sicht von Trägervertreter\*innen Teil des Problems. Gründe sind aus ihrer Sicht zu wenig Praxiszeiten im Studium sowie zu wenig Bedeutung der Kinder- und Jugendarbeit in Erzieher\*innen-Ausbildung und Hochschullehre. Im Kontext des gesehenen Fachkräftemangels werden Zugangsbeschränkungen in Studiengängen Sozialer Arbeit als kritisch gesehen, insbesondere der (hohe) Numerus Clausus zeige auf, dass es zu wenig vorhandene Studienplätze gäbe.

Ein Fazit des gemeinsamen Austausches von Studierenden, Fachkräften und Einrichtungsleitungen war auf dieser Grundlage, dass die Frage der Fachkräftegewinnung und -qualifizierung für das „Tätigkeitsfeld Kinder- und Jugendarbeit“ spezifisch betrachtet werden muss. Insbesondere Konkurrenzen um Fachkräfte mit anderen Leistungsbereichen der Kinder- und Jugendhilfe, die über einen einklagbaren individuellen Rechtsanspruch verfügen (Kin-

dertageseinrichtungen, Hilfen zur Erziehung) und solchen mit familienfreundlicheren Arbeitszeiten (Ganztagsschule, Schulsozialarbeit) wurden herausgearbeitet. Auch das ungleiche „Kräfteverhältnis“ zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie großen und sehr kleinen freien Trägern bei der Suche nach geeigneten Fachkräften spielte in den Debatten eine Rolle. Die Notwendigkeit kontinuierlicher Prozesse zur Fachkräftegewinnung wurde von allen Beteiligten als wichtig angesehen.

### **Workshop mit Fachkräften aus Einrichtungen Offener Kinder- und Jugendarbeit, Fachverbands- und Behördenvertreter\*innen in Hamburg**

Die Ergebnisse des ersten Austausches waren daher Anlass für die HAW und Diakonie Hamburg, die Frage der Fachkräftegewinnung und -bindung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit mit spezifischerer Zusammensetzung weiterzudenken. Gemeinsam mit dem Referat Kinder- und Jugendpolitik der Sozialbehörde als weiterer Kooperationspartnerin wurden im März 2023 alle Interessierten aus dem Feld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg zu einem (hybriden) Workshop eingeladen. Knapp 40 Personen aus Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (Freie und öffentliche Trägerschaft), der Sozial- und den Bezirksbehörde(n), Wohlfahrts- und Fachverbänden, der Hochschule und aus Jugendhilfeausschüssen beteiligten sich. Nach einem Fachinput wurden in

drei Arbeitsgruppen Erfahrungen und Schlussfolgerungen unter vier Themensetzungen diskutiert.

Die folgenden Ergebnisse stellen die von den Teilnehmenden eingebrachten, nach Themen geclusterten Antworten dar. Sie sind damit eine Zusammenstellung fachlich fundierter, subjektiver Perspektiven von hauptberuflich Beschäftigten aus verschiedenen Organisationsebenen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg. Diese wurden während der Workshops protokolliert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

### **Aktuelle Erfahrungen: Offene Stellen, Ausschreibungspraxis und Einstellungsverfahren**

Im Vordergrund der Berichte über aktuelle Erfahrungen bei der Fachkräftegewinnung stehen nicht zum Erfolg führende, mehrfache Stellenausschreibungen, Stellenvakanzen bis zu einem Jahr, eine hohe Personalfuktuation insbesondere aufgrund von Elternzeitanprüchen, Konkurrenz um Fachkräfte innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe und sogar die (vorübergehende) Schließung von Einrichtungen aufgrund nicht vorhandenen Personals. Es wird ausgeführt, dass bis zu vier, häufiger zwei oder drei Ausschreibungsrunden notwendig waren, um Stellen zu besetzen, und häufig nur wenige qualifizierte Bewerbungen eingehen. Gut gelingen Stellenbesetzungen, wenn bisherige Praktikant\*innen oder

Honorarmitarbeitende angesprochen werden oder andere persönliche Kontakte bestehen. Dieses persönliche Werben wie generell die Verfahren werden allerdings als sehr arbeitsintensiv eingestuft.

Auch wird berichtet, dass es schwieriger geworden sei, Studierende zu finden, die neben dem Studium bereits in den Einrichtungen arbeiten. Es wird angenommen, dass sich die Strukturen von Studium und Erzieher\*in-Ausbildung verändert haben und kaum Zeit zum Arbeiten bleibe. Zugleich seien die Honoraranstellungen aufgrund der geringen Stundensätze, des hohen Aufwands der Anreise für nur wenige Stunden und fehlender Wochenend- und Abendzuschläge unattraktiver geworden. Das verschärft aus Sicht der Beteiligten den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendarbeit, da der frühzeitige Einblick in das Arbeitsfeld ausbleibe. Praktika von Studierenden und Fachschüler\*innen werden als sehr wichtig für die Fachkräftegewinnung angesehen und als „gelingende Strategie“ konnotiert. Wiederholt als negativ beschrieben wird die Veränderung des Praktikums in der Erzieher\*innen-Ausbildung von einem Vollzeit- zu einem „Ein-Tag-pro-Woche-Praktikum“. Die niedrige Vergütung des Vollzeitpraktikums im Studium Sozialer Arbeit wird problematisiert. Mit Dualen Studiengängen wird vereinzelt die Hoffnung verbunden, Studierende früh binden und längere Zeit in Praktika einsetzen zu können.

Von Seiten der Hochschule wird berichtet, dass Studierende schwieriger geeignete Praktikumsplätze finden. Häufig sei die qualifizierte Voraussetzung der Praxisbegleitung in den Einrichtungen durch staatlich anerkannte Sozialarbeitende in Vollzeit und mit Berufserfahrung nicht zu erfüllen. Aus Einrichtungen wird wiederum berichtet, dass Praktikabewerber\*innen gestellte Anforderungen (Vorerfahrungen, Engagement, Alter) seltener erfüllen.

Wenn Stellen höher dotiert und unbefristet ausgeschrieben sind – so die Erfahrungen –, bestehen weniger Probleme Personal zu akquirieren, das gelte auch bei Vollzeitstellen für Erzieher\*innen. Bemängelt wird, dass in Ausschreibungen häufig Angaben zur Eingruppierung fehlen. Formulierungen wie „in Anlehnung an“ seien zur Fachkräftegewinnung unzureichend.

Intensiv besprochen und sehr kritisch betrachtet wird in den Gruppen die Praxis der Einstellungsverfahren. Bezirke und Personalabteilungen von Trägern seien mit den Eingruppierungen überfordert und die Prozesse dauerten zu lange. Für Interessierte ohne fachspezifische Qualifikationen gebe es keine Einstelloptionen, auch wenn sie gut in die Teams passen würden. Bei den öffentlichen Trägern würden interessante Personen mit formalen Begründungen aussortiert. Die (formalen) Anforderungen seien gleichzeitig so hoch, dass sie häufig nicht (mehr) erfüllt werden könnten. Bezirksämter werden als zu restriktiv bei der Eingruppierung wahrgenommen, Stellen würden häufig ab-

aber nicht aufgewertet. Insbesondere die Einstellungspraxis der öffentlichen Träger wird als „Gratwanderung und tägliche Herausforderung“ beschrieben.

Im Gegenüber zu diesen Misereen der Fachkräftegewinnung stellen die Workshopmitwirkenden wiederholend heraus, dass es aufgrund der aktuellen Situation von jungen Menschen – genannt: Coronafolgen, Armutslagen, Gewalt- und Fluchterfahrungen, psychische Belastungen – einen akut steigenden Personalbedarf in den Einrichtungen gäbe. Die Anforderungen an die Kompetenzen und die Arbeitsbelastungen von Fachkräften steigen. Dies sei auch in Behörden bekannt und werde in Gremien wie beispielsweise den AGs nach §78 SGB VIII beraten. Bisher sei aber nicht erkennbar, dass Personalaufstockungen geschehen.

**Zentrale Herausforderungen der Fachkräftegewinnung und -bindung** Beim Austausch über Herausforderungen der Fachkräftegewinnung und -bindung werden unattraktive Arbeitsbedingungen hervorgehoben. Das wird festgemacht an wenig familienkompatiblen Arbeitszeiten, unbezahlter Wochenend- und Feiertagsarbeit, nicht vorhandener Zeitflexibilität, befristeten Arbeitsverträgen, zu wenig Vollzeitstellen, schlechten Eingruppierungen sowie fehlenden Zuschlägen und Sonderleistungen. Entsprechend wird eine starke Konkurrenz zu Arbeitsfeldern mit scheinbar besseren Arbeitsrahmungen, v. a. im Kontext von Schulen (Ganztag, Schulsozialarbeit) wahrgenommen.

Weiterhin werden die nötige Einstellung auf eine neue Generation an Fachkräften, die gesellschaftspolitischen Rahmungen des Feldes, die Qualitätssicherung, die Vielfalt und die Entgrenzungen zu anderen Arbeitsfeldern mit jungen Menschen diskutiert:

*Neue Generation an Fachkräften:* Es wird wahrgenommen, dass junge Fachkräfte in Teams arbeiten wollen und eine konsequente Begleitung in der Berufseinmündungsphase sowie Supervision- und Fortbildungsangebote erwarten. Diesem stehen schlechte Finanzausstattungen sowie kleine Einrichtungen mit wenig Personal oder der Einsatz von Personal in zeitversetzten Einheiten in größeren Einrichtungen gegenüber. Erlebt wird, dass die neue Arbeitsgeneration ein deutlicheres Augenmerk auf die Work-Life-Balance lege und entsprechend flexible Arbeitsbedingungen erwarte und bereits in Bewerbungsgesprächen nach Benefits (Ausstattung für Home-Office, HVV-Tickets, Vergünstigungen, etc.) fragen.

*Gesellschaftspolitische Rahmung:* Die öffentlich und gesellschaftspolitisch kaum wahrnehmbare Anerkennung für das Arbeitsfeld Offene Kinder- und Jugendarbeit wird als Problematik gesehen. Sie führe zur Abwanderung von Personal in andere Bereiche, auch weil Ängste bestehen, dass die eigene Stelle eingespart werde, Projekte auslaufen oder befristete Verträge nicht verlängert werden.

*Qualitätssicherung:* Es wird die These vertreten, dass in den Einrichtungen Personal fehle, das neue Fachkräfte – auch Quereinsteiger\*innen – qualifiziert einarbeite und begleite. Vorhandenen Fachkräften werden weiterhin weder Finanz- noch Zeittressourcen zur Verfügung gestellt, um sich selbst kontinuierlich weiterzubilden. Auch der Raum zur Regeneration sichere Qualität ab und fehle.

*Entgrenzung des Arbeitsfeldes:* Jüngere Fachkräfte beschreiben in den Runden, dass die in der Ausbildung und im Studium vermittelte, rechtlich wie konzeptionell richtige Vorstellung vom Arbeitsfeld häufig nicht in Übereinstimmung mit der Realität stehe. Das, was unter der Überschrift „Kinder- und Jugendarbeit“ an Arbeitsstellen offeriert würde, entspreche dieser nicht. Als Beispiele werden Hausaufgabenbetreuung, Pausenaufsichten und Kinderbetreuung im Ganztage oder Verpflegungsvorbereitungen genannt. Diese nicht adäquaten Tätigkeiten seien für Berufseinsteiger\*innen „ernüchternd“ und „demotivierend“ und führten schnell wieder zum Verlassen des Feldes.

**Was in Hamburg zur Fachkräftegewinnung für das Feld nötig ist** Im Workshop wurden die Beteiligten gefragt, was sie als besonders notwendig für die Gewinnung von Fachkräften für die Offenen Kinder- und Jugendarbeit ansehen. Von den Beteiligten

wird vor allem eine ausreichende Anzahl an Studienplätzen, finanziert durch die Freie und Hansestadt Hamburg an staatlichen Hochschulen gefordert. Der wahrgenommene Fachkräftemangel steht der Situation gegenüber, dass in Hamburg nicht für alle interessierten Bewerber\*innen Studienplätze an Hochschulen in staatlicher Trägerschaft zur Verfügung stehen. Das müsse sich ändern. Als benötigt angesehen wird auch eine Weiterbildungsinitiative für Quereinsteigende. Eine gut begleitete Berufseinmündungsphase oder die Wiedereinführung des Anerkennungsjahrs werden ebenfalls als zielführend angesehen, wie OKJA-spezifische Fortbildungsangebote (und Ressourcen für diese), eine stärkere Betrachtung des Handlungsfeldes in der Erzieher\*innen-Ausbildung und mehr Praxisbesuche der Hochschulen und Ausbildungsstätten für Erzieher\*innen. Bei Letzteren wird angenommen, dass Kinder- und Jugendarbeit zu wenig im Blick sei und das geändert werden müsse.

Als entscheidender Faktor für eine bessere Fachkräftegewinnung wird die Steigerung der Attraktivität der Arbeitsbedingungen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in allen Gruppen debattiert. Unbefristete Arbeitsverträge durch längere Zuwendungszeiträume zu ermöglichen und damit Fachkräften Sicherheit zu geben, wird ebenso als zentral angesehen, wie Tarifkonstrukte anzugehen. Die Übernahme von Erfahrungsstufungen bei Trägerwechseln müsse gewährleistet werden und Eingruppierungen eindeutig und nachvollziehbar geregelt werden.

Die (gestiegenen) hohen fachlichen Anforderungen im Arbeitsfeld sollen sich in Eingruppierungen abbilden, Stellen entsprechend aufgewertet und Leitungsaufgaben als solche eingruppiert werden.

Die Auseinandersetzung mit der Frage der Fachkräftebindung wird akzentuiert. Fortbildungs-, Weiterentwicklungs- und Aufstiegsoptionen spielen hier eine Rolle, aber auch die Akquise aus bisherigen Honorarstellungen oder Praxisphasen des Studiums heraus. Die Konkurrenz zu anderen Handlungsfeldern, insbesondere zu denen mit familienfreundlichen Arbeitszeiten (Schulsozialarbeit, Ganztagschulbetreuung), solle strategisch in den Blick genommen werden. Als ein Aspekt wird auch bewegt, dass die Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Bundesländern scheinbar nicht gegeben sei, da diese teilweise andere Personalausstattungen, Zusatzleistungen und bessere Eingruppierungen böten.

Als notwendig wird angesehen, dass Fachkräfte in öffentlichen Diskursen nicht nur über die Schwierigkeiten und schlechten Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes, sondern auch über deren Attraktivität mit zukünftigen Fachkräften sprechen. Diese werden in der möglichen Beziehungsarbeit zu Jugendlichen außerhalb von Zwangskontexten und die abwechslungsreichen Optionen der inhaltlichen Gestaltung der Zeiten mit den jungen Menschen gesehen.

**Beitrag von Hochschulen und Ausbildungsstätten, Trägern und Behörden** Die unter dieser Fragestellung diskutierten Aspekte finden sich häufig bereits in den vorherigen Fragkomplexen. Nicht alles wird daher an dieser Stelle wiederholt, sondern nur genannt, was auch in den Workshops dezidiert, manchmal zusammenfassend noch einmal betont wird oder neue Gedanken darstellt:

*Hochschulen:* Betont wird die notwendige, von beiden Seiten ausgehende Zusammenarbeit zwischen Trägern und Hochschulen, dazu gehören die Option und die Nutzung des Vorstellens von Praktikumsplätzen und das gemeinsame Werben um Nutzung dieser. Kinder- und Jugendarbeit soll im Hochschulstudium zentral vorkommen und dabei auch Wissen über Verwaltungstätigkeiten und Personalführung vermittelt werden.

*Sozialbehörde/Bezirke:* Für die Träger von Einrichtungen der OKJA soll Finanzierungssicherheit gewährt werden. Das ermöglicht eine bessere Personalgewinnung und vor allem Fachkräftebindung. Frühzeitige, transparente Kommunikation zu Finanzmitteln erscheint wichtig und der Wunsch nach Vereinheitlichung dieser und anderer (Verwaltungs-)Verfahren in den Bezirken wird geäußert. Die Einstellungs- und Eingruppierungspraxis soll transparenter, den aktuell gestiegenen Anforderungen an die Fachkräfte gerecht und vor allem zügiger geschehen. Neue Stellen für das Feld sollen geschaf-

fen werden, damit die Arbeitsbelastung sinkt, (größere) Teams entstehen und so die Attraktivität des Arbeitsfeldes gesteigert werden.

*Träger:* Innerhalb eigener Trägerstrukturen wird erwartet, dass Kinder- und Jugendarbeit mehr Wertschätzung und Anerkennung erfährt. Träger sollen den Wert und die Stärken herausstellen und Lobbyarbeit betreiben.

Insgesamt wird in den Gruppen gesehen, dass die Fachkräftethematik nur gemeinsam angegangen werden kann und es alle Kräfte zur Veränderung benötige. Deziert genannt wird die Planung einer Kampagne zur Fachkräftegewinnung für dieses Feld. Weiterhin werden Qualifizierungsmaßnahmen als gemeinsame Aufgabe gesehen. Kooperationen von Sozialbehörde, Trägern, Verbänden und Hochschule werden als wichtig angesehen. Auch die Frage einer strukturierten, in Zusammenarbeit mit der HAW Hamburg gestalteten Berufseinmündungsphase für die (Offene) Kinder- und Jugendarbeit wird an dieser Stelle vertiefend thematisiert.

**Zusammenfassung und Ausblick** Die Ergebnisse der beiden Workshops zeigen die Brisanz und die Zukunftsbedeutung der gezielten Fachkräftegewinnung und -bindung für die (Offene) Kinder- und Jugendarbeit auf. Kinder- und Jugendarbeit als für viele junge Menschen (nicht nur) in Hamburg wichtiger Entwicklungs-, Bildungs- und Freiraum benötigt jetzt und in Zukunft qualifizierte Fachkräfte. Gemeinsame Strategien von Trägern, Behörden, öffentlichen Hochschulen und Erzieher\*innen-Ausbildungsstätten sind dringend notwendig, um diese für das Hand-

lungsfeld zu finden, zu qualifizieren und auf Dauer zu begeistern.

Die beteiligten Kolleg\*innen aus der Diakonie Hamburg, Sozialbehörde und HAW Hamburg werten die Ergebnisse des letzten Workshops derzeit differenziert aus und betrachten gemeinsam weitere Handlungsoptionen für Hamburg.

Der Arbeitsschwerpunkt Kinder- und Jugendarbeit der HAW Hamburg gestaltet darüber hinaus gemeinsam mit dem Bundesnetzwerk Kinder- und Jugendarbeit und der Transferstelle European Youth Work Agenda in Deutschland einen bundesweiten Prozess zum Thema „Fachkräftemangel – Zur Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit“. In diesem Kontext hat bereits ein bundesweites Expert\*innen-Hearing stattgefunden. Die Auswertungen des Hearings werden im Mai abgeschlossen und über weitere Strategien im Bundesnetzwerk Kinder- und Jugendarbeit beraten. Ziel des Prozesses ist es auch hier, gemeinsam Strategien gegen den Fachkräftemangel in der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln und umzusetzen.

Über den bisherigen Prozess in Hamburg wird auf folgendem Padlet informiert: hier kann ein QR-Code gesetzt werden

*Dank:* An dieser Stelle sei insbesondere Kristina Krüger von der Diakonie Hamburg für die gemeinsame Konzeptarbeit und die Gestaltung und Organisation des Gesamtprozesses der Workshops in Hamburg gedankt. Weiterhin der Abteilung Gestaltung der Jugendhilfe der Sozialbehörde der FHH, die sich sowohl an den Hamburger wie den bundesweiten Prozessen beteiligt hat.

## Literatur

agj (2022a): Die Bedeutung der Kinder- und Jugendarbeit im Gefüge fach- und hochschulischer Qualifizierung: Qualifizierungs- und Forschungsbedarfe. Berlin. URL: [https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2022/221205Positionspapier\\_Bedeutung\\_Kinder-und\\_Jugendarbeit.pdf](https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2022/221205Positionspapier_Bedeutung_Kinder-und_Jugendarbeit.pdf) [24.4.23].

agj (2022b): Zunehmende Privatisierung fach- und hochschulischer Qualifizierung in der Kinder- und Jugendhilfe: Chancen, Herausforderungen und Anforderungen an eine hochwertige Qualifizierung. Positionspapier. Berlin. URL: [https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2022/Positionspapier\\_Privatisierung.pdf](https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2022/Positionspapier_Privatisierung.pdf) [24.4.23].

Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2021): Kinder- und Jugendhilfereport Extra 2021. Dortmund.

Hallmann, Julia/Sass, Erich (2022): Potenziale der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim/Basel.

JumP (2018): Qualifikationsprofil Jugendarbeit. Benötigte Kompetenzen von hauptberuflichen Fachkräften in der Kinder- und Jugendarbeit. Kempten.

Maierhofer, Andreas/Peucker, Christian/Pluto, Liane/Van Santen, Eric (2022): Herausforderungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim/Basel.

Olszenska, Ninja/Rauschenbach, Thomas/Tiedemann, Catherine/Volberg, Sebastian (2023): Zwischen Expansion und Heterogenität – das Personal der Kinder- und Jugendhilfe. In: KomDat 25 (3), S. 12-16.

Rauschenbach, Thomas u.a. (2010): Lage und Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Eine Expertise. Dortmund u.a.

Voigts, Gunda (2020): Kinder- und Jugendarbeit als Projekt Sozialer Arbeit. Herausforderungen der aktuellen Verortung in Profession und Disziplin. In: Cloos/Lochner/Schoneville (Hg.): Soziale Arbeit als Projekt. Konturierungen von Disziplin und Profession. Wiesbaden, S. 377-388.

Voigts, Gunda/Blohm, Thurid (2022): Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Corona-Zeiten aus Sicht von Fachkräften. Eine empirische Untersuchung zur Situation von Einrichtungen in Hamburg. Opladen u.a.

Voigts, Gunda (2023): Corona, Krieg und Klimakrise: Kinder- und Jugendarbeit in herausfordernden Zeiten. In: deutsche jugend 71 (1), S. 11-20.

Volberg, Sebastian/Mühlmann, Thomas (2022): Neuer Höchststand – Mehr als 1 Mio. Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe 2020 In: KomDat 25 (1), S. 1-4.



Prof. Dr. Gunda Voigts lehrt und forscht an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg). Sie hat dort eine Professur für Wissenschaft und Theorien Sozialer sowie Theorie und Praxis der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit. [gunda.voigts@haw-hamburg.de](mailto:gunda.voigts@haw-hamburg.de)

# Kapitel 2

## Berufseinstieg

„Hier wäre es für mich hilfreich gewesen, eine Art Mentor\*in oder Tandem-Partner\*in an der Seite zu haben, der/ die öfter in der Praktikumsstelle präsent ist, eine klarere Zuständigkeit für meine Einführung hat und mich stärker einbezieht.“

Zitat eines/r Studierenden nach dem Einstieg ins Vollzeitpraktikum (5. Semester)

*Thema*

## Der Berufseinstieg in die Kinder- und Jugendhilfe Neue Fachkräfte binden oder verschrecken?

*Jack Weber*

Das zweite Kapitel befasst sich mit dem beruflichen Einstieg in die Kinder- und Jugendhilfe, also dem Übergang von der Hochschule in das Arbeitsfeld, in dem zugleich Weichen gestellt werden dafür, ob die neuen jungen Kolleg\*innen sich auch langfristig an das Feld binden. Die stationären Erziehungshilfen z. B. gelten als Feld für Berufseinsteiger\*innen, die dann aber lediglich zwei bis vier Jahre verbleiben.

Für alle Felder der Jugendhilfe stellt sich die Frage, was Einsteiger\*innen brauchen, und wie der Einstieg gut begleitet werden kann.

Das Kapitel beginnt mit einem Werkstattbericht Studierender, die zunächst sehr plastisch ihre Erfahrungen mit dem Einstieg in die Jugendhilfe schildern. Zwar sind das naturgemäß Berichte, die den Einstieg in ihre Vollzeitpraktika wiedergeben, also nicht in die vollständige Berufstätigkeit. Trotzdem zeigt sich hier ein Bild der Bedarfe von Einsteiger\*innen und wie diesen entsprochen wurde, bzw. wie eben gerade auch nicht. Eloquent berichten die Studierenden dann aus ihrer Mitarbeit in den Workshops zum Berufseinstieg und zur sogenannten „Generation Z“.

Christian Tönnies, Lars Dierking und Matthäus Joskoswski berichten dann über die Arbeit in dem Workshop, den sie geleitet haben, und der sich direkt mit dem Berufseinstieg in die stationären Erziehungshilfen befasst hat. U.a. haben sie in ihrem Workshop ein Projekt zur Einarbeitung neuer Fachkräfte in die stationären Erziehungshilfen zur Diskussion gestellt, das sie in Kooperation mit der HAW entwickelt haben, und zu dem sie Rückmeldungen und Einschätzungen der Teilnehmer\*innen eingeholt haben.

Andrea Mayer und Marion Thom berichten dann über ihren Workshop, in dem sie zu der Frage „Welcher Träger passt zu mir“ gearbeitet haben. Eine wichtige Frage für junge Berufseinsteiger\*innen, die sich auf dem Arbeitsmarkt zunächst einmal orientieren müssen. Die beiden Autorinnen geben in dem Beitrag aus ihrer Erfahrung als langjährige Leitungskräfte dazu hilfreiche Hinweise.

Es folgt ein Beitrag einer Absolventin des Departments Soziale Arbeit der HAW. Daniela Gröne-Herden hat sich in einer umfangreichen Studie im Rahmen ihrer Master-Thesis mit der Motivation von Fachkräften in der Jugendhilfe beschäftigt. Ihr Fokus liegt dabei auf der Frage, ob sich zwischen den Biografien von Fachkräften und ihrer Entscheidung für ein bestimmtes pädagogisches Handlungsfeld Zusammenhänge entdecken lassen, und ob bzw. welche Qualifizierungsbedarfe sich daraus ergeben könnten.

Zum Abschluss des Kapitels erläutert Jack Weber das Konzept des Einarbeitungsprojektes, das von Tönnies/Dierking/Joskowski in ihrem Workshop zur Diskussion gestellt wurde. Der Autor stellt eine gute berufliche Einmündung ausdrücklich in den Kontext des Fachkräftemangels, und erläutert, warum eine gute Einmündung zugleich die Bindung an das Arbeitsfeld begünstigt.

*Thema*

# Werkstattbericht Berufseinstieg Perspektiven und Möglichkeiten

*Malin Elfers / Mona Mikschas / Emira Omerbasic /*

*Anna Elena Kadjama Falbrede / Anna Merle Stahn /*

*Mohammad Farshad Golzari / Mariea Rahmani*

## 1. Einleitung "Wir sind am Limit"

- Mit dieser Überschrift betitelt das Mindener Tageblatt am 11.11.2022 seinen Beitrag zu dem Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Es ist ein Beitrag, welcher aufklären soll über die dramatische Lage in verschiedensten Einrichtungen, der Klient\*innen in eben diesen und vor Allem auch den Mitarbeitenden.

Wie gehen wir mit dieser Not um und welche Gründe hat sie?

In diesem Beitrag soll nur auf einen der möglichen Gründe und die Stellschrauben ein kurzes Blitzlicht geworfen werden: Den Berufseinstieg.

In der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich – wie in vielen anderen Bereichen der Sozialen Arbeit – eine große Fluktuation der Beschäftigten feststellen.

Viele Beschäftigte in der KJH sind junge Menschen, viele von ihnen sind Berufseinsteiger\*innen. Die KJH hat den größten Personalzugewinn bei der Gruppe der unter 30jährigen, nach zwei Jahren ist jedoch nur noch jeder dritte Berufseinsteiger in der KJH (BVKE 2020). Obwohl der Personalbedarf aufgrund von steigenden Anforderungen und wachsenden sozialen Problemlagen steigt. Wie hängen diese Phänomene zusammen?

Warum fällt der Berufseinstieg in der Sozialen Arbeit und besonders in der Kinder- und Jugendhilfe so schwer? Warum wechseln viele Berufseinsteiger\*innen in der KJH nach kurzer Zeit die Arbeitsstelle oder den Arbeitsbereich?

Wir haben uns als Gruppe mit diesen Fragen, eigenen Erfahrungen und Erfahrungsberichten von Berufseinsteiger\*innen auseinandergesetzt und mögliche Anhaltspunkte für einen gelungenen Berufseinstieg erarbeitet.

## 2. Praxisberichte zu unseren Erfahrungen im Berufseinstieg

„Ich bin Emira, studiere Soziale Arbeit und mache mein Praktikum in einer Kita. Zu meinem Berufseinstieg bzw. Einstieg ins Praktikum kann ich sagen, dass ich am Anfang bisschen Zeit gebraucht habe, um richtig starten zu können, da mir viele Themengebiete neu vorkamen. Da ich aber im Büro zusammen mit der Kitaleitung und der Vertretung arbeite, hatte ich das Glück, alle meine Fragen direkt stellen zu können, da immer jemand da war, trotz dem Notzustand im Haus wegen dem Personalmangel. Darüber habe ich mich sehr gefreut und konnte mich somit schnell in die Abläufe integrieren.“ (Emira O.)

„Ich absolviere mein Praktikum grade in einer Stadtteilschule und empfinde es als großes Glück, dass ich eine Anleitung habe, von der ich sehr viel Unterstützung und Rückmeldungen bekomme. Ich kann Verantwortung übernehmen, werde jedoch nicht allein gelassen. Ich bekomme direktes Feedback nach Gesprächen mit Schüler\*innen und kann mich mit allen fachlichen Fragen an meine Anleiterin wenden. So ähnlich hätte ich mir auch einen Berufseinstieg nach meiner Ausbildung als Krankenpflegerin gewünscht. Dieser sah jedoch ganz anders aus. Meine "Einarbeitung" dauerte nicht einmal einen ganzen Tag, mir wurde sehr früh sehr viel Verantwortung übertragen, Feedback- oder Mitarbeitergespräche fanden nicht statt. Bis

sich ein Gefühl von Sicherheit einstellte, dauerte es länger als im Praktikum und ich bin der Meinung, dass dies auch an der Betreuung durch eine anleitende bzw. einarbeitende Person liegt.“

„Aktuell mache ich ein Praktikum in der Schulsozialarbeit eines Gymnasiums im Rahmen meines Bachelorstudiums der Sozialen Arbeit. An dieser Schule bin ich die erste Praktikantin. Eine strukturierte Einarbeitung gab es nicht. Zwar wurden all meine Fragen beantwortet, doch was ich nicht fragte, kam auch nicht oder erst sehr spät zur Sprache. Als ich nach meiner Ausbildung zur Erzieherin in einer KiTa, Vor- und Grundschule zu arbeiten begann, wurde ich in den ersten Tagen gut begleitet, durfte in viele Bereiche schnuppern und bekam reichlich Informationen an die Hand. Die Unterstützung durch die Leitung war zunächst vorhanden und auch gut strukturiert, nahm jedoch in kürzester Zeit ab, sodass ich früh viel Verantwortung übernahm. Ich hatte Glück, eine großartige Teamkollegin zu haben, die mir auch über Wochen und Monate hinweg immer wieder mit Rat und Tat zur Seite stand und viel Geduld mit mir hatte. Als Berufseinsteiger\*in ist es schwierig abzuschätzen, wie eine gute Einarbeitung auszusehen hat bzw. aussehen kann.“ (Merle S.)

„Ich studiere Soziale Arbeit im 5. Semester und mache derzeit mein Vollzeitpraktikum im Bereich Kita-Leitung. Bereits in meinen ersten Praxistagen wurde mir mitgeteilt, dass ich mir meine Lernbereiche selbst suchen soll, weil ich ja am besten wisse, was ich brauche. Diese Aussage fand ich gerade zu Beginn des Praktikums eher schwierig, da ich erwartet habe, mehr An- und Begleitung sowie Unterstützung zu erhalten. Außerdem wurde mir mitgeteilt, dass sich mein Einstieg in die Praxis mehr als ein „learning-by-doing“ gestalten würde, was ich rückblickend sogar sehr gut fand. Vor dem Studium habe ich bereits eine Ausbildung zur Erzieherin gemacht und habe anschließend in einer sehr kleinen Einrichtung meinen Berufseinstieg gehabt. Es konnte sich viel mehr Zeit für meine Einarbeitung genommen werden und ich hatte immer das Gefühl, Fragen stellen zu können, ohne den Betrieb aufzuhalten. Zudem habe ich mich viel schneller zugehörig gefühlt.“ (Anna F.)

„Meinen Praktikumseinstieg in der Kita Leitung war sehr gut. Von Anfang an fühlte ich mich als Teil des Teams. Meine Anleiterin und alle Kolleg\*innen sind sehr hilfsbereit und unterstützen mich, wenn ich Fragen habe. Die bringen mir ständig neue Sachen bei und sind dabei geduldig. Das Team ist für mich die tägliche Motivation, zum Praktikum zu gehen.“ (Mohammad G.)

„Ich bin Studentin im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit an der HAW Hamburg. Aktuell befinde ich mich im Vollzeitpraktikum vom 01.09.22-29.02.23 und arbeite als Praktikantin in der Kita Leitung. Meine ersten Praxistage empfand ich sowohl aufregend als auch herausfordernd. Ich bin zum Praktikumseinstieg herzlich vom Team empfangen wurden. Die Einrichtung fördert eine angenehme Lernatmosphäre, sodass ich mich in meiner Rolle als Praktikantin schnell zurechtgefunden habe. Bereits nach wenigen Praxistagen wurden mir von der Kita-Leitung unter anderem verantwortliche Aufgaben übertragen, die ich eigenständig zu bearbeiten hatte. Ich bemerkte jedoch schnell, dass ich diese Aufgaben nicht ohne konkrete Anleitung der Kita-Leitung bewerkstelligen konnte, da mir die notwendigen Informationen zur Bearbeitung der Dokumente damals nicht zur Verfügung standen. Unter diesem Kontext hätte ich mir eine bessere Kommunikation gewünscht, die langfristig ein selbstständiges Arbeiten fördert und vielmehr ein Freiraum für Fragen oder Nachfragen eröffnet.“ (Mariea R.)

„Ich habe meine ersten Erfahrungen als Berufseinsteigerin im Rahmen meines Praktikums als generell sehr positiv wahrgenommen. Ich wurde von meiner Anleiterin herzlich empfangen und auch mit den restlichen Kolleg\*innen verstehe ich mich auf persönlicher Ebene sehr gut, was sicher vieles erleichtert. Ich bemerke jedoch auch, dass es, außer man hat mal Glück, sehr wenig Zeit gibt, in der man sich wirklich anleiten lassen kann, bzw. sich etwas ausführlich erklären oder sich bei schwierigen Situationen beraten kann. Es hat sich bei mir das Gefühl eingestellt, ich dürfe den laufenden Alltag nicht unterbrechen bzw. nicht behindern, da alle Kolleg\*innen eigentlich sowieso überlastet sind. Dies führt dazu, dass ich viel „mit mir selbst ausmachen“ muss. Den Anleitern ausreichend und regelmäßig Zeit für die bewusste Anleitung zu geben, muss auf Leitungsebene festgesetzt werden und ist essentiell, um für Berufseinsteiger\*innen einen guten Einstieg zu ermöglichen.“ (Malin E.)

**3. (Vor-)Überlegungen zu unseren Workshops** Als Gruppe haben wir uns gemeinsam vor der Fachtagung über unseren Berufseinstieg ausgetauscht und konnten relativ schnell feststellen, dass es viele Überschneidungen in der Praxis gibt und teilweise ähnliche Erfahrungen gesammelt wurden. Hierbei standen vor allem folgende anfängliche Fragen zur Klärung:

1. Wer betreut und/oder schult die Neuankömmlinge?
2. Wie wird der Einstieg gehandhabt und nach welchen Kriterien wird eine Person ausgewählt, die mit uns den Einstieg gestaltet und uns begleitet?
3. Wie sehen die zeitlichen Ressourcen aus, da häufig Personalmangel in der Einrichtung herrscht?

Der Berufseinstieg stellt meist eine große Herausforderung für beide Seiten dar. Umso wichtiger ist für die Berufsanfänger\*innen, dass ein harmonisches Ankommen, ein freundlicher Empfang und eine kontinuierliche Betreuung in den ersten Wochen und/oder Monaten des Berufseinstiegs gewährleistet sind.

Wir haben es als wichtig empfunden, sich als Berufsanfänger\*in

im neuen Gebiet erst einmal wohlfühlen und die Möglichkeiten einer guten Anleitung, die unmittelbar in Verbindung mit einer qualitativen Einarbeitung steht, zu erhalten, um dementsprechend ein adäquates, selbstbewusstes Auftreten und professionelles Handeln in der Praxis gewährleisten zu können.

**4. Ergebnisse aus den Workshops** Im Rahmen unserer Zukunftswerkstatt haben wir an der Fachtagung „Gut‘ und ‚gerne‘ arbeiten in der Jugendhilfe“ teilgenommen, hierfür haben wir uns als Gruppe auf zwei der vielzählig angebotenen Workshops aufgeteilt. Zum einen waren wir gespannt, inwieweit sich die Generation Z für die Kinder- und Jugendhilfe begeistern lässt und wie man diese dort auf lange Sicht halten kann (Workshop 5). Zum anderen hat uns bezüglich unseres Themas Berufseinstieg der Workshop 7 „Als Kolleg\*in ankommen in der (stationären) Jugendhilfe“ sehr interessiert. Es folgen nun zwei inhaltlich zusammenfassende und kritisch reflektierte Berichtserstattungen aus den beiden genannten Workshops.

**WS 5 „Generation Z – Begeistern und binden für die Kinder- und Jugendhilfe“** In der Sozialen Arbeit trifft man täglich auf Personen, die aus verschiedenen Generationen stammen. Momentan bildet sich ein Wechsel der Generationen ab, welcher mit einigen Herausforderungen, aber auch Chancen und Möglichkeiten voranschreitet.

Die Generation Z umfasst all diejenigen, die zwischen 1996 und 2010 geboren wurden. Merkmale, die klar hervorstechen, sind der Wunsch nach Sicherheit, das Streben nach persönlicher Entfaltung und die breit gefächerten Kenntnisse in dem Umgang mit digitalen Medien im Sinne von „das Smartphone ist der verlängerte Arm“. Ihre Bedürfnisse sehen sie befriedigt, wenn sie eine feste Arbeitszeit/-Ort haben, konstruktives Feedback bekommen, anerkannt und wertgeschätzt werden, geplante Strukturen vorfinden, eine feste Vergütung erhalten und ihr Leben und die Arbeit voneinander trennen können. Gerade der zuletzt genannte Punkt unterscheidet sich stark zu der vorigen Generation Y (1981-1995), da für diese der Leitsatz „Arbeit und Leben verbinden“ noch prägend war. Hingegen stellt sich Arbeit in der Generation Z bloß noch als ein Teil des Lebens dar. Demnach gibt es eindeutig einen Redebedarf zwischen den Generationen, um einen Konflikt gar nicht erst aufleben zu lassen.

Was empfindet die Generation Z demnach wohl am wichtigsten in ihrer Arbeit? Am allerwichtigsten wird ein gutes Team erachtet, um dies besser kennenzulernen, könnte man als Einrichtung beispielsweise längere Hospitationen anbieten. Darüber hinaus wurde in dem Workshop festgehalten, dass die Familienfreundlichkeit, eine strukturelle und fachliche Offenheit (nicht „Das war schon immer so!“), Raum zur Mitgestaltung und Begegnung sowie das gemeinsame Lernen auch im Hinblick auf die Digitalisierung besonders wichtige Aspekte für die Generation Z darstellen. Außerdem muss für den Berufseinstieg ein Raum für Unsicherheiten geschaffen werden. Gerade für das Streben nach Sicherheit braucht es eine fehlerfreundliche Umgebung, in der es möglich ist, als Individuum vernünftig eingearbeitet zu werden. Das sogenannte „Onboarding“ muss zeitlich und strukturell gut funktionieren, damit sich das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl der Generation Z einschaltet.

Somit stellt sich für potenzielle Arbeitgeber nur noch die Frage, wie man die neue Generation am besten im Arbeitsalltag führt und motiviert. Empfohlen wurde an dieser Stelle von den beiden Referent\*innen, eine direkte

Kommunikation zu suchen, die Generation Z einzubeziehen und dabei ihre Stärken und Schwächen zu kennen, konstruktives Feedback zu geben und den Wunsch nach dem „Work-Life-Cut“ zu akzeptieren. Das Leben ist ein ewiger Veränderungsprozess, nur indem wir uns auf ihn einlassen, können wir auch alle gemeinsam von ihm profitieren.

Wir hätten uns gewünscht, dass der Workshop auch von einer Person aus der Generation Z stammend mitgeleitet und gehalten worden wäre, um die Erkenntnisse über die Generation aus einer persönlichen Perspektive zu hören. Es wäre weniger ein Gespräch über wissenschaftliche Fakten und Vermutungen über die Generation gewesen, sondern mehr ein gleichberechtigter Austausch auf Augenhöhe.

Wie bedeutsam die gewünschten Aspekte der Generation Z sind, zeigt sich schon jetzt, da sie oftmals nicht vorhanden sind. Was es für einen gelungenen Start in ein Arbeitsverhältnis braucht, wird im Folgenden hervorgehoben.

**WS 7 „Als Kolleg\*in ankommen in der (stationären) Jugendhilfe“** Klar strukturierte Einarbeitungsabläufe und Trainee-programme sind beispielsweise im Wirtschaftsbereich längst etabliert. Im sozialen Sektor lässt die berufliche Einarbeitung häufig zu wünschen übrig. Viel zu oft werden junge Berufseinsteiger\*innen allein gelassen, frei nach dem Motto „Schwimm oder geh unter“. Selbst Kolleg\*innen, die noch in Ausbildung oder Studium stecken, werden voll eingesetzt und - man muss es leider benennen – ausgenutzt. Das ist in Anbetracht des Fachkräftemangels und unzähligen unbesetzten Stellen vielleicht nicht gänzlich verwunderlich, hat jedoch fatale Folgen. Gerade erst ausgebildete Fachkräfte haben es äußerst schwer, im Beruf anzukommen. Ohne klar geregelte Einarbeitung mit festen Ansprechpartner\*innen, regelmäßiger Reflexion und durchschaubarer Kommunikationsstruktur, fühlen sich Mitarbeitende schnell ins kalte Wasser geschmissen. Die Belastungsgrenze wird früh erreicht. Dabei wäre es auf lange Sicht deutlich effektiver und effizienter, wenn nicht jede\*r Berufseinsteiger\*in das Rad neu erfinden muss, sondern von Erfahrungen anderer, im wahrsten Sinne des Wortes erfah-

reneren Fachkräften profitieren könnte. „Wenn du Fragen hast, frag einfach“ oder „Was möchtest du wissen?“ ist noch keine Einarbeitung. Wird der Berufseinstieg nicht von der Institution gelenkt, hängt die Einarbeitung zu einem hohen Prozentsatz von der individuellen Motivation und Arbeitsbereitschaft ab. Doch auch bei besonders hoher Eigeninitiative ist es schwierig, gezielte Fragen zu stellen, wenn einem das Arbeitsfeld noch fremd ist.

Um in dieser Situation nicht davon abhängig zu sein, zufällig herausragend engagierte Kolleg\*innen im Team zu haben, die einen unterstützen, wurde im Workshop 7 überlegt, welche Faktoren einem erfolgreichen Berufseinstieg zusätzlich förderlich sind.

Unabdingbar ist eine klar strukturierte Anleitung von einer oder mehreren festgelegten Personen. Nicht nur, um klare Ansprechpartner\*innen zu haben und alle wichtigen Informationen zu erhalten, sondern auch um sich in regelmäßigen Gesprächen spiegeln zu lassen und sich selbst und die eigene Arbeit reflektieren zu können. Möglichst übernehmen Personen die Anleitung von Praktikant\*innen und Berufseinsteiger\*innen, die Spaß an der Einarbeitung haben, motiviert sind und gern

diese Aufgabe übernehmen. Es sollte dementsprechend nicht leichtfertig festgelegt werden, wer das Coaching von neuen Mitarbeiter\*innen übernimmt. Im besten Fall sind die Anleiter\*innen entsprechend ausgebildet, hatten eine Fortbildung dazu oder haben bereits viel Erfahrung in der Anleitung. Gerade ältere Fachkräfte können für ein Mentoring gut geeignet sein, da sie auf viele Jahre Berufs- aber auch Lebenserfahrung zurückgreifen können.

Der Austausch mit Kolleg\*innen ist ebenfalls wichtig – sowohl auf fachlicher Ebene im Berufsalltag als auch nach Feierabend, um locker Beziehungen aufbauen zu können und ins Team zu wachsen. Zeit für fachlichen Austausch ist im Berufsalltag jedoch nur, wenn das Team gut aufgestellt und nicht chronisch unterbesetzt ist. Auch dies ist ein Faktor, der den Berufseinstieg immens erleichtert oder eben erschwert. Bekomme ich einen langsamen und begleiteten Berufseinstieg und kann bei Kolleg\*innen mitlaufen oder werde ich aus Personalmangel viel zu früh in Situationen gesteckt, an deren Aufgaben ich als Berufseinsteiger\*in nur scheitern kann?

Des Weiteren hilft ein Blick auf die Firmenkultur. Welche Normen und Werte herrschen in der Institution? Kann ich mich weiterentwickeln oder sind meine Entwicklungsräume eher dem Zufall überlassen?

Ein etabliertes Konflikt- und Beschwerdemanagement ist unerlässlich. Dies ist gerade als Berufseinsteiger\*in sehr hilfreich, um auch in kritischen Situationen Handlungsoptionen zu haben. Angebote wie Supervision oder teamfördernde Maßnahmen fördern ebenfalls einen flüssigen Berufsstart. Ebenso sollte eine gewisse Fehlerfreundlichkeit vertreten werden. Denn alle Menschen machen Fehler - die Berufseinsteiger\*innen genauso wie die alteingesessenen, erfahrenen Mitarbeiter\*innen, die schon viele Jahre in der Institution arbeiten. Es wird immer wieder neue Situationen und Herausforderungen geben, auf die man nicht vollständig vorbereitet sein kann. Und schon das Wissen darum darf etwas mentalen Druck nehmen.

## 5. Wie muss es weitergehen

Unsere eigenen Erfahrungen sowie auch die Erkenntnisse aus den Workshops während der Fachtagung haben sich nicht nur auf die besonderen Herausforderungen des Berufseinstiegs gerichtet, sondern waren auch eine Möglichkeit, mit konkreten Forderungen in die Zukunft zu schauen.

Es erscheint uns als besonders wichtig, dass Berufseinsteiger\*innen sich sowohl untereinander vernetzen, als auch dass sich die verschiedenen Institutionen und Träger untereinander vernetzen und sich über ihre Erfahrungen mit dem Berufseinstieg bzw. ihrem Umgang mit Berufseinsteiger\*innen austauschen. Des Weiteren ist es wichtig, sich als Berufseinsteiger\*in sorgfältig darüber zu informieren, wie eine gute Einarbeitung gestaltet werden kann und bei anderen Arbeitgeber\*innen aussieht.

Auf Seiten der Institution ist es wichtig, dass eine sorgfältige Einarbeitung bereits im Vorfeld vor-

bereitet wurde. Dem anleitenden Personal muss die Zeit eingeräumt werden sich intensiv mit der Einarbeitung zu beschäftigen und die Berufseinsteiger\*innen eng zu begleiten. Auch ist es lohnenswert in Betracht zu ziehen, die Anleitung möglicherweise im Rahmen einer verpflichtenden Fortbildung für die Rolle als Anleitung zu qualifizieren, damit ein gewisser Qualitätsstandard gewährt werden kann.

Es ist entscheidend festzustellen, dass in einer Situation wie dem derzeitigen dramatischen Personalmangel eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Anleitung kaum zu gewährleisten ist. Angesichts dieser Umstände ist es essentiell, dass Berufseinsteiger\*innen sich im Vorfeld über ihre eigenen Erwartungen im Klaren sind, welche Kompromisse sie bereit sind einzugehen und wie sie ein Defizit in der Einarbeitung ansprechen können.

Malin Elfers / Mona Mikschas / Emira Omerbasic / Anna Elena Kadjama Falbrede / Anna Merle Stahn / Mohammad Farshad Golzari / Mariea Rahmani sind Studierende im Studiengang BA Soziale Arbeit am Department Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW.

*Thema*

# Als Kolleg\*in ankommen in der stationären Jugendhilfe!

*Christian Tönnies / Lars Dierking / Matthäus Joskoswski*

Dieser Beitrag widmet sich dem Zusammenhang zwischen dem Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe und den Problemen, die Berufseinsteiger\*innen in das Berufsfeld haben. Er gibt einen kurzen Einblick in ein geplantes Projekt, das sich mit dem Einstieg in die stationäre Jugendhilfe beschäftigt, diesen verbessern will und berichtet abschließend über den Verlauf des Workshops „Als Kolleginnen ankommen in der stationären Jugendhilfe!“, der sich ebenfalls mit dieser Thematik befasst hat.

### **Fachkräftemangel in der stationären Erziehungshilfe**

So unterschiedlich, vielfältig und einzigartig die jungen Menschen, die in der stationären Jugendhilfe leben, sein mögen, eines haben sie gemeinsam. Sie profitieren von Beziehungskontinuität. Wir profitieren alle von einem beständigen, verlässlichen und sehr gut einschätzbaren Umfeld an Menschen, die uns begleiten, stützen, herausfordern und bestärken. Kinder und Jugendlichen brauchen dies in besonders hohem Maße. Die Wichtigkeit von Bezugspersonen steigt in Zeiten von gesamtgesellschaftlichem Wandel und (internationalen) Krisen. Zum Beispiel in Phasen in denen ein Virus gefühlt alles Routinierte neu sortiert hat und ein Krieg in Osteuropa die internationale Ordnung nachhaltig durcheinander bringt- samt der individuell dazugehörigen Ängste hier vor Ort (zum Beispiel in Form eigener Kriegs- und Fluchterfahrungen). Für einige junge Menschen sind dies Rahmenbedingungen eines individuell noch größeren Wandels. Des Wandels nicht mehr zu Hause wohnen zu können, wohnen zu wollen.

Oder gar beides. Die Aufgaben der Jugendhilfe, zum Wohle eben dieser Personen, wäre am besten zu bewerkstelligen, wenn es in den Hilfsangeboten möglichst viel Kontinuität geben würde.

Nun sieht die Realität meist so aus, dass es diese Kontinuität in der stationären Jugendhilfe kaum gibt. Der Fachkräftemangel erschwert auch hier die Personalgewinnung. Hinzu kommt ein überdurchschnittlicher Wechsel aus dem stationären in nichtstationäre Bereiche. Der Bereich der stationären Hilfen wird teilweise als Durchgangsstation auf der eigenen beruflichen Entwicklung betrachtet. Leitungen müssen regelmäßig neu ausschreiben, finden und einstellen, organisatorisch einbetten, was zuletzt den Blick von der fachlichen Begleitung ein Stück weit abzieht. Zeit und Wissen, die ein Stück weit mit den Personen gehen, welche die stationären Angebote verlassen, müssen erneut aufgewendet werden. Teams müssen sich neu finden und orientieren. Kräfte, die gebunden sind, weil es zu einem Personalwechsel kommt. Und die Kinder und Jugendlichen müssen darüber hinaus auf notwendige Kontinuität verzichten.

Oft haben wir es mit Kolleg\*innen zu tun, welche neu oder relativ neu im Berufsfeld der Sozialen Arbeit sind. Sie werden in der stationären Jugendhilfe tätig, können allerdings nicht gehalten werden. Könnten wir diese Kolleg\*innen halten, wäre dies sehr gut für die Betreuungsqualität und letztendlich der Lebensqualität den jungen Menschen gegenüber. Es besteht Handlungsbedarf.

### **Fachliche Begleitung als**

**Einflussgröße** Nicht nur der Vollständigkeit halber sei hier erwähnt, dass strukturelle Aspekte wie zum Beispiel eine Verbesserung des Personalschlüssels und bessere Verdienstmöglichkeiten sowie mehr zur Verfügung stehende Studienplätze wesentliche Faktoren sein könnten, welche die Personalgewinnung und das Personalhalten begünstigen könnten. Hier hoffen wir auf eine angemessene sozialpolitische Entwicklung in Hamburg.

Abgesehen von den im Schwerpunkt eher finanziell geprägten Einflussfaktoren ist die fachliche Begleitung eine wesentliche Einflussgröße.

Ein möglichst klarer Auftrag, die entsprechenden fachlichen und methodischen Kompetenzen zur Bearbeitung des Auftrags, intra- und interpersonelle Kompetenzen wie Frustrations- und Ambiguitätstoleranz erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ich beruflich in meinem Segment zufrieden bin. Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit erhöhen die Wahrscheinlichkeit zu bleiben.

Durch die Entwicklung eines neuen Projekts wollen Christian Tönnies (basis und woge e. V.), Jack Weber (HAW Hamburg),

Lars Dierking (Gangway e. V.) und Matthäus Joskowski (Caritas im Norden e. V.) künftige Kolleg\*innen in der stationären Jugendhilfe zu Beginn ihrer Tätigkeit begleiten und fachlich weiter stärken, um hierdurch die Arbeitszufriedenheit zu steigern und einen Verbleib zu fördern.

Hierfür scheint eine klare Rahmung mit partizipativen Möglichkeiten, orientiert an den Bedarfen der Berufsfeldeinsteigenden optimal. Dieser Rahmen soll im Folgenden kurz skizziert werden.

### **Transferprojekt „Junge Fachkräfte nachhaltig an das Arbeitsfeld Heimerziehung binden“**

Das Projekt wird 15 Menschen, als feste Gruppe, in ihrem BerufsfeldEinstieg ein Jahr lang mit fünf Stunden im Monat begleiten. Anvisiert ist eine wissenschaftliche Evaluation. Die Qualifizierung wird mit einem modularen Aufbau beginnen. Dieser beinhaltet sowohl vorgegebene Themen, soll aber auch Raum für Themen und Wünsche der Teilnehmenden offen lassen. Die Anfangsthemen und vorbereitenden didaktischen Inputs sind: Berufsrollenverständnis, Deeskalation, Eigene Berufsmotivation, Umgang mit Konflikten, Partizipation, Gruppendynamik und Teamarbeit, Hamburger HilfELandschaft, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion. Somit dient ein Teil der Wissensvermittlung und ein wesentlicher

Teil dem Austausch von Wissen, mit dem Ziel eines adäquaten Wissens- und Erfahrungstransfers.

### **Workshop „Als Kolleginnen ankommen in der stationären Jugendhilfe!“**

Der Workshop „Als Kolleginnen ankommen in der stationären Jugendhilfe!“ im Rahmen des Fachtags an der HAW diene zum einen dazu, dass Projekt interessierten Personen vorzustellen. Zum anderen und auch wesentlichen dazu den Teilnehmenden einen Austausch darüber zu ermöglichen, was einen guten Start in den Berufsweg der stationären Jugendhilfe begünstigt oder erschwert. Und er diene den Projektbeteiligten als der Erkenntnisvertiefung welche Bedarfe Praktiker\*innen an dieser Stelle wahrnehmen. Diese „Felderkundung“ fand in zwei Untergruppen mit drei Leitfragen statt. Zusammengesetzt war der Workshop aus berufserfahrenden Kolleg\*innen und Studierenden, die somit noch am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen.

### **Leitfragen und Ergebnisse**

- Die Leitfragen waren:
- Was waren oder sind prägende Situationen in ihrem Berufseinstieg?
  - Was waren oder sind Herausforderungen in ihrem Berufseinstieg?
  - Was waren oder sind Ressourcen und Faktoren des Gelingens im Berufseinstieg?

Als besonders prägende Situationen für den Berufsbeginn wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass bereits das AnerkennungsJahr, welches einige Teilnehmenden abgeleistet hatten, wesentlich geprägt hat. Die Trägerkultur wurde mit dem besonderen Augenmerk auf eine nicht vorhandene oder mangelhaft durchgeführte Einarbeitung erwähnt. Die Bedeutung des Teams, und der Atmosphäre im Team, mit besonderem Schwerpunkt auf Konfliktbearbeitung wurde mehrfach benannt. Viele berichteten von einem Gefühl der Unklarheit und Verunsicherung welches den Berufsanfang prägte. Positiv prägende Erfahrungen wurden öfters als Personenabhängig deklariert, und an engagierte Anleitungen und einzelnen zugewandten Kolleg\*innen gebunden.

Als besondere Herausforderungen wurden Situationen des Dissens mit der Leitung, die „fehlende teaminterne Augenhöhe“, Herausfordernde Themenbereiche wie Suizid, Sucht, Gewalt und selbstverletzendes Verhalten beschrieben.

Als die besonderen Ressourcen und Faktoren des Gelingens wurden Austauschmöglichkeiten mit Kolleginnen innerhalb des

Arbeitskontext und auch außerhalb vom Arbeitsrahmen (gemeinsame Mittagspause, „Feierabendgespräche“), zentral eine „gute“ Teamzusammenarbeit und Teamkultur sowie eine fehlerfreundliche von Zutrauen geprägte Zusammenarbeit benannt.

Insgesamt war die Gesprächsatmosphäre von Beginn an belebt und bestärkte die Einschätzung, dass das Thema des Berufseinstieges eine hohe persönliche Relevanz für viele mit sich bringt.

**Resümee** Der Berufseinstieg und seine Begleitung scheinen zentral prägende Elemente zu sein. Bedauerlicherweise prägen hier problematische Erfahrungen stärker, als Erfahrungen, in denen Gelingen erlebt wurde. Deshalb stellt sich die Frage, wie es geschafft werden kann, dass auch die positiven Elemente der stationären Jugendhilfe gerade zu Beginn des Berufslebens als prägend wahrgenommen werden können?

Die Relevanz der Teamarbeit kann an der Stelle als sehr bedeutsam eingestuft werden. Im positiven wie auch im herausfordernden Sinne. Um kontinuierliche Beziehungen für die Kinder und Jugendlichen zu fördern, sollte eine förderliche professionelle Beziehungsgestaltung im Kollegium evoziert werden. Die Frage ist an der Stelle nicht, ob es zu Konflikten und Herausforderungen im Team kommt.

Dies sollte es, mit verschiedenen (fachlichen) Blickwinkeln auch im Team, genauso wie in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen. Wichtig ist, dass wir diesen Konflikten und Herausforderungen fachlich reflektiert und methodisch adäquat begegnen. Dem sollte in unserem Projekt eine angemessene inhaltliche und fachliche Bedeutung zugeteilt werden.

Des Weiteren zeigte sich ein immer noch vorhandener Bedarf an Einarbeitung und Begleitung. In Teilen ist dies die Aufgabe des jeweiligen Trägers. In anderen Teilen kann dies auch gebündelt im Austausch und Abgleich mit anderen Trägern geschehen und über diesen sozialen Vergleich eine Komponente erhalten, die einzeln beim Träger nicht anzusiedeln ist. Das von uns gedachte Projekt kann dieses bieten.

Abschließend bedanken wir uns bei den Kolleg\*innen für den angenehmen, angeregte und inspirierenden Austausch.



Lars Dierking, Sozialpädagoge, Familienvater und Hobbytriathlet, arbeitet seit 8 Jahren beim Jugendhilfeträger Gangway e.V. und ist dort als Bereichsleitung Stationäre Hilfen für alle stationären und teilstationären Angebote verantwortlich. Er ist beim Träger für den Bereich Praxisausbildung zuständig und ist ständiges Mitglied des Corona-Krisenstabs beim Träger.



Matthäus Joskoswski, Jg. 1979, Dipl.-Soz. päd.; Seit 2001 in der Kinder und Jugendhilfe tätig, dies an der Basis, auf Leitungsebene und aktuell als Spitzenverbandlicher Vertreter und Fachberater des Caritasverbandes in Hamburg.  
matthaeus.joskoswski@caritas-im-norden.de

*Thema*

Workshop 1  
„Wie finde ich den HzE-Träger, der zu  
mir passt?“ Eine kurze Anleitung!

*Marion Thom / Andrea Mayer*

Mit dem gleichnamigen Workshop auf der Herbsttagung versuchten wir, Marion Thom, Geschäftsführerin des Abendroth-Hauses, und Andrea Mayer, Bereichsleitung der GM Jugendhilfe GmbH, Berufsanfänger\*innen in der Heimerziehung eine Hilfestellung dazu zu geben, den für sie richtigen Träger zu finden. An dieser Stelle wollen wir die für uns wesentlichen Gedanken dazu noch einmal prägnant – im Sinne einer kurzen „Anleitung für die Suche nach einem passenden Träger“ - zusammenzufassen.

Die Ausgangslage auf dem Arbeitsmarkt erscheint aus unserer Sicht gerade besonders günstig für sozialpädagogische Berufsanfänger\*innen zu sein. In einem bislang nicht bekannten Ausmaß können sie sich ihr Arbeitsfeld und ihren zukünftigen Träger / Arbeitgeber aussuchen. Das ist eine große Chance, die vielleicht ab und an auch als Belastung erlebt wird.

Wir als Leitungskräfte erhalten dabei jedoch gut durchdachte und auch weniger gut durchdachte Bewerbungen. Wir wünschen uns, dass sich Berufsanfänger\*innen möglichst zielgenau bewerben, damit sowohl die Bewerber\*innen als auch der zukünftige Träger und die Kolleg\*innen in den Teams, die sehr komplexe Aufgaben erfüllen, sich sicher sein können, dass die Aufgabe und der Kontext den Vorlieben und Stärken der Berufseinsteiger\*innen im Wesentlichen entspricht.

Wir machen bei vielen Bewerber\*innen die Erfahrung, dass sich sehr viele Bewerber\*innen Gedanken darum machen, welche Zielgruppe sie unterstützen wollen, aber weniger überprüfen, in welchem

Kontext sie dies tun möchten bzw. welcher Kontext hier jeweils förderlich für sie persönlich ist.

Hier wollen wir ermutigen den Blick sowohl auf die verschiedenen Träger (und Arbeitskontexte) als auch auf sich selbst zu erweitern.

Wir unterscheiden versuchs halber und grob zwischen großen Multikomplex-Trägern, mittelgroße auf einen Arbeitsbereich fokussierte Träger und auf eine Hilfe fokussierte Träger (häufig Start ups) bzw. neue Initiativen.

Die großen Multikomplex-Träger sind i.d.R. in mehreren Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe tätig, zumeist im Bereich der Hilfen zur Erziehung und der Eingliederungshilfe. Einige betreiben ebenso Kitas. Häufig sind sie hamburgweit und in angrenzenden Bundesländern aktiv.

Mittelgroße Träger sind i.d.R. ausschließlich im Bereich der Hilfen zur Erziehung tätig. Sie bieten stationäre und ambulante Hilfen und angrenzende offene Projekte an. Der Einzugsbereich ist Hamburg und fokussiert sich, auch um die sozialräumliche Orientierung leisten zu können, auf zwei bis drei Bezirke.

Kleine Träger bieten zumeist ausschließlich ambulante Hilfen an. (stationäre Angebote benötigen Wohnraum und damit erhebliche Investitionsmittel) und sind häufig in nur einem Bezirk tätig.

Allein die Größe und die Aufgabenfelder implizieren erwartbare Vor- und Nachteile: ein Wechsel der Aufgabe und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation werden natürlich in großen Trägern leichter möglich sein. Ebenso ist voraussehbar, dass

große Träger über mehrere Hierarchiestufen und in Abteilungen strukturiert sein müssen, um Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege angemessen zu organisieren. Entscheidungen werden vermutlich länger dauern.

In mittelgroßen Trägern und kleinen Trägern ist der Organisationsgrad flacher und viele Entscheidungen können in Präsenz und mit direkter Beteiligung miteinander besprochen und erwogen werden. Ebenso ist der Kontakt zur Leitung näher und häufiger.

Manche Menschen benötigen für ihre Sicherheit gut dokumentierte interne Verfahrensregeln, andere wiederum die Möglichkeit des schnellen persönlichen Austausches.

Die meisten großen und mittelgroßen Träger (und auch einige kleinere) sind in Wohlfahrtsverbänden organisiert. Das hat aus Sicht der Autorinnen den Vorteil sich über die Verbände gegenüber den Vorgaben und Verknappungen der Sozialbehörde und den bezirklichen Jugendämter stärker positionieren zu können. Auch dies hat unmittelbare Konsequenzen auf den einzelnen Arbeitsplatz.

Kleine Träger und insbesondere neue kleine Träger müssen zunächst den Einstieg in den „Markt“ schaffen. Dafür ist es manchmal notwendig den auch unangemessenen Wünschen mancher ASDs in Bezug auf Erreichbarkeit und Arbeitszeit der Sozialpädagog\*innen deutlich mehr entgegen zu kommen.

Dennoch kann es für einige von Ihnen gerade der richtige Berufseinstieg sein. Ein Neuanfang, ein Aufbruch in einem jungen Team mit der dazu gehörigen Stimmung ist für viele inspirierend. Während es für andere für den Berufsbeginn wichtig ist, in einer langen, bestehenden, gut organisierten Einrichtung den Berufsbeginn zu starten.

Fragen Sie sich selbst, was Sie benötigen, um Sicherheit zu gewinnen und Ihre Stärken gut wirksam werden zu lassen.

Und welche Fragen können Sie dem Träger stellen?

Zunächst ist es überaus hilfreich, über den Träger zu recherchieren. I.d.R. sind alle wesentlichen Informationen über die Webseiten der Träger nachzulesen.

Aus bislang dargestelltem ergeben sich notwendige Fragen zur Organisation, der Hierarchie und der Kommunikation der ausgewählten Einrichtung. (Größe, Struktur, Aufgabengebiete, Einzugsbereiche...)

Konkrete Fragen können sich beziehen auf die Teamgröße und den Einsatzbereich (besonders wichtig bei ambulanten Hilfen).

Ebenso wichtig ist die Frage danach, wie die Einarbeitung organisiert ist.

In Zeiten des Fachkräfte-Mangels ist die Frage danach, wie mit temporär zu wenig Personal oder Personalausfällen umgegangen wird, ebenso legitim.

Die Fragen nach Dienstbesprechungen, Supervision und Fortbildungen sind selbstverständlich.

Nicht für alle Führungskräfte ist die Frage nach Weiterbildung im Bewerbungsgespräch selbstverständlich.

Bedenken Sie, dass einige Führungskräfte der Babyboomer-Generation angehören, die sich zu ihrem Berufsbeginn wenig aussuchen konnte.

Und natürlich sollten Sie sich selbst fragen bzw. sich Rückmeldungen geben lassen. Mögliche förderliche Fragen wären in diesem Zusammenhang:

Arbeite ich gerne allein und unabhängig?

Arbeite ich gerne in Teams?

Ist es mir wichtig, dass an meinem Arbeitsort auch andere Kolleginnen „greifbar“ sind?

Wieviel Autonomie und wieviel Vorgaben brauche ich?

Für was kann ich die Verantwortung übernehmen?

Wieviel Beteiligung und Autonomie ist mir dabei wichtig?

(Keine Verantwortung ohne Beteiligung, keine Beteiligung ohne Verantwortung!)

Welche drei Voraussetzungen müssen stimmen, damit ich mich wohl fühle?

Was brauche ich um Entscheidungen von anderen (ASDs, Leitungen etc.) zu akzeptieren?

Wobei benötige ich noch Hilfe?

Welche Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist mir wichtig?

Soll es klare Trennungen dazwischen geben oder gerade nicht?

Gerne möchten wir Sie ermutigen: recherchieren Sie gut, lernen Sie sich selbst gut kennen und treffen Sie dann ihre eigenen (Fehl-) Entscheidungen. Sie haben sich ein Arbeitsfeld mit einem hohen Risiko in einem wirklich wichtigen Bereich, dem Wohl der Kinder ausgesucht, indem Sie Ihre Sicherheit in der Kommunikation mit Leitung und den Kolleginnen Tag für Tag neu erarbeiten werden müssen. Schauen Sie sorgfältig darauf, wie das organisiert und für gut befunden wird und ob dies zu Ihnen passt.

Viel Erfolg!

Andrea Mayer, Dipl. Sozialpädagogin, Kriminologin (M.A.), Bereichsleitung der GM Jugendhilfe GmbH.



Thom, Marion, Jg. 1959, Dipl. Psychologin, Supervisorin, Geschäftsführerin des Abendroth-Hauses i.R.

*Thema*

# Zusammenhänge zwischen der Wahl des pädagogischen Berufsfeldes und der eigenen Biografie Entstehen spezielle Qualifizierungsbedarfe?

*Daniela Gröne-Herden*

**Abstract** Im Rahmen einer Masterthesis<sup>1</sup> wurde in einer empirischen Studie untersucht, ob es zwischen der Wahl des pädagogischen Berufsfeldes und der eigenen Biografie Zusammenhänge gibt. Des Weiteren wurde danach gefragt, ob daraus spezielle Qualifizierungsbedarfe entstehen. Als Grundlage für die quantitative/qualitative Fragebogenerhebung dienten zwei Experteninterviews. Es konnte gezeigt werden, dass es Zusammenhänge gibt und es insbesondere mit Blick auf Mitarbeiterbindung sinnvoll erscheint, die eigene Biografie auch professionell zu reflektieren.

**Einleitung** Der Schwerpunkt meines Forschungsinteresses lag zunächst auf familienanalogen, stationären Settings. Mein Hauptinteresse ging schließlich in Richtung der pädagogischen Fachkräfte, die sich der Aufgabe widmen mit den „schwierigen“ (Müller/Schwabe; 2009: 11) jungen Menschen zu arbeiten.

Aufgrund des familienwissenschaftlichen Schwerpunktes meines Studiums verfolgte ich eine Hypothese, dass die Wahl des Berufsfeldes in der Sozialen Arbeit, insbesondere in der Jugendhilfe, auch in der Biografie der pädagogischen Fachkräfte begründet sein müsse. Diese Hypothese sah ich in meiner Tätigkeit als Fachberaterin in der stationären Jugendhilfe in Einzelfällen bestätigt. Darüber hinaus stellte ich in den beruflichen Settings fest, dass es in diesen Fällen einer besonderen Form der Bearbeitung dieser biografischen Gründe für die Wahl

der Tätigkeit braucht. Ich hielt diese Beobachtung und die damit verbundenen Annahmen für so bemerkenswert, dass ich ihnen eine empirische Untersuchung widmen wollte und zudem auch Belege für meine Annahmen suchte.

Die Arbeit in der Jugendhilfe ist für pädagogische Fachkräfte oft fordernd. Die Tatsache, dass Menschen in ihrer Rolle als pädagogische Fachkraft familienergänzende oder gar -ersetzende Funktionen übernehmen, erfordert ein besonderes Einfühlungsvermögen und Konfliktsicherheit. Ein weiterer Aspekt dieser Tätigkeit liegt in dem besonderen Beziehungsangebot zwischen der pädagogischen Fachkraft und dem jungen Menschen. Dieses erfordert sowohl eine Bindung als auch Authentizität um Bindung überhaupt erst zu ermöglichen.

Im theoretischen Teil der Studie liegt der Schwerpunkt auf der intrapersonellen Motivation pädagogischer Fachkräfte mit herausfordernden jungen Menschen zu arbeiten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung habe ich versucht herauszufinden, welche Qualifikationsbedarfe sich aus biografischen Faktoren und der intrapersonellen Motivation ergeben.

Die zugrunde liegenden Forschungsfragen lauten

- Inwieweit spielt die eigene Biografie eine Rolle für die Wahl der Tätigkeit in der intensivpädagogischen Jugendhilfe?
- Wie wirken sich eigene Erfahrungen in der Kindheit und Jugend pädagogischer Fachkräfte auf die Arbeit mit herausfordernden jungen Menschen aus?
- Wie können pädagogische Fachkräfte vor dem Hintergrund ihrer eigenen Biografie qualifiziert werden für den Umgang mit herausfordernden jungen Menschen?

Eingrenzend muss an dieser

Stelle festgehalten werden, dass es sich um pädagogische Fachkräfte nach Ausbildung und/oder Studium handelt.

Weitere Eingrenzungen liegen im Blick auf die pädagogischen Fachkräfte und nicht in der Betrachtung der Bedürfnisse der jungen Menschen. Es wird vorausgesetzt, dass die jungen Menschen einen besonderen Bedarf an pädagogischer Begleitung haben. Diese Bedarfe sind im Bereich der Qualifizierungsbedarfe mitzudenken.

### **Zum aktuellen Forschungsstand – kurzer Überblick**

Um die Frage nach dem biografischen Einfluss auf die Wahl einer Tätigkeit zu beantworten, ist es nötig, zunächst einen Blick auf die Berufswahl zu werfen: zur Motivation der Berufswahl gibt es unterschiedliche Forschungsansätze aus verschiedenen Disziplinen. Rothermund und Eder weisen in ihrem Grundlagenwerk zur Motivation ausdrücklich darauf hin, dass es nicht eine einzige Theorie zur Motivation gibt, die für sich allein stehend „menschliches Handeln“ und dessen Antrieb abdecken könnte (Rothermund/Eder; 2011: 9).

„Motivation ist der in den kulturwissenschaftlichen Modellen meist vernachlässigte oder ignorierte, für das Verständnis von Verhalten aber entscheidende Mechanismus“ (Obrecht; 2015: 20). Dieser Satz von Obrecht gibt Aufschluss darüber, dass es durchaus Sinn macht, sich die Motivation für bestimmte Handlungsweisen anzuschauen und legitimiert damit auch die Forschungsarbeit im Rahmen der Masterarbeit. Er zeigt aber auch, dass die Frage nach dem, was den Menschen zum Handeln antreibt, noch gar nicht so lange gestellt wird und daher ein neues

<sup>1</sup> In diesem Fachartikel können lediglich Ausschnitte der Masterthesis dargestellt werden. Die gesamte Masterthesis ist über den Bibliothekskatalog der HAW zu beziehen.

Forschungsfeld eröffnet hat.

Um den Blick in Richtung der intrapersonellen Motivation pädagogischer Fachkräfte zu richten, ist es relevant, in eine Erhebung von Poulsen zu schauen: Der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung von Poulsen liegt in der Burnoutprävention pädagogischer Fachkräfte in der Jugendhilfe. Im Rahmen einer Fragebogenerhebung zitiert sie: „Nur ein gesunder und motivierter Mitarbeiter ist auch ein guter.“ (Poulsen; 2012: 73) Dieses Zitat lässt sich letztlich auf alle Berufe und Berufsgruppen beziehen. Dabei ist anzumerken, dass aufgrund der Tatsache, dass pädagogische Fachkräfte letztlich „nur“ über ihren Körper und Geist als Werkzeug für ihre Arbeit verfügen, die Gesundheit und Motivation der Pädagoginnen eine besondere Rolle spielen. Aus der von Poulsen vorgelegten Untersuchung lassen sich Themen mit Bezug auf die Burnoutprävention für spezifische Fortbildungsbedarfe ableiten. Im Rahmen der Befragung von Fachkräften nannten diese Themen wie das „Helfersyndrom“, die persönliche Haltung sowie die persönliche Entwicklung (ebd.). Weitere Untersuchungen seien an dieser Stelle nur grob skizziert: so wurde im Rahmen der LOEB-Studie zu „Lebenslangem Lernen“ in Organisationen des Erziehungs- und Bildungswesens geforscht (Nittel/Tippelt; 2019). Der Vorgänger der LOEB-Studie, die PAELL-Studie, befasste sich ebenfalls mit „Lebenslangem Lernen“ in der pädagogischen Erwerbsarbeit (Nittel et al.; 2014).

Roßrucker erhob in Interviews und einer Fragebogenuntersuchung die „Arbeitszufriedenheit und ihre Folgen“ in der Heimerziehung in Baden. Dabei konnte die These, dass sich Zusatzaus-

bildungen auf die Arbeitszufriedenheit auswirken nicht belegt werden (Roßrucker; 2008).

Eine neuere Untersuchung zu Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung fand im Rahmen einer quantitativen Fragebogenerhebung sowie qualitativer Interviews statt. Wagner, Jennrich und Baumann fanden heraus, dass Arbeitszufriedenheit generell als „Schutzfaktor“ wirkt. Die pädagogischen Fachkräfte monierten einen Mangel an Zeit und äußerten das Bedürfnis nach Sicherheit und der Befriedigung sozialer Bedürfnisse in Form von Anerkennung und Wertschätzung (Wagner/Jennrich/Baumann; 2020).

### **Theoretischer Rahmen - Einfluss biografischer Faktoren auf die Motivation**

Von Geburt an wird der Mensch sowohl durch seine genetische Abstammung als auch durch seine Umwelt geprägt. Ich gehe davon aus, dass Ereignisse im Leben eines Menschen von Beginn an den weiteren Lebenslauf beeinflussen.

Harmsen verdeutlicht diesen Standpunkt in seinem Werk zur „Konstruktion professioneller Identität in der Sozialen Arbeit“ (Harmsen; 2004: 205), indem er darstellt, dass die „allgemeinste Motivation Soziale Arbeit zu studieren, sich in dem Wunsch zusammenfassen [lässt], mit Menschen arbeiten zu wollen“ (ebd.). Darüber hinaus beschreibt er die hohe Bedeutung von Begegnungen mit „konkreten Menschen“ und auch dass „die Entscheidung für Soziale Arbeit [eine] sehr bewusste und lebensgeschichtlich vorgeformt[e]“ (Harmsen; 2004: 206) sei. Ehrenamtliche Tätigkeiten im Vorfeld spielen ebenfalls laut Harmsen eine große Rolle bei

der Entscheidung für die Tätigkeit. So hängen laut Harmsen ehrenamtliche und hauptberuflich soziale Tätigkeiten eng zusammen (Harmsen; 2004: 210).

In Bezug auf den Einfluss des Familiensystems erklärt er, dass sowohl die „Stellung in der Geschwisterreihe“ als auch die „soziale Herkunft“ eine Rolle spielen bei der Motivation. Darüber hinaus lernen die pädagogischen Fachkräfte schon in ihrem Familiensystem den Umgang mit Konflikten oder Schlichtung und entwickeln diese dann in ihrem Beruf weiter (ebd.).

Harmsen beschreibt weiter, dass die „eigene familiäre Herkunft reflektiert-distanziert beschrieben [wird]: So ist beispielsweise in der sozialpädagogischen Familienhilfe das Wissen um eigene familiäre Hintergründe, Verstrickungen, Übertragungen ein wesentlicher Bestandteil der Professionalität und wird durch entsprechende Fortbildungen gefördert.“ (Harmsen; 2004: 212)

In Bezug auf die weitere Professionalisierung diskutiert Schweppe in einem Artikel die Professionalisierungsdebatte der Sozialen Arbeit und lässt dabei nicht unerwähnt, dass empirische Untersuchungen, wie die von Thole und Küster-Schapfl herausfanden, dass „berufliche[s] Handeln von biografischen (Alltags)erfahrungen und von im Beruf selbst eingeübten Routinen und Konventionen des Handlungsfeldes bestimmt wird“ (Schweppe; 2002: 198). Weiterhin beschreibt sie die schon in Kapitel 2.2 erwähnte Studie von Ackermann und Seeck, die zu dem Schluss kommt, dass das

Studium der Sozialen Arbeit „keine Habitus prägende Wirkung aufweisen“ (ebd.) lasse.

Dahingegen macht Harmsen in seinem Werk zur „Konstruktion professioneller Identität in der Sozialen Arbeit“ deutlich, dass es aus Sicht des „interaktionistischen Konstruktivismus“ Zusammenhänge gibt zwischen der Entwicklung von frühkindlicher Identität und „spätere[n] Sozialisationsprozesse[n]“ (Harmsen; 2004: 167). Harmsen führt später zu den Ergebnissen seiner Studie aus: *„Professionelle Identität ist eine subjektive, handlungsorientierte, reflexive und flexible Konstruktionsleistung. Die Kategorie „Handlungsorientierung“ ist am stärksten ausgeprägt. Professionelle Identität wird im Alltag konstruiert und kann nie als abgeschlossen gelten.“* (Harmsen; 2012: 266, kursiv im Original)

Harmsen macht deutlich, dass es im Leben vor dem Studium Einflüsse gibt, die sich auf die Entwicklung der Professionalität auswirken, dazu zählt er insbesondere: die „Familie, biografisch erworbene Wertvorstellungen, Professionsangehörige als Vorbilder oder ehrenamtliche bzw. nebenamtliche Tätigkeiten.“ (ebd.) Für den Berufsalltag konstatiert Harmsen, dass es „keinen systematischen Ort in der Alltagspraxis [gibt], an dem theoretische Weiterentwicklung und Praxis zueinander finden“ (Harmsen; 2013: 267). Weiterbildungen hängen vom Engagement des Einzelnen ab. Dabei würden diese oft viel Geld und Zeit für Weiterbildungen investieren. Des Weiteren spielt in der Berufspraxis die Reflexion eine große Rolle für die „Konstruktion der professionellen Identität“. Supervision gehört darunter zu den wichtigsten Möglichkeiten der

Reflexion. Innerhalb der Supervision gehe es Harmsen zufolge in erster Linie um konkrete Fälle und nicht um „strukturelle oder sozialpolitische Fragen“, was sowohl zu mehr „Subjektivität“ führe als auch der „Qualitätssicherung und Ausbildung professioneller Identität“ diene (Harmsen; 2013: 267 f.).

Sich während der Berufstätigkeit in einem ohnehin schon herausfordernden pädagogischen Setting weiterzubilden, erfordert ein hohes Maß an Motivation, Zeit und möglicherweise auch Geld. Darüber hinaus sollte es vom Träger, der der Arbeitgeber ist, auch unterstützt werden. Idealerweise bringen pädagogische Fachkräfte aus Weiterbildungen neue Ideen, Theorien und praktische Veränderungen mit. Harmsen hat die Idee eines „Professionszirkels“ (Harmsen; 2013: 272 f.) entwickelt. Darunter ist ein Kreis von Kolleginnen zu verstehen, die sich monatlich zu einem bestimmten Thema treffen, wie beispielsweise „Diagnostik“ oder „Systemtheorien“. Um was es in den „Professionszirkeln“ geht, legen die Kollegen gemeinsam fest. Es wird gemeinsam Literatur besorgt und allen zugänglich gemacht. Die Moderation sollte verbindlich und zunächst von Externen geleistet werden. Um deutlich zu machen, wie wichtig die Verzahnung von Theorie und Praxis ist, sollte die Leitung das Vorhaben unterstützen. Es muss klar sein, dass es sich bei den Treffen und auch bei den Recherchen sowie den Nacharbeiten um Arbeitszeit handelt. Darüber hinaus ist eine Beteiligung freiwillig. Um Literatur anzuschaffen muss es ein Budget geben. Der „Professionszirkel“ ist dem Qualitätsmanagement

im Unternehmen zugeordnet. Er soll eine „fachliche Kultur des ‚Lesens und Schreibens‘“ innerhalb des Unternehmens etablieren (Harmsen; 2013: 273).

**Design der empirischen Untersuchung** Für die Studie wurde ein zweidimensionaler Zugang im Sinne der „Methoden-Triangulation“ nach Denzin (Gabriel; 2019: 15) gewählt. Dieser besteht aus zwei Experteninterviews, mit denen die Grundannahmen erhoben werden sollen. Die Experteninterviews werden explorativ anhand der Forschungsfragen und des Forschungsinteresses geführt. Ergänzend findet eine quantitative/qualitative Fragebogenerhebung statt, die sich an pädagogische Fachkräfte in Hamburg richtet. Der Fragebogen wurde auf Grundlage der gebildeten Kategorien und Annahmen aus den Experteninterviews erstellt und an 24 verschiedene Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg gesendet, er sollte an die Fachkräfte weitergeleitet werden. Vorteil dieser komplexen Vorgehensweise ist der niedrighschwellige Zugang zum Feld und die dadurch klare Anonymität der Befragten. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die pädagogischen Fachkräfte selbst einschätzen sollen, ob sie „intensivpädagogisch“ arbeiten. Der Grund hierfür liegt in der Komplexität des Begriffes der „intensivpädagogischen Arbeit“ und der damit verbundenen Annahme, dass „intensivpädagogische Arbeit“ in allen Formen der Kinder- und Jugendhilfe vorkommen kann.

Die Kategorienbildung erfolgte sowohl im Rahmen der Experteninterviews als auch im Onlinefragebogen induktiv. Die Aussagen der Befragten werden paraphrasiert und abstrahiert. Für die Experteninterviews entsteht durch

offenes Kodieren ein Kodierleitfaden, dieser wird auch auf die Ergebnisse der Onlinebefragung angewendet und gegebenenfalls erweitert. Nach der Reduktion werden die Kategorien anhand des Ausgangsmaterials rücküberprüft.

Aus dem Material der Experteninterviews und Onlinefragebögen können Vergleiche erstellt werden, die der Qualität dieser Forschungsarbeit dienen.

Die erhobenen und ausgewerteten Daten der Experteninterviews und Onlinefragebögen wurden im Rahmen eines begleitenden Mentorings<sup>2</sup> mit einer Erziehungswissenschaftlerin diskutiert. Die Reliabilität der Ergebnisse wurde darüber hinaus im Sinne der „Intercoderreliabilität“ (Mayring; 2015: 124) mit den Berufskolleginnen aus der Fachberatung (darunter eine Psychologin M.Sc., eine Diplom-Erziehungswissenschaftlerin sowie eine Pflegemanagerin) überprüft.

<sup>2</sup> Science-Sisters Mentoring — Förderprogramm für Frauen auf der Suche nach einer Perspektive nach dem Studium an der HAW.

Des Weiteren wurden die Ergebnisse der empirischen Arbeit im Rahmen des verpflichtenden Forschungskolloquiums des Studiengangs „Angewandte Familienwissenschaften“ dargestellt und diskutiert. Mit den genannten Überprüfungen der Daten durch Dritte ist auch dem Gütekriterium der „Objektivität“ genüge getan.

Die Validität wird auf Basis der bereits dargestellten Forschungsarbeiten anderer Forscherinnen und bestehender Theorien überprüft und führt so zur „Konstruktvalidität“ (Mayring; 2015: 124).

Bei der Auswertung werden die Ergebnisse mit bereits vorhandenen Forschungsergebnissen und dem theoretischen Hintergrund verglichen und diskutiert. Die weiteren Begründungen für die Methoden und die Wahl der Expert:innen können im Rahmen der Masterarbeit nachgelesen werden. Aus Platzgründen wird das Design hier verkürzt dargestellt.

### Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Zunächst ein Blick auf die soziodemografischen Ergebnisse:

Bei der Aufteilung der Befragten nach Geschlechtern fällt auf, dass es sich mehrheitlich um Frauen handelt (67%). Dieses Ergebnis ist alles andere als überraschend, da die Mehrzahl der Arbeitnehmer in sozialen und pflegenden Berufen weiblich ist, der Anteil liegt in der sozialen Arbeit<sup>3</sup> bei 83,7 % (Bundesagentur für Arbeit; 2022). 28% der Befragten gaben an sich dem männlichen Geschlecht zugehörig zu fühlen, 5% der pädagogischen Fachkräfte kreuzten „divers“ an.

Für die Aufnahme unterschiedlicher Tätigkeiten (Studium, Ausbildung, Berufstätigkeit, Ehrenamt oder Weiterbildungen) wurden jeweils Items vorgege-

<sup>3</sup> In der Statistik fallen in die Kategorie Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe und Theologie.

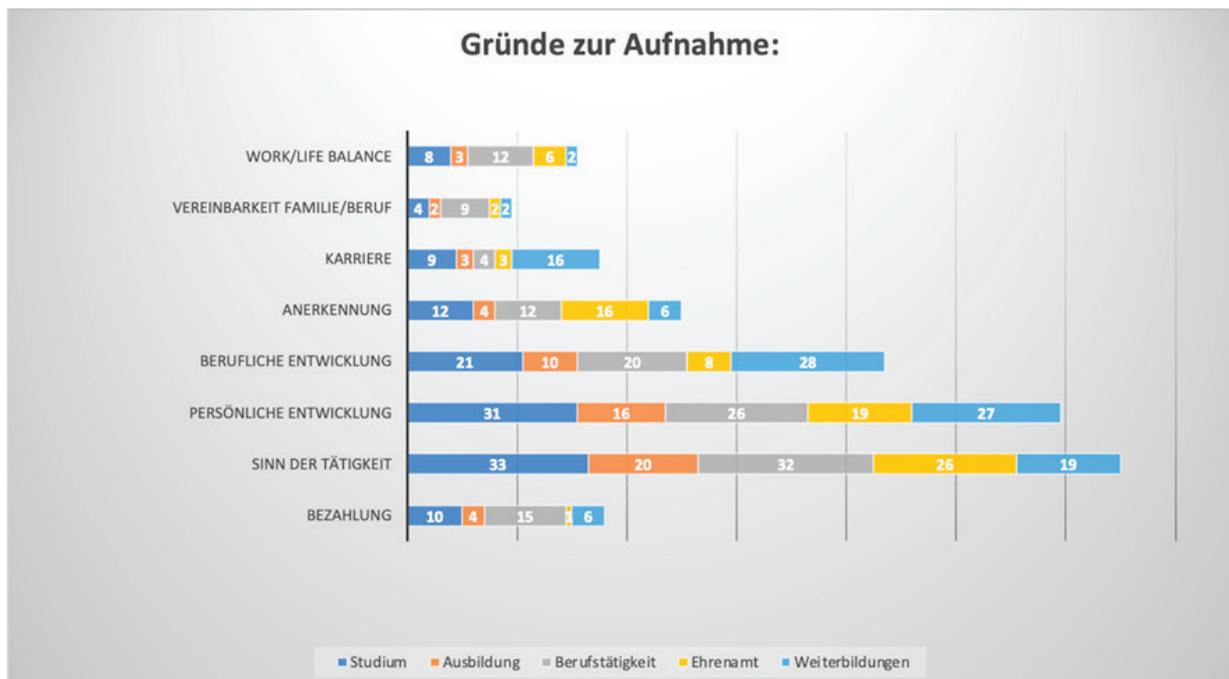


Abb. 1: Gründe für die Aufnahme einer Tätigkeit

ben. Die Tätigkeiten wurden so ausgewählt, dass eine differenzierte Darstellung der Motivation erfolgen kann. Die Fragestellerin ist davon ausgegangen, dass es einer anderen Motivation bedarf eine Ausbildung zu beginnen als ein Ehrenamt auszuführen oder eine Weiterbildung zu machen. Zunächst liegt diese Annahme im Aufwand der Tätigkeit begründet, aber auch im zu erzielenden Ergebnis, wie eben das Bestreiten des Lebensunterhaltes durch eine Berufstätigkeit. Des Weiteren sind für die unterschiedlichen Tätigkeiten jeweils andere Zeiten vorgesehen. Ein Studium oder eine Ausbildung sind mit einem hohen Maß an Lernen und Prüfungsdruck verbunden und benötigen ebenso eine hohe Motivation wie

die Berufstätigkeit, mit der ein erhebliches Maß an Zeit verbracht wird. Interessant erscheint dabei auch der Vergleich mit der Motivation für ein Ehrenamt. Es war möglich mehrere Items zu wählen. Die Auswahl der Items erfolgte auf Basis der Experteninterviews und der Arbeitshypothesen.

Besonders stechen aus den Ergebnissen in Abbildung 1 (s. vorherige Seite) die Items „berufliche Entwicklung“, „persönliche Entwicklung“, sowie „Sinn der Tätigkeit“ hervor. Den höchsten Wert erhielt mit 33 Nennungen die Aufnahme des Studiums mit dem „Sinn der Tätigkeit“, darauf folgt die „persönliche Entwicklung“ mit 31 Nennungen. Auch bei der Entscheidung für eine Berufstätigkeit ist der höchste Wert bei der Angabe „Sinn der Tätigkeit“. Wie

oben bereits beschrieben, hängt der hohe Wert möglicherweise mit der hohen Intensität der Tätigkeiten zusammen. Daraus könnte gefolgert werden, dass etwas, das viel Engagement erfordert, einen hohen Sinngehalt haben sollte. Das trifft auch auf die Ausübung eines Ehrenamtes zu: hier gab es 26 Nennungen für den „Sinn der Tätigkeit“. Ein Ehrenamt wird in der Regel aufgrund eines starken ideellen Grundes ausgeübt. Das erklärt den hohen Sinngehalt der ehrenamtlichen, in der Regel unentgeltlichen Tätigkeit. Auffällig sind die insgesamt niedrigen Werte bei den Angaben „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ und der „Work/Life Balance“. Die höchsten Werte wurden naturgemäß im Bereich der Berufstätigkeit erzielt. Naturgemäß deshalb, weil das

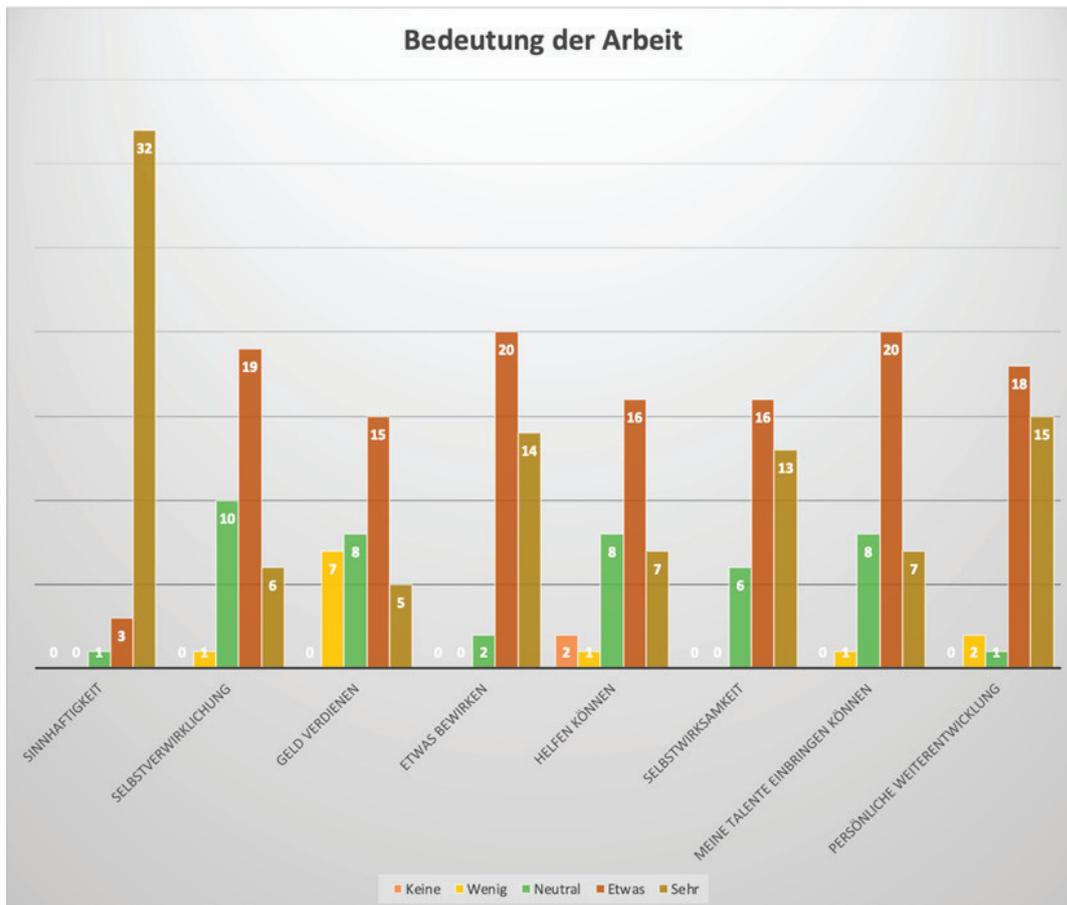


Abb. 2: Bedeutung der Arbeit

Studium oder die Ausbildung in der Regel vor der Familienphase liegt und ein Ehrenamt meist erst später wieder ausgeübt wird und im Zweifel pausiert. Die Berufstätigkeit ist wichtig für das Familieneinkommen und da scheint es ein wichtiger Grund zu sein, wie gut sich die Berufstätigkeit mit der „Work/Life Balance“ vereinbaren lässt. Wobei die Gründe „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ und „Work/Life Balance“ auch auf einer Ebene stehen könnten. Dies sei an der Stelle selbstkritisch angemerkt.

Um diesen Wert genauer zu differenzieren, wurde im weiteren Verlauf nach der persönlichen Bedeutung der Arbeit gefragt. Dabei geht es um den persönlichen Gewinn oder Nutzen, den Menschen aus ihrer Arbeit ziehen können.

Anhand der Grafik (s. Abb. 2 auf vorheriger Seite) wird deutlich, dass auch für die Persönlichkeit der pädagogischen Fachkräfte insgesamt die „Sinnhaftigkeit“ in der Arbeit die größte Rolle spielt.

Darauf folgen bei der Einschätzung „sehr“ die Punkte „persön-

liche Weiterentwicklung“ und „etwas bewirken“. Den befragten pädagogischen Fachkräften liegt ihr persönlicher Werdegang in besonderer Weise am Herzen: Für sie hat die Arbeit vorrangig eine Sinn-Bedeutung. Sinn sucht der Mensch in seinem gesamten Leben, aber nicht jeder Mensch sucht Sinn in seiner Berufstätigkeit. Die Items „persönliche Weiterentwicklung“ und „etwas bewirken“ passen zum hohen Sinn-Wert insofern, als dass ein Großteil der Befragten (15 „sehr“, 18 „etwas“) bei seiner persönlichen Weiterentwicklung von der Arbeit profitiert. Hinzu kommt das Item des „etwas bewirken“, dies wirkt als Bestätigung für den Sinn in der Arbeit und die persönliche Weiterentwicklung. Zudem profitieren die pädagogischen Fachkräfte davon, dass sie sich selbst verwirklichen können (19 Nennungen bei „etwas“, 6 Nennungen bei „sehr“), damit einher geht der

Punkt der „Selbstwirksamkeit“. Die „Selbstverwirklichung“ meint ein persönliches Einbringen der eigenen Fähigkeiten und die daraus resultierende Weiterentwicklung, während die Selbstwirksamkeit darauf abzielt, durch eigenes Handeln etwas zu erreichen und so wirksam tätig zu sein. Selbstwirksamkeit ist mit einer hohen Bedeutung besetzt, so gab es in diesem Zusammenhang 13 Nennungen bei „sehr“ und 16 Nennungen bei „etwas“. Grundsätzlich lässt sich für alle Items eine hohe Bedeutung ablesen, lediglich das Item „Geld verdienen“ ist etwas abgeschlagen, wobei 15 Befragte diesen Punkt als „etwas“ wichtig angaben und weiteren fünf Befragten dieser Aspekt „sehr“ wichtig ist. Auch dies liegt wohl an der Tatsache, dass mit der Berufstätigkeit das Einkommen zum Leben erzielt wird.

Zur Frage, warum sich die pädagogischen Fachkräfte für den Beruf entschieden haben, gab es folgendes Ergebnis (s. Abb. 3 auf dieser Seite):



Abb. 3: Entscheidung für den Beruf

Die meisten der Befragten wollten mit Menschen arbeiten. Der nächst höhere Wert bezieht sich auf die „Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten“ in der Sozialen Arbeit. Danach folgt mit 20 Nennungen der Wunsch „etwas bewirken zu wollen“. 13 Teilnehmer gaben an sich aus Gründen der „Gerechtigkeit“ für den Beruf entschieden zu haben.

Darauf folgen 12 Nennungen für den Grund der „persönlichen Weiterentwicklung“. 27,8 % gaben an, dass sie „helfen wollten“.

Von der Annahme ausgehend, dass auch die familiäre Herkunft eine Rolle spielt bei der Berufswahl und sich auch auf die intrapersonelle Motivation auswirkt, wurde danach gefragt, in welcher familiären Konstellation die pädagogischen Fachkräfte aufgewachsen sind: 80 % der Befragten sind mit beiden Elternteilen aufgewachsen. 14 % gaben an bei ihrer Mutter aufgewachsen zu sein, 3 % beim Vater und weitere 3 % in einer stationären Jugendhilfeeinrichtung. Darüber hinaus gaben 88 % der Befragten an mit Geschwistern aufgewachsen zu sein.

Weitere Aspekte des biografischen Anteils liegen in den Fragen nach den Vorbildern, aber auch nach den unerfüllten Berufswünschen der Eltern, ebenso wie den tatsächlichen Berufen der Eltern. Dem liegt

die Annahme zugrunde, dass die Berufe der Eltern sich auf die Berufswahl der Kinder auswirkt (s. Tab. 1).

Die Kategorien der Berufsfelder ergeben sich aus den angegebenen Berufen der Eltern. Es waren Mehrfachnennungen möglich. Einige Elternteile haben mehrere Berufe erlernt oder ausgeübt.

Unerfüllte Berufswünsche der Eltern haben sich bei sechs Teilnehmerinnen auf die eigene Berufswahl ausgewirkt: „konnten beide kein Abitur machen und Studium. Hat mich bewegt zu studieren“ (C 18). „Ja, meine Mutter wollte BWL studieren, durfte aber nicht“ (C 27).

Auf die Frage nach den Vorbildern in Kindheit und Jugend wur-

den am häufigsten Familienmitglieder genannt: 13 der Befragten gaben an, dass Eltern, Großeltern, Geschwister oder die Tante Vorbilder waren. Weiterhin wurden drei Mal Lehrer benannt. 17 Personen gaben an, entweder keine Vorbilder zu haben oder sich nicht an Vorbilder erinnern zu können.

Eine weitere Frage zielte darauf ab, herauszufinden, ob es im pädagogischen Handeln Situationen gab, die zu Erinnerungen an die eigene Kindheit/Jugend führten und wie damit umgegangen wurde. 80% gaben an bei Ereignissen in ihrer Arbeit an die eigene Kindheit/ Jugend erinnert worden zu sein. In untenstehende Tabelle werden die Eingaben in das zugehörige Freitextfeld dargestellt (s. Tab. 3 auf der nächsten Seite).

Berufsfelder	Väter	Mütter
Sozial-pflegerisch	3	14
Akademiker	7	6
Büro/Verwaltung	12	15
Handwerk	16	4
ohne Ausbildung	1	5

Tab. 1: Berufe der Eltern

ID	Umgang mit Erinnerungen an die eigene Kindheit/Jugend durch Situationen bei der Arbeit
C1	„In die Reflexion mit einbezogen“
C2	„Reflexion, wie es mir damit ging und Ableitung von möglichen Handlungsoptionen, Möglichkeiten des Umgangs damit“
C5	„reflektiert, was mir geholfen hat/hätte und mit meinem Fachwissen kombiniert“
C7	„Kollegiale Beratung“
C8	„Die Situation reflektiert von außen betrachten, um mir selbst zu vergewissern, dass es nicht mein ICH und mein Leben ist.“
C10	„Selbstreflexion :)“
C14	„Reflektieren, event. auch in Dienstbesprechungen o.ä.“
C15	„Geschiedene Eltern, KV verweigert Unterhaltszahlungen. Versucht möglichst neutral zu bleiben, beratend aber nicht wertend“
C17	„im ersten Moment war ich perplex weil die Emotionen mich irritiert haben die bei mir hochkamen. Dann konnte ich aber aufgrund meiner eigenen Erfahrung die Situation besser einschätzen und besser verstehen. Mir selber hat es geholfen für das Fallverständnis.“
C20	„Als Ressource genutzt“
C21	„bei positiver Erinnerung Verhalten meiner Eltern übernommen, bei negativer Erinnerung bewusst alternative Handlungsstrategie entwickelt.“
C24	„Aus meinen Erfahrungen gelernt, daher Fähigkeit Perspektive zu wechseln“
C33	„Kritisch selbstdistanziert, um eigene Erfahrungen nicht ‚überzustülpen‘“
C36	„mit Mitgefühl und nicht bewertend“
C38	„Es hat mich tiefer reflektieren lassen“

Tab. 2: Umgang mit Erinnerungen an die eigene Kindheit/Jugend

Es wird deutlich, dass die meisten pädagogischen Fachkräfte sich in ihrer Arbeit auch an Situationen aus der eigenen Kindheit/Jugend erinnern. B1 ging ja bereits davon aus, dass dies so sei und benannte die Reflexion der eigenen Kindheit als notwendig. Aus den Aussagen in der oben stehenden Tabelle wird deutlich, dass dies auch das Vorgehen der

pädagogischen Fachkräfte ist, wenn sie Erinnerungen erleben.

Darüber hinaus ist ein weiterer Beleg für den Zusammenhang biografischer Faktoren mit der Berufswahl der hohe Wert der „Authentizität“. Der Wert scheint hier ausschlaggebend für den hohen persönlichen Einsatz der pädagogischen Fachkräfte. Verbunden mit den ersten Ergebnissen zur Bedeu-

tung der Arbeit für sie persönlich und den Gründen für die Aufnahme einer Tätigkeit, lässt sich daraus ein klarer Zusammenhang ableiten.

**Qualifikationen die aus Sicht der pädagogischen Fachkräfte selbst nötig sind** In der Befragung der pädagogischen Fachkräfte ergab sich bezüglich erfolgter Weiterbildungen ein

deutliches Bild: 60 % gaben an, bereits Weiterbildungen gemacht zu haben, weitere 14 % planen Weiterbildungen zu absolvieren. Die Zahl derer, die weder über Weiterbildungen nach der Ausbildung oder dem Studium verfügen, noch diese planen, erscheint mit

26 % der Befragten hoch. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Weiterbildungen, die bereits gemacht wurden (s. Abb. 4).

Besonders hervorzuheben ist der hohe Anteil derer, die eine traumapädagogische oder -psychologische Weiterbildung absolviert haben. Nennenswert ist auch das Ergebnis bei den Weiterbildungen zum professionellen Umgang mit Gewaltsituationen und dem Umgang mit herausforderndem Verhalten.

Bei genauerer Betrachtung wird zudem deutlich, dass die Pädagogen, die angaben Weiterbildungen gemacht zu haben, in der Regel bereits mehrere Weiterbildungen absolviert haben. 21 Befragte gaben an, bereits Weiterbildungen gemacht zu haben. Insgesamt wurden 81 Weiterbildungen ausgewählt. Das entspricht einem Durchschnitt von vier Weiterbildungen pro befragter Fachkraft.

Auf die Frage nach den konkreten Bedarfen in der „intensivpädagogischen Arbeit“ gaben die Befragten Bedarfe auf unterschiedlichen Ebenen an, welche die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt (Abb. 5) zeigt:

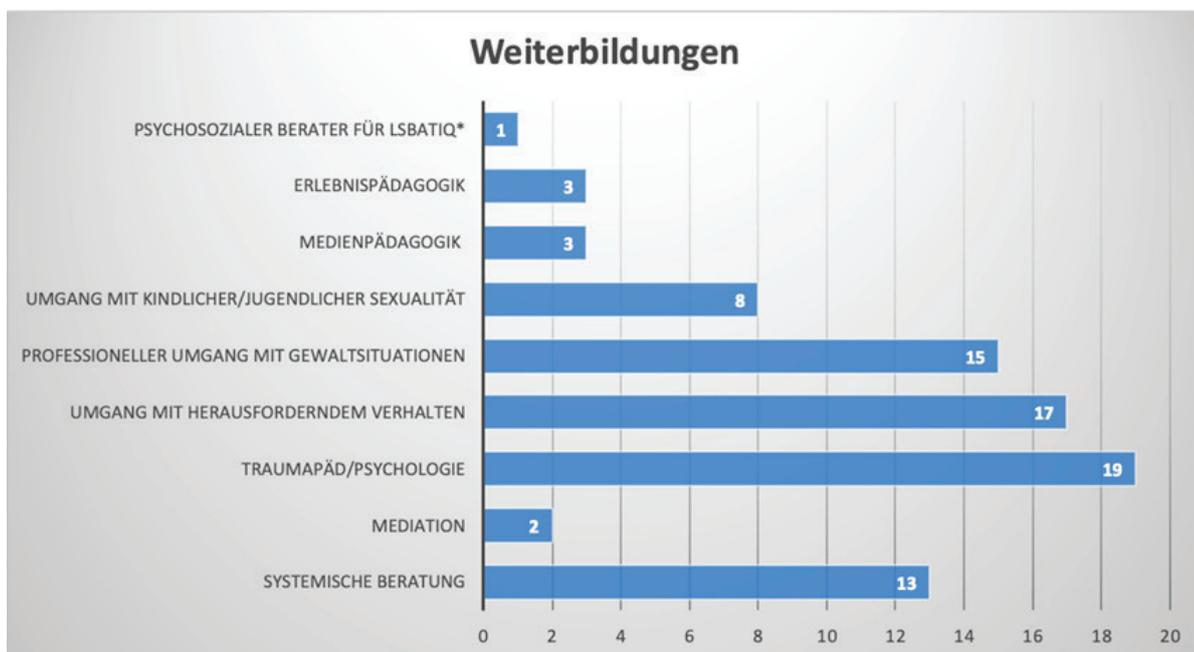


Abb. 4: Weiterbildungen pädagogischer Fachkräfte

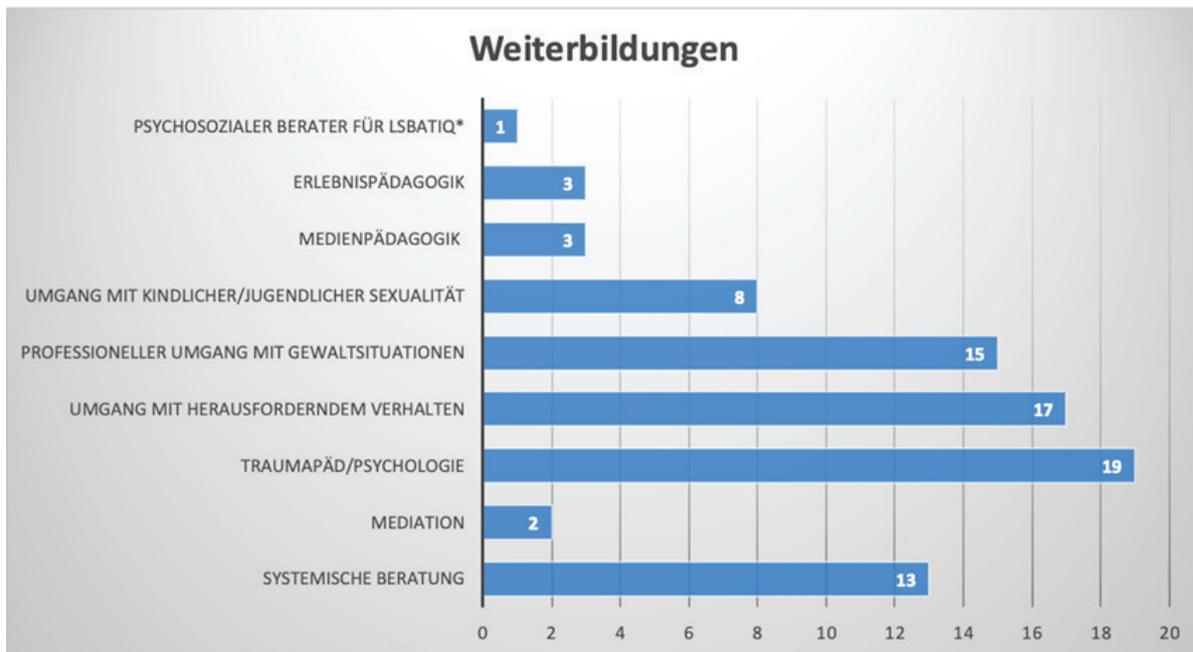


Abb. 5: Weiterbildungsbedarfe der pädagogischen Fachkräfte

**Intensivpädagogik** Um deutlich zu machen, dass es sich um das von Baumann genannte „Hoch-Risiko-Klientel“ handelt (Baumann; 2019:

7), wurde im Fragebogen danach gefragt, woran erkannt werden kann, dass eine Maßnahme intensivpädagogisch verläuft (s. Abb. 6 unten).

Das Ergebnis ist vielschichtig. Die meisten Nennungen erhielt das Item „fordert mich heraus“ mit 28 Nennungen. Dem folgt der

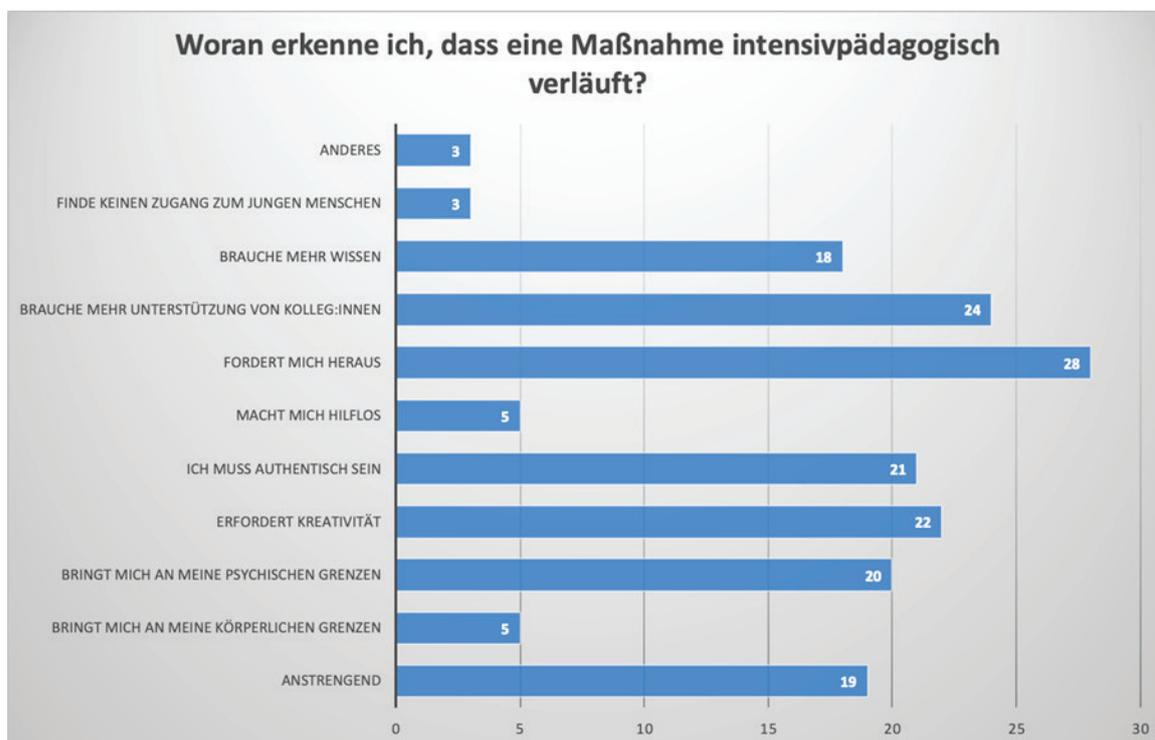


Abb. 6: Merkmale einer intensivpädagogischen Maßnahme

Bedarf nach „mehr Unterstützung von Kolleg:innen“. Die befragten pädagogischen Fachkräfte gaben zudem an, dass sie kreativ sein müssen (61 %). Ein weiterer Aspekt der deutlich wird ist die Erfordernis von Authentizität (58 %). Deutlich wird auch benannt, dass diese Maßnahmen „anstrengend“ (52 %) seien, darüber hinaus die pädagogischen Fachkräfte an ihre „psychischen Grenzen gebracht“ werden (55 %) und sie „mehr Wissen brauchen“ (50 %). Prägnant und nicht zu vernachlässigen sind auch die Aspekte, die weniger Nennungen erhalten haben: „bringt mich an meine körperlichen Grenzen“, „macht mich hilflos“ und „finde keinen Zugang zum jungen Menschen“. Auch das scheinen Merkmale für die pädagogischen Fachkräfte zu sein, dass eine Jugendhilfemaßnahme intensivpädagogisch verläuft. Im weiteren Verlauf wurde danach gefragt, welche Bedarfe es aus Sicht der pädagogischen Fachkräfte gibt, um mit „herausfordernden jungen Menschen“ arbeiten zu können.

### Diskussion und Ausblick

Harmsen kommt zu ähnlichen Ergebnissen in seiner Untersuchung zur „Konstruktion professioneller Identität in der Sozialen Arbeit“: So ergaben sich aus den Interviews Hinweise darauf, dass „professionelle und subjektive Erfahrungen sich wechselseitig beeinflussen“ (Harmsen; 2004: 306). Die „eigene Lebenserfahrung [spielt] als ein Standbein neben anderen für die Ausbildung professionellen Handelns“ eine große Rolle und darüber hinaus werden Veränderungen der Arbeitsfelder durch Wechsel von Trägern als bereichernd für die persönliche, aber auch die professionelle Identität wahrgenommen (Harmsen; 2004: 308 f.).

Der Ist-Stand deckt eine breite Palette an Weiterbildungen ab, die in der grundständigen Ausbil-

dung oder im Studium allenfalls angerissen werden und praktische Erfahrungen benötigen um diese adäquat umsetzen zu können.

Die Ergebnisse der geäußerten Bedarfe durch die pädagogischen Fachkräfte und der beschriebenen Bedarfe durch die Experten decken sich teilweise mit der Untersuchung von Poulsen zur Stressbelastung. Zur Verbesserung der Arbeitssituation gab es in ihrer Befragung deutliche Forderungen:

So fordern 40 % der Befragten „mehr Personal“, fast ein Drittel der Befragten wünscht sich „mehr Respekt, bitte!“. Jede vierte Befragte fordert eine „bessere Bezahlung“. Darüber hinaus ist der Bedarf an „Supervision“ (20 %) und „verbesserte Infrastruktur“ (19 %) hoch. Immerhin 11 % fordern sowohl „weniger Fälle“ als auch „mehr Chef“ (Poulsen; 2012: 90). In Poulsens Befragung äußerten nur 3 % keine Bedarfe zu haben, in der hier dargestellten Untersuchung sind dies 11 % die angeben, „alles zu haben, was sie brauchen“.

Der Bereich der Wertschätzung scheint ein konsequent unterversorgter Bereich zu sein, so hat insbesondere B1 deutlich darauf hingewiesen, dass es für die pädagogischen Fachkräfte von hoher Bedeutung sei Menschlichkeit und Wertschätzung in einem Unternehmen mit „positiver Unternehmenskultur“ zu erleben. Sie bringt es auf den Punkt:

*„Also das wenn ich sozusagen in einem Kontext arbeite, wo ich ausgebeutet werde, sozusagen. Dann kann ich ja nicht glaubwürdig mit dem Klientel arbeiten und bestimmte Dinge sozusagen versuchen zu fördern und befördern, wenn ich selber eigentlich in einer ähnlich prekären Lage bin, also nicht finanziell, aber vielleicht emotional, das ist ja gar nicht möglich.“ (B1; Z. 783–787)*

An dieser Stelle muss deutlich gesagt werden, dass die Bedarfe aus dem Bereich der Wertschät-

zung nicht mit Weiterbildungen abzudecken sind, zumindest nicht auf der Ebene der pädagogischen Fachkräfte. Die Ergebnisse sind es dennoch wert beschrieben und diskutiert zu werden, da sie die aktuelle Situation darstellen und deutlich machen, dass es nicht nur mit fortlaufenden Qualifizierungen der pädagogischen Fachkräfte getan ist, sondern es wird deutlich, dass es auch strukturelle Herausforderungen gibt.

Die Diskrepanz aus den Ergebnissen der beiden Fragen zu den erfolgten Weiterbildungen und den Bedarfen an Weiterbildungen lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass es in der Frage nach den Weiterbildungen generell um Weiterbildungen ging und in der weiteren Frage speziell um Weiterbildungen nach der Ausbildung oder dem Studium. Denkbar ist, dass es schon Weiterbildungen während der Ausbildung oder des Studiums gab. Das kann hier nicht abschließend beurteilt werden.

Inwieweit spielt die eigene Biografie eine Rolle für die Wahl der Tätigkeit in der intensivpädagogischen Jugendhilfe? Diese Frage lässt sich anhand der in den vorigen Abschnitten dargestellten Ergebnisse wie folgt beantworten: Für die Berufswahl der Sozialen Arbeit spielt die eigene Biografie eine bedeutende Rolle. Sowohl die Prägung durch die Berufe der Eltern und ebenfalls — soweit bekannt — durch unerfüllte Berufswünsche der Eltern - soweit bekannt - als auch der starke Wunsch eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben und sowohl selbstwirksam zu sein wie auch sich persönlich weiterentwickeln zu können im Rahmen der Tätigkeit im intensivpädagogischen Bereich lassen den Schluss zu, dass die eigene Biografie eine bedeutsame Rolle spielt für die Wahl des Berufes und der Tätigkeit in der intensivpädagogischen Jugendhilfe.

## Literatur

Baumann, Menno (2019) Kinder, die Systeme sprengen. Band 2: Impulse, Zugangswege und hilfreiche Settingbedingungen für Jugendhilfe und Schule. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Gabriel, Sabine (2019) Triangulation als theoretisierte Verhältnisfrage zwischen Gegenstandskonstruktionen in qualitativen Forschungsprojekten. In: Lüdemann, Jasmin und Otto, Ariane (Hrsg.) Triangulation und Mixed-Methods. Reflexionen theoretischer und forschungspraktischer Herausforderungen. S. 13-22. Wiesbaden: Springer VS.

Harmsen, Thomas (2004) Die Konstruktion professioneller Identität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Harmsen, Thomas (2013) Konstruktionsprinzipien gelingender Professionalität in der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland/ Busse, Stefan/ Ehlert, Gudrun/ Müller-Hermann, Silke (Hrsg.) Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. S. 265-274. 3., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Mayring, Philipp (2015) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz.

Müller, Burkhard und Schwabe, Mathias (2009) Pädagogik mit den schwierigen Jugendlichen. Ethnografische Erkundungen zur Einführung in die Hilfen zur Erziehung. Weinheim: Juventa Verlag.

Nittel, Dieter und Tippelt, Rudolf (2019) Pädagogische Organisationen im System lebenslangen Lernens. Die LOEB-Studie: Über die Institutionalisierung einer bildungspolitischen Leitidee. Bielefeld: wbv Publikation.

Nittel, Dieter und Tippelt, Rudolf (2014) Professionalität und Institution aus neo-institutionalistischer Sicht. In: Nittel, Dieter/Schütz, Julia/Tippelt, Rudolf. Pädagogische Arbeit im System des lebenslangen Lernens. Ergebnisse komparativer Berufsgruppenforschung. S. 20-31. Weinheim: Beltz Juventa.

Obrecht, Werner (2015) Professionalität ohne professionelles Wissen? In: Becker-Lenz, Roland et al. Bedrohte Professionalität. Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit. S. 1-28. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Poulsen, Irmhild (2012) Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention. Wiesbaden: Springer.

Roßrucker, Karl (2008) Arbeitszufriedenheit und ihre Folgen in helfenden Berufen. Berlin: Logos Verlag.

Rothermund, Klaus und Eder, Andreas (2011) Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion. Wiesbaden: VS Verlag.

Schwepe, Cornelia (2002) Biographie, Studium und Professionalisierung - Das Beispiel Sozialpädagogik. Ergebnisse einer Studie zu Lebensgeschichten von SozialpädagogikstudentInnen. In: Kraul, Margret/Marotzki, Winfried/Schwepe, Cornelia (Hrsg.) Biographie und Profession. S. 197-224. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt Verlag.

Wagner, Luisa/Jennrich, Merle/Baumann, Menno (2020) Mitarbeitersicherung - Professionalisierung pädagogischer Berufs zwischen Belastung und Arbeitszufriedenheit. In: Baumann, Menno/Hagen, Björn (Hrsg.) Arbeiten in Sicherheit - Jugendhilfe zwischen Herausforderungen und Mitarbeiterfürsorge. Theorie und Praxis der Jugendhilfe 31. Jahrgang 2020. Dähre: Schöneworth Verlag.

## Internetquelle

Bundesagentur für Arbeit (2022) Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2021 (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte). Statista GmbH. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/> (Abgerufen am 05.08.2022 um 07.40 Uhr)



Gröne-Herden, Daniela, Jg. 1979, M.A. Angewandte Familienwissenschaften. Studium Religionspädagogik in Würzburg und Angewandte Familienwissenschaften in Hamburg. Fachberaterin in der Behindertenhilfe und Jugendhilfe mit dem Schwerpunkt stationäre Unterbringung in familienanalogen Settings. Seit Oktober 2023 Dozentin in den Fachbereichen Psychologie, Soziale Arbeit und Kindheitspädagogik (IU). Interessenschwerpunkte Fachkräfte in der Jugendhilfe, Motivation der Fachkräfte Care-Leaver aus Erziehungsstellen. Ehrenamtlich bei arbeiterkind.de aktiv. familienwissenschaftlerin@groene-net.de

*Thema*

Das Arbeitsfeld Heimerziehung  
für junge Fachkräfte dauerhaft  
attraktiv gestalten  
Integration, Unterstützung und Begleitung von  
Fachkräften in der Berufseinstiegsphase durch  
Verbindung von Kompetenzentwicklung  
und organisationalem Wandel

*Jack Weber*

Der folgende Beitrag stellt das Konzept einer Qualifizierungsmaßnahme vor, die vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels in der Jugendhilfe die Attraktivität der sozialpädagogischen Arbeit in der Heimerziehung auf der organisationalen Ebene der Freien Träger der Jugendhilfe erhöhen soll. Die Maßnahme sieht dazu eine Verbindung von Personalentwicklung, Kompetenzerweiterung und Veränderungen in den Organisationen vor, und sie nimmt dabei einen bestimmten Lebensabschnitt, nämlich den Berufseinstieg, in den Fokus. Das Konzept knüpft u.a. an Ergebnisse der Fachgruppe „Forum Start“ der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen an (vgl. Forum Start 2019). Die Maßnahmen umfassen

- erstens eine pilotartig durchgeführte, unterstützende und begleitende Qualifizierungsreihe für junge Berufseinsteiger\*innen in der Heimerziehung, aus der
- zweitens systematisch **Bedarfe** zur Veränderung der beteiligten Organisationen aus Sicht der jungen Fachkräfte erhoben und organisational umgesetzt werden können und die
- drittens **wissenschaftlich begleitet** und evaluiert wird, um aus den Ergebnissen ein nachhaltiges Konzept der Einarbeitung und Begleitung von Berufseinsteiger\*innen in die stationären Erziehungshilfen zu konzipieren, das **über Fort- und Weiterbildung an die Träger von Hilfen zur Erziehung multipliziert werden kann**.

Ein Zusammenschluss von drei Trägern der Jugendhilfe in Hamburg plant die Umsetzung der Maßnahme ab Juli 2023. Die Träger kooperieren mit der HAW Hamburg<sup>2</sup>.

2 Beteiligte Träger sind Basis und Woge e.V., Caritas-im-Norden und Gangway e.V. Kooperationspartner an der HAW Hamburg ist der Autor.

Der Beitrag kennzeichnet zunächst in aller Kürze den drohenden Fachkräftemangel in der Heimerziehung als Ausgangslage, fasst dann Herausforderungen zusammen, die sich Anstellungsträgern stellen, wenn sie auf organisationaler Ebene Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel konzipieren wollen, und beschreibt abschließend das erarbeitete Konzept.

### **A. Ausgangslage – Deutlicher Fachkräftemangel in den stationären Hilfen zur Erziehung mit erheblichen Auswirkungen auf die Qualität der sozialen Hilfen für junge Menschen**

Schon 2011 warnt die AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe) vor einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel in den erzieherischen Hilfen<sup>3</sup> (AGJ 2011). Seitdem hat sich der Fachkräftebedarf insbesondere in den stationären Erziehungshilfen<sup>4</sup> durch eine erhebliche Ausweitung der Angebote weiter verschärft (vgl. u.a. AGJ 2020). Nach Tabelle 1 verzeichneten die stationären Erziehungshilfen im Zeitraum 2006 – 2018 einen Personalzuwachs um 75% und derzeit arbeiten ca. 109.000 Menschen in diesem Bereich (Tabelle 2020). Zugleich gibt es Schätzungen, die bis Mitte der 2020er Jahre von Verrentungen im Umfang von ca. 16.000 Fachkräften ausgehen. Diesem altersbedingten Ausscheiden stehen keine gestiegenen Ausbildungs-

3 Hilfen zur Erziehung nach den §§ 27 ff. Sozialgesetzbuch VIII. Die Hilfen zur Erziehung umfassen ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien mit Erziehungsschwierigkeiten und erschwerten Lebensbedingungen.

4 Gemeint sind hier die stationären Hilfen zur Erziehung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene nach dem Sozialgesetzbuch VIII, § 27 i.V.m. §§ 34, 35, bzw. 41, die allgemein als stationäre Erziehungshilfen oder Heimerziehung bezeichnet werden.

kapazitäten gegenüber, so dass die Schätzungen davon ausgehen, dass Mitte der 2020er Jahre diese 16.000 Fachkräfte in der stationären Erziehungshilfe fehlen werden (vgl. AGJ 2020). Außerdem steht der Bereich bei seinem Fachkräftebedarf in scharfer Konkurrenz zu den anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe, in denen sich ein ähnlich dringlicher Bedarf abzeichnet (vgl. BVKE, 2020).

Es ist also davon auszugehen, dass die stationären Erziehungshilfen in den nächsten Jahren einen erheblichen Fachkräftemangel erleiden werden. Das, so ist sich aktuell die Fachöffentlichkeit der Kinder- und Jugendhilfe einig, wird sich dramatisch auf die Qualität der sozialpädagogischen Hilfen für Kinder und Jugendliche, die unter erschwerten Bedingungen aufwachsen, auswirken (vgl. hierzu stellvertretend für viele AFET 2018).

### **B. Eine gesamtgesellschaftliche Strategie gegen den Fachkräftemangel in den stationären Erziehungshilfen**

Deshalb fordern die Fachverbände einheitlich eine entschiedene gesamtgesellschaftliche Strategie, um dem Fachkräftemangel in den Hilfen zur Erziehung zu begegnen, die in der Hauptsache eine Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsfeldes fokussieren sollte (vgl. hierzu u.a. AGJ 2020, BVKE 2020 oder AFET 2018). I. W. geht es dabei um Verbesserungen wie etwa eine angemessenere Bezahlung, bessere Arbeitsbedingungen (z. B. Personalschlüssel), Erhöhung der Ausbildungskapazitäten, Veränderung von Ausbildungsinhalten usw. Dabei sind aus Sicht der Verbände mehrere Akteure in je spezifischer Verantwortung: Jugendhilfepolitische Verantwortliche auf Bundes- und Landesebene,

Ausbildungsstätten, Tarifparteien, öffentliche Jugendhilfeträger sowie die Freien Träger der Jugendhilfe, die die Hilfen durchführen und somit in der Regel die Anstellungsträger der Fachkräfte sind.

Auf letztere fokussiert sich der folgende Antrag und stellt die Bindung und Gewinnung von jungen Fachkräften in den Mittelpunkt.

### **C. Welche Herausforderungen stellen sich Freien Trägern der Jugendhilfe, die auf organisationaler Ebene Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel in der Heimerziehung durchführen wollen**

Maßnahmen zur Mitarbeiter\*innenbindung und -gewinnung müssen mehrere Herausforderungen berücksichtigen:

1. Komplexe Anforderungen an Fachkräfte in den stationären Erziehungshilfen führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Burn-Out

Fuchs-Rechlin/Rauschenbach weisen auf die in den letzten Jahren gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter\*innen in der Kinder- und Jugendhilfe hin (vgl. 2019, 48). Vor allem für Fachkräfte in der Heimerziehung bzw. der stationären Jugendhilfe bedeutet die hohe psychosoziale Belastung ihrer Klientel, dass sie nicht selten z. B. besonders herausfordernden Verhaltensweisen und krisenhaften Verläufen ausgesetzt sind. Distanzloses und aggressives Verhalten, Regelbrüche und Grenzverletzungen sowie selbstverletzendes Verhalten, Suizidalität und ausgeprägter Rückzug können Hilflosigkeit, Überforderung und Ohnmacht bei den Helfern hervorrufen (vgl. Groen, Jörns-Presentati, Vetter & Strößner, 2017). So verweisen Kind/Schmid auf die erheblichen Auswirkungen auf die Fachkräfte in stationären Erziehungshilfen im Umgang mit der Zielgruppe, die von erhöhten Stressreaktionen

über Burn-Outs bis zu erheblichen gesundheitlichen und psychischen Schäden reichen (2018; vgl. auch Hähnle et al., 2020; Schmid & Kind, 2017; Poulsen 2012).

2. Fachkräfte in der Heimerziehung sind überwiegend jung – die Heimerziehung ist insofern ein Arbeitsfeld für Berufseinsteiger\*innen

Zur genaueren Bestimmung des Fachkräftebedarfs weist Tabel darauf hin, dass sich die Heimerziehung durch einen „relativ jungen Personalkorpus“ auszeichnet: 34% der Fachkräfte sind unter 30 Jahre (2020, 26). Insofern hat es das Arbeitsfeld in besonderem Umfang mit Berufseinsteiger\*innen zu tun und die Lebenssituation dieses Lebensabschnitts ist in besonderer Weise von Übergängen bestimmt: vom Studium in den Beruf; vom Status des/r Studierenden zum/r Arbeitnehmer\*in; ggf. der Übergang in eine familiäre Lebensform. Das stellt „das Arbeitsfeld mit Blick auf Wissenstransfer und Verbleib vor Herausforderungen“ (ebd.). Einerseits verweist das auf hohe Anforderungen in der Einarbeitung, denn es gilt die Konfrontation mit der beruflichen Realität – Praxisschock – adäquat und produktiv aufzufangen; andererseits verweist es auf Probleme des Verbleibs, weil Beschäftigte im Übergang in die Familienphase nicht mehr, oder nur noch reduziert für das Arbeitsfeld zur Verfügung stehen.

3. Drei von vier Fachkräften in den stationären Erziehungshilfen sind Frauen

Immer noch ist der Personalbestand in den stationären Erziehungshilfen durch einen hohen Anteil von Frauen bestimmt. Das könnte die o.g. Problematik zum Verbleib nach Beginn der Familienphase, in Abhängigkeit von dem

individuellen Modell der Partnerschaft, noch einmal verschärfen, stellt aber auch erhöhte Anforderungen an die Entwicklung und Erprobung familienfreundlicher Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle in der Heimerziehung. Die Entwicklung und Erprobung solcher Modelle wäre ein Beitrag, um damit auch gesellschaftlichen Anforderungen an Geschlechtergerechtigkeit gerechter zu werden.

**D. Konzept der Maßnahme: Heimerziehung für junge Fachkräfte dauerhaft attraktiv gestalten – Unterstützung und Begleitung von Fachkräften in der Berufseinstiegsphase** Insofern will die projektierte Maßnahme auf Trägerebene den Verbleib von jungen Fachkräften in der Heimerziehung im Feld verlängern, indem sie in ihrem Berufseinstieg vom Träger unterstützt und begleitet werden. Gleichzeitig sollen systematisch erhobene Erkenntnisse aus diesem begleitenden Prozess in Schritte einer an den Bedarfen der Berufseinsteiger\*innen orientierten Organisations- und Personalentwicklung umgesetzt werden.

Die Maßnahme umfasst:

1. Wissenstransfer für Berufseinsteiger\*innen durch eine Qualifikationsreihe Überwiegend sind in den Erziehungshilfen Sozialarbeiter\*innen tätig. Das Studium der Sozialen Arbeit ist generalistisch ausgerichtet und bildet für eine Vielzahl von Arbeitsfeldern aus. Sie folgt dabei dem didaktischen Prinzip exemplarischen Lernens. Es hängt insofern zu einem gewissen Teil von der individuellen Schwerpunktsetzung der Studierenden

ab, inwieweit die Ausbildung den Absolvent\*innen spezifische Inhalte vermittelt, die für die unterschiedlichen Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit relevant sind. Um Sicherheit in einem spezifischen Arbeitsfeld zu erlangen, brauchen Sozialarbeiter\*innen im Übergang in ein spezifisches Arbeitsfeld deshalb einen Fundus an Wissen über dessen besondere Bedingungen. Für die Heimerziehung bedeutet das, dass Sozialarbeiter\*innen im Berufseinstieg Wissen z.B. im **Jugendhilferecht, in den spezifischen Methoden der Heimerziehung, über die Bedingungen des Aufwachsens, über spezifische Diagnostik, spezifische Konfliktlagen in der Heimerziehung** usw. möglicherweise nicht präsent sind, weil im Studium von den Studierenden andere Schwerpunkte gesetzt wurden. Deshalb müssen entsprechende Inhalte nun vermittelt oder aufgefrischt werden.

Dabei sollten jedoch folgende auf Praxiswissen ausgerichtete Prinzipien leitend für die jeweilige didaktische Gestaltung der einzelnen Einheiten der Qualifizierungsmaßnahme sein:

- Jeweils am Gegenstand Anknüpfung an die praktischen Erfahrungen und Erlebnisse der Teilnehmer\*innen sowie
- Anknüpfung an ihre Lernbestände aus dem Studium.
- Thematisierung der Differenz von Studium und Praxiserfahrungen am jeweiligen Gegenstand.
- Reflexion des Transfers der Wissensbestände in die Praxis.
- Übungen zum Transfer der Wissensbestände in die Praxis.

Der pilotartige Durchgang beinhaltet dazu eine einjährige Qualifikation im Umfang von ca. fünf Stunden pro Monat.

Die Maßnahme sieht einen Durchgang mit 15-20 Teilnehmer\*innen vor.

**2. Erhebung der Perspektive der jungen Fachkräfte – wie sind deren Situation und Bedarfe** Keller kennzeichnet die Phase des Berufseinstiegs in die Heimerziehung als geprägt von „fachlichen und individuellen Irritationen“ (2019, 10) und verweist auf die Relevanz der individuellen Erfahrung dieser Irritationen für einen gelingenden Einstieg in die Praxis. Der Ansatz des Vorhabens ist deshalb nicht, i. S. einer Einbahnstraße Qualifikationsinhalte zu planen, die aus Sicht der Organisation relevant erscheinen. Vielmehr soll die Perspektive der Berufseinsteiger\*innen eingenommen werden, um deren Bedürfnisse und Bedarfe gezielt didaktisch berücksichtigen zu können. Insofern ist eine systematische Erhebung dieser Bedarfe in der Vorphase der Qualifikationsreihe notwendig (vgl. hierzu unten den Punkt „wissenschaftliche Begleitung“).

**3. Begleitung und Unterstützung durch kollegiale Beratung und Praxisreflexion in einer Peer-Gruppe** Neben dem Wissenstransfer bedarf es eines Raums, in dem die Berufseinsteiger\*innen Konflikte, Probleme und Schwierigkeiten ihres individuellen beruflichen Einstiegs thematisieren und reflektieren können. Hierzu bieten sich kollegiale Beratungsgruppen (vgl. Tietze 2003) an, in denen sie durch eine Peer-Gruppe regelmäßig angeleitet beraten werden. Thematisiert werden hier die Konfrontation mit der beruflichen Realität im Unterschied zu den theoretischen Diskursen im Rahmen des Studiums, aber auch individuelle Probleme i. H. auf Übergänge und Veränderungen in den persönlichen Lebenssituationen und deren Passung zu der eigenen beruflichen Situation

im Träger, sowie zu erwartende Konflikte im Umgang mit der problematischen Klientel. Auch das Thema Selbstfürsorge wird in der Begleitung eine prominente Rolle erhalten (vgl. Poulsen 2012).

Die kollegiale Beratung und Praxisreflexion soll begleitend zu der einjährigen Qualifikationsreihe ebenfalls über ein Jahr im Umfang von zwei Stunden pro Monat angeboten werden.

**4. Evaluation von Qualifikation und Praxisreflexion i. H. auf notwendige Veränderungen von pädagogischem Konzept, Organisation und Kultur des Trägers** Insgesamt sind über das Jahr verteilt je Durchlauf drei Veranstaltungen mit den Teilnehmer\*innen geplant, in denen systematisch evaluiert werden soll, ob sich aus deren Sicht Bedarfe i. H. auf die Veränderung von Konzeption und Organisation des Trägers ergeben haben. Der leitende Gedanke ist dabei, dass die Konfrontation der Berufseinsteiger\*innen mit der beruflichen und organisationalen Realität fruchtbare Potentiale für eine produktive Innovation von pädagogischem Konzept, Organisation und Kultur des Trägers beinhaltet, die so systematisch aufgegriffen werden können (vgl. hierzu Keller 2019 13f.).

Insbesondere soll hier erhoben werden, inwiefern sich Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle i. H. auf die spezifischen Lebenssituationen der Berufseinsteiger\*innen verändern sollten. Aber auch Kooperations- und Kommunikationsstrukturen in der Organisation sowie Hierarchien und Führungsstile können hier thematisiert werden. Außerdem eröffnen sich reflexive kritische Potenziale einer gewissen Außenperspek-

tive der Berufsanfänger\*innen auf den pädagogischen Alltag in den Einrichtungen.

**5. Wissenschaftliche Begleitung (Vorphase) und Evaluation** Um die Nachhaltigkeit der Maßnahme zu gewährleisten, wird die Konzeptionierung wissenschaftlich beraten und gestaltet. Hierzu werden kleinformale qualitativ-empirische Studien durchgeführt, um die Perspektive der Berufseinsteiger\*innen wissenschaftlich fundiert in das Konzept von Qualifikationsreihe und Praxisberatung einfließen zu lassen. Dazu sind im Vorwege eine Gruppendiskussion sowie drei Problemzentrierte Interviews geplant. Zielgruppe werden Berufseinsteiger\*innen sein. Zudem wird die wissenschaftliche Begleitung die Methoden der Evaluation entwickeln und den Transfer von Ergebnissen in die Organisationsentwicklung anleiten, begleiten und evaluieren.

Zum Abschluss des ersten Durchgangs werden Qualifikationsreihe und kollegiale Beratung ausgewertet. Hierzu ist ein entsprechendes empirisches Methodenrepertoire spezifisch zu entwickeln.

Nach Durchführung und Evaluation des Durchgangs liegt ein evidenzbasiertes Konzept der Begleitung und Unterstützung von Berufseinsteiger\*innen in die Heimerziehung vor, das dann in die Fachpraxis der Jugendhilfe transferiert und multipliziert und von anderen Trägern angewandt werden kann (vgl. hierzu auch unten Punkt E sowie Fußnote 5).

**E. Weiterführung, Verstärkung und Kommunikation der Ergebnisse** Mit dem pilotartigen Durchgang soll ein Konzept

für eine dauerhaft wirksame Unterstützung und Begleitung von Berufsanfänger\*innen, sowie die Erprobung von daraus resultierenden Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen für die Fachpraxis der Heimerziehung vorliegen. Die Ergebnisse werden publiziert und multipliziert. Die Maßnahme kann im Anschluss dauerhaft über Teilnahmebeiträge finanziert in der Fort- und Weiterbildung multipliziert werden. Mögliche Anbieter sind Fort- und Weiterbildungsträger, Weiterbildungsinstitute an Hochschulen oder auch Qualifizierungsnetzwerke von Trägern der Jugendhilfe. Sinnvoll wären hier sicherlich regionale Kooperationen zwischen Hochschulen und der Praxis.<sup>5</sup>

Gegenstand der Evaluation wird ebenfalls sein, inwieweit Bestandteile der Maßnahme sinnvoll in Weiterbildungs-Formate für weitere Zielgruppen in der Heimerziehung übersetzt werden können, etwa in Qualifikationen für Erzieher\*innen, die in der Heimerziehung arbeiten, oder auch für Fachkräfte, die quer in das Arbeitsfeld eingestiegen sind.

**F. Perspektiven** Da die Durchführung einer solchen pilotartigen Maßnahme die Ressourcen der beteiligten Träger überfordert, wird aktuell die Möglichkeit einer Teilförderung durch weitere Finanzierungsträger eruiert.

Arbeitsmarktpolitisch, fachlich und i. H. auf die Professionalisierung des Arbeitsfeldes wären die Effekte der Maßnahme äußerst sinnvoll. Ein gut begleiteter beruflicher Einstieg

ist Teil von Qualitätssicherung und -entwicklung. Irritationen von Berufsanfänger\*innen nicht als Störung oder zu überwindende Problemphase zu betrachten, sondern als wertvolle reflexive Außenperspektive auf den organisationalen und pädagogischen Alltag wäre ein unmittelbarer Beitrag zur Professionalisierung der Institution und des Arbeitsfeldes (Keller 2019).

Zu prüfen wären analoge Maßnahmen für den beruflichen Einstieg in ambulante Erziehungshilfen, aber auch für den Einstieg in andere Arbeitsfelder der Jugendhilfe (offen Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit, Familienbildung). Denkbar wären auch spezifische Unterstützungen für den Einstieg in die Arbeit mit speziellen Zielgruppen, etwa in der Intensivpädagogik.

Eine systematische Auswertung der Erfahrungen dieser Maßnahme könnte zudem Erkenntnisse für drängende Fragestellungen des Feldes vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels generieren. So stellt sich die Frage, wie Erzieher\*innen in ihrem Einstieg in die Heimerziehung gut begleitet und unterstützt werden können. Die gleiche Frage stellt sich i. H. auf Qualifizierungsbedarfe von Kolleg\*innen, die keine einschlägige Ausbildung haben, in das Feld aber quer eingestiegen sind, sowie für Kolleg\*innen, die ausländische Abschlüsse der Sozialen Arbeit/ Sozialpädagogik mitbringen.

Auch hier gilt es, konsequent die Perspektive der zu qualifizierenden Zielgruppen einzunehmen, um aus deren Lebens- und beruflicher Situation ihre je spezifischen Schwierigkeiten und Bedarfe zu erheben, und so situationsorientierte und damit zielgenaue Qualifizierungen zu entwickeln.

<sup>5</sup> An der HAW Hamburg wäre z. B. das Zentrum für Karriereplanung/Career-Service geeignet, eine solche Maßnahme im Übergang Studium – Beruf durchzuführen.

## Literatur

AFET Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. 2018: Zwischenruf – Ohne Fachkräfte keine qualifizierte Kinder- und Jugendhilfe! Quelle: <https://afet-ev.de/themenplattform/afet-zwischenruf-ohne-fachkraefte-keine-qualifizierte-kinder-und-jugendhilfe>

AGJ 2011: Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe – Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

AGJ 2020: Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

BVKE 2020: Expertise des Bundesverbandes katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen e.V. anlässlich der Anhörung des Antrages der Fraktion DIE LINKE „Mehr Fachkräfte für gute Kitas und eine starke Kinder- und Jugendhilfe“ 14. 9. 2020, Quelle: <https://www.bundes-tag.de/resource/blob/790762/0050c66f4d21e0157380f3c50587f046/19-13-96c-data.pdf>

Fendrich, S. et al. 2021: Monitor Hilfen zur Erziehung 2021, Hg. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ-Stat), Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund

Fachgruppe Forum Start (Hg.) Berufseinstieg Jugendhilfe – von Irritationen, Perspektiven und Haltungen, Eigenverlag IGFH, Frankfurt am Main

Fuchs-Rechlin, K.; Rauschenbach, T. 2019: 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, S. 44-55.

Groen, G., Jörns-Presentati, A., Vetter, A. & Strößner, H. 2017: Selbstverletzendes Verhalten an der Schwelle von Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. unsere jugend, 7/8,317-324.

Hähnle, S. et al. (2020): Der Einfluss von personalen Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit bei Fachkräften in der stationären Betreuung von belasteten Kindern und Jugendlichen. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 69(8):720-736.

Keller, S. (2019): Nichts zu lachen beim Berufseinstieg in die Kinder- und Jugendhilfe? Gedanken zum Nutzen von Irritationen für die Professionalisierung. In: Fachgruppe Forum Start (Hg.) Berufseinstieg Jugendhilfe – von Irritationen, Perspektiven und Haltungen, Eigenverlag IGFH, Frankfurt am Main, S. 10ff.

Poulsen, I. (2012): Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe, Springer VS, Wiesbaden

Schmid, M. & Kind, N. 2017: Folgen von Grenzverletzungen an sozialpädagogischen Fachkräften in stationären Settings. „Bekomme ein dickes Fell und bewahre dir ein empfindsames Herz“. unsere jugend 70(1):11.

Tabel, A. 2020: Empirische Standortbestimmung der Heimerziehung, Frankfurt am Main, IGFH-Eigenverlag Tietze, k.O. 2003: Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Hamburg



Jack Weber, Jg. 1963, Prof. Dr. phil., Sozialpädagoge, Sonderpädagoge, Diakon, 1984-2004 Tätigkeit in verschiedenen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe u.a. als Jugendhilfereferent des Diakonischen Werks Hamburg, Tätigkeit als Sonderschullehrer, 2007-11 Prof. für Erziehung und Bildung in der Kindheit an der Fachhochschule Kiel, seit 2011 Prof. für Sozialarbeitswissenschaft und Kinder- und Jugendhilfe an der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, HAW-Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsformen der Kinder- und Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung, Bildungstheorie, Methodenlehre, Modernisierung öffentlicher Steuerung der Jugendhilfe. [jack.weber@haw-hamburg.de](mailto:jack.weber@haw-hamburg.de)

## Kapitel 3 Arbeitsbedingungen

„Es war in allen KiTas zu wenig Personal, die Krankheitsrate war bei allen nicht mit eingeplant und die Kinder wurden aufgenommen, ob wir das schaffen können oder nicht, war der Leitung egal.“

„Das Team stellt regelmäßig für sich fest, dass durch die herrschenden Arbeitsbedingungen und den deutlichen Mehraufwand die Qualität der bisherigen pädagogischen Arbeit in manchen Bereichen durchaus darunter leidet.“

Zitat Studierender aus einem Werkstattbericht

Arbeitsbedingungen in der Kinder-  
Jugendhilfe  
Maßstab für die Attraktivität des Arbeitsfeldes

Für die Frage, wie attraktiv ein Beruf ist, also ob er von Menschen, die Arbeit suchen, gewählt wird oder nicht, ist der entscheidende Maßstab, wie seine Arbeitsbedingungen sind. Hierzu gehören wesentlich naturgemäß die Bezahlung, aber auch Arbeitszeiten und -modelle sowie Arbeitsdichte und -belastungen. Die Arbeitsbedingungen in der Jugendhilfe werden durch den Finanzrahmen bestimmt, der in sozial-, jugendhilfe- und haushaltspolitischen Auseinandersetzungen von den entsprechenden politischen Institutionen festgelegt wird, und der in den letzten Jahren zunehmend unter Spardruck gestanden hat.

Für die Zukunft der Kinder- und Jugendhilfe wird entscheidend sein, inwieweit es gelingt, Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass das Arbeitsfeld im Vergleich zu anderen Arbeitsbereichen für Arbeitnehmer\*innen dauerhaft attraktiv ist.

Lea Degener und Matthias Weser betrachten diese Frage aus einer dezidiert gewerkschaftlichen Perspektive. In ihrem Beitrag vertreten sie nachvollziehbar die These, dass eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Jugendhilfe eine gewerkschaftliche Organisation unterstellt und zeigen Perspektiven auf, wie das gelingen könnte.

Es folgt ein Werkstattbericht Studierender zu dem Thema, in dem zunächst zwei Studierende eindrücklich über ihre Erfahrungen mit problematischen Arbeitsbedingungen im Praktikum berichten. In der Reflektion ihrer Mitarbeit in den Workshops zu gewerkschaftlicher Organisation und zur Selbstfürsorge in der traumapädagogischen Arbeit entwickelt die Werkstattgruppe dann Überlegungen zur Verbesserung.

Sabine Kümmerle berichtet abschließend in diesem Kapitel über die Arbeit in ihrem Workshop, in dem sie sich gemeinsam mit den Teilnehmer\*innen gefragt hat, was passieren müsste, „damit wieder alle gerne in der Jugendhilfe arbeiten?“ Wie eine Jugendhilfe also aussehen müsste, die allen Beteiligten – Kindern, Jugendlichen, Familien und Mitarbeiter\*innen - Spaß macht. Dafür wurde in dem Workshop die Jugendhilfe vom „Kopf auf die Füße gestellt“.

*Thema*

„Sozial ist, wenn man's trotzdem  
macht?“  
Gewerkschaftliche Handlungsansätze zur  
Verbesserung der Arbeitsbedingungen  
von Fachkräften Sozialer Arbeit

*Lea Degener / Matthias Weser*

## Schlechte Arbeitsbedingungen sind kein Adelsprädikat

Zeugt es von einer besonders sozialen Persönlichkeit, vergleichsweise geringen Lohn, wenig Anerkennung und hohe Arbeitsbelastung in Kauf zu nehmen, um eine ehrenwerte Arbeit zu verrichten? Der für diesen Artikel titelgebende Slogan entstammt als gedruckter Aufkleber einer kleinen Öffentlichkeitskampagne durch einen freien Träger vor einigen Jahren und sollte ironiefrei auf mehr positive Würdigung für psychosoziale Fachkräfte zielen, die diese Arbeit trotz allem verrichten. Wir meinen: Schlechte Arbeitsbedingungen sind weder Adelsprädikat noch Ausweis moralischer Überlegenheit, sondern in erster Linie ... schlechte Arbeitsbedingungen. Einen sozialen Mehrwert zu erzielen, sollte nicht per se auf eigenem Verzicht gründen müssen, weswegen dieser Slogan von uns nur als ironisch gebrochene Zuspitzung von zu ändernden Verhältnissen gebraucht werden kann.

**Wer wir sind** Hinter diesem „Wir“ verbirgt sich ein Zusammenschluss von Menschen, die in Hamburg bei der Gewerkschaft ver.di organisiert sind, bzw. arbeiten und als (angehende) Fachkräfte in der Sozialen Arbeit tätig sind. Wir verstehen uns als offene Runde, weswegen sich am Ende des Artikels auch ein Hinweis zur Kontaktaufnahme findet. Unser Ziel ist es, Lohnarbeitsbedingungen und Fachlichkeit in einem Zusammenhang zu denken und zum Positiven zu verändern. Wir wehren uns damit auch gegen gesellschaftliche Kräfteverhältnisse, die sozialen Dienstleistungen (und denen die sie nutzen) nur einen nachrangigen Wert zuschreiben.

Denn: „Solange unhaltbare Zustände in der Praxis hingenommen werden – egal ob voller Begeisterung oder mit dem offenen Messer in der Tasche – wird für die neoliberalen Akteure der Eindruck entstehen, dass die Praxis mit ihren Zielen und Methoden übereinstimmt“ (Seite 2021).

**Was in diesem Artikel beschrieben wird** Wir nutzen diesen Artikel als Möglichkeit, eine (gewerkschaftliche) Positionierung im Hinblick auf die gegenwärtigen Arbeitsverhältnisse der Sozialen Arbeit vorzunehmen. Zunächst folgt eine Beschreibung der spezifischen Ausgangslage, unter denen Fachkräfte der Sozialen Arbeit, bzw. spezifisch der Jugendhilfe in Hamburg arbeiten. Die Schlagworte hierfür sind Fachkräftemangel und Ökonomisierung, die etwas näher ausgeführt werden sollen. Es wird auf den Zusammenhang dieser Bedingungen mit der Qualität von Fachlichkeit hingewiesen. Anschließend wird noch ein Konzept (gewerkschaftlicher) Organisierung in der Sozialen Arbeit präsentiert.

Die beteiligten Personen und die bisherigen bzw. geplanten Aktivitäten werden im zweiten Teil des Artikels noch genauer vorgestellt, außerdem reflektieren wir dort Ergebnisse von diesem (und anderen) Workshops und Austauschrunden mit Studierenden und Fachkräften. Da wir uns als offene Runde verstehen, schließt der Artikel mit einer Einladung, mit uns gemeinsam am Thema weiterzuarbeiten.

## Problemaufriss – Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit

Die von Jack Weber am Beispiel der Hamburger Kinder und Jugendhilfe verdeutlichten sozialpolitischen Widersprüchlichkeiten der gegenwärtigen Verhältnisse (s. Beitrag in diesem Heft) lassen sich weitgehend für die Handlungsfelder Sozialer Arbeit insgesamt verallgemeinern: Einem quantitativ steigenden Bedarf an sozialen Hilfen und entsprechend ausgebildeten Fachkräften steht eine auf Einsparung gerichtete Sozialpolitik entgegen, die zu einem (qualitativen) Abbau von Leistungen und Arbeitsbedingungen führt, die von zunehmender Verdichtung, Personalknappheit und Ungewissheit gekennzeichnet sind.

Aus der Nachfrage nach Fachpersonal resultieren demnach nicht automatisch bessere Arbeitsbedingungen. Das scheint einem Marktgesetz der freien Wirtschaft zu widersprechen, wonach bei einem knappen Angebot und einer hohen Nachfrage mit einer Preissteigerung (in diesem Fall bessere Arbeitsbedingungen für die Fachkräfte) zu rechnen ist. Da in der Sozialen Arbeit aber – rein ökonomisch gesehen – kaum (finanzielle) Werte geschöpft werden, muss diese betriebswirtschaftlich gesehen ein Niedriglohnsektor bleiben, der nicht mehr kosten darf als nötig (vgl. Soiland 2017). Nach dieser Logik liegt die gesellschaftliche Aufgabe Sozialer Arbeit primär in der Reproduktion von Arbeitskraft. Auch wenn dies nicht dem Berufsethos der meisten Fachkräfte entsprechen wird, ist diese Art von Analyse notwendig, um die Kräfteverhältnisse zu verstehen, unter denen Fachkräfte Sozialer Arbeit ihren jeweiligen sozialstaatlichen Auftrag realisieren sollen. Dieser als Ökonomisie-

rung der Sozialen Arbeit geführte Diskurs hilft zu verstehen, warum die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen untrennbar mit der Chance verbunden sind, eine hohe Fachlichkeit (nicht) realisieren zu können (vgl. Seithe 2012). Sich für Bedingungen einzusetzen, die fachlichen Standards gerecht werden, ist somit „nicht nur ein berufspolitischer, sondern ebenso ein sozialpolitischer Widerstands-Akt.“ (Seithe 2021)

**Die vielfältigen Ansprüche an Fachlichkeit und Ökonomisierung** Die Auswirkungen der Ökonomisierung spüren Fachkräfte täglich, sie allein für eine Veränderung dieser Verhältnisse in die Verantwortung zu nehmen, greift allerdings zu kurz: Soziale Arbeit von ihrem Charakter als Lohnarbeit zu begreifen ist kein zentrales Thema in professionstheoretischen Diskursen (Eichinger 2017, 51f.), die geprägt sind von idealistischen Werten sowie der Fokussierung auf die Lebenslage der Klient\*innen, die im direkten Vergleich meist (noch) schlechter dran sind, als man selbst. Es ist eine komplexe Tätigkeit, die schon von Studierenden ihres Fachbereiches erwartet, professionelle Identität zu entwickeln (Harmsen 2014). Ohne Ergebnisse sicher garantieren zu können, sollen andere Menschen dabei unterstützt werden, einen durch Krisen gekennzeichneten Alltag zu bewältigen. Eine durch Fachkräftemangel, Krankenstand und Unterfinanzierung ausgedünnte Personaldecke macht es schwer, sich auf etwas anderes als die Erledigung der Kernaufgaben zu konzentrieren, sich Gelegenheiten zu Austausch und Organisation zu verschaffen.

**(Kollektive) Organisation von Fachkräften Sozialer Arbeit** Das (im Vergleich zu anderen akademischen Tätigkeiten) niedrige Gehalt gehört fast schon zur Berufsfolklore: Studien nach sind zwei Drittel der in der Sozialen Arbeit Beschäftigten nicht oder nur im geringen Maß mit ihrem Gehalt zufrieden, wovon wiederum drei Viertel zumindest eher stark belastet sind (Eichinger 2017, 45) Konsens über die Notwendigkeit von (tariflichen und fachpolitischen) Verbesserungen besteht offenbar unter Beschäftigten. Gleichzeitig scheint es an kollektiven Strategien zu fehlen, wie diese erreicht, statt nur verlangt werden können. Eichinger entlarvt das Mantra von der niedrigen gesellschaftlichen Organisation innerhalb der Sozialen Arbeit gleichwohl als „Mythos“, die in der Realität vergleichsweise „leicht überdurchschnittlich“ sei und letztlich nur kontraproduktiv auf die Mobilisierung von Arbeitskämpfen wirke (Eichinger 2017, 48). Trotzdem gelingt eine flächendeckende Mobilisierung nur schwer, gerade im Vergleich zu anderen Berufsgruppen. Eine mögliche Erklärung liegt in der Heterogenität der Handlungsfelder in der Sozialen Arbeit, die jeweils unterschiedliche historische, sozialpolitische und fachliche Besonderheiten aufweisen (Neubert 2017). Identifikationen und Solidaritätseffekte beziehen sich so möglicherweise eher auf einzelne Handlungsfelder (bspw. die Offene Kinder- und Jugendhilfe) als den gesamten Tätigkeitsbereich (die Soziale Arbeit). Auch das Lohnniveau unterscheidet sich in den einzelnen Praxisfeldern teilweise erheblich (Groth et al. 2017).

**Gewerkschaftliche Organisation** Als nicht neue, aber altbewährte Methode zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen bietet sich eine gewerkschaftliche Organisation an, die ihre Relevanz aber immer wieder aufs Neue nachweisen muss. So konstatiert Scherr (2019), dass solidarische Interessenvertretung zunehmend anlassbezogen und zeitlich begrenzt stattfindet, ohne dass Menschen sich über lange Zeiträume an Organisationen binden. Die abnehmende Eingebundenheit von Menschen in Formen institutionalisierter Organisation generell, sei es in Sportvereinen, Parteien oder Kulturvereinen, ist etwas, das uns in den letzten Jahren besonders bei (jüngeren) Studierenden auf Nachfrage in Workshops immer wieder bestätigt wurde: Vielen verfügen über keine einzige feste Mitgliedschaft in irgendeiner Organisation (außer ihrer Hochschule). Die Aus- und Nachwirkungen der Covid 19-Maßnahmen dürften diese von uns wahrgenommene Tendenz verschärft haben (zur diesbezüglichen Reduktion von Lebensfeldern vgl. Dolsdorf und Weser 2021). So soll zunächst mithilfe eines exemplarischen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses verdeutlicht werden, warum es sinnvoll ist, sich gewerkschaftlich zu organisieren.

**Ein (exemplarisches) Selbstverständnis von gewerkschaftlicher Organisation** Gegen Vereinzelung, Individualisierung und Konkurrenz hilft das Organisieren und Vernetzen: In Solidarität gemeinsam widerständiges Handeln üben und entwickeln - dafür organisieren sich viele Beschäf-

tigte in der Sozialen Arbeit in der Gewerkschaft ver.di in der Fachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit. In ihrem Selbstverständnis schreiben die Aktiven:

*„Uns eint die Idee von einer guten Arbeitswelt in der Sozialen Arbeit und Sozialer Arbeit, die ihren Adressat\*innen gerecht wird. Wir wissen, dass nicht jede\*r von uns allein etwas bewirken kann. Wir stehen daher zusammen ein für unsere Professionen, für eine gute Soziale Arbeit, für unsere Adressat\*innen und damit für die gesamte Gesellschaft. Als Beschäftigte in der Sozialen Arbeit und Gewerkschafter\*innen in ver.di positionieren wir uns gemeinsam zur Tarifpolitik, zur Bundes- und Landesgesetzgebung für die Soziale Arbeit, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Wir mischen uns ein – direkt an unseren Arbeitsplätzen, in den Betrieben, in den Ausbildungsstätten sowie in der Kommunal-, Landes-, Bundes- und Europapolitik.“* (ver.di Fachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit)

Dabei geht es um den Anspruch, gute professionelle Arbeit leisten zu können, ohne dabei sich selbst aufgeben zu müssen oder krank zu werden. Gute Arbeit in der Sozialen Arbeit lässt sich nur dann gewährleisten, wenn die Bedingungen an den Arbeitsplätzen so gestaltet sind, dass sie den Ansprüchen und Rechten der Adressat\*innen gerecht werden können. Gleichzeitig kennen die Beschäftigten es zur Genüge: An Schwierigkeiten und Problemen werden oft sie selbst verantwortlich gemacht und nicht die unzureichenden Rahmen- und Arbeitsbedingungen. Dr. Elke Alsago ist Leiterin der Bundesfachgruppe und Referentin für Fach- und Berufspolitik der Sozialen Arbeit in ver.di. Für sie ist klar, dass es keine Professionalität ohne Einmischung geben kann:

„Wichtig ist uns dabei, unsere ethischen und (sozial-) pädagogischen Prinzipien herauszustellen und damit unsere Ansprüche an gute Soziale Arbeit zu begründen. Da wir wissen, dass aufgrund der Rahmenbedingungen diese Ansprüche oft nicht einlösbar sind“ schreibt Elke Alsago zusammen mit der ehrenamtlichen Vorsitzenden der Bundesfachgruppe, Martina Meyer (Meyer und Elsago 2022). Dafür ist es wichtig, auf die eigene Fachlichkeit zu beharren, die unzureichenden Arbeitsbedingungen zu thematisieren, sich nicht spalten zu lassen und in Bündnissen wie Gewerkschaften gemeinsam tarif-, betriebs- und fachpolitisch aktiv zu werden.

**Ein konkreter Handlungsansatz in Hamburg** Wie lässt sich diese Haltung praktisch umsetzen? Wir wollen abschließend einen konkreten Handlungsansatz skizzieren, mit dem wir in Hamburg begonnen haben, spezifisch innerhalb der Sozialen Arbeit Strukturen kollektiver Organisierung zu stärken und weiter aufzubauen. Angesichts der hohen Nachfrage nach Fachkräften sehen wir die Arbeitnehmer\*innen grundsätzlich in einer guten Verhandlungsposition. Organisierung ist allerdings nichts, was von alleine geschieht. Es braucht Kenntnisse der Strukturen vor Ort und Gelegenheiten, diese zu realisieren. Wir versuchen daher, Aktivitäten zu bündeln und aus vormaligem individuellem Engagement ein Netzwerk aufzubauen. Wir richten uns dabei insbesondere an Studierende, weil diese zum einen über Ausbildungskontexte leichter adressierbar sind als Berufstätige, zum

anderen sehen wir hier ein großes Potential, schon zu Beginn der beruflichen Tätigkeit für kollektive Handlungsansätze sensibilisieren zu können. Es geht uns nicht um einseitige Belehrung, sondern Austausch und gemeinsames solidarisches Handeln, weswegen die angesprochenen Menschen perspektivisch idealerweise selbst zu Multiplikator\*innen werden. Über Angebote im Rahmen von Studium und Fachveranstaltungen sollen also auch persönliche Beziehungen hergestellt werden.

### **Was wir bisher unternommen haben**

Zur Veranschaulichung unserer Aktivität folgt ein kurzer Überblick über Aktivitäten in der Vergangenheit, der auch einen Einblick gibt, wer hinter dem diffusen ‚wir‘ steht, von dem bisher die Rede war. Dennis Dringelburg (Gewerkschaftssekretär bei ver.di Hamburg) und David Kachel (Geschäftsführer ver.di Jugend Hamburg und Sozialarbeiter) haben im Rahmen von Seminarbesuchen und Fachveranstaltungen die Studierenden und Lehrenden über Gewerkschaft und Tarifpolitik informiert und Netzwerke aufgebaut. Dabei soll auch immer wieder Gelegenheit für die Reflexion der eigenen Position und Anliegen der Teilnehmenden möglich sein. Diese Austauschräume zu schaffen, ist auch Anliegen von Henriette Neubert und Matthias Weser, die in den letzten Jahren über Workshops, gemeinsame Analyse von Stellenanzeigen oder Podiumsdiskussionen versucht haben, Studierende sowohl für die (kollektiven) Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsbedingungen als auch ihre Rechte als Arbeitnehmer\*innen zu sensibilisieren. Diese Auseinandersetzung findet für uns immer auch an der

Wechselseitigkeit von Arbeitsbedingungen und Fachlichkeit statt, wie sich beispielsweise an der Tätigkeit von Lea Degener zeigt, die als Gewerkschaftspolitische Assistentin bei ver.di Hamburg arbeitet und gleichzeitig über den Arbeitskreis Kritische Soziale Arbeit in Hamburg, als Redaktionsassistentin der Zeitschrift Widersprüche sowie als Teil des Bündnisses gegen Geschlossene Unterbringung den Fachdiskurs mitgestaltet.

**Der Workshop im Rahmen der Fachtagung** Der von David Kachel und Matthias Weser im Rahmen des diesjährigen Kinder- und Jugendhilfefachtagung angebotene Workshop ist von der Inhaltsbeschreibung repräsentativ für viele Angebote die wir bisher gemacht haben: „Wie wir unserer Fachlichkeit in der Praxis folgen können, ist stark von den Rahmenbedingungen unserer Arbeitsverhältnisse beeinflusst. In dem Workshop wollen wir diskutieren und zusammentragen, was gute Bedingungen ausmachen und was diesen entgegensteht. Dabei wollen wir über Handlungsmöglichkeiten ins Gespräch kommen: Wie können wir Veränderungen in die eigene Hand nehmen?“

Die Zusammensetzung der Workshopgruppe reichte von Studierenden, über Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe zu auf Ebene der Geschäftsführung verantwortlichen Personen. Dieser statusgruppenübergreifende Austausch wurde von den Teilnehmer\*innen als gewinnbringend erlebt und ermöglichte, das Thema Arbeitsbedingungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Was genau gute Arbeitsbedingungen ausmacht, gilt es dabei immer wieder zu verhandeln. Regelhafte Su-

pervision gehört aus Sicht der Teilnehmenden auf jeden Fall dazu, sowohl zur Entlastung der Arbeitnehmer\*innen als auch zur Gewähr der Fachlichkeit ihrer Arbeit. Als besonders belastend wird im Berufsalltag der hohe Krankenstand erlebt, den die übrig gebliebenen Kolleg\*innen auffangen müssen. Es wird als Aufgabe der Führungspersonen erlebt, einen Rahmen zu schaffen, der das Wohl der Mitarbeiter\*innen sichert und ihnen erlaubt, hohe Fachlichkeit zu realisieren. Auch bei Fachkräften verbleibt eine Verantwortung für ihre Situation, z. B. Missstände offen und veränderungsorientiert anzusprechen, indem Beschwerdesysteme genutzt, Mitarbeiter\*innengespräche eingefordert und die Mitbestimmungsgremien wie Betriebsräte/Personalräte/Mitarbeiter\*innenvertretungen eingebunden werden. Eine Klage um der Klage willen wird im Workshop als nicht zielführend abgelehnt. Die im Workshop anwesenden Leitungskräfte verdeutlichen einen Zwiespalt, in dem eine auf Partizipation ausgerichtete Arbeitskultur auch zur zusätzlichen Belastung für Mitarbeitende werden kann, die durch ihre Kernaufgaben schon ausgelastet sind. Dieser kurze Einblick zeigt: Es geht nicht nur um Geld alleine – die Definition guter Arbeitsbedingungen ist komplexer und berührt alle Hierarchieebenen der Sozialen Arbeit.

**Was wir in Zukunft tun wollen** Resonanzräume schaffen, in denen Menschen sich über ihre Situation austauschen können und erste Impulse für gemeinsames Handeln geschaffen werden – das bleibt für uns der erste Schritt für jegliche Veränderung. Das Ziel ist, für Fachkräfte Arbeitsbedin-

gungen zu schaffen, die langfristig attraktiv sind und gute Arbeit ermöglichen. Das setzt gesellschaftliche Anerkennung für die Soziale Arbeit insgesamt voraus, aber auch Beschäftigte, die ihre Rechte kennen und sich selbstbewusst für Verbesserungen einsetzen. Professionalität findet dabei immer in einem Rahmen von Lohnarbeit statt – nicht andersherum (Eichinger 2017, S. 53). Uns ist bewusst, dass es zur Verbesserung von Zuständen manchmal einen langen Atem braucht, aber: „Selbst wenn die Erfolge klein bleiben und viel Geduld notwendig ist – wer die bestehenden Verhältnisse kritisch sieht und dennoch resigniert und sich anpasst, der tut sich keinen Gefallen. Denn genau das ist der beste Einstieg zum Burnout. Es lebt sich besser mit einem geraden Rücken und dem Bewusstsein, nicht geschwiegen zu haben.“ (Seithe 2021)

**Mitmachen** Wer in der Sozialen Arbeit in Hamburg beschäftigt ist und Lust hat, mit uns gemeinsam am Thema weiterzudenken und -arbeiten: Der Fachvorstand Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit bei ver.di ist ein Ort, in dem wir uns als Beschäftigte und Akteur\*innen in der Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe treffen und engagieren. Hier können wir uns austauschen und von unseren unterschiedlichen Erfahrungen lernen. Mit Aktionen und Veranstaltungen werden wir zusammen tätig und mischen uns ein. Auch Tarifauseinandersetzungen sind Bestandteil unserer Arbeit. Unsere Solidarität stärkt und hilft uns in den Auseinandersetzungen.

**Meldet euch bei:**

Lea Degener – ver.di Hamburg - Fachbereich B  
040 890 615 567  
lealena.degener@verdi.de

## Literatur

Dolsdorf, Sebastian; Weser, Matthias (2021): Schulschließung und Home-schooling als neue Realität für Soziale Arbeit an Schulen – Verschärfung sozialer Ungleichheit und Krise der Handlungsmethodik. In: Ronald Lutz, Jan Steinhaußen und Johannes Kniffki (Hg.): Covid-19 – Zumutungen an die Soziale Arbeit. Praxisfelder, Herausforderungen und Perspektiven. Weinheim: Beltz, S. 262-277.

Eichinger, Ulrike (2017): Möglichkeitsräume von kollektiver Selbstorganisation in Sozialer (Lohn-)Arbeit: Voraussetzungen der Organisation der Interessenvertretung in „eigener Sache“. In: Widersprüche – Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 37 (145), S. 45-58.

Groth, Ulf; Heymann, Carmen; Boettner, Johannes (2017): Verdienen Sie, was sie verdienen (sollten)? Auswertung einer onlinegestützten Erhebung der Verdienstsituation von Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagog/innen im Sommer 2017. Forschungsbereich. Hochschule Neubrandenburg, Neubrandenburg. Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung.

Harmsen, Thomas (2014): Professionelle Identität im Bachelorstudium Soziale Arbeit. Konstruktionsprinzipien, Aneignungsformen und hochschuldidaktische Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection, 4).

Meyer, Martina; Elsgo, Elke (2022): Soziale Arbeit in ver.di. Selbstverständnis. 1. Aufl., zuletzt geprüft am 01.02.2023.

Neubert, Henriette (2017): Spannungsfelder der Organisation in der Sozialen Arbeit. In: Widersprüche – Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 37 (145), S. 31-44.

Scherr, Albert (2019): Solidarität: eine veraltete Formel oder ein immer noch aktuelles Grundprinzip emanzipatorischer Praxis? In: Widersprüche – Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 39 (151), S. 9-18.

Seithe, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2., durchges. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (SpringerLink Bücher).

Seithe, Mechthild (2021): Widerstand der Sozialen Arbeit gegen ihre Neoliberalisierung – nötig? möglich? sinnvoll? meinglashaus.de (Online-Blog). Online verfügbar unter <http://meinglashaus.de/wp-content/uploads/2021/04/Widerstand-der-Sozialen-Arbeit.pdf>, zuletzt geprüft am 01.02.2023.

Soiland, Tove (2017): Die Warenförmigkeit von Care – ein Emanzipationsangebot? Oder: Vom heimlichen Charme der Betriebsökonomie. In: Widersprüche – Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich 37 (145), S. 13-30.

ver.di Fachgruppe Erziehung, Bildung und Soziale Arbeit: Über uns. ver.di. Online verfügbar unter <https://sozialarbeit.verdi.de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 01.02.2023.



Degener, Lea, Jg. 1988, aktiv im Arbeitskreis Kritische Soziale Arbeit & Aktionsbündnis gegen geschlossene Unterbringung, Gewerkschaftspolitische Assistentin bei ver.di Hamburg/ Fachbereich B.



Weser, Matthias, Jg. 1987, Sozialarbeiter/-pädagog (Master of Social Work) in Hamburg, Doktorand, berufspraktische Tätigkeit in Suchthilfe und -beratung, Lehrbeauftragter EH Hamburg/ HAW Hamburg, Veröffentlichungen zu kritischer und menschenrechtsorientierter Sozialer Arbeit, ver.di Mitglied.

*Thema*

# Werkstattbericht Arbeitsbedingungen

*Lea Eichler / Katharina Kullick / Helena Körber / Fenja Ellwitz / Jan  
Neuhaus / Alice Samoske / Immo Kutz / Henning Schneider*

**Einleitung** In der Werkstatt Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe haben wir uns zunächst damit befasst, was für uns wichtige Parameter guter Arbeitsbedingungen sind. Neben einer fairen Entlohnung, der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ergaben sich auch weniger offensichtliche Bedarfe, wie der Wunsch nach Anerkennung, einem angenehmen Arbeitsklima innerhalb des Teams und einer guten Kommunikation von Seiten der Leitung.

Mit diesen ersten Eindrücken haben wir uns an die Recherche gemacht und Informationen aus Fachmagazinen, wissenschaftlichen Texten, Tagespresse, Social Media, Websites von Gewerkschaften und Kolleg\*innen sowie eigene Erfahrungen aus der Jugendhilfe gesammelt. Das gesamte Material wurde zusammengetragen, diskutiert und ausgewertet und diente als Basis für die Entwicklung von Fragen an die zu besuchenden Workshops.

**Arbeitsbedingungen und eigene Erfahrungen** Zunächst einmal zu meiner Person: ich bin 33 Jahre alt und habe vor dem Studium eine Erzieherausbildung absolviert. Außerdem bin ich mit dem Grad von 70% aufgrund einer Augenerkrankung schwerbehindert. In meinem beruflichen Leben in der Kinder- und Jugendhilfe habe ich bisher in drei Kindertagesstätten gearbeitet. In allen dreien waren die Arbeitsbedingungen ähnlich schlecht, für mich als Schwerbehinderten noch schlechter. Es wirkte so – und bei meiner letzten KiTa wurde es mir bestätigt –, dass es aufgrund der Schwerbehinderung eher darum ging, das Geld zur Förderung ein-

zustreichen, als mir einen guten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Es war in allen KiTas zu wenig Personal, die Krankheitsrate war bei allen nicht mit eingeplant und die Kinder wurden aufgenommen, ob wir das schaffen können oder nicht, war der Leitung egal. In meinem Fall war es so, dass ich offen mit meiner Schwerbehinderung umgegangen bin, das heißt, dass ich es direkt im Vorstellungsgespräch angesprochen und auch alle Kolleg\*innen und neu dazu kommende immer direkt informiert habe. Außerdem sagte ich, dass ich nicht mit einer ganzen Gruppe draußen allein sein kann, da ich das aufgrund meiner Augenerkrankung nicht überblicken kann. Hier wurde mir versichert, dass dies nicht passiert und doch war es Alltag, was mich einem enormen Stress aussetzte, da in mir die Sorge bestand, dass et-was passieren könnte. Auch mehrere Hilferufe und Bitten wurden immer abgetan, sodass ich irgendwann anfang mich zu weigern, als erster rauszugehen mit einem Teil der Gruppe, woraufhin mir mit Abmahnung gedroht wurde. Das Problem ist auf jeden Fall auf den Personalmangel und die schlecht geschulten Leitungen zurückzuführen, aber auch gerade im Umgang mit Menschen mit Behinderung wird in dem Bereich (KiTa) bisher wenig Wert auf eine angemessene Unterstützung gelegt.

In meinem Praktikum, während der Erzieher Ausbildung in der stationären Hilfe zur Erziehung nach § 34 SGB VIII, waren die Arbeitsbedingungen um einiges besser, wenn sich hier auch hauptsächlich mit studentischen Hilfskräften über Wasser gehal-

ten wurde. Hier wurde meine Augenerkrankung ernst genommen und ich wurde immer gut unterstützt, sodass ich es hier deutlich angenehmer empfand zu arbeiten. Allerdings herrscht auch hier ein extremer Personalmangel, gerade an Fachkräften, was auch in meinem Praktikum ersichtlich wurde, denn es waren nur zwei Sozialpädagogen und ein Erzieher vor Ort, die anderen Mitarbeiter\*innen waren Quereinsteiger:innen.

**Erfahrungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe** Aktuell arbeite ich in einer vollstationären Mutter-/Vater-Kind Wohngruppe. Das Team besteht planmäßig aus einer Leitung, zwei Erzieher\*innen und zwei Sozialpädagog\*innen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist die Einrichtung seit acht Monaten ohne Leitungskraft und auch im weiteren Team ist seit einigen Monaten eine Erzieher\*innenstelle vakant. Auch in den anderen Stellen kommt es in den vergangenen Monaten zu einem regelmäßigen Personalwechsel. Durch die Arbeit ohne Leitungskraft kommt es zu einem erheblich höheren Verwaltungsaufwand der Fachkräfte, was dazu führt, dass die für Pädagogik bezahlte Arbeitszeit im erheblichen Ausmaß für Verwaltungsaufgaben verwendet werden muss. Dies führt darüber hinaus zum stetigen Aufbau von Überstunden, da der pädagogische Bedarf der Klient\*innen über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus erledigt werden muss. Die entstandenen Überstunden können meist nicht zeitnah „abgebummelt“ werden, da durch die Unterbesetzung und die regelmäßig vorkommenden Krankheitsfälle kein stabiler Dienstplan besteht. Dies bedeutet für die Mitarbeitenden,

dass sie häufig spontan einspringen müssen, Mehrarbeitsstunden leisten müssen und daher überlastet sind. Das Team entschied sich deshalb, eine Überlastungsanzeige bei der Bereichsleitung zu stellen, welche dazu führte, dass in einer Wohnung/ein freier Platz unbesetzt bleiben darf, um die Mitarbeitenden zu entlasten. Das Team trägt eine sehr hohe Verantwortung sowohl im administrativen als auch im pädagogischen Bereich, welche sie meist nur unter sich selbst „aufteilen“ können und aktuell, durch einen Bereichsleitungswechsel, wenig Unterstützung vom Träger erhält. Das Team stellt regelmäßig für sich fest, dass durch die herrschenden Arbeitsbedingungen und den deutlichen Mehraufwand die Qualität der bisherigen pädagogischen Arbeit in manchen Bereichen durchaus darunter leidet. Auch das Nachtteam, in dem ich arbeite, besteht konzeptionell aus fünf Studierenden. Auch in diesem Team waren die vergangenen sechs Monate zwei Stellen vakant. Dies führte für uns dazu, dass wir jeden Monat mindestens 25 Überstunden geleistet haben. Somit besteht auch hier eine stetige Überlastung. Auch die krankheitsbedingten Ausfälle im Nachtteam konnten wir nicht untereinander abfangen, sodass sich dies erneut auf das bereits belastete Tagteam auswirkte.

**Workshopvorbereitung und Entwicklung der Fragen** Nach den vielen ersten Eindrücken haben wir überlegt, welchen Workshop wir im Rahmen der Fachtagung „Gut“ und „gerne“ arbeiten in der Jugendhilfe besuchen würden. Wir kamen zu dem Entschluss, dass wir unsere Gruppe aufteilen und an den Workshops 10 („Sozial ist, wenn wir es trotzdem machen“) und 12 („Selbstfürsorge in der

traumapädagogischen Arbeit“) teilnehmen wollten. Uns erschien es sehr interessant, Eindrücke aus zwei Workshops auszuwerten.

Für den Workshop 10 ergaben sich unter anderem folgende Fragen:

- Wie können Menschen mit Behinderungen in die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen eingebunden werden?
- Inwieweit ist das Leitungspersonal darauf geschult, Menschen mit Behinderungen (besser) zu integrieren?
- Wie können Mitarbeitende, innerhalb des Teams, mit in die Verbesserungen einbezogen werden? (Transparenz, Beschwerdemanagement z. B.)
- Bekommt das Thema des Fachkräftemangels und der unzureichenden Arbeitsbedingungen genug mediale Aufmerksamkeit und was können Gewerkschaften dafür tun, dass es noch mehr mediale Aufmerksamkeit bekommt?
- Welche Möglichkeiten gibt es (in Hamburg), die finanzielle Ausstattung der Kinder- und Jugendhilfe zu beeinflussen?

Für den Workshop 12 haben wir hingegen diese vorbereitet:

- Wie gelingt es den angemessenen Personalschlüssel bereits im Konzept berücksichtigen?
- Wie können individuelle Qualifizierungen durch Fortbildungen oder duale Bildungswege ermöglicht werden, ohne die klassischen Qualifikationen (Studium, Erzieher\*innen Ausbildung) abzuwerten?
- Mit welchen Mitteln können die traumapädagogischen Einrichtungen für die Mitarbeiter\*innen ausreichend institutionelle und persönliche Sicherheit sicherstellen?

- Wie lässt sich die Grundhaltung bei einer Vielfalt unterschiedlicher Persönlichkeiten im Team umsetzen?
- Wie kann die Qualitätsentwicklung fortlaufend überprüft und weiterentwickelt werden?
- Wie wird der hohe Stellenwert von Personalentwicklung und -förderung sichergestellt?
- Woher kommen die Mittel für die angemessene Ausstattung der Einrichtung, um die oben angegebene Grundhaltung in der Praxis erfahrbar zu machen?
- Wie kann beim Druck, eine refinanzierende Vollausslastung sicherzustellen, die empfohlene Gruppengröße und -struktur Beachtung finden?
- Wie gelingen eine ganzheitliche Vernetzung und Kooperation?
- Wie erfährt die Gesellschaft von der wertvollen Präventionsarbeit, ohne die Adressat\*innen zu stigmatisieren, um hierdurch den Effekt eines entstehenden politischen Zuspruchs den Etat des Haushaltes zu erhöhen = Steigerung der Wertschätzung des Berufsfeldes / Ausreichende Finanzierung der o. a. Elemente.

**Workshop 10: „Sozial ist’s, wenn wir es trotzdem machen?“** In dem Workshop „Sozial ist’s, wenn wir es trotzdem machen?“ wurde sich darüber ausgetauscht, welche Rahmenbedingungen die Arbeitsverhältnisse beeinflussen und wie dies einen allgegenwärtigen Fachkräftemangel begünstigt. Die Fragen, welchen Einfluss Fachkräfte auf die finanzielle Gestaltung in der Kinder- und Jugendhilfe haben, wurde ebenfalls in den Raum gestellt. Zu Beginn des Workshops wurde über das Thema

schwerbehinderte Kolleg\*innen gesprochen und festgestellt, dass kaum bis gar nicht auf die Bedürfnisse von schwerbehinderten Kolleg\*innen eingegangen wird. Zudem sind die allgemeinen Arbeitsbedingungen, wie die grundsätzliche Überlastung, wodurch die Kolleg\*innen anfälliger für Burn-Outs werden, ein wichtiger Aspekt. Unter solchen Arbeitsbedingungen kann und wird nicht auf die Beeinträchtigung und die Bedürfnisse von schwerbehinderten Kolleg\*innen eingegangen. Zum anderen fehlt den Leitungskräften oft das Wissen zu dem Thema schwerbehinderte Kolleg\*innen, wodurch ebenfalls nicht auf die Bedürfnisse eingegangen werden kann und wird.

Dadurch rückte das Thema Leitungskräfte in den Fokus und inwiefern diese sich weiterbilden müssen, um gut auf die Bedürfnisse der Arbeitskolleg\*innen eingehen zu können. Ein Aspekt war, dass es wichtig ist, dass Leitungskräfte ihre Teams mehr in Alltagsentscheidungen und allgemein mehr bei Entscheidungen mit einbeziehen. Durch das Partizipieren des Teams wird die Eigenverantwortlichkeit des Teams gestärkt, was sehr wichtig ist, damit die Teams die Eigenverantwortung übernehmen können. Zudem ist es wichtig, dass Leitungskräfte die Kommunikation im und zum Team stärken. Eine große Rolle spielt dabei, auf Augenhöhe zu kommunizieren, Transparenz herzustellen und Wertschätzung dem Team gegenüber entgegenzubringen.

Ein entscheidender Aspekt, der dazu beitragen kann, auf Missstände in den jeweiligen Bereichen aufmerksam zu machen und dadurch Veränderung zu schaffen, ist, dass die Kolleg\*innen klar und deutlich ihre Bedürfnisse kommunizieren und darauf aufmerksam machen,

wenn ein Problem auftritt. Dafür ist es hilfreich, wenn Kolleg\*innen sich mehr in Betriebsräten engagieren, da der Austausch in Gruppen dazu beitragen kann, den Kolleg\*innen Mut zu machen, mit den Leitungskräften zu kommunizieren, welche Missstände es gibt.

Ein letzter Aspekt der kurz besprochen wurde, war, dass der allgegenwärtige Fachkräftemangel im sozialen Bereich wenig bis keine mediale Aufmerksamkeit bekommt. Die Frage, warum das so ist, blieb im Raum unbeantwortet stehen. Das Thema der (Unter-)Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe und wie diese, besonders im Raum Hamburg, beeinflusst werden kann, blieb aus Zeitgründen unberührt.

In Positionspapieren der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe und des dbb (Beamten Bund und Tarif Union), die in dem Workshop vorgestellt wurden, werden deutlich die Probleme aufgezählt, die in dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe herrschen. Neben den Problemen, die im Workshop besprochen wurden, konnten weitere aus den Positionspapieren herausgearbeitet werden:

- Anerkennung und Wertschätzung der sozialen Berufe in der Kinder- und Jugendhilfe von Seiten der Gesellschaft
- Hohe Verantwortung
- Finanzieller Rahmen (Entlohnung, Ausstattung)
- Forschungsdefizit
- Überlastung/Überforderung der Fachkräfte
- Bisheriger Fokus der Aufwertungsdebatte nur auf Kindertageseinrichtungen
- Gleichstellungsthematik
- Rahmenbedingungen und inhaltliche Attraktivität stehen sich häufig gegenüber, wodurch der Anspruch an qualitativ hochwertige Arbeit oftmals nicht erreicht werden kann

- Mangelhafte Gesundheitsfürsorge (vgl. AGJ)
  - Fachkräftebindung (vgl. dbb)
- Neben den Problemen werden in den Positionspapieren auch Forderungen gestellt und Handlungsbedarfe vorgestellt. Als Forderung werden viele und verschiedene Punkte aufgezählt. Dabei stechen besonders die Aspekte des finanziellen Rahmens (z. B. Entlohnung, Ausstattung, Aufwertungsdebatte), Kompetenz der Fachkräfte (z. B. Ausbildungskapazitäten erhöhen und erweitern, hochwertige Qualifizierung in den Ausbildungen sowie bei den Fort- und Weiterbildungen, welche in einem verpflichtenden und geregelten System eingebunden werden müssen) und Gesundheitsfürsorge (z. B. Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance, Selbstfürsorge, Supervision, kollegiale Beratung) hervor.

Die Liste von Forderungen und Handlungsbedarfen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe ist eindeutig lang. Um diese Liste zu vervollständigen und abzarbeiten und zu klaren Forderungen zu kommen, braucht es Rahmen wie zum Beispiel der oben beschriebene Workshop sowie einen professionellen Rahmen, in dem sich Fachkräfte austauschen und gemeinsam Lösungen erarbeiten können, die der Politik oder vielleicht auch einfach dem direkten Vorgesetzten vorgestellt werden können.

**Workshop 12 Selbstfürsorge in der traumapädagogischen Arbeit**  
**Traumapädagogik als Gesamtkonzept** Die Referentinnen des Workshop 12 aus dem Margaretenhort mit dem Schwerpunkt „Traumapädagogik“ weisen auf die grundlegende Nutzung dieser Fachdisziplin als Gesamtkonzept

zur MA-Akquise, MA-Fürsorge und MA-Bindung in der Jugendhilfe ihres Trägers hin. Sie veranschaulichen die Übereinstimmung von elementaren Bedarfen traumatisierter Adressat\*innen und Mitarbeiter\*innen in ihrer Präsentation. Professionelle sollen den Adressat\*innen helfen, ihre Sinne zusammenzuhalten, um trotz belastender Alltagssituationen stets „auf Kurs“ bleiben zu können. Selbiges benötigt auch der/die Professionelle, um die Arbeit in der Jugendhilfe langjährig gut und gerne auszuüben. Diese Erkenntnisse decken sich mit den eigenen Praxiserfahrungen, die in achtjähriger Erfahrung in der stationären Jugendhilfe gesammelt wurden. In dieser Zeit haben diverse Kolleg\*innen aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen das Arbeitsfeld gewechselt, sind längerfristig erkrankt oder haben gekündigt. Durch kontinuierliche Ergründung der auslösenden Faktoren für diese Folgen konnte in einem wertschätzenden dialogischen Prozess zwischen Leistungsträger, Leitungsebene und Mitarbeitenden des freien Trägers eine konzeptionelle Anpassung verabschiedet werden. Dadurch konnte sich in den letzten vier Jahren ein stabiles Team bilden. Die wesentlichen Elemente, die hierfür förderlich waren, sind bei der MA-Akquise eine transparente Beschreibung aller Facetten, die im traumasensiblen Arbeitsbereich als belastende Stressoren auftreten können. Gleichzeitige Vermittlung eines ganzheitlichen und auf die Mitarbeiter\*innenbedürfnisse ausgerichtete Fürsorgemanagement bewirkte bei neuen Kolleg\*innen einen guten Einstieg in die Praxis. Belastende Situationen in der Einstiegsphase konnten so rasch aufgelöst werden und als positive

Bewältigungserfahrung sowie erweiterte Handlungskompetenz in der praktischen fachlichen Entwicklung verinnerlicht werden. Letztlich haben eine gute tarifliche Eingruppierung und attraktive Zusatzangebote des Trägers dazu geführt, dass die Kolleg\*innen mittlerweile langjährig „gut und gerne“ in diesem herausfordernden Bereich der Jugendhilfe tätig sind. Ein weiterer Gewinn ist, dass neue Kolleg\*innen durch ihre positiven Erfahrungen in den Praktika für dieses Arbeitsfeld gewonnen werden konnten.

#### **Fürsorgeaspekte des Trägers**

Das betriebliche Gesundheitsmanagement im Margarethenhort setzt auf Ganzheitlichkeit. Die Aspekte Prävention, physische und psychische Gesundheit sowie Wiedereingliederung durch ein betriebliches Eingliederungsmanagement werden abgedeckt.

Präventiv wirken Vorgaben für den Arbeitsschutz und individuelle Risikoeinschätzungen, zum Beispiel unter den Gesichtspunkten psychischer Belastung oder zu berücksichtigender Veränderungen zum Beispiel durch Schwangerschaft.

Für die physische Gesundheit und deren Erhalt beteiligt sich der Träger am „JobRad“ (einem Dienstfahrrad, welches die ökologische und sportliche Variante eines Dienstwagens ist) und an Beiträgen zu Sportkursen.

Für die psychische Gesundheit gibt es die „1. Hilfe für die Seele“, die in akut belastenden oder womöglich überfordernden Situationen Hilfe durch Entlastungsgespräche oder das Entwickeln von Lösungsstrategien bietet.

Aber nicht nur die einzelnen Mitarbeiter\*innen stehen in der

Verantwortung. Eine gute Führung, die ihnen Sicherheit und Orientierung bietet sowie deren Schulung wird durch den Träger bereitgestellt. Durch Supervisionen, begleitete Teamentwicklung und Informations-/Diskussionsforen wie Betriebsversammlungen und Themenwochen soll der Wissensfluss sichergestellt werden.

Dieses Konzept von umfassender Fürsorge für ein gutes und gesundes Team klingt nicht nur sinnvoll, sondern motiviert meiner Auffassung nach Mitarbeiter\*innen und solche die es vielleicht werden möchten. In körperlich und psychisch anspruchsvollen Berufen möchte man sich umso sicherer sein, dass es Strukturen gibt, die einen stützen oder im Extremfall auffangen.

Ob es in Realität wirklich immer dazu kommt, individuelle Risiken im Blick zu behalten oder schnell für Hilfe bzw. Entlastung zu sorgen, bleibt in meiner Erfahrung – trotz bester Vorsätze – eher die Ausnahme. Oft fehlt es an Ressourcen, zum Beispiel dauerhaft Supervisor\*innen oder andere Expert\*innen auf Abruf bereitzustellen, dann wenn diese akut gebraucht werden.

Ferner ist in der Fürsorge nicht näher definiert, wie die grundlegenden Bedingungen wie Urlaub, Dienstplangestaltung und Vergütung gehandhabt werden. Ein sicheres Auskommen und genügend Erholungszeit sowie die Möglichkeit, Arbeits- und Privatleben gut miteinander vereinbaren zu können, sind für mich ebenso wichtige Faktoren der Fürsorge eines Trägers, da sie zusätzlich zur Arbeitsbelastung zu massiven Stressoren werden können.

**Selbstfürsorge** Im Rahmen des Workshops ist das Thema der Selbstfürsorge als einer der elementaren Bestandteile bearbei-

tet worden. Hierbei ist deutlich geworden, wie wichtig die Selbstfürsorge als Selbstregulationsinstrument für eine gute Balance zwischen der Leistungsfähigkeit im Beruf und einer guten psychischen und physischen Gesundheit ist. Insbesondere in der Funktion als Stressregulator und somit auch als Mittel zur Prävention z. B. hinsichtlich eines Burnouts nimmt die Selbstfürsorge eine wichtige Rolle ein. Doch trotz ihrer großen Relevanz findet die Umsetzung der Selbstfürsorge im Arbeitsalltag häufig keinen Raum, vor allem in den besonders stressbelasteten Arbeitsbereichen dort, wo sie eine notwendige Routine wäre. Obwohl die Selbstfürsorge einen notwendigen Bestandteil der beruflichen Identität darstellt, spielt sie im aktuellen Diskurs der Professionalisierung leider noch eine periphere Rolle. Das Ziel sollte es sein, dass sich die betreffenden Stellen der Bedeutung und Wichtigkeit der Selbstfürsorge bewusster werden, dies gilt insbesondere auch für die Arbeitsstrukturen, welche durch den Arbeitgeber vorgegeben werden und im besten Fall bereits den Raum und das Bewusstsein für eine gute Selbstfürsorge inkludieren. Transparenz und Reflexion bezüglich der Arbeitsbelastungen, sich selbst, den Mitarbeitenden sowie des Arbeitgebenden gegenüber könnte ebenso eine gute Basis für die eigene Selbstfürsorge darstellen. Eine regelmäßige Selbstreflexion darüber, was als belastend oder überlastend erlebt wird und darüber, was als entlastend empfunden wird, hilft dabei, Belastungen wahrnehmen zu können, passende Selbstfürsorgewege zu finden und bei Bedarf in Anspruch nehmen zu können. So könnte z. B. im Arbeitsteam gemeinsam eine ‚Notfallkiste‘ für einen akuten Bedarf an Selbstfürsorge

gestaltet werden. Diese könnte Gegenstände (z. B. eine Teetasse als Symbol für eine kurze Auszeit) oder Zettel mit unterschiedlichen Ideen (z. B. Dehnungsübungen) zur Umsetzung der Selbstfürsorge enthalten und ein Schritt zu einer bewussteren und alltäglicheren Integration der Selbstfürsorge im Arbeitsalltag sein.

**Einarbeitung von Mitarbeiter\*innen** Die MitarbeiterInnen des Margaretenhorts gaben uns Studierenden und anderen Professionellen mit unterschiedlichen praktischen Erfahrungen bezüglich traumapädagogischer Konzepte Einblicke in Ihre Arbeit. Alle Beteiligten zeigten großes Interesse, zum Teil auch eine große Begeisterung oder gar Leidenschaft für dieses Thema. Dem regen Austausch voran ging eine Präsentation in der auch über die „Einarbeitung von MitarbeiterInnen“ im Margaretenhort informiert wurde.

Der „Sichere Ort“ als grundlegendes Element der Trauma Pädagogik ist für Nutzer\*innen von großer Bedeutung. Die Mitarbeitenden sind mit ihrem Wissen und Können maßgeblich für die Erschaffung, Gestaltung und Erhaltung des „Sicheren Ortes“ zuständig. Verlässliche Beziehungen, Sicherheit und Schutz sind Attribute eines Sicheren Ortes.

Um dies ermöglichen, leisten und bewahren zu können, braucht es auch für die Mitarbeitenden Bedingungen, die denen des „Sicheren Ortes“ gleichen. Die gGmbH Margaretenhort versteht die Traumapädagogik als „konzeptionelle Ausrichtung“, von der sowohl NutzerInnen als auch Mitarbeitende profitieren. Traumapä-

dagogische Grundsätze dienen als Motor für die Entwicklung aller Beteiligten. Diese Grundsätze werden neuen Mitarbeitenden von Anfang an vermittelt. Eine Begrüßungsmappe soll Informationen bereitstellen und sicherstellen, dass wichtige Abläufe wie Krankmeldungen und Beschwerden reibungslos erledigt werden können. Das schafft Wissen, Sicherheit und Transparenz als wichtige Elemente des „Sicheren Ortes“. Regelmäßig stattfindende Einführungstreffen ermöglichen die Vernetzung der Mitarbeitenden und fördern den Kontakt und den Austausch.

Die Grundbedürfnisse von allen Menschen sind die gleichen. Ob in der professionellen Rolle oder in der der NutzerInnen ist Sicherheit die Basis für Entwicklung. Gute, authentische pädagogische Arbeit ohne den Einbezug der eigenen Persönlichkeit ist nicht denkbar. Die Entfaltung und Entwicklung dieser zu fördern, scheint also für eine hohes Maß an Qualität unabdingbar. Gute Arbeit ist von guten Arbeitsbedingungen abhängig. Die Achtung traumapädagogischer Grundsätze setzt genau dort an. Unzufriedene oder unsichere Mitarbeitende, denen vielleicht noch das Wissen über Trauma und dessen Auswirkungen fehlt, können schwer einen sicheren Rahmen schaffen. Traumatisierungen sind besonders in der Kinder- und Jugendhilfe sehr häufig. Unabhängig davon, dass auch Mitarbeitende traumatisierende Erfahrungen gemacht haben können, ist eine konzeptionelle Ausrichtung mit traumapädagogischen Anteilen immer gewinnbringend für die pädagogische Arbeit. Darin waren sich alle Beteiligten einig.

**Fazit des Workshops und der Gruppenarbeit** Aus dem angeregten Austausch in unserer Arbeitsgruppe, in denen die Studierenden eigene Erfahrungen aus ihrem beruflichen Alltag schildern konnten, und den besuchten Workshops gingen vielerlei Erkenntnisse hervor. Zum einen stellt die Unterbesetzung der pädagogischen Fachkräfte einrichtungsübergreifend ein enormes Problem dar. Aufgrund des Fachkräftemangels wird Fachkräften abverlangt, zu jeder Zeit in Bereitschaft zu sein, um gegebenenfalls einzuspringen oder Verwaltungsaufgaben zu übernehmen. Viele Fachkräfte bemängeln außerdem die nahezu fehlenden Möglichkeiten, Psychohygiene bzw. Selbstfürsorge zu betreiben, was ebenfalls ein hohes Maß an Belastung fördert. Dies führt vermehrt zu Überlastungen der Fachkräfte sowie zu kurz- oder langfristigen krankheitsbedingten Ausfällen, die nicht kompensiert werden können und sich auf die Qualität der geleisteten pädagogischen Arbeit auswirken. Unterbesetzung und krankheitsbedingte Ausfälle führen in vielen Fällen dazu, dass der pädagogische Anspruch und Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe bzw. der Einrichtungen nicht erfüllt oder geleistet werden können.

Erkennbar wurde im Dialog, dass die Gratwanderung zwischen refinanzierender Vollausslastung der WG und traumasensibler Neubelegung nach Hilfebeendigungen schmal ist. Die oben beschriebenen förderlichen Rahmenbedingungen für glückliche und fachliche versierte Mitarbeiter\*innen können nur durch die kontinuierliche Vollausslastung sichergestellt werden. Das, was im Workshop an psychohygienischen Elementen in Form von ausreichenden Pausen, Nachgesprächen etc.

beschrieben wurde, wäre sonst nicht umsetzbar. Hier wäre es wünschenswert auf der politischen Ebene anzustreben, die Auslastungsquote ebenfalls mit einem traumapädagogischen Grundkonzept flexibler zu gestalten.

Auch die Qualität der Einrichtungsleitungen wurde im Austausch in der Gruppe und im Workshop vermehrt kritisiert. Insbesondere der Umgang mit schwerbehinderten Mitarbeiter\*innen wurde als äußerst mangelhaft bezeichnet. Darüber hinaus wünschen sich viele Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe eine engere Zusammenarbeit zwischen den Pädagog\*innen-Teams und der Leitung. In diesem Kontext fielen vor allem Stichworte wie Transparenz und Miteinbeziehung in Entscheidungsprozesse, deren Einfluss auf das Wohlergehen und eine gelingende Arbeit der pädagogischen Fachkräfte eine große Rolle spielt.

Für eine gelingende Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ist also eine Vollbesetzung des pädagogischen Fachkräfte-Teams unabdingbar, da eine Vielzahl der eruierten Probleme auf diese Problematik zurückzuführen ist. Um eine Vollbesetzung zu gewährleisten, gilt es Faktoren wie die Entlohnung oder Möglichkeiten zur Psychohygiene im Sinne der Selbstfürsorge zu verbessern, um die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe attraktiver zu machen und Fachkräfte an Einrichtungen langfristig zu binden. Darüber hinaus berichten Fachkräfte, dass vor allem der Austausch zwischen Fachkräften und der Leitung enorm wichtig ist. Wie bereits erwähnt stellt insbesondere der kontinuierliche Austausch über erschwerende Arbeitsbedingungen ein wichtiges Element dar, um eben diese zu verbessern.

Lea Eichler / Katharina Kullick / Helena Körber / Fenja Ellwitz / Jan Neuhaus / Alice Samoske / Immo Kutz / Henning Schneider sind Studierende im Studiengang BA Soziale Arbeit am Department Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW.

*Thema*

# Jugendhilfe vom Kopf auf die Füße

*Sabine Kümmerle*

Der folgende Beitrag dokumentiert den gleichnamigen Workshop im Rahmen der HAW-Fachtagung „Gut und gerne arbeiten in der Jugendhilfe“, den die Autorin gemeinsam mit Hartmut Rotermund angeboten hat.

**Ausgangssituation** In der Jugendhilfe fehlen Fachkräfte. Das ist sowohl bei den Freien als auch beim Öffentlichen Träger zu spüren. Das trägt zu einer noch höheren Arbeitsbelastung derer bei, die im System bleiben. Viele Kolleg\*innen sind schon längst nicht mehr glücklich mit ihrer Arbeit und würden am liebsten in andere Fachbereiche wechseln oder dem pädagogischen Bereich ganz den Rücken kehren. Gleichzeitig sind die Zahlen derer, die Soziale Arbeit studieren und ins Arbeitsfeld kommen, nicht rückläufig. Studierende berichten von einer hohen Motivation und Freude daran, Jugendliche und Familien in schwierigen und komplexen Situationen zu unterstützen und zu begleiten.

Ein Widerspruch? In der Diskussion darüber haben wir bei SOAL e. V. dem alternativen Wohlfahrtsverband in Hamburg die These entwickelt, dass der Ruf danach, mehr Fach- oder Hilfs-

kräfte, mehr Ressourcen in das System zu stecken oder Managementmethoden zu optimieren vielleicht gar nicht zielführend ist. Vielmehr wird einfach ein „mehr desselben“ produziert. Wir haben uns gefragt: Was müsste eigentlich passieren, damit wieder alle gerne in der Jugendhilfe arbeiten? Wie müsste eine Jugendhilfe aussehen, die Spaß macht – den Mitarbeiter\*innen und vor allem den Kindern, Jugendlichen und Familien? Wie würde also Jugendhilfe aussehen, wenn sie vom „Kopf auf die Füße gestellt“ würde.

Die Dokumentation der Arbeitsschritte in unserem Workshop wird jeweils in einem „Reality Check“ ergänzt durch Überlegungen, was es bedeuten könnte, die Ergebnisse Wirklichkeit werden zu lassen. Daraus ergeben sich implizit Denkipulse, Handlungsoptionen und Forderungen für eine mögliche Umgestaltung des aktuellen Systems.

**Tabula Rasa – die Jugendhilfe wie wir sie bisher kannten wird abgeschafft!** Um mit den Teilnehmer\*innen ins Denken zu kommen, haben wir uns in ein zukünftiges Hamburg begeben. Dort hatte der Senat gerade einen radikalen Schritt gewagt: Nach massiven Protesten eines Bündnisses aus Mitarbeitenden des öffentlichen und der freien Träger-

wurden die bestehenden Strukturen der Jugendhilfe aufgelöst. Die bezirklichen ASDs abgeschafft. Alle Richtlinien und Fachanweisungen wurden außer Kraft gesetzt. Auf der Seite der freien Träger haben die Verhandlungspartner das sofortige außer Kraft treten aller Leistungs- und Entgeltvereinbarungen vereinbart. Der Neustart basierte auf einem Bündnis gegenseitigen Vertrauens und darauf, dass die Kolleg\*innen vor Ort am besten wissen, was „ihre“ Familien an Unterstützung, Begleitung oder Beratung brauchen und so die Versorgung gewährleisten. Im Gegenzug garantiert Hamburg, die Kosten dafür zu tragen. In regionalen, selbstorganisierten Gruppen sollte mit allen Betroffenen ausgehandelt werden, wie soziale Arbeit im Stadtteil künftig gestaltet werden wird. Neben den gesetzlichen Prämissen des SGB VIII hat sich das Hamburger Bündnis ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Jugendhilfe soll für alle Menschen einfach zugänglich sein und den Mitarbeiter\*innen Spaß machen. Hintergrund ist die These, dass das Wohlbefinden der Menschen, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, sich unmittelbar positiv auf die Arbeit mit den Kindern- Jugendlichen und Familien auswirkt.

### Spaß an der Arbeit? Eine gute Frage!

Ausgehend von diesem Szenario haben wir zunächst die Fachkräfte befragt. Woran merken Sie, dass ihnen Ihre Arbeit Ihnen Spaß macht? Die zahlreichen Antworten haben wir in folgende Kategorien unterteilt.<sup>1</sup>

1. Möglichkeit des selbstbestimmten Arbeitens mit Entscheidungsfreiheit / Raum für Kreativität
2. Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit
3. Wertschätzung der Arbeit z.B. durch fachliche Unterstützung
4. Gutes, kollegiales Arbeitsklima
5. Gute Bezahlung
6. Das Gefühl gerne hinzugehen und erfüllt / nicht erschöpft nach Hause zu fahren

Der erste Punkt war dabei den meisten Teilnehmer\*innen am wichtigsten und wurde am häufigsten benannt, gefolgt von Sinnhaftigkeit und Wertschätzung.

<sup>1</sup> Die vollständige Dokumentation ist unter <https://padlet.com/fachtagungjugendhilfe/fachtagung-2022-epv9044yku4th72p/wish/2384685120> zu finden

Natürlich wollten wir auch wissen, woran die Adressat\*innen merken, dass ihre Unterstützer\*innen aus der Kinder- und Jugendhilfe Spaß an ihrer Arbeit haben. Auch hier waren die Antworten sehr klar. Der entscheidende Faktor ist Zeit. Zeit, für geduldiges Zuhören, hartnäckiges Dranbleiben, für ein gemeinsames Lachen und entspanntes Zusammenarbeiten.

**Reality Check** Übersetzt auf die aktuelle Situation würde das bedeuten, ein größeres Augenmerk auf die Stärkung der Fachkräfte in ihrer Profession zuzulassen. Einschränkende Vorgaben von außen sollten abgebaut bzw. Rahmenvorgaben breit gesteckt werden, um die notwendige und als sinnvoll erachtete Fachlichkeit auch umsetzen zu können. Vor allem ausreichend Zeit für die Menschen ist eine große Zufriedenheitsressource im pädagogischen Feld.

Diese Ergebnisse korrelieren mit den Ergebnissen anderer Analysen z. B. der IGFH oder der LAG ASD Hamburg, in denen Fachkräfte beschreiben, dass Dokumentationspflichten einen großen Zeitanteil benötigen und der Kostendruck bzw. die Vorgaben

aus der wirtschaftlichen Jugendhilfe hoch sind und als einschränkend empfunden werden. Das Gefühl mangelnder Flexibilität und steigender Fremdbestimmtheit durch Prozesse, die nicht aus pädagogischer Fachlichkeit heraus die tägliche Arbeit bestimmen wächst<sup>2</sup>. Damit sinkt die Arbeitszufriedenheit und vor allem das Gefühl der eigenen Wirksamkeit.

### Was brauchen die Familien?

Ausgehend von der Hypothese, dass alle teilnehmenden Fachkräfte eine gute Vorstellung davon haben, was die Familien brauchen, hat ein Teil der Workshop Teilnehmer zu dieser Frage gearbeitet. Die Ergebnisse waren deutlich: Familien brauchen zuallererst eine gute Infrastruktur im Stadtteil und darüber hinaus niedrigschwellige Anlaufstellen mit Menschen, die ihnen zuhören und die sie gut beraten können

1. Strukturelle Angebote: Bildung, Kitas und Schulen, Vereine, Kultur, bezahlbaren Wohnraum, Räume der Begegnung, Sportplätze, Spielplätze, sichere Straßen, kostenfreie Angebote für Kinder und Jugendliche u. s. w.
1. Beziehungs- / Unterstützungsangebote: Menschen: die zuhören, verstehen, beraten und die selbstbestimmt aufgesucht werden können.

<sup>2</sup> Behnisch, Michael; Dokumentation und Auswertung der Werkstatt für Fachkräfte öffentlicher und freier Träger im Rahmen der Initiative „Zukunftsforschung Heimerziehung“, Frankfurt 2020

**Reality Check** Die kleine Utopie der Gruppe korrigiert zunächst die grundlegenden Infrastrukturdefizite die ein Hilfe- und Reparatursystem für soziale Missstände erst notwendig machen. Bildung, Wohnraum und Freizeitgestaltung sind in erreichbarer Form für alle ausreichend vorhanden. Entsprechend selbstverständlich ist das Angebot für diejenigen, die Unterstützung brauchen.

In der Realität erleben wir das Gegenteil. Die (Spiel-)Räume für die Kinder und Familien werden enger. Explodierende Mieten und Lebenshaltungskosten setzen die Menschen in ohnehin prekären Situationen zusätzlich unter Druck. Kinder und Jugendliche bekommen das als erste zu spüren, wie u. a. die gestiegene Zahl der Inobhutnahmen in Folge der Coronakrise zeigt.

Von der kleinen Utopie ausgehend wurden dann Ideen einer anderen Jugendhilfe ausgetauscht. Wie könnte diese andere Jugendhilfelandchaft Aussehen?

### **Der Jugendhilfekiosk im**

**Stadtteil** Wo finden Familien die Unterstützung die sie brauchen in einem System, das vom Kopf auf die Füße gestellt wurde? Die Antwort war schnell gefunden: Die Anlaufstellen oder Unterstützungsangebote sollen überall da sein, wo die Menschen sind. Niedrigschwellig zugänglich und um die Ecke. Wie in einem Kiosk eben. Dabei ist zentral, dass es

nicht nur um Jugendhilfebedarfe gehen kann. Gebraucht wird eine Anlaufstelle, in der alle Fragen gestellt werden dürfen und gemeinsam mit Fachleuten dann überlegt wird, wie dieses und jenes organisiert oder erledigt werden könnte. Der Kiosk unterscheidet nicht zwischen Wohngeldantrag oder Elternberatung. Und: es sitzen nicht nur die Profis hinter der Theke. Es ist durchaus denkbar auch einen Leihopa / eine Leihoma im Kiosk zu bekommen. Überhaupt spielt das Zusammenwirken der Menschen, der Nachbarn eine große Rolle. Busfahrer, die ein Auge auf die Kinder haben und sie vor der Schule absetzen, und Nachbarn, die aufeinander achten und sich unterstützen, weil sie am Kiosk miteinander ins Gespräch kommen, sind ebenso wichtig wie die professionellen Berater\*innen.

**Reality Check** Übersetzt in die reale Situation würde es bedeuten, dass es Jugendhilfe ganz selbstverständlich und überall gibt, wie eben auch Kitas, Schulen oder Sportplätze. Sie wäre leicht auffindbar, zugänglich, neugierig und menschenfreundlich. Sie wäre dort, wo die Menschen sind, und bildet einen neuen Anlaufpunkt im Stadtteil. Sie initiiert Austausch und neue Verbindungen und Kontakte, lädt ein, gegenseitige Verantwortung in der Nachbarschaft zu tragen. Die hochschwellige „Ämterstruktur“ wie sie aktuell ist, entspricht nicht dem, wie sich Fachkräfte sehen und sie entspricht auch oft genug

nicht den Wünschen und Bedarfen der Kinder- Jugendlichen und Familien. Dasselbe gilt für die Versäulung der Angebote mit ihrer künstlichen Trennung von Kita, Schule, Okja, FamFö und HzE.

### **Wir bauen ein Familienhaus**

Das Bild eines Jugendhilfekiosks hat uns zur Überlegung geführt, wie denn dieses Jugendhilfe- oder Familienhaus gebaut bzw. konzipiert sein müsste. Folgende Bestandteile wurden von der Arbeitsgruppe als zentral angesehen:

- Es steht dort wo die Menschen sind und ist bekannt im Stadtteil. Es ist da.
- Das Fundament besteht aus den gesetzlichen Vorgaben des SGB VIII, dem Ethikkodex der sozialen Arbeit und einem wertschätzenden Menschenbild
- Die Zugänge sind schwellenlos, jeder Bedarf wird wahrgenommen, es gibt keine Stigmatisierung, jeder Auftrag ist willkommen.
- Getragen wird das Haus von Vertrauen, einer Kultur des Miteinanders und gemeinsamer Verantwortung
- Offen blieb, wo in diesem Setting das staatliche Wächteramt verortet ist.

**Reality Check** In der Diskussion wurde spürbar, dass es Jugendhilfe in der Realität nicht gut gelingt, als niedrigschwelliges Angebot wahrgenommen zu werden. Die Unterteilung von Menschen in „Leistungsberechtigte“, die bestimmten „Schubladen“ zugeordnet werden, führt nicht zu einem Miteinander. Die bestehenden Machtasymmetrien verhindern gegebenenfalls, dass sich unterstützende Strukturen auf Augenhöhe entwickeln können innerhalb derer eine Selbstermächtigung der Adressat\*innen stattfinden kann. Gleichzeitig gibt es eine Sehnsucht der Fachkräfte, gleichberechtigt arbeiten zu können. Notwendig wäre ein grundlegendes Neudenken der Zugänge für alle Familien. Eine Jugendhilfe-Card pro Kind für jede Familie wäre eine mögliche Option.

**Zusammenfassung** Der Workshop war bunt besetzt mit Menschen von Trägern, aus der Sozialbehörde, den Jugendämtern, der Wissenschaft. Alle haben sich eingelassen auf das utopische Gedankenspiel. Angesichts der sehr unterschiedlichen beruflichen Verortungen entstand ein überraschend einheitliches Bild davon, wie Jugendhilfe eigentlich aussehen könnte. Alle schienen zu wissen, beziehungsweise wo Jugendhilfe sein sollte, um für Adressat\*innen und Mitarbeiter\*innen at-

traktiv zu sein. Im Workshop selbst blieb nicht genug Zeit, weiter und gründlicher nachzudenken oder konkrete Forderungen zu erarbeiten.

Deutlich wurde aber: Die Balance zwischen Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit und zwischen Eigenverantwortung und Kontrolle hat sich in den letzten Jahren verschoben. Die Kontrollorientierung ist (z. B. durch die Dokumentationssysteme) in den Vordergrund gerückt. Paradoerweise verschlechtert sich dadurch die Qualität in der Interaktion mit den Adressat\*innen, da weniger Zeit für Beziehungsarbeit und Beratung zur Verfügung steht. Um Fachkräfte langfristig im Arbeitsfeld zu halten, muss an dieser Stelle dringend nachjustiert werden.

Notwendig scheint auch eine Neudefinition von Jugendhilfe und ihrer Verortung in der Stadt.

Die soziale Infrastruktur für alle und die Verbindungen der Nachbarschaften untereinander müssen gestärkt werden durch Orte des Miteinanders und der Begegnung. Jugendhilfeangebote sollen ein Ort der Begegnung für möglichst viele Menschen sein.

Wir von SOAL hätten Lust darauf, dieses Gedankenspiel des Kiosks mit einem Pilotprojekt an den Start zu bringen.



Kümmerle, Sabine, Jg. 1969, Magistra Artium Anglistik, Studium der Anglistik, Romanistik und Wirtschaftswissenschaften in Freiburg, Berlin, Heidelberg und Nordirland; seit 2009 Geschäftsführerin des Alternativen Wohlfahrtsverbandes SOAL e.V. in Hamburg.  
sabine.kuemmerle@soal.de

# Kapitel 4 Arbeitsbelastungen

„In der Praxis fehlen aus eigener Erfahrung oftmals der angemessene Austausch, Umgang, Lösungssuche und ... Aufarbeitung von belastenden Themen, Situationen und auch sehr häufig erlebter psychischer wie physischer Gewalt.“

Zitat aus einem Werkstattbericht Studierender

Arbeitsbelastungen  
Belastungen und Verletzungen von  
Mitarbeiter\*innen ernstnehmen und  
angemessen aufarbeiten!

Mitarbeiter\*innen in der Kinder- und Jugendhilfe sind mit komplexen Anforderungen konfrontiert. Mehrere jüngere Studien zeigen auf, dass dies in steigendem Ausmaß als Belastungen und Stress und als Krankheitsursache erlebt wird, und dass sich in dem Arbeitsfeld in Folge die Ausfälle aufgrund eines Burn-Outs auffällig häufen (vgl. dazu ausführlich den Werkstattbericht von Willert et al. in diesem Kapitel). Weil Kolleg\*innen ihre Persönlichkeit in die Beziehungsarbeit zu Kindern, Jugendlichen und Familien als „Arbeitsinstrument“ einbringen, sind sie eben auch in erheblichem Maß persönlichen - und nicht nur psychischen, sondern auch körperlichen - Verletzungen ausgesetzt (ebd.). In der Praxis wurde dem in der Vergangenheit nicht selten mit Haltungen wie „da muss man eben durch“ oder „wer das nicht durchhält, hat den falschen Job gewählt“ begegnet.

Fachlich war das schon immer verkehrt, denn die angemessene Aufarbeitung von Konflikten zwischen Fachkräften und Adressat\*innen ist natürlich ein Qualitätsmerkmal pädagogischer Arbeit. Zudem ist die arbeitsmedizinische Prävention und Fürsorge auch für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter\*innen gesetzliche Aufgabe der Arbeitgeber – gerade in der Kinder- und Jugendhilfe! Vor dem Hintergrund eines eskalierenden Fachkräftemangels aber werden auch

Träger, die sich bisher dafür nicht zuständig gesehen haben, erleben, dass Fachkräfte sich zu Institutionen orientieren werden, die psychosoziale Arbeitsbelastungen ernstnehmen und angemessen systematisch aufarbeiten.

Insofern gehört dieses Thema – auch – in den Kontext des Fachkräftemangels in der Kinder- und Jugendhilfe!

Das Kapitel beginnt mit einem Artikel von Katharina Protz und Matthias Stein, die unter dem Titel „ASD – (k)ein Handlungsfeld der Sozialen Arbeit“ sie aus dem gleichnamigen von ihnen geleiteten gleichnamigen Workshop berichten. Ausführlich dokumentieren sie Entwicklungslinien und aktuelle Tendenzen der Arbeit im ASD und diskutieren, inwieweit die Arbeit im ASD aktuell im Widerspruch zu sozialarbeiterischer Professionalität stehen könnten.

Der Werkstattbericht der Studierenden Bösehans et al. setzt sich eloquent und umfangreich mit dem Thema des Kapitels auseinander. Die Studierenden dokumentieren ihre umfangreiche Literaturrecherche zum Thema Arbeitsbelastungen in der Kinder- und Jugendhilfe, berichten über ihre eigenen Praxiserfahrungen mit dem Thema sowie aus ihrer Mitarbeit im Workshop zur Selbstfürsor-

ge. Als Perspektiven für einen Umgang mit Arbeitsbelastungen verweisen sie abschließend auf Ergebnisse des Workshops.

Michaela Ernster, Bereichsleiterin beim Hamburger Jugendhilfeträger Margaretenhort hat den Workshop geleitet. In ihrem Beitrag schildert sie, wie Selbstfürsorge als Antwort auf psychische Arbeitsbelastungen in einer Institution konzeptionell gut umgesetzt werden kann.

In seinem Text reflektiert Martin Apitzsch im Anschluss darüber, wie die Arbeit auch mit schwierigen Kindern und Jugendlichen Freude machen kann, und welche Bedingungen und Haltungen dazu erforderlich sind. Zu dem Thema hat er den Workshop „Freude in der Betreuung“ durchgeführt. Sowohl in seinem Workshop als auch in seinem Beitrag stellt er damit dem oftmals belastenden Arbeitsalltag eine Vorstellung einer Arbeit die Freude machen sollte gegenüber.

Nadja Bamberger nimmt eine ganz andere Perspektive auf Arbeitsbelastungen ein, nämlich die der Adressat\*innen. Im Rahmen ihrer BA-Thesis hat sie Jugendliche in intensivpädagogischen Wohngruppen dazu befragt, wie sie Konflikte und misslingende oder gelingende Arbeitsbeziehungen in ihrem Verhältnis zu den pädagogischen Fachkräften beurteilen. Aus den Ergebnissen ihrer qualitativen Studie entwickelt Nadja Bamberger dann im Transfer sehr praxisorientierte Anforderungen an pädagogische Hilfeprozesse und Arbeitsbeziehungen aus der Sicht der Hilfeadressat\*innen.

*Thema*

# Der ASD – (k)ein Handlungsfeld Sozialer Arbeit?

*Katharina Protz / Matthias Stein*

Der nachfolgende Beitrag basiert auf einem gleichnamigen Vortrag der Autor\*innen als Mitwirkende der Landesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst Hamburg<sup>1</sup> (LAG ASD) im Rahmen des Fachtags „Gut‘ und ‚gerne‘ Arbeiten in der Jugendhilfe – Bedingungen, Belastungen, Bindung“ am 15. November 2022 an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg.

Dem Untertitel des Fachtags folgend, sollen zunächst die spezifischen strukturellen Bedingungen der sozialpädagogischen Tätigkeit, auch in den Hamburger ASD Abteilungen, betrachtet werden, um dann die daraus folgenden Herausforderungen zu identifizieren.

Die auf den Vortrag gefolgte Diskussion wurde im Abschluss des Artikels mit den formulierten Hinweisen zur Veränderung der professionellen Praxis zusammenfassend formuliert.

Die Autor\*innen versuchen dabei zentrale Spannungsfelder bzw. Paradoxien, die aus ihrer Perspektive einen Verbleib als sozialpädagogische Fachkraft im ASD, also einer Bindung Professioneller der Sozialen Arbeit an eine bürokratische Organisation, entgegen stehen bzw. ergänzende Aspekte zu den Mainstreambegründungen für die Personalfluktuation im ASD<sup>2</sup>, zu benennen. Diese Span-

nungsfelder dürften, so eine Bewertung vorab, als so erheblich bzw. kaum (mehr) haltbar sein, dass durchaus die Frage gestellt werden muss, ob eine Tätigkeit im ASD überhaupt noch einer Tätigkeit im Rahmen einer Profession der Sozialen Arbeit entspricht.

**Der ASD als Ort Sozialer Arbeit** Dass es das/ein Jugendamt bzw. die darin strukturell verorteten ASD-Abteilungen gibt, ist das Ergebnis eines nicht abgeschlossenen historischen Prozesses, der hier aus Platzgründen nur blitzlichtartig beleuchtet werden kann. Dennoch ist es zentral, einige Punkte hervorzuheben, um das Wesen des öffentlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe zu verstehen. Insbesondere in Hamburg dürften „[die] gegen Ende des aufgeklärten Jahrhunderts [1788] ins Leben gerufene ‚Hamburgische Allgemeine Armenanstalt‘“ (Grolle o.J., S.1)<sup>3</sup> und die Gründung des Rauhen Hauses 1833 durch Johann Wichern, der sich für eine Stärkung der Monarchie einsetzte, ein relevanter Einschnitt gewesen sein. Interessant ist dabei, dass nur ca. zehn Jahre später 1847 infolge eines Kongresses des Bundes der Kommunisten, Karl Marx und Friedrich Engels mit der Erarbeitung eines Parteiprogramms, dem späteren kommunistische Manifest, u. a. als Kritik an den herrschenden Umständen,

altersbedingten Ausscheiden (interaktiver Personalbericht 2022).

<sup>3</sup> In seinem Artikel bezieht sich Groll auf Heß, der die Anstalt leitete und eine systemkritische Perspektive einnahm. Grolle führt bspw. aus: „Am Ende des Memorandums breitet Heß noch einmal seine Sorge aus, die Arbeit der Armenanstalt könnte sich in einem menschenfernen Regelwerk verfangen“ (Grolle o.J. S. 71).

beauftragt wurden. Eine Kritik der kapitalistischen bürgerlichen Gesellschaft verband beide Positionen, nur waren die Folgerungen/Reaktionen darauf unterschiedlich (Restauration mit christlicher Nächstenliebe vs. Revolution bzw. individuelle vs. gesellschaftliche Ursachen). Damit sind zwei Spannungsfelder der Sozialen Arbeit benannt, die auch heute, so der Eindruck der Autor\*innen, im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe, immanent sind. Ist der Gegenstand der Profession das Individuum, welches sich anpassen soll oder das soziale System<sup>4</sup> bzw. stabilisiert Soziale Arbeit das herrschende Gesellschaftssystem oder ist sie ggf. Motivator für Veränderungen?

Historisch lässt sich ein weiterer Bogen von der Armenfürsorge über die Hamburgische Behörde für Jugendfürsorge zur Einrichtung der Jugendämter mit der Familienfürsorge im Rahmen des Reichswohlfahrtsgesetzte 1922/1924 (siehe Klomann 2022, o.S., vertiefender Hammerschmidt/Uhlendorff 2019, S. 10-31) schlagen. In dieser Entwicklung vollzog sich eine Verrechtlichung und Institutionalisierung der Sozialen

<sup>4</sup> Die realistischen und antirealistischen Systemtheorien (bzw. deren Anwendung für die Soziale Arbeit), die versuchen beiden Ansätzen gerecht zu werden, können ebenfalls aus Platzgründen nicht berücksichtigt werden.

<sup>1</sup> Die LAG ASD ist ein Gremium aus Personen der Profession und der Disziplin der Sozialen Arbeit (teilweise gewerkschaftlich organisiert), die sich u.a. die Aufgabe gestellt hat, die Entwicklungen im Bereich der Hamburger ASD kritisch zu betrachten und ggf. Gegenpositionen zu entwerfen.

<sup>2</sup> Siehe hier Bericht der Enquete-Kommission „Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken“ (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2018 Drs. 21/16000, S. 42). Laut Personalbericht 2022 stellte, nach Abgangsgründen sortiert, mit 5,4 Prozent die Gruppe der weiblichen Sozialpädagoginnen, die Kündigung oder Entlassung als Ausscheidungsgrund die stärkste Gruppe dar. Auf die allgemeine Verwaltung bezogen waren es weibliche Mitarbeiterinnen mit 3,1 % mit einem

Arbeit<sup>5</sup> unter politisch staatlichen Vorgaben, teilweise in bürokratisch-behördlichen Strukturen eingebunden. Bemühungen im Reichwohlfahrtsgesetz zum Thema Jugendschutz blieben im Sinne von Schutz vor Schund und Schmutz unbestimmt. Im Sinne des modernen Kinderschutzes bildete sich historisch in „Deutschland eine zentrale Zuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe und der Sozialen Arbeit für den Kinderschutz“ heraus (Biesel u. a. 2019, S. 73). Zeitlich etwas vorgelagert, ab den 1990er Jahren erfolgte eine Ausrichtung der Jugendämter und deren Aufgabenwahrnehmung an einem Dienstleistungsmodell, integriert bspw. in Hamburg über die sieben Bezirksämter in einem „Konzern FHH“ unter der „Konzernmutter“ der Kernverwaltung (Finanzbehörde 2020, o.S.). Damit erfolgte eine Anwendung der Markt- und Produktionslogiken des kapitalistischen Wirtschaftssystems auch auf das vom Gegenstand her eher im reproduktiven Sektor verortete Kinder- und Jugendhilfesystem des öffentlichen Trägers<sup>6</sup>.

Theodor W. Adorno und Max Horkheimer ließen im Abschnitt „Widersprüche“ ihrer „Dialektik der Aufklärung“ zwei junge Menschen zur Entwicklung im Gesundheitswesen diskutieren:

5 Mit Sozialer Arbeit wird hier bereits ein vorläufiges Ergebnis eines weiteren sich vollziehenden/sich vollziehenden Prozesses der Professionalisierung der Sozialpädagogik und Sozialarbeit genutzt.

6 Die Auswirkungen der Umstellung der Finanzierung der Sozialen Arbeit mit Einführung des KJHG/SGB VIII im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis und die Hoffnung die Kosten über Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarungen und später über die Wirkung steuern zu können, müssen ebenfalls aus Platzgründen vernachlässigt werden, wie auch die Effekte des fördernd-fördernden aktivierenden Sozialstaats.

*„Bei der fortgeschrittenen  
Institutionalisierung vertritt  
zudem der Arzt dem Kranken  
gegenüber den Betrieb und seine  
Hierarchie. Oft steht er in Versu-  
chung, wie der Sachwalter des  
Todes aufzutreten. Er wird zum  
Agenten des Großbetriebs gegen  
den Verbraucher. [...] Wenn aber  
alle so dächten wie du, und keiner  
sich die Hände schmutzig machen  
wollte, dann gäbe es weder Ärzte  
noch Richter und die Welt sähe  
noch entsetzlicher aus“ (Horkhei-  
mer/Adorno 2000, S. 253 - 354).*

Die im Zitat der Gründer der Frankfurter Schule angesprochenen Thematiken greifen einmal das Spannungsfeld Profession und Organisation und zum anderen das Thema Positionierung Professioneller als Subjekte in diesem Spannungsfeld auf. Herausforderungen, mit denen sich, nach Auffassungen der Verfasser\*innen, in den ASD tätige Fachkräfte, identifizieren könn(t)en.

**Soziale Arbeit und ASD ein Widerspruch?** In einer aktuellen überbezirklichen Stellenanzeige für Fachkräfte im ASD wirbt die Hamburger Sozialbehörde insbesondere um „Alltagsheld:innen“ (Freie und Hansestadt Hamburg 2023, o.S.). Bereits im Begriff Alltagsheld\*in wird ein Widerspruch deutlich, der sich im beruflichen Alltag der Mitarbeiter\*innen im ASD fortsetzen dürfte. Das Heldentum wird nach Auffassung der Verfasser\*innen erst dort möglich, wo die Protagonisten sich eben nicht an den Alltag und dessen Regeln und Gesetze halten, ohne hier näher darauf eingehen zu können, ob Held\*innen

eher Utilitarist\*innen oder Deontolog\*innen sein sollten. Held\*innen müssen bestimmte Regeln überschreiten, um ihre heldenhaften Taten vollbringen zu können. Nur ist insbesondere die Soziale Arbeit im ASD, wie oben bereits angedeutet, verortet in einem hierarchisch-bürokratischen System als legale Herrschaft in einem Verwaltungsstab. Max Weber folgend bedeute das bspw.:

*„Die Herrschaft der formalistischen Unpersönlichkeit: sine ira et studio, ohne Haß und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus unter dem Druck schlichter Pflichtbegriffe; »ohne Ansehen der Person«, formal gleich für jedermann“ (Weber 2019, S. 46).*

Möglicherweise steckt hierin auch eine Erklärung für eine Position von Fachkräften, die Hans Falck in einer Studie zu Verhaltensweisen von sozialpädagogischen Fachkräften herausgefunden hat. Dieser Position folgend sollten „Professionelle [...] komplett neutral sein und nie Gefühle investieren“ (Kunstreich 2022, S. 56). Heldentum in einer Bürokratie und unter Anpassung an die Mechanismen der Bürokratie ist unmöglich. Historisch aufarbeitend betrachtet, kann mit Hannah Arendts Analyse „Eichmann in Jerusalem“ eher das Gegenteil erwartet werden.

Diese bereits o.g. von Max Weber in den 1920 in seinen Forschungen festgelte Typisierung steht jedoch im Widerspruch zu Auffassungen der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession, wie sie bspw. Silvia Staub-Bernasconi vertritt. Beat Schmocker fasste es in einer Festschrift zusammen:

*„Gleich in mehreren Artikeln bezieht sie sich [Staub-Bernasconi] auf Jane Adams [...] die als zentrales Merkmal dieser Profession die Verknüpfung von <Liebe> und <Macht> identifiziert und damit einen scheinbar unüberbrückbaren Spannungsbogen Sozialer Arbeit beschreibt“ (Schmocker 2006, S. 10).*

Liebe wird in diesem Gebrauch nicht moralisch oder sentimental, sondern als eine Art des Handelns zwischen selbstwissensfähigen Biosystemen und als Komponenten Sozialer Systeme, ausgerichtet auf deren Bedürfnisbefriedigung und Alltagsbewältigung (das Lösen praktischer Probleme) verstanden. Auf Seiten der Fachkräfte benötigt es dafür Empathie, die Regulierung von Nähe und Distanz und den Umgang mit eigenen und fremden Emotionen und letztlich auch Courage.

**Entwicklungen im Handlungsfeld der ASD** Wie bereits oben im Zitat von Kay Biesel angedeutet, hat sich der Kinderschutz als das zentrale Paradigma der Kinder- und Jugendhilfe (siehe Biesel u. a. 2019, S. 125) herausgebildet und ist im Wesentlichen reduziert auf die Tätigkeit des ASD (Ebd.). Auch das Aktionsbündnis gegen die geschlossene Unterbringung kommt zu ähnlichen Bewertungen, wenn formuliert wird:

*„In der Tendenz wurde aus dem Allgemeinen Sozialen Dienst ein Spezialdienst für Hilfen zu Erziehung bzw. für Situationen der Kindeswohlgefährdung“ (Aktionsbündnis gegen geschlossene Unterbringung 2023, S. 4).*

Kira Gedik und Reinhardt Wolff, Mitwirkende des Kronberger Kreises für dialogische Qualitätsentwicklung, beobachten ebenfalls eine Verschiebung in Richtung interventionistischer Überlegungen und einem stärker kontrollierenden und eingreifenden Jugendhilfeverständnis (vgl. Gedik/Wolff 2021, S. 9).

Diese Entwicklung hin zur Gefahrenabwehr als den zentralen Arbeitsgegenstand des ASD mit einer eingreifend kontrollierenden Ausrichtung und nicht intendierten Nebenwirkungen, im Widerspruch zur Lebensweltorientierung als Leitgedanken des SGB VIII stehend, wird von den (sozialpädagogischen) Protagonisten in der Hamburger Verwaltung und im politischen Raum oft nicht hinterfragt und übernommen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch ein sich fortschreitend manifestierende juristische Auslegung bzw. Bewertung der Garantenstellung. Wurde in einem Papier der BASFI aus 2006 noch die Garantenstellung mit zwei unterschiedlichen Positionen, mit einer zurückhaltenden Auslegung bei Mörsberger und einer Befürwortung bei Bringewart diskutiert (vgl. BASFI 2006, S. 10 f.), hat sich offensichtlich die befürwortende Position mit ihrer Orientierung an Verfahrensschritten zum Schutz der ASD-Fachkräfte und mit ihr verbundenen strafrechtlichen Konsequenzen, für die sogenannte fallführende

Fachkraft im ASD, durchgesetzt. Erkennbar wird diese Entwicklung anhand der Ergebnisse eines Sonderausschusses, eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses und den zeitlich danach folgenden Entwicklungen des Regelwerks (im Sinne einer Formalisierung und Fehlervermeidung) und der Kontrollpraktiken (bspw. per Software – JUS IT – und/oder der deutschlandweit bislang einzigartigen Jugendhilfeinspektion inkl. deren Verankerung im § 19a AG SGB VIII).

In einer Untersuchung zu Einschätzungen von Fachkräften im Kinderschutz stellte Verena Kломann folgendes fest:

*„Die Untersuchungsergebnisse zeigen – und bestätigen damit andere empirische Erkenntnisse –, dass die Garantenstellung, die die Fachkräfte dazu verpflichtet, Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen und bei Nicht-Erfüllen von Handlungspflichten strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann, ein zunehmendes Sicherheitsstreben begünstigt. Dabei beruht die Sorge vor strafrechtlicher Verfolgung teilweise auf einer falschen Einschätzung der aus der Garantenstellung resultierenden persönlichen Haftung“ (Klomann u. a. 2019, S. 43).*

Zwar erfolgte die Überarbeitung des Regelwerks unter Begleitung und Mitbestimmung einiger Fachkräfte der operativen Ebene, doch wie Richard Sennett bemerkt, schafft Mitbestimmung nur die Illusion einer Kontrolle von unten. Sie „strebt einen Konsens an, der die Konflikte und Spannungen zwischen Starken und Schwachen verringert und die Befehlskette entschärfen soll, indem er sie demokratisch macht“ (Sennett 1990, S. 215).

Sozialpädagogische Fachkräfte erleben, dass die zugeschriebene „systemische“<sup>7</sup> Verantwortung über eine Zuständigkeitsforderung in der Software JUS IT und durch Setzungen im Regelwerk individualisiert/subjektiviert werden. Sie schützen sich im Zusammenhang mit der hochrisikohaften Tätigkeit im ASD und damit dem Risiko des retrospektiv gewerteten vermeidbaren Fehlers ggf. zunächst selbst, da sie im Dreiecksverhältnis des Kinderschutzes zwischen Eltern-Kind-Staat und innerhalb der bürokratischen Organisation, die aufgrund der Personalfuktuation und anderen Faktoren mindestens regelmäßig temporär überfordert ist<sup>8</sup>, nicht genug Unterstützung und Rückendeckung in der Krise von ihren Leitungen und anderen behördlichen Vertreter\*innen (wie den Rechtsämtern) erhalten bzw. dieses so erwarten. Die Wahrscheinlichkeit des vorbeugenden Eingriffs im Kinderschutz wird damit zur realen Möglichkeit. Überforderte Eltern und Kinder, deren Bedürfnisse teilweise nicht befriedigt sind, treffen auf Fachkräfte, die selbst überfordert und ungeschützt sind.

**Auswirkungen auf die (Bindung der) Fachkräfte** Empirische Studien weisen darauf hin, dass Eigenlogiken von Organisationen das Handeln der Fachkräfte zum Nachteil der Nutzer\*innen beeinflussen oder Handlungsvorgaben professionelle Urteilsbildungen vorstrukturieren (vgl. Dörr/Klommann 2021, o. S.). Ähnlich kann man auch Kay Biesels Ausführungen verstehen:

7 „Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft“ (Artikel 6 Satz 2 GG).

8 Siehe hier bspw. das Papier die sieben Hamburger Jugendamtsleiter\*innen zum Zustand des ASD aus Dezember 2022.

*„Die Einführung von Verfahren des Managements resp. neuen Steuerungsmodellen und von Checklisten zur Gefährdungseinschätzung von Kindern hat zwar zu einer standardisierten Dokumentation, jedoch nicht per se zu einer verbesserten Qualität der fachlichen Arbeit im Kinderschutz geführt“ (Biesel u.a. 2019, S. 125).*

Hoch interessant wird es, wenn in Bezug auf die Auswirkungen, die Perspektive der Nutzer\*innen auf die Fachkräfte hinzugezogen wird. Im Projekt der Qualitätsdialoge wurden die Erfahrungen und Einschätzungen der Nutzer\*innen in einem dialogischen (Forschungs)Projekt als Co-Forschende erhoben und darauf aufbauend Empfehlungen gemeinsam erarbeitet. Folgendes wünsch(t)en sich die beteiligten Nutzer\*innen von den sozialpädagogischen Fachkräften in den Allgemeinen Sozialen Diensten:

- Fachkräfte können Arbeitsbeziehungen (dialogisch) gestalten, sind fähig zur Zwischenmenschlichkeit und sind nicht nur Funktionsträger,
- Fachkräfte treffen den Ton und können respektvoll auftreten, sind zum Perspektivwechsel fähig,
- wenden Transparenz als Leitorientierung an,
- fördern die Rechte von Kindern, bspw. Kontakt zu den Eltern, wenn sie stationär untergebracht sind,
- fördern Mit- und Selbstbestimmung,
- verzichten auf Zwang und Drohungen,
- bleiben ruhig bei Konflikten und halten diese aus,
- hören auch leise Hilferufe,
- sind sensibel gegenüber Stigmatisierungen (vgl. Ackermann u. a. 2021, S. 132 ff.).

Anhand der Wünsche wird deutlich, dass Nutzer\*innen Fachkräfte erleben, die diese Haltungen und Kompetenzen entweder nicht haben oder für die Nutzer\*innen nicht wahrnehmbar anwenden können. Im Kontext, der oben bereits kurz angerissenen Nähe-Distanz Thematik in der Sozialen Arbeit wird erkennbar, dass aufgrund der diversen Spannungsfelder im ASD das Risiko bzw. auch die Entwicklung manifest ist, dass Fachkräfte im ASD eher das Spannungsfeld Nähe-Distanz zur Distanz auflösen bzw. auflösen müssen<sup>9</sup>. Aber:

*„Verantwortung, das Grundelement moralischen Verhaltens, entsteht aus der Nähe des Anderen. Nähe bedeutet Verantwortung und Verantwortung ist Nähe“ (Baumann S. 198).*

Dass sich hieraus wiederum auch eine Unzufriedenheit oder eine kognitive Dissonanz bei den Fachkräften selbst entwickelt, die dann langfristig für die Individuen nicht bewältigbar ist, außer ggf. mittels innerer Kündigung, Quiet Quitting oder aufgelöst wird durch eine Kündigung/einem Wegang aus dem ASD, wird durchaus erwartbar. Situationsverschärfend für die Sozialpädagog\*innen ist dabei ein teilweise fehlendes Verständnis und Anerkennung auf den diversen Leitungsebenen in den bezirklichen Jugendämtern und der Fachbehörde für die Aus-

9 Ein Indiz dafür ist auch die, zumindest in der Wahrnehmung eines Verfassers, mittlerweile häufig durch ASD-Fachkräfte genutzte Möglichkeit des Home Office.

wirkungen/Herausforderungen an eine sozialpädagogische Tätigkeit in einem bürokratischen System.

David Graeber nimmt in seinem Buch „Bullshit Jobs“ Bezug auf eine Studie, die ein weiteres Problem beschreibt und die sich mit dem Thema „gesellschaftlicher Wert der Arbeit“ und dem Geldbetrag, der dafür meist gezahlt wird, auseinandersetzt. Diese Studie bestätigt aus seiner Perspektive nachstehendes allgemeines Prinzip: „Je mehr eine Arbeit anderen nützt, desto schlechter wird sie in der Regel bezahlt“ (Graeber 2022, S. 307).

**Die Phase der Diskussion und der Ergebnisse** Am Workshop haben Studierende des 7. und 8. Semesters des Bachelorstudienanges „Soziale Arbeit“, ASD-Fachkräfte, Mitarbeitende der Sozialbehörde und eine Fachkraft eines freien Trägers teilgenommen.

In der dem Vortrag folgenden Diskussion wurden im ersten Schritt das Thema Kinderschutz, die Garantenstellung des ASD und die damit verbundenen Folgen für die Fachkräfte aus den verschiedenen Blickwinkeln der Teilnehmenden erörtert. Durch die permanent hohe Arbeitsbelastung, und die für das hohe Fallaufkommen prozentual wenig verbleibende Zeit sich um einzelne Familien / Hilfesuchende zu kümmern, entsteht ein Druck auf die einzelne Fachkraft ggf. selbst haftbar gemacht zu werden, sollte ein Kind in der eigenen Zuständigkeit zu Schaden kommen.

Im Verlauf der Diskussion kristallisierten sich zwei unterschiedliche Interpretationen des Begriffs „Kinderschutz“ heraus. Während die enge Auslegung des Begriffs die konkrete Gefährdung für „Leib und Leben“ in der konkreten Situation als Kindeswohlgefährdung definiert, beinhaltet eine weiter gefasste Definition auch Lebensumstände, die dem Kindeswohl nicht förderlich sind, und langfristig eine Gefährdung für die Entwicklung des Kindes birgt bzw. bei vorhandenen Ressourcen verhindert werden könnte. Spannend war zu beobachten, dass die Mitarbeitenden aus den ASD's eher die engere KWG Definition nutzten und Studierende sowie die Person vom Träger eine weiter gefasste Definition für richtig hielten. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass im ASD, aufgrund der im Vortrag benannten Spannungsfelder und des in der Diskussion benannten Ressourcen- und Zeitmangels, die Arbeit mit den Familien erst beginnt, wenn der Verdacht einer Kindeswohlgefährdung im Raum steht, und Hilfesuchende ohne Fluchtpunkte zum 8a SGB VIII nicht adäquat beraten werden können oder ggf. wegberaten werden, ohne eine Passung zwischen den sozialen Problemen (soweit sie denn im Erstkontakt erkannt werden) und dem Hilfeangebot zu prüfen. Es bildete sich die Hypothese heraus, dass somit eventuell familiäre Situationen sich zuspitzen müssen, die eigentlich im Vorfeld durch eine gute Beratung/Unterstützung hätten entschärft werden können, damit ihnen Hilfe

zuteil wird. Anzumerken ist hier, dass dieses Spannungsfeld bereits in den Empfehlungen der Enquete-Kommission „Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken“ aufgegriffen, aber in der Praxis wohl nicht umgesetzt wurde.

*„Empfehlung Nummer 19  
(zu den Fragen 6.2 und 5.1)*

*a. Der Kontakt der Fachkräfte im ASD zu den Kindern, Jugendlichen und Familien – und hier vor allem die Beratung und Beziehungsarbeit – soll intensiver gepflegt werden. Das Verhältnis zwischen Beratung, Beziehungsarbeit, Fallmanagement und Verwaltung im ASD soll neu gewichtet werden, mit dem Ziel, mehr Zeit für Kontakte mit den Adressatinnen und Adressaten zu haben.*

*b. Es ist weiterhin darauf zu achten, dass die Arbeit an drängenden Kinderschutzfällen nicht in Konkurrenz zur Beratung und (präventiven) Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien gerät. Diese Aspekte sollen in die nächste Überprüfung des Personalbemessungssystems einfließen“ (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2018 Drs. 21/16000, S. 49 f.).*

Im zweiten Teil der Diskussion wurden die Studierenden gefragt, was sie benötigen würden, um selbst eine Anstellung im ASD annehmen zu wollen.

Folgende Aussagen wurden getätigt:

- Reduzierung der Dokumentationsaufgaben (Software ändern),
- Fallzahl begrenzen,
- Umgang mit Extremfällen verändern (Angst vor eigener Haftbarkeit),
- Verbeamtung ermöglichen,
- regelhafte kollegiale Beratungen und Supervision,
- Rechtsschutz,
- Regelmäßige kostenlose Fortbildungen (und die zeitlichen Kapazitäten auch zur Umsetzung der Inhalte dafür).

Außerdem wurden Stimmen laut, die über den Umgang mit den Klient\*innen erschrocken waren. Sie sagten, dass sie es als problematisch ansehen, dass viele Familien ohne persönlichen Kontakt an andere Stellen verwiesen werden.

Neben diesen sehr klar formulierten Wünschen an den Arbeitsplatz ASD stellten die Studierenden die Work-Life-Balance in den Fokus. Die Arbeit im ASD sei unattraktiv, da man viele Überstunden, wenig gesellschaftliche Anerkennung, schlechte Bezahlung und durch die Garantenstellung ein (gefühltes) hohes Risiko trage. Die hohe Fluktuation der Mitarbeitenden, die damit verbundene Mehrarbeit der Zurückbleibenden und der damit steigende psychische Druck (siehe Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg Drs. 21/16000, S. 43, 78) machen den Arbeitsplatz noch unattraktiver. Des Weiteren wurde die geringe Möglichkeit des Aufstieges und das Fehlen der Selbstwirksamkeit als bremsende Faktoren genannt.

Abschließend stellte sich die Frage in der Diskussion, wenn doch Nutzer\*innen und potentielle neue Mitarbeitende im ASD eine ähnliche Haltung zu den Missständen haben, warum sich aber

trotzdem nichts ändert. In der Debatte wurde deutlich, dass die Lobby der Sozialpädagog\*innen/ Sozialarbeiter\*innen sehr gering und gleichzeitig eine „Berufsidentität“ (Bundesarbeitsgemeinschaft ASD 2013) im Vergleich hoch und ein Widerspruch in sich ist.

Die mit dem Titel des Beitrags gestellte Frage zur Passung der Profession der Sozialen Arbeit zum Handlungsfeld des ASD kann mittlerweile aus der Perspektive der Autor\*innen nicht mehr mit ja oder nein beantwortet werden. Zu weitestgehend sind die Kolonialisierungseffekte der Bürokratie, der Finanzsteuerung und der Jurisprudenz. Fach- und Leitungskräfte übernehmen die Logiken der anderen Professionen unhinterfragt mit der Rechtfertigung: „Daran kann man nichts ändern“. Kants „Was ist Aufklärung“ oder Brechts „Lob der Dialektik“ haben wohl an ihrem Bekanntheitsgrad eingebüßt.

Was es zunächst benötigt, ist eine reflexive selbstkritische Betrachtung der Fachkräfte der operativen Ebene und eines ggf. darauffolgenden, auch gegen Widerstände innerhalb des bürokratischen Systems durchzusetzenden und durchzuführenden Diskurses. Dieser Diskurs muss zeitnah und wiederholt erfolgen, da neben den oben skizzierten Entwicklungen die Fragen zum Umgang mit dem Fachkräftemangel, dem mit einer Personalbindung entgegengewirkt werden kann, dringend einer Beantwortung bedarf. Sozialpädagogische Fachkräfte können aber nur in einer Organisation tätig sein, die eine professionelle Praxis ermöglicht.

## Literatur

Ackermann, T./Stork, R./Zalewski, I. (2021): Jugendamt im Dialog mit seinen Nutzer\*innen. Bericht zum Projekt „Qualitätsdialoge – Jugendamt in Bewegung“. Hamburg (nicht veröffentlicht durch die Sozialbehörde).

Aktionsbündnis gegen geschlossene Unterbringung und Arbeitskreis Kritische Soziale Arbeit Hamburg (2023): Alternative Überlegungen und Vorschläge zum Zusammenwirken von Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie in Hamburg. Abrufbar unter: <https://docplayer.org/232296725-Alternative-ueberlegungen-und-vorschlaege-zum-zusammenwirken-von-jugendhilfe-und-kinder-und-jugendpsychiatrie-in-hamburg-1.html>, letzter Zugriff am 16.04.2023.

BASFI (Behörde für Soziales, Familie Gesundheit und Verbraucherschutz) (2006): Handlungsempfehlung zum Umgang mit der „Garantenstellung“ des Jugendamtes bei Kindeswohlgefährdung. Hamburg.

Baumann, Z. (2021): Dialektik der Ordnung. Die Moderne und der Holocaust. Europäische Verlagsanstalt. Hamburg, 4. Auflage.

Biesel, K./Brandhorst, F./Rätz, R./Krause, H.-U. (2019): Deutschland schützt seine Kinder! Eine Streitschrift zum Kinderschutz. transcript Verlag, Bielefeld.

Bundesarbeitsgemeinschaft ASD (2013): ASD: die bedrohte Berufsidentität der Fachkräfte und der Zustand der Organisation. Ein Aufruf zur kritischen Debatte um Zukunftsperspektiven im ASD. Abrufbar unter: [extension://elhekieabhbkpmcefcoobddijgcaadp/https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2013/dokumentation/f-4125-13/bag\\_asd\\_ksd.pdf](https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2013/dokumentation/f-4125-13/bag_asd_ksd.pdf), letzter Zugriff am 13.05.2023.

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg Drs. 21/16000 (2018): Bericht der Enquete-Kommission „Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken“.

Dörr, M./Klomann, V. (2021): Professionelle Urteilsbildung in der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra 45, S.232-235.

Finanzbehörde (2020): Geschäftsbericht 2020. Einsehbar unter: <https://www.hamburg.de/fb/geschaeftsbericht/15354360/der-konzern-freie-und-hansestadt-hamburg/>, letzter Zugriff am 29.04.2023.

Freie und Hansestadt Hamburg (2023): Sozialpädagogin bzw. Sozialpädagoge (m/w/d) im Allgemeinen Sozialen Dienst. Einsehbar unter: <https://stellen.hamburg.de/index.php?ac=jobad&id=15406>, letzter Zugriff am 23.04.2023.

Gedik, K./Wolff, R. (2021): Handbuch Kinderschutz in der Demokratie – Eckpfeiler guter Fachpraxis. Verlag Barbara Budrich, Berlin & Toronto.

Graeber, D. (2022): Bull Shit Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit. Klett-Cotta, Stuttgart, 5. Aufl.

Grolle, J. (o.J.): Armenfürsorge in der Krise. Jonas Ludwig von Hess als Armenpfleger und Vorsteher in der Hamburgischen Armenanstalt (1802-1806). Abrufbar unter: [extension://elhekieabhbkmcf-coobjddigjcaadp/https://agora.sub.uni-hamburg.de/subhh/cntmng;jsessionid=DDDAACEFEBB543A1E6062A67E69E9559C.jvm1?type=pdf&did=c1:44851](https://extension://elhekieabhbkmcf-coobjddigjcaadp/https://agora.sub.uni-hamburg.de/subhh/cntmng;jsessionid=DDDAACEFEBB543A1E6062A67E69E9559C.jvm1?type=pdf&did=c1:44851), letzter Zugriff am 13.05.2023.  
Horkheimer, M./Adorno, T. W. (2000): Dialektik der Aufklärung. Fischer, Frankfurt a. M., 12. Auflage.

Hammerschmidt, P./Uhlendorff, U. (2019): Zur Entstehungsgeschichte des ASD – von den Anfängen bis in die 1970er Jahre. In: Merchel, J.: Allgemeiner Sozialer Dienst. Reinhardt Verlag München, 3. Auflage.

Klomann, V./Schermaier-Stöckl, B./Breuer-Nyhsen, J./Grün, A. (2019): Professionelle Einschätzungsprozesse im Kinderschutz. Abrufbar unter: [https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1409/file/Einschaetzungsprozesse\\_im\\_Kinderschutz\\_Bericht.pdf](https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1409/file/Einschaetzungsprozesse_im_Kinderschutz_Bericht.pdf), letzter Zugriff am 31.10.2022.

Klomann, V. (2022): Allgemeiner Sozialer Dienst. Einsehbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Allgemeiner-Sozialdienst>, letzter Zugriff 23.10.2022.

Kunstreich, T. (2022): Hans Falck: Nicht Wohltätigkeit, sondern Gerechtigkeit. Die Membership-Perspektive in der Sozialen Arbeit. Beltz Juventa, Weinheim Basel.

Schmocker, B. (2006): Liebe, Macht und Erkenntnis. Silvia Staub-Bernasconi und das Spannungsfeld Sozialer Arbeit. Lambertus, Freiburg.  
Sennett, R. (1990): Autorität. Fischer Verlag, Frankfurt am Main.



Katharina Protz (\*1985) B.A. Politikwissenschaft, M.A. Soziale Arbeit, seit 2018 im ASD tätig, Mitwirkende der LAG ASD.



Matthias Stein (\*1975) Dipl. Soz. Päd., Dipl. Soz.arb., Studium der Sozialen Arbeit an der HAW Hamburg, seit 2009 im ASD tätig, Mitwirkender der LAG ASD Hamburg.

*Thema*

Werkstattbericht  
Arbeitsbelastungen für  
Sozialarbeiter:innen  
Arbeitsbelastungen in der Jugendhilfe

*Philine Bosehans / Husam Ismaeil / Stefan Muller /*

*Lara Ceesay / Lara Lilie*

**1 Einleitung** Kindeswohlgefährdungen, Fachkräftemangel, Kinder und Jugendliche mit hohem Unterstützungsbedarf, Gewalt, Drogenproblematiken, finanzielle Kürzungen, Schichtarbeit, psychische Belastungen, Hilflosig- und Bedürftigkeit von Menschen und vieles mehr. Dies sind Themen, mit denen sich Sozialarbeitende täglich auseinandersetzen müssen. Die Anforderungen in der Sozialen Arbeit können auf sehr unterschiedliche Art und Weise Belastungen hervorrufen. Nicht selten sieht sich die einzelne Fachkraft vor Widersprüchen und bekommt Ansprüche zu spüren, die an sie als Person gestellt werden. Schließlich ist die professionelle Arbeit nie ganz losgelöst von der eigenen Persönlichkeit. Daher ist es umso wichtiger, sich auch dem Thema Selbstfürsorge zuzuwenden und im Kleinen zu betrachten, wie mit Arbeitsbelastungen umgegangen werden kann.

Dazu wird im folgenden Bericht, anhand ausgewählter Literatur, auf fünf Bereiche eingegangen, durch die einige Belastungen beleuchtet werden. Im Anschluss wird sich auf einen Workshop bezogen, den wir im Zuge der Fachtagung „'Gut' und 'Gerne' arbeiten in der Jugendhilfe – Bedingungen, Belastungen, Bindung“ 2022 besucht haben und sich mit dem Thema Selbstfürsorge in der Traumapädagogik befasste. Auf der Grundlage dessen haben wir unsere bisherigen Praxiserfahrungen betrachtet und gehen auf einige passende Erfahrungen ein, die sich auf die vorher erläuterten Themen beziehen. Abschließend zeigen wir unsere Perspektiven für die Reduktion der Arbeitsbelastung in einer gelingenden Sozialen Arbeit.

## **2 Literatur 2.1 Grenzen/Barrieren im System/ in Strukturen**

Gemäß § 27 SGB VIII haben Eltern das Recht auf Hilfen zur Erziehung. Diese machen einen wichtigen Teil in der Arbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen aus. Dabei verlaufen Hilfeprozesse nicht immer planmäßig, wobei die Gründe hierfür unterschiedlich sind. Aus einem Interview aus dem Forum Erziehungshilfen von Stremer (2020) geht hervor, dass zum einen oftmals eine geringe Betreuungskontinuität besteht, weil die Zuständigkeiten sich ändern oder die Jugendlichen aufgrund von Altersgrenzen die Einrichtung wechseln oder verlassen müssen. Es muss dann ein neuer Träger gefunden werden und dieser muss dann ggf. von vorne anfangen. So entstehen Beziehungsabbrüche. Zum anderen sehen sich die Einrichtungen auch mit selbst- oder fremdgefährdenden Verhaltensweisen der Jugendlichen überfordert. Spezialdienste innerhalb des Jugendamts sind für die Adressat:innen nicht einfach zu organisieren, da sie für verschiedene Hilfen unterschiedliche Ansprechpartner haben (vgl. Stremer 2020, 278 f.).

Aus dem Tätigkeitsbericht der Beschwerdestelle für Kinder und Jugendliche in Schleswig-Holstein (2018/2019) geht hervor, dass viele der Beschwerden ein strukturelles Problem vermuten lassen (Beschwerdestelle für Kinder und Jugendliche – Tätigkeitsbericht 2018/2019). Durch strukturelle Barrieren und Schwellen können Hilfen oftmals scheitern. Sie verhindern, begrenzen oder erschweren die produktiven Aneignungs-

prozesse von jungen Menschen oder Eltern. Als Fachkraft sollte man selbstverständliche Abläufe hinterfragen, um ganzheitlich betrachten zu können, wo die Ursache des Scheiterns liegt (vgl. Rosenbauer 2020, 269 ff.).

Hilfwechsel können Knackpunkte sein, an denen es scheitern könnte. Um das zu vermeiden, wäre ein Systemverbund sinnvoll, in dem die Jugendlichen parallel über einen gewissen Zeitraum begleitet werden. Das ist leider nicht die Regel. Sinnvoll wäre es auch, Übergänge so zu gestalten, dass das neue Helfersystem von dem Wissen des alten Helfersystems profitieren kann.

Stremer (2020) spricht im Forum der Erziehungshilfen auch davon, dass bei Bedarf stationäre und ambulante Hilfen gleichzeitig finanzierbar sein müssen und nicht von der kommunalen Kassenlage eingeschränkt werden. Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen, in denen Hilfe organisiert wird, wichtig (vgl. Stremer 2020, 280). Die Belastung, die aus strukturellen Diskrepanzen entsteht, überträgt sich auf die Adressat:innen und die Mitarbeiter:innen aus dem Hilfesystem. Der Mehraufwand, der entsteht, muss zusätzlich bewältigt werden. Dafür fehlt meist die Zeit oder etwas anderes fällt hintenüber. Gerade Zeit ist ein wichtiges Mittel, welches man benötigt, um gute und wichtige Entscheidungen zu treffen, aber auch um die Beziehung zu pflegen, damit

die Jugendlichen und Familien sich auch ernstgenommen fühlen. Wenn die Zeit nicht da ist, entsteht Stress, welcher krank macht und den Spaß an der Arbeit mindert.

Ver.di (2021) schreibt im Kita-Personalcheck, dass der Bedarf des Sozial- und Erziehungsdienst stetig steigt und so auch die Anforderungen an die Beschäftigten. Der finanzielle Druck auf die Soziale Arbeit und die personelle Unterbesetzung stellt die Beschäftigten vor große Herausforderungen und schadet somit den betroffenen Personengruppen (vgl. Ver.di Kita-Personalcheck 2021). In einer Anfrage der Linken Fraktion an die Bundesregierung wird auf die aktuellen Arbeitsbedingungen hingewiesen. Es geht hervor, dass Vollzeitbeschäftigte in den Sozial- und Erziehungsbereufen im Vergleich zu allen anderen Berufsgruppen häufiger unter Zwangshaltungen und im Stehen arbeiten. Nach Auswertung des Mikrozensus durch das Statistische Bundesamt wurden von den abhängigen Beschäftigten in den Berufen der „Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehungspflege“ im Jahr 2019 viele Überstunden geleistet, die nur teilweise wurden. Hieran wird zusätzlich deutlich, wie belastend die Berufe im sozialen Bereich sein können (vgl. Mohamed/Bartsch und Fraktion 2022).

**2.2 Partizipation** Sozialarbeiter:innen der Kinder- und Jugendhilfe stehen vor der großen Herausforderung, ihre Adressat:innen der Institution gem. Art. 2 GG in ihrem Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit in ihrer Entwicklung zu unterstützen (vgl.

Krause/Druba 2020, 21). Immer größer ist im Feld der Erziehung und Sozialen Arbeit der Anspruch der partizipativen Arbeit geworden. Dies könnte als Entwicklung auf das Recht der freien Persönlichkeitsentfaltung, d. h. auch auf eigene Erfahrungen, verstanden werden. Doch wie sollte Begleitung und die entsprechende Haltung den Adressat:innen gegenüber aussehen, damit die Arbeit der Partizipationsförderung gerecht wird?

Jugendliche der Jugendhilfe, durchschnittlich 16 Jahre alt, ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, wünschten sich laut einer Beteiligungswerkstatt 2020 das Eingestehen ihrer Rechte, Wohlfühlen sowie Geborgenheit und die Stärkung ihrer Ressourcen. Hierbei ist Partizipation und pädagogisch wertvolles Handeln gefragt. Auch sollte das gesamte Hilfesystem eingebunden werden. Auch im Hilfesystem ist folgendes zu beachten: Die Nutzer:innen der Jugendhilfe wünschten sich Beständigkeit der Betreuer:innen sowie des Bindungsangebots, aber auch in der Gruppe der Mitbewohner:innen. In anderen Situationen benötigen Adressat:innen auch Hartnäckigkeit und Geduld. Sie fordern eine empathische, respektvolle, kongruente Haltung. Dies impliziert, dass Betreuer:innen sich berechenbar und gewaltfrei verhalten und Situationen ruhig sowie entspannt begegnen. Die Berechenbarkeit und nicht gestresst zu sein, lässt sich mit dem Wunsch nach professionellem, auf Fachwissen basierendem Handeln, abseits von Machtgefällen und Gehorsam, untermauern. Dabei sollten empathische, ruhige Betreuer:innen auch eigene Fehler und vermeidbare Strenge kritisch reflektieren und selbstkritisch eigene Fehler eingestehen können. Diese Lern-

bereitschaft und Selbstreflexion schließen aus Sicht der Adressat:innen keinesfalls ein sicheres, selbstbewusstes Auftreten aus. Vielmehr als die Fehlerfreiheit, ist der Wunsch nach einer aktiven, interessierten und selbst interessanten Persönlichkeit zu erkennen. Betreuer:innen sollten Spaß an ihrer Arbeit haben. Hier zeigt sich die Wichtigkeit von Selbstfürsorge und der eigenen Bedürfnisbefriedigung als Grundlage einer guten Arbeit – auch aus Sicht der Adressat:innen. Nicht zu vergessen sind hier jedoch die Grenzen der Partizipation und des Spaßes. Hier kann der schmale Grat zwischen Bevormundung und Laissez-faire nicht außer Acht gelassen werden. Dieses Ausbalancieren kann viel Kraft bedeuten, insbesondere da manchmal bevormundend zwischen zwei Übeln entschieden werden muss. Diese Verantwortung in der Umsetzung der Partizipation kann eine zusätzliche Belastung in einem von Fachkräftemangel und offenen Aufgaben überschatteten Arbeitsfeld darstellen. Oft stehen Entscheidungen aus, die zum Wohl der Heranwachsenden entgegen ihrer aktuellen Vorstellung oder aufgrund von Überlastung der Vormünder:innen gar nicht getroffen werden können. Dies führt zu einem hohen Frustrations- und Konfliktpotenzial. Diesen Frust bekommen vor allem die nahen Bezugspersonen und Sozialarbeiter:innen im Wohngruppendienst ab. Diese haben jedoch oft keine Macht in der Bearbeitung der Anliegen, außer weiterhin Mails und Anrufe zu tätigen. Hier kann ein Ohnmachtsgefühl bei Sozialarbeiter:innen der stationären Jugendhilfe

entstehen, da Jugendliche ihren Frust an den direkten Bezugspersonen, d.h. den Sozialarbeiter:innen der Einrichtung, auslassen.

Im Alltag sind Sozialarbeiter:innen insbesondere mit hoher Belastung und vielen Lebensbereichen, die zu beachten sind, konfrontiert. Hier kann die Vielschichtigkeit zu einem hohen Stresspegel führen, da Priorisierung notwendig, aber bei menschlichen Angelegenheiten manchmal nicht einfach ist. Der Stress kann auch zur Folge haben, dass menschliche Fehler passieren oder Dinge persönlich genommen werden. Nicht zu unterschätzen ist, dass auch Partizipation und Verselbstständigung Zeit beansprucht. Hier muss oft auf Jugendliche gewartet werden und Dinge müssen erfahrungsgemäß weiter verschoben werden. Diese hohe Verantwortung benötigt neben einem hohen Maß an Transparenz eine Priorisierung im Dienst und die Haltung, dass Schönes Vorrang hat oder eine Pause trotz Zeitmangel genommen werden sollte. Den Adressat:innen ist nicht geholfen, wenn Partizipation über die eigenen Bedürfnisse gestellt wird. Insbesondere bei offenen Aufgaben, die für die Perspektive von Adressat:innen wichtig ist, ist es schwer, die eigenen Bedürfnisse an die erste Stelle zu setzen (z. B. Stellen erreichen und nachhaken, teilweise verpulverte Energie aufgrund der Frustration der Jugendlichen). Sozialarbeiter:innen müssen sich auch abgrenzen und zwischen den eigenen Ansprüchen, den Ansprüchen der Institution(en) und den Ansprüchen der Adressat:innen unterscheiden können. Es

muss stetig ausgelotet werden, was möglich ist – seitens der eigenen Ressourcen, seitens der rechtlichen Komponente und seitens der Ressourcen und Fähigkeiten der betroffenen Adressat:innen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es viele Überschneidungen zwischen den Bedürfnissen der Betreuer:innen und Adressat:innen geben dürfte. Beide Seiten sollten auf Augenhöhe miteinander reden, authentisch sein, auf eigene Bedürfnisse achten, hartnäckig sein, Fehler machen, aber reflektieren und lernbereit sein.

**2.3 Eigene Person als Werkzeug** Den Sozialarbeiter:innen in der Jugendhilfe dient als zentrales Arbeitsmittel die eigene Person. Der Charakter und die Haltung sind Orientierungspunkte für die Kinder und Jugendlichen und sie sind entscheidend in der Beziehungsgestaltung. Eine gelingende Beziehungsarbeit ist eine Voraussetzung für jede pädagogische Arbeit mit jungen Menschen. Den Kindern und Jugendlichen fällt es leichter eine Beziehung aufzubauen, wenn die Betreuer:innen bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legen und gewisse Charaktereigenschaften zeigen. So ergeben sich aus Befragungen innerhalb der Münsteraner Langzeitstudie sechs Aspekte, die für junge Menschen besonders wichtig sind. Diese sind „grundsätzliche Verfügbarkeit, Empathie und Interesse, Helfen und Unterstützen, flexibles Handeln, Kongruenz und Authentizität sowie „Coolness““ (Parchow 2021, 247). Während manche Eigenschaften hauptsächlich auf bloßes Verhalten verweisen, sind zum Beispiel Empathie und „Cool-

ness“ Eigenschaften, die man eng mit der Persönlichkeit verbinden kann. Spätestens der Aspekt „Kongruenz und Authentizität“ macht deutlich, dass von den befragten Jugendlichen erwartet wird, dass die Betreuer:innen sich voll mit ihrer Persönlichkeit einbringen. Gerade wenn Spannungen auftreten, Handlungszwänge vorliegen oder eine Situation des Scheiterns vorliegt oder anbahnt, sind Sozialarbeiter:innen darauf angewiesen, ihre ganze Person einzusetzen (vgl. Blume/Kannicht 2020: 283). Hieraus entstehen unterschiedliche belastende Phänomene. So sollen sich die Betreuer:innen öffnen und eine Beziehung aufbauen. Gleichzeitig muss für eine gute Arbeit aber auch eine professionelle Distanz gewahrt bleiben. Dieser Spagat aus Nähe und Distanz erfordert eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeit. Reflexion benötigt geeigneten Raum und Zeit und selbst wenn dies gegeben ist, kann dadurch die empfundene Arbeitsbelastung steigen. Zudem gehen Beziehungen auch immer mit Emotionen einher, die sich nicht unbedingt so leicht nach Arbeitsschluss abschütteln lassen. Zusätzlich müssen die Sozialarbeiter:innen noch über den Tellerrand und die eigene Person als Fachkraft hinausschauen. Eigene Grenzen müssen erkannt werden, Ressourcen identifiziert und andere Professionen oder auch Angehörige sozialer Netzwerke bei Bedarf hinzugezogen werden (vgl. Kannicht 2020, 266).

#### 2.4 Umgang mit Scheitern

Im Hilfeprozess kann es immer wieder dazu kommen, dass Hilfen scheitern. Dies kann für die Sozialarbeitenden sehr frustrierend und belastend sein, da sie Zeit und Energie investieren, um den

Jugendlichen zu helfen und sich das Beste für diese wünschen. Der Erfolg und das Ergebnis der Arbeit hängen jedoch von vielen Faktoren ab, die die Sozialarbeitenden nicht alle beeinflussen können (z. B. von Klient:innen selbst, von strukturellen Gegebenheiten, gesellschaftliche Normen und Erwartungen, Vorgaben vom Träger, Finanzen, etc.). Daher ist es entscheidend für das Wohlbefinden der Sozialarbeitenden zu lernen, mit Scheitern umzugehen und diese gewissen Spannungen auszuhalten.

Wenn man pädagogisch und emotional an die eigenen Grenzen stößt und bestimmtes Fachwissen oder erlernte Fähigkeiten nicht mehr weiterhelfen oder ausreichen, sollte man sich nicht der Illusion hingeben, alles im Griff und als Fachkraft alle Antworten parat haben zu müssen (vgl. Kannnicht 2020, 267). Es ist wichtig, dass auf beiden Seiten Fehler eingestanden und zugegeben werden und das Scheitern einer Hilfe klar benannt wird (vgl. Blume/Kannnicht 2020, 283). Zum anderen muss für ein weiteres multiperspektivisches Vorgehen aus dem eigenen professionellen „Hilfekosmos“ herausgefunden werden. Dies kann bedeuten, andere Personen mit einzubeziehen und um Hilfe zu bitten, wie z. B. das nahe Umfeld der Klient:innen, und für deren Ratschläge und Ideen offen zu sein. Des Weiteren können auch Supervision, kollegiale Beratung oder Fachleute aus anderen Professionen helfen, um einen neuen Zugang zum Fall zu finden und mit den einhergehenden Belastungen umzugehen. Das Entscheidende dabei ist, aus dem negativen Blick herauszukommen. Das heißt weniger den Fokus auf das gescheiterte, die Risiken und

Fehler zu legen, sondern vielmehr auf die Ressourcen der Person und dem natürlichen Hilfesystem, an das man neu anknüpfen kann (vgl. Kannnicht 2020, 267). Selbst wenn am Ende dieses Prozesses der Neuorientierung dann entschieden werden soll und es etwas ganz anderes braucht, müssen gute Übergänge geschaffen und begleitet werden (vgl. Kannnicht 2020, 268). Grundsätzlich ist eine Nachbereitung des Hilfeprozesses, gerade für die fallführende Fachkraft, immer hilfreich. Somit können Gründe des Scheiterns analysiert werden, um z. B. bei einem ähnlichen Fall in Zukunft besser helfen zu können. Darüber hinaus hilft es auch, sich klarzumachen, dass alle Möglichkeiten in der Einrichtung ausgeschöpft wurden und man nicht auf jeden Entwicklungsschritt einen Einfluss haben kann (vgl. Stremmer 2020, 281).

### 2.5 Gewalt als Berufsrisiko

Obwohl es kaum Studien oder Statistiken über das Thema „Gewalt gegen Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe“ gibt, sind Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere in den stationären Maßnahmen, davon betroffen. Der Grund dafür ist, dass sich die Fachkräfte in diesem Bereich wenig über ihre Erfahrung mit Gewalt äußern. In Wohngruppen gehören psychische Gewalt und Beleidigungen zum Alltag und entwickeln sich manchmal zu physischer Gewalt.

In ihrer Forschung zum Thema „Gewalt gegen Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe“ konn-

te die Sozialarbeiterin Michaela Lammers durch Interviews mit Sozialarbeiter:innen in einer Wohngruppe feststellen, dass psychische Gewalt in vielen Fällen ein Element der Arbeitsbeziehung mit Klient:innen ist. Das Versäumnis, die Gewalterfahrungen der Beschäftigten in diesem Bereich anzugehen, führt manchmal zu extremen psychischen Stress, Angst, Unsicherheit und damit zum Niederlegen der Beschäftigung. Die Überwindung solcher Schwierigkeiten und Probleme hängt nicht nur von der Persönlichkeit ab, sondern auch von der Unterstützung der Institution und Kolleg:innen. Berufsanfänger:innen, die mit wenig Erfahrung in dem Bereich „Kinder- und Jugendhilfe“ einsteigen, sind besonders von Überforderungen betroffen (vgl. Ludwig 2019, 30).

**3 Workshop** Unser Workshop behandelte die Thematik „Selbstfürsorge in der Traumapädagogik“ anhand der Arbeit des Margaretenhorts. Zum Einstieg wurde hierzu ein Vortrag gehalten, wobei erstmal die Grundlagen zu dem Thema vorgestellt wurden. Im Anschluss ging es darum, wie der Träger das Wohlbefinden und die Selbstfürsorge der Mitarbeiter:innen fördern kann. Dabei ging es einmal um die Einarbeitung der Angestellten, denen klare Abläufe und Strukturen oder auch konkrete Handlungsansätze zum Schutzkonzept der Einrichtung am Anfang Orientierung geben. Außerdem ist eine enge Begleitung von Vorteil, um einen sicheren Ort zu schaffen. Darüber hinaus kann der Träger auch durch Dinge wie den Arbeitsschutz auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

einwirken, die Gesundheit ganz praktisch durch Angebote von Sportkursen oder Entlastungsgespräche fördern oder durch Führungshandeln unterstützen, wie z. B. Angebote für Einzelsupervision bei Belastungen, etc.

Dann wurde auf die Definition der Selbstfürsorge eingegangen. Unter Selbstfürsorge versteht der Margaretenhort alle Handlungen und Bestrebungen, die das eigene körperliche und mentale Wohlbefinden (akut und präventiv) unterstützen. Sie dient der Förderung und Aufrechterhaltung einer stabilen und qualitativ möglichst hochwertigen Arbeitsleistung. Selbstfürsorge ist ein bedeutsamer Bestandteil in der Sozialen Arbeit. Dazu ist es wichtig, sich selbst gut zu kennen. Daher haben wir im Anschluss an den Vortrag Fragen bekommen, um uns selbst zu reflektieren und zu überlegen, was uns in stressigen und belastenden Situationen hilft und was konkrete Dinge sein könnten, die wir im Arbeitsalltag für unsere Selbstfürsorge tun können. In dem Zuge wurde auch überlegt, inwiefern man eine Art Notfallkiste auf dem Arbeitsplatz deponieren kann, um die Selbstfürsorge der Angestellten zu unterstützen und anzuregen. Dort drinnen können sich beispielsweise Dinge befinden wie eine Art Abfragebogen (Hast du heute schon etwas gegessen/getrunken? Hast du schon eine Pause gemacht? Warst du mal fünf Minuten an der frischen Luft? Hast du mit Kolleg:innen gesprochen? Warst du auf der Toilette? etc.), da sich im Gespräch herausstellte, dass im Stress oftmals die natürlichsten Bedürfnisse unterdrückt oder nicht wahrgenommen werden.

Grundsätzlich ist ein Ziel der Selbstfürsorge eine ganzheitliche Gesunderhaltung und damit auch die Erhaltung der Arbeitskraft. Die Umsetzung der Selbstfürsorge ist dabei individuell, wobei sie nicht zu Lasten anderer erfolgen sollte und mit dem Umfeld und den eigenen Netzwerken abgestimmt werden muss. Selbstfürsorge ist wichtig und jede Person hat ein Stück weit selbst die Verantwortung für die eigene ganzheitliche Gesundheit. Allerdings darf es dabei nicht stehen bleiben, dass die gesamte Verantwortung wieder nur auf dem Einzelnen liegt. Ergänzend dazu braucht es strukturelle Veränderungen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert und verbessert. Bisher ist dieses Thema insgesamt noch wenig im Diskurs zur Professionalisierung vorhanden und kaum ein Teil der beruflichen Identität.

**4 Eigene Erfahrungen aus dem Praktikum** Wir Studierenden machen unser Praktikum in unterschiedlichen Bereichen der Jugendhilfe. Vertreten ist die Schulsozialarbeit an der Stadtteilschule Julius-Leber-Schule, ein Jugendhaus mit unterschiedlichen Jugendhilfeangeboten, eine stationäre Wohngruppe für männliche Jugendliche und die öffentliche Jugendhilfe in Form der Amtsvormünder:innen und des Allgemeinen Sozialen Dienstes. Wir alle haben unterschiedliche Erfahrungen während des Praktikums gemacht, bei denen uns die Belastungen der Arbeit deutlich wurden. Wir

werden dazu unsere Erfahrungen zu den zuvor erläuterten, die uns während unseres Praktikums begleitet haben, beleuchten.

In der Schulsozialarbeit ist die Grenze im System da angelegt, in der der Schulbetrieb zu stark gestört wird. Die Kinder und Jugendlichen sollen sich der Schule anpassen, die dort herrschenden Regeln befolgen und Leistungen erbringen. Dies entspricht jedoch keinesfalls immer den Bedürfnissen des Kindes. Die Intervention durch die Schulsozialarbeit muss die Anforderungen der Schule ständig mitdenken und kann dieser in der Regel nicht entgegenhandeln. Eine weitere Grenze ist die Schulzeit. Das Personal ist nur während der Schulzeit vor Ort und kann das Kind erleben oder für dieses ansprechbar sein.

In der Familienbereitschaftsbetreuung ist es so geregelt, dass Kinder unter zwölf Jahren, die In Obhut genommen werden müssen, im besten Fall in eine Pflegefamilie kommen sollen, da das familienanalog ist. Bis die geeignete Pflegefamilie gefunden wurde, kommen die Kinder oft übergangsweise in eine Schutzstelle. Da es aber auch Pflegeeltern gibt, die sich für eine kurzfristige Unterbringung bereit erklärt haben, kommen die Kinder im Anschluss dorthin, bis für eine langfristige Unterbringung Pflegeeltern gefunden wurden. Das ist ein großer Aufwand von Ressourcen und vor allem ist der ständige Wohnortswechsel für das Kind sehr belastend. In Landkreisen außerhalb von Hamburg sind Grenzen auch dann sichtbar geworden, wenn Hilfen

benötigt werden, die aufgrund zu weniger Mitarbeiter:innen und Mitteln gar nicht angeboten werden. Die Trägerlandschaften sind nicht üppig, so kommt es zu längeren Wartezeiten, bis die Träger wieder Kapazität haben, um in die Familien gehen zu können und dort zu unterstützen.

Im Bereich der Amtsvormundschaften wurde die Erfahrung gemacht, dass ständig verschobene Gerichtstermine und das hohe Elternrecht den Verlauf und Entscheidungen in einem Fall sehr in die Länge ziehen und besonders die Kinder und Jugendliche belasten können. Beispielsweise konnte in einem Fall die Minderjährige kaum ihr Trauma aufarbeiten, welches durch Missbrauch und Gewalt in ihrer Familie verursacht und bei jedem Umgangstermin wieder aufgewühlt wurde, weil es sehr lange dauerte, bis eine gerichtliche Umgangsperre eingerichtet wurde. Dabei wird deutlich, dass in manchen Fällen die bürokratischen Wege vereinfacht werden müssen und das Recht des Kindes auf Unversehrtheit und der eigene Wille des Kindes höher stehen sollte.

Eine weitere Thematik, die Grenzen im System veranschaulicht, sind Jugendliche, die sich am Ende des Hilfesystems befinden. Es fehlt ihnen an Anschlussperspektiven. Es braucht bedarfsorientierte und niedrigschwellige Hilfen sowie einen hohen Personalschlüssel.

Viele wissen, dass Gewalt in der Jugendhilfe zum Alltag gehören kann. Jugendliche bringen ihre Wut, Hilflosigkeit oder Trauer so zum Ausdruck. Auch Drogen- oder Alkoholkonsum kann zu Gewalt führen. Das kann auch für Mitbewohner:innen und Mitarbeiter:innen gefährlich und als Belastung wahrgenommen werden. Wenn

die Krisensituation nicht gelöst werden kann, muss die Polizei unterstützen und die Jugendlichen kommen in die Kinder und Jugendpsychiatrie. In unserem Praktikum haben die meisten von uns noch keine körperliche Gewalt erlebt, die gegen uns gerichtet wurde. Eine hingegen hat im Rahmen der Arbeit in einer Inobhutnahme tendenziell verstärkt durch die Intensität eines 24-h-Dienstes häufiger Gewalt erlebt. Hier ist jedoch die aktuelle Krisensituation im Falle einer laufenden Inobhutnahme zu beachten, welche perspektivische Unsicherheit mit sich bringt. In einer Situation musste die alleinige Diensthabe auf Grund von Datenschutz ein Telefonat im Büro weiterführen. Hier deckten die Jugendlichen den Tisch allein weiter, wobei Provokationen untereinander unbeaufsichtigt rasant hochkochten und ein 13-jähriger ein Messer von einer Hochebene in Richtung der Tischvorbereitung und den anderen Jugendlichen schmiss. Dieser musste ebenfalls mit Gewalt vor die Tür gebracht werden und in die Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP) eingewiesen werden. Die ansässige Kinder- und Jugendpsychiatrie zeigte sich jedoch wenig hilfsbereit und sah telefonisch bei der Anfrage um Aufnahme keinen Behandlungsbedarf, obwohl der Jugendliche selbst die Notwendigkeit formulierte und die anderen Bewohner:innen sich unsicher in einem Haus mit ihm fühlten. Hier wurde der Diensthabenden von der Psychologin der KJP telefonisch eine Professionsübergriffigkeit vorgeworfen, da nach einem Platz gefragt wurde und die Behandlungsnotwendigkeit nicht in Frage gestellt wurde. Jedoch hatte die diensthabe Betreuerin gesagt, dass sie Hilfe benötige, da er pädagogisch nicht erreichbar sei.

Alle anderen Studierenden sind bisher tendenziell eher mit verbaler Gewalt und psychischen Druck konfrontiert gewesen. Die Amtsvormünder:innen sind meist mit schlimmen Lebensgeschichten der Kinder, vermehrten Beschwerden und Anklagen durch Rechtsanwälte der Eltern, sehr wütende und aggressive Telefonate/Auseinandersetzungen mit Eltern oder ggf. im schlimmsten Fall Drohungen konfrontiert. In der Schulsozialarbeit gibt es ansonsten eher Streitigkeiten zwischen Kindern, die auch zu körperlicher Gewalt untereinander führen können, als gegenüber dem Lehrpersonal.

In der Jugendhilfe wird sich sehr um Partizipation bemüht. Jedoch haben wir in unserem Praktikum am eigenen Leib erfahren, dass es in der Realität nicht immer einfach ist, diesen Wert umzusetzen. Als Hilfeeinrichtung möchte das Team den Adressat:innen die Umsetzung persönlicher Interessen ermöglichen. Hilfeziele wie eine Schulanbindung, einen (regelmäßigen) Schulbesuch oder den ESA-Abschluss zum Schuljahresende bestehen, können mit aktuellen Themen oder auch Prioritäten im Konflikt stehen. Der Schulbesuch muss aufgrund gesetzlicher Vorgaben gewährleistet sein. Demnach gibt es Bereiche und Situationen, bei denen Jugendliche nicht beteiligt werden können, obwohl dies im § 5 SGB VIII verankert ist. Schwierig gestaltet sich die Umsetzung insbesondere, wenn keine freien Hilfeplätze vorhanden sind oder schnelles Handeln erforderlich ist. Gleichzeitig befindet man sich oft auch in der Entscheidungsspannung. So wollen Kinder gerne wieder zu ihren Eltern zurück, wären dort jedoch weiterhin ge-

fährdet oder für die Eltern ist die Belastung (durch oppositionelle Verhaltensweisen) aktuell nicht weiter tragbar. Daher entsteht eine Diskrepanz zwischen der Freiheit/Selbstbestimmung des Jugendlichen und erzieherisch notwendigen Maßnahmen oder Regeln.

Im Jugendamt wurde die Erfahrung gemacht, dass die Kinder und Jugendlichen oder Familien im Hilfeverlauf stetig mit einbezogen wurden. Entscheidungen wurden nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg entschieden. Es kam auch schon vor, dass eine junge Erwachsene sehr wählerisch war, und die Hilfesuche sich sehr in die Länge gezogen hat. Die Familie hatte darunter zu leiden, da diese aufgrund der Erkrankung der jungen Frau sehr belastet war. Hier muss aus Sicht der Inobhutnahme gleichzeitig bedacht werden, dass es sich bei der Platzsuche um einen Wohnplatz handelt und dieser einen sehr großen Lebensbereich der Adressat:innen betrifft. Hier kann es herausfordernd sein, diese Bedeutsamkeit im Alltagsstress zu begreifen und zwischen der Herausforderung, Plätze zu finden und dabei die Eignung und Zufriedenheit zu erfüllen.

Im Praktikum der Schulsozialarbeit wurde eine 5. Klasse betreut. Erfahrungsgemäß sind die beschulten Kinder der Klasse meist zu jung, um ausdrücken zu können, warum sie sich wie verhalten oder wie sie sich eine Intervention vorstellen. Bei formulierten Wünschen ist es auch schon vorgekommen, dass Vormünder die Fitnessverträge der Jugendlichen nicht unterschreiben wollten.

Um die Leiden, die in, an und durch die Gesellschaft entstehen, zu mindern und darin zu unterstützen, ein gelingendes, selbstbestimmtes Leben zu führen, sind

wir mit unserer gesamten Person im Einsatz. Das zeigt sich zum einen in der Haltung und dem eigenen Erfahrungshintergrund. Es kann hilfreich sein, ähnliche Erfahrungen gemacht zu haben wie die Betroffenen, um besser mitfühlen und verstehen zu können. Andererseits können solche Gemeinsamkeiten auch zu Befangenheit und in der Folge zu Stigmatisierungen und einseitigem Denken führen. Schließlich erlebt jede Person die gleiche Situation anders und man kann nicht immer von sich auf andere schließen. Zum anderen hat sich im Praktikum auch gezeigt, dass wir mit sehr vielfältigen Kolleg:innen zusammenarbeiten und jede Person mit seiner Persönlichkeit, Haltung und Erfahrung anders auf einen Fall schaut oder in bestimmten Situationen (in denen es nicht „die“ eine Möglichkeit gibt) auch unterschiedlich vorgeht. Manche können sich gut von den Themen der Kinder und Jugendlichen distanzieren, anderen wiederum fällt es schwerer, sodass Sozialarbeitende unterschiedlich stark auf sich selbst achten und Wege finden müssen, wie sie persönlich mit Stress und Belastungen umgehen.

Im Zentrum von allem steht die Beziehungsarbeit. Es kommt darauf an, den Kindern und Jugendlichen offen zu begegnen und viel Zeit in die Beziehungsarbeit zu investieren. Gleichzeitig muss man lernen, dass man nicht zu jedem Kind einen guten Draht haben wird. Diese Ablehnung darf man dann nicht persönlich nehmen, wobei dies nicht immer gelingt. Unserer Erfahrung nach können Jugendliche, die viele Beziehungsabbrüche erlebt haben, Unsicherheiten ihres Gegenübers mit einem außerordentlichen Fein-

gefühl erspüren. Hier wird gerne getestet, was die neue Bezugsperson aushalten kann, bevor ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Wenn Jugendliche die Schwächen und Unsicherheiten des Gegenübers spüren und gegen einen benutzen, dann wird es zu einer Herausforderung damit umzugehen und dem Stand halten zu können. Hier ist viel Geduld, Aushalten und professioneller Abstand um von der Ansicht „das ist gegen meine Person gerichtet“ zur Erkenntnis „die testen mich und sind unsicher“ zu kommen.

Eine andere Studierende hat aus Sicht der Inobhutnahmestelle viele Versäumnisse des Jugendamts wahrgenommen. So äußerten einige Mitarbeiter:innen des Jugendamts vermehrt, dass sie bei der Wohngruppensuche keine Plätze finden können bzw. nur ungeeignete. Dies führte erfahrungsgemäß zu weiteren Beziehungsabbrüchen und Scheiter-Erfahrungen, da Jugendliche nachvollziehbarer Weise bei über sie hinweg entschiedene Entscheidungen bezüglich ihres Wohnplatzes das Hilfeende provozierten. Hier wirkte die Aussichts- und Lösungslosigkeit häufig zur Prokrastination und zu viele ungeeignete Entscheidungen wurden durchgewunken. Es braucht erfahrungsgemäß im Landkreis Harburg, aber auch generell viel mehr und geeignete Jugendhilfeplätze, die Jugendliche auch aushalten können, um ihnen die Sicherheit zu geben, die sie brauchen.

Im Großen und Ganzen kann man sagen, dass die eigene Persönlichkeit in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen eine große Rolle spielt und man einige Fähigkeiten mitbringen muss, damit die Arbeit einen Mehrwert hat. Die Schick-

sale, mit denen Sozialarbeiter:innen konfrontiert sind, können sehr belastend sein, ebenso die Gefahr als Sündenbock herhalten zu müssen, ob von Kindern/Jugendlichen oder Eltern. Oftmals ist es nicht unsere Person, die den Ärger verursacht. Vielmehr sind bürokratische Verwaltungsvorgänge nicht transparent oder verständlich, so dass mehr Aufklärungsarbeit geleistet werden müsste. Sozialarbeiter:innen müssen hier einen Umgang mit entstehenden Frustrationen finden, zumal diese nicht selten sie selbst sehr belasten und die Motivation der Arbeit nehmen können. Sinnvoll ist es, Ressourcen zu nutzen. So können Fälle im Vier-Augenprinzip oder in einer kollegialen Beratung besprochen werden. Dies sichert erstens ab und teilt Entscheidungen oder Gefühle im Team. Aber auch runde Tische und interprofessionelles Zusammenarbeiten können die Fallarbeit vereinfachen. Dabei sollten sich Sozialarbeiter:innen auf ihr Team verlassen können. Ein Austausch sollte im Rahmen von Netzwerkarbeit gestaltet werden, denn wenn die Institutionen kein Verständnis von der Arbeit und den Abläufen der anderen haben, werden Ressourcen unnötig verbraucht. Die Jugendhilfe steht vor großen Herausforderungen, die Arbeit für alle Beteiligten so zu gestalten, dass die Zeit da ist, akkurat auf Bedürfnisse eingehen zu können und Ressourcen nicht zu verschwenden. Die Schulsozialarbeit hat z. B. die Probleme der Kinder, die dadurch in der Klasse ausgelöst werden, zu minimieren und den Schulbetrieb am Laufen zu halten. Der „Schuldruck“ ist dabei in der Regel eine negative Komponente,

welche Ursache oder Verstärker schlechter Erfahrungen sein kann. Die stationäre Jugendhilfe hingegen hat häufig mit schlechter Erreichbarkeit des Jugendamts oder anderen Institutionen und Kooperationspartner:innen bzw. Hilfebeteiligten zu kämpfen. Hier dauern kleine Absprachen und Erlaubnisse z. B. von Vormünder:innen, wobei die Dauer in keinem Verhältnis zu bestimmten Alltagsentscheidungen steht.

**5 Perspektiven** Der Workshop hat gezeigt, wie wichtig das Thema Selbstfürsorge ist. Sie ist ein wichtiger Schritt, die persönliche Arbeitsbelastung in der Sozialen Arbeit zu senken. Nur mit einem Bewusstsein für die eigenen Grenzen und Bedürfnisse können oben genannte Frustrationen eine weitere gute und wertvolle Arbeit in der Jugendhilfe gewährleisten. Hier sollten der eigenen mentalen Gesundheit zur Liebe nie die Grenzen der eigenen Wirkungsmöglichkeiten sowie die Mitwirkung der Adressat:innen als Voraussetzung für einen Hilfeerfolg unterschätzt oder vergessen werden. Zur Selbstfürsorge zählen auf der einen Seite sich der eigenen Grundbedürfnisse bewusst zu sein und diese zu stillen. So sollte beispielsweise auf

ausreichend Schlaf beziehungsweise Erholung und regelmäßiges Essen und Trinken geachtet werden. Auf der anderen Seite ist es wichtig zu wissen, was einem selbst guttut und motiviert und dies in seinen Arbeitsalltag einzubauen. Das kann das Lieblingslied sein, kleine körperliche Übungen, ein gutes Gespräch oder einfach nur ein Augenblick absolute Ruhe. Um das erfolgreich umsetzen zu

können, sollten alle Sozialarbeiter:innen ihre eigenen Bedürfnisse kennen und sich danach richten. Für die Umsetzung könnte es helfen, wenn bereits im Studium diese Thematik behandelt wird oder die Träger regelmäßig auf die Notwendigkeit und etwaige Fortbildungen zum Thema Selbstfürsorge hinweisen. Zudem sind die Arbeitgeber:innen angehalten den nötigen Raum und Zeit dafür zu gewähren. Zeit steht unter anderem dann zur Verfügung, wenn der Personalschlüssel nicht so gering ist, dass diese kleinen Pausen erschwert bis hin zu verunmöglicht werden. Hier ist jedoch von einem Widerspruch zu sprechen, da das Wohlempfinden und die Ruhe der Sozialarbeiter:innen Voraussetzung für dem Nachkommen der Bedürfnisse der Adressat:innen, wie z. B. nach Gemütlichkeit und Wohlempfinden in Einrichtung sein dürfte. Hier müssen neben finanziellen Ressourcen auch die zeitlichen sinnvoll aufgeteilt werden.

Zeit wird auch benötigt, um vergangene Abläufe zu reflektieren und so mit negativen Aspekten konstruktiv und befriedigend umzugehen. Die Reflexion der eigenen Haltung und der persönlichen Einstellungen sollten regelmäßiger Teil der Arbeit sein, zum Beispiel durch Supervision.

Die Antwort auf die hohen Arbeitsbelastungen in der Sozialen Arbeit sollte daher lauten: Jeder Mitarbeitende sollte zunächst auf sich selbst achten, da die eigene Persönlichkeit das zentrale Werkzeug der Arbeit ist. Verantwortung zur Selbstfürsorge ist dabei jedoch nicht allein auf die Sozialarbeiter:innen abzuwälzen. Auch die Ausbildungsstätten und Arbeitgeber:innen haben ihren Teil dazu beizutragen.

## Literatur

- Blume, Sarah/ Kannnicht, Valentin (2020): Gelingen und Scheitern in der professionellen Beziehungsgestaltung mit jungen Menschen. Forum Erziehungshilfen, Jg. 26 (5), 282-285.
- El Samadoni, Samiah (2018/2019): Beschwerdestelle für Kinder und Jugendliche. Tätigkeitsbericht der Bürgerbeauftragten für soziale Angelegenheiten des Landes Schleswig- Holstein als Ombudsperson der Jugendhilfe. Online unter: [https://www.beschwerdich.sh/images/download/Landtag\\_BeauftrSOZ\\_TB\\_OKJ\\_2018-19\\_20201101\\_Web.pdf](https://www.beschwerdich.sh/images/download/Landtag_BeauftrSOZ_TB_OKJ_2018-19_20201101_Web.pdf) (Zugriff:11.10.2022).
- Kannnicht, Valentin (2020): Erfahrungen mit Abbrüchen im System Schule und Jugendhilfe – Gespräche in einem Jugendhilfeprojekt mit jungen Menschen und einem Mitarbeiter, Forum Erziehungshilfen, Jg. 26 (5), 265-268.
- Krause, Hans-Ullrich/ Druba, Lucia (2020): Dokumentation der Beteiligungswerkstatt „Wie wollen wir leben?“ – Kinder und Jugendliche und ihre Wohngruppen, Frankfurt am Main: IGfH.
- Ludwig, Michaela (2019): Erziehung und Wissenschaft, Kulturelle Bildung. Online unter: <https://www.gew.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=88560&token=5aad1dcf2fcb33e5d1677351fbe6d44c5f222c10&download=&n=EW-11-2019-web.pdf> (Zugriff: 15.12.2022).
- Mohamed, Ali Amira/ Bartsch, Dr. Dietmar und Fraktion (2022) : Arbeitsbedingungen im Sozial- und Erziehungsdienst (20). Online unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/010/2001003.pdf> (Zugriff: 23.12.2022).
- Parchow, Alexander (2021): Gutes Betreuer\*innenhandeln in der stationären Erziehungshilfe aus der Sicht junger Menschen, Forum Erziehungshilfen, Jg. 27 (4), 244-247.
- Stremmer, Tina (2020): Wenn Hilfen nicht nach Plan laufen – Erfahrungen zu Abbrüchen und Übergängen aus Sicht der öffentlichen freien Jugendhilfe. Forum Erziehungshilfen, Jg. 26. (5), 278-281.
- Ver.di (2021): Kita-Personalcheck. Online unter: <https://mehr-braucht-mehr.verdi.de/kita-persocheck> (Zugriff: 23.12.2022).
- Philine Bosehans / Husam Ismaeil / Stefan Muller / Lara Ceesay / Lara Lilie sind Studierende im Studiengang BA Soziale Arbeit am Department Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW.

*Thema*

# Selbstfürsorge in der traumapädagogischen Arbeit Arbeitsbelastungen in der Jugendhilfe

*Michaela Ernster*

*„Ich glaube, das Wichtigste, das alle Professionellen mentaler Gesundheit wissen müssen, ist nicht, wie man das komplizierte Verhalten interpretiert, sondern, wie man jemandem helfen kann, auf einem ausgeglichenen Kiel zu stehen, bzw. in einen physiologischen Zustand zu kommen, in dem er/sie seine Sinne zusammenhalten kann.“*  
(Bessel van der Kolk)

Vakante Stellen, krankheitsbedingte Ausfälle und parallel dazu die Zunahme der multikomplexen Problemlagen, die Belastungen innerhalb der Sozialen Arbeit steigen ... und gerade deshalb braucht es Mitarbeiter\*innen, die stabil, motiviert und gut reguliert sind. Ein systemimmanenter Widerspruch, dem wir Jugendhilfeträger gegenüberstehen. Weder Ruhm und gesellschaftliche Anerkennung noch „mehr Geld“ für unsere Arbeit liegen in unseren Gestaltungsmöglichkeiten. Allein die trägerinternen Arbeitsbedingungen spielen schon eine große Rolle für den Grad der Zufriedenheit. Hier geht es, wie im Zitat von Bessel van der Kolk, um den „ausgeglichenen Kiel“, auf dem wir alle stehen wollen ...

Um mit den umfassenden Belastungen konstruktiver und besser umgehen zu können, bedienen wir uns in der Margaretenhort gGmbH der Traumapädagogik als einer unserer handlungsleitenden Grundlagen. Wir begegnen damit der Schwere und Häufung von Traumafolgen in unseren verschiedenen Arbeitsbereichen und arbeiten an einem für uns neuen Verständnis von „herausfordernden Verhaltensweisen“. Dies bedarf eines entsprechenden, traumasensiblen Umgangs mit Gruppen, Schulklassen und Familien, und hat eine präventive Ausrichtung.

Auf den ersten Blick erhöht sich dadurch auch unsere fachliche Erwartung an die Mitarbeiter\*innen. Diese sollen schließlich den vielen Bedarfen gerecht werden. Sie sollen die stabilen, motivierten und gut regulierten Mitarbeiter\*innen sein, die die Nutzer\*innen brauchen. Und unsere Leitungsebene soll genau diese Fähigkeiten fördern und unterstützen ...

Der folgende Beitrag behandelt das Thema Selbstfürsorge als konzeptualisierte Methode um akut und präventiv den Belastungen innerhalb der Sozialen Arbeit etwas entgegen zu halten. Und er dient gegebenenfalls als fürsorglicher Wegweiser im Kontext von Fachkräftegewinnung, Fachkräftebindung und Fachkräfte-Erhalt. Die angeführten Beispiele beziehen sich überwiegend auf die Konzeptualisierung im Margaretenhort.

Der traumapädagogische Blick, im Zusammenhang mit individuellen Arbeitsbelastungen, weist auf die Bedeutsamkeit von Übertragung und Gegenübertragung in pädagogischen Beziehungen hin. Entsprechend gilt unser Körper, als Resonanzboden für die Übertragung von Gefühlen, als unser wichtigstes Werkzeug. Und dieses Werkzeug will verstanden und gepflegt werden: die Überschrift dafür lautet **Selbstfürsorge**.

**Unsere Definition** *Unter Selbstfürsorge verstehen wir alle Handlungen und Bestrebungen, die das eigene körperliche und mentale Wohlbefinden (akut und präventiv) unterstützen. Sie dient der Förderung und Aufrechterhaltung einer stabilen Arbeitsleistung. Selbstfürsorge ist ein bedeutsamer Bestandteil in der Sozialen Arbeit.*

Selbstfürsorge ist also keineswegs eine esoterische Form des „Es-sich-gemütlich-Machens“. Vielmehr handelt es sich hier um eine Notwendigkeit, die eigene Arbeitskraft möglichst lange (im Ideal bis zum Renteneintritt) und möglichst vital zu erhalten. Unser Arbeitsleben ist einem Marathon gleich zu setzen, auf dem es sinnvoll ist, sich die eigenen Kräfte gut einzuteilen. Unser Arbeitsalltag entwickelt sich jedoch immer häufiger zu einem Sprint, der es manches Mal nicht mal möglich macht ein Glas Wasser zu trinken oder zur Toilette zu gehen ... aber so schaffen wir es nicht dauerhaft ...

Es braucht den Blick von Arbeitgeber\*innen auf ihre Fürsorgeaufgaben: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Erste Hilfe für die Seele, Team-Spaß, Ermunterung zu „ernsthafter“ Selbstfürsorge durch Sportangebote oder z. B. dem JobRad (und anderen Anbietern) u. a.

Und es braucht das Verständnis bei den Mitarbeiter\*innen selbst, dass die Verantwortung für eine ausreichende Selbstfürsorge in erster Linie bei ihnen liegt.

Dazu gehören neben den Grundaspekten wie Ernährung, Bewegung und Psychohygiene im Privaten, quasi präventiv und kurativ, auch die Entwicklung entlastender bzw. aktivierender und beruhigender Methoden der Selbstregulation, die während der Arbeitszeit (inkl. Wegezeiten) nutzbar sind. Unsere traumapäda-

gogische Ausrichtung betont zudem die Führungsaufgabe auf der Leitungsebene. Die Unterstützung zur Selbstfürsorge wird damit zu einem Personalentwicklungsthema bei dem sowohl individuelle, teambezogene und Arbeitsbereichstypische Entwicklungsfaktoren im Fokus stehen können. Als langjähriger Jugendhilfeträger und Träger der Eingliederungshilfe im Süden Hamburgs beschäftigen wir uns seit einigen Jahren mit unseren trägerinternen Arbeitsbedingungen und den entsprechenden Möglichkeiten die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bei uns, sowie in den Strukturen der Sozialen Arbeit, zu erhöhen.

Der Anfang liegt für uns schon im Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen, wobei auch hier der Sichere Ort (\*TP-Literatur), als ein Kernstück der Traumapädagogik, gilt:

- Alle Mitarbeiter\*innen erhalten noch vor ihrem ersten Arbeitstag eine Begrüßungsmappe, die schon mal eine grobe Einführung enthält
- Leitungsstruktur
- Wichtige Abläufe (z.B. Krankmeldung, Beschwerde ...)
- Gremienstruktur, Arbeitskreise, Inhouse-Fortbildungen
- Standards
- Als Grundlage gibt es unser Schutzkonzept und eine Einführung in die daraus abgeleiteten Handlungsgrundsätze
- Regelmäßig finden Einführungstreffen für alle neuen MA\* mit Begrüßung durch die Geschäftsführung und die Bereichsleitungen statt.

Dem Fürsorgeauftrag des Trägers kann auf vielfältige Weise begegnet werden.

Die folgenden Elemente beschreiben zum einen eine Auswahl an Angeboten innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), und zum anderen entlastende Reflexionsformen im pädagogischen Arbeitsprozess.

*Das BGM unterstützt die Mitarbeitenden in ihren Bestrebungen gesund zu bleiben (bzw. zu werden):*

- Arbeitsschutz am Arbeitsplatz
- Risikoeinschätzungen (psych. Belastung, Eignung des aktuellen Einsatzortes bei Schwangerschaft ...)
- Jobrad (finanzielle Förderung durch Arbeitgeberin, Anreiz Fahrrad zu fahren)
- Sportkurse (finanzielle Förderung durch Arbeitgeberin, Anreiz Sport zu treiben)
- Erste Hilfe für die Seele (unabhängige Entlastungsgespräche, Entwicklung von Lösungsstrategien...)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM: Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit

*Standards im Führungshandeln unterstützen bei Prozessen der Reflexion:*

- Einzelsupervisionen (bei akut belastenden Arbeitssituationen, Gewalterfahrung o.ä.)
  - Teamsupervision
  - Kollegiale Beratung
  - Entwicklungsorientierte Mitarbeiter\*innengespräche
  - Sozialpädagogisches Fallverstehen/ traumapädagogische Fallberatung
  - Begleitete Teamentwicklung (in verfahrenen Gruppendynamiken)
  - Betriebsversammlungen (bei Strukturthemen)
  - Regelmäßige Themenwoche
- Die Auflistungen bieten dabei keine besonders innovativen Ideen. Sie unterstützen jedoch,

einzelnen und vor allem in Summe, die Mitarbeitenden bei der Selbstfürsorge. So stehen sie in einem neuen Zusammenhang und bilden eine fürsorgliche Basis. Diese zu nutzen obliegt nun jedem\*r Mitarbeiter\*in.

Der Eigenverantwortung und dem verantwortlichen Umgang mit der Selbstfürsorge liegen wichtige Prämissen zugrunde.

Die Ziele beziehen sich dabei auf das gesamte Arbeitsleben.

- Ganzheitliche Gesunderhaltung bzw. Gesundheit
- Erhaltung der Arbeitskraft auf das gesamte Arbeitsleben bezogen
- Arbeitsaufträge (solo und im Team) langfristig, umfassend und professionell erfüllen

Die Umsetzung ist dabei einerseits individuell auszugestalten, kann jedoch nur in Abstimmung mit den Netzwerken (beruflich und privat) geschehen und sollte nicht zu Lasten anderer (Arbeitskolleg\*innen/ Familienmitgliedern) gehen.

Dabei trägt jede Person die Verantwortung für sich selbst (Stichwort Selbstempathie) und anteilig auch für die Kolleg\*innen bzw. die eigene Familie. Ein wichtiger Punkt dabei ist zudem die Vorbildfunktion für die nachfolgenden Generationen. Damit sind, neben neuen Kolleg\*innen, denen wir zeigen, wie wir arbeiten, auch die Nutzer\*innen und selbst unsere eigenen Kinder gemeint, denen wir ebenfalls vorleben, wie wir z. B. mit den individuellen Grenzen umgehen.

Um eine gute Ausgewogenheit zwischen hohem Engagement, Flexibilität und Krisenstabilität (was es alles dringend braucht!) sowie Entlastung, Routine

und Handlungssicherheit zu erhalten, können verschiedene Denkmuster helfen.

*Die drei „S“ in der Sozialen Arbeit* (ZTP-Zentrum für Traumapädagogik, Welle e. V.):

- Sachkompetenz durch Aneignung von spezifischem Wissen
- Die Selbstreflexion wird allgemein als eine der wichtigsten Kompetenzen in der sozialen Arbeit bezeichnet. Ihr Ziel ist die eigenen Verarbeitungsmuster zu kennen und deren Beeinträchtigung zu durchschauen.
- Die Selbstfürsorge spielt im aktuellen Diskurs über Professionalisierung leider noch eine randständige Rolle. Sie ist jedoch notwendiger Bestandteil der beruflichen Identität.

### Anforderungen an die Mitarbeitenden in der traumapädagogischen Arbeit

In der Sozialen Arbeit liegen die Grenzen pädagogischen Handelns häufig in der fehlenden „Erreichbarkeit“ des Gegenübers. Sie „können nicht“, oder sie „wollen nicht“ (... Mitarbeiten, Zuhören, Verstehen ...) sind dabei häufig unsere Erklärungen bei unkooperativem, störendem bzw. herausforderndem Verhalten unserer Nutzer\*innen. Diese Wahrnehmung kann frustrieren.

Sie „können nicht wollen“ ist der traumapädagogische Verstandesmoment, der dadurch einen anderen Zugang öffnet. (Carl Hehmsoth, Traumatisierte Kinder in Schule und Unterricht. Wenn Kinder nicht wollen können, UTB, 2021)

Es gibt den Guten Grund (TP-Literatur) für das jeweilige Verhalten, der sich nicht unbedingt aus der aktuellen Situation erklären lässt – Erkenntnis 1.

In den Momenten der „Un-erreichbarkeit“ brauchen wir nicht mit pädagogischen Inhalten kommen – Erkenntnis 2.

Unsere vorderste Aufgabe ist es so, die Nutzer\*innen darin zu unterstützen, (wieder) erreichbar für uns und die Umwelt zu sein, quasi in den „grünen Bereich“ zu gelangen ... (siehe Abb. 1 unten, Stressbarometer)

## Stressbarometer/ Lern- und Leistungsfenster

- analog Window of tolerance (Trauma)



10

Die Person ist mit Sprache und auf der kognitiven Ebene nicht zu erreichen

09-07

Übererregung/ Hyper arousal bindet die Aufmerksamkeit und „lenkt ab“...stark im „Außen“

06-04

Menschen sind innerhalb des „grünen Bereiches“ aufnahmefähig und kooperationsbereit. Hier ist das Fenster für konzentriertes und lösungsorientiertes Arbeiten.

03-01

Untererregung/Hypo arousal, es steht keine ausreichende Energie zur Verfügung (stark im „Innen“)

0

Tagtraum, Dissoziation, Schlaf

Abb. 1: Stressbarometer / Lern- und Leistungsfenster

Das gleiche Prinzip gilt auch für alle Mitarbeitenden (egal auf welcher Ebene).

Selbstfürsorge im Hinblick auf Entwicklung, Förderung und Sicherung einer guten Jugendhilfe-Arbeit findet innerhalb von Selbstregulationsbewegungen mit Fokus auf den „grünen Bereich“ statt.

Was hilft mir, mich zu beruhigen, und was mich zu aktivieren? Was habe ich konkret zur Verfügung? In meiner Tasche, am Arbeitsplatz? Was wünschen sich die Kolleg\*innen für ihre Team-Schatzkiste?

Mehr Raum für Selbstfürsorge meint nicht, „mehr Pause machen“, sondern fordert zur intensiven, selbstreflexiven Auseinandersetzung mit Arbeitsbedingungen, Gelingensfaktoren und Wirkmustern auf. Im Sinne der Traumapädagogik bietet sich damit ein solidarisches und präventiv ausgelegtes Übungsfeld, das den Bereich der Sozialen Arbeit sicherer machen kann, Mitarbeiter\*innen hilft, auf einem „ausgeglichenen Kiel“ zu stehen, und seinen Beitrag zum Thema „mental health“ leisten kann.

### Unsere Definition von Traumapädagogik

*Ein Arbeitsschwerpunkt der Margaretenhort gGmbH ist die traumpädagogische Arbeit.*

*Dabei verstehen wir Traumapädagogik als konzeptionelle Ausrichtung, die Rahmen gebend und stabilisierend für unsere pädagogische Arbeit sein soll.*

*Sie erkennt die Lebensleistungen aller Menschen an, versteht Verhalten und Handeln als (Überlebens-)Strategien und hilft dadurch die individuelle Ausgangslage weiter zu entwickeln.*

*(...)*

*Die Basis unserer konzeptionellen Zielvorstellung der traumapädagogischen Arbeit ist es, allen Beteiligten einen „sicheren Ort“ zur Verfügung stellen zu wollen, denn dieser ist unabdingbar, um die notwendige Energie für eigene Entwicklungsleistungen aufbringen zu können.*

*In diesem Verständnis ist die Traumapädagogik eine Basis für alle Menschen und unterstützt zugleich die individuelle Entwicklung, hin zu einer „sich seiner\*ihrer selbst bewussten“ Persönlichkeit. Zudem fördert es diejenigen, die unter Traumatisierungen und ihren Folgestörungen leiden, den Zugang zu ihren eigenen Entwicklungspotentialen zu erkennen (...)*

### Erläuterungen und Literatur

Ein Positionspapier des Fachverbands Traumapädagogik zu traumapädagogischen Konzepten in der stationären Kinder- und Jugendhilfe: [https://fachverband-traumapaedagogik.org/standards.html?file=files/FVTP/Veroeffentlichungen/FVTP\\_Positionspapier\\_Standards.pdf](https://fachverband-traumapaedagogik.org/standards.html?file=files/FVTP/Veroeffentlichungen/FVTP_Positionspapier_Standards.pdf)

Weiß, Kessler, Gahleitner (Hrsg.)  
Handbuch Traumapädagogik, Beltz, 2016.

Zimmermann, Rosenbrock, Dabbert (Hrsg.)  
Praxis Traumapädagogik. Perspektiven einer Fachdisziplin und ihrer Herausforderungen in verschiedenen Praxisfeldern, Beltz, 2017.



Michaela Ernster, 1967, Diplom Sozialpädagog\*in, Traumapädagog\*in und traumazentrierte Fachberater\*in. Bereichsleitung in der Margaretenhort gGmbH. Traumapädagogik, fachliche Standards und konkrete Methoden und Konzepte der Umsetzung, Konzepte der Selbstbemächtigung, Workshops und Seminare für Kinder, Jugendliche und Familien, KipeE – Kinder psychisch erkrankter Eltern, Sozialraumorientierung  
m.ernster@margaretenhort.de

*Thema*

# Freude im Umgang mit jungen Menschen ... ... am Beispiel sogenannter „Systemsprenger“

*Martin Apitzsch*

Die hier ausgeführten Gedanken beruhen zum einen auf dem Workshop „Freude im Umgang mit jungen Menschen in der Wohngruppe“ im Rahmen der Tagung von HAW/AGFW „Gut und gerne arbeiten in der Jugendhilfe“ am 15.11.22, und zum zweiten auf einem Vortrag des Autors „Was brauchen Systemsprenger\*innen?“ auf einer Tagung des Neukirchener Erziehungsvereins am 7.9.2022.

Wenn wir von „schwierigen“ – „schwierigen?“ – Kindern und Jugendlichen in Wohngruppen sprechen, fallen nicht selten Zuschreibungen wie Systemsprenger, Hoch-Risiko-Klientel, Trebegänger, früher: Heimzöglinge, Verwahrloste, in Hamburg: Crash-Kids, in der Schweiz: Verdingkinder, die sich im Heim als Arbeitskräfte verdingten.

Zuschreibungen vereinfachen die Verständigung, aber helfen sie auch bei der Verständigung, helfen sie beim Verstehen?

Junge Menschen in Wohngruppen reagieren mitunter mit Aggressionen, mit Rückzug, fehlender Mitarbeit und Misstrauen gegenüber Fachkräften. Tijs Bolz/Menno Baumann, Universität Oldenburg, beschreiben das Verhalten sogenannter Systemsprenger mit gewaltförmigen Verhaltensweisen, Drogenkonsum, Entweichen, riskantem Verhalten, Selbstgefährdungen. 60% sind im Alter zwischen 14 und 16 Jahren, 30% über 17 Jahre.<sup>1</sup>

Symptom- und problema-

tische Verhaltensbeschreibungen sind weit verbreitet, aber schon Hermann Nohl hat uns Stammbuch geschrieben:

„Sozialpädagogik orientiert sich an Problemen, die Kinder haben, nicht an denen, die sie machen!“

Bolz/Baumann fassen die Erfahrungen und Aufwuchsbedingungen, bei allen individuellen Unterschieden, folgendermaßen zusammen: Diese Kinder erleben in ihren Familien ein hohes Maß an Unsicherheit und Unzuverlässigkeit, Vernachlässigung und Gewalt, sozioökonomische Krisen, Eltern, die selbst eingeschränkt sind in ihren Entwicklungen und Lebenslagen.<sup>2</sup>

Zugegeben, das klingt vielleicht sehr holzschnittartig, aber in Medien, Politik, Verwaltung, auch mitunter in Einrichtungen werden aus Kindern, die Schwierigkeiten haben, schwierige Kinder gemacht. In den Institutionen der Jugendhilfe verbreitet sich die Angst, es könnte „etwas passieren“. Die öffentliche Ordnung sei gefährdet, der Ruf nach geschlossener Unterbringung folgt, zumindest aber die Unterbringung in weiter Entfernung. Dahinter steht vermutlich der Wunsch, Risiken minimieren zu wollen, sich abzusichern, sowie die Erwartung, die Verregelung des Alltags der Kinder und Jugendlichen in den Einrichtungen würde schon „irgendwie“ Abhilfe schaffen.

2 siehe Tijs Bolz/Menno Baumann

Einrichtungen mit Erwartungen an Anpassung kommen jedoch schnell an ihre Grenzen. Dann werden Forderungen nach therapeutischen Spezialeinrichtungen mit höherer Betreuungsdichte gestellt und Abbrüche und Verlegungen führen zu den bekannten Heimkarrieren. Die Heime werden immer kleiner, immer enger („hochstrukturell“), in immer größerer Entfernung.

Offensichtlich helfen diese Strategien den Kindern nicht. Im Gegenteil: sie potenzieren deren Probleme.

Was brauchen diese Kinder? Wie können Abschiebungen verhindert oder zumindest minimiert werden?

Zunächst und zuvörderst braucht es „Liebe“ zu den betreuten Kindern. Nun ist der Begriff in vergangenen und aktuellen Zeiten von Übergriffen und Missbrauchsskandalen auch in der Jugendhilfe diskreditiert. Also reden wir lieber von „Freude im Umgang mit jungen Menschen“. Denn: „Viel Freude trägt viel Last.“ (Menno Baumann)

Woher aber speist sich diese Freude? Gibt es einen besonderen Draht zu bestimmten Merkmalen wie Alter, Kultur, Geschlecht? Freude im Umgang nicht nur mit den hier beispielhaft genannten „Systemsprenger-

1 siehe Menno Baumann: Kinder, die Systeme sprengen; Bd 1/ 2 (2012/2019, Schneider Verlag; Baumann, Bolz, Albers: „Systemsprenger“ in der Schule, Weinheim/Basel 2017

gern“, sondern im Umgang mit allen Kindern und Jugendlichen in stationären Wohngruppen.

In dem Workshop<sup>3</sup> gab es dazu sehr verschiedene „besondere Drähte“; Kinder, denen die Fachkräfte sich in besondere Weise verbunden fühlen, zu denen schneller auch – vielleicht vermeintlich- Beziehungen aufgebaut werden können. Andererseits gibt es Gruppen, denen eher (zunächst) mit Distanz begegnet wird („Das kann ich nicht so gut.“). Gab es z. B. ein Faible für „Systemsprenger“, empfanden andere gerade diese Gruppe „schwierig“. Andere, in der Mehrzahl Frauen, arbeiten gerne mit Mädchen zusammen, andere lieber mit kleinen Kindern. Wiederum andere haben guten Zugang zu Kindern mit Fluchterfahrungen, haben aber Schwierigkeiten im Umgang mit Menschen, die eine geistige Behinderung haben. Oder eben genau umgekehrt.

Womöglich erscheint die Frage der Präferenzierung bestimmter Gruppen tabuisiert, sollte aber im Studium und Berufseinstieg gestellt werden.

Präferenzen ergeben sich aus den jeweiligen Lebenssituationen und Lebensbiografien der Fachkräfte, die es zu reflektieren gilt. Insofern ist nachvollziehbar, dass dort, wo es diese Verbindungen zu den jungen Menschen gibt, Verstehen und Verständnis eher entstehen, die wiederum Grundlage für Empathie und Freude sind. Freudvoll wird die Arbeit im pädagogischen Feld der Jugendhilfe da-

rüber hinaus auch empfunden, da hier die ganze Persönlichkeit der Fachkraft gefragt ist. Authentisch sein als Voraussetzung für Vertrauensaufbau (dazu später) impliziert auch das Einbringen von Stärken, Interessen (z. B. Musik, Sport, Technik, Handwerk, Theater) ebenso wie eigene Schwächen.

Aber Bruno Bettelheim schrieb schon vor 50 Jahren: „Liebe allein genügt nicht.“<sup>4</sup>

Professionelle Sozialpädagogik bemüht sich, und gerade bei Menschen, mit denen zunächst der Umgang schwerfällt, um „Verstehen“. Nur über das Aneignen, die Annäherung an Lebensbiografien, oft durch Brüche gekennzeichnet, an den individuellen Lebenssituation der Adressat\*innen ist Verstehen, ist Verständnis möglich.

Nur daraus kann Freude im Umgang mit jungen Menschen, auch mit ungewöhnlichen Verhaltensweisen, erwachsen. Verhaltensweisen müssen als Reaktion, oft als einzige Möglichkeit verstanden werden, die eigene bedrohte Identität zu schützen. Sie sind oft als verzweifelter Ausdruck, mit der belasteten Lebensbiografie umzugehen, zu deuten. Fachkräfte müssen verstehen („Was ist der gute Grund?“), und müssen versuchen, dass Kinder sich verstehen.

Was braucht es noch im Umgang mit (benachteiligten) jungen Menschen, speziell in den Erziehungshilfen?

Natürlich braucht es Vertrauen.<sup>5</sup> Pädagogische Arbeit ist Beziehungsarbeit. Aber: Vertrauen muss wachsen, für Vertrauen braucht es Zeit und Geduld. Oder ist es nicht realistisch, wenn gerade in der Heimerziehung Misstrauen zunächst angezeigt, geradezu legitim ist? Kann nicht Misstrauen konstruktiv genutzt werden? Und: kann nicht Vertrauen, sogenannter Vertrauensvorschuss und Beziehung missbraucht werden? Werden diese Begriffe nicht zu oft genutzt, um Verlegungen und Abbrüche zu legitimieren? Was ist eigentlich mit Vertrauen gemeint? Wesentlich erscheint, dass „Vertrauen und Beziehung“ zwar zentral sind für den Umgang mit jungen Menschen, aber nicht überhöht, sondern differenziert betrachtet werden sollten.

„Passgenauigkeit“ ist auch so ein oft zitierter Begriff für pädagogische Settings. Das Angebot, die Hilfe müssen passen. Oder der junge Mensch muss in das Angebot „passen“. Genau passen! Klingt wie ein fehlendes Puzzleteil oder die Schraube in die Mutter. Wie beim Vertrauen dient der Begriff der Passgenauigkeit ebenso für Abbrüche und fehlgeschlagene Aufnahmen: „Das Kind passt nicht (mehr) in die Gruppe.“

In dem Zusammenhang wird dann mit mangelnden Ressourcen argumentiert. Gerade bei den sogenannten Systemspengern wären andere besser qualifiziert, hätten eine höhere Betreuungsdichte. Würde es woanders besser „passen“.

3 siehe unter Fußnote 1

4 Bruno Bettelheim: Liebe allein genügt nicht – Die Erziehung emotional gestörter Kinder, Stuttgart 1971

5 siehe ausführlich: Thomas Mörsberger: Beziehungsweise Vertrauen; Weinheim/Basel 2022 (1.Auflage)

Dabei ist „Passgenauigkeit“ viel zu statisch gedacht. Erziehung hingegen ist ein offener Prozess. Es geht eher darum, Entwicklungen, auch schwierige, zu begleiten. Sozusagen: „Durch dick und dünn zu gehen.“ Geht es nicht eher darum, Verantwortung zu übernehmen und Kontinuität im pädagogischen Umgang mit jungen Menschen über einen längeren Zeitraum anzustreben?

Zielen die bisher genannten Themen, Kriterien, Begriffe (Freude, Verstehen, Vertrauen, Verantwortung) eher auf die Orientierung der einzelnen Fachkraft, so wurden – zu Recht – in dem Workshop der AGFW/HAW-Tagung notwendige Bedingungen genannt, die erfüllt sein müssen, um diese Orientierungen zum Tragen zu bringen.

An erster Stelle steht das Team. Die direkten Kollegen und Kolleginnen müssen diese Orientierungen teilen, müssen als Unterstützer\*innen wahrgenommen werden. Ein Teamklima der „kritischen Solidarität“ sollte vorherrschen, offen, freudig, immer auch selbstkritisch.

Als zweites wurde die Leitung genannt. Vorgesetzte sind ebenso unterstützend tätig, sorgen für gute Rahmenbedingungen, halten den Fachkräften „den Rücken frei“. Und selbstredend ist es hilfreich, wenn die Kooperationspartner (Jugendamt, Schule etc.), Eltern, Nachbarn, bis hin zu politischen Entscheidungsträgern und Medien die benannten Orientierungen mittragen oder zumindest (ein gewisses Maß an) Verständnis aufbringen.

Und so sind wir beim „ganzen Dorf, das es braucht, um ein Kind zu erziehen“... und damit beim Sozialraum. Das ist aber eine andere Debatte.

#### Literatur

Menno Baumann (2012/2019):  
Kinder, die Systeme sprengen;  
Bd 1/ 2, Schneider Verlag

Baumann/Bolz/Albers (2017): „System-  
sprenger“ in der Schule, Weinheim/Basel

Bruno Bettelheim (1971): Liebe allein  
genügt nicht – Die Erziehung emo-  
tional gestörter Kinder, Stuttgart

Tijs Bolz/Menno Baumann,  
Weinheim/Basel 2017

Thomas Mörsberger (2022): Beziehungs-  
weise Vertrauen; Weinheim/Basel



Martin Apitzsch, Jg. 1957, Diplompädagoge und sozialpäd. Zusatzstudium an der Uni Hamburg; von 1983 bis 1992 tätig in der Heimerziehung und der ambulanten Betreuung, 1993 bis 1995 Referent im AFET-Bundesverband, seit 1996 Jugendhilfe-Referent mit Schwerpunkt Hilfen zur Erziehung im Diakonischen Werk Hamburg; Gremientätigkeit auf Bundes- und Landesebene; diverse Veröffentlichungen, insbesondere zu den Hilfen zur Erziehung.  
apitzsch@diakonie-hamburg.de

*Thema*

# „Systemsprengungen“ entschärfen? Ein Beitrag zur Gestaltung der Erziehungsprozesse in intensivpädagogischen Wohngruppen aus der Sicht der Hilfeadressat\*innen

*Nadja Bamberger*

Bei der ‚Systemsprenger‘-Problematik handelt es sich „um eines der drängendsten Probleme in der Kinder- und Jugendhilfe“ (Baumann/Macsenaere 2021, 242) und bei weitem nicht um seltene Einzelphänomene. Etwa jeder achte junge Mensch innerhalb der staatlichen Ersatzerziehung ist davon betroffen (vgl. Baumann 2020, 27; Schwabe 2014, 53). Darum ist es relevant herauszufinden, was die sozialen Systeme der Erziehungshilfe brauchen, um „die oft wiederkehrende Spirale aus Ausbrüchen, Überforderung, Verschiebeparkplätzen und Dropout-Prozessen zu unterbrechen“ (Baumann 2018, 3) und auch die vermeintlich unintegrierbaren Hilfeadressat\*innen einzugliedern. Da es sich innerhalb des Bereichs der Kinder- und Jugendhilfe um soziale Systeme handelt, welche in erster Linie einen Erziehungsauftrag innehaben, erscheint die Perspektive der jungen Menschen selbst auf diese Tatsache besonders wichtig, um ihre Bedürfnisse in den Hilfeprozess einzubeziehen. Indem allein durch Begriffe wie ‚Systemsprenger‘ die Schuld für das Scheitern der staatlichen Ersatzerziehung einseitig den jungen Menschen zugeschrieben wird und es bisher nur wenige Untersuchungen zu intensivpädagogischen Einrichtungen gibt, welche die Sicht der Hilfeadressat\*innen berücksichtigen, verspricht der Perspektivwechsel einen Kontrapunkt zu der gängigen Sichtweise. Die im Zuge einer Abschlussarbeit für den akademischen Bachelor-Grad<sup>1</sup> durchgeführte Untersuchung löst genau dies ein, indem sie die Hilfeadressat\*innen zu ihren Er-

fahrungen innerhalb der erzieherischen Verhältnisse intensivpädagogischer Einrichtungen befragt. Die folgenden Ergebnisse stellen dar, wie die jungen Menschen ihr Verhältnis zu den Fachkräften sowie gelingende oder misslingende Arbeitsbeziehungen und Konflikte beurteilen, ehe daraus praxisbezogene Konsequenzen für das pädagogische Handeln abgeleitet und diskutiert werden.

**Darstellung der Untersuchungsergebnisse** Im Rahmen der Studie wurden zwei intensivpädagogische Wohngruppen ausgewählt, welche zu den niedrigschwelligsten Maßnahmen einer deutschen Großstadt gehören. Um einen umfassenderen Eindruck davon zu erlangen, wie sich die vorgefundenen erzieherischen Bedingungen für die Hilfeadressat\*innen darstellen, wurde eine qualitative Untersuchung als Methode der Sozialforschung durchgeführt. Diese erforschte mittels problemzentrierter Interviews die individuellen Erfahrungen und subjektiven Wahrnehmungen von vier jungen Menschen zwischen 16 und 18 Jahren, um herauszufinden, wie sie ihre Verhältnisse zu den Fachkräften und die an ihnen vollzogenen Erziehungsprozesse reflektieren und beurteilen. Die daraus entstandenen Transkripte wurden nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet, um Gemeinsamkeiten innerhalb der spezifischen Aussagen herauszustellen. Die während der Interviews getroffenen Aussagen werden anonymisiert wiedergegeben. Die Abkürzung ‚LI‘ steht im Weiteren für ‚Leitfadeninterview‘, während ‚I‘ für ‚Interview‘ steht, welche mit der Bereichsleitung und einer Fachkraft der ausgewählten Einrichtungen geführt wurden.

## 1. Beurteilung der Verhältnisse zu den Fachkräften

Einführend wird beschrieben, wie die Untersuchungsteilnehmenden ihre Verhältnisse zu den Fachkräften beurteilen und welche Auswirkungen diese auf den Hilfeprozess haben. Denn je nachdem, „wie die Betreuer sind“ (Zitat LI3) und wie sich die Befragten mit ihnen verstehen, unterhalten sie unterschiedliche Beziehungen zu den einzelnen Fachkräften.

### Gute Beziehungen werden trotz zeitlicher Begrenzung als wichtig und hilfreich erlebt:

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Fachkräfte, zu denen sie eine gute Beziehung mit einem Vertrauensverhältnis aufgebaut haben, insgesamt „eine wichtige Rolle“ (Zitat LI4) für die Untersuchungsteilnehmenden spielen. An ihren Aussagen wird ersichtlich, dass die Wichtigkeit nicht zuletzt daran gemessen wird, dass die Fachkräfte, zu denen sie eine gute Beziehung haben, ihnen zu helfen in der Lage sind. Der Kontakt zu diesen Fachkräften wird von allen Befragten als positiv wahrgenommen, weil es sich für sie um selbstgewählte Bezugspersonen handelt, mit denen sie gerne sprechen. Dabei wird auch deutlich, dass durch die gute Beziehung eine Zusammenarbeit überhaupt erst möglich wird, was die theoretische Annahme, dass ohne Beziehung keine Erziehung stattfinden kann (vgl. Baumann 2020, 81), aus der Perspektive der jungen Menschen bestätigt. Neben fruchtbaren Gesprächen innerhalb des Arbeitskontextes verbringen die Untersuchungsteilnehmenden auch sonst gerne Zeit mit den Fachkräften, zu denen sie ein gutes Verhältnis haben und nehmen diese als besonders beziehungsstiftend wahr.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten finden die Befragten sehr unterschiedliche Metaphern, um ihre vertrauten Verhältnisse zu den

<sup>1</sup> Diese kann in voller Länge über den Bibliothekskatalog der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) unter dem hier verwendeten Titel eingesehen werden: <https://reposit.haw-hamburg.de/handle/20.500.12738/13906>

Fachkräften zu beschreiben. So vergleicht eine interviewte Person die ihr wichtig gewordenen Fachkräfte mit einem „Wachhund“ (Zitat LI4), welcher hilft und nachts aufpasst. Eine andere befragte Person gibt an, dass die Fachkräfte, zu denen sie ein sehr enges Verhältnis hat „wie eine Art kleine Ersatzfamilie [sind, die] ein bisschen [ihre] gebrochene Familie [ersetzen]“ (Zitat LI3). Zwei der Befragten beschreiben ihr „normales Verhältnis“ (Zitat LI3; LI2) zu den Fachkräften, mit denen sie sich gut verstehen, als freundschaftlich. Für eine der beiden Personen sind die hier verorteten Fachkräfte zudem mitunter große „Vorbilder“ (Zitat LI2). Auffällig ist, dass die befragte Person, welche bereits in den meisten Wohngruppen gelebt hat, eine viel sachlichere Sicht auf ihre, wenn auch gute Beziehung zu den Fachkräften aufweist. Denn für sie sind es „einfach Menschen, die jetzt gerade in [ihrem] Leben [sind], wobei man nicht vergessen darf, dass es einfach nur deren Job ist hier zu sein“ (Zitat LI1). Aber auch andere Befragte sind sich ihrer Beziehung-auf-Zeit, welche für die Fachkräfte ihre Lohnarbeit darstellt, durchaus bewusst und werten die Abschiede als etwas selbstverständliches, worauf „man sich einstellen [muss]“ (Zitat LI2), auch wenn es „ab und zu schwierig [ist] darüber hinwegzukommen“ (Zitat LI4). Alle Untersuchungsteilnehmenden haben bereits häufiger erlebt, dass Fachkräfte gegangen sind und werten es als positiv, wenn sie im Falle eines guten Verhältnisses danach noch weiter in Kontakt bleiben. Besonders eine der befragten Personen unterstreicht jedoch, dass die richtig wichtigen Menschen fürs Leben die eigene Familie, Partner und enge Freunde sind, wobei die Fachkräfte ausgeklammert werden, auch wenn sie direkt dahinter kommen.

**Schwierige Verhältnisse werden als anstrengend und sinnlos für den Hilfeprozess erlebt:** Die Befragten sind innerhalb der Maßnahmen auch mit Fachkräften konfrontiert, zu denen sie eine schwierige Beziehung haben. Die meisten Untersuchungsteilnehmenden berichten von anstrengenden Diskussionen und beziehungsbelastenden Streitigkeiten mit diesen. Der Kontakt zu den hier verorteten Fachkräften wird von den meisten Befragten als den Alltag belastend und wenig hilfreich erlebt. Das liegt auch daran, dass die Untersuchungsteilnehmenden ihre Sorgen mit diesen Fachkräften nicht teilen möchten. Das schwierige Verhältnis hat auch zur Folge, dass sich die meisten Untersuchungsteilnehmenden eher von dem Gruppengeschehen zurückziehen, wenn eine hier verortete Fachkraft im Dienst ist. Da sich der Hilfeprozess jedoch besonders im Kontakt mit den Fachkräften und auch durch die Teilnahme am Gruppenleben entfaltet, wird an dieser Stelle deutlich, dass mit dem Vorliegen schwieriger Verhältnisse auch aus der Sicht der Befragten „die Hilfe keinen Sinn [macht]“ (Zitat LI2).

**2. Bedingungen einer gelingenden Arbeitsbeziehung** Im Folgenden werden die Aspekte dargestellt, welche aus der Sicht der Untersuchungsteilnehmenden besonders förderlich für eine gelungene (Arbeits-) Beziehung und somit auch für die Annahme der Erziehungsprozesse sind.

**Vertrauensverhältnis aufbauen braucht viel Zeit und hat man nicht mit jedem:** Alle Befragten gaben an, dass sie zu einigen Betreuern, mit denen sie sich gut verstehen, auch ein Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Für die meisten ist dieses ein wichtiger Bestandteil der guten Beziehungen. Vertrauen zu können

setzt jedoch für alle voraus, dass man sich erstmal kennen- und mögen lernt, was unter anderem viel Kontakt und Kommunikation benötigt und „auch auf gemeinsamen Erlebnissen und auf sehr viel Zeit“ (Zitat LI3) basiert. Das Entstehen eines Vertrauensverhältnisses wird von den Befragten also als Prozess verstanden, weil man „nicht von einem Tag auf den anderen wissen [kann], ob man sich gut versteht. Da kann man sich zwar gut unterhalten, aber das heißt nicht, dass man ein gutes Verhältnis aufbauen kann“ (Zitat LI2). Dabei gaben die Befragten unterschiedliche Merkmale an, welche wichtig sind, damit man ‚sich versteht‘. Das ist wenig verwunderlich, da es sich um sehr unterschiedliche Menschen handelt und es ihnen darum geht, einen ähnlichen „Vibe“ (Zitat LI1), also etwas wie „Humor“ (Zitat LI2) oder die Art zu sprechen gemein zu haben. Dabei ist das Einstellen auf neue Betreuer zunächst schwierig und kann bis zu fünf Monate dauern, wobei offenbleibt, ob am Ende ein Vertrauensverhältnis entsteht.

**Gegenseitigkeit als Bedingung für Vertrauen und das Einlassen auf das Verlangte:** Für die meisten Untersuchungsteilnehmenden ist Gegenseitigkeit eine elementare Voraussetzung für die Entstehung eines Vertrauensverhältnisses. Ganz dem Leitsatz folgend „Wenn man offen zu mir ist, bin ich auch offen zu denen“ (Zitat LI4) benennen sie als entscheidende Momente, in denen sie anfangen konnten zu vertrauen, solche, in denen die Fachkräfte ihnen selbst (mehrfach) Vertrauen entgegengebracht, beziehungsweise sich geöffnet haben. Die theoretische Annahme und Beschreibung aus der Praxis bestätigend, müssen die Fachkräfte auch aus der Sicht der meisten Befragten zunächst einen Vertrauensvorschuss geben, ehe sie sich selbst öffnen und das

Vertrauen erwidern (vgl. Schwabe 2014b, 280; I2). Für den Großteil bedingt diese Gegenseitigkeit aber nicht nur den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Es geht ihnen hier besonders um einen respektvollen Umgang, also darum, dass die Bedürfnisse des anderen wechselseitig akzeptiert werden und gegenseitig auf sich gehört und sich entsprechend auch gegenseitig zugehört wird. Die Fachkräfte sollen also das, was sie von den Befragten verlangen, auch selbst – zumindest teilweise – umsetzen. Im Umkehrschluss scheinen sich die Befragten viel eher auf die Anforderungen, welche an sie gestellt werden, einzulassen.

**Für die jungen Menschen da sein, wenn es ihnen schlecht geht:** Gelingt es den Fachkräften eine gute Beziehung aufzubauen, ist es allen Befragten wichtig, dass sie zu ihren selbstgewählten Bezugspersonen gehen und sich ihnen anvertrauen können, wenn sie Sorgen haben. Den meisten Untersuchungsteilnehmenden kommt es besonders darauf an, dass ihnen zugehört wird und die Fachkräfte einfach „für einen da [sind], wenn es einem nicht gut geht“ (Zitat LI4). Dazu gehört für den Großteil der Befragten ernstgenommen zu werden, aber auch eine offene, das heißt vertrauensvolle Gesprächskultur bei gleichzeitiger Verschwiegenheit der Fachkräfte. Eine befragte Person gab dabei hinnehmend an, dass Probleme teilweise nicht direkt angesprochen werden können, da die Ansprechbarkeit der jeweiligen Fachkräfte maßgeblich durch die Arbeitszeiten innerhalb des Schichtdienstes mitbestimmt wird. **Der Wille wirklich zu helfen und das Beste geben:** Fast alle Untersuchungsteilnehmenden benennen deutlich, dass sie es an den Fachkräften, die ihre selbst gewählten Bezugspersonen darstellen, schätzen, wenn diese ihnen

„wirklich“ (Zitat LI2; LI4) helfen „wollen“ (Zitat LI1). Für einige bedeutet das zum einen, dass die Fachkräfte auf die einzelnen jungen Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen eingehen, denn sie schätzen es an den Fachkräften besonders, wenn sie sich mit ihren spezifischen Problemen „intensiv“ (Zitat LI1) auseinandersetzen. Zum anderen geht es den meisten Befragten auch darum, dass die Fachkräfte nicht nur halbherzig helfen, sondern ihr „Bestes“ (Zitat LI2) geben, Einsatz zeigen und ein echtes, nicht nur durch die Berufsverpflichtung vorgegebenes Interesse daran haben, ihnen zu helfen. Die theoretische Annahme bestätigend benennen zwei der Befragten deutlich, dass es sich hierbei um ein über die Lohnarbeit hinausgehendes und somit persönliches Interesse der Fachkräfte handelt, was bei den anderen beiden offenbleibt.

**Die Ziele der jungen Menschen in den Hilfeprozess miteinbeziehen:** Aus den Aussagen aller Befragten geht in unterschiedlicher Deutlichkeit hervor, dass es ihnen wichtig ist, in die Hilfeprozesse miteinbezogen zu werden, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird eigene Entscheidungen zu treffen. Den meisten Untersuchungsteilnehmenden geht es hierbei um Möglichkeiten der Mitbestimmung, welche teilweise durch Absprachen oder Kompromisse gewährt werden.<sup>2</sup> Passend dazu zeigt sich anhand der Aussagen aller Befragten, dass sie die Erziehungsmaßnahmen der Fachkräfte eher akzeptieren, wenn diese zum Erreichen ihrer persönlichen Ziele als dienlich aufgefasst werden, welche mitunter auch

<sup>2</sup> Wie zwei befragte Personen deutlich machen, wird der Alltag der jungen Menschen jedoch maßgeblich durch die Fachkräfte bestimmt. Diese entscheiden auch darüber, in welchem Ausmaß die jungen Menschen beispielsweise an Entscheidungen beteiligt werden.

mit den institutionellen Zielen übereinstimmen können. Dabei bildet besonders das Erreichen eines Schulabschlusses für alle Untersuchungsteilnehmenden ein solches übereinstimmendes Ziel, für dessen Verfolgung sie auch begrenzende Handlungen der Fachkräfte eher zu billigen scheinen.

### 3. Ursachen einer misslingenden Arbeitsbeziehung

Nachfolgend werden die Aspekte dargestellt, welche aus der Sicht der Untersuchungsteilnehmenden ihre (Arbeits-) Beziehung zu den Fachkräften besonders belasten und gleichsam Streitigkeiten begünstigen. Somit ist eine scharfe Trennung dieses und des nachfolgenden Punktes nicht möglich.

**Wegen Kleinigkeiten meckern oder schnell wütend und laut werden:** Die Befragten gaben übereinstimmend an, dass sie es nicht mögen, wenn die Fachkräfte sie „wegen jeder Kleinigkeit anmeckern“ (Zitat LI4), schnell gereizt sind oder laut werden. Infolgedessen häufen sich im Kontakt zu diesen Fachkräften die oben bereits angesprochenen beziehungsbelastenden Streitigkeiten. Auch wenn die Untersuchungsteilnehmenden diese Verhaltensweisen teilweise als gegeben hinnehmen, empfinden sie selbst kleinere Diskussionen mit solchen Fachkräften als „anstrengend“ (Zitat LI1) und nervig, weshalb sie ihnen lieber aus dem Weg gehen.

**Machtverhältnis im zwischenmenschlichen Kontakt spüren lassen:** Indem die Fachkräfte unter anderem Verbote aussprechen oder für bestimmte Dinge um Erlaubnis gebeten werden müssen, Gemeinschaftsbereiche abschließen und somit den Zugang regulieren oder unter vorgegebenen Bedingungen das Taschengeld einbehalten, ist es den Befragten geläufig, dass diese „natürlich am

längeren Hebel“ (Zitat LI4) sitzen. Obwohl die Befragten mit dem Machtverhältnis, welches ihre Beziehung zu den Fachkräften in unterschiedlichem Maße mitgestaltet, nicht einverstanden sind, nehmen sie dieses teilweise als gegeben hin. Die meisten Untersuchungsteilnehmenden bewerten diesen Umstand jedoch als besonders beziehungsbelastend, wenn das Machtverhältnis durch das Verhalten der Fachkräfte im zwischenmenschlichen Kontakt spürbar wird. Denn die Befragten möchten von den Fachkräften „so behandelt [werden], wie man jeden anderen behandelt“ (Zitat LI2) und nicht „von oben herab“, oder – wie es eine befragte Person verbildlicht – wie ein „Hund, der macht, was man ihm sagt“ (Zitat LI4). Hierin drückt sich auch das oben bereits aufgeführte Verlangen nach einem auf Gegenseitigkeit beruhenden, respektvollen Umgang aus. Daneben ist es für die meisten Befragten problematisch, wenn Fachkräfte, zu denen sie (noch) keine gute Beziehung aufgebaut haben, ihren Willen gegen den der jungen Menschen auf Grundlage ihrer Machtposition durchzusetzen geneigt sind. Dabei ist beispielsweise das „direkte“ (Zitat LI3) Machtgehabe neu eingestellter Fachkräfte entscheidend, denn die meisten Untersuchungsteilnehmende gaben an, dass sie eher auf die Fachkräfte hören und somit das Machtverhältnis im Kontakt zu ihnen eher anzunehmen in der Lage sind, mit denen sie ein gutes Verhältnis haben. Wie oben bereits aufgeführt, ist die Entstehung dessen jedoch an viel Zeit geknüpft und somit nicht voraussetzbar, während das Machtverhältnis unabhängig davon und somit von Beginn gegeben ist.

**Alles bestimmen, ohne die jungen Menschen zu involvieren:** Die mit dem Machtverhältnis

einhergehende Erfahrung von Fremdbestimmung wird von allen Untersuchungsteilnehmenden als stark beziehungsbelastend empfunden, weil sie gerne über ihr „Leben selbst bestimmen“ (Zitat LI1) würden. Bei Fachkräften, mit denen sie sich nicht gut verstehen, haben sie häufig die Erfahrung gemacht, nicht in die Hilfeprozesse miteinbezogen zu werden, indem Entscheidungen wie beispielsweise Termine über ihre Köpfe hinweg getroffen werden. Dieser Aspekt gewinnt in Anbetracht des Umkehrschlusses an Bedeutung, da es für die meisten Untersuchungsteilnehmende wünschenswert oder sogar beziehungs-fördernd ist, wenn sie von den Fachkräften in die sie betreffenden Angelegenheiten miteinbezogen werden würden. Die Befragten haben zuvor schon vieles in ihrem Leben allein bewältigt, weshalb die Fremdbestimmung durch die Fachkräfte für die Entstehung einer guten (Arbeits-) Beziehung nicht nur entsprechend hinderlich ist, sondern im Extremfall sogar zu einem Hilfeabbruch von Seiten der jungen Menschen führen kann. Auch die von zwei Befragten geschilderten Zwangsmomente, mittels derer Fachkräfte ihren Willen gegen den der jungen Menschen durchzusetzen versuchen, werden von diesen als respektlos und damit beziehungsbelastend beurteilt, da ihre Bedürfnisse dabei übergangen werden.

**4. Streitigkeiten begünstigende Aspekte** Im Folgenden werden die Aspekte dargestellt, welche aus der Sicht der Untersuchungsteilnehmenden zum Teil eskalierende Streitigkeiten mit den Fachkräften in besonderem Maße fördern, wobei die oben aufgeführten beziehungsbelastenden Faktoren diese mitbegünstigen. Wie bereits angemerkt verschwimmen die Grenzen an dieser Stelle.

**Verstöße gegen Regeln und Abmachungen durch die jungen Menschen:** Als einen möglichen Ausgangspunkt für eskalierende Streitigkeiten mit den Fachkräften schildern fast alle Untersuchungsteilnehmenden das Nichteinhalten von Regeln oder Abmachungen, wobei die Beachtung des Rauchverbots innerhalb der Einrichtungen einen besonderen Stellenwert einnimmt. Als nahezu übereinstimmenden Grund für die Regelverstöße führten die befragten Personen an, dass „manchmal [...] diese Lust [einfach] nicht da“ (Zitat LI1) sei, nach draußen zu gehen. Die anderen Gründe für die Regelverstöße sind unter den Befragten vielfältig. Einige gaben als Grund für ihre Grenzüberschreitungen an, dass sie nun einmal jugendlich sind und deswegen zum einen „immer mal Scheiße“ (Zitat LI1) bauen oder zum anderen die Grenzen besonders der Fachkräfte, die sie „nicht richtig ernst nehmen können“ (Zitat LI3), testen. Zwei andere befragte Personen benannten sehr deutlich, dass auch eine akute Problembelastung dazu beiträgt, die geltenden Regeln oder Absprachen mal zu brechen. Beide geben in solchen Momenten „einen Fick auf alles“ (Zitat LI4), interessieren sich weniger für die Reaktionen der Fachkräfte oder reagieren extremer auf deren Begrenzungen. Sie sind in solchen Situationen zu sehr mit sich und ihren Problemen beschäftigt und dadurch weniger in der Lage, den erzieherischen Anforderungen zu entsprechen. Es wird aber auch deutlich, dass es aus ihrer Sicht möglich ist, zu einem späteren Zeitpunkt auf die Situation zurückzukommen und darüber zu sprechen. Eine der beiden Personen hebt zudem positiv hervor, wenn Fachkräfte im Falle

akuter Probleme zum Beispiel in Bezug auf die Teilnahme an Gruppenprozessen Ausnahmen gewähren und ein Gespräch anbieten.

**Grenzen und Bedürfnisse der jungen Menschen nicht akzeptieren:** Als gleichermaßen beziehungsbelastend und eskalierende Streitigkeiten begünstigend benennen alle Befragten solche Verhaltensweisen der Fachkräfte, welche ihre Grenzen und damit Bedürfnisse überschreiten. Dabei kritisieren die meisten Untersuchungsteilnehmenden, dass manche Fachkräfte „oft kein ‚nein‘ akzeptieren“ (Zitat LI3), obgleich es sich hier um ein „Bedürfnis“ handelt, das „jeder zu respektieren“ hat. Die mit dem ‚nein‘ zum Ausdruck gebrachten Grenzsetzungen der Befragten gegenüber den Fachkräften beziehen sich unter anderem auf das Betreten des eigenen Zimmers, das Rausnehmen von Wäsche aus der Maschine oder andere als übergriffig erlebte, fremdbestimmende Verhaltensweisen wie am Arm festhalten oder auf ein Gespräch drängen. Die meisten Befragten berichteten, dass solche Verhaltensweisen häufig als Reaktion der Fachkräfte auf ihre Verstöße gegen die geltenden Regeln und Abmachungen vorkommen. Einige Untersuchungsteilnehmenden erleben die Reaktionen der Fachkräfte darauf jedoch ihrerseits als Verstoß gegen geltende Absprachen. Daher scheinen sie die Grenzüberschreitungen der Fachkräfte, welche im Zuge der Durchsetzung des institutionellen Strukturrahmens stattfinden, in diesem Zusammenhang als ein Ausnutzen des gegebenen Machtverhältnisses zu verstehen. Denn der Punkt, an dem die strittige Situation aus ihrer Sicht zu eskalieren beginnt, ist erreicht, wenn die Fachkräfte sich „in [ihrer] Rolle stärker“ (Zitat LI3) fühlen und weiter diskutieren beziehungsweise einen draufsetzen,

anstatt einzusehen, dass sie gerade die Grenzen und Bedürfnisse der Befragten überschreiten. Einige Untersuchungsteilnehmenden gaben an, durch einen Rückzug aus der strittigen Situation zu versuchen, diese eben nicht eskalieren zu lassen. Dabei meint auch die gröbere Variante „halt deinen Mund“ (Zitat LI1) oder „verpiss dich“ (Zitat LI4) nichts anderes als ‚nein‘, weil es dazu dient, die Fachkräfte darauf aufmerksam zu machen, „dass ich keine Lust und keine Kraft für ein Gespräch habe in dem Moment“ (Zitat LI4).<sup>3</sup> Besonders in Streitsituationen, in denen die Untersuchungsteilnehmenden aufgrund des Machtverhältnisses ohnehin unterlegen sind und sich dieser Tatsache nicht länger ausliefern möchten und können, ist es aus ihrer Sicht also enorm eskalationsfördernd, wenn sie dem Willen der Fachkräfte weiter unterworfen werden.

**Das Machtverhältnis (teilweise auch „aus Prinzip“) nicht akzeptieren:** Aus den Schilderungen aller Befragten wird ersichtlich, dass sie diese als Machtausnutzung erlebten Grenzüberschreitungen durch die Fachkräfte nicht akzeptieren und dagegen kämpfen. Da ihnen ein Rückzug aus der strittigen Situation offenbar häufig nicht gewährt wird beziehungsweise die Fachkräfte nicht einsehen, auf die Bedürfnisse der jungen Menschen einzugehen, äußert sich ihre Ablehnung und Wut zum

<sup>3</sup> Der Erzählung einer anderen befragten Person folgend, scheint diese Legitimation, schimpfend aus einer strittigen Situation zu gehen, exklusiv den jungen Menschen vorbehalten zu sein, indem folgendes Verhalten einer Fachkraft als nicht pädagogisch kritisiert wird: „Dann hat sie mich noch angelogen, wurde wütend und meinte, ich könne mich jedenfalls bedanken. Und ich meinte, dass ich mich für nichts zu bedanken habe. Und dann ist sie meckern abgehauen“ (Zitat LI2). Hierin spiegelt sich erneut die Notwendigkeit wider, als Vorbild voranzugehen und das von den jungen Menschen gewollte Verhalten vorzuleben, auch wenn sie in dem Moment mit dessen Gegenteil konfrontiert sind.

einen durch aggressive Verhaltensweisen. Dabei gaben die Untersuchungsteilnehmenden mit laut werden, Drohungen aussprechen oder die Wut an Gegenständen oder auch der konkreten Person auslassen recht unterschiedliche Reaktionen an. Hierbei wird zudem angesprochen, dass die Fachkräfte vor dem Hintergrund der individuellen Erfahrungen der jungen Menschen besonders in Streitsituationen um den richtigen Umgang mit der einzelnen Person wissen sollten, um beispielsweise auch Trigger durch mögliches Fehlverhalten zu verhindern.<sup>4</sup> Im Hinblick darauf, dass dieser Aspekt besonders von den Untersuchungsteilnehmerinnen zudem als beziehungsfördernd angeführt wird, erlangt er hier an Bedeutung, auch wenn die anderen beiden sich nicht konkret dazu äußerten.

Zum anderen führen die als Machtausnutzung erlebten Grenzüberschreitungen beziehungsweise Begrenzungen durch die Fachkräfte dazu, dass sich einige Befragte, teilweise auch „aus Prinzip“ (Zitat LI4), verweigern. Besonders eine befragte Person verdeutlicht, dass die Verweigerung genutzt wird, um das gegebene und scheinbar besonders in Streitsituationen forcierte und dadurch als problematisch erlebte Machtverhältnis umzukehren, sodass die Fachkräfte die unterlegenen sind, ihren Willen nicht durchsetzen und die Situation nicht mehr bestimmen können. Hieran zeigt sich, dass es sich bei den Eskalationen aus der Sicht der Untersuchungsteilnehmenden besonders um einen Machtkampf handelt, bei welchem sich beide Parteien gegenseitig hochschaukeln, weil keiner klein beigibt. Zumindest eine der befragten Personen bezweckt damit zugleich, dass die Fachkräf-

<sup>4</sup> Eine befragte Person gab dazu passend an, dass Fachkräfte, die „so absolut gar kein Verständnis dafür haben, was die Jugendlichen zum Beispiel erlebt haben [...] nicht in dem Bereich arbeiten“ (Zitat LI4) sollten.

te ihr Fehlverhalten reflektieren, einsehen und verändern, worauf innerhalb des nächsten Punktes weiter eingegangen wird.

**5. Deeskalierende und klärende Aspekte** Auch wenn es aus der Sicht einer befragten Person dazu gehört, dass es „ab und zu mal Streit“ (Zitat LI1) gibt, handelt es sich bei Streitigkeiten und besonders bei solchen die eskalieren, um einen beziehungs- und damit nicht zuletzt auch einen hilfeprozessbelastenden Faktor. Daher werden im Folgenden die Aspekte dargestellt, welche aus der Sicht der Untersuchungsteilnehmenden eskalierende Situationen mit den Fachkräften eindämmen und klären können.

**In Ruhe lassen und mit Abstand beruhigen:** Wie auch schon vor der Eskalation wünschen sich die meisten Untersuchungsteilnehmenden, dass die Fachkräfte sie zunächst „in Ruhe lassen“ (Zitat LI4) und damit ihr bisheriges (erzieherisches) Tun bremsen. Besonders zwei der Befragten gaben an, dass die eskalierende Situation pausiert, beziehungsweise abgebrochen werden muss, indem sich die Streitenden räumlich trennen. Beide beschreiben, dass es ihnen mit Abstand gelingt, sich zu beruhigen und sehen dies als elementar zur Klärung der Situation an, weil dies mit Wut während eines Streits unmöglich sei.

**Freiwilliges Klärungsgespräch:** Nachdem sie in Ruhe gelassen wurden, ist für die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmenden bedeutend, dass sie selbst die Entscheidungsmacht darüber haben, wann sie ein klärendes Gespräch führen. Schließlich können auch nur sie wissen, wann sie nicht mehr sauer auf die Fachkraft und wirklich bereit sind, das Problem

zu klären. Fast alle Befragten schildern, dass sie ihre Wut entweder am selben Tag reguliert bekommen oder es mitunter auch einige Tage bis zu mehreren Wochen dauern kann, bis es so weit ist. Eine befragte Person bringt jedoch am deutlichsten zum Ausdruck, dass die Klärungsbereitschaft nicht zuletzt auch von dem Streitthema wie auch dem jeweiligen Verhältnis zu der Fachkraft abhängig ist. Das Erzwingen eines klärenden Gesprächs bewerten diejenigen, die es benennen, als unmöglich, unter anderem weil ihre Bedürfnisse damit ausgeklammert werden. Das Klärungsgespräch selbst wird von allen Untersuchungsteilnehmenden als ein normales, ruhiges Gespräch beschrieben, bei welchem sie entspannt über das Vorgefallene sprechen können.

**Einsichtigkeit:** Für alle Befragten ist es bei der Klärung von teilweise eskalierenden Streitigkeiten mit den Fachkräften wichtig, dass die begangenen Fehler eingesehen werden. Das bezieht sich zum einen darauf, das eigene Fehlverhalten einzuräumen und sich dafür zu entschuldigen. Zum anderen ist es den meisten Untersuchungsteilnehmenden wichtig, dass auch die Fachkräfte ihre in der Interaktion mit ihnen begangenen Fehler reflektieren und einsehen. Für alle Befragten ist bedeutend, dass die Fachkräfte an ihrem Verhalten arbeiten, „weil wenn man nichts bessert, kann sich auch nichts ändern“ (Zitat LI2). Da dieser Veränderungswunsch auch den Anspruch der Fachkräfte darstellt, erhält der oben bereits aufgeführte Aspekt der Gegenseitigkeit auch hier Einzug und gewinnt an Bedeutung. Dabei erscheint es als unbedingt notwendig, dass die Fachkräfte eine Vorbildfunktion einnehmen und das eingeforderte Verhalten selbst im Alltag und somit auch innerhalb zum Teil eskalierender Auseinandersetzungen

vorleben und somit erlebbar machen. Wie aus den Schilderungen der Untersuchungsteilnehmenden ersichtlich wird, gelingt es jedoch nicht allen Fachkräften, ihr eigenes Fehlverhalten und somit ihre eigenen Anteile an eskalierenden Situationen zu sehen, womit die gesamte Schuld den jungen Menschen zugeschoben wird und aus ihrer Sicht notwendige Verhaltensänderungen der Fachkräfte nicht vollzogen werden.

**Ergebnisdiskussion mit Blick auf einen Praxistransfer** Im Hinblick auf einen Praxistransfer werden die Ergebnisse im Folgenden diskutiert. Dabei soll aufgeführt werden, welche Anforderungen sich aus der Perspektive der Hilfeadressat\*innen an die Gestaltung der Verhältnisse und alltäglichen Erziehungsprozesse ergeben.

**Kennen- und Mögenlernen ermöglichen:** Die befragten Hilfeadressat\*innen der intensivpädagogischen Betreuungseinrichtungen haben im Laufe ihres Lebens schlechte Erfahrungen mit einigen Fachkräften beziehungsweise den sie erziehenden Personen gemacht und leiden daher unter Vertrauensproblemen. Gleichzeitig stellen neue Fachkräfte in der Regel nicht nur für die Befragten zunächst Menschen dar, die ihnen unbekannt sind. In der Arbeit mit ihnen ist es daher fundamental, ihnen neben Möglichkeiten vor allem die notwendige Zeit zum Kennen- und Mögenlernen der Fachkräfte einzuräumen, bevor diese in der Rolle einer mitunter begrenzenden Person in den Hilfe- und somit Erziehungsprozess miteinbezogen werden.

Das würde bedeuten, neu ange stellte Fachkräfte für die ersten Monate als neutrale Zusatzpersonen in der Einrichtung einzusetzen, sodass sie mit den jungen Menschen in Kontakt treten und

Gemeinsamkeiten entdecken oder aufbauen können.<sup>5</sup> Dies setzt auf Seiten der Fachkräfte zugleich die Fähigkeit und den Willen voraus, mit den Hilfeadressat\*innen in Beziehung zu treten, was nicht zuletzt eine Frage der inneren Haltung und eines umfassenden Fallverstehens, welches auch die familiären Dynamiken im Blick hat, sowie der gegenseitigen Unterstützung innerhalb des Helfersystems ist. Erst wenn ein vertrauterer Verhältnis zu einem der jungen Menschen aufgebaut wurde und dieser Lust dazu hat, mit der Fachkraft zusammen zu arbeiten, ist eine wachsende Beteiligung am Erziehungsprozess auch aus ihrer Sicht denkbar. Besonders während der ersten Monate entstehen durch das geschilderte Vorgehen jedoch zweierlei problematische Konstellationen auf der strukturellen Ebene: Zum einen bedeutet es für das bestehende Fachkräfteteam aufgrund der ohnehin vorhandenen Personalknappheit eine klare Mehrbelastung, solange die neue Fachkraft keine eigenen Schichten und Bezugsbetreuungen übernimmt. Zum anderen entstehen dadurch aber auch klare Mehrkosten, welche im Hinblick auf die Knappheit an finanziellen Mitteln einer Umsetzung dieses Vorhabens entgegenstehen.

Um die Balance zwischen den persönlich-emotionalen und rollenförmigen Beziehungselementen (vgl. Oevermann 1996, 114 ff. zit. nach Baumann 2020, 71 f.) im Verlauf des Erziehungsprozesses aufrecht zu halten, scheint aus der Sicht der befragten Hilfeadressat\*innen außerdem auch mehr Zeit für gemeinsame Freizeitaktivitäten außerhalb der

5 Ähnlich gestaltet es sich bei der Neuaufnahme eines jungen Menschen in der Maßnahme. Diesem muss zu Beginn der Hilfe, so wie es in den ausgewählten Wohngruppen bereits der Fall ist, eine Eingewöhnungsphase zugesprochen werden, innerhalb derer möglichst wenig Anforderungen an ihn gestellt werden, sondern der Beziehungsaufbau im Fokus steht (vgl. I1).

Wohngruppe und des pädagogischen Alltags notwendig, weil diese als besonders beziehungsstiftend wahrgenommen werden. Auch dies erweist sich jedoch hinsichtlich der geringen Stundenkontingente, welche kaum Überschneidungen, geschweige denn Doppelbesetzungen zulassen, als schwer umsetzbar.

Da sich die befragten Hilfeadressat\*innen allerdings nicht mit allen gut verstehen und es aufgrund des erzieherischen Machtverhältnisses immer wieder zu Streitigkeiten kommt, sollten sich die hier verorteten Fachkräfte möglichst zunächst auf die Stärkung der persönlich-emotionalen Beziehungselemente konzentrieren (können). Daher stellt sich die Frage nach der Schaffung funktionierender Strukturen<sup>6</sup>, welche es diensthabenden Fachkräften, mit denen einzelne junge Menschen nicht gut klarkommen, zunächst erlaubt, diese durch den Verzicht auf übermäßig viele Anforderungen größtenteils ‚in Ruhe‘ zu lassen (vgl. I2). Dabei wäre denkbar, dass mögliche Grenzüberschreitungen individuell ausgewählten Bezugspersonen der jungen Menschen mitgeteilt werden, welche im Nachhinein das Gespräch mit ihnen suchen und die Situation besprechen oder auch zwischen ihnen vermitteln. Sollte es in der Zwischenzeit jedoch zu weiteren klärungsbedürftigen Situationen kommen, könnte es zu einem Stau von anstehenden Klä-

6 Dass die bereits bestehenden Kommunikationsstrukturen beispielsweise im Rahmen der wöchentlichen Gruppensitzungen nicht zu greifen scheinen, verdeutlicht die folgende Aussage einer der befragten Personen: „Mit den Betreuern ist es manchmal schwierig, [...] weil die Betreuer sich nicht gegenseitig aussprechen. Unsere Themen kommen bei denen nicht an und deren Themen kommen bei uns nicht an. Und an den Plan halten sie sich manchmal auch nicht, weil sie das vergessen oder weiß ich nicht. Es ist manchmal kompliziert“ (Zitat I14). Auch die eigene Erfahrung, wonach der Interviewtermin der an diesem Tag diensthabenden Person nicht bekannt war, unterstreicht die Schwierigkeit und zugleich Notwendigkeit funktionierender Kommunikationsstrukturen innerhalb des Mitarbeiterteams.

rungen kommen. Diesen Aspekt gilt es in der Planung des Vorgehens ebenfalls zu berücksichtigen.

**Schaffung eines flexiblen Bezugsbetreuungssystems:** Die Befragten haben nicht mit jeder Fachkraft ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und verstehen sich auch nicht mit allen. Dies stellt für sie jedoch eine wichtige Bedingung dar, um mit den Fachkräften zusammenzuarbeiten und ihre erzieherischen Maßnahmen als hilfreich zu erleben. Der Umstand, nicht zuletzt aus Kapazitätsgründen die falsche bezugsbetreuende Fachkraft zugeteilt bekommen zu haben, da sich der junge Mensch mit dieser eben nicht versteht (vgl. I1), kann wie sogar zu Überlegungen hinsichtlich eines Hilfeabbruchs führen, wenn dem Änderungswunsch nicht entsprochen wird. Daher ist ein flexibles Bezugsbetreuersystem notwendig, bei welchem die jungen Menschen ein Mitspracherecht haben.

Das beinhaltet auch die Möglichkeit, je nach Bedürfnis des einzelnen jungen Menschen (oder auch der Fachkräfte) über eine unterschiedliche Anzahl an Bezugsbetreuenden nachzudenken, welche in Absprache mit ihm die einzelnen Aufgaben auf sich verteilen und so etwas wie eine ‚Spezialeinheit‘ bilden. Das würde bedeuten, mit den jungen Menschen individuell zu besprechen, was ihnen von wem hilft, um das erzieherische Verhalten an ihre Bedürfnisse anzupassen.<sup>7</sup> Dadurch werden die einzelnen Fachkräfte mit besonderen Kompetenzen ausgestattet, welche mit Hilfe gemeinsamer Reflexionen des beiderseitigen Verhaltens mit dem jungen Menschen geprüft und gegebenenfalls angepasst werden, um den gegenseitigen Umgang

7 In einem der Interviews mit den Fachkräften (I1) wurde dieser Aspekt am Beispiel des Besprechens eines individuellen Weckprozederes als bereits praktiziert beschrieben.

miteinander ständig zu verbessern. Damit wächst auch das Wissen der ‚Spezialeinheit‘ um den richtigen Umgang mit der konkreten Person, was besonders in strittigen Situationen wichtig ist, um mögliches Fehlverhalten mit Trigger-Potential zu vermeiden.

In dem Moment, in dem alle Hilfeadressat\*innen die gleichen zwei, drei Fachkräfte als Bezugsbetreuung haben wollen würden, ist es denkbar, dass ein flexibles Bezugsbetreuungssystem an seine Grenzen stößt (vgl. I1). Aufgrund der Flexibilität bietet es jedoch auch die Möglichkeit, die überbeanspruchten Fachkräfte als Zusatzbezugsbetreuende neben einer Mindestanzahl an weiteren Betreuenden und mit weniger Aufgaben pro jungen Menschen in die jeweilige ‚Spezialeinheit‘ zu integrieren. Andererseits sollte ein solcher Umstand dazu führen, die Aufstellung des Teams dahingehend zu hinterfragen, ob einige Fachkräfte den Bedürfnissen der Hilfeadressat\*innen überhaupt gerecht werden können beziehungsweise wollen. Denn um mit den Hilfeadressat\*innen von intensivpädagogischen Betreuungseinrichtungen umgehen zu können, scheint unter anderem eine bestimmte Grundhaltung<sup>8</sup> auf Seiten der Fachkräfte notwendig zu sein. Diese sollten sie bestenfalls mitbringen und im Zweifelsfall dringend ausbilden. Problematisch sind dabei unter anderem der Fachkräftemangel, welcher einer Veränderung des Teams durch eventuelle Neubesetzungen erschwert bis verunmöglicht, und das strukturell gegebene Machtverhältnis, das eine generelle Ausnutzungsgefahr birgt. Denn wie oben an mehreren

Stellen auch durch die Aussagen der Untersuchungsteilnehmenden vermittelt, sehen sich viele junge Menschen innerhalb der staatlichen Ersatzerziehung mit (einzelnen) Fachkräften konfrontiert, welche nicht ihren Bedürfnissen entsprechend mit ihnen umgehen und ihnen schlimmstenfalls verbale, körperliche oder psychische Gewalt antun. Gerade der Aspekt, dass es sich um ihr momentanes zu Hause handelt, welches ihnen nach vielen negativen Erfahrungen eigentlich Sicherheit bieten soll, fällt hinsichtlich der Notwendigkeit einer geeigneten Personalauswahl schwer ins Gewicht.

**Verzicht auf Machtdemonstrationen:** Die befragten jungen Menschen haben gerade in strittigen Situationen mit dem machtdemonstrierenden Verhalten der Fachkräfte – und dabei besonders derer, mit denen sie ein schlechtes oder kein Verhältnis haben – Probleme. Häufig scheinen Grenzverletzungen der jungen Menschen in Form von Regelverstößen der Auslöser dafür zu sein, aber nicht ausschließlich. Sie sind sich ihrer unterlegenen Position innerhalb des erzieherischen Machtverhältnisses bewusst und wissen, dass sie sehr wahrscheinlich als Verlierer aus der Situation hervorgehen werden. Anstatt sich dieser, sie offenbar wütend machenden Tatsache weiter auszusetzen, markieren sie den Fachkräften eine Grenze ihrer Macht, wobei sich die jungen Menschen Einsichtigkeit und Verständnis von ihnen erhoffen. Einige Fachkräfte akzeptieren die Grenzen jedoch nicht, sondern überschreiten diese, indem sie von ihrem rollenförmigen Verhalten nicht ablassen. Dies verstehen die Befragten als Machtausnutzung, was ihrerseits nicht akzeptiert wird und zu einem Machtkampf führt, womit die strittige Situation eskaliert. Dabei dient der Machtkampf

dazu, die Fachkräfte schließlich doch zur Einsicht zu bewegen und eine Veränderung zu bewirken, sodass es in einer zukünftig ähnlichen Situation nicht wieder zur Machtausnutzung kommt. Um die häufig hinter einer Eskalation steckenden Machtkämpfe zu vermeiden, ist es in der Arbeit mit den jungen Menschen daher wichtig, auf Machtdemonstrationen zu verzichten und ihren Grenzen stattdessen mehr Respekt entgegenzubringen, solange keine akute Gefährdungslage vorliegt.

Das würde bedeuten, dass die Fachkräfte ihr eigenes Verhalten vor dem Hintergrund des gegebenen Machtverhältnisses ständig und bestenfalls auch mit Unterstützung von außen reflektieren, um möglichen Ausnutzungstendenzen entgegenzuwirken. Dabei erscheint es notwendig, den „Balanceakt zwischen pädagogischem Machtverzicht und jugendlicher Ermächtigung“ (Baumann 2020, 45) mitzudenken. Aber auch Machtkämpfe als solche wahrzunehmen und zu unterbrechen, anstatt sich darauf einzulassen oder diese sogar mithervorzubringen und gewinnen zu wollen, stellt einen Aspekt der notwendigen Reflexionsarbeit dar. Dafür ist es wichtig, den gesellschaftlichen wie institutionellen Druck von den Fachkräften zu nehmen, damit sie nicht das Gefühl haben, sich – beziehungsweise den strukturellen Rahmen der Maßnahme – um jeden Preis und innerhalb der strittigen Situation durchsetzen zu müssen. Gleichzeitig ist damit der Einzug von Fehlerfreundlichkeit angesprochen, was einen offenen Umgang mit Fehlverhalten und eskalierenden Situationen fördert. Dadurch wird ermöglicht, dass alle Beteiligten mit Hilfe von Einsicht in das eigene Handeln und im Miteinander wachsen. Das bedeutet zugleich, dass es ebenso den jungen Menschen erlaubt sein muss, Fehler zu begehen (vgl.

<sup>8</sup> Den Handlungskonsequenzen Baumanns folgend ist neben Symptomtoleranz und einer Arbeitshaltung des Verstehens besonders „die radikale Ablehnung von Machtkämpfen“ (Baumann 2020, 179) als pädagogische Grundhaltung notwendig, wobei vor allem letzteres auch im nächsten Punkt eine Rolle spielt (vgl. ebd., 183).

Baumann 2019, 163), womit unter anderem ein Verzicht auf das als negativ empfundene Meckern der Fachkräfte wegen Kleinigkeiten angezeigt ist. Im Hinblick darauf ist jedoch generell ein anderer Umgang mit Grenzverletzungen und Regelverstößen der jungen Menschen notwendig. Das könnte unter anderem bedeuten, dass die Fachkräfte – wie auch hinsichtlich der Herstellung von Vertrauen – zunächst in Vorleistung gehen, indem sie das Vorleben, was sie von den jungen Menschen erwarten, wozu auch zählt, die Grenzen des anderen zu achten<sup>9</sup>, eigene Fehler einzugestehen und zu versuchen, sich in einem auf Gegenseitigkeit beruhenden, respektvollen Umgang miteinander zu verbessern. Dabei gilt es, gemeinsam mit ihnen neue Wege zu suchen, beziehungsweise auszuhandeln und die jeweilige Zufriedenheit damit immer wieder zu besprechen.

Die intensivpädagogischen Wohngruppen sind jeweils für sich kleine Systeme innerhalb des großen Gesellschaftssystems. Diesen ist aufgrund der rechtlich festgeschriebenen Bedingungen von einem Machtverhältnis durchzuziehen, welches das Leben aller darin agierenden Menschen bestimmt und sich somit auch auf die Beziehungen und Umgangsweisen in den Wohngruppen auswirkt. So beispielsweise die zu erfüllenden Brandschutzaufgaben der institutionellen Maßnahmen, welche rechtlich vorgeschrieben sind und daher als Strukturrahmen gegen die jungen Menschen durchgesetzt

9 Am Beispiel des (begründeten) Verdachts auf Rauchen im Zimmer könnte dies beinhalten, dass die Fachkräfte, solange das Zimmer nicht in Brand steht, die Grenze in Form eines ‚Nein, nicht herein‘ zunächst akzeptieren, anstatt ihrerseits eine Grenzverletzung zu begehen. Dabei scheint es möglich, den Regelverstoß nicht in der für den jungen Menschen ohnehin unterlegenen Situation, sondern im Nachhinein zu klären, indem geschaut wird, woran es gelegen hat und gemeinsam nach einer Lösung für die Zukunft zu suchen. Dabei hält auch Baumann (2020) „das Prinzip des zeitlichen Aufschiebs“ (Baumann 2020, 50) für einen elementaren Bestandteil, um strittige Situationen zu bewältigen.

werden. Das gegebene Machtverhältnis kann daher nicht wegdisputiert aber zumindest immer wieder thematisiert und ernst genommen werden, da es besonders in Momenten der Überforderung ein Ausnutzungspotential birgt.<sup>10</sup> Im Hinblick auf die Vorbildfunktion ist zudem bedeutend, dass innerhalb des Mitarbeiterteams, in Bezug auf die Leitungsebene wie auch im Kontakt mit anderen Institutionen keine Machtkämpfe ausgetragen oder diese zumindest mitreflektiert werden.

**Einen möglichst selbstbestimmten Hilfeprozess ermöglichen:** Die befragten jungen Menschen haben in ihrem jungen Leben schon viele negative Erfahrungen gemacht und Schwierigkeiten allein bewältigt. Die Fremdbestimmung, welche aufgrund der gegebenen Machtstrukturen, von allen Fachkräften in einem gewissen Maß ausgeübt wird, belastet nicht nur die Arbeitsbeziehung, sondern kann bei einem Übermaß

10 Im Zuge der Ausführung ihrer Lohnarbeit müssen die Fachkräfte den Erziehungsauftrag und damit auch die gesellschaftlichen Anforderungen gegen die jungen Menschen durchsetzen, da sie der Staat mittels der Machtübertragung sogleich zu deren Ausübung beauftragt. Da die Fachkräfte selbst lohnabhängig sind, müssen sie den gesellschaftlichen Auftrag in einer Form erfüllen und besitzen letztlich nicht die Entscheidungsmacht über die zum Teil kritikwürdigen Zwecke und daraus sich ergebenden Inhalte ihrer erzieherischen Tätigkeiten. Diese sind besonders von der Instrumentalisierung von Erziehung durch den Staat geprägt, welche die Reproduktion der bestehenden Gesellschaftsordnung zum Hauptzweck hat, worauf in dem Theorieteil der Abschlussarbeit vertiefter eingegangen wird. An dieser Stelle sei nur so viel gesagt, dass die Soziale Arbeit damit zwangsläufig gesellschaftliche Strukturen stützt, die für die Mehrzahl der darin lebenden Menschen nicht dienlich sind, sondern gerade im Gegenteil eine Vielzahl von Problemen nach sich ziehen und die Lebensbedingungen der jungen Menschen negativ beeinflussen. Indem die Maßnahmen der staatlichen Ersatzerziehung damit beauftragt sind, den (berechtigten) Widerstand der jungen Menschen gegen die gesellschaftlichen Forderungen methodisch abzuschwächen und handhabbar zu machen, bleibt die Hilfeleistung darauf beschränkt, die Einstellung und das Verhalten der jungen Menschen anzupassen, sodass sie die strukturellen Probleme auf gesellschaftlich anerkannter Weise aushalten. Dabei ist kritisch anzumerken, dass auch die hier entwickelten Handlungsempfehlungen in letzter Konsequenz diesen Zweck verfolgen.

auch zu Gedanken hinsichtlich eines Hilfeabbruchs führen. Gleichzeitig haben die jungen Menschen bereits den Schritt gemacht, in die Einrichtung einzuziehen und zeigen damit, dass sie etwas verändern wollen und bereit sind Hilfe anzunehmen. Besonders in Bezug auf das Anstreben eines Schulabschlusses, um durch Lohnarbeit eigenes Geld zu verdienen, aber auch auf den Wunsch, eine Drogensucht oder den Alltag zu bewältigen zeigen sich dabei persönliche Ziele, welche mit den institutionellen Zielen bereits übereinstimmen. Den Aussagen aller Befragten folgend, sind sie also durchaus gewillt, den gesellschaftlichen Anforderungen legal nachzugehen. In der Arbeit mit ihnen erscheint es daher wichtig, die jungen Menschen in die sie betreffenden Angelegenheiten miteinzubeziehen beziehungsweise den Hilfeprozess so selbstbestimmt wie möglich bewältigen zu lassen.

Wie oben bereits durchscheint, würde dies bedeuten, dass die Fachkräfte von den jungen Menschen um Hilfe gebeten werden und daraufhin in ihrem jeweiligen Sinne tätig werden oder dass die Fachkräfte auf sie zugehen und mit ihnen zusammen herauszufinden versuchen, was sie brauchen. Dabei ist es wichtig, mit den jungen Menschen vor dem Hintergrund ihres (schulischen) Lebenslaufs eine Perspektive für die Zukunft zu entwickeln, welche machbar und dennoch erstrebenswert ist. Die Hauptaufgabe der Fachkräfte könnte dann darin bestehen, die jungen Menschen zu motivieren ihren Zielen nachzugehen und ihnen dabei mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Die meisten Hilfeadressat\*innen haben viele Belastungen zu bewältigen und keine attraktiven Berufschancen in Aussicht, was die Fähigkeit und Motivation zur legalen Teilhabe an der Gesellschaft und somit auch zum

morgendlichen Aufstehen für den Schulbesuch schwächen dürfte. Die Fachkräfte der ausgewählten Einrichtungen, mit denen die jungen Menschen ein gutes Verhältnis haben und die sie als hilfreich erleben, ziehen sie bereits in die Hilfeprozesse mit ein und orientieren sich dabei stark an ihren individuellen Zielen und Bedürfnissen. Aufgrund der geschilderten Erfahrungen handhaben das jedoch nicht alle Fachkräfte gleichermaßen, was auf die Schwierigkeit verweist, ein Handlungskonzept im ganzen Team gleichermaßen zu etablieren, da aufgrund des Fachkräftemangels nicht nur diejenigen, welche mit ihrer Art und Grundhaltung bereits genau in das Konzept passen, herausgepickt werden können.

**Fazit: Entschärfung der ‚Systemspaltungen‘?** Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass die ausgewählten intensivpädagogischen Betreuungseinrichtungen konzeptionell schon die meisten der aus der Forschung entwickelten Handlungsempfehlungen berücksichtigen und diese durch viele der dort arbeitenden Fachkräfte scheinbar auch gelebt werden. Darin dürfte einer der Gründe liegen, warum die erzieherischen Maßnahmen von den befragten Hilfeadressat\*innen als momentane Lebensmittelpunkte eher akzeptiert werden. Gleichzeitig geht aus den Überlegungen hinsichtlich eines Praxistransfers jedoch auch hervor, dass die aus der Sicht der befragten jungen Menschen abgeleiteten Maßnahmen, welche im Zuge der Integration ihrer Bedarfe in die Gestaltung der alltäglichen Erziehungsprozesse zu ergreifen wären, zumeist strukturellen Bedingungen unterworfen sind, welche sie erschweren bis verunmöglichen und gleichzeitig aufgrund des gesamtgesellschaftlich gegebenen Gewaltverhältnisses von unten nicht steuerbar

sind. Da die Soziale Arbeit selbst in die problematischen Gesellschaftsstrukturen eingebunden ist, vermag sie diese nicht zu verändern. Eine Veränderung des bestehenden Gesellschaftssystems erscheint zur wirklichen Lösung der in dieser Arbeit thematisierten Problematik jedoch unabdingbar, wobei dies nur auf Grundlage politischer Entscheidungen möglich ist. Denn solange die eigentlichen, strukturell hervorgerufenen Probleme, welche negativ auf die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte wie auch die Lebensbedingungen der jungen Menschen wirken, ungelöst bleiben, ist auch eine Entschärfung der ‚Systemspaltungen‘ unmöglich.

#### Literatur

Baumann, M./Macsenae M. (2021): Bis an die Grenzen und einen Schritt weiter. Aktueller Forschungsstand zur Jugendhilfe mit riskant agierenden jungen Menschen und „Systemspengern“. In: unsere jugend. 73. Jg., Nr. 6, München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 2-42-252.

Baumann, M. (2020): Kinder, die Systeme sprengen. Band 1: Wenn Jugendliche und Erziehungshilfen aneinander scheitern. 4. Unveränderte Auflage, Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

Baumann, M. (2018): Kinder, die Systeme sprengen? Die Dynamik scheitender Hilfeverläufe und (ver-)störender Verhaltensweisen. In: unsere jugend. 70. Jg., Nr. 1, München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 2-10.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Schwabe, M. (2014): »Systemspenger/innen« sind unterschiedlich und brauchen unterschiedliche sozialpädagogische Settings und Haltungen. In: Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit, 39. Jg., Heft 9-10. Weinheim: Beltz Verlag, S. 52-59.

Schwabe, M. (2014b): Brauchen wir „Intensivpädagogik“ und wenn ja welche für was? Zur Konturierung eines zu Recht umstrittenen Begriffes. In: Evangelische Jugendhilfe. Jahrgang 91, Nr. 5. Hannover: Evangelischer Erziehungsverband -EREV-, S. 279-287.

Bamberger, Nadja, Jg. 1989, Bachelor of Arts; nach dem Modedesign Studium in Düsseldorf Quereinstieg an einer Ganztagschule und Zweitstudium der Sozialen Arbeit in Hamburg; derzeit in einer Intensivwohngruppe mit traumapädagogischem Schwerpunkt tätig; Mitglied des DBSH. nadjaecb@gmail.com

# Kapitel 5

## Praxisausbildung

„Bereits in meinen ersten Praxistagen wurde mir mitgeteilt, dass ich mir meine Lernbereiche selbst suchen soll, weil ich ja am besten wisse, was ich brauche. Diese Aussage fand ich gerade zu Beginn des Praktikums eher schwierig, da ich erwartet habe, mehr An- und Begleitung sowie Unterstützung zu erhalten.“

Zitat aus einem Werkstattbericht Studierender

Praxisausbildung  
Praktika in der Hochschulausbildung für  
Studierende und Anleiter\*innen als attraktiven  
Lernort gestalten!

Die Praxisphase stellt in sozialpädagogischen Ausbildungen nach Auffassung aller Fachverbände und -organisationen einen zentralen Ort der Professionalisierung dar, weil sich in ihr in der Ausbildung der Charakter der Sozialen Arbeit als einer angewandten Wissenschaft manifestiert. Studierende lernen in der Praxisphase einerseits im Studium erlernte Theoriebestandteile in die Praxis zu transferieren und sie dort zu üben und andererseits Praxis kritisch aus theoretischer Perspektive zu reflektieren. Auf diese anspruchsvolle Art und Weise eignen sie sich die Praxis ihres zukünftigen Berufs an und entwickeln spezifische sozialarbeiterische Professionalität.

Insofern ist die Praxisphase für viele Studierende der erste intensive Kontakt mit dem Arbeitsfeld und deshalb entscheidet sich tendenziell hier, wie attraktiv sich das entsprechende Praxisfeld darstellt. Hier wiederum spielen sicherlich viele Momente eine Rolle: Wie ist der Kontakt zwischen Lernort Praxis und Lernort Hochschule? Wie professionell ist die Praxisanleitung? Wie ist die Kultur des Trägers? Wie begegnen Kolleg\*innen und das Team den Praktikant\*innen? Wie gut wurden sie auf die Praxis vorbereitet? Wie gut wird die Praxis an der Hochschule reflektiert? Wie ist

der Umfang der Praxisphase? Wie gut und frei von anderen Sorgen können sich die Studierenden auf das Praxislernen einlassen? ...

Diese Bedingungen und damit die Qualität der Praxisphase sind Gegenstand der Sozial- aber auch der Hochschulpolitik. Das folgende abschließende Kapitel versucht die politischen Entwicklungen, die die Praxisausbildung in der Sozialen Arbeit in Hamburg bestimmt haben, nachzuvollziehen. Kern ist dabei eine historische Studie von Friedrich Stamp, die er im Auftrag des Departments Soziale Arbeit der HAW Hamburg durchgeführt hat. Um sich über die Qualität der aktuellen hochschulpolitischen Bedingungen der Praxisphase zu vergewissern, wollte das Department historisch vergleichend rekonstruieren, wie und mit welchen politischen Zielen die Bedingungen der Praxisausbildung in den letzten 30 Jahren Veränderungen unterzogen wurde.

Unter dem Titel „30 Jahre Verkürzung, Verdichtung und Entwertung“ leisten Knut Hinrichs und Jack Weber zunächst im Vorwege einen einführenden Kommentar zu den Ergebnissen der Studie.

Die Studie selbst, die die Geschichte einer erstaunlichen sukzessiven und fast systematisch zu kennzeichnenden Verkürzung und Verbilligung der sozialpädagogischen Praxisausbildung in Hamburg zu Tage gebracht hat, die nicht ohne vergleichsweise dequalifizierende Tendenzen eingegangen sein kann, findet sich auf den Seiten der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW unter folgender URL: <https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/unser-department/standpunkt-sozial/#c24339>

Der Abschlussbericht von Friedrich Stamp ist hier dokumentiert.

Abschließend werden in einem Beitrag Perspektiven einer qualitativ besseren Praxisausbildung ausgeführt. Der Studienreformausschuss des Departments hat sich in den Jahren 2014 – 2019 umfangreich mit der Praxisphase und ihren Bedingungen befasst, drei empirische Studien durchgeführt und aus den Ergebnissen Empfehlungen formuliert, um der Praxisausbildung in Hamburg eine produktive Perspektive zu geben. Die Empfehlungen werden in dem Beitrag von Weber und Hinrichs abschließend vorgestellt.

*Thema*

# 30 Jahre Verdichtung, Verkürzung und Entwertung

## Die Praxisphase in der Ausbildung zur Sozialen Arbeit in Hamburg, Fachkräftemangel und Reformbedarfe

*Knut Hinrichs-Weinhold / Jack Weber*

### 30 Jahre Verdichtung, Verkürzung und Entwertung

Die Praxisphase – ob studienbegleitend oder in Form eines Anerkennungsjahrs oder einer Berufsvorbereitungsphase – wird von allen Beteiligten in der Sozialen Arbeit für eminent wichtig gehalten. Ob im akademischen Kontext, dem Fachbereichstag Soziale Arbeit<sup>1</sup>, der DGSA, oder von Seiten der Anstellungsträger in der öffentlichen oder freien Wohlfahrtspflege und ihrer Verbände<sup>2</sup>, nicht zuletzt auch von den Studierenden: darin sind sich alle einig, Soziale Arbeit braucht Praxiserfahrung und zwar eine sehr umfassende Praxiserfahrung. Professioneller Habitus, Verwaltungsabläufe, Kommunikation, Aktenführung, Umgang mit KollegInnen und KlientInnen und nicht zuletzt der allseits bekannte „Praxischock“: das braucht Zeit und ausgeruhte PraktikantInnen und nicht solche, die gehetzt und überarbeitet (wegen ihres Nebenjobs) und besorgt (wegen ihres Lebensunterhalts) sind. Der aktuellen Praxisphase fehlen aber Zeit und Geld als den wesentlichen Ressourcen für die Sicherstellung des allseits gewünschten Ausbildungsergebnisses.

Um die Misere kurz in Zahlen zu fassen: Die Dauer der Praxisphase wurde in Hamburg von 230 Tagen (Anerkennungsjahr bis 1995) auf 115 Arbeitstage halbiert. Die Freie und Hansestadt Hamburg

1 Stellungnahme des Fachbereichstag Soziale Arbeit zu dem Diskussionspapier der AGJ: „Die Kooperation der Lernorte stärken! Auf gemeinsame Mindeststandards verständigen! - Der Praxisbezug und dessen Bedeutung für die staatliche Anerkennung in den Studiengängen der Sozialen Arbeit“ vom 17./18.09.2015, abrufbar unter <https://www.fbts-ev.de/stellungnahmen/beschl%C3%BCsse/empfehlungen> (26.09.2023)

2 AGJ Erklärung

gewährt den PraktikantInnen der Sozialen Arbeit aktuell ein Entgelt von 321,50 € pro Monat (2021)<sup>3</sup>. Das Entgelt wird in voller Höhe auf das BAföG angerechnet<sup>4</sup>, eine Möglichkeit, aufstockendes Bürgergeld zu erlangen, besteht nicht<sup>5</sup>. Im an Hamburg angrenzenden aber zu Niedersachsen gehörenden Landkreis Harburg wird dagegen angehenden SozialarbeiterInnen im Anerkennungsjahr ein Entgelt von 1.851,21 € pro Monat<sup>6</sup> gezahlt.

*Friedrich Stamp* weist in seinem anschließenden Beitrag nüchtern und detailliert nach, nicht nur dass die Praxisphase immer weiter zusammengestrichen und das dafür gezahlte Entgelt auf einen kleinen und fast schon peinlich zu nennenden Rest gekürzt wurde. Er weist vor allem nach, wie dies geschehen ist. Mit lauter Verbesserungsvorschlägen zur Praxisphase ist unter dem Strich nichts anderes als eine Verdichtung, Verkürzung und Entwertung der Praxisphase herausgekommen. Der ganze Vorgang ist ein Lehrstück darüber, wie Sozial- und Bildungspolitik

3 Richtlinien über das hochschulgelinkte Praktikum im Studiengang Soziale Arbeit (BA) vom 19.01.2022, abrufbar unter <https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/studium/zentrales-praktikumsbuero/formulare/> (26.09.2023)

4 Vgl. § 21 Abs. 1 BAföG, § 2 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 EstG.

5 Vgl. § 7 Abs. 5 S. 1 SGB II. Nur Studierende mit z.B. einer Behinderung oder chronischen Erkrankungen können Mehrbedarfe geltend machen. Sie bleiben aber vom Bürgergeldbezug ausgeschlossen, vgl. § 27 SGB II.

6 <https://www.landkreis-harburg.de/portal/seiten/berufsanerkennungsjahr-soziale-arbeit-901003207-20100.html> (26.09.2023).

abläuft, wenn in der Politik mehr oder weniger Einigkeit darüber besteht, dass man aus diesem Feld eine Spielwiese für die Haushaltspolitik machen kann. Und man kann wahrlich nicht sagen, dass es hier keine Gegenwehr gegeben hätte. In dem Beitrag werden die vielen warnenden Stimmen aus den Hochschulen, den Verbänden und der Praxis zitiert. Die Hamburger Senate wussten also, was sie taten.

Seit den 1990er Jahren hatte sich offenbar der Gedanke festgesetzt, dass die Ausbildung zur Sozialen Arbeit schlicht überbewertet sei; dass man hier ruhig die Ausbildungsdauer und das bis dato verlangte Anerkennungsjahr zu einer verkürzten Praxisphase zusammenstreichen könne; und dass man schließlich auch das Entgelt für die Praxisphase dezimieren könnte, ohne dass irgendwelche politischen Nachteile drohten. Diese Einigkeit bestand parteiübergreifend. Es erscheint im Nachhinein wie eine böse Ironie, dass die 1995 durch die Abschaffung des Anerkennungsjahrs eingesparten Haushaltsmittel den Ausbau der Kindertagesbetreuung in Hamburg decken sollten. Hier wurden offenbar Bildungs- und Familienpolitik gegeneinander ausgespielt. Verschärft wurde die Entwicklung dann durch die Reformpläne, die im sog. „Dohnanyi-Papier“ entworfen wurden. Eine Reduzierung der Studierendenzahlen zusammen mit einer Verschlinkung des Studiums in der HAW im Rahmen einer Eingliederung des alten Fachbereichs Soziale Arbeit und Pflege in die neue Fakultät Wirtschaft und Soziales mit der Streichung

einer Reihe von Stellen. Und dann kam die Bologna-Reform, die mit ihren überbordenden Prüfungsanforderungen dazu beitrug, das Studium immer oberflächlicher zu machen – aber eben auch Einsparpotential versprach.

Die Anstellungsträger in Hamburg, so wird man die Bestandsaufnahme von Stamp zusammenfassen können, sind mit der Form einer hochschulgelinkten Praxisphase zwar grundsätzlich zufrieden. Gleichwohl beklagen sie seit Jahren, dass die Berufseinsteiger die an sie gesetzten Erwartungen in Sachen Praxistauglichkeit nicht erfüllen. Das klingt zunächst wie der altbekannte widersprüchliche Ruf von Anstellungsträgern, die von einem generalistischen Studium, das für eine Vielzahl von Arbeitsfeldern ausbildet, erwarten, der/die generalistisch ausgebildete Absolvent/in solle nun aber auf die angebotene, spezielle Stelle sofort zu 100 % passen. Aber auch wenn man diesen unerfüllbaren Anspruch mal beiseitelässt, deutet doch viel darauf hin, dass das radikale Zusammenstreichen der Praxisphase über die letzten Jahrzehnte und insbesondere die Streichung des Anerkennungsjahres zu einer spürbaren Beeinträchtigung der professionellen Sicherheit der Berufseinsteiger\*innen geführt hat. Jedenfalls werden z.B. im sozialpädagogischen Fortbildungszentrum in Hamburg regelmäßig und seit vielen Jahren Trainee-Programme für den Allgemeinen Sozialen Dienst durchgeführt („NiA – Neu im ASD“) und das „On-Boarding“ neuer Kolleg\*innen bei den freien Trägern hat sich längst von

einer Verteilung von Organigrammen zu umfassenden Einstiegsqualifizierungen gewandelt.

Man bekommt den Eindruck, dass hier selbstgeschaffene Probleme gelöst werden sollen: Zuerst wird die Praxisphase insbesondere im sensiblen Übergang von der Hochschule zum Beruf reduziert und durch die Kürzung des Entgelts für die Studierenden zur Hauptproblemphase im Studium gemacht, dann wundert man sich darüber, dass Berufseinsteiger sich in der Praxis noch nicht so souverän bewegen, wie man es von ihnen erwartet. Warum verharret man dabei, den Wirkungen einer falschen Sparpolitik aufwendig gegenzusteuern, statt einmal auf die Ursachen zu blicken und festzuhalten: Die Praxisphase ist zu kurz und sie ist nicht auskömmlich für die Studierenden. Andere Bundesländer haben – zur Zufriedenheit von Berufspraxis und Studierenden – am Anerkennungsjahr festgehalten. In anderen sozialen Berufen, die einem öffentlichen Auftrag dienen (LehrerInnen, JuristInnen, ÄrztInnen), gibt es ein bezahltes Referendariat.

Hier gibt es in der Tat Reformbedarf. Gefragt sind die Hochschulen, aber auch die Freie und Hansestadt Hamburg als öffentlicher Träger und die freie Wohlfahrtspflege, die in der Verantwortung stehen, SozialarbeiterInnen für die Zukunft auszubilden, die die in sie gesetzten großen Erwartungen auch erfüllen können.



Knut Hinrichs, Jg. 1965, Prof. Dr. iur.; Jurist, rechtsanwaltschaftliche Tätigkeit im Bereich Jugendhilfe, Familienrecht, Einrichtungssozialrecht, 2001-2007 Prof. für Kinder- und Jugendhilfe- sowie Familienrecht am Fachbereich Soziale Arbeit an der Evangelischen FH Bochum, seit 2007 Prof. für Jugendhilfe- und Familienrecht an der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, HAW Hamburg.  
knut.hinrichs@haw-hamburg.de



Jack Weber, Jg. 1963, Prof. Dr. phil., Sozialpädagoge, Sonderpädagoge, Diakon, 1984-2004 Tätigkeit in verschiedenen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe u.a. als Jugendhilfereferent des Diakonischen Werks Hamburg, Tätigkeit als Sonderschullehrer, 2007-11 Prof. für Erziehung und Bildung in der Kindheit an der Fachhochschule Kiel, seit 2011 Prof. für Sozialarbeitswissenschaft und Kinder- und Jugendhilfe an der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, HAW-Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsformen der Kinder- und Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung, Bildungstheorie, Methodenlehre, Modernisierung öffentlicher Steuerung der Jugendhilfe.  
jack.weber@haw-hamburg.de

*Thema*

# Die Entwicklung der Praxisphase in der Ausbildung zur Sozialen Arbeit in Hamburg in den letzten 30 Jahren

*Friedrich Stamp*

**Redaktionelle Notiz** Die Studie von Friedrich Stamp findet sich separat zum kostenfreien Download auf den Seiten der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW unter folgender URL: <https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/unser-department/standpunkt-sozial/#c24339>

**Die Entwicklung der Praxisphase in der Ausbildung zur Sozialen Arbeit in Hamburg in den letzten 30 Jahren** Der Beitrag zeichnet nach, mit welchen Argumenten um die Reformierung der Praxisphasen der beiden Studiengänge der Sozialen Arbeit/Sozialpädagogik an den Hamburger Hochschulen gestritten wurde. Es wird gezeigt, dass bereits in den 1990er Jahren die Abschaffung des Anerkennungsjahres eher fiskalisch als fachlich motiviert war. Die Fortentwicklung der einphasigen Sozialarbeiter\*innen-Ausbildung vom Diplom- zum Bachelor-/Master-System fokussierte eine Verschlankung und Beschleunigung der akademischen Ausbildung, trug damit aber auch zu ihrer Verflachung bei. Die Praxisphase an der HAW Hamburg wie der Evangelischen Hochschule des Rauhen Hauses entwickelte sich über die vergangenen drei Jahrzehnte zu einem für die Studierenden immer prekäreren Ausbildungsabschnitt. Es zeigt sich ein dringender Reformbedarf: Es muss eine Lösung dafür gefunden werden, dass immer mehr Studierende während des Vollzeitpraktikums aus Geldnot Nebenjobs annehmen müssen und dadurch Praxisphase und Lebensunterhalt zu einer kaum zu bewältigenden Herausforderung für die Studierenden werden.

## Inhalt

- Die traditionelle zweiphasige Ausbildung an den Wohlfahrtschulen
- Die Umstellung von der zweiphasigen zur einphasigen Ausbildung
- Quersubventionierung im Hamburger Haushalt: Ausbau der Kindertagesbetreuung zu Lasten der Sozialarbeitsausbildung
- Die Abschaffung des Anerkennungsjahres in Hamburg
- Das Gesetz über die staatliche Anerkennung
- Der Kern der Reform: Hamburg spart zu Lasten der Studierenden
- Das Studium wird einphasig mit integriertem Praktikum
- ZEPRA – Zentrales Praktikantenamt
- Die Praxis vermisst das Anerkennungsjahr: Praktikumsstellen werden zur Mangelware
- Abschaffung der staatlichen Anerkennung?
- Die Erfahrungen der Praktikant\*innen in den 2000er-Jahren
- Eine Studie aus dem Jahr 2006
- Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit: Mindeststandards für die Bachelorstudiengänge
- Hochschulseitige Neuregelungen des Praktikums
- Die Anpassung der gesetzlichen Bestimmungen an EU-Richtlinien
- Die aktuelle Normierung der Praxisphase in den Prüfungs- und Studienordnungen
- Wiedereinführung des Anerkennungsjahres zur Bekämpfung von Prekarisierung und Deprofessionalisierung in den aktuellen Praxisphasen?
- Eine weitere Studie aus dem Jahr 2019
- Die Reform der Praxisphase auf die Tagesordnung setzen



Dr. Friedrich Stamp ist Historiker und Autor. Schwerpunktmäßig forscht und publiziert er zu Themen der Wirtschafts- und Sozialgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert sowie zur Zeitgeschichte in Norddeutschland. In diesem Zusammenhang arbeitet er auch mit den Methoden der Oral History. Sein besonderes Interesse gilt der Arbeiterbewegungs- und Gewerkschaftsgeschichte. Die Forschungsergebnisse vermittelt er unter anderem in Ausstellungen und im Rahmen der politischen Bildungsarbeit. Zu seinen Lehrgebieten gehört die Geschichte der Sozialen Arbeit. [friedrich.stamp@haw-hamburg.de](mailto:friedrich.stamp@haw-hamburg.de)

*Thema*

# Perspektiven der sozialpädagogischen Praxisausbildung in Hamburg

Empfehlungen zur Reform der Praxisphase im  
grundständigen Studiengang Soziale Arbeit an der  
HAW Hamburg (BASA)

*Jack Weber*

## Reform der Praxisphase im grundständigen Studiengang Soziale Arbeit an der HAW Hamburg (BASA)

Die von Stamp historiographisch aufgezeigten Entwicklungen haben sich naturgemäß empirisch spürbar auf die Qualität der Ausbildung ausgewirkt. So wurden aus Praxis, Studierendenschaft und den Lehrenden Problemanzeigen i. H. auf die Praxisphase formuliert, die i. W. drei Momente berührten:

- Erstens wurde insbesondere aus der Praxis bemängelt, dass der Studiengang nicht ausreichend praxisorientiert sei,
- zum zweiten gab es Hinweise Studierender, dass sie gerade in der Praxisphase hohen Belastungen ausgesetzt seien, die den Lernerfolg dieser Phase zumindest in Frage stellen könnten, und
- drittens wurde problematisiert, dass Studierende in der Praxisphase offensichtlich zunehmend nicht als Auszubildende, sondern als vollwertige Arbeitskraft eingesetzt werden.

Ausgehend von der hohen Relevanz der Praxisphase, hat das Department Soziale Arbeit der HAW daraufhin versucht, sich diesem Reformbedarf zu stellen. Dazu führte der Studienreformausschuss des Departments von 2016 bis 2019 insgesamt drei Studien durch, die sich mit der Praxisphase im grundständigen Studium der Sozialen Arbeit an der HAW (BASA) befasst haben. Der Studienreformausschuss wollte sich damit genauer über die Problemlage vergewissern, um dann auf der Grundlage von belastbaren Daten zur Formulierung von Verbesserungsvorschlägen zu gelangen.

In einem Mixed-Methods-Ansatz wurden zunächst im Rahmen einer Gruppendiskussion Lehrende in der Praxisphase (10 Teilnehmer\*innen) befragt, danach wurde eine Online-Befragung von Anleiter\*innen in der Praxis durchgeführt (59 Teilnehmer\*innen) sowie eine Erhebung mittels eines Fragebogens inklusive offener Fragen, die sich an Studierende nach dem Praktikum richtete (89 Teilnehmer\*innen).

Eine mangelnde Praxisorientierung konnte in den Studien nicht bestätigt werden. Anleiter\*innen und Studierende formulierten vielmehr eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Praxisphase. Sowohl aus Sicht der Lehrenden, als auch aus Sicht der Anleiter\*innen wurde jedoch ein besserer Kontakt zwischen den Lernorten Hochschule und Praxis angemahnt.

Insbesondere aus Sicht der Studierenden wurden deren ökonomische und soziale Belastungen deutlich. Sie formulierten hohe psychische Belastungen im Praktikum, dazu ökonomische Probleme, die im Praktikum kulminierten und erhebliche Probleme bei der Vereinbarkeit der Anforderungen des Praktikums mit denen der eigenen Familie (25% der befragten Studierenden hatten Kinder).

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Erhebungen hat der Studienreformausschuss 22 Empfehlungen formuliert, die vier Bereiche betreffen:

*I. Die Kooperation mit der Praxis verbessern und die Praxisanleitung qualifizieren*

*II. Klärung und Verbesserung des rechtlichen und ökonomischen Status der PraktikantInnen und deutliche Verbesserung der Einkommenssituation*

*III. Überlegungen zur Struktur des Praktikums*

*IV. Die Studierenden im Praktikum besser begleiten und unterstützen*

Im Folgenden werden die einzelnen Empfehlungen dokumentiert:

### I. Die Kooperation mit der Praxis verbessern und die Praxisanleitung qualifizieren

1. Die regelhafte Durchführung von AnleiterInnenreffen im 4. Semester auf Ebene der TPSe sollte etabliert werden; entsprechende Veränderung und Überarbeitung des Modulhandbuchs im Modul 16

2. Einsetzung eines Praxisbeirats als beratendes Gremium i.H. auf Fragestellungen des Praktikums und der Praxisphase

3. Die Fortbildung für AnleiterInnen sollte in der HAW durchgeführt und von der HAW konzeptioniert werden. Quantitativ sollte das Angebot an die Nachfrage angepasst sein.

4. Die vorliegenden Studienergebnisse und die entwickelten Empfehlungen sollten zeitnah im Rahmen von Veranstaltungen und Fachgesprächen breit mit der Praxis diskutiert werden

5. In allen Kooperationsorten sollte mit der Praxis das Thema Rollenverständnis und Erwartungen an die Praktikant\*innen thematisiert werden. Praktikant\*innen sollten vornehmlich „als Lernende“ begriffen werden; für den bislang hohen Stellenwert der Erwartung „eigenständiges Arbeiten“ wäre zu sensibilisieren.

## II. Klärung und Verbesserung des rechtlichen und ökonomischen Status der PraktikantInnen und deutliche Verbesserung der Einkommenssituation

6. Deutliche Anhebung der Vergütung für das Praktikum auf 1050 €.

7. Eine tarifliche Regelung der Vergütung erwirken

8. Entwicklung eines Handbuchs für PraktikantInnen und AnleiterInnen (z.B. zu Haftung/Haftpflicht, Aufsichtspflichten, Zeugnisverweigerungsrechte, Versicherungsfragen, Weisungsrechte in der Praxisstelle, Rechte und Pflichten gegenüber der Praxisstelle)

## III. Überlegungen zur Struktur des Praktikums

9. Unter den gegebenen Studienbedingungen sollte der bisherige Zeitpunkt der Praxisphase im Verlauf des Studiums (4./5. Semester) beibehalten bleiben.

Eine hochschulbegleitete Berufseingangsphase – für die auch professionspolitische Gründe sprechen würden - könnte die Bedürfnisse der Praxis zwar treffen, dafür lassen sich aber der Studie keine eindeutigen Belege entnehmen

10. Die didaktische Idee der Struktur des Praktikums im 4. Sem. – Analyse der Einrichtungen und Entwicklung der Praxisidee - sollte deutlicher an AnleiterInnen und Studierende kommuniziert werden. Verblockungen der Praxistage sollten nur in begründeten Einzelfällen möglich sein.

11. Die Möglichkeit des Teilzeitpraktikums sollte deutlicher kommuniziert werden. Zugleich müssen Lösungen für eine adäquate Begleitung durch die Hochschule gefunden werden (s.u.).

## IV. Die Studierenden im Praktikum besser begleiten und unterstützen

12. Das Thema „ Rollenverständnis der Studierenden im Praktikum“ stärker im TPS im 4. und im 5. Semester thematisieren, reflektieren und Studierende in der Rolle „als Lernende“ stärken.

13. Das Modulhandbuch sollte entsprechend überarbeitet werden, indem das Thema in seiner inhaltlichen, seiner kompetenz- und seiner zielbezogenen Dimension aufgenommen wird

14. Das TPS im 5. Semester sollte in seiner Qualität als guter und wichtiger Reflexionsort erhalten bleiben.

15. Das TPS im 4. Semester sollte noch stärker für die methodische Vorbereitung für das Praktikum genutzt werden.

16. Um das TPS entsprechend inhaltlich für diese Aufgabe zu entlasten, sollten im Wahlmodul 18 verstärkt Angebote zu arbeitsfeldspezifischen Theorien gemacht werden

17. Neben der stärkeren Ausbildung in den M 16 und 19, sollte in den entsprechenden Modulen geprüft werden, inwieweit „Vorbereitung auf die Praxis“ auch in M 2 (FP I), M 6 (FP II) und M 11 und 14 bearbeitet werden kann

18. Das Theorie-seminar sollte nachmittags oder als Block angeboten werden

19. Die Rechtsgrundlage der Anwesenheitspflicht im Theorie-seminar im Kontext der staatlichen Anerkennung sollte geprüft werden

20. Die Inhalte des Theorie-seminars sollten mit den TPS-Leitungen abgestimmt werden

21. Dafür: Größe und Zuschnitt der Schwerpunkte prüfen und ggf. ändern – inwiefern lassen sich theoriebezogene relevante Schnittmengen finden?

22. Es muss ein adäquates Seminarangebot für die Begleitung der TeilzeitpraktikantInnen im Sommersemester entwickelt werden

**Perspektiven** Im Jahr 2019 wurden die Empfehlungen auf einem Studienreformtag des Departments vorgestellt, und in Folge von dem Studienreformtag verabschiedet. Durch die Pandemie, und der damit verbundenen Krise, bzw. dem Versuch, überhaupt das Lehrangebot aufrechtzuerhalten, ist diese Reform der Praxisphase – wie viele andere Vorhaben – ins Stocken geraten. Mit dem aktuellen Fachkräftemangel gerät die Ausbildung, und insbesondere ihr praktischer Teil, jedoch wieder verschärft in den Fokus einer Reformierung. Gerade die Studie von Stamp war Teil dieses neu angestoßenen Prozesses, der zukünftig in Hamburg in Kooperation von Verwaltung, Studium und Praxis weiter vorangetrieben werden muss. Dabei stoßen wir u. a. auf die gleichen Herausforderungen wie zur Zeit der Planung der Studien vor sieben Jahren:

- Wie kann es gelingen, die prekäre Situation Studierender insbesondere in der Praxisphase deutlich zu verbessern?
- Wie kann eine für die Ausbildung gewinnbringende Kooperation der beiden Lernorte Hochschule und Praxis verbessert werden?
- Wie kann die Anleitung in der Praxis qualifiziert und – auch zeitlich und tariflich – anerkannt werden?
- Wie kann die Ausbildung noch besser auf die Praxisphase vorbereiten?
- Wie kann der Übergang vom Studium in den Beruf sinnvoll organisiert werden

Insofern im Sinne eines Fazits noch einmal (s.o.):

*Gefragt sind die Hochschulen, aber auch die Freie und Hansestadt Hamburg als öffentlicher Träger und die freie Wohlfahrtspflege, die in der Verantwortung stehen, SozialarbeiterInnen für die Zukunft auszubilden, die die in sie gesetzten großen Erwartungen auch erfüllen können.*



Jack Weber, Jg. 1963, Prof. Dr. phil., Sozialpädagoge, Sonderpädagoge, Diakon, 1984-2004 Tätigkeit in verschiedenen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe u.a. als Jugendhilfereferent des Diakonischen Werks Hamburg, Tätigkeit als Sonderschullehrer, 2007-11 Prof. für Erziehung und Bildung in der Kindheit an der Fachhochschule Kiel, seit 2011 Prof. für Sozialarbeitswissenschaft und Kinder- und Jugendhilfe an der Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit, HAW-Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsformen der Kinder- und Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung, Bildungstheorie, Methodenlehre, Modernisierung öffentlicher Steuerung der Jugendhilfe. jack.weber@haw-hamburg.de

## Bücher

Sorg, Richard: Begreifen, um zu verändern. Zu Philosophie, Sozialwissenschaften, Sozialer Arbeit und Musik.

Köln: PapyRossa Verlag, 2021, 486 S., 30,00 €, ISBN 978-3-89438-772-3



**Das thematisch umfangreiche und inspirierende Werk** stammt aus der Feder eines langjährigen Kollegen am Fachbereich Soziale Arbeit der HAW Hamburg. Es umfasst Veröffentlichungen, die zwischen den 1970er

Jahren und 2020 entstanden sind. Bei aller Vielfalt der Themen und der Kontexte, in denen die Texte geschrieben wurden, besteht das einigende Band darin, der Realität in ihren ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen reflektierend und analytisch zu begegnen und damit Handlungswege anzudeuten oder auch konkret aufzuzeigen. Nicht nur die Kontinuität des Denkens, auch die durchgehaltene historisch-materialistische Orientierung im Umgang mit Dialektik jenseits unterschiedlicher Moden und Zeitströmungen sind außerordentlich wohltuend und so gar nicht aus der Zeit gefallen.

**Im ersten Teil** werden Texte versammelt, die der Philosophie, dem Marxismus und der Dialektik verpflichtet sind. Der Gedankenreichtum der Veröffentlichungen erschließt sich nur einer gründlichen Lektüre, insofern wird hier gar nicht erst der Versuch unternommen, die Überlegungen zur Dialektik, ob grundgelegt in der Antike, bei Kant, Hegel, Marx oder Engels, in ihren verschiedenen Facetten nachzuzeichnen. Das Plädoyer, sich weiterhin mit der Dialektik zu befassen, fußt auf dem so einfachen wie

komplexen Argument, Widersprüchen in der Realität nicht auszuweichen. Diese Forderung ist keineswegs veraltet, auch wenn man heute zuweilen den Eindruck gewinnt, dass jene, die sich Widersprüchen stellen, damit andere anstrengen, die an rascher Eindeutigkeit und nichts anderem mehr interessiert sind. Karl Marx, dies macht Richard Sorg an vielen Stellen deutlich, ist alles andere als eine museale Größe. Von ihm können wir beispielsweise lernen, dass der Glaube an die steuernde Kraft des Marktes zumindest dann, wenn es um Fortschritte in Sachen Humanität geht, ein Trugschluss ist, der heute immer noch unter Leugnung rein ökonomischer Interessen aufrecht erhalten wird. Hervorzuheben sind u.a. auch die ideologiekritischen Erwägungen, geschult an der Lektüre von Marx, Engels und Lenin. Sie stiften dazu an, die Rolle der Wissenschaft in den Blick zu nehmen, die sowohl als Instrument wie auch als Quelle von Ideologie eingesetzt werden kann. Richard Sorg schöpft aus durchdrungenen Hegel- und Marx-Kenntnissen in seinen wiederholt ansetzenden Studien über Dialektik und vermeidet dabei allzu gefällige Gegensätze, etwa wenn er betont, dass bei allen Unterschieden auch Marx und Engels an Hegels Freiheitsideen anschließen. Immer geht es dabei nicht nur um ideengeschichtliche Rekonstruktionen, sondern um die Suche nach analytischen Erträgen für aktuelle kognitive und politische Herausforderungen. Dies wird auch in der Auseinandersetzung mit den Werken von Hans Heinz Holz, Domenico Losurdo und Mario Bunge deutlich, die Richard Sorg umfänglich rezensiert.

**In Teil 2** werden verstreut publizierte Texte zu Soziologie und Politik zugänglich gemacht, in denen der Weg von grundlegenden Erwägungen hin zur Praxis besprochen wird. So geht es um die Konturen einer „arbeiterorientierten Wissenschaft“, in der die Analyse von Arbeitsverhältnissen und die Formulierung von Arbeitnehmerinteressen im Mittelpunkt stehen. Objektivität in den Sozialwissenschaften, so bereits Max Weber, ist ohnehin eine Illusion, insofern spricht doch nichts gegen eine Offenlegung der Fragestellung. Richard Sorg geht in seinen soziologisch-politischen Analysen allerdings darüber hinaus, er bleibt seinem eingangs erwähnten Standort verbunden und dringt zu Erkenntnissen vor, die sich einer raschen Vereinnahmung verweigern. Sehr deutlich wird dies in der Auseinandersetzung mit sozialpolitischen Strömungen in der alten BRD in Verbindung mit Selbsthilfebewegungen, deren Ambivalenz in antagonistischen Gesellschaften herausgestellt wird. Zugleich wird eine Weiterentwicklung der marxistischen Theorie angemahnt, die über die Ausrichtung an der Arbeiterbewegung hinausweist. Weitere Themen kreisen verkürzt formuliert um Flucht und Migration und Erinnerung als Beitrag zum Verständnis der Gegenwart. Sein sezierendes und immer eigenständiges Denken wird in umfangreichen Rezensionen wiederholt deutlich, die Werken über Reiche und Mächtige, über Formationen der Gesellschaft oder Gesellschaft, Herrschaft und Bewusstsein gewidmet sind. Man erfährt nicht nur viel über die besprochenen Werke, sondern auch, wie sich Richard Sorg in Themen mit einer „Kärnerhaltung“ vertieft und diese weiterführt. Instrukтив, gerade mit Blick auf die aktuelle Diskussion, sind seine Überlegungen über Erziehung und Sozialisation, für die er eine politische Ausrichtung fordert und sie nicht auf Zurichtungen und Verwertungsoptimierungen reduziert. Wie sehr Richard Sorg darauf pocht, Sichtweisen, auch wenn sie von breit getragenen Strömungen abweichen, vortragen zu dürfen, wird in seiner Betrachtung der Anschläge vom 11. September 2001 deutlich. Er lässt keinen Zweifel am monströsen Ausmaß des nicht zu rechtfertigenden Verbrechens und lässt sich dennoch nicht davon abhalten, gesellschaftliche und politische Überlegungen anzustellen, die darauf aufmerksam machen, das Macht- und Ausbeutungsverhältnisse in

vielen Teilen der Welt Hunger, Tod und Missachtung der Menschenrechte bedeuten. Ob die Verbindung gelungen ist, darüber muss man streiten dürfen, solche Positionen aber als Salondenken o.ä. zu diffamieren ist unredlich.

**Teil 3** beherbergt Texte zur Sozialen Arbeit. Das Spannungsfeld von Vereinnahmung der Sozialen Arbeit für eine gesellschaftliche Pazifizierung versus einer eigenständigen Position in einer auf Widersprüchen basierenden Gesellschaft mit Vorstellungen, wie bestehende Antagonismen überwunden werden können, betrachtet Richard Sorg gemeinsam mit Kurt Bader in einem heute wieder besonders lesenswerten Text, der Argumente dafür liefert, sich ausschließlich ökonomisch orientierten Wirksamkeitszumutungen zu entziehen. Richard Sorgs stets nicht-affirmative Haltung findet ebenfalls Ausdruck in der Rezension des Buches von Norbert Preußner über Armutsbewältigungsstrategien unter dem Titel „Not macht erfinderisch“. Er kommt am Ende zu dem Schluss, dass marxistische Blickfeldverengungen im Umgang mit Armutfragen aufzugreifen sind, Verelendung führt nicht zwangsläufig zu politischen Protesten, häufiger eher zu Arrangements. Einen zentralen Platz nimmt in diesem Teil des Buches die qualitative Studie über junge in Armut lebende Menschen in einer reichen Stadt wie Hamburg ein. Die herausgestellten Auswirkungen von Armut auf die materielle Ausstattung, die Wohnsituation, die Gesundheit, die Bildung, die Freizeit, die Psyche und die Gesellschaft dokumentieren eine Verlustspirale, die bis heute in der Armutsforschung eine zentrale Rolle spielt. Die Einblicke in konkrete Lebensumstände sind ebenso verdienstvoll wie die Ableitungen für die Soziale Arbeit, die auf der Beziehungsebene sowie der Beschaffung von Ressourcen, der anwaltlichen Interessenvertretung und der Krisenbewältigung gleichermaßen gefordert ist. Dieses Rollenverständnis ist aktuell, es wird in der Studie aus den Interviews abgeleitet und erhält damit ein empirisches Fundament. Die differenzierende Auseinandersetzung mit der Frage nach dem politischen Mandat der Sozialen Arbeit ragt weit über programmatische Äußerungen hinaus und verdient breite Beachtung. Richard Sorg geht der Frage nach, was „politisch“ bedeutet; dies ist keineswegs eindeutig, er

setzt die Frage des politischen Mandats der Sozialen Arbeit in einen gesellschaftlichen Zusammenhang und arbeitet im Ergebnis unterschiedliche Mandate heraus, die entsprechend der Ausrichtung der Sozialen Arbeit auf sozialen Wandel, die Bearbeitung zwischenmenschlicher Probleme oder die Menschenrechte zu konkretisieren sind. An der politischen Fundierung der Sozialen Arbeit besteht dabei kein Zweifel, damaligen wie aktuellen Kontroversen zum Trotz. Diese Haltung wird in weiteren Texten entfaltet, in denen die Soziale Arbeit im Kapitalismus in den Blick genommen wird, etwa unter Einbeziehung des systemisch-prozessualen Ansatzes der Sozialen Arbeit, den Richard Sorg mit der Bezeichnung „Zürcher Schule“ adelt. Für Richard Sorg, dies unterstreicht der abschließende Text dieses Teils, bleibt die Soziale Arbeit, will sie ihren politischen und gesellschaftlichen Einbindungen theoretisch und praktisch Rechnung tragen, auf eine dialektische Fundierung angewiesen, die am ehesten dazu beiträgt, einer Vereinnahmung für fremde Interessen zu entkommen.

**Den vierten Teil** des Buches kann ich mangels Kompetenz nicht gewissenhaft rezensieren. Es geht um Musik und Gesellschaft, ein allemal bildendes und inspirierendes Thema, ob es, wie in den abgedruckten Texten, um Hegels Auseinandersetzung mit Musikern, um Adornos Musiktheorie, um Richard Wagner oder um zeitgenössische populäre Musik geht. Die Beiträge zeigen das Themenspektrum auf, dem sich Richard Sorg über Jahrzehnte widmet. Auch in diesen Texten gelingt ihm eine materialistisch-dialektische Annäherung, die einmal mehr belegt, wie ertragreich es ist, mit eingenommenen Positionen über einen engen Tellerrand hinauszublicken.

„Begreifen, um zu verändern“ verspricht mit seinem Gedankenreichtum, seiner Gelehrsamkeit und seiner theoretischen und politischen Verankerung eine bildende, zum eigenen Denken anregende Lektüre. Das Buch stärkt das politische Argument in der Sozialen Arbeit, es ermuntert, sich analytisch und handelnd Fragen der Gegenwart zuzuwenden. Ich wünsche dem Buch eine breite und verdiente Resonanz.

Ansen, Harald, Prof. Dr. phil., ist Hochschullehrer für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg mit den Arbeitsschwerpunkten Armut und soziale Ungleichheit sowie Beratung in der Sozialen Arbeit.  
Harald.Ansen@haw-hamburg.de

**Herausgeber:** Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät Wirtschaft und Soziales, Alexanderstraße 1, D-20099 Hamburg, 040/42875-7063, juergengeorg.brandt@haw-hamburg.de **Redaktion:** J.G. Brandt und A. Wonneberger (V.i.S.d.P.); **Beratung:** H. Ansen; **Koordination des Thementails:** Jack Weber; **Titelbild:** J.Georg Brandt; **Layout:** M. Krüger marthemoi selle@web.de und J. Matthaei jmatthaei@gmx.de **Text- und Bildverarbeitung:** J.G. Brandt; **Bilder und Grafik:** J.G. Brandt (Koordination); **Anzeigen:** J.G. Brandt; **Bestellung:** juergengeorg.brandt@haw-hamburg.de  
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion und des Herausgebers wieder. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen besteht kein Anspruch auf Veröffentlichung. Alle Rechte vorbehalten. Jahrgang 34. ISSN 0937-5791

Diese Ausgabe erscheint als Sonderausgabe ausschließlich in digitaler Form und kann unter folgender URL kostenfrei heruntergeladen werden: <https://www.haw-hamburg.de/hochschule/wirtschaft-und-soziales/departments/soziale-arbeit/unsere-department/standpunkt-sozial/#c24339>

Das Copyright der Artikel liegt bei den Au-

l m p r e s s u m