

## **Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Personalgewinnung, -einarbeitung und -bindung im ASD**

Die Empfehlungen (DV 4/21) wurden am 14. September 2021 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.



**Deutscher Verein**

für öffentliche und  
private Fürsorge e.V.

# Inhalt

<b>1. Vorbemerkungen</b>	<b>3</b>
<b>2. Gute Voraussetzungen schaffen</b>	<b>6</b>
2.1 Vom ASD-Profil zum Kompetenz-Profil für Fachkräfte	6
2.2 Personalbedarfsbemessung und Personalplanung	7
2.3 Räumliche und sächliche Ausstattung	9
<b>3. Empfehlungen zur Personalgewinnung, Einarbeitung und Personalbindung</b>	<b>10</b>
3.1 Personalgewinnung	10
3.1.1 Internetauftritt und Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung von Fachkräften nutzen	10
3.1.2 Zusammenarbeit des Jugendamtes mit Hochschulen intensivieren	11
3.1.3 Ausschreibungen attraktiv gestalten	13
3.1.4 Auswahlprozesse professionell und kompetenzorientiert durchführen	14
3.1.5 Gewinnung erfahrener Fachkräfte aus anderen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit	15
3.1.6 Zugang für fachlich affine Professionen ermöglichen	15
3.2 Einarbeitung	16
3.2.1 Erarbeitung und Anwendung von Einarbeitungskonzepten	16
3.2.2 Personelle Verantwortlichkeiten für die Einarbeitung festlegen	18
3.3 Personalbindung	19
3.3.1 Professionelle Strukturen schaffen	19
3.3.2 Beteiligung ermöglichen	19
3.3.3 Konstruktives Leitungshandeln etablieren	19
3.3.4 Kompetenzen und Fachwissen erfahrener Fachkräfte integrieren	20
3.3.5 Familienfreundliche Organisationskultur (weiter-)entwickeln	20
<b>4. Fazit und Ausblick</b>	<b>21</b>

# 1. Vorbemerkungen

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD)<sup>1</sup> leistet als kommunaler Basissozialdienst mit einem jeweils regional unterschiedlichem Aufgabenzuschnitt Beratung und Unterstützung für Kinder, Jugendliche und Familien in schwierigen Lebenslagen und ist zentraler Akteur bei der Wahrnehmung der staatlichen Kinderschutzaufgaben.<sup>2</sup>

Fachkräfte sind im ASD die qualitätsbestimmende Ressource. Auf ihre Interaktion mit den Adressat/innen, im ASD-Team sowie im Sozialraum kommt es an. Für junge Menschen und Familien mit Unterstützungsbedarf verkörpern sie das Gesicht des Jugendamtes sowie der Kommunalverwaltung. Dabei tragen sie eine erhebliche Verantwortung für die Schaffung und den Erhalt unterstützender, positiver Lebensbedingungen:

- Auf der Ebene von Einzelfällen initiieren, begleiten, steuern und kontrollieren sie Hilfen im Rahmen des Hilfeplanverfahrens.<sup>3</sup> Dies umfasst auch die Gewährung von Leistungen in Kooperation mit den Leistungserbringern. Inhaltlich geht es dabei um Beratung in allgemeinen Fragen der Erziehung, Beratung zum Thema Partnerschaft, Trennung und Scheidung und der Gewährung von Hilfen für Kinder, Jugendliche und junge Volljährige.
- Sie übernehmen im Bereich des Kinderschutzes gemäß § 1 Abs. 3 Nr. 3 SGB VIII den hoheitlichen Schutzauftrag in Bezug auf die Stärkung der Erziehungsverantwortung der Eltern, die Gefährdungseinschätzung des bedrohten Kindeswohls und ggf. zum Schutz des Kindes die Initiierung von Schutzmaßnahme (Inobhutnahme, Herbeiführung von Sorgerechtsentscheidungen etc.). Hierbei stehen auch stets präventive Interventionen zur Abwendung von drohender Kindeswohlgefährdung im Fokus.
- Auf fallübergreifender Ebene kooperieren sie im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Hilfekonstellationen und zur Ermöglichung präventiven Handelns mit anderen Fachkräften, Organisationen und Institutionen.
- Insgesamt ist der ASD als Seismograph ein wichtiger Impulsgeber für soziale Lebens- und Problemlagen und für die Ausgestaltung einer bedarfsgerechten Jugendhilfeinfrastruktur im Rahmen der Jugendhilfeplanung.<sup>4</sup>

Die Verantwortung in der ASD-Tätigkeit und die komplexen Anforderungen, die damit verbunden sind, können einerseits dazu führen, dass Fachkräfte diese Tätigkeit als für sich anregend, erfüllend und befriedigend erleben. Andererseits und

Ihre Ansprechpartnerin  
im Deutschen Verein:  
Anna Traub.

1 In diesen Empfehlungen wird für den Allgemeinen Sozialen Dienst die Abkürzung ASD verwendet, stellvertretend für die regional ebenfalls gebräuchlichen Bezeichnungen Regionaler Sozialer Dienst (RSD), Kommunal Sozialer Dienst (KSD) oder Bezirkssozialarbeit (BSA).

2 Mancherorts finden sich andere organisatorische Zuordnungen des ASD in der Kommunalverwaltung, beispielsweise zum Sozialamt. Neben den Aufgaben im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe ist der ASD stellenweise auch in den Bereichen der Sozial- und Gesundheitshilfe mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten zuständig. Der Deutsche Verein konzentriert sich in diesen Empfehlungen auf die von der überwiegenden Zahl der ASD schwerpunktmäßig wahrgenommenen Aufgaben im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe.

3 Dabei verantworten sie auch die Verausgabung erheblicher Mittel. Laut HzE-Monitor wurden im Jahr 2018 bundesweit 12,6 Mrd. für Hilfen zur Erziehung (HzE) und Hilfen für junge Volljährige, Eingliederungshilfen nach § 35 SGB VIII ausgegeben. Vgl. Monitor Hilfen zur Erziehung 2020. Datenbasis 2018, zu finden unter <http://www.hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de> (17. September 2021).

4 Vgl. Empfehlungen des Deutschen Vereins zur „Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung“ (DV 10/14). Zu finden unter: [https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2015/dv-10-14\\_hze.pdf](https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2015/dv-10-14_hze.pdf) (17. September 2021).

gleichzeitig kann dies auch als eine persönliche und fachliche Belastung erlebt werden. ASD-Fachkräfte müssen zudem stets mit spannungsvollen und z.T. widersprüchlichen Anforderungen umgehen: z.B. einerseits Hilfe, Unterstützung und Förderung gestalten und andererseits eingreifend und kontrollierend intervenieren, oder einerseits für eine individuelle und flexible Leistungserbringung sorgen und andererseits allgemeine, kalkulierbare und an transparenten Kriterien ausgerichtete Entscheidungen treffen u.a.m. Sie sollen sich persönlich in den jeweiligen Fällen engagieren und gleichzeitig eine persönliche Distanz zum „Fall“ wahren. Die ASD-Tätigkeit ist also gleichermaßen eine potenziell attraktive wie herausfordernde und möglicherweise belastende Tätigkeit. Gerade in solchen Konstellationen bedarf es des sorgfältigen Personalmanagements.

Eine angemessene Personalausstattung, Personalentwicklung und Personalbindung sind daher notwendige Voraussetzungen im Hinblick auf eine bedarfsgerechte Unterstützung für junge Menschen und Familien in schwierigen Lebenssituationen sowie den Umgang mit möglichen Kindeswohlgefährdungen.

Die Gewinnung, Einarbeitung und Bindung von Fachkräften wird zu einer immer drängenderen Aufgabe des ASD. Zwar hat sich bundesweit der Personalbestand im ASD in den letzten Jahren deutlich erhöht: von 9.532 Personen (2006) auf 17.183 Personen (2018/2019). Das ist ein Personalwachstum von 80 %.<sup>5</sup> Das klingt viel. Bei der Bewertung dieses Anstieges sind jedoch drei Aspekte zur berücksichtigen:

1. Mit dem Anstieg der Stellen ist auch die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle im ASD gewachsen. Inwiefern die Ausweitung der Stellen die gestiegenen Fallzahlen kompensieren, fällt von Hilfe zu Hilfe anders aus: Das Verhältnis zwischen Vollzeitäquivalenten und Fallzahlen, ein statistischer Annäherungswert, um dies zu beurteilen, zeigt im Vergleich zu vergangenen Jahren ähnliche Entwicklungen bei Personal und Fällen (für die Verfahren nach § 8a SGB VIII), weniger Fälle (für §§ 27, 29–35 SGB VIII) und einen starken Anstieg der Fälle nach § 35a SGB VIII.<sup>6</sup>
2. Der Blick auf die Gegenüberstellung von Vollzeitäquivalenten und Fallzahlen lässt unberücksichtigt, mit welcher Qualität die Fallbearbeitung erfolgen kann. Die Frage, wieviel Personal eine bestimmte Qualität der Aufgabenerledigung braucht, kann nur durch differenzierte örtliche Personalbemessungsverfahren (vgl. Kapitel 2.2) eingeschätzt werden.
3. Gleichzeitig hat sich die Alters- und Erfahrungsstruktur im ASD erheblich verändert: Mehr als ein Fünftel des ASD-Personals (20,6 %) war im Jahr 2018 jünger als 30 Jahre. Die über 55-Jährigen, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden, bildeten einen Anteil von 18,5 % des ASD-Personals.<sup>7</sup> Insgesamt steht damit einer großen Anzahl der sozialpädagogischen Fachkräfte im ASD entweder ein ruhestandsbedingtes Ausscheiden oder möglicherwei-

5 Vgl. Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik: Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe (i.F. KOMDat), April 2020, Heft Nr. 1/20, 23. Jg., S. 3, zu finden unter: [https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/2020\\_Heft1\\_KomDat.pdf](https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/2020_Heft1_KomDat.pdf) (17. September 2021).

6 Mühlmann, T.: Allgemeiner Sozialer Dienst, in: Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik: Kinder- und Jugendhilfereport Extra, Dortmund, April 2021, S. 55–57, hier: S. 56, [http://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Kinder-\\_und\\_Jugendhilfereport\\_Extra\\_2021\\_AKJStat.pdf](http://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Kinder-_und_Jugendhilfereport_Extra_2021_AKJStat.pdf) (17. September 2021); ders.: Personal im Jugendamt und im ASD, in: KomDat Jugendhilfe, Jg. 23, Heft 1, S. 6–11.

7 Vgl. Fußn. 5, S. 4.

se familienbedingte Auszeiten bzw. Arbeitszeitreduzierungen bevor. Auf die Dienste kommt somit eine erhebliche Personalfuktuation zu. Das Wissen erfahrener Fachkräfte verlässt den ASD.

Somit sind zum einen attraktive Maßnahmen zum Wiedereinstieg und zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie zwingend notwendig, um die Mitarbeitenden zu halten. Zum anderen ist ein Erfahrungs- und Wissenstransfer der erfahreneren Fachkräfte für die Teams des ASD von hoher Relevanz.

Die kommunalen Arbeitgeber stehen deshalb vor der Herausforderung, sowohl die Berufseinmündungsphase als auch die Arbeitsbedingungen im ASD aktiv zu gestalten und eine angemessene Alters- und Erfahrungsstruktur in den Arbeitseinheiten des ASD zu gewährleisten. Der Personalfuktuation im ASD muss so begegnet werden, dass ein kontinuierliches Arbeiten auf fachlich angemessenem Niveau gewährleistet werden kann.

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, die sich im Zuge der Corona-Pandemie beschleunigt hat, stellt zusätzliche Anforderungen sowohl an die Ausstattung und Gestaltung der Abläufe und Arbeitsbedingungen im ASD als auch an die Mitarbeiter/innen.

Bezogen auf die fachlichen und personalen Kompetenzen stellt besonders der Kinderschutz auftrag hohe Anforderungen für die Fachkräfte des ASD dar. Der Umgang mit hochstrittigen Familienkonstellationen, Gewalt und Vernachlässigung erfordern zum einen eine ausgeprägte Professionalität und Belastbarkeit wie auch eine exzellente Kooperationsfähigkeit mit anderen Fachstellen und Institutionen. Ohne die Möglichkeit der ständigen Weiterentwicklung von Fähigkeiten und den dazu notwendigen Ressourcen (realistisches Kontingent an zu bearbeitenden Fällen, kollegiale Beratung, Supervision etc.) mündet diese anspruchsvolle Tätigkeit in andauernde Überlastungssituationen.

Eine bedeutende Entwicklungsanforderung an den ASD stellt auch die in der SGB VIII-Reform perspektivisch angelegte vorrangige Gesamtzuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe für alle jungen Menschen mit und ohne Behinderungen dar. Eine inklusive Ausrichtung des Leistungsspektrums erfordert von Fachkräften im ASD insbesondere Kompetenzen an den Schnittstellen zur Eingliederungshilfe nach dem SGB IX, zur Gesundheitshilfe nach dem SGB V und zur Pflege nach dem SGB XI.

Mit den nachfolgenden Empfehlungen möchte der Deutsche Verein einen Beitrag zur Herstellung attraktiver und stabiler Arbeitsbedingungen im ASD leisten. Die Empfehlungen greifen einige aus Sicht des Deutschen Vereins besonders bedeutsame Aspekte heraus, deren Berücksichtigung es Kommunen erleichtert, die Attraktivität des Arbeitsfeldes ASD weiter zu erhöhen, für eine bedarfsdeckende Ausstattung des ASD mit qualifiziertem Personal zu sorgen und so die Fachkräfte des ASD in die Lage zu versetzen, den vielfältigen Herausforderungen des Handlungsfeldes gerecht zu werden. Die Empfehlungen richten sich vorwiegend an Steuerungsverantwortliche in Jugend- und Personalämtern.

Die vorliegenden Empfehlungen gliedern sich in die Abschnitte Personalgewinnung (3.1), Einarbeitung (3.2) und Personalbindung (3.3). Dem vorausgeschickt

sind Ausführungen zu notwendigen Voraussetzungen, die eine erfolgreiche Personalentwicklung wesentlich mitbefördern (2).

## 2. Gute Voraussetzungen schaffen

### 2.1 Vom ASD-Profil zum Kompetenz-Profil für Fachkräfte

Als Grundlage jeglicher Aktivität zur Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sollte von der Leitungsebene ein Prozess zur Konzept- bzw. Profilentwicklung für den ASD angestoßen werden. Ein abgestimmtes und nachvollziehbares ASD-Profil, das auch die Strategien und Prozesse der interkulturellen Öffnung reflektiert, erhöht für die Fachkräfte die Orientierung im Hinblick auf Aufgaben, Aufträge und Rollen und leistet einen Beitrag zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Solche Prozesse erfordern Zeit. Sie bieten jedoch Chancen der Identifikation sowie der Reflexion und ggf. Korrektur eingefahrener Verfahren und Standards innerhalb des ASD und innerhalb der Kommunalverwaltung. Insbesondere für neue Fachkräfte ist es hilfreich, in der Phase der Einarbeitung auf ein im ASD gemeinsam getragenes Selbst- und Rollenverständnis und auf die Klarheit von deutlich definierten Aufgaben Bezug nehmen zu können.

Insgesamt haben ASD-Leitungen für das Gelingen einer professionellen Kompetenzentwicklung innerhalb einer Organisation sowie für die Qualitätsentwicklung der fachlichen Angebote eine zentrale Bedeutung.

Daran anknüpfend ist Aufgabe der ASD-Leitung, in Abstimmung mit der Leitung des Jugendamtes die konkret erforderlichen Kompetenzen und Haltungen der Fachkräfte zu definieren und die Fachkräfte bei deren Herausbildung und Aufrechterhaltung zu fördern. Dazu sollte insbesondere auf der Leitungsebene eine Verständigung darüber stattfinden, über welche Fähigkeiten, Haltungen und Wissensbestände eine gut eingearbeitete Fachkraft nach bestimmten Phasen (beispielsweise nach zwei Jahren Berufserfahrung) idealerweise verfügen sollte. Dabei kann auf überregional erarbeitete Kompetenzprofile zurückgegriffen werden.<sup>8</sup> In jedem ASD sind folgende Faktoren relevant:

- Fachwissen (wie z.B. Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen und umfassendes sozialpädagogisches Fachwissen) sowie Kenntnisse von Verwaltungsabläufen, Entwicklungen von Sozialstrukturen und sozialräumlichen Gegebenheiten usw.),
- Methodenkompetenzen (z.B. systemisches Fallverstehen, Praxisforschung, Ressourcenorientierung, Gesprächsführungsmethoden, Case Management),
- soziale Kompetenzen (z.B. die kommunikative Fähigkeit, sprachlich auf das Gegenüber einzugehen, Empathie, wertschätzender Umgang mit Diversität, Verhandlungsgeschick, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit) und

<sup>8</sup> Vgl. Anforderungsprofil für Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts – Ergebnisse der Befassung auf der 17. gesamt-bayerischen Jugendamtsleitungstagung. Zu finden unter: <https://www.blja.bayern.de/service/bibliothek/fachbeitraege/anforderungsprofil2011.php> (17. September 2021); vgl. Pammé, H./Merchel, J.: Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst, Berlin 2014: Eigenverlag Deutscher Verein, S. 210 ff.

- personale Kompetenzen (Selbstständigkeit, [Selbst-]Reflexionsfähigkeit, Lernfähigkeit etc.).

Wie diese Kompetenzen jeweils zu gewichten sind, in welcher Phase der Berufseinmündung sie in Grundzügen entwickelt bzw. souverän einsetzbar sein sollen und welche Kenntnisse oder Fähigkeiten ggf. aufgrund der örtlichen Besonderheiten zusätzlich im ASD erforderlich sind, kann nach Ansicht des Deutschen Vereins am besten vor Ort entschieden werden. In die (Weiter-)Entwicklung des lokal anzupassenden Kompetenzprofils sollten neben den verantwortlichen Leitungskräften auch Fachkräfte im ASD eingebunden sein.<sup>9</sup>

## 2.2 Personalbedarfsbemessung und Personalplanung

Um sich einzelnen Beratungsanliegen, Fällen und übergreifenden Aufgaben mit der gebotenen Sorgfalt und Qualität, Reflexions- und Rücksprachemöglichkeiten widmen zu können, ist eine realistische Zuteilung in der Quantität und in der Komplexität von Fällen an eine Fachkraft notwendig. Daher bedarf es einer Personalplanung, bei der Personal entsprechend den definierten Aufgaben und Anforderungen in ausreichendem Maße eingestellt und vorhanden ist.

Untersuchungen zeigen, dass sich auskömmliche Zeitressourcen positiv auf den Fallverlauf auswirken. Wenn Hilfen passgenau geplant und von den fallverantwortlichen Fachkräften im Jugendamt gut begleitet werden können, sind sie tendenziell wirkungsvoller, haben geringere Laufzeiten und kostenintensivere Hilfen, wie z.B. stationäre Unterbringungen, können vermieden werden. Ein günstiges Verhältnis von Personalstellen und Fällen hilft also dem Jugendamt, die Steuerungsverantwortung zu realisieren und somit auch die Kontrolle über Fallzahlen, -verläufe und -ausgaben behalten zu können.<sup>10</sup>

Hinsichtlich der personellen Ausstattung des ASD sind in den letzten Jahren positive Entwicklungen zu verzeichnen. Insbesondere der Zuwachs an neuen Stellen hat die personellen Handlungsmöglichkeiten des ASD verbessert. Diese Entwicklung wurde ausgelöst und sicherlich verstärkt durch die öffentlichen Debatten zum Kinderschutz, die die Aufmerksamkeit auf Arbeits- und Handlungsbedingungen im ASD richteten und zu deren Überprüfung aufforderten.

Auch wenn es bundesweit insgesamt zu einer erheblichen Ausweitung des Personalbestandes im ASD gekommen ist, so kann damit aber noch nicht auf eine eingegrenzte Arbeitsbelastung im ASD geschlossen werden. Zum einen sind für Arbeitsbelastung quantitative und qualitative Faktoren gleichermaßen bedeutsam, und die Personalausstattung spricht nur den quantitativen Faktor an. Zum anderen muss die Bewertung zur Personalausstattung mit der Entwicklung der an den ASD herangetragenen Aufgaben und Anforderungen verknüpft werden. Und zum dritten sind regionale Differenzen zur Kenntnis zu nehmen<sup>11</sup>, die in einer überregionalen Statistik bisweilen nicht angemessen wahrgenommen werden. Es ist erforderlich, regional zu differenzieren und kontinuierlich die perso-

<sup>9</sup> Zur Erarbeitung eines kommunal angepassten Kompetenzprofils vgl.: Pamme/Merchel (Fußn. 8), S. 46–54.

<sup>10</sup> Vgl. Beckmann, K./Ehltling, T./Klaes, S.: Berufliche Realität im Jugendamt: Der ASD in strukturellen Zwängen, 2. Aufl., Berlin 2018: Eigenverlag Deutscher Verein.

<sup>11</sup> Vgl. Fußn. 5, S. 10.

nellen, sachlichen und finanziellen Verhältnisse zu beobachten und neu zu bewerten.

Eine bundesweite verbindliche Begrenzung der Fallzahl pro Vollzeitstelle im ASD, wie sie in den vergangenen Jahren immer wieder gefordert wurde,<sup>12</sup> konnte sich daher im politischen Diskurs nicht durchsetzen und wird auch vom Deutschen Verein nicht empfohlen.

Formale Fallzahl-Konstruktionen berücksichtigen nicht die regionalen Spezifika, die im Hinblick auf Aufgaben, Anforderungen, spezifische Organisationskonstellationen, regionale Hilfestrukturen etc. bestehen. Ferner sind kaum genaue Kriterien zu definieren, wann eine Konstellation als „Fall“ anzusehen ist, und es können sich unerwünschte Nebenfolgen ergeben (z.B. eine relativ schnelle Formung von Anfragen zu „Fällen“ oder eine Reduktion sogenannter „formloser Betreuungen“, weil diese nicht als „Fälle“ gezählt werden).

Umso dringlicher besteht jedoch die Notwendigkeit, auf andere, den jeweiligen kommunalen Besonderheiten angepasste Weise eine bedarfsgerechte Ausstattung der sozialen Dienste der Kinder- und Jugendhilfe zu sichern. Gerade Kommunen mit hohen Sozialausgaben haben in der Regel einen höheren Unterstützungsbedarf durch die Jugendhilfe und verfügen gleichzeitig über geringere Steuereinnahmen. Je geringer die Haushaltsspielräume einer Kommune sind, desto schwieriger ist es, eine gute personelle Ausstattung für die Jugendämter kommunalpolitisch durchzusetzen.<sup>13</sup> Der Deutsche Verein begrüßt in diesem Zusammenhang das am 10. Juni 2021 in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG), welches den besonderen Unterstützungsbedarf von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen beinhaltet und die Träger der öffentlichen Jugendhilfe verpflichtet, für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen und dazu ein Verfahren zur Personalbemessung zu installieren und kontinuierlich anzuwenden (§ 79 Abs. 3 SGB VIII).

Die Personalbedarfsplanung muss Beratungs- und Beziehungsarbeit mit den Adressat/innen, kollegiale Beratung und Supervision sowie fallübergreifende Tätigkeiten berücksichtigen, um dem ASD die verantwortungsvolle Steuerung im Einzelfall sowie die Erfüllung seiner Aufgaben im Sozialraum zu ermöglichen. Ebenso sind für Führungsaufgaben, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sowie für die Anleitung dual Studierender ausreichend Personalressourcen zu berücksichtigen. Bei der Gewichtung dieser Faktoren empfiehlt der Deutsche Verein, nicht ausschließlich auf Werte vergangener Jahre zu rekurrieren, sondern wo möglich und absehbar zukünftige Aufgaben und Entwicklungen einzuplanen.

Dabei sollten Erfahrungswerte für eine vorausschauende Personalbedarfsplanung genutzt werden. So ermitteln beispielsweise manche Kommunen zur Vermeidung von Unterbesetzung durchschnittliche Vakanzen der letzten Jahre und

12 Vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft: Kampagne Mehr braucht mehr, 2020, zu finden unter: [https://gesundheits-soziales.verdi.de/++file++5e624f47663d198412fad925/download/Forderungen\\_ASD\\_Tarifrunde\\_SuE\\_2020.pdf](https://gesundheits-soziales.verdi.de/++file++5e624f47663d198412fad925/download/Forderungen_ASD_Tarifrunde_SuE_2020.pdf) (17. September 2021).

13 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter: Der JugendamtsMonitor. Aufgaben – Trends – Daten, 2020, zu finden unter: [https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer\\_public/fa/4b/fa-4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf](https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer_public/fa/4b/fa-4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf), S. 92 (17. September 2021).

berücksichtigen diesen Erfahrungswert innerhalb des grundsätzlich ermittelten Personalbedarfs als zusätzlichen Vakanzenausgleich.<sup>14</sup> Diese fiktive Überdeckung bei der Bestimmung des Personalbedarfes führt im Ergebnis dazu, dass trotz unerwarteter Vakanzen<sup>15</sup> dennoch eine personelle Besetzung des ASD von annähernd 100 % gesichert bleibt.

Nicht zuletzt sind bei der Personalplanung zukünftige Personalbedarfe (z.B. aufgrund struktureller Veränderungen oder durch Ausscheiden in den Ruhestand) oft mit zeitlichem Vorlauf bekannt und können im Sinne einer vorausschauenden, an Personalbindung und -gewinnung ausgerichtete Personalplanung berücksichtigt werden, beispielsweise für die Entfristung bestehender Arbeitsverhältnisse oder die Vermeidung von Befristungen.

### 2.3 Räumliche und sächliche Ausstattung

Auch eine gute räumliche und sächliche Ausstattung im ASD trägt dazu bei, dass Fachkräfte ihren Aufgaben gut nachkommen können und sich damit in der Regel die Zufriedenheit mit der Arbeit verbessert.

Die räumliche Ausstattung sollte darauf ausgerichtet sein, den Schutz der Vertraulichkeit bei Gesprächen im Zusammenhang mit einer Hilfe zu gewährleisten (§ 65 SGB VIII) und den Fachkräften ein konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen.

Darüber hinaus empfiehlt der Deutsche Verein, im jeweiligen ASD-Team zu prüfen, inwieweit durch die Ausstattung mit digitalen Endgeräten und nutzerfreundlicher digitaler Technologie flexibles und mobiles Arbeiten inklusive der Nutzung von Diensthandys sowie die Möglichkeit digitaler Kommunikation mit Adressat/innen unterstützt werden kann.

In diesem Zusammenhang verweist der Deutsche Verein auf die im Zuge des KJSG in § 79 Abs. 3 SGB VIII verankerte Pflicht der Träger der öffentlichen Jugendhilfe, für eine ausreichende Ausstattung „einschließlich der Möglichkeit der Nutzung digitaler Geräte“ zu sorgen.<sup>16</sup> Die Erfahrungen der Corona-Pandemie haben deutlich gemacht, dass dies auch vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit und Arbeitsfähigkeit Allgemeiner sozialer Dienste in Krisensituationen dringend erforderlich ist.

Wie die Erfahrungen mit Dokumentationssoftware im ASD gezeigt haben,<sup>17</sup> birgt die Nutzung von Software neben Vorteilen für die Arbeitsprozesse im ASD auch Risiken für die Qualität der Aufgabenerfüllung und die Arbeitszufriedenheit.

Der Deutsche Verein stimmt insofern der Bundesregierung zu, die Digitalisierung von Jugendämtern als notwendigen Entwicklungsprozess und als anspruchsvolle

14 Vgl. Bürgerschaft der Freien Hansestadt Hamburg (2019): Bericht der Enquete-Kommission Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken, S. 41, [www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/65251/bericht\\_der\\_enquete\\_kommission\\_kinderschutz\\_und\\_kinderrechte\\_weiter\\_staerken\\_ueberpruefung\\_weiterentwicklung\\_umsetzung\\_und\\_einhaltung\\_gesetzlicher\\_gru.pdf](http://www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/65251/bericht_der_enquete_kommission_kinderschutz_und_kinderrechte_weiter_staerken_ueberpruefung_weiterentwicklung_umsetzung_und_einhaltung_gesetzlicher_gru.pdf) (17. September 2021); Stadt Köln, Amt für Kinder, Jugend und Familie: Stellungnahme anlässlich der Anhörung der Kinderschutzkommission des Landtages NRW am 2. März 2020, S. 4, [www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST17-2294.pdf](http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST17-2294.pdf) (17. September 2021).

15 Z.B. aufgrund von Krankheit, Elternzeit, Neubesetzung von Stellen.

16 Stellungnahme des Bundesrates und Gegenäußerung der Bundesregierung zum Gesetzentwurf des KJSG, BT-Drucks. 18/12730, <https://dserver.bundestag.de/btd/18/127/1812730.pdf> (17. September 2021).

17 Vgl. ASD-Kongress 2019, Forum Digitalisierung, [www.deutscher-verein.de/de/veranstaltungen-asd-kongress-2019-digitalisierung-3583.html](http://www.deutscher-verein.de/de/veranstaltungen-asd-kongress-2019-digitalisierung-3583.html) (17. September 2021).

Aufgabe mit Risiken und Chancen bezeichnet,<sup>18</sup> zu deren Umsetzung bislang jedoch kein belastbares empirisches Wissen vorliegt. Ebenso teilt der Deutsche Verein die Forderung des Bundesjugendkuratoriums,<sup>19</sup> Standards für Software und digitale Dienste zu überprüfen.

### **3. Empfehlungen zur Personalgewinnung, Einarbeitung und Personalbindung**

#### **3.1 Personalgewinnung**

Anders als in vergangenen Jahrzehnten, als Kommunalverwaltungen u.a. aufgrund eines Bewerber/innenüberangebotes und der Attraktivität des öffentlichen Dienstes i.d.R. keine Probleme hatten, offene Stellen im ASD zu besetzen, befinden sich Kommunen inzwischen in einem intensiven Wettbewerb um geeignete Fachkräfte als Mitarbeiter/innen für den ASD.

Umso mehr gilt es, den ASD als attraktives Arbeitsfeld bekannt zu machen. Eine Beschäftigung im ASD ist als vielfältige, sinnstiftende und verantwortungsvolle Tätigkeit zu präsentieren, ohne die Herausforderungen des Arbeitsfeldes zu beschönigen. Die Entwicklung einer Employer Brand (Arbeitgebermarke) kann sich dabei unterstützend auswirken. Mit einem Employer-Branding Prozess soll ein langfristiger Ruf als attraktiver Arbeitgeber etabliert und erreicht werden, dass bestimmte Alleinstellungsmerkmale mit einer Tätigkeit im ASD der jeweiligen Kommune verbunden werden.

Um gesellschaftliche Diversität innerhalb der Teams abzubilden, sollte bei Stellenausschreibungen stets der Hinweis platziert werden, dass bei der Besetzung der Stellen auf diverse Personalstrukturen Wert gelegt wird

##### *3.1.1 Internetauftritt und Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung von Fachkräften nutzen*

Sowohl das Jugendamt insgesamt als auch der ASD selbst sollten sich im Internetauftritt der jeweiligen Kommunalverwaltung gut auffindbar, übersichtlich und ansprechend mit einer Darstellung der Aufgaben und Leistungen sowie mit Informationen speziell für potenzielle Bewerber/innen präsentieren.<sup>20</sup> Karriereportale, mit denen viele Kommunen ihre vielfältigen Berufs- und Karrierechancen im Internet präsentieren, sollten gezielt auf die verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten in das Jugendamt bzw. den ASD hinweisen. Mit Hilfe von Testimonials können die Gründe, die für eine Tätigkeit im ASD sprechen, sowie die Wege, die nach einem Schulabschluss zu dieser Tätigkeit führen, hervorgehoben werden. In diesem Zusammenhang hat sich die Praxis vieler Kommunen bewährt, dauerhaft Stellenbe-

18 Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der FDP zum Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand im Allgemeinen Sozialen Dienst (2018), BT-Drucksache 19/5217, S. 6, <https://dserver.bundestag.de/btd/19/052/1905217.pdf> (17. September 2021).

19 Bundesjugendkuratorium (2021): [https://www.jugendgerecht.de/downloads/bjk\\_2021\\_zwischenruf\\_digitalpakt\\_kinder\\_und\\_jugendhilfe.pdf](https://www.jugendgerecht.de/downloads/bjk_2021_zwischenruf_digitalpakt_kinder_und_jugendhilfe.pdf) (22. September 2021).

20 Z.B. Webseiten des Jugendamtes Hannover sowie des ASD der Region Hannover, [www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungs-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Region-Hannover/Dezernate-und-Fachbereiche/Dezernat-Soziale-Infrastruktur/Fachbereich-Jugend/Team-Allgemeiner-Sozialer-Dienst-ASD](http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungs-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Region-Hannover/Dezernate-und-Fachbereiche/Dezernat-Soziale-Infrastruktur/Fachbereich-Jugend/Team-Allgemeiner-Sozialer-Dienst-ASD) (17. September 2021).

schreibungen einzustellen, über Einarbeitungskonzepte und Praktikumsmöglichkeiten zu informieren und zu Initiativbewerbungen einzuladen.<sup>21</sup>

Manche Kommunen initiieren darüber hinaus Informationskampagnen, die mit positiven Bildern der herausfordernden und sinnstiftenden ASD-Tätigkeit die Aufmerksamkeit potenzieller Interessent/innen ansprechen.<sup>22</sup>

Eine hervorragende Hilfestellung auf Bundesebene leistet hierbei die Bundesarbeits-gemeinschaft der Landesjugendämter mit ihrer Kampagne „Unterstützung, die ankommt“<sup>23</sup> und insbesondere mit dem 2020 erschienenen Jugendamtsmonitor<sup>24</sup>, der anhand von aktuellen Zahlen und Entwicklungslinien Aufgaben und Bedeutung von Jugendämtern und ihren sozialen Diensten in Deutschland anschaulich und ansprechend darstellt.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht erst im Vorfeld der Personalgewinnung beginnt, sondern generell auf Information zur Arbeit des Jugendamtes und speziell des ASD abzielen sollte. Dabei können gerade auch Phasen, in denen der ASD bundesweit im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht, genutzt werden, um proaktiv und informierend auf regionale Medien zuzugehen. Entsprechende Berichte können nicht nur Vorurteile abbauen, sondern auch ein positives Verständnis der ASD-Arbeit fördern.

### 3.1.2 Zusammenarbeit des Jugendamtes mit Hochschulen intensivieren

Die neu eingestellten Fachkräfte im ASD steigen vielfach unmittelbar nach Abschluss ihres Studiums in den ASD ein. Hochschulstudiengänge sind in der Regel grundständig und generalistisch angelegt; sie sollen zur Berufsfähigkeit, jedoch nicht zur Berufsfertigkeit bezogen auf bestimmte Praxisfelder ausbilden.<sup>25</sup> Hierfür ist eine systematische Einarbeitung von Berufsanfänger/innen im ASD erforderlich sowie eine ständige fachliche Weiterentwicklung durch Fort- und Weiterbildungsangebote sowie durch Supervision und Coaching unerlässlich.

Aus Sicht des Deutschen Vereins sollten Kommunen und damit Jugendämter Kooperationen mit in der Region bestehenden Hochschulen eingehen bzw. ihre Zusammenarbeit mit Hochschulen intensivieren, um Studium und Praxis in diesem bedeutenden Feld der Kinder- und Jugendhilfe enger miteinander zu verzahnen, Studierenden die Tätigkeit im ASD mit all ihren Facetten und Herausforderungen frühzeitig bekannt zu machen und diese für eine spätere Tätigkeit im ASD zu interessieren. Die Hochschulen wiederum sollten diesen Kooperationsbestrebungen aufgeschlossen gegenüberstehen. Eine Unterstützung der Kooperation zwischen

21 Z.B. Jugendamt der Stadt Mainz, [www.mainz.de/verwaltung-und-politik/verwaltungsorganisation/der-allgemeine-soziale-dienst-asd-im-amt-fuer-jugend-und-familie-sucht-verstaerkung.php](http://www.mainz.de/verwaltung-und-politik/verwaltungsorganisation/der-allgemeine-soziale-dienst-asd-im-amt-fuer-jugend-und-familie-sucht-verstaerkung.php), oder Jugendamt der Stadt Oberhausen, [www.oberhausen.de/de/index/rathaus/verwaltung/burgerservice-offentliche-ordnung-personal-und-it/personal-und-organisation/personalwirtschaft/stellenausschreibung/stellenausschreibung\\_material/material\\_2019/2019\\_initiativbewerbung-asd.pdf](http://www.oberhausen.de/de/index/rathaus/verwaltung/burgerservice-offentliche-ordnung-personal-und-it/personal-und-organisation/personalwirtschaft/stellenausschreibung/stellenausschreibung_material/material_2019/2019_initiativbewerbung-asd.pdf) (17. September 2021).

22 Z.B. Kampagne „Jugendamt Stadt Köln sucht Superhelden für den ASD“, LVR Jugendhilfereport 1/2019, [www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/service/publikationen/dokumente\\_97/01\\_19\\_JHR.pdf](http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/service/publikationen/dokumente_97/01_19_JHR.pdf) (17. September 2021).

23 <https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/de/arbeiten-im-jugendamt/> (17. September 2021).

24 [https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer\\_public/fa/4b/fa4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f-18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf](https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/media/filer_public/fa/4b/fa4b2dff-7a2c-4257-87fe-f01f-18503c9b/jugendamtsmonitor-bag-landesjugendaemter-web.pdf) (17. September 2021).

25 AGJ (2009): Soziale Arbeit in Bachelor-/Master-Studiengängen: Kompetenzen von Fachkräften –Erwartungen von Anstellungsträgern, S. 21, [www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2009/BA\\_MA\\_Studiengaenge.pdf](http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2009/BA_MA_Studiengaenge.pdf) (17. September 2021).

Jugendämtern und Hochschulen, wie sie von einigen Landesjugendämtern und Landschaftsverbänden bereits praktiziert wird, wäre aus Sicht des Deutschen Vereins flächendeckend wünschenswert.<sup>26</sup> Ein geeigneter Rahmen für eine solche Zusammenarbeit sind regionale Dialoge zwischen Hochschule und Praxis, in denen konkrete Kooperationsaktivitäten entwickelt, abgestimmt und gemeinsam durchgeführt werden können.<sup>27</sup>

Grundsätzlich sollten Jugendämter eng mit den Praxisbüros der Hochschulen<sup>28</sup> zusammenarbeiten, um Studierende in den Praxisphasen des Studiums an die Arbeit im ASD heranzuführen.

Vielerorts hat sich außerdem die Praxis bewährt, dass erfahrene Fachkräfte an Hochschulen im Rahmen von einzelnen Modulen praxisbezogene Lehrveranstaltungen zur Arbeit im ASD anbieten.

Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erfahrungen zeigen,

- dass einerseits viele Studierende auf diese Weise erstmalig mit den Aufgaben des ASD in Berührung kommen und für ihr Verständnis der Kinder- und Jugendhilfe, ihre berufliche Orientierung sowie für ihre spätere berufliche Tätigkeit (ob im ASD oder in anderen Feldern der Sozialen Arbeit) sehr profitieren;
- dass andererseits die zeitweise für die Lehre freigestellten ASD-Fachkräfte motiviert und mit neuen Impulsen in ihre Tätigkeit zurückkehren und in der Folge häufig verantwortungsvolle Aufgaben oder Führungspositionen im ASD übernehmen.

Unterschiedliche Erfahrungen wurden aus Sicht der aufnehmenden Jugendämter in der Zusammenarbeit mit dualen Studiengängen gemacht, die gezielt für eine Tätigkeit in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe qualifizieren. In den letzten zehn Jahren ist die Zahl solcher Studiengänge bundesweit erheblich angewachsen, teils werden sie eigens von Kommunen gemeinsam mit Hochschulen konzipiert. Der unmittelbare Praxisbezug der Studieninhalte sowie die ausgedehnten Praxisphasen werden oftmals als Vorteil gewertet. Gleichzeitig besteht für den Dienstherren in derartigen Studiengängen schon frühzeitig die Chance der langfristigen Mitarbeitendenbindung, sodass Studierende auch nach Abschluss des Studienganges beim Dienstgeber verbleiben.

Eine Engführung von Studieninhalten allein auf die öffentliche Jugendhilfe sowie auch die Ausgestaltung des Studiums nach dem Dienstherren-Modell werden

26 Das Land Berlin hat mit der staatlichen, den beiden kirchlichen Hochschulen und der FU ein Seminar „Soziale Arbeit im RSD“ konzipiert. Vgl. Kroll/Mund/Nölting: Transfers von Praxis und Theorie. Ein Beispiel aus dem Lehralltag: Soziale im Regionalen Sozialpädagogischen Dienst, in: Soziale Arbeit, Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete, Juli 2018, S. 249; vgl. Fachtag LWL-Landesjugendamt Westfalen am 2. März 2021 „Jugendhilfe ist attraktiv! Regionale Dialoge zwischen Hochschule und Praxis gestalten“ sowie den gleichnamigen Workshop am 18. Mai 2021 auf dem Deutschen Kinder- und Jugendhilfetag in Essen.

27 Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe veranstaltete am 2. März 2021 den Online-Fachtag „Jugendhilfe ist attraktiv! Regionale Dialoge zwischen Hochschule und Praxis gestalten“ sowie den gleichnamigen Workshop am 18. Mai 2021 auf dem Deutschen Kinder- und Jugendhilfetag in Essen. Die BAG ASD hat in einem dialogischen Prozess mit Vertreter/innen aus Jugendämtern und Wissenschaft das Diskussionspapier „Qualifizierte Fachkräfte für den ASD – gemeinsame Verantwortung stärken!“ erarbeitet, Quelle: <https://www.bag-asd.de/wp-content/uploads/2021/06/Positionspapier-Qualifizierte-Fachkraefte-fuer-den-ASD.pdf> (17. September 2021).

28 Vgl. dazu die Homepage der Bundesarbeitsgemeinschaft der Praxisreferate an Hochschulen für Soziale Arbeit mit den jeweiligen Kontaktdaten: <https://bagprax.sw.eah-jena.de/praxisaemter> (17. September 2021).

zwar in Teilen der Fachwelt kritisch beurteilt,<sup>29</sup> liegen aber immer auch in der jeweiligen Konstellation zwischen den Lernorten Hochschule und Praxis. Es gilt diese entsprechend zu gestalten.

Der Deutsche Verein empfiehlt Kommunen, die eine Kooperation in Bezug auf berufsbegleitende duale Studiengänge erwägen, am „Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit“ des Fachbereichstages Soziale Arbeit<sup>30</sup> sowie am „Kerncurriculum Soziale Arbeit“ der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit<sup>31</sup> möglichst festzuhalten. Auch angesichts des Fachkräftemangels im gesamten Feld der Sozialen Arbeit ist aus Sicht des Deutschen Vereins das Modell eines generalistisch angelegten Studiums bei der Konzeption berufsbegleitender dualer Studiengänge zugrunde zu legen.

### 3.1.3 Ausschreibungen attraktiv gestalten

Um mögliche Karrierewege aufzuzeigen, die Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Voraussetzungen für ihren Einstieg in den ASD nutzen können, empfehlen wir, hierzu eine übersichtliche Darstellung z.B. auf der Internetseite der Jugendämter anzubieten.

Bereits bei der Ausschreibung offener Stellen sowie während des gesamten Bewerbungsprozesses sollten Jugendämter den Reiz und die Herausforderungen des Arbeitsfeldes vermitteln. Dabei kann beispielsweise auf die besonders ausgeprägte Vielfalt verantwortungsvoller Aufgaben, die hohe Eigenverantwortlichkeit in Verbindung mit etablierten Verfahren und Rückbindung im Team hingewiesen werden. Eine gründliche Einarbeitung sowie Möglichkeiten der Fortbildung, der Supervision, der Gesundheitsfürsorge sollten ebenfalls in den Ausschreibungen erwähnt werden. Interessent/innen sollten der Ausschreibung entnehmen können, dass die vielfältigen Aufgaben im ASD mit hohem fachlichen Anspruch und ausgeprägter persönlicher Verantwortung verbunden sind und dass das Hineinwachsen in diese Aufgaben aufgrund von fachlich abgesicherten, schützenden und fördernden Strukturen bewältigt werden kann und die fachliche und persönliche Entwicklung auch im weiteren Verlauf des Berufslebens unterstützt wird.

Kommunen sollten sich insgesamt als gute und konkurrenzfähige Arbeitgeber präsentieren. Hierbei können Interessent/innen die tarifvertraglichen Vorteile einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst sowie Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven aufgezeigt werden. Auch etwaige Zusatzleistungen (wie etwa Zugang zu Kinderbetreuung, betriebliche Gesundheitsförderung, Zugang zu kommunalen Wohnungen, Unterstützung bei einem Umzug) sind wichtige Argumente, die hervorgehoben werden sollten.

29 AGJ: [https://www.agj.de/fileadmin/user\\_upload/FA/III/Zwischenruf\\_zu\\_Entwicklungen\\_in\\_der\\_Ausbildung\\_von\\_Fachkräften\\_sk.pdf](https://www.agj.de/fileadmin/user_upload/FA/III/Zwischenruf_zu_Entwicklungen_in_der_Ausbildung_von_Fachkräften_sk.pdf) (22. September 2021).

30 [https://bagprax.sw.eah-jena.de/data/stellungnahmen/weitere/QR\\_SozArb\\_Version\\_6.0.pdf](https://bagprax.sw.eah-jena.de/data/stellungnahmen/weitere/QR_SozArb_Version_6.0.pdf) (17. September 2021).

31 [https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA\\_Kerncurriculum\\_final.pdf](https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA_Kerncurriculum_final.pdf) (22. September 2021), sowie das Positionspapier „Duale, trägernähe und reguläre Studiengänge Sozialer Arbeit – Qualitätsstandards für eine sich verändernde Hochschullandschaft“ des Vorstandes der DGSA, [www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA\\_Stellungnahme\\_Qualitätskriterien\\_duale\\_Studiengänge\\_Soziale\\_Arbeit.pdf](https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/DGSA_Stellungnahme_Qualitätskriterien_duale_Studiengänge_Soziale_Arbeit.pdf) (17. September 2021).

Auch die im ASD vorhandenen Möglichkeiten der selbstständigen Einteilung der Arbeitszeit, des mobilen Arbeitens sowie einer familienfreundlichen Arbeits-(teil)zeitgestaltung sind nach Einschätzung des Deutschen Vereins für viele Bewerber/innen von Interesse und sollten bei der Ausschreibung genannt werden.<sup>32</sup> Gleichzeitig ist es notwendig, Bewerber/innen darauf hinzuweisen, dass im Bereich des Kinderschutzes das zeitlich flexible kurzfristige Tätigwerden auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten (z.B. nächtliche Einsätze bei der Inobhutnahme im Rahmen von Bereitschaftsdiensten) ein Teil der Anforderungen in diesem Arbeitsfeld darstellt.

#### 3.1.4 Auswahlprozesse professionell und kompetenzorientiert durchführen

Mit der Bewerbungssituation wird ein Kommunikationsraum geschaffen, in dessen Rahmen nicht nur über den Abschluss oder Nicht-Abschluss eines Arbeitsvertrags entschieden wird.

Personalverantwortliche haben im Auswahlverfahren Gelegenheit, den ASD und die Kommunen als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Dabei wirkt das Auswahlverfahren wie ein „Visitenkarte“, die das Jugendamt bei den Bewerber/innen hinterlässt. Wenn die Professionalität des Dienstes und die mitarbeiterbezogene Personalentwicklung hier „punkten“ können, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Bewerber/innen zusagen und ihre positiven Eindrücke auch an andere potenzielle Bewerber/innen weitergeben.

Umgekehrt ist das Auswahlverfahren der Ort, an dem eine kompetenzorientierte Personalauswahl stattfindet. Der Deutsche Verein empfiehlt eine kompetenzorientierte Personalauswahl unter Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente. Auf Grundlage des vor Ort entwickelten Kompetenzprofils kann das Auswahlgespräch z.B. mit Hilfe situationsbezogener oder selbstreflektorischer Fragen so gestaltet werden, dass sich zentrale Kompetenzen, die im Kompetenzprofil niedergelegt sind, vergleichend einschätzen lassen. Dazu kann auch die Auseinandersetzung mit Fallbeispielen in das Gespräch integriert werden. Bewerber/innen sind dann aufgefordert, eigenständige Perspektiven in Bezug auf die vorgestellten Fallbeispielen zu entwickeln, sodass ein fachliches Gespräch über die jeweiligen Perspektiven und Haltungen möglich wird. Erweitert werden die kompetenzorientierten Auswahlverfahren, wenn neben einem systematischen Auswahlgespräch weitere Elemente wie zum Beispiel die Bearbeitung einer Arbeitsprobe oder eine Gruppenarbeit eingesetzt werden.<sup>33</sup> Interessent/innen können hier zur Selbstreflektion in Bezug auf die besonderen Herausforderungen und Belastungen einer Tätigkeit im ASD angeregt werden.

Auswahlverfahren sollten in regelmäßigen Abständen systematisch daraufhin ausgewertet werden, ob es mit ihnen tatsächlich gelingt, ausreichend geeignete und dem ASD langfristig verbundene Mitarbeiter/innen zu akquirieren.

32 So wurde im Rahmen der Enquete-Kommission Kinderschutz in Hamburg ein Großteil der im Vergleich zur restlichen Verwaltung doppelt erhöhten Fluktuationsrate im ASD als familienbedingt eingeschätzt: Bürgerschaft der Freien Hansestadt Hamburg (2018): Bericht der Enquete-Kommission Kinderschutz weiter stärken, S. 41, zu finden unter [https://www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/65251/bericht\\_der\\_enquete\\_kommission\\_kinderschutz\\_und\\_kinderrechte\\_weiter\\_staerken\\_ueberpruefung\\_weiterentwicklung\\_umsetzung\\_und\\_einhaltung\\_gesetzlicher\\_gru.pdf](https://www.buergerschaft-hh.de/parldok/dokument/65251/bericht_der_enquete_kommission_kinderschutz_und_kinderrechte_weiter_staerken_ueberpruefung_weiterentwicklung_umsetzung_und_einhaltung_gesetzlicher_gru.pdf) (17. September 2021).

33 Für methodische Hinweise vgl. Pamme/Merchel (Fußn. 8), S. 90 ff.

### 3.1.5 Gewinnung erfahrener Fachkräfte aus anderen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit

Im breiten Feld der Sozialen Arbeit sind berufserfahrene Fachkräfte eine besondere Ressource im Personalbestand des ASD. Neben der langfristigen Bindung von Fachkräften im ASD kann auch die Gewinnung erfahrener Fachkräfte aus anderen Ämtern der Kommunalverwaltung sowie aus anderen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit und insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt in den Blick genommen werden. Diese bringen neben Berufs- und Lebenserfahrung wichtige Kenntnisse des Hilfesystems in den ASD ein und tragen zu einer angemessenen Erfahrungsstruktur bei.

Angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels in der Kinder- und Jugendhilfe regt der Deutsche Verein an, zu erproben, inwieweit öffentliche und freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe kooperativ zusammenwirken könnten, um Fachkräften in einem flexiblen und durchlässigen jugendhilfeorientierten Tätigkeitsfeld interessante und individuell passende Berufsperspektiven zu eröffnen. So könnten beispielsweise durch freie und öffentliche Träger gemeinsame Informationskampagnen gestartet, gemeinsame Fortbildungen organisiert und die gegenseitige Weiterleitung von Stellenanzeigen vereinbart werden.

Im ASD könnten Möglichkeiten der Hospitation für Mitarbeiter/innen freier Träger erwogen werden, und umgekehrt könnten ASD-Mitarbeiter/innen, wenn es die personelle Situation erlaubt, zeitlich befristet von ihrer Tätigkeit im ASD freigestellt werden, etwa für Tätigkeiten bei Trägern der freien Jugendhilfe, in der Jugendhilfeplanung oder in der Forschung.<sup>34</sup>

### 3.1.6 Zugang für fachlich affine Professionen ermöglichen

Angesichts der zunehmenden Komplexität der Aufgaben im ASD sowie aus der Notwendigkeit heraus, ausreichend Personal zu finden, beschäftigen sich einige Kommunen mit der Frage, inwieweit für die Tätigkeit im ASD – abweichend vom Erfordernis eines Bachelor-Abschlusses in den Fächern Sozialpädagogik bzw. Soziale Arbeit – auch Fachkräfte anderer fachlich affiner Professionen zugelassen werden könnten. Diese Initiativen begrüßt der Deutsche Verein grundsätzlich.

Entscheidend hierbei ist aus Sicht des Deutschen Vereins aber die grundsätzliche Beachtung des Fachkräftegebotes des § 72 SGB VIII unter Berücksichtigung der von der BAG Landesjugendämter definierten Kompetenzen.<sup>35</sup>

Gleichzeitig gilt es, die Diskussion, welche Qualifikationen als Eingangsvoraussetzung für eine Tätigkeit im ASD unerlässlich sind und welche beispielsweise im Rahmen der Einarbeitung und in Traineeprogrammen bzw. Weiterbildungsmodulen erworben werden können, unter der Prämisse des Fachkraftgebots weiter zu führen. Auch angesichts der fortschreitenden Diversifizierung der Studiengänge

34 Ein gutes Beispiel für eine moderne, ansprechende und übersichtliche Präsentation von Karrieremöglichkeiten inklusive Ausbildung und Studium, Hospitationen und Praktika sowie Stellenangeboten findet sich bspw. hier: <https://www.landkreis-rosenheim.de/karriere/#praktika-hospitationen-freiwilligendienstpraktikum-im-landratsamt-rosenheim> (17. September 2021).

35 BAG LJÄ (2005) Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, [www.bagljae.de/downloads/094\\_fachkraeftegebot\\_2005.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/094_fachkraeftegebot_2005.pdf) (17. September 2021); DIJuF: Rechtsgutachten J1.319, Fachkräftegebot für die Arbeit im ASD, JAmt 2009, 250.

der Sozialen Arbeit /Sozialpädagogik<sup>36</sup> und des bestehenden Fachkräftemangels empfiehlt der Deutsche Verein, den Einstieg von Fachkräften aus anderen affinen Berufsfeldern bzw. mit affinen Qualifikationen intensiv durch Praxisforschung zu begleiten, um einer Dequalifizierung des Arbeitsfeldes vorzubeugen. Eine Möglichkeit dazu ist es, die jeweils im Rahmen anderer Studiengänge erworbenen Qualifikationen systematisch mit dem Kompetenzprofil des ASD zu vergleichen und gezielt nachzuqualifizieren.<sup>37</sup>

An geeigneter Stelle ist in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam zu machen, dass für interessierte Personen anderer Berufsgruppen die Möglichkeit der Nutzung dualer Studiengänge bzw. Fernstudiengänge zur umfassenden Nachqualifikation bei gleichzeitiger Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses im ASD besteht.

## 3.2 Einarbeitung

### 3.2.1 Erarbeitung und Anwendung von Einarbeitungskonzepten

Ein entscheidender Schlüssel sowohl für die Attraktivität des Arbeitsplatzes als auch für die Arbeitszufriedenheit und Handlungssicherheit der neuen Fachkräfte und des gesamten Teams liegt nach übereinstimmender Einschätzung von Wissenschaft und Praxis in einer strukturierten und fachgerechten Einarbeitung.<sup>38</sup> Zum einen fördert eine sorgfältige Einarbeitung den Erwerb benötigter Kompetenzen sowie das schnellere Hineinwachsen neuer Mitarbeiter/innen in die Aufgaben des ASD und wirkt somit qualitätsfördernd. Zum anderen wird dadurch eine verbesserte Grundlage für eine Bindung der neuen Fachkraft geschaffen.<sup>39</sup> Ein Teil der hohen Fluktuation gerade unter jungen ASD-Mitarbeiter/innen entsteht nach Berichten aus der Praxis<sup>40</sup> aus einem Gefühl der Überforderung und daraus folgender Frustration. In der Phase der Einarbeitung wird bereits deutlich, wie ausschlaggebend ausreichende Personalressourcen und die Zusammenarbeit in einem stabilen, gut strukturierten Team sind.

Viele Kommunen haben daher Traineeprogramme und Einarbeitungskonzepte<sup>41</sup> erarbeitet und wenden diese seit Jahren erfolgreich an.<sup>42</sup> Insbesondere Großstäd-

36 DIJuF, Rechtsgutachten J1.320, JAmt 2013, 28.

37 Für die stationären Erziehungshilfen ist eine solche Vorgehensweise erprobt: vgl. Oelerich, G./Kunhenn, J. (2015): Fachkräfte in den erzieherischen Hilfen. Studien- und Ausbildungsgänge zur Umsetzung des Fachkräftegebotes in erlaubnispflichtigen (teil-)stationären Hilfen zur Erziehung, Wuppertal, [www.erziehungswissenschaft.uni-wuppertal.de/fileadmin/erziehungswissenschaft/fach\\_sozialpaedagogik/Oelerich\\_\\_Kunhenn\\_Fachkraefte\\_in\\_erz.\\_Hilfen\\_2016.pdf](http://www.erziehungswissenschaft.uni-wuppertal.de/fileadmin/erziehungswissenschaft/fach_sozialpaedagogik/Oelerich__Kunhenn_Fachkraefte_in_erz._Hilfen_2016.pdf) (17. September 2021). Die Vorgehensweise kann auf den ASD übertragen werden.

38 Enquete-Kommission Kinderschutz Hamburg (Fußn. 32). So z.B. Bericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses Kinderschutz Freie Hansestadt Bremen, 11/2017, S. 116; Beckmann et al. (Fußn. 10).

39 AGJ (2010): ASD – mehr als Kinderschutz! Ziele, Aufgaben, Methoden, Werte und Orientierung im Hinblick auf die Kinder- und Jugendhilfe.

40 Bürgerschaft der Freien Hansestadt Hamburg (Fußn. 32), S. 41; Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/Universität Dortmund: Abschlussbericht Projekt Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, 2004, S. 389.

41 Die beiden Begriffe werden in diesem Papier nicht voneinander abgegrenzt, da allgemein anerkannte Abgrenzungskriterien nicht existieren und Kommunen diese teilweise analog, teilweise zur Abgrenzung ganz unterschiedlicher Konzepte verwenden (z.B. Traineeprogramme für erfahrene Quereinsteiger/innen, Einarbeitungsprogramme für Hochschulabgängerinnen etc.).

42 Einige davon wurden im Laufe der Jahre auf dem Bundeskongress ASD vorgestellt, so z.B. [https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2013/dokumentation/f-4125-13/f\\_4125-15\\_v7\\_n7\\_elbert2.pdf](https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2013/dokumentation/f-4125-13/f_4125-15_v7_n7_elbert2.pdf) (17. September 2021); [www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2019/asd-kongress/ws-v3n3\\_personalgewinnung\\_einarbeitung\\_und\\_personalbindung\\_bezirkssozialarbeit\\_muenchen.pdf](http://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2019/asd-kongress/ws-v3n3_personalgewinnung_einarbeitung_und_personalbindung_bezirkssozialarbeit_muenchen.pdf) (17. September 2021).

te haben oft ausgefeilte Einarbeitungskonzepte mit klar strukturierten amtsübergreifend organisierten Modulen für die Wissensvermittlung und Reflexion.

Gleichwohl wird aus der Praxis von Erfahrungen fehlender bzw. als unzureichend empfundener Einarbeitung berichtet.<sup>43</sup> Angesichts der in vielen ASD als hoch empfundenen Fluktuation sowie des hohen Anteils an Berufsanfänger/innen unter den neuen Mitarbeiter/innen<sup>44</sup> ist dies ein besorgniserregender Befund.

Bisweilen wird im ASD die Einarbeitung reduziert auf eine einfache Anleitung im Alltag und nachfolgende Rückfragemöglichkeit, jedoch erfolgt beides nicht strukturiert nach einem Einarbeitungskonzept. Oder es existiert zwar ein Einarbeitungskonzept, das jedoch aufgrund der Arbeitsbelastung aller Fachkräfte kaum angewandt wird.

Der Deutsche Verein empfiehlt, ein an die Möglichkeiten vor Ort angepasstes, strukturiertes Einarbeitungskonzept für den ASD auszuarbeiten und dieses kommunal so zu verankern, dass die Umsetzung möglichst nicht von der Arbeitsbelastung der zuständigen Kollegen/Kolleginnen abhängig ist. Möglichkeiten der überregionalen Zusammenarbeit sollten erkundet und genutzt werden. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen erfordert Zeit und Ressourcen. Sowohl die eingeschränkte Einsetzbarkeit neuer Fachkräfte während der Einarbeitung als auch die Ressourcen, die Einarbeitungsprozesse bei der Teamleitung und bei erfahrenen Teammitgliedern binden, sollten bei der Personalbedarfsplanung angemessen berücksichtigt werden. Der Deutsche Verein empfiehlt, folgende Punkte detailliert im Einarbeitungskonzept festzuhalten:<sup>45</sup>

- Die einzelnen Phasen, in denen neue Mitarbeiter/innen in die Fallarbeit eingeführt werden (Hospitation – Fallbearbeitung in Kooperation mit der fallverantwortlichen Fachkraft – sukzessive Übernahme eigener Fallverantwortung mit intensiven Rücksprachemöglichkeiten – Nachsorge) werden zeitlich abgegrenzt und benannt. Dabei ist beschrieben, mit welchen fachlichen Verfahren eine (schrittweise) Fallverantwortung aufgebaut werden kann, wie diese begleitet wird und nach welchen Kriterien eine weitergehende Übernahme von Fallverantwortung erfolgen kann. Eine flexible Handhabung entsprechend der ggf. bereits vorhandenen Ressourcen und spezifischen Bedürfnisse neuer Fachkräfte sollte kriteriengeleitet möglich sein. Eine Verkürzung der Lern- und Schonphasen „aus der Not“ hoher Arbeitsbelastung im Team<sup>46</sup> sollte vermieden werden
- Basierend auf dem Kompetenzprofil werden auch die Kompetenzen benannt, die sich neue Mitarbeiter/innen in der jeweiligen Phase der Einarbeitung aneignen sollen, sowie, auf welche Weise diese vermittelt werden (z.B. durch Fortbil-

43 Beckmann et al. (Fußn. 10), S. 116 ff.; Kindler, H./Arbeitsstab der Enquete-Kommission: Auswertung der Ergebnisse der Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ASD, KJND und FIT. Anlage 3 des Berichts der Enquete-Kommission „Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken“.

44 Insbesondere Berufsanfänger/innen äußern immer wieder die subjektive Einschätzung, sich durch das Studium nicht umfassend auf die Arbeit im ASD vorbereitet zu fühlen. So gaben weit über die Hälfte der vom DJI 2019 befragten ASD-Mitarbeiter/innen in Baden-Württemberg an, in ihrem Studium nicht ausreichend auf die Arbeit im Kinderschutz vorbereitet worden zu sein: Abschlussbericht der Kommission Kinderschutz, Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Band II Materialien, IV.12, S. 7.

45 Vgl. zur Entwicklung von Einarbeitungskonzepten auch: vgl.: Pamme/Merchel (Fußn. 8), S. 117 ff.

46 Ggf. verstärkt durch den Eifer der neuen Mitarbeiter/innen, sich früh als nützliche Teammitglieder zu erweisen?

dungen, Selbststudium, Hospitation bei Hausbesuchen, Teilnahme an Teambesprechungen und Supervisionen).

- Zu Beginn, während und zum Abschluss der Einarbeitungsphase sollten verbindliche Reflexionsgespräche mit der Teamleitung eingeplant sein. Dabei wird darauf geachtet, dass nicht nur Lernfortschritte besprochen und bewertet werden, sondern auch etwaige Belastungen, Schwierigkeiten oder Ideen für Verbesserungen zur Sprache kommen können.
- Neue Fachkräfte benötigen in der Einarbeitungszeit und darüber hinaus eine Kommunikationskultur im Team und mit ihrer Führungskraft, in welcher sie das Vertrauen entwickeln können, eigene Schwächen, Unsicherheiten, Anregungen und Kritik anzusprechen.
- Neben der Teilnahme an den regelmäßigen Teamsupervisionen sollte gerade auch den einzuarbeitenden Mitarbeiter/innen die Möglichkeit der Einzelsupervision bzw. des Coachings offenstehen.
- Themenbezogene Fortbildungen für neue Mitarbeiter/innen im ASD zur strukturierten Vermittlung und Vertiefung arbeitsfeldbezogener Fachkenntnisse und Methoden sollten – ggf. im Verbund mehrerer örtlicher Träger – zeitnah nach der Einstellung angeboten werden. Hierbei sollte auch die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt und Gespräch gegeben sein. Teilnehmer/innen schätzen die Gelegenheit zum Austausch über die Anforderungen des Arbeitsfeldes, unabhängig vom konkreten Einsatzort, als besonders wichtig ein.<sup>47</sup>
- Einige Landesjugendämter tragen bereits zur Qualität der Einarbeitung bei und entlasten Kommunen bei der aufwendigen Einarbeitung, indem sie regelmäßige Fortbildungsmodule für neue Mitarbeitende im ASD anbieten. Vergleichbare Formate sollten bundesweit in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Kommunen entwickelt werden.<sup>48</sup> Gegebenenfalls können auch entsprechende digitale Angebote anderer Fortbildungsträger genutzt bzw. gemeinsam entwickelt werden.<sup>49</sup>

### 3.2.2 Personelle Verantwortlichkeiten für die Einarbeitung festlegen

Die verantwortlichen Personen innerhalb und außerhalb des ASD-Teams, die die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter in der jeweiligen Phase der Einarbeitung verbindlich begleiten, sollten benannt sein. Dabei sollten einerseits Kontinuität und enge Anbindung an das Team gewahrt sein, andererseits sollte die Einarbeitung nicht so stark auf einzelne Mentoring-Personen ausgerichtet sein, damit

47 Die Fachhochschule Münster bieten in Kooperation mit dem LVR/LWL das Programm „Neu im ASD“ in mehrtägigen Blöcken an und empfehlen explizit zu Vernetzungszwecken eine Übernachtung vor Ort: vgl. <https://www.neu-im-asd.de> (17. September 2021). Ein Beispiel für ein Einarbeitungskonzept ohne externe Fortbildungsmodule wurde im Rahmen der Qualifizierungsoffensive Hilfeplanverfahren Mecklenburg-Vorpommern entwickelt: [https://start-ggmbh.de/wp-content/uploads/2018/02/Einarbeitungskonzept\\_Endfassung.pdf](https://start-ggmbh.de/wp-content/uploads/2018/02/Einarbeitungskonzept_Endfassung.pdf) (17. September 2021).

48 Z.B. LWL/LVR: Neu im ASD? <https://www.neu-im-asd.de/> (17. September 2021); Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, [https://soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder\\_jugend\\_amp\\_familie/landesjugendamt/newsletter\\_jin/newsletter\\_02\\_2019/personalqualifizierung-von-neuen-fachkraeften-im-asd-178120.html](https://soziales.niedersachsen.de/startseite/kinder_jugend_amp_familie/landesjugendamt/newsletter_jin/newsletter_02_2019/personalqualifizierung-von-neuen-fachkraeften-im-asd-178120.html) (17. September 2021).

49 Z.B. <https://jufa-institut.de/fortbildungen/neu-im-asd/neueinsteiger-im-asd-schleswig-holstein-2020/>, <https://www.schabernack-guestrow.de/fortbildungsprogramm/details/spezialwissen-fuer-neue-mitarbeiterinnen-im-asd-in-m-v> (17. September 2021).

die Qualität der Einarbeitung nicht überwiegend von deren zeitlichen und sonstigen Ressourcen abhängt. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sollte als Teamaufgabe begriffen werden. Dazu können einzelne themenspezifische Schwerpunkte wie z. B. die Trennungs- und Scheidungsberatung, die Beratung nach § 16 SGB VIII, die Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren usw. auf einzelne Fachkräfte im Team verteilt werden. Aufgrund der hervorgehobenen Bedeutung des Kinderschutzes ist zu überlegen, ob hier die Einarbeitung durch die Teamleitung oder – je nach Größe des Dienstes – durch die ASD-Leitung übernommen wird. Sowohl bei der/dem betreuenden Mitarbeiter/in als auch bei der ASD-Leitung sollten bei der Personalbedarfsbemessung ausreichend zeitliche Ressourcen eingeplant werden.

### 3.3 Personalbindung

#### 3.3.1 Professionelle Strukturen schaffen

Fortbildungsmöglichkeiten, ausreichende Möglichkeiten zur Fallbesprechung im Team, gesicherte Abläufe für herausfordernde Situationen sind weitere Aspekte, die sowohl neue als auch erfahrene Fachkräfte die Tätigkeit im ASD als sinnstiftend und attraktiv erleben lassen. Hierfür sowie für Supervisions-, Fortbildungs- und Vernetzungsmöglichkeiten müssen sowohl bei der Teamleitung als auch bei den Fachkräften fortwährend zeitliche und finanzielle Ressourcen eingeplant werden.

#### 3.3.2 Beteiligung ermöglichen

Ob Fachkräfte ihre Arbeit im ASD dauerhaft als sinnstiftend und attraktiv empfinden, hängt zu wesentlichen Teilen davon ab, ob sie sich in stützenden Teamstrukturen und Abläufen eingebettet wissen und ob sie diese beeinflussen und mitgestalten können. Die Möglichkeit der Beteiligung an der Weiterentwicklung des ASD-Konzeptes, der Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Ausgestaltung der eigenen Rolle im Hilfegefüge sowie an der Jugendhilfeplanung schafft Identifikation mit der eigenen Arbeit und führt zur erlebten Anerkennung der eigenen Fachlichkeit. Es ist Aufgabe der ASD-Leitung, Räume für Beteiligungsprozesse und Reflexionen zu schaffen und Ressourcen für die Realisierung der dort getroffenen Schritte zur Verfügung zu stellen.

#### 3.3.3 Konstruktives Leitungshandeln etablieren

Grundsätzlich ist konstruktives Leitungshandeln unmittelbar abhängig von der Führungskompetenz leitender Personen. Dies bedeutet u.a. auch, dass generell und insbesondere bei der fachlichen Weiterentwicklung von Fach- zur Führungskraft ein großes Gewicht auf deren Qualifizierung für den Führungsbereich gelegt werden sollte. Zu den wichtigsten Kompetenzen gehören hier beispielsweise Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Förderung von interkultureller Diversität im Team, Entscheidungsfreude, hervorragende Kommunikationsfähigkeiten, Analyse- und Synthesevermögen, Begeisterungsfähigkeit und ein transparentes Vorgehen bei Entscheidungen und Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeiter/in-

nen. Zudem müssen die Leitungskräfte in der Lage sein, das Spannungsverhältnis zwischen ihren ggf. ursprünglichen Aufgaben als Fachkraft und ihren aktuellen Aufgaben als Leitungskraft reflektieren zu können.

Auch der Umgang mit Arbeitsbelastung stellt eine kontinuierliche, von Leitungspersonen aktiv wahrzunehmende Aufgabe dar. Die ASD-Leitungen müssen das Potenzial der psychischen Belastung für die bei ihnen tätigen ASD-Fachkräfte einschätzen können und die kontinuierliche Mitteilung und Beobachtung diesbezüglich im Teamalltag integrieren. Entlastungsstrategien sollten nach Möglichkeit sowohl mitarbeiter/innenbezogen als auch teambezogen erarbeitet und umgesetzt werden.<sup>50</sup>

Entwicklungsgespräche bieten als zentrales Element der Personalentwicklung die Gelegenheit, Belastungen zu thematisieren, Entwicklungsbedürfnisse von Mitarbeiter/innen in Bezug auf Kompetenzen und Umfeld zu besprechen sowie Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen zu erörtern.<sup>51</sup>

### *3.3.4 Kompetenzen und Fachwissen erfahrener Fachkräfte integrieren*

Erfahrene Fachkräfte sind für den ASD eine ebenso kostbare Ressource: Sie sichern die Kontinuität der Arbeit des ASD, sind Ansprechpartner/innen in schwierigen Hilfekontexten und können bei der Einarbeitung neuer Kolleg/innen unterstützen. Gleichzeitig kann sich mit zunehmendem Alter das Belastungsempfinden intensivieren, können gesundheitliche Einschränkungen die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen oder das Handeln der einzelnen Fachkraft stärker in Richtung Schutz gebender Routinen drängen. Solche Auswirkungen des Älter-Werdens im Beruf sollten ASD-Leitungen beobachten und sowohl im Hinblick auf die Fürsorge für die Mitarbeiter/innen als auch im Hinblick auf die Qualität der Leistungen für die Adressat/innen bewerten. Altersbedingte Veränderungen bezogen auf das Leistungsvermögen, körperliche Einschränkungen der Fachkräfte sowie deren fachliche Interessen sind hier in den Blick zu nehmen und der Arbeitsplatz und die Arbeitsaufgaben in einem partizipativen Dialog mit den betreffenden Fachkräften entsprechend anzupassen.

Um wertvolle Fachlichkeit und Erfahrungskompetenz erhalten und langfristig nutzen zu können, bedarf es außerdem der Implementierung und Anwendung eines systematischen Wissensmanagements.

### *3.3.5 Familienfreundliche Organisationskultur (weiter-)entwickeln*

Um Fachkräfte langfristig halten zu können, bedarf es der Sicherstellung von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen in einer Organisationskultur, die sich dadurch auszeichnet, dass eine selbstverständliche Vereinbarkeit von Beruf, Elternschaft und der Pflege von Angehörigen gefördert wird und gelebt werden kann. Dies beinhaltet auch, dass familienbedingte Auszeiten arbeitgeberseitig aktiv gestaltet werden und der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden, beispielsweise

50 Vgl. zur Beobachtung von und zum gelingenden Umgang mit Arbeitsbelastung: Pamme/Merchel (Fußn. 8), S. 57 ff., 226 ff.

51 Vgl. die konzeptionelle Ausrichtung und ASD-spezifischen Materialien in: Pamme/Merchel (Fußn. 8), S. 141 ff., 256 ff.

se durch die Weitergaben von Informationen über organisationsbezogene Entwicklungen, gehalten wird. Der Deutsche Verein hat bereits 2009 darauf hingewiesen, dass die Relevanz familienfreundlichen Arbeitens gewachsen ist: durch den ansteigenden Bedarf zweier Einkommen, um die familiäre Existenz zu sichern, die wachsende Anzahl von Familien mit alleinerziehenden Eltern sowie die Sorge um pflegebedürftige Familienmitglieder.<sup>52</sup> In einer Studie im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ für das BMFSFJ wird deutlich, dass für das Gelingen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur vier Erfolgsfaktoren von zentraler Bedeutung sind: die Passgenauigkeit von individuellen Maßnahmen, das unterstützende Verhalten der Führungskraft, Transparenz in der Information von bestehenden Möglichkeiten und die Verankerung der entsprechenden Unternehmenskultur im Werte- und Steuerungssystem des Unternehmens.<sup>53</sup>

#### 4. Fazit und Ausblick

Ein umfassendes und vorausschauendes Personalmanagement muss auf mehreren Ebenen ansetzen, um Fachkräfte für den ASD zu gewinnen, zu binden und zu halten:

- Strukturen und Aufgaben im ASD sind dem gesetzlichen Auftrag gemäß SGB VIII entsprechend so zu konzipieren, dass Fachkräfte ihre Tätigkeit fachgerecht und sinnstiftend ausüben können.
- Der Personalbedarf ist so zu ermitteln, dass örtliche Gegebenheiten berücksichtigt und Standards eingehalten werden können.
- Ein an die örtlichen Gegebenheiten angepasstes Kompetenzprofil für Fachkräfte im ASD ist zu entwickeln und allen Aktivitäten im Bereich Personal zugrunde zu legen.
- Die Strategien der Personalgewinnung sind an die Situation des verschärften Fachkräftemangels und die Bedürfnisse und Wünsche des Nachwuchses anzupassen.
- Die Bindung der Fachkräfte an den ASD muss verbessert werden, insbesondere durch eine strukturierte und fachgerechte Einarbeitung, ein schützendes und förderndes Arbeitsumfeld und eine attraktive Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung.
- Die Diversität von Interessen und Wünschen der unterschiedlichen Generationen und damit verbundenen Wertvorstellungen ist auch bei der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen zu berücksichtigen.

Erfahrene Fachkräfte, die oft die Stützen eines Teams darstellen, sollten möglichst lange gehalten werden. All dies bringt besondere Aufgaben für die Leitungsverantwortlichen der ASD mit sich und erfordert eine intensive Weiterentwicklung

52 Vgl. Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben: <https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/dv-04-09.pdf> (17. September 2021).

53 Vgl. BMFSFJ (Hrsg.) (2019): Wissenschaftliche Studie/Erhebung: Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Studie der Roland Berger GmbH, S. 21. Zu finden unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienfreundliche-unternehmenskultur-118382> (17. September 2021).

bereits bestehender Konzepte zur Personalentwicklung, insbesondere zur Personalgewinnung, Einarbeitung und Personalbindung.

Bund und Länder haben die Aufgabe, die Träger der öffentlichen Jugendhilfe mit Daten und wissenschaftlichen Untersuchungen der Berufsbildungsforschung vor dem Hintergrund von Ausbildung, Rahmenbedingungen und Personalentwicklung und Qualität der Arbeit im Zusammenhang mit Personalgewinnung und Personalbindung zu unterstützen. Eine integrierte Berichterstattung zu Strukturen und Rahmenbedingungen des Jugendhilfehandelns der Jugendämter in den Städten und Landkreisen sollte nach Ansicht des Deutschen Vereins etabliert und der Austausch in kommunalen Vergleichsringen unterstützt werden. Auch angesichts eines im Zuge der SGB VIII-Reform erneut zu erwartenden Aufgabenzuwachses und der zunehmenden Aufgabenkomplexität im ASD sollte die Kinder- und Jugendhilfeforschung gezielt auch die Arbeitsbedingungen in Jugendämtern in den Blick nehmen. Hieran sollten sich ASD-Dienste kooperativ beteiligen. In diesem Zusammenhang wird zu beobachten sein, ob und wie sich möglicherweise Aufgaben- und Kompetenzprofile des ASD in der Praxis verändern und weiterentwickeln werden.

Wenn es gelingt, diese Entwicklungen aufzugreifen und die vorangegangenen Empfehlungen in der Praxis zu berücksichtigen, wird der ASD auch zukünftig ein qualitativ und quantitativ gut ausgestatteter kommunaler Basisdienst sein, dessen Mitarbeiter/innen Kindern, Jugendlichen und ihren Familien beratend, begleitend und schützend zur Seite stehen können.

## **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. – seit 140 Jahren das Forum des Sozialen**

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. ist das gemeinsame Forum von Kommunen und Wohlfahrtsorganisationen sowie ihrer Einrichtungen, der Bundesländer, der privatgewerblichen Anbieter sozialer Dienste und von den Vertretern der Wissenschaft für alle Bereiche der Sozialen Arbeit, der Sozialpolitik und des Sozialrechts. Er begleitet und gestaltet durch seine Expertise und Erfahrung die Entwicklungen u.a. der Kinder-, Jugend- und Familienpolitik, der Sozial- und Altenhilfe, der Grundsicherungssysteme, der Pflege und Rehabilitation. Der Deutsche Verein wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

### **Impressum**

Herausgeber:

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Michael Löher, Vorstand

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

[www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

E-Mail [info@deutscher-verein.de](mailto:info@deutscher-verein.de)