

# **Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen in der stationären Jugendhilfe**

## **Master-Thesis**

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades  
eines Masters in Sozialmanagement an der  
Alice Salomon Hochschule Berlin

vorgelegt von: Geraldine Rösel  
Matrikel-Nr.: 08132095

bei:

Erstgutachter Herr Prof. Dr. Stephan Wagner

Zweitgutachter Herr Hans-Jürgen Wanke

Berlin, 15.01.2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Strukturelle Bedingungen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe</b> .....	<b>4</b>
2.1 Gesetzliche Hintergründe.....	4
2.1.1 Gesetzesgrundlage.....	5
2.1.2 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen.....	6
2.1.3 Hilfen zur Erziehung v. a. Heimerziehung oder sonstige betreute Wohnform.....	8
2.2 Klientel.....	9
2.2.1 Von der Geburt bis zur Volljährigkeit.....	10
2.2.2 Bedeutung der Bindungstheorie.....	11
2.2.3 Unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge (umF).....	14
2.3 Fachkräfte.....	15
2.3.1 Qualifikationen.....	16
2.3.2 Politische Rahmenbedingungen.....	18
2.3.3 Fachkräftemangel.....	20
2.4 Arbeitsbedingungen.....	22
2.4.1 Allgemeine Herausforderungen.....	22
2.4.2 Beziehungsarbeit.....	24
2.4.3 Mitarbeiterfluktuation.....	25
<b>3. Mitarbeitergewinnung</b> .....	<b>27</b>
3.1 Bedeutung von Mitarbeitergewinnung im Rahmen der stationären Jugendhilfe.....	28
3.2 Klassische Methoden der Mitarbeitergewinnung.....	28
3.2.1 Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit.....	30
3.2.2 Stellenanzeigen in den Printmedien.....	31
3.2.3 Interne Mitarbeitergewinnung.....	33
3.3 Alternative Methoden der Mitarbeitergewinnung.....	34
3.3.1 Campus Recruiting.....	34
3.3.2 Electronic Recruiting.....	36
3.3.3 Berufsbegleitende Ausbildung / Duales Studium.....	37

3.3.4	<i>Private Arbeitsvermittlung</i> .....	40
3.4	Personalauswahl.....	42
3.4.1	<i>Bewerbungssichtung</i> .....	43
3.4.2	<i>Das Vorstellungsgespräch</i> .....	45
3.4.3	<i>Assessment Center</i> .....	47
<b>4.</b>	<b>Mitarbeiterbindung</b> .....	<b>49</b>
4.1	Bedeutung von Mitarbeiterbindung im Rahmen der stationären Jugendhilfe.....	50
4.2	Einführung neuer MitarbeiterInnen.....	51
4.3	Die Rolle von Führungskräften.....	53
4.4	Supervision.....	55
4.5	Anreizsysteme und Motivation.....	56
4.5.1	<i>Materielle und immaterielle Anreizsysteme</i> .....	57
4.5.2	<i>Intrinsische und extrinsische Motivation</i> .....	59
<b>5.</b>	<b>Employer Branding als Basis</b> .....	<b>62</b>
5.1	Begriffsbestimmung.....	62
5.2	Internes Employer Branding.....	63
5.3	Externes Employer Branding.....	65
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerung</b> .....	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>72</b>
<b>9.</b>	<b>Erklärung</b> .....	<b>78</b>

# 1. Einleitung

Deutschland spricht vom Fachkräftemangel. Vor allem in technischen Berufen sowie in der Gesundheit und Pflege wird ein Mangel an Fachkräften dargestellt. Die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht eigens zur Herausstellung dieser Mängel Statistiken und Berichte. Die letzte Arbeitsmarktberichterstattung mit dem Titel „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse“ erschien im Juni 2015. Der Berufszweig Soziale Arbeit und Erziehung ist darin jedoch nicht aufgeführt (vgl. Fachkräfteengpassanalyse Juni 2015, S. 6). Zumindest laut dieser Statistiken scheint es noch keine Anzeichen für einen Fachkräftemangel in diesem Bereich zu geben. Doch stimmt dies auch mit den Tatsachen auf dem Arbeitsmarkt überein?

Das „Handelsblatt“ brachte bereits im August 2013 einen Artikel zum Thema Fachkräftemangel in der Kinderbetreuung heraus. Darin wurde aufgeführt, wie Kitas bereits vor zwei Jahren um ErzieherInnen „buhlen“ mussten (vgl. Schaal 2013). Der Grund für den erhöhten Bedarf an Fachpersonal im Bereich der Kitaerziehung ist auf eine Gesetzesänderung im Kinderförderungsgesetz, welche im August 2013 in Kraft getreten ist, zurückzuführen.

Doch wie sieht es im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe aus? ErzieherInnen werden nicht nur in der ihnen klassisch zugeordneten Kleinkinderziehung benötigt, sondern im Besonderen ebenfalls in der stationären Jugendhilfe. Ein Einsatzort, welcher es eher selten in die Medien und das allgemeine Interesse in Bezug auf einen möglichen Fachkräftemangel geschafft hat, ist eben diese stationäre Unterbringung von Kindern und Jugendlichen in Heimeinrichtungen, Wohngruppen o. ä. Betreuungsformen. Gerade jedoch in der stationären Jugendhilfe, und hier im Besonderen im Bereich der 24-Stunden-Betreuung, scheint sich stetig ein Mangel an qualifizierten Fachkräften aus der Erziehung sowie der Sozialen Arbeit einzuschleichen.

In den vergangenen Jahren schien im Ballungsraum Berlin, auf welchen sich die vorliegende Arbeit hauptsächlich bezieht, das Angebot an stationären Jugendhilfeplätzen in etwa der Nachfrage der diese in Anspruch nehmenden KlientInnen und deren Jugendämtern zu entsprechen. Somit war davon auszugehen, dass für jeden Kinder- und Jugendhilfefall, für welchen eine stationäre Jugendhilfe angedacht wurde, auch rasch ein adäquater Platz durch die zuständigen bezirklichen Jugendämter gefunden werden konnte. Diese Waage hat sich in der zweiten Jahreshälfte 2015 durch stetig steigende stationäre Jugendhilfefälle verändert (vgl. dpa Berlin, 28.12.2015).

Anlass hierfür sind mitunter die aufgrund der weltpolitischen Situation anwachsenden Zahlen minderjähriger Flüchtlinge, welche ohne Begleitung ihrer Eltern nach Deutschland einreisen und sich vermehrt in Berlin und anderen Großstädten wie z. B. Hamburg und München mit der Bitte um Hilfe melden. Da diese Kinder und Jugendlichen ohne Sorge- und Erziehungsberechtigte eingereist sind, lösen sie durch ihren Aufgriff oder eine Selbstmeldung automatisch eine Inobhutnahme durch die Träger der öffentlichen Jugendhilfe und in der logischen Konsequenz stationäre Jugendhilfefälle aus.

Bei den diversen Facetten und Schwierigkeiten, denen Fachkräfte sich in der Betreuung ihrer KlientInnen im Bereich der stationären Jugendhilfe gegenüber gestellt sehen, kommt nun brandaktuell in einer Vielzahl wie nie zuvor ebendiese Gruppe an unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen hinzu. Dies ist, wie bereits erwähnt, vor allem in Großstädten in einem Ausmaß der Fall, auf welches die Träger der freien und öffentlichen Jugendhilfe nicht vorbereitet waren und nach wie vor nicht vorbereitet sind.

Ein achtjähriges, unbegleitetes Flüchtlingskind, welches weinend in der Wohngruppe steht, sich kaum beruhigen lässt, da es seine Eltern und Geschwister vermisst und dessen Sprache die betreuenden ErzieherInnen und SozialpädagogInnen nicht verstehen, stellt jede noch so qualifizierte Fachkraft vor eine besondere Herausforderung. Ebenso verhält es sich in der Betreuung eines 16jährigen jungen Flüchtlings aus Syrien, welcher seinen Vater bei einem Bombenanschlag verloren hat und mit dem Auftrag der Mutter ohne erwachsene Begleitung nach Deutschland geschickt wurde, seine restliche Familie rasch aus dem Kriegsgebiet heraus zu holen. Der Tod des Vaters konnte nicht verarbeitet werden, die durch den Krieg vielfältig verursachten Traumatisierungen sitzen tief, von den durch die Flucht neu dazu gewonnenen Erlebnissen ganz zu schweigen.

Wie also findet und hält man MitarbeiterInnen in der stationären Jugendhilfe in Großstädten wie Berlin, wo die Flüchtlingswelle besonders zu spüren ist und allein im Jahr 2015 bis zum Monat November bereits an die 3.000 minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge registriert und durch das Land in Obhut genommen wurden (vgl. BumF 2015, S. 1)? Steigende Jugendhilfefälle bedeuten ebenso einen steigenden Bedarf an Jugendhilfeplätzen und somit eine erhöhte Nachfrage an betreuendem Fachpersonal. Dies alles kommt hinzu zu den seit ihrer Geburt oder einem verhältnismäßig längerem Zeitraum in Berlin lebenden Kindern und Jugendlichen, welche aus verschiedensten anderen Gründen in die stationäre Jugendhilfe aufgenommen wurden und in anderer Form, aber in vielen Fällen nicht minder, traumatisiert und bindungsgestört sind.

Die vorliegende Arbeit wird sich aufgrund von Vorstehendem mit der Frage beschäftigen, wie Arbeit gebende freie Träger der Jugendhilfe trotz der hohen Ansprüche und Belas-

tungssituationen in der stationären Jugendhilfearbeit qualifizierte Fachkräfte für das eigene Unternehmen gewinnen und vor allem auch langfristig binden können. Dabei sind die getroffenen Erkenntnisse so dargelegt, dass die aufgezeigten Handlungsmöglichkeiten und Strategien auch auf andere Unternehmen, v. a. aber auf Unternehmen im Bereich der Sozialen Arbeit, übertragbar sind.

Es werden die Besonderheiten in der Notwendigkeit von gelingender Mitarbeitergewinnung und -bindung im Bereich der stationären Jugendhilfe herausgestellt. Dabei wird auf die Wichtigkeit des Verständnisses der Bindungstheorie in Betreuungskontexten mit Kindern und Jugendlichen hingewiesen. Der Kerngedanke ist hierbei, dass Mitarbeiterfluktuation sich gerade in der Heimbetreuungsarbeit ausgesprochen negativ auf die Qualität und die Erfolgsaussichten der Jugendhilfen auswirkt.

Der erste Teil der Arbeit wird sich mit den strukturellen Rahmenbedingungen von stationären Jugendhilfeeinrichtungen sowie deren gesetzlichen Hintergründen auseinandersetzen. Weiter wird auf die Fachkräfte in diesem Feld sowie auf die Besonderheiten der Klientel unter Berücksichtigung des Themas der unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlinge näher eingegangen, um gleichfalls auf die Schwierigkeit des Gewinns sowie des Erhalts qualifizierter MitarbeiterInnen hinzuweisen. In Bezug darauf wird die dringende Notwendigkeit von Mitarbeiterbindung angesprochen.

Im Folgenden werden theoretische Grundlagen und Möglichkeiten von Mitarbeitergewinnung unter Berücksichtigung von interner und externer Mitarbeiterwerbung aufgeführt. Daran anschließend folgen gleichermaßen theoretische Grundlagen und Möglichkeiten von Mitarbeiterbindung ebenfalls im Allgemeinen und im Besonderen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe. Hierbei wird gesondert auf die Bedeutung der Rolle von Leitungskräften sowie die Bedeutung von Anreizsystemen und Motiven in Arbeitskontexten eingegangen.

Die vorliegende Arbeit mündet in einer kurzen Hervorhebung der Personalmanagementstrategie des Employer Branding und somit der Bedeutung der Arbeitgebermarke eines Unternehmens, welche gleichermaßen entscheidend für eine erfolgreiche Personalakquise wie auch für bestmöglichen Personalerhalt ist.

In der vorliegenden Arbeit wird auf genderfreundliche Formulierungen geachtet. Zu Gunsten der Lesefreundlichkeit wurde jedoch an der einen oder anderen Stelle lediglich die männliche Form gewählt. Hier sind jedoch ebenfalls immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

## **2. Strukturelle Bedingungen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe**

Warum sich diese Arbeit besonders mit dem Finden und Halten qualifizierter MitarbeiterInnen im Bereich der stationären Jugendhilfe beschäftigt, wurde eingangs bereits kurz erläutert. Im weiteren Verlauf wird auf diesen Punkt nochmals genauer eingegangen. Dazu ist es jedoch erforderlich, zunächst auf die strukturellen Bedingungen von Einrichtungen v. a. freier Träger der Jugendhilfe, welche im stationären Bereich verortet sind, zu sehen.

Im Folgenden wird auf die gesetzlichen Hintergründe sowie politischen Rahmenbedingungen, das Klientel mit Hervorhebung besonderer Herausforderungen, sowie den betreuenden Fachkräftekreis eingegangen.

### **2.1 Gesetzliche Hintergründe**

Das Recht eines jeden jungen Menschen, „auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ ist im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), dem achten Sozialgesetzbuch, kurz SGB VIII, in § 1 Abs. 1 SGB VIII, festgehalten. Laut § 3 Abs. 2 SGB VIII, werden die in § 2 SGB VIII definierten Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe von Trägern der öffentlichen und Trägern der freien Jugendhilfe gemeinsam erbracht. Die Verpflichtung zur Erbringung bestimmter Leistungen richtet sich nach § 3 Abs. 2 SGB VIII jedoch ausschließlich an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Vorstehendes bedeutet, dass die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Anträge auf Jugendhilfe prüfen und entscheiden sowie die finanziellen Mittel für deren Ausführung zur Verfügung stellen, die Durchführung bzw. Ausführung der Leistungen jedoch an Träger der freien Jugendhilfe weiterleiten.

Die Jugendhilfe umfasst diverse Leistungen von Unterstützungen durch Beratung für Familien oder die Kinder und Jugendlichen allein über ambulanten Hilfen bis hin zu den für die vorliegende Arbeit entscheidenden stationären Angeboten.

### 2.1.1 Gesetzesgrundlage

Freie Träger der Jugendhilfe benötigen in Deutschland zum Betrieb einer Einrichtung nach § 45 SGB VIII zunächst eine Betriebserlaubnis. Diese wird nach § 87 a SGB VIII bei dem überbehördlichen Träger beantragt, in dessen Gebiet die Einrichtung gelegen ist. Die vorliegende Arbeit wird sich, wie bereits erwähnt, hauptsächlich auf die Gegebenheiten im Bundesland Berlin beziehen.

Im Land Berlin übernimmt die Vergabe einer Betriebserlaubnis die Einrichtungsaufsicht der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, Abteilung III, Referat F. Des Weiteren halten sich Jugendhilfeeinrichtungen in Berlin an den vom Land Berlin gemeinsam mit den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege sowie dem Verband privater Träger der freien Kinder- u. Jugend- u. Sozialhilfe auf Grundlage der §§ 77 und 78a ff. SGB VIII entwickelten Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRVJug). Auf Grundlage dieses Berliner Rahmenvertrages werden u. a. für den Bereich der Hilfen zur Erziehung zwischen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft und dem Leistungserbringer, dem Träger der freien Jugendhilfe, besondere Vereinbarungen geschlossen. Diese Vereinbarungen werden in einem Trägervertrag, bestehend aus der Leistungsvereinbarung, der Qualitätsentwicklungsvereinbarung und der Entgeltvereinbarung, festgehalten. Für die verschiedenen Bereiche der Jugendhilfe wurden dazu vorab Standards, die Rahmenleistungsbeschreibungen, definiert (vgl. Abs. BRVJug).

Entgelte sind seit dem 01.01.1999 durch Einführung der §§ 78 a ff. SGB VIII als Begriff im Kinder- und Jugendhilfegesetz eingetragen. In § 78b SGB VIII werden die Voraussetzungen für die Übernahme des Leistungsentgeltes näher beschrieben. Danach handelt es sich bei den Entgelten um verhandelte Preise für die Inanspruchnahme einer Leistung in der Kinder- und Jugendhilfe. Die Höhe der Entgelte in einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe bestimmt somit u. a. auch die Höhe der Gehälter von dort arbeitenden Fachkräften (vgl. Abs. Günder 2015, S. 71).

Der endgültige Trägervertrag einer Einrichtung ist ein angebotsbezogener Vertrag. Die Träger der freien Jugendhilfe müssen vorab Leistungs- und Qualitätsbeschreibungen einreichen, auf deren Basis schließlich der individuelle Trägervertrag verhandelt wird (vgl. BRVJug). In dieser Leistungs- und Qualitätsbeschreibung sind auch das vorzuhaltende Fachpersonal sowie der genaue Betreuungs- oder auch Personalschlüssel, welcher zuvor ausgehandelt wurde, festgehalten. Die Anzahl der betreuenden Fachkräfte wird somit vor



Inbetriebnahme einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe zwischen dem Träger der freien und dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe konkret ausgehandelt. Die Höhe der Kosten für dieses Personal ist in den ebenfalls vorausgehend ausgehandelten Entgelten enthalten. So ein freier Träger der Jugendhilfe nach Inbetriebnahme einer Einrichtung feststellen sollte, dass das vereinbarte Fachpersonal für die Betreuung der Kinder und Jugendlichen nicht ausreichend ist, muss er in der Praxis zunächst auf eigene Kosten weitere MitarbeiterInnen einstellen. Die Entgelte können zwar nachverhandelt werden, es handelt sich hierbei jedoch um ein recht zeitintensives Verfahren und der leistungserbringende Träger muss mit den zusätzlichen Personalkosten zumindest zur Überbrückung in Vorkasse gehen.

### *2.1.2 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen*

Der Rechtsanspruch auf Inobhutnahme ist ein unbedingtes Recht von Kindern und Jugendlichen und ist so gesetzlich im § 42 SGB VIII festgehalten. Bittet ein Kind oder ein Jugendlicher den Träger der öffentlichen Jugendhilfe, also das Jugendamt, um Inobhutnahme, so ist dem nach § 42 Nr. 1 i. V. mit § 8 Abs. 3 SGB VIII zu entsprechen. Im Rahmen dieser Schutzmaßnahme ist der Minderjährige bei einer geeigneten Person, einer geeigneten Einrichtung oder einer sonstigen Wohnform unterzubringen (vgl. § 42 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII). Nach § 42 Abs. 3 SGB VIII sind die Personensorgeberechtigten jedoch sofort über die Inobhutnahme zu unterrichten. Sollten die Personensorge- oder Erziehungsberechtigten der Inobhutnahme widersprechen, hat das Jugendamt unverzüglich das Kind oder den Jugendlichen zu übergeben, so nach deren Einschätzung keine Gefährdung des Kindeswohles besteht oder die Personensorge- oder Erziehungsberechtigten in der Lage sind, diese sofort abzuwenden. Alternativ kann eine Entscheidung des Familiengerichts über die Inobhutnahme eingeholt werden.

Ein weiterer Grund für eine Inobhutnahme ist, wie vorstehend bereits kurz erwähnt, eine Kindeswohlgefährdung (vgl. § 42 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB VIII). Eine Gefahr für das Wohl eines Kindes oder Jugendlichen liegt nach § 1666 BGB vor, wenn das körperliche, geistige oder seelische Wohl des Kindes oder Jugendlichen oder sein finanzielles Vermögen gefährdet ist. Somit stellen z. B. körperliche, emotionale oder erzieherische Vernachlässigung, sexueller Missbrauch oder Misshandlung Kindeswohlgefährdungen dar.

Für die vorliegende Arbeit mitunter wesentlich entscheidend ist die Auslösung einer Inobhutnahme nach § 42 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SGB VIII. Danach gilt es, ausländische Kinder

oder Jugendliche, welche sich ohne Begleitung ihrer Eltern in Deutschland befinden, in Obhut zu nehmen, so die Personensorge- oder Erziehungsberechtigten sich nicht im Inland aufhalten. Dieser Paragraph ist die Grundlage für die Inobhutnahme von unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen (umF). Das in Obhut nehmende Jugendamt ist nach § 42 Abs. 3 Satz 4 SGB VIII dazu verpflichtet, unverzüglich die Bestellung eines Vormundes oder Pflegers zu veranlassen. In Berlin ist das Landesjugendamt, die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, Referat III F 2, für die Inobhutnahmen zuständig. Die Dauer der Inobhutnahme sowie die Dauer des damit verbundenen Clearingverfahrens richtet sich in diesen Fällen nach der Zeit, die benötigt wird, um über weiterführende Hilfen und deren Gewährung nach dem Sozialgesetzbuch zu entscheiden (vgl. § 42 Abs. 4 Nr. 2 SGB VIII). Im Land Berlin beträgt die maximale Dauer des Clearingverfahrens derzeit drei Monate (vgl. Protokoll des LJHA Berlin vom 18.03.2015, S. 3).

Die Entscheidung über das Auslösen eines Inobhutnahmefalles ist eine hoheitliche Aufgabe des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe oder seiner insofern beauftragten Notdienste für Kinder, Jugendliche und zusätzlich gesondert für Mädchen (vgl. BRVJug, Anlage D.7, S. 1). Die Ziele der Inobhutnahme sind laut BRVJug, Anlage D.7, „die Gewährleistung des Kinderschutzes, die Beseitigung der akuten Gefährdungssituation sowie die Unterstützung der Minderjährigen bei der Bewältigung der Konflikt- und Krisensituation“. Nach dem Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe, Anlage D.7, Rahmenleistungsbeschreibung: Stationäre sozialpädagogische Krisenintervention im Rahmen der Inobhutnahme, wird in der stationären, sozialpädagogischen Krisenintervention im Rahmen der Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII zwischen zwei Angebotsformen unterschieden: Eine Möglichkeit ist die Unterbringung der Kinder und Jugendlichen in einem Gruppenangebot, die andere Möglichkeit ist die individuelle Betreuung in familienanalogen Strukturen wie z. B. bei Pflegeeltern. Da die vorliegende Arbeit sich mit dem Vorhalten von Fachpersonal in stationären Jugendhilfeeinrichtungen beschäftigt, wird im Folgenden nur auf die Unterbringung in Gruppenangeboten eingegangen.

Danach umfasst die Leistung im Rahmen der Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII eine Rund-um-die-Uhr-Betreuung im Schichtdienst. Die Anforderungen an die Fachkräfte sowie der Betreuungsschlüssel, auf welchen an anderer Stelle noch genauer eingegangen wird, sind somit entsprechend hoch.

### 2.1.3 Hilfen zur Erziehung v. a. Heimerziehung oder sonstige betreute Wohnform

In den §§ 27 – 35 SGB VIII werden im Kinder- und Jugendhilfegesetz die sogenannten Hilfen zur Erziehung aufgeführt und geregelt. Wie die Bezeichnung bereits vermuten lässt, handelt es sich hierbei vor allem um ein gesetzlich geregeltes Unterstützungsangebot in der Erziehung von Kindern und Jugendlichen für die jeweiligen Erziehungsberechtigten. Der Anspruch auf Hilfen zur Erziehung ist tatsächlich ein Rechtsanspruch der Personensorgeberechtigten, also der Eltern oder anderer Personen in deren Stellung. Dies schließt Vormünder, welche an Stelle von leiblichen Eltern die Personensorge ausüben, ein.

In der Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung wird zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Angeboten unterschieden. Eine Erziehungsberatung nach § 28 SGB VIII oder auch eine sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII zählt zu den ambulanten Hilfen. Beratungsstellen können von den Hilfeempfängern aufgesucht werden oder es werden Unterstützungen vor Ort angeboten.

In § 32 SGB VIII, der Erziehung in einer Tagesgruppe, wird eine Möglichkeit der teilstationären Hilfen beschrieben. Kinder und Jugendliche erhalten den Tag über Unterstützung durch soziales Lernen in einer Gruppe o. ä., ohne dass sie ihre Herkunftsfamilie dauerhaft verlassen müssen.

Die in § 34 SGB VIII festgehaltene und für die vorliegende Arbeit entscheidende Hilfe zur Erziehung wird auch als stationäre Jugendhilfe bezeichnet. Ein weiterer Begriff für die stationäre Jugendhilfe, welcher häufig jedoch negativ besetzt ist, ist der der Heimerziehung. Im Kinder- und Jugendhilfegesetz wird diese Bezeichnung allerdings nach wie vor verwendet.

Als „Heim“ werden familienersetzende Einrichtungen, welche die Erziehung in der Herkunftsfamilie für eine gewisse Zeit oder dauerhaft ersetzen sollen, benannt. Die Jugendhilfe wird somit an einem anderen Lebensort mit Betreuung Tag und Nacht durch eine Verbindung von Alltag mit pädagogischen und ggf. therapeutischen Angeboten durchgeführt (vgl. Abs. Hobmair 2002, S. 333). Laut § 34 SGB VIII soll diese Hilfe zur Erziehung „entsprechend dem Alter und Entwicklungsstand des Kindes oder des Jugendlichen sowie den Möglichkeiten der Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie [...] eine Rückkehr in die Familie zu erreichen versuchen oder [...] die Erziehung in einer anderen Familie vorbereiten oder [...] eine auf längere Zeit angelegte Lebensform bieten und auf ein selbständiges Leben vorbereiten“. Im Zuge der stationären Jugendhilfe sollen die Kinder und Jugendlichen bei Fragen bzgl. ihrer Ausbildung oder sonstigen Beschäfti-

gung sowie bei der allgemeinen Lebensführung beraten und unterstützt werden (vgl. § 34 Satz 3 SGB VIII).

Der Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe, Anlage D.6, Rahmenleistungsbeschreibung: Stationäre Jugendhilfen, unterteilt die stationären Hilfen nach § 34 SGB VIII in drei Angebote. Hier sei anzumerken, dass der BRVJug noch ein viertes Angebot vorsieht, die Intensivleistung nach § 35a SGB VIII, der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche, auf welche in dieser Arbeit jedoch nicht genauer eingegangen wird. Im Wesentlichen wird im Rahmen des § 34 SGB VIII zwischen einem Angebot mit geringer Betreuungsleistung, der Regelleistung und der Intensivleistung unterschieden. Die Unterschiede liegen hier v. a. in der Vorhaltung des Betreuungspersonals, also im Betreuungsschlüssel sowie in den Anwesenheitszeiten der Fachkräfte vor Ort. Bei einem Angebot mit geringer Betreuungsleistung muss so zum Beispiel in den Nachtstunden kein Personal vor Ort vorgehalten werden. Bei der Regel- sowie bei der Intensivleistung ist jedoch stets eine Betreuung „rund um die Uhr“ vorgesehen.

Hilfen zur Erziehung und somit auch die stationäre Jugendhilfe werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt. In begründeten Einzelfällen kann für einen begrenzten Zeitraum die Hilfe darüber hinaus gewährt werden. (vgl. Abs. § 41 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII). Bei Vollendung des 18. Lebensjahres beginnen jedoch meist die Bemühungen der betreuenden Fachkräfte und der zuständigen Jugendämter, die jungen Volljährigen in einer eigenen Wohnung, einer eigenständigen WG o. ä. mit ambulanter Betreuung unterzubringen. So kein geeigneter Wohnraum gefunden werden kann, kommt es jedoch nicht selten vor, dass über 18jährige noch für eine gewisse Zeit in den stationären Wohngruppen verbleiben.

## 2.2 Klientel

In der stationären Jugendhilfe werden in der Regel Kinder und Jugendliche von 0 Jahren bis über das 18. Lebensjahr hinaus betreut. Wie vorstehend bereits erläutert kann eine stationäre Jugendhilfe auch über das 18. Lebensjahr bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt werden.

Für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe, vor allem in den stationären Angeboten, ergibt dies ein breites Feld an besonderen Bedürfnissen der KlientInnen in den verschie-

denen Lebensphasen. Die Betreuung muss stets auf die damit einhergehend Besonderheiten und Umstände angepasst werden.

Im Folgenden wird kurz erklärend auf die verschiedenen Entwicklungsphasen eingegangen und ebenso die Bedeutung der Bindungstheorie aufgezeigt. Des Weiteren werden die eingangs erwähnten Herausforderungen durch die derzeit steigende Zahl an unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen aufgegriffen.

### *2.2.1 Von der Geburt bis zur Volljährigkeit*

Die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Menschen beinhalten unterschiedliche Herausforderungen und Aufgaben, auf welche in jeder Altersstufe besonders eingegangen werden muss (vgl. Hobmair 2003, S. 287).

Nach der Entwicklungspsychologie ist die Entwicklung eines Menschen nie abgeschlossen. Bei der Bewältigung der verschiedenen Entwicklungsaufgaben fließen die körperliche Reife, die Erwartungen der Gesellschaft und die persönlichen Ziele und Wertevorstellungen mit ein (vgl. ebenda 2003, S. 288). Bei Kindern und Jugendlichen, welche im Rahmen einer stationären Jugendhilfe betreut werden, ist die Bewältigung dieser verschiedenen Aufgaben meist erschwert. Sie benötigen besondere Unterstützung durch entsprechend ausgebildete, geschulte, qualifizierte Fachkräfte.

Im ersten Lebensjahr ist ein Mensch nicht in der Lage, sich selbst in irgendeiner Form zu versorgen. Er benötigt einen anderen Menschen, um seine physischen und emotionalen Bedürfnisse zu befriedigen. Gerade die emotionale Zuwendung ist wichtig für die Entwicklung einer emotionalen Sicherheit. Entwicklungs- und v. a. Bindungsstörungen können bereits hier in Gang gesetzt werden, so eine Ablehnung oder Vernachlässigung des Säuglings durch die nächste Bezugsperson besteht (vgl. Abs. ebenda 2003, 289). Erfahrungen mit anderen Menschen, vor allem mit der Hauptbezugsperson, wirken sich in den ersten Lebensjahren auf die Bindungsfähigkeit und -qualität für den gesamten weiteren Lebensweg aus. Das Uvertrauen oder das Urmisstrauen wird geprägt.

Das Kleinkindalter wird vom 2. bis zum 6. Lebensjahr deklariert. Diese Jahre sind geprägt von diversen neuen Erfahrungen und entscheidenden Lernprozessen in Richtung Selbstständigkeit und moralischer Entwicklung (vgl. ebenda 2003, S. 301).

Die späte Kindheit schließt sich an das Kindesalter an und endet in etwa mit dem 12. Lebensjahr. Durch den Schuleintritt werden besondere Anforderungen an die Entwicklung

eines Menschen gestellt. Dazu gehören die Arbeitshaltung und Motivation, die kognitiven Leistungen und das Sozialverhalten (vgl. Hobmair 2003, S. 308).

Ab dem 12. Lebensjahr wird von der Jugend gesprochen. Der Begriff Jugend bezeichnet den häufig nicht ohne Schwierigkeiten zu absolvierenden Lebensabschnitt eines Menschen zwischen Kindheit und Erwachsenenalter. Dieser Abschnitt gilt als schwer abzugrenzen und hängt von den jeweilig individuellen Lebensläufen ab. Generell wird der Beginn der Jugendphase mit dem Eintreten der Pubertät und den somit auftretenden physiologischen und psychischen Veränderungen eines jungen Menschen gleichgesetzt. Durch immer früheres Einsetzen der Pubertät verschiebt sich der Beginn der Phase Jugend nach vorn. Gegenteilig verhält es sich mit dem Ende der Jugendphase. Die Grenze im Erreichen des 18. bis max. 21. Lebensjahres zu definieren, ist nicht mehr gegeben. Lange Zeit wurde das Ende dieses Lebensabschnittes mit dem Eintritt ins Erwachsenenleben, der Berufsfindung und der Gründung einer Familie gleichgesetzt. Jedoch verzögern sich diese Lebensaufgaben heutzutage aufgrund von spätem Schulabschluss, längeren Studienzeiten oder Jugendarbeitslosigkeit häufig, so dass sich die Lebensphase Jugend im Laufe der letzten Jahre ausgedehnt hat. (vgl. Abs. Hornstein; Thole 2005, S. 443).

### *2.2.2 Bedeutung der Bindungstheorie*

Die Bindungstheorie und Bindungsforschung – erstmals begründet durch Mary Ainsworth und John Bowlby und im deutschen Raum fortgeführt durch das Ehepaar Karin und Klaus Großmann – besagt, dass ein Neugeborenes sich stets an eine Bezugsperson, in der Regel an die Mutter, bindet, welche für es Sicherheit vermittelt, seine Bedürfnisse erfüllt und ihm Schutz bietet. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Kleinkind viele neue Eindrücke und Reize aufnehmen und verarbeiten muss. Um dies zu erreichen, muss es einen gewissen Grad an Neugierde für seine Umgebung zeigen. Da diese Neugierde und die damit einhergehenden Erkundungstouren Unsicherheiten mit sich bringen, sind sie für das Kleinkind entsprechend anstrengend. Hier wird die Bindungsperson, wie gesagt, z. B. die Mutter des Kindes, als Sicherheits- und Rückzugsort wahrgenommen und wichtig, wenn die benannten Erkundungen zu aufregend oder unsicher für das Kind geworden sind (vgl. Hobmair 2003, S. 295).

Die Erfahrungen, welche in den ersten Lebensjahren eines Kindes in Bezug mit der Bindungsperson gemacht werden, führen zu unterschiedlichen Bindungsqualitäten (vgl. ebenda 2003, S. 296). In mehreren empirischen Untersuchungen wurden zunächst drei

Bindungsstile herausgearbeitet. Je nach Verhalten der Bezugsperson kann das Kind in verschiedenen Abstufungen sicher oder unsicher gebunden sein.

Die Theorie unterscheidet zwischen einer sicheren Bindung – alle Bedürfnisse werden erfüllt -, einer unsicher-vermeidenden Bindung – die Bezugsperson reagiert abweisend auf die Bedürfnisse des Säuglings -, und einer unsicher-ambivalenten Bindung – die Bezugsperson reagiert auf Bedürfnisse manchmal feinfühlig und manchmal ablehnend. Später wurde ein vierter Bindungstyp, die desorganisierte Bindung, mit aufgenommen. Letztere zeigt sich durch nicht eindeutiges Verhalten des Kindes gegenüber der Bezugsperson, welches manchmal freudig und erwartend, manchmal ausweichend ausfällt (vgl. Abs. Birsch 2014, S. 15 – 18).

Einer der wesentlichen Unterschiede zwischen einer sicheren und einer unsicheren Bindungsentwicklung sind die entstehenden Schutz- und Risikofaktoren. Kinder und Jugendliche mit sicheren Bindungserfahrungen zeigen sich bei psychischen und emotionalen Belastungen stabiler und widerstandsfähiger. Sie verfügen über gute Bewältigungsmöglichkeiten, sind in der Lage, sich Hilfe zu holen, so sie welche benötigen, und vermögen es, Fragen zu stellen. Sie fühlen sich in Gruppen wohler und verbringen ihre Zeit gern in Gesellschaft. Besonders entscheidend ist jedoch die Ausbildung der Empathiefähigkeit, der Fähigkeit, sich in die Gefühls- und Gedankenwelt anderer Menschen und ihrer Handlungsabsichten hineinzusetzen, welche bei sicher gebundenen Kindern mehr gegeben und besser ausgeprägt ist (vgl. Abs. ebenda 2014, S. 19).

So ein Kind in frühen Jahren traumatische Erfahrungen im Kontakt mit seiner Bezugsperson macht, z. B. emotional oder physisch vernachlässigt oder misshandelt wird, entstehen Bindungsstörungen. Diese stellen immer Psychopathologien und eine Kindeswohlgefährdung dar (vgl. ebenda 2014, S. 20). Dahingehend wurden zusätzlich zu den verschiedenen Bindungstypen verschiedene Typen von Bindungsstörungen erfasst. Von Bindungsstörungen, die sich darin äußern, dass das Kind überhaupt kein Bindungsverhalten gegenüber einer Bezugsperson zeigt, bis hin zu übermäßigem Klammern.

Besonders hervorgehoben werden soll an dieser Stelle die Bindungsstörung, welche als Typ IV eine aggressive Form der Bindungs- und Kontaktaufnahme darstellt. Kinder und Jugendliche mit dieser besonderen Bindungsstörung zeigen sich gegenüber ihren Bezugspersonen und auch anderen Menschen körperlich und verbal aggressiv. Dies ist ihre Form der Kontaktaufnahme. In der Regel führt ein solches Verhalten zu Zurückweisung und Ablehnung. Der eigentliche Bindungswunsch hinter derartigen Aktionen wird oftmals nicht erkannt (vgl. ebenda 2014, S. 22). Bezugspersonen und somit ggf. auch das Betreuungspersonal in stationären Jugendhilfeeinrichtungen befinden sich mit dem Kind

oder Jugendlichen in einem stetigen „Kampf“, welcher vom Wunsch nach Nähe und Kontakt ausgelöst wird, jedoch Ablehnung aufgrund des benannten aggressiven Verhaltens hervorruft.

In der stationären Jugendhilfe finden sich kaum sicher gebundene Kinder und Jugendliche (vgl. Trost 2014, S. 7). Bindungsgestörte, unsicher oder desorientiert gebundene junge KlientInnen sind hier an der Tagesordnung. Sie wurden bereits in früher Kindheit traumatisiert, haben nie eine sichere Beziehung zu anderen Menschen erleben können und kaum Empathiefähigkeit entwickelt. Letztere stellt jedoch eine Voraussetzung für das Eingehen gesunder Beziehungen dar (vgl. Birsch 2014, S. 20). Weiter haben sie ein erhöhtes Risiko, an Lebensaufgaben, in Schule oder Ausbildung, zu scheitern, einer Sucht zu verfallen oder in irgendeiner Form delinquent und somit straffällig zu werden (vgl. Trost 2014, S. 7). Letztgenanntes entspricht den Standardproblematiken in Betreuungskontexten der stationären Jugendhilfe, welche von ErzieherInnen, SozialpädagogInnen und anderem Betreuungspersonal mit den KlientInnen bearbeitet werden müssen.

Die in ihrer Bindung zu der für einen Menschen wichtigsten Bezugsperson, der Mutter oder dem Vater, gestörten oder beeinträchtigten Kinder und Jugendlichen, welche kaum bis keine positiven Beziehungserfahrungen zu ihren Mitmenschen machen konnten, kommen nun in die Betreuung einer stationären Jugendhilfeeinrichtung mit den dort arbeitenden ErzieherInnen und SozialpädagogInnen. Die gesamte soziale Arbeit in diesem Bereich lebt so gut wie ausschließlich von der aufgebauten Beziehung zu den jungen KlientInnen bzw. davon, eine solche Beziehung überhaupt erst aufbauen zu können. Ein bindungsgestörtes Kind oder ein in seinen Bindungserfahrungen beeinträchtigter Jugendlicher richtet seine Hoffnung auf die Möglichkeit, positive Beziehungserfahrungen zu erwachsenen Menschen machen zu können, völlig auf die betreuenden Fachkräfte, hat jedoch gleichzeitig Angst, dass sich negative Erfahrungen wiederholen könnten (vgl. Birsch 2014, S. 23). Es kommt auf eine offene, bindungsfördernde, respektvolle und feinfühligere Verhaltensweise von PädagogInnen in der Arbeit mit den jungen Menschen an, damit Bindungsstörungen bei kontinuierlichen positiven Kontakten in unsichere bis manchmal sogar sichere Bindungen umgewandelt werden können (vgl. ebenda 2014, S. 24).

Das Hauptmerkmal sollte neben dem theoretischen Wissen um Vorstehendes somit vor allem auf die Kontinuität und Beständigkeit der Arbeit von Fachkräften in der stationären Jugendhilfe gelegt werden. Nur kontinuierliche, positive Kontakte und Erfahrungen zu einer neuen Bezugsperson, dem zuständigen Erzieher oder der zuständigen Sozialpädagogin, können die jungen Menschen auf ihrem Weg zu einem sicheren Bindungsverhalten unterstützen. Der Erfolg einer stationären Jugendhilfe hängt somit davon ab, ob die Fach-



kräfte die jungen Menschen für sich gewinnen können oder nicht (vgl. Trost 2014, S. 9). Dies erfordert vor allem, dass sie dauerhaft mit ihren Bezugskindern und -jugendlichen arbeiten können und wollen.

Mit dem Wissen um die Bindungstheorie, der Bedeutung von Bindungsstörungen und den daraus resultierenden Konsequenzen, scheint es mehr als einleuchtend, Mitarbeiterfluktuation in der stationären Jugendhilfe dringend auf ein absolutes Minimum zu beschränken. Dieses Minimum sollte nicht der Arbeitgeber durch vermeidbare negative Punkte in der Arbeitgeberattraktivität zu verschulden haben.

### *2.2.3 Unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge (umF)*

Die Arbeit mit unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen ist in den letzten Monaten immer mehr in den Fokus des Interesses im Bereich der stationären Jugendhilfe geraten. Ohne Frage liegt dies an der derzeitigen politischen Situation in Bezug auf den Flüchtlingsstrom nach Europa und so auch nach Deutschland. Die gemeldeten Registrierungen der sogenannten umF sind im Jahr 2014 und im vergangenen Jahr 2015 so hoch wie nie.

Waren es im Jahr 2008 noch 763 Asylerstanträge von umF im gesamten Bundesgebiet, so hat sich diese Zahl im Jahr 2010 bereits auf 1.948 Erstanträge mehr als verdoppelt und ist im Jahr 2013 nochmals auf 2.486 Anträge gestiegen (vgl. Müller 2014, S. 20 f.). Dem Förderverein Pro Asyl e. V. liegt eine Zahl des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge aus 2014 vor, welche 4.399 Asylerstanträge umfasst. Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um die Anzahl der tatsächlichen Asylerstanträge. Die unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlinge, welche aus unterschiedlichsten Gründen keinen Asylantrag gestellt haben, sind in diesen Daten noch nicht erfasst. Im Jahr 2015 stiegen die Zahlen an Inobhutnahmen und Asylanträgen von umF deutschlandweit nochmals auf ein Rekordniveau an. Bis Mitte November meldeten die Bundesländer über 57.000 neu eingereiste umF (vgl. von Altenbockum 2015).

Allein in Berlin wurden bis Oktober 2015 über 3.000 minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge registriert und in Obhut genommen. In einem Interview für die Berliner Morgenpost im Oktober 2015, erklärte Ilja Koschembar, Sprecher von Jugendsenatorin Sandra Scheeres von der SPD, noch, dass bis Ende des Jahres mit insgesamt 3.000 unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen allein in Berlin gerechnet wird (vgl. Köhler 2015). Realistisch ist vielmehr, dass eine Zahl von 3.500 umF noch weit überschritten wird.

Warum in der vorliegenden Arbeit das Augenmerk im Speziellen auf die minderjährigen, unbegleiteten Flüchtlinge gelegt wird, ist wie folgt zu erklären:

Seit die Bundesregierung im Juli 2010 sämtliche Vorbehalte gegen die UN-Kinderrechtskonvention zurückgenommen hat, gilt diese in Deutschland ohne Einschränkungen. Das bedeutet u. a., dass unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge voll umfassend Anspruch auf Leistungen nach dem SGB VIII haben. Jede Meldung eines umF bedeutet, wie bereits vorstehend eingehend erläutert, generell eine Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII durch den öffentlichen Träger der Jugendhilfe und löst ein qualifiziertes Clearingverfahren aus. Im Zuge dieses Clearingverfahrens wird die Bestellung eines geeigneten Vormundes angeregt. Im Anschluss an das ca. dreimonatige Clearingverfahren folgt die Unterbringung in einer weitergehenden, geeigneten Betreuung. In den meisten Fällen somit eine Unterbringung nach § 34 SGB VIII (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 84 – 87). D. h. jede Meldung eines umF löst, wie bereits kurz erläutert, automatisch eine Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII und im Anschluss weiterführende Jugendhilfeleistungen aus.

Durch die steigenden Zahlen an umF in den vergangenen zwei Jahren steigt somit auch die Anforderung an die Träger der öffentlichen und v. a. der freien Jugendhilfe. Es werden so zum einen immer mehr Plätze in den sogenannten Clearingstellen zur Durchführung der Clearingphase im Rahmen der Inobhutnahme durch die Träger der öffentlichen Jugendhilfe benötigt und zum anderen in logischer Schlussfolgerung ebenso viele Plätze in geeigneten stationären Jugendhilfeeinrichtungen. Um diese Kinder und Jugendlichen adäquat zu betreuen und zu unterstützen, bedarf es weiter einer Vielzahl an qualifizierten Fachkräften im sozialpädagogischen Bereich. An dieser Stelle liegen hauptsächlich die Schwierigkeiten, wenn der Fachkräftemangel im Bereich der Erziehung und Sozialen Arbeit fortschreitet. Im Nachfolgenden wird näher auf die Besonderheiten dieses Fachkräftekreises und der Einsatzvoraussetzungen eingegangen.

## 2.3 Fachkräfte

Die Verpflichtung freier Träger, geeignetes Fachpersonal vorzuhalten, ergibt sich aus § 45 Abs. 3 Nr. 2 SGB VIII und gehört zu den Voraussetzungen für die Erlaubnis zum Betrieb einer Einrichtung. Freie Träger im Bereich der stationären Jugendhilfe sind somit ebenfalls verpflichtet, eine festgelegte Anzahl qualifizierter Fachkräfte in ihren Einrichtungen zu beschäftigen. Der vorstehend bereits erwähnte, vom BRVJug vorgegebene und im Trä-

gervertrag abschließend zwischen dem Träger der öffentlichen und der freien Jugendhilfe vereinbarte, Betreuungsschlüssel muss eingehalten werden. Die Beschäftigung von Personal unterliegt dem Fachkräftegebot nach § 72 i.V. m. § 74 Abs. 1 Nr. 1 SGB VIII.

Der Träger der öffentlichen Jugendhilfe, die Jugendämter oder die darüber stehenden Senatsverwaltungen geben Trägern der freien Jugendhilfe Vorgaben hinsichtlich der vorzuweisenden Qualifikationen der Fachkräfte, welche diese in ihren Einrichtungen beschäftigen wollen. In Berlin wird so z. B. das zum Stichtag vorgehaltene Fachpersonal mindestens einmal im Jahr durch die freien Träger der Jugendhilfe an die zuständige Abteilung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, die Einrichtungsaufsicht, gemeldet. Hier müssen u. a. Angaben zum qualifizierenden Ausbildungsabschluss und zur Vorlage eines erweiterten Führungszeugnisses nach § 30 Abs. 5 sowie § 30a Abs. 1 Nr. 2 a des Bundeszentralregistergesetzes vorgelegt werden. Letzteres dient der Sicherstellung der Einhaltung des § 72 a SGB VIII, wonach einschlägig vorbestrafte Personen von einer Tätigkeit im Bereich der Jugendhilfe ausgeschlossen werden.

### *2.3.1 Qualifikationen*

Die Qualität einer Dienstleistung muss im Bereich der Jugendhilfe unter Berücksichtigung von vorstehenden Ausführungen vor allem von der Qualität des vorgehaltenen Personals abhängig gemacht werden. Formal gesehen müssen Fachkräfte zum Nachweis der eigenen Qualität ihre Ausbildungs- und Studienabschlüsse sowie Fortbildungsnachweise vorzeigen. Auch durch die Träger der öffentlichen Jugendhilfe wird die Qualität anhand der tatsächlich vorzuweisenden beruflichen Qualifikationen und Abschlüsse festgemacht.

In Berlin wurde aufgrund dessen zur Sicherstellung des Vorhaltens der durch die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, der Abteilung III F 3 der Heimaufsicht, gewünschten Qualifikationen, im November 2014 eine Arbeits- und Orientierungshilfe für sozialpädagogisches und therapeutisches Fachpersonal sowie für die Beschäftigungsmöglichkeit von QuereinsteigerInnen in stationären und teilstationären Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung in einer neuen Fassung herausgebracht. Gemeinsam mit den Regelungen des BRVJug und dessen Anlagen im Bereich der stationären Jugendhilfe stellt dieses Hilfspapier die Grundlage der regelrechten Beschäftigung von Fachkräften mit den entsprechenden Qualifikationen dar. Besondere Vereinbarungen zwischen Träger der öffentlichen und der freien Jugendhilfe werden darüber hinaus in dem jeweiligen Trägervertrag einer stationären Jugendhilfeeinrichtung festgehalten und dadurch verpflichtend.

Nach Angabe des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2012 waren zum Stichtag 31.12.2010 an die 50.000 Fachkräfte im Bereich der stationären Jugendhilfe, in betreuten Wohngruppen und Heimeinrichtungen, beschäftigt. Nahezu 50 % des vorgehaltenen Fachpersonals waren ausgebildete, staatliche anerkannte ErzieherInnen. Ein weiterer großer Anteil einer bestimmten Qualifikation machten mit 23 % die SozialpädagogInnen aus. Darauf folgten mit gerade einmal 5 % DiplompädagogInnen und ErziehungswissenschaftlerInnen. Mit weniger als 5 % sind zusätzlich Qualifikationen in Richtung Psychologie, Kinderpflege und Heilerziehung zu finden gewesen (vgl. Abs. GÜnder 2015, S. 38).

Hinsichtlich der Ausbildung in die Richtung einer bestimmten Qualifikation gibt es vor allem im Bereich der ErzieherInnen mehrere Möglichkeiten. In der Regel absolvieren ErzieherInnen ihren Abschluss überwiegend theoretisch innerhalb von drei Jahren an einer Fachschule oder Fachhochschule (vgl. ebenda 2015, S. 166). Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, die Erzieherausbildung an Fachschulen berufsbegleitend in Verbindung von Theorie und Praxis zu absolvieren. Dem Umstand, dass in den letzten Jahren viele Erzieherstellen aufgrund von fehlendem Fachpersonal unbesetzt blieben, ist geschuldet, dass es ebenfalls eine Möglichkeit des Quereinstieges in den Fachbereich gibt. Auf Antrag einer Einrichtung bei der Einrichtungsaufsicht können so ggf. Personen, welche nicht dem Fachkräftegebot entsprechen, unter bestimmten Voraussetzungen dennoch mit teilweiser Anrechnung auf den Personalschlüssel beschäftigt werden (vgl. Sen BJW 2014, S. 3). Die sich über eine bestimmte Dauer in einer erzieherischen Tätigkeit, z. B. unterstützend in einer Kita oder einer Heimeinrichtung, befindenden Beschäftigten können zudem eine sogenannte Nichtschülerprüfung absolvieren und darüber ihre Qualifikation und ihren Berufsabschluss als staatlich anerkannte ErzieherIn erlangen.

Hinsichtlich der Erlangung einer Qualifikation im Bereich Soziale Arbeit / Sozialpädagogik durch Absolvierung eines Studiums mit Erhalt eines Abschlusses „Bachelor of Arts“, gibt es die Alternativen eines Vollzeit- oder eines Teilzeitstudiums. Weiterhin ist es möglich, ein duales Studium zu absolvieren. Über einschlägige Berufserfahrung und Arbeitsjahre können ErzieherInnen zudem, wiederum auf Antrag der jeweiligen Einrichtung bei der Einrichtungsaufsicht, unter bestimmten Auflagen auf Planstellen von studierten SozialpädagogInnen arbeiten und so auf den dort bestehenden Personalschlüssel angerechnet werden. Berufsähnliche Studiengänge, wie z. B. das Studium der Erziehungswissenschaften oder Psychologie, werden i. d. R. als gleichwertig anerkannt, so sie als alleiniges Hauptfach studiert wurden (vgl. ebenda 2014, S. 2).

Vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe in der Arbeit mit unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlingen sind umfassende Sprachkenntnisse bei MitarbeiterInnen wertvoll

und wichtig. So ergibt es gerade in diesem Bereich Sinn, arabisch-, persisch-, russisch- etc. -sprachige Bewerber mit z. B. der Qualifikation eines Heimerziehungspflegers, welche in der Form zumindest in Berlin nicht von der Sen BJW für die Besetzung einer Erzieherstelle genehmigt ist, zu beschäftigen und mit Antrag bei der Einrichtungsaufsicht bspw. über diverse Fort- und Weiterbildungen als erzieherische Fachkraft anerkennen zu lassen.

### *2.3.2 Politische Rahmenbedingungen*

Wie vorstehend bereits erläutert, bestehen hinsichtlich der Beschäftigung von Personal im Bereich der stationären Jugendhilfe diverse gesetzliche und politische Vorgaben und Bestimmungen. Jedoch setzen diese nicht nur im Bereich der Auswahl sowie durch den vorgegebenen Personalschlüssel, der notwendigen Anzahl von geeigneten MitarbeiterInnen, klare Grenzen, sondern auch in der Ausgestaltung der Beschäftigung z. B. hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung oder der Anzahl der Urlaubstage.

Wie oben aufgeführt, sind etwa 50 % der MitarbeiterInnen in der stationären Jugendhilfe als ErzieherInnen tätig. Das heißt, dass der betriebliche Ablauf einer Einrichtung mit der alltäglichen Arbeit der ErzieherInnen steht und fällt. Oftmals sind gerade in Heimeinrichtungen mit 24-Stunden-Betreuung in der Anzahl mehr ErzieherInnen beschäftigt als SozialpädagogInnen und andere Fachkräfte. Würden sämtliche ErzieherInnen wegfallen oder offene Planstellen nicht mehr besetzt werden können, wäre es nicht möglich, einen reibungslosen Betrieb und die qualifizierte Betreuung der Kinder und Jugendlichen weiterhin zu gewähren.

Die Entlohnung der ErzieherInnen fällt jedoch häufig niedriger aus als die der SozialpädagogInnen. Dies wird wiederum auf die Andersartigkeit der Ausbildung zurückgeführt. Der Erzieherberuf war stets ein Ausbildungsberuf, der Beruf des Sozialpädagogen erforderte hingegen ein Studium. Vor Einführung des Bachelor- und Mastersystems im Studienbereich konnte zudem eine Unterscheidung in der Dauer der Ausbildung gesehen werden. Eine Ausbildung zum Erzieher dauert in der Regel drei Jahre, das Studium zum Diplom-Sozialpädagogen dauerte vier Jahre. Durch die Einführung des Bachelorabschlusses sind Erzieherausbildung und Sozialpädagogikstudium, oder auch Studium der Sozialen Arbeit, vom zeitlichen Aufwand her gleichzusetzen. Der Erzieherberuf verändert sich stetig und ist inzwischen mit dreijähriger Fachschulausbildung nahezu einem dreijährigen Bachelorstudium gleichzusetzen. Zudem werden inzwischen direkt Bachelorstudiengänge der Elementarpädagogik oder Frühpädagogik angeboten.

Eine Aufhebung der grundsätzlichen Unterscheidung zwischen ErzieherInnen und SozialpädagogInnen erscheint aufgrund von Vorstehendem naheliegend. Es scheint sinnvoll, stattdessen die Ausbildungen, bzw. das Studium, in eine bestimmte Richtung zu spezialisieren und so nach Abschluss eher im erzieherischen Kita- oder freizeitpädagogischen Bereich oder bspw. im verwaltungsorganisatorischen Bereich zu arbeiten. Die Gehälter, der Punkt, an welchem viele ErzieherInnen ihre Unzufriedenheit festmachen, müssten dann jedoch nach oben angeglichen werden.

Bei der Festlegung von Gehältern im stationären Jugendhilfebereich bestehen für den Raum Berlin mehrere Möglichkeiten. Freie Träger sind nicht an Tarife gebunden. Träger in der Hand der öffentlichen Jugendhilfe zahlen Gehälter nach Vorgabe des Tarifvertrages des Landes Berlin (TVL Berlin) oder des Tarifvertrages der öffentlichen Dienste, dem TvÖD Sozial- und Erziehungsdienst. Die großen Wohlfahrtsverbände, wie z. B. das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), haben eigene Tarifverträge.

Die freien Träger der Jugendhilfe orientieren sich in der Regel jedoch an dem TVL Berlin. Das heißt allerdings, dass die Gehälter nicht selten niedriger ausfallen. Wie bereits erwähnt, werden die Entgelte, welche die Träger der öffentlichen Jugendhilfe an die freien Träger für die Unterbringung eines Kindes oder Jugendlichen zahlen, gemeinsam verhandelt. Darin enthalten sind Mitarbeitergehälter, welche anhand des TVL Berlin berechnet wurden. Somit müssten im Grunde durch den freien Träger auch die Gehälter entsprechend des TVL Berlin ausbezahlt werden. Praktisch ist es jedoch so, dass oftmals etwas geringere Gehaltsauszahlungen erfolgen, damit der freie Träger planungsfähig bleibt. Wie ebenfalls erwähnt, werden die Entgelte, also die Leistungszahlungen der öffentlichen Jugendhilfeträger an die freien Träger, vorab festgelegt. Stellt sich im Laufe des Betriebs einer stationären Einrichtung heraus, dass der Bedarf an Fachkräften aufgrund von plötzlich eintretenden Gegebenheiten erhöht ist, muss ein Puffer vorhanden sein, um mehr Gehälter auszahlen zu können, als geplant waren.

Gleiches gilt für den Urlaubsanspruch. Der TvÖD Sozial- und Erziehungsdienst gibt für alle MitarbeiterInnen unabhängig vom Alter 30 Tage Erholungsurlaub im Jahr vor. Freie Träger der Jugendhilfe können über die Höhe des Urlaubsanspruches für ihr Personal frei entscheiden. So ist es möglich, auch weniger als 30 Tage Erholungsurlaub im Arbeitsvertrag zu vereinbaren.

Nun hat die Politik in den vergangenen Jahrzehnten viele Einrichtungen der stationären Jugendhilfe an freie Träger abgegeben. Zudem ergibt sich aus § 4 Abs. 2 SGB VIII, dass die öffentlichen Träger der Jugendhilfe bei der Ergreifung von Maßnahmen, z. B. bei der

Eröffnung weiterer Einrichtungen in der stationären Jugendhilfe, vor den anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe zurücktreten sollen. Der Großteil der Fachkräfte wird also im Bereich der freien Jugendhilfe benötigt werden.

Die Unterscheidung in den Gehaltszahlungen sowie die Unterscheidung zwischen ErzieherInnen und SozialpädagogInnen werden möglicherweise noch weitergehend zu dem sich bereits in den letzten Jahren herauskristallisierenden Fachkräftemangel beitragen.

### 2.3.3 *Fachkräftemangel*

Wie einleitend und im vorigen Kapitel bereits erwähnt, zeichnet sich ein Fachkräftemangel im Bereich Erziehung und Soziales deutlich ab. Vor allem im Bereich der frühkindlichen Bildung und Erziehung scheint ein Mangel an qualifizierten Fachkräften eine gleichbleibende Tendenz für die Zukunft darzustellen (vgl. Holdenrieder 2013, S. 131).

Wie dieser Mangel entstanden ist, lässt sich, wie einleitend kurz angesprochen, mitunter anhand einer Änderung im Kinderförderungsgesetz (KiföG) vom 01.08.2013 erklären. Laut § 24 Abs. 2 Satz 1 SGB VIII hat „ein Kind, das das erste Lebensjahr vollendet hat, [...] bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres Anspruch auf frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder in Kindertagespflege.“ Dabei ist es nach diesem Paragraphen Aufgabe der Träger der öffentlichen Jugendhilfe, also der der Jugendämter, ein bedarfsgerechtes und ausreichendes Angebot an Ganztagesplätzen zur Verfügung zu stellen. Nach wie vor haben vor allem Familien in Ballungsräumen jedoch Schwierigkeiten, adäquate Kitaplätze für ihre Kinder zu finden. Dabei liegt es recht nahe, dass es vor allem an qualifizierten Fachkräften zur Betreuung der Kinder mangelt und nicht an geeigneten Objekten oder dem Willen von freien Trägern der Jugendhilfe, Kitaeinrichtungen zu eröffnen.

Die Politik scheint vor Beschluss dieses neuen Gesetzes nicht für ausreichend vorhandenes Fachkräftepersonal zur Betreuung der anspruchsberechtigten Kinder gesorgt zu haben. Die Möglichkeiten der staatlichen Fachschulen reichen kaum aus, um genügend angehende ErzieherInnen auszubilden. Dadurch ist ein neuer Trend von privaten Erzieherfachschulen entstanden. Weiter sind einige der großen Wohlfahrtsverbände dazu übergegangen, ihre Fachkräfte selbst in eigenen Berufsakademien auszubilden. Um einem weitergehenden Fachkräftemangel in der Zukunft jedoch entgegenzuwirken, müssen weitere Ausbildungs- und Studienplätze für angehende ErzieherInnen geschaffen werden. Dar-

über hinaus muss auch das Angebot an Studienplätzen im Bereich Soziale Arbeit erhöht werden.

Ein weiterer, entscheidender Faktor für den voranschreitenden Fachkräftemangel ist der demografische Wandel. Die Zahl der älteren, bereits berenteten oder kurz vor der Rente stehenden Fachkräfte nimmt signifikant zu, wohingegen die Anzahl derer, die sich für einen Beruf in der Jugendhilfe entscheiden könnten, abnimmt (vgl. AGJ 2011, S. 2). Die Folge davon ist, dass nach jedem Rentenabgang eines zahlenmäßig starken Jahrganges an Absolventen im sozialpädagogischen Bereich, eine deutliche geringe Anzahl an Absolventen in das Berufsfeld eintritt.

Für die vorliegende Arbeit jedoch entscheidend ist, ob tatsächlich die Möglichkeit eines deutlichen Fachkräftemangels auch im Bereich der stationären Jugendhilfe besteht. Fakt ist, dass der Erzieherberuf verstärkt als eine Art Durchgangsberuf, z. B. zur Überbrückung der Zeit bis zur Aufnahme eines Sozialpädagogikstudiums oder anderen anschließenden Studiengängen, angesehen wird. ErzieherInnen und zumeist auch SozialpädagogInnen sehen ihre Zeit in einer Heimeinrichtung oder Wohngruppe aufgrund der Schichtarbeit und den damit verbundenen Einschränkungen im Privatleben zudem eher als Übergangsphase an (vgl. Heidemann; Greving 2011, S. 61). Weiter geht der Trend von Berufseinsteigern in Richtung Teilzeitarbeit. Dies bezieht sich auf die vieldefinierte Generation Y, bestehend aus den Kindern der sogenannten Generation X mit den Geburtsjahren 1955 - 1969, welche Freizeit und Selbstverwirklichung im privaten Bereich höher wertet als bspw. berufliche Erfolge und Aufstieg (vgl. Heider-Winter 2014, S. 33). Bei Beschäftigung von MitarbeiterInnen hauptsächlich in Teilzeit, benötigt eine Einrichtung jedoch einiges an Fachkräften mehr, um den vorgegebenen Personalschlüssel halten zu können.

Mit den immer weiter ansteigenden, speziellen Anforderungen im stationären Jugendhilfebereich, auf welche im folgenden Kapitel näher eingegangen wird, scheint vor allem die Heimerziehung oder Betreuung von Kindern und Jugendlichen in Wohngruppen von AbsolventInnen lediglich als Einstieg in das Berufsleben angesehen zu werden. Für langjähriges Fachpersonal stellt die Arbeit in Heimeinrichtungen eine hohe Belastung mit einer erhöhten Gefahr, ein Burnout zu erleiden, dar (vgl. Poulsen 2012, S. 21). Zudem sinkt durch die erhöhten Arbeitsbelastungen die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Heider-Winter 2014, S. 1). Es könnte somit dazu kommen, dass die vorhandenen Fachkräfte in der Heimerziehung sich eher in den Bereich der frühkindlichen Erziehung in Kindertagesstätten umorientieren und so der Fachkräftemangel auf Dauer im Bereich der stationären Jugendhilfe noch deutlicher zu spüren sein wird (vgl. Abs. AGJ 2011, S. 4 f.).



Umso bedeutender ist es, das freie Träger im stationären Jugendhilfebereich sich hinsichtlich von Mitarbeiterwerbung bestmöglich aufstellen und Fachkräfte, die im Grunde längerfristig in diesem speziellen Tätigkeitsfeld arbeiten wollen, mit Bindungsmaßnahmen halten.

## 2.4 Arbeitsbedingungen

Die Arbeit im Rahmen der stationären Jugendhilfe findet in der Regel in verschiedenen Formen von Schichtdienst statt. In nicht ganztagsbetreuten Heimen und Wohngruppen spielen sich diese Schichten lediglich am Tage zwischen ca. sechs Uhr morgens und ca. zweiundzwanzig Uhr abends ab. In familienanalogen Wohngruppen oder Kinder- und Jugendheimen arbeiten die MitarbeiterInnen jedoch rund um die Uhr im 3-Schicht-System, 12-Stunden-Schichten oder auch innewohnend in den sogenannten WAB-Gruppen, Wohngruppen mit alternierender Betreuung.

Eine enge Arbeit mit Menschen auf der Beziehungsebene, gerade mit Kindern und Jugendlichen, erfordert ein hohes Maß an Nähe-Distanz-Vermögen. Die Balance zwischen einer pädagogisch wertvollen, bereichernden Beziehung zu den zu Betreuenden sowie einer angemessenen, professionellen Distanz ist eine der Grundvoraussetzungen für die Arbeit in der stationären Jugendhilfe. Im Folgenden wird auf die besonderen Herausforderungen, welcher sich MitarbeiterInnen in der Heimerziehung gegenüber gestellt sehen, eingegangen.

### 2.4.1 Allgemeine Herausforderungen

Für Fachkräfte in Heimeinrichtungen oder ganztags betreuten Wohngruppen ist die Arbeit in verschiedensten Schichten „rund-um-die-Uhr“ alltäglich. Vor allem in Kriseneinrichtungen werden dabei die Nachtschichten meist als reguläre Dienste gezählt. Eine Möglichkeit zu schlafen besteht selten. Die MitarbeiterInnen müssen die gesamte Nacht über wach und sofort für die Kinder und Jugendlichen bei Problemen oder für etwaige Notaufnahmen, z. B. aufgrund einer Inobhutnahme, verfügbar sein. Weiter wirken sich Wochenend- und Feiertagsarbeit stark auf die private Freizeitplanung aus. Auch unter der Woche variieren die Schichten zeitlich. Eine feste, regelmäßige Planung von privaten Terminen ist selten möglich. Die alternierende Betreuung in familienanalogen Wohngruppen sieht dar-

über hinaus vor, dass die Fachkräfte für mehrere Tage am Stück zu den Kindern und Jugendlichen in die Wohngruppe ziehen. In regelmäßigen Abständen werden die MitarbeiterInnen somit aus ihrem privaten, partnerschaftlichen und familiären Leben herausgenommen. Die Gefahr, einen gesunden Abstand von der Arbeit im privaten Bereich nicht halten zu können, ist hoch. Vor allem der Wechsel in den Arbeitszeiten, zwischen Tagschichten und Nachtschichten, stellt eine zusätzliche Belastungen zu der ohnehin schon psychisch herausfordernden Arbeit und einen weiteren Stressfaktor für den Körper und die Gesundheit dar (vgl. Groll 2013).

Die weiteren Stressoren der Arbeit in der stationären Jugendhilfe sind vielfältig. Vor allem jedoch die stetige Tätigkeit in einer helfenden Rolle und die damit verbundenen, psychisch herausfordernden Belastungen sowie die Erfüllung mehrerer Mandate stehen hier im Vordergrund (vgl. Poulsen 2012, S. 25). Eine in einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe tätige Fachkraft ist zum einem dem Kind oder dem Jugendlichen verpflichtet, zum anderen jedoch auch den Erziehungs- und Sorgeberechtigten sowie dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe, den MitarbeiterInnen der Jugendämter. Auftraggeber ist durch die Übernahme der Kosten z. B. das Jugendamt als Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Den Hilfeanspruch haben jedoch bei einer Hilfe zur Erziehung die Sorgeberechtigten. Bei einem Inobhutnahmefall aufgrund von Kindeswohlgefährdung liegt der Anspruch jedoch bei dem Kind oder Jugendlichen. ErzieherInnen und SozialpädagogInnen arbeiten somit stets für mehrere Parteien, welche häufig verschiedene Vorstellungen, Wünsche und Anforderungen an die Erbringung der Leistung äußern.

Die von Fachkräften in Heimeinrichtungen und Wohngruppen alltäglich abzuleistende Arbeit ist zudem an sich bereits sehr anspruchsvoll und umfangreich. In Berlin ist das durch den Träger der öffentlichen Jugendhilfe geforderte Leistungsspektrum im BRVJug und seinen Anlagen für die einzelnen Angebotsformen der stationären Jugendhilfe entsprechend festgehalten.

In Heimeinrichtungen und Wohngruppen, welche auf Grundlage des § 34 SGB VIII arbeiten, werden bspw. folgende Rahmenleistungen vorgegeben: „Erziehung, Betreuung und Begleitung insbesondere durch / zur: Gewährleistung des Kinderschutzes, Sicherung der Grundbedürfnisse, Einbeziehung der Eltern, Stärkung der Persönlichkeit des jungen Menschen, Förderung der emotional-sozialen Kompetenz und Stärkung der Gruppenfähigkeit, Strukturierung des Tagesablaufs und Vermittlung von lebenspraktischen Fertigkeiten, Mitwirkung bei der schulischen Förderung, Förderung der Teilnahme am sozialen und kulturellen Leben, Fallbezogene Erschließung, Nutzung und Einbeziehung der Lebenswelt des Betreuten, Kooperation mit dem Jugendamt, Sicherstellung der Qualitätsentwicklung,

Koordination und Leitung, sowie Teambesprechung, kollegiale, Beratung, Fortbildung und Supervision“ (Anlage D.6 zum BRVJug, S. 5). In Heimeinrichtungen, welche nach § 42 SGB VIII eine stationäre, sozialpädagogische Krisenintervention im Rahmen der Inobhutnahme durchführen, kommen noch folgende Leistungsanforderungen hinzu: „sofortige Aufnahme zur Gefahrenabwehr, Schutz und Betreuung, Entlastung des Kindes / Jugendlichen in der Krisensituation, Altersgemäße Sicherung der Grundbedürfnisse, ggf. Einleitung notwendiger medizinischer Hilfe, Herstellen einer verlässlichen und stabilisierenden pädagogischen Situation, insbesondere nach möglichen physischen und / oder psychischen Traumatisierungen“ (Anlage D.7 zum BRVJug, S. 2).

Wie bereits ausgeführt, sind die Kinder und Jugendlichen, welche im Rahmen der stationären Jugendhilfe außerhalb ihrer Herkunftsfamilien betreut werden, i. d. R. in ihrem Bindungsverhalten gestört und nicht selten traumatisiert. Die vorstehenden Aufgaben sind auf Grundlage dieses Wissens für die Fachkräfte in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe nur mit kontinuierlicher und beständiger Beziehungsarbeit zufriedenstellend zu erfüllen. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion jeder einzelnen Fachkraft sowie ein professionelles Nähe-Distanz-Verhalten zu den Kindern und Jugendlichen. Im nachfolgenden Kapitel wird die Besonderheit der Beziehungsarbeit näher erläutert.

#### *2.4.2 Beziehungsarbeit*

In allen Bereichen der Sozialen Arbeit ist das Haupthandwerkzeug der Fachkräfte ihre eigene Persönlichkeit. Um in dem helfenden Kontext der Arbeit auf die KlientInnen eingehen und zielführend mit ihnen arbeiten zu können, bedarf es eines hohen Maßes an Empathiefähigkeit und Engagement. Diese Voraussetzungen bestehen selbstverständlich vor allem auch im Bereich der stationären Jugendhilfe. Die betreuenden Fachkräfte werden zu den Hauptbezugspersonen der Kinder und Jugendlichen und begleiten diese meist in ihrem gesamten Alltag vom morgendlichen Aufstehen bis hin zum abendlichen Schlafengehen. Durch den sehr umfangreichen Blick in die Lebenswelten der jungen KlientInnen und den Umgang mit ihnen in so gut wie allen Lebensbereichen sind die MitarbeiterInnen in stationären Jugendhilfeeinrichtungen besonders herausgefordert, stets ein adäquates Nähe-Distanz-Verhältnis zu wahren. Die professionelle Beziehung zu den zu betreuenden Kindern und Jugendlichen schwankt für die Fachkräfte somit jederzeit zwischen einem Einlassen und Engagieren und einem Abgrenzen und Distanzieren. Es erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstkenntnis, sich immer wieder neu auf die jungen Men-

schen einzulassen und dabei gleichzeitig die notwendige Professionalität zu wahren (vgl. Abs. Poulsen 2012, S. 19).

Zur Prävention von Burnoutscheinungen oder anderen psychischen Auswirkungen ist Psychohygiene hier von besonderer Bedeutung. Regelmäßige, vom Arbeitgeber aus organisierte und finanzierte Supervisionen im Kollegenkreis oder bei Bedarf auch einzeln sind auch von Seiten der Träger der öffentlichen Jugendhilfe als Standard festgelegt.

Eine kollegiale, verlässliche Zusammenarbeit im Team stellt in der stationären Betreuung von Kindern und Jugendlichen ebenfalls eine Grundvoraussetzung dar. Die Fachkräfte dürfen sich von ihren Schützlingen nicht gegeneinander ausspielen lassen. Sie müssen sich in krisenhaften Situationen den Rücken stärken und gegenüber den jungen KlientInnen gemeinsam handeln.

Da die Qualität und der Erfolg der Arbeit in der stationären Jugendhilfe hauptsächlich von der Beziehungsarbeit abhängen, sollte auch die jeweilige Bezugsbetreuung stimmig sein. Wenn zwischen einem Kind oder Jugendlichen und der zuständigen Bezugsbetreuung keine guten Beziehungsvoraussetzungen vorliegen oder diese gestört wurden, kann die Hilfe nur ins Leere laufen. Somit sollte es in einem gut funktionierenden Team auch möglich sein, KlientInnen in der besonderen Bezugsbetreuung abzugeben, um eine bestmögliche Ausgangslage für den Hilfeprozess zu schaffen.

Die Gewährung von Sicherheit und Stabilität eines Betreuungsteams sind für die MitarbeiterInnen der stationären Jugendhilfe somit ebenso wichtig wie für die in den Wohngruppen und Heimeinrichtungen lebenden Kinder und Jugendlichen. Vor allem in diesem besonders sensiblen Bereich der Jugendhilfe sollte auf eine Vermeidung von Mitarbeiterfluktuation geachtet werden.

### *2.4.3 Mitarbeiterfluktuation*

Die Belastung eines Unternehmens und dessen Personal bei hoher Mitarbeiterfluktuation wird häufig unterschätzt (vgl. Friedrich 2010, S. 36). Anstrengungen, qualifizierte Fachkräfte für ein Unternehmen zu finden, binden zeitliche Ressourcen und können zudem, wie im Folgenden noch eingehend beschrieben, recht kostspielig werden. Neue MitarbeiterInnen und somit auch neue KollegInnen und Teammitglieder müssen zudem stets mühevoll durch bereits vorhandenes Personal eingearbeitet werden. Vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe bedeutet eine Einarbeitung immer auch, die KlientInnen an

die neue Betreuungsfachkraft zu gewöhnen sowie methodische, pädagogische Handlungsweisen abzugleichen. Da Mitarbeiterfluktuation häufig bei neu eingestellten MitarbeiterInnen besonders hoch ist, bedeutet dies einen belastenden Aspekt in zweierlei Hinsicht (vgl. Hölzle 2006, S.176). Es werden erneut personelle und finanzielle Ressourcen in den Gewinn einer, die nach kurzer Zeit wieder offene Stelle besetzenden, Fachkraft gebunden. Die bereits erfolgten Bemühungen hinsichtlich der Einarbeitung verzaubern zudem, was wiederum die Teammitglieder frustriert. Eine offene Willkommenskultur gegenüber neuer KollegInnen in einem Team aufrecht zu erhalten, kann sich für Leitungskräfte in stationären Jugendhilfeeinrichtungen auf Dauer schwierig gestalten. Das häufig in den Einrichtungen langjährig bestehende Kernteam wird durch Mitarbeiterfluktuation über die Maße gefordert und könnte darüber hinaus ebenfalls auseinanderbrechen.

Eine hohe Fluktuation von MitarbeiterInnen im Bereich der stationären Jugendhilfe ist jedoch nicht nur für Arbeit gebende freie Träger und deren MitarbeiterInnen problematisch. Vor allem die Kinder und Jugendlichen sowie auch die Erziehungs- und Personensorgeberechtigten, empfinden einen häufigen Personalwechsel als kritisch und belastend (vgl. Kugler 2010, S. 24). Vom finanziellen und zeitlichen Aufwand bei Notwendigkeit regelmäßiger Neueinstellungen einmal abgesehen, wirkt sich eine Fluktuation von Fachkräften, wie bereits erwähnt, somit vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe besonders negativ auf die jungen KlientInnen aus.

Kinder und Jugendliche befinden sich i. d. R., wie in den vorstehenden Kapiteln erläutert, in einer Heimeinrichtung, da sie im Umfeld ihrer Herkunftsfamilie keine stabilen Verhältnisse und Strukturen erfahren haben. Sie sind durch ihre meist vorliegenden Bindungsstörungen oder gar Traumatisierungen somit an erster Stelle auf eine klare, strukturierte und verlässliche neue Umgebung angewiesen. Häufig wechselnde und unstete Betreuungsverhältnisse können die Problematiken ohnehin schon belasteter Kinder und Jugendlicher verschlimmern. Gerade gelöste Ängste, einem Erwachsenen zu vertrauen, werden dadurch umso gravierender. Kinder und Jugendliche, welche sich durch wertvollen Kontakt zu einer erwachsenen Person in der Betreuung einer stationären Jugendhilfeeinrichtung geöffnet haben, ziehen sich nach deren ausscheiden wohlmöglich gänzlich zurück.

Dies bedeutet unmittelbar, dass beständiges Personal vorgehalten werden muss, um die zu Betreuenden nicht erneut in ihrer Bindungserfahrung zu stören und gerade geschaffene Vertrauensverhältnisse und Beziehungen wieder zu brechen (vgl. Esser 2014, S. 153). Die Schlussfolgerung, dass so vor allem in Bereichen der stationären Jugendhilfe die Anforderung an eine gelingende Mitarbeiterbindung sehr hoch ist, liegt daher auf der Hand.

### 3. Mitarbeitergewinnung

Der Vorgang der Personalsuche bis hin zur Bereitstellung von neuen MitarbeiterInnen wird in der einschlägigen Literatur zumeist als Personalbeschaffung bezeichnet (vgl. Ridder 2013, S. 99). In der vorliegenden Arbeit wurde sich jedoch bewusst für den Begriff der Mitarbeitergewinnung entschieden. Durch Bezeichnung der Personalakquise als „Mitarbeitergewinnung“ werden neue MitarbeiterInnen als Zugewinn für das Unternehmen wahrgenommen. Es findet wörtlich gesehen keine „Beschaffung“ von Personal statt, um die notwendigen Arbeiten zu erledigen, sondern MitarbeiterInnen werden vielmehr als „Gewinn“ und somit gewinnbringend bezeichnet und angesehen.

Einfach definiert stellt die Mitarbeitergewinnung eine „Maßnahme zur Sicherung des Personalbedarfes dar“ (Hölzle 2006, S. 48). Weitergehend betrachtet umfasst sie jedoch alle Schritte, „mit denen dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen von außen zugänglich werden“ (Klimecki; Gmür 2005, S. 162). Mitarbeitergewinnung ist somit nicht nur die einfache Deckung des Personalbedarfs oder, wie bereits vorstehend erwähnt in der stationären Jugendhilfe von besonderer Bedeutung, die Einhaltung des vorgegebenen Personalschlüssels, sie ist vor allem eine Möglichkeit, neue Sichtweisen, neues Fachwissen und frisches Engagement für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Mitarbeitergewinnung ist ein Teil des Personalmanagements und sollte, wie das Wort bereits eröffnet, entsprechend organisiert und zielgerichtet erfolgen. Dabei sollten die Methoden der Mitarbeitergewinnung stets dem Unternehmen angepasst sein (vgl. Hölzle 2006, S. 50).

Arbeitnehmersuchende Unternehmen müssen sich dabei nach dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) stets diskriminierungsfrei verhalten (vgl. § 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG). Das bedeutet, dass kein Bewerber im Auswahlverfahren aufgrund seines Alters, seines Geschlechtes, einer physischen oder psychischen Behinderung, seiner Religion oder seiner sexuellen Orientierung benachteiligt werden darf. Eine unterschiedliche Behandlung ist nur gerechtfertigt, so sie sich aus der auszuführenden Tätigkeit eine „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ ergibt (§ 8 Abs. 1 AGG). So könnte z. B. eine zu besetzende Stelle in einer geschützten Wohngruppe für Mädchen im Rahmen der stationären Jugendhilfe mit dem Vermerk ausgeschrieben werden, dass aufgrund der Besonderheit der Unterbringungs- und Betreuungsform ausschließlich eine weibliche Fachkraft gesucht wird. Das AGG definiert in den §§ 8 – 10 mögliche Ausnahmegründe.

### 3.1 Bedeutung von Mitarbeitergewinnung im Rahmen der stationären Jugendhilfe

Wie bereits erwähnt, ist eine Fluktuation von MitarbeiterInnen, also ein stetiger Ein- und Austritt von Personal, vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe mitunter auch aufgrund der Schichtarbeit, den Nachtdiensten, sowie den regelmäßigen Diensten an Wochenenden und Feiertagen verstärkt zu erwarten. Ein Unternehmen sieht sich so womöglich regelmäßig vor die Aufgabe gestellt, neue Fachkräfte für sich gewinnen zu müssen. Hier ist es wichtig, dass der tatsächliche Gewinn neuer MitarbeiterInnen nicht das Ende der Anstrengungen darstellt. Qualifiziertes Personal muss nicht nur geworben, sondern auch gehalten werden (vgl. Mollet 2013, S. 92). Auf den Punkt der Personalerhaltung wird im vierten Kapitel noch besonders eingegangen.

Gerade wenn es um die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geht, welche aus problembehafteten Herkunftsfamilien kommen und möglicherweise Bindungsstörungen o. ä. mit sich bringen, können falsche bzw. unüberlegte Personalentscheidungen fatale Folgen für die jungen KlientInnen mit sich bringen. Kinder und Jugendliche, welche sich durch wertvollen Kontakt zu einer erwachsenen Person in der Betreuung geöffnet haben, ziehen sich nach deren unvorhergesehenem Ausscheiden womöglich gänzlich zurück. Dies bedeutet vor allem auch, dass beständiges Personal vorgehalten werden muss, um die zu Betreuenden nicht erneut in ihren Bindungserfahrungen zu stören und gerade geschaffene Vertrauensverhältnisse und Beziehungen wieder zu brechen (vgl. Esser 2014, S. 153). Unter diesem Aspekt sollten frisch gewonnene MitarbeiterInnen nicht nach einer kurzen Zeit wieder verloren gehen. Hier ist also besondere Genauigkeit bei der Suche, dem Gewinn und der Einstellung neuer Fachkräfte für ein Unternehmen der stationären Jugendhilfe gefragt.

### 3.2 Klassische Methoden der Mitarbeitergewinnung

Der erste Schritt der Mitarbeitergewinnung stellt die Mitarbeiterwerbung dar, welche häufig auch als Personalmarketing bezeichnet wird (vgl. Holtbrügge 2013, S. 107). Im Personalmarketing geht es dabei vor allem um die Werbung potentieller MitarbeiterInnen durch die Selbstdarstellung eines Unternehmens als potentieller Arbeitgeber.

Im Verlauf dieses Kapitels werden verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung beispielhaft aufgezeigt. Zunächst werden herkömmliche, alt bewährte Methoden der Gewinnung neuer oder Förderung bereits vorhandener MitarbeiterInnen beschrieben. Darauf folgend wird sich mit alternativen und moderneren Methoden der Mitarbeiterwerbung auseinander gesetzt.

Unterschieden wird zwischen interner und externer Mitarbeitergewinnung. Vakante Stellen im Unternehmen können intern, vor allem durch Qualifizierung und Förderung bereits vorhandener Kräfte oder aber auch durch interne Stellenausschreibungen, sowie extern, durch diverse Methoden der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte, besetzt werden. Vorweg wird an dieser Stelle kurz zusammengefasst, welche Vor- und Nachteile die Besetzung vakanter Stellen von intern durch bereits vorhandene MitarbeiterInnen und von extern durch die Personalakquise hat.

Eine interne Stellenbesetzung ist in jeden Fall kostengünstiger und mit weniger Zeitverlust verbunden, was eindeutig als Vorteil zu sehen ist. Bereits in einigen Bereichen des Unternehmens eingearbeitete MitarbeiterInnen können durch Qualifizierungsmaßnahmen, Fortbildungsprogramme oder lediglich durch kurze Einarbeitungszeiten relativ problemlos versetzt werden. Zudem wird so die Möglichkeit gegeben, sich intern weiterzuentwickeln.

Nachteilig ist hier zu sehen, dass eine sogenannte „Betriebsblindheit“ und somit der Erhalt von langjährigen routinemäßigen Arbeitsabläufen ohne Blick auf Veränderungsmöglichkeiten gefördert werden könnte. Weiter könnten MitarbeiterInnen in ihrer Motivation und Leistungsbereitschaft durch fehlende externe Konkurrenz rückläufig agieren (vgl. Klimmecki; Gmür 2005, S. 163).

Die Vorteile der Besetzung einer offenen Stelle im Unternehmen von extern liegen unter anderem bei der Bandbreite der Auswahlmöglichkeiten. Von außen können, wie vorab beschrieben, neue Qualifikationen und Motivationen in das Unternehmen geholt und gleichzeitig Fachwissen und Informationen möglicher Konkurrenzunternehmen dazu gewonnen werden. Zudem wird einer Betriebsblindheit durch Sichtweisen von außen entgegengesteuert (vgl. Abs. Holtbrügge 2013, S.107).

Die Nachteile der externen Mitarbeiterwerbung liegen deutlich auf dem Kostenfaktor und dem Zeitaufwand, welche Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren mit sich bringen. Gleichzeitig liegt das Risiko einer Fehlbesetzung der vakanten Stelle von außen höher, da die zukünftige Fachkraft und deren Arbeitsweise zunächst unbekannt sind (vgl. ebenda 2013, S. 107).



In jedem Fall muss sich eine Stellenausschreibung, ob intern oder extern, wie vorstehend bereits erwähnt immer im Rahmen des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes bewegen und somit diskriminierungsfrei sein (vgl. § 7 AGG).

### *3.2.1 Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit*

Der Paragraph 2 des dritten Sozialgesetzbuches beschreibt die Dienstleistungen der Agentur für Arbeit sowie u. a. die notwendige Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und den Agenturen. Er bildet somit v. a. auch die gesetzliche Grundlage für den Arbeitgeberservice (vgl. § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB III).

Die Agentur für Arbeit bietet den sogenannten Arbeitgeberservice kostenfrei für Unternehmen an, welche auf Mitarbeitersuche sind. Sie unterstützt bei der Mitarbeiterwerbung, der Vermittlung von Arbeitssuchenden und leitet eingehende Stellenanzeigen an potentielle Arbeitskräfte weiter (vgl. Holtbrügge 2013, S. 110). Die von Arbeitgebern ggf. mit Unterstützung der SachbearbeiterInnen der Agentur für Arbeit erstellten Stellenanzeigen werden zudem online auf der Jobbörse der Agentur für Arbeit veröffentlicht. Dabei steht es dem Unternehmen frei, in der Stellenanzeige anonym behandelt zu werden. Jobinteressenten müssen sich somit über die zuständige Ansprechperson der Agentur für Arbeit bewerben.

Bei der Auswahl geeigneter KandidatInnen erfolgt daraufhin eine Vorsortierung für den Arbeitgeber. Für das Unternehmen als geeignet eingestufte Bewerbungen werden durch den Sachbearbeiter schließlich zügig weitergeleitet. Das Unternehmen kann wiederum selbst aussortierte Bewerbungsunterlagen ohne weiteren Bearbeitungsaufwand an die Agentur für Arbeit zurücksenden. Die Abschreibung der Bewerbungen wird von dort aus getätigt.

Die Vorteile der Schaltung einer Stellenanzeige über die Agentur für Arbeit liegen hier tatsächlich v. a. bei der Bequemlichkeit und bei dem geringen Zeit- und Kostenaufwand für das Unternehmen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 4). Sind Stellen vakant, welche möglicherweise bereits zuvor über den Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit ausgeschrieben wurden, reicht ein Anruf bei dem zuständigen Sachbearbeiter und die Anzeige wird erneut unkompliziert freigeschaltet. Bewerbungen müssen nicht abgeschrieben, sondern können wie bereits beschrieben einfach an die zuständige Vermittlungsperson zurückgesandt werden.

Es bestehen hier jedoch auch Nachteile im Verfahren, die nicht unbeachtet gelassen werden sollten. Die Mitarbeiterwerbung erfolgt extern durch eine staatliche Institution. Die vermittelnde Arbeitsagentur ist somit, im Gegensatz zu z. B. einer privaten Personalvermittlung, beiden Auftraggebern verpflichtet, Arbeit gebenden Unternehmen wie auch arbeitssuchenden Fachkräften. Dadurch kann es zu einem Misstrauensverhältnis auf beiden Seiten kommen. Möglicherweise wird vermutet, dass die Vermittlung im Interesse der jeweils anderen Partei erfolgt. Vor allem auf Seiten des Unternehmens könnte die Motivation des Arbeitssuchenden hinter der Bewerbung in Frage gestellt werden (vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 170). Wurde sich freiwillig beworben oder erfolgte die Bewerbung womöglich auf Druck der Arbeitsvermittlung und zur Umgehung von Sanktionen? Gerade wenn es um die Betreuungsarbeit von Kinder und Jugendlichen geht, spielt die Motivation der Fachkraft eine wichtige Rolle für die Qualität und den Erfolg der zu leistenden Jugendhilfe.

### *3.2.2 Stellenanzeigen in den Printmedien*

Eine der gängigsten Methoden der Mitarbeiterwerbung ist das Schalten einer Stellenanzeige in den Printmedien. Inzwischen wird diese jedoch mehr und mehr durch diverse Möglichkeiten der Anzeigenschaltung im Internet abgelöst, worauf an späterer Stelle näher eingegangen wird.

Stellenanzeigen können je nach gewünschter Reichweite und Zielgruppe in den verschiedensten Tages-, Wochen- und Monatszeitungen sowie in Fachzeitschriften und regionalen Stadtmagazinen geschaltet werden. Die Kosten hierfür variieren dabei je nach Umfang und zeitlicher Dauer. Gerade im Punkt des Umfangs einer Stellenanzeige kann jedoch bereits der große Nachteil in dieser Form der Werbung liegen. Aus Kostengründen beschränkt man sich womöglich auf wenige Zeilen, was den Gehalt der Anzeige erheblich schmälert. Denn auch eine Stellenanzeige ist wie jede Werbeanzeige eines Unternehmens eben Werbung. Wenn sie nicht ansprechend und interessant auf potentielle BewerberInnen wirkt, wird ihr kaum Beachtung geschenkt werden. Die formale Gestaltung einer Anzeige sollte somit nicht vernachlässigt werden. Sie muss Aufsehen erregen und sich von den Stellenanzeigen der Konkurrenzunternehmen abheben (vgl. Buckmann 2013, S. 6).

Der Art der Darstellung eines Unternehmens wird ebenfalls immer größerer Wert zugeschrieben. Danach sollte eine moderne Stellenanzeige mehr Informationen über den Arbeitgeber enthalten, als über die Anforderungen an die gesuchte Person (vgl. Klimecki;

Gmür 2005, S. 168). Die inhaltliche Gestaltung einer Stellenanzeige sollte eine exakte Beschreibung des Unternehmens auf sachlicher wie auch auf ansprechender, emotionaler Ebene in Bezug auf die Unternehmenskultur enthalten (vgl. Buckmann 2013, S. 7). Das Unternehmen wirbt für sich als Arbeitgeber über die Stellenanzeige und so sollte diese auch vom Leser verstanden werden. Es ist auffällig, dass bei Stellenanzeigen, vor allem im sozialen Bereich, nur äußerst selten das Gehalt ausgewiesen ist. Diese Angabe gehört zu den Informationen, welche auf LeserInnen der Anzeige mitunter gerade ansprechend und anziehend wirken können. Potentielle BewerberInnen könnten sich die Frage stellen, warum auf diese Angabe verzichtet wurde. Die einzige Antwort, die dann dazu einfällt ist, dass das Gehalt nicht der ausschlaggebende Grund sein wird, sich auf die Stellenanzeige zu bewerben, da dieses nicht sehr attraktiv ausfällt. Allen Beteiligten, Arbeitgebern wie auch Arbeitssuchenden, wird viel Zeit erspart, wenn von vornherein offen dargelegt wird, welches Gehalt für die geleistete Arbeit angedacht wird. Es wird stets sehr frustrierend für beide Seiten sein, wenn nach einem erfolgreichen Bewerbungsverfahren keine Einigung über die Entlohnung erzielt werden kann, da Erwartungen geschürt und nicht eingehalten werden konnten.

Schlussendlich sollte bei der Erstellung einer Stellenanzeige nicht vergessen werden, dass die Aussage und der Umfang der Anzeige im Verlauf des darauf folgenden Bewerbungsverfahrens bereits sehr gute Vorarbeit leisten können. Je genauer die Informationen ausfallen, desto mehr Zeit und Aufwand erspart man sich durch falsche Erwartungen von Seiten der BewerberInnen.

Die Vorteile der Schaltung einer Stellenanzeige in den diversen Printmedien liegen vor allem bei den auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittenen Gestaltungsmöglichkeiten der Anzeige sowie bei der konkreten Ansprache von LeserInnen des Mediums, welche nicht gezielt auf der Suche nach einer Anstellung sind (vgl. Holtbrügge 2013, S. 110). So kann ein Unternehmen auch Zuschriften von Fachkräften erhalten, die nicht zwingend ihren Arbeitsplatz wechseln müssen oder händeringend eine Anstellung suchen. Die Bewerbung einer solchen Person erfolgt stattdessen, da diese sich von der Stellenanzeige besonders angesprochen fühlt. Mühe und Zeit in eine Bewerbung zu investieren, welche aus eigener Motivation und großem Interesse an der ausgeschriebenen Stelle heraus erstellt wird, sprechen für den Bewerber. Die Sicherheit, von dem Ergebnis des Bewerbungsverfahrens nicht abhängig zu sein, kann sich positiv und beruhigend auf den Bewerber auswirken. Der Arbeitgeber erhält ein ungetrübtes Bild der Fachkraft.

Die Nachteile liegen, wie bereits zuvor erwähnt, vor allem bei dem Kostenfaktor. Eine aussagekräftige, umfangreiche Stellenanzeige kann rasch ein kleines Vermögen kosten.

Spart man hier, kann der gewünschte Erfolg ausbleiben. Weiter ist die im Vergleich z. B. zu einer Schaltung via Agentur für Arbeit kurze Anzeigedauer problematisch. Die geeigneten BewerberInnen müssen zum Zeitpunkt der Schaltung der Anzeige genau dieses Printmedium lesen. Die Gefahr, qualifizierte, besonders geeignete Fachkräfte, nicht zu erreichen, ist vergleichsweise hoch.

### *3.2.3 Interne Mitarbeitergewinnung*

Die Besetzung offener Stellen in einem Unternehmen durch innerbetriebliche Versetzung i. d. R. mit Vertragsänderung wird als interne Mitarbeitergewinnung bezeichnet (vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 162). Eine weitere Methode der internen Stellenbesetzung ergibt sich aus dem Modell der dualen Ausbildung oder des dualen Studiums, auf welches an späterer Stelle unter den alternativen Methoden der Mitarbeitergewinnung noch genauer eingegangen wird.

Im klassischen Sinne bedeutet interne Rekrutierung das innerbetriebliche Ausschreiben einer vakanten Stelle. So ein Betriebsrat in einem Unternehmen vorhanden ist, kann dieser nach § 93 Betriebsverfassungsgesetz die interne Stellenausschreibung verlangen. Davon ausgenommen sind jedoch nach § 5 Betriebsverfassungsgesetz Positionen leitender Angestellter (vgl. Holtbrügge 2013, S. 108). Wichtig ist hier allerdings, dass einer internen Bewerbung kein Vorrang vor einer externen eingeräumt werden muss.

Eine interne Stellenausschreibung wird meist über Aushänge in den verschiedenen Abteilungen oder Einrichtungen eines Unternehmens bekannt gegeben. Weiter können Ausschreibungen über das Intranet, eine Mitarbeiterzeitung oder ggf. auch durch direktes Anschreiben verschiedener Arbeitsgruppen erfolgen.

Wie bereits vorstehend erwähnt stellt die Vergabe von Positionen durch interne Besetzung eine enorme Zeit- und Kostenersparnis dar. Ein aufwendiges Bewerbungsverfahren entfällt in der Regel. Ebenso kann durch bereits vorhandenes Wissen an Einarbeitungszeit gespart werden. Der Mitarbeiter, welcher sich auf die vakante Stelle bewirbt, ist dem Unternehmen bereits bekannt und kann entsprechend gut eingeschätzt werden. Weiter stellt die Vergabe nach intern eine Möglichkeit dar, die Motivation eines Mitarbeiters zu steigern und ihn längerfristig zu binden (vgl. ebenda 2013, S. 108). Unternehmensspezifisches Wissen wird so ebenfalls im Unternehmen gehalten, bereits vorhandene Qualifikationen gehen nicht verloren. Gerade in der Arbeit der stationären Jugendhilfe ist eine Bindung von MitarbeiterInnen wichtig, um eine gleichbleibende Qualität zu gewährleisten. Ein

weiterer, nicht irrelevanter Vorteil aus Sicht eines Arbeitgebers ist, dass Lohn- und Gehaltsvorstellungen interner BewerberInnen häufig niedriger ausfallen als die externer (vgl. Hölzle 2006, S. 137). In diesem Punkt kann durch eine interne Stellenbesetzung ebenfalls im finanziellen Bereich gespart werden.

Jedoch sollten auch die Nachteile nicht außer Acht gelassen werden. Neben der bereits benannten Gefahr nachlassender Leistungsbereitschaft sowie möglicher Förderung von „Betriebsblindheit“, können zudem höhere Fortbildungskosten entstehen, wenn ein Mitarbeiter für die neue Position weitergehend qualifiziert werden muss. Viel entscheidender ist jedoch der Punkt, dass möglicherweise Neider und somit Spannungsfelder in einem zuvor gut funktionierendem Team entstehen könnten, wenn eines der Teammitglieder durch interne Ausschreibung die offene Stelle der Teamleitung besetzt (vgl. Hölzle 2006, S. 139). In einem solchen Fall muss der Positionswechsel vorab gut vorbereitet und transparent kommuniziert werden, um Frustrationen anderer MitarbeiterInnen so gering wie möglich zu halten.

### 3.3 Alternative Methoden der Mitarbeitergewinnung

Neben den klassischen Methoden der Mitarbeitergewinnung gibt es wie angekündigt noch einige Möglichkeiten, auf alternativen Wegen Personal zu werben. Die nachfolgenden alternativen Methoden der Mitarbeitergewinnung erlangen in den letzten Jahren auch in Deutschland immer größere Bedeutung und sollten so vor allem auch in das Repertoire von Arbeitgebern im Bereich der stationären Jugendhilfe Einzug erhalten. Unternehmen in der Sozialen Arbeit scheinen bislang bei der Rekrutierung von MitarbeiterInnen noch eher klassisch zu agieren.

#### 3.3.1 *Campus Recruiting*

Die Mitarbeiterwerbung an Universitäten und anderen Hochschulen, als sogenanntes Hochschulmarketing oder auch Campus-Recruiting bezeichnet, ist in den USA seit vielen Jahren gängige Praxis und erhält nun auch in Deutschland immer mehr Einzug. Dabei ist eine der geläufigeren Methoden die Präsenz von Unternehmenszugehörigen an diversen Hochschulen und Universitäten. Durch das Halten von Vorträgen oder gar die Übernahme von ganzen Seminaren sowie die Unterstützung von StudentInnen bei wissenschaftlichen

Arbeiten können Arbeitgeber gezielt auf ihre Unternehmen aufmerksam machen und frühzeitig Nachwuchsfachkräfte ansprechen. Weiter kann durch das regelmäßige Anbieten von Praktikumsplätzen sowie die Bereitstellung von Nebenjobmöglichkeiten für studentische Hilfskräfte ein Unternehmen in den Fokus von zukünftigen Arbeitssuchenden gerückt werden (vgl. Abs. Holtbrügge 2013, S. 111). Damit bietet sich Hochschulmarketing vor allem auch für den sozialwirtschaftlichen Bereich an, da gerade StudentInnen der Sozialen Arbeit / Sozialpädagogik sowie angehende ErzieherInnen im Rahmen ihrer Ausbildung Pflichtpraktika absolvieren müssen.

Die Vorteile dieser Methode der Mitarbeiterwerbung gelten für ein Unternehmen sowie für zukünftige Fachkräfte und MitarbeiterInnen gleichermaßen. Beide Parteien können sich unverbindlich noch während des Ausbildungs- und Lernprozesses kennenlernen und z. B. eine Praktikumssequenz gleichzeitig als eine Art inoffizielle Probezeit laufen lassen (vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 168). Den PraktikantInnen wird so die Möglichkeit gegeben, sich ihren möglicherweise zukünftigen Arbeitsplatz genauestens anzusehen und festzustellen, ob der Bereich, der Arbeitgeber, die Unternehmenskultur sowie das Team für sie auch zukünftig im Arbeitsleben passend wären. Dem Unternehmen auf der anderen Seite wird so die gleiche Chance des ersten „Ausprobierens“ einer potentiellen Fachkraft geboten. Kurz zusammengefasst, das Risiko einer möglichen Fehlentscheidung bei der Jobsuche oder bei der Suche nach einer neuen Fachkraft kann sich so auf ein Minimum herunter-schrauben.

Als nachteilig ist beim Campus Recruiting sicher der finanzielle und personelle Aufwand für ein Unternehmen zu sehen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 111). PraktikantInnen müssen besonders betreut, Fachkräfte für Vorträge und das Halten von Seminaren an Hochschulen freigestellt werden. Zudem fällt auch vor der Einstellung von PraktikantInnen der Zeitaufwand für ein gesamtes Bewerbungsverfahren an.

Die Fehlbesetzung einer vakanten Stelle ist jedoch ebenfalls kostenintensiv und eine umfangreiche Einarbeitung völlig neuer MitarbeiterInnen bindet ebenfalls bereits vorhandene Fachkräfte. Mit der Einstellung bzw. der Übernahme ehemaliger PraktikantInnen in eine feste Beschäftigung kann eine Einarbeitung jedoch unter Umständen kürzer ausfallen und so den vorangegangenen Aufwand egalisieren.

### 3.3.2 *Electronic Recruiting*

Die Personalwerbung via Internet über z. B. Online-Jobbörsen, eine Personalhomepage oder soziale Netzwerke wie Facebook, XING, LinkedIn usw. wird Electronic Recruiting genannt. Seit Mitte der 90er Jahre wächst deren Bedeutung stetig und hat in den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 112).

So legen Statistiken, hier eine Zusammenarbeit der Online-Jobbörse Monster.de und Prof. Dr. Tim Weitzel u. a., unter Durchführung einer Befragung von 1000 großen, deutschen Unternehmen, dar, dass etwa 71 % aller tatsächlichen Einstellungen auf Stellenanzeigen im Internet beruhen (vgl. Weitzel u. a. 2011). An vorderster Front und somit am Interessantesten für Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterwerbung liegt dabei die Personalhomepage, auf welche im Verlauf der vorliegenden Arbeit noch eingegangen wird, gefolgt von diversen Online-Jobbörsen. Bei den sozialen Netzwerken scheint XING für die Personalwerbung am Effizientesten (vgl. Holtbrügge 2013, S. 116).

Vor allem Online-Jobbörsen sind aktuell weit verbreitet. Die Nutzung ist für das suchende Unternehmen sowie für Arbeitssuchende schnell und komfortable. Aufgrund der Suchfunktion sind ausgeschriebene Stellen nach dem eigenen Profil und Wünschen rasch gefunden. Die Suche ist zeitsparend und effektiv. Auf Seiten der Unternehmen bieten Online-Jobbörsen vor allem durch die unkomplizierte Schaltung der Anzeige zum gewünschten Zeitpunkt sowie durch ebenso schnelles Entfernen einer Anzeige ein hohes Maß an Flexibilität und Komfort. Zudem ist das Schalten einer Anzeige online im Vergleich zu den Print-Medien oftmals sehr viel kostengünstiger (vgl. Abs. ebenda 2013, S. 114).

Für Unternehmen der Sozialwirtschaft bieten die Online-Jobbörsen der großen Wohlfahrtsverbände, wie z. B. der Arbeiterwohlfahrt oder dem Paritätischen Wohlfahrtsverband, eine gute Möglichkeit, geeignetes Personal zu werben. Dabei sollte die Anzeige selbstverständlich bei dem Wohlfahrtsverband geschaltet werden, bei welchem sich das suchende Unternehmen selbst auch verortet.

Weiter besteht die Möglichkeit der Personalwerbung über soziale Netzwerke. So bestehen Netzwerke wie XING oder LinkedIn vorrangig zu dem Zweck, berufliche Kontakte herzustellen, sich zu vernetzen, und so auf interessante Jobangebote zu stoßen oder eben auf interessante, potentielle neue ArbeitnehmerInnen aufmerksam zu werden (vgl. Heider-Winter 2013, S. 197).

Facebook dahingegen bietet einem Unternehmen zum einen die Möglichkeit, eine zur eigenen Firmenhomepage zusätzlich vorhandene Webpräsenz zu erstellen und darüber Personal zu werben. Zum anderen kann in speziellen Gruppen oder auch Foren, wie z. B. einem Forum für SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen, zusätzlich auf vakante Stellen im Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Häufig geschieht diese Form des Aufmerksamkeits Erregens allerdings von Seiten bereits im Unternehmen angestellter Fachkräfte und nicht direkt auf Veranlassung des Arbeitgebers selbst. So kann ein Unternehmen leicht die Kontrolle darüber verlieren, was die eigenen MitarbeiterInnen dort online stellen und über die Arbeit sowie Arbeitsweise preisgeben (vgl. Holtbrügge 2013, S. 115).

Der größte Nachteil des Electronic Recruiting ist gleichzeitig sein größter Vorteil: die Schnellebigkeit.

Die Geschwindigkeit, die Flexibilität und der niederschwellige Zugriff zu jeder Zeit, von überall begünstigt vermehrt die Ansprache von Personen, welche aufgrund eigener Flexibilität schneller bereit sind, ihren Arbeitsplatz zu wechseln (vgl. ebenda 2013, S. 115). Bei Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber ist so rasch via Internet nach einer Alternative gesucht und gefunden. Durch die immer häufigere Möglichkeit, sich direkt online über ein Bewerbungsportal oder via Email bewerben zu können, wird Arbeitssuchenden eine rasche, unkomplizierte Bewerbung mit wenig Aufwand leicht gemacht. Dies vor allem dann, wenn viele Ausschreibungen zu einer bestimmten Qualifikation bestehen, wie es derzeit im Bereich der ErzieherInnen und SozialpädagogInnen der Fall ist.

Gleichzeitig scheinen Bewerbungen via Internet wohl vor allem auch aufgrund der Schnelligkeit und der geringen Mühe bei BewerberInnen als weniger verbindlich angesehen zu werden (vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 170). Dies sollte bei der Schaltung von Personalwerbung online zusätzlich beachtet werden. Im folgenden Bewerbungsverfahren sollte das Motiv der Bewerbung sowie die Aktualität gründlich abgeklopft werden.

### *3.3.3 Berufsbegleitende Ausbildung / Duales Studium*

Eine weitere Methode der Akquirierung von Nachwuchsfachkräften für Unternehmen im sozialwirtschaftlichen Bereich ist das Anbieten von Praxisplätzen für eine berufsbegleitende Ausbildung zur staatlich anerkannten ErzieherIn oder für ein duales Studium im Bereich Soziale Arbeit / Sozialpädagogik. Diese Praxisstellen können extern ausgeschrieben



werden, indem sich der Träger bei den verschiedenen Fachschulen oder auch Fachhochschulen als Praxisort anerkennen lässt oder entsprechende Stellenanzeigen aufgibt.

Die betriebliche Erstausbildung ist zudem ein Teil der internen Personalwerbung. Sie bietet eine Möglichkeit der individuellen Laufbahnplanung und somit der Förderung und Bindung bereits vorhandenen Personals. Die Besetzung von internen Stellen kann so auch durch das Führen von Nachwuchskarteien vorbereitet werden. Eine Nachwuchskartei bietet ambitionierten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich durch Bekanntmachung in der Personalabteilung für bestimmte Positionen vormerken zu lassen. Ist z. B. eine Stelle mit der geforderten Qualifikation des Studienabschlusses Soziale Arbeit zukünftig zu besetzen, kann auf diese Nachwuchskartei zurückgegriffen werden. So kann bspw. eine ErzieherIn in ihrem Wunsch gefördert werden, ein Studium der Sozialen Arbeit ihrem bereits vorhandenen Ausbildungsabschluss hinzuzufügen. Die betriebliche (Erst-)ausbildung stellt somit eine wertvolle Möglichkeit der Mitarbeiterbindung und des Haltens von qualifizierten, eingearbeiteten Fachkräften im Unternehmen dar (vgl. Abs. Klimecki; Gmür 2005, S. 164).

Im Bereich der Sozialen Arbeit hat die Möglichkeit, den Beruf der staatlich anerkannten ErzieherIn in Verbindung von Theorie und Praxis direkt in einer Einrichtung zu erlernen, Einzug erhalten. In der Regel verbinden berufsbegleitende Ausbildungen die Theorie direkt mit der Praxis. Das heißt, dass in einer Arbeitswoche ein bis zwei Tage Schulzeit für den theoretischen Input aufgewandt werden und die restliche Zeit in der jeweiligen, begleitenden Einrichtung mit praktischer Arbeit verbracht wird. Die Ausbildungsdauer beträgt, wie auch bei den Vollzeitausbildungen im Bereich der ErzieherInnenausbildung, drei Jahre. Der Unterschied liegt hier jedoch in dem Punkt, dass eine Fachkraft mit dem Abschluss staatlich anerkannte ErzieherIn nach einer berufsbegleitenden Ausbildung direkt praktische Erfahrung mit sich bringt oder im besten Fall bei der ausbildenden Praxisstelle als voll anrechnungsfähige pädagogische Fachkraft verbleibt. Die Einarbeitungszeit entfällt.

Was vor allem bisher im Bankwesen gängige Praxis ist, ist das Anbieten von dualen Studienplätzen. Ein duales Studium bietet Studieninteressierten die Möglichkeit, ihrem weitergehenden Bildungswunsch nachzugehen und gleichzeitig praktisch in einem Betrieb arbeiten zu können. Nicht nur, dass das theoretisch erlernte Wissen so direkt in die Praxis umgesetzt werden kann, erhalten die Studierenden zudem ein Gehalt für ihre Arbeit, wodurch sie sich oft das Studium erst leisten können.

Auch im Bereich der Sozialen Arbeit werden inzwischen Plätze in dualen Studiengängen angeboten. Ein Beispiel hierfür ist die Berufsakademie Gera, welche ein praxisintegriertes Studium Soziale Arbeit, u. a. mit dem Schwerpunkt Soziale Dienste, aufgebaut hat. Ziel ist

hier, für die Dauer von drei Jahren und somit sechs Semestern im Wechseln von Theorie- und Praxisphasen einen Studienabschluss Bachelor of Arts zu erwerben (vgl. Staatliche Bundesakademie Thüringen 2015). Diese Form des Studiums ist für Studierende wie auch für die begleitenden Praxisstellen gleichermaßen herausfordernd und bereichernd. Es wird ermöglicht, eine potentielle, zukünftige Fachkraft der Sozialen Arbeit / Sozialpädagogik von Beginn ihres Studiums an zu begleiten und gleichzeitig in die Einrichtung zu integrieren. Wie bei einem Praktikum werden direkt alle relevanten Bereiche der jeweiligen Arbeit vermittelt und kennengelernt. Der Studierende wird in das Team integriert, in seiner Ausbildung unterstützt und gefördert und gleichzeitig praktisch für den speziellen Arbeitsbereich angeleitet.

Der Vorteil von berufsbegleitenden Erzieherausbildungen sowie dualen Studiengängen im Bereich der Sozialen Arbeit / Sozialpädagogik liegen hier klar in der Möglichkeit, die jeweiligen Auszubildenden und Studierenden direkt für eine bestimmte Einrichtung und Tätigkeit praktisch anzulernen. Unter Anleitung und in Begleitung bereits vorhandener Fachkräfte erfolgt die Ausbildung und Einarbeitung eines neuen Kollegen gleichzeitig. Für eine Einrichtung im Bereich der stationären Jugendhilfe ist dies auch bereits daher von Vorteil, da das jeweilige Leitbild des Trägers sowie spezielle Arbeitsweisen direkt von dem Auszubildenden übernommen werden. Eine neue Fachkraft wächst in das Arbeitsfeld hinein und lernt den Einrichtungsalltag sowie die jeweiligen pädagogischen Methoden von Beginn an kennen.

Ein weiterer positiver Fakt für einen freien Träger in Berlin ist, dass ein Mitarbeiter in der berufsbegleitenden Ausbildung oder in einem dualen Studium bereits ab dem ersten Tag des Ausbildungs- bzw. Studienbeginns direkt mit mindestens 19 bis maximal 28 Stunden wöchentlich auf den Personalschlüssel anrechenbar ist (vgl. Sen BJW 2014, S. 4).

Vor Einstellung einer angehenden Fachkraft für eine berufsbegleitende Ausbildung oder ein duales Studium sollte sich jedoch der anfallende Arbeitsaufwand bewusst gemacht werden. Die Betreuung von Auszubildenden und Studierenden in der Praxis bindet personelle Ressourcen für Anleitertätigkeiten und die zusätzliche Einarbeitung. Weiter fallen theoretische Hausarbeiten, Studienarbeiten oder auch Projektarbeiten an, die vor allem im Bereich eines dualen Studiums durch die anleitende Fachkraft betreut, korrigiert, mit einem Benotungsvorschlag versehen oder gänzlich benotet werden müssen. Hier fallen viele Zeitstunden an Betreuungsarbeit zusätzlich zu der alltäglichen Praxisarbeit an. Daraus folgt, dass vor Beschäftigung von berufsbegleitenden Auszubildenden oder dual Studierenden das pädagogische Team einer Einrichtung befragt werden muss. Wenn das

vorhandene Team einen Auszubildenden nicht unterstützen, begleiten und anleiten möchte, kann keine Praxisstelle angeboten werden.

#### *3.3.4 Private Arbeitsvermittlung*

Die genannten Methoden sind immer eine gute Möglichkeit, neue Fachkräfte für ein Unternehmen zu gewinnen, so ausreichend Zeit für ein umfangreiches Bewerbungsverfahren zur Verfügung steht.

Man stelle sich nun jedoch vor, dass ein mittelgroßer freier Träger der Jugendhilfe in Berlin, welcher bereits ca. 100 MitarbeiterInnen in verschiedenen Einrichtungen beschäftigt, aufgrund der derzeitigen, bereits mehrfach erwähnten, knappen Lage an Jugendhilfeplätzen, rasch expandieren möchte, um dem Notstand an Jugendhilfeplätzen im stationären Bereich Abhilfe zu schaffen. Dabei soll keine kleine Jugendwohngruppe mit sechs Plätzen und entsprechend übersichtlichem Personalbedarf eröffnet werden, sondern ein Kinder- und Jugendwohnheim mit 24-Stunden-Betreuung und Unterbringungsmöglichkeit für 40 Kinder und Jugendliche. Die Immobilienlage - gerade in Berlin - ist derzeit für ein solches Vorhaben kritisch. Verhandlungen scheitern häufig in den letzten Zügen an den Kosten der Immobilie, den Nebenkosten oder sonstigen Umständen. Es können somit nicht sehr lange im Voraus Fachkräfte angeworben und in den vorhandenen Einrichtungen eingearbeitet werden, da das Projekt womöglich nur sehr verzögert an den Start gehen, die Personalkosten unübersichtlich werden würden und der Aufwand womöglich gänzlich ins Leere läuft. So jedoch relativ unerwartet ein Objekt in Frage kommt und auch die Mietverhandlungen etc. sehr schnell positiv verlaufen, kann ein Träger an den Punkt kommen, innerhalb von wenigen Wochen um die 30 Fachkräfte der verschiedensten Qualifikationen für sich gewinnen zu müssen. Falls in dem Unternehmen keine extra Personalstelle mit ausreichend MitarbeiterInnen allein für die Akquise von Personal zur Verfügung steht, kann dies einen zeitlichen Aufwand darstellen, den Führungskräfte und Personaler allein kaum bewältigen werden können.

Das Hinzuziehen eines externen Personaldienstleisters, einer privaten Personalvermittlungsfirma, kann dann aus verschiedensten Gründen auch für einen freien Träger der Jugendhilfe, ein Unternehmen jenseits der freien Wirtschaft, interessant werden. Die von extern hinzugezogene Personalvermittlung informiert sich im Vorhinein über die benötigten Qualifikationen sowie die gewünschten Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich für die Besetzung der offenen Stellen vorgestellt werden, und schaltet Stellenanzeigen. Meist

greift der Dienstleister zudem auf eine bereits vorhandene Kartei von BewerberInnen verschiedenster Qualifikationen zurück. Auf dieser Grundlage wird eine Vorauswahl an geeigneten Fachkräften getroffen. Für die Personalstelle des Trägers oder die Führungskräfte entfallen somit das mühsame Sichten von Bewerbungsunterlagen, die erste Vorauswahl und das informierende sowie informative Vorstellungsgespräch. Eine Fachkraft, welche von dem Personaldienstleister empfohlen wird, könnte so direkt am Einsatzort oder einer äquivalenten Einrichtung des Trägers hospitieren. Die Leitungskräfte führen im Anschluss z. B. lediglich noch ein kurzes Kennenlerngespräch und sparen viel Zeit. Des Weiteren erleben Leitung und Team den Bewerber durch den das persönliche Bewerbungsverfahren mit dem Träger ersetzenden Hospitationstag direkt in der praktischen Arbeit.

Auch für die BewerberInnen kann eine solche Vorauswahl vorteilhaft sein. Bereits bei dem Gespräch in der Personaldienstleistungsfirma kann entschieden werden, ob die vakante Stelle, auf welche sich beworben wurde, tatsächlich weiterhin in Frage kommt und interessant bleibt. Wenn dies von den Vorabinformationen durch das Bewerbungsgespräch aus der Fall ist, kann direkt das Arbeitsfeld und somit auch potentielle KollegInnen des Teams kennengelernt werden.

Bei der Inanspruchnahme eines Personaldienstleistungsunternehmens hat der Kunde meist folgende zwei Möglichkeiten. Zum einen die Überlassung von Personal in Form einer Ausleihe und zum anderen eine Personalvermittlung. Bei der Personalüberlassung handelt es sich streng genommen um Leih- oder auch Zeitarbeiter, welche bei der Personaldienstleistungsfirma angestellt sind bzw. für den jeweiligen Job extra angestellt werden. Der Kunde, also der freie Träger, zahlt die Arbeitskraft pro Stunde und hat darüber hinaus keine weiteren Verpflichtungen wie z. B. hinsichtlich Gehaltszahlung bei Urlaub oder Krankheit (vgl. Hölzle 2006, S. 142). Diese Form des Personalleasings ist jedoch aufgrund der ebenfalls zu entrichtenden Umsatzsteuer sowie des Gewinninteresses der Personalvermittlungsfirma recht kostenintensiv. Daher ist es vorrangig geeignet, um kurzfristig entstandene Personallücken zu decken. Weiter besteht hier häufig die Kritik, dass die verleihende Firma ihre Angestellten nicht angemessen entlohnt (vgl. Holdenrieder 2013, S. 138).

Bei der Personalvermittlung wird ein vorab ausgehandelter Betrag für die positive Vermittlung einer Fachkraft bezahlt. Die Personalvermittlung ist im Grunde so ähnlich wie der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit nur mit dem Unterschied, dass der Kunde für die Vermittlung zahlen muss. Der Service an sich ist hier jedoch auch umfangreicher und schließt wie erwähnt ein ausführliches Bewerbungsgespräch bereits mit ein. Zudem wird

meist noch eine Sicherheit gegeben, d. h. geleistete Zahlungen zurückerstattet, so eine neu gewonnene Fachkraft das Unternehmen während einer vorab vereinbarten Zeit, z. B. der Probezeit, wieder verlässt bzw. verlassen muss. Aufgrund der hohen Kosten eines solchen Verfahrens wird diese Dienstleistung häufig nur bei der Besetzung von höher qualifizierten Führungspositionen in Anspruch genommen oder bei der Vergabe von Stellen angewendet, die eine erhöhte Diskretion erfordern (vgl. Holtbrügge 2013, S. 112).

### 3.4 Personalauswahl

Die diversen Methoden der Personalwerbung haben Früchte getragen und es liegt durch die Schaltung von Stellenanzeigen u. a. in Printmedien oder auch auf Online Stellenbörsen eine Vielzahl an Bewerbungen potentieller neuer MitarbeiterInnen vor. Diese müssen nun entsprechend gesichtet, sortiert und gewertet werden. Die Personalauswahl stellt somit als zweite Aufgabe der Mitarbeitergewinnung einen grundlegenden Bereich des Personalmanagements dar.

Zur Wertung von Bewerbungen und BewerberInnen müssen vorab für das jeweilige Unternehmen, die jeweilige Einrichtung des Trägers, Entscheidungskriterien und Standards erarbeitet werden, anhand derer die für die ausgeschriebene Stelle geeigneten Fachkräfte herausgefiltert werden können (vgl. Hölzle 2006, S. 50). An die getroffene Vorauswahl schließt sich das differenzierte, im besten Fall ebenfalls standardisierte und objektive Auswahlverfahren, bei welchem auf verschiedenste Methoden wie z. B. ein konventionelles Einstellungsgespräch, ein anforderungsbezogenes, strukturiertes Interview, Persönlichkeitstests etc. zurückgegriffen werden kann (vgl. ebenda 2006, S. 51). Die Personalauswahl sollte stets mindestens im Vier-Augen-Prinzip erfolgen, da so die Gefahr, dass subjektive Befindlichkeiten und somit Einschätzungsfehler bei der Bewerberauswahl entstehen, geringer ist (vgl. Holdenrieder 2013, S. 141).

Bei der Personalauswahl ist zudem zwingend zu beachten, dass der Betriebsrat, so in dem Unternehmen vorhanden, entsprechend seiner Rechte vor Einstellung eines neuen Mitarbeiters hinzugezogen wird und seine Zustimmung erteilt (vgl. § 99 BetrVG).

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Möglichkeiten der einfachen Bewerbungssichtung sowie des weitergehenden Bewerbungsverfahrens unter Durchführung von persönlichen Gesprächen gegeben. Als Beispiel eines tiefergehenden Bewerbungsverfahrens

rens z. B. bei der Suche nach Führungskräften, wird die Methodik des Assessment Centers aufgeführt.

### *3.4.1 Bewerbungssichtung*

Ziel des Personalauswahlverfahrens ist es, Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen, deren Potenzial und deren bereits vorhandene Fähigkeiten sich mit den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle decken. Eine Voraussage, ob dies der Fall sein könnte, ist nur möglich, wenn die Bewerbungsunterlagen des jeweiligen Kandidaten eingehend geprüft und das weiterführende Bewerbungsverfahren sorgfältig durchgeführt wird.

Bestandteile ausführlicher Bewerbungsunterlagen sind in der Regel das Bewerbungsanschreiben, der Lebenslauf mit Lichtbild sowie Arbeitszeugnisse, Zeugnisse von Ausbildungsabschlüssen und sonstige Referenzen. Weiter können Motivationsschreiben und Fortbildungsnachweise beigelegt werden.

Über das Bewerbungsanschreiben kann bei der Sichtung der Unterlagen ein erstes Urteil über die Motivation des Bewerbers gefällt werden. Die Analyse des Lebenslaufes gibt Auskunft über den beruflichen Werdegang, zeigt Lücken und Überbrückungszeiten, Positionswechsel sowie Dauer von vorherigen Anstellungsverhältnissen auf (vgl. Hölzle 2006, S. 50). Das häufig beigelegte Lichtbild vermittelt einen ersten Eindruck über die Person des Bewerbers.

Schul- und Arbeitszeugnisse stützen die Bewerbung und können das Urteil über den Bewerber ins Positive sowie auch ins Negative wandeln. Schulnoten können Ausdruck von Fleiß oder Intelligenz sein. Fehlzeiten können einen Eindruck über die Leistungsfähigkeit eines Menschen vermitteln. Arbeitszeugnisse dahingehend sind stets von dem Aussteller positiv zu formulieren. Es ist jedoch allseits bekannt, dass gewisse Zeugnis-Codes eingebaut werden, um dennoch eine Note für die geleistete Arbeit vergeben zu können. Brisant ist hier, dass sich nicht unbedingt jeder Verfasser eines Arbeitszeugnisses mit den gängigen Codes und Formulierungen auseinandersetzt. Die Gefahr, dass Beurteilungen anders verstanden werden, als sie gemeint waren, ist daher gegeben (vgl. Holtbrügge 2013, S. 120). Im Zweifel sollte man einen Bewerber, so man sich trotz einiger Unstimmigkeiten in den vorliegenden Arbeitszeugnissen für eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch entscheidet, auf das Aufgefallene offen ansprechen.

In der Regel wird meist bereits nach den formalen Anforderungen einer Bewerbung aussortiert. So kann es unter Umständen vorkommen, dass Unterlagen, welche nicht korrekt, vollständig und ordentlich eingereicht wurden, direkt unbeachtet zur Seite gelegt werden. Die Erstellung von Bewerbungsunterlagen soll demnach bestimmte formale Kriterien erfüllen, welche meist bereits in der schulischen Ausbildung gelehrt werden. Es sollte jedoch bei der Sichtung der Unterlagen stets beachtet werden, dass die Erstellung einer aussagekräftigen und formal korrekten Bewerbung an Dritte abgegeben worden sein kann, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen (vgl. Ridder 2013, S. 103).

Selbstverständlich sollte ein Bewerber bei der Erstellung seiner Unterlagen eine gewisse Sorgfalt und ggf. Originalität vorweisen, um bei der Vorauswahl aus der Masse herauszustechen und aufzufallen. ErzieherInnen können ihrer Bewerbung z. B. eine Bastelarbeit oder ein Bild beilegen, insoweit es um eine Stelle in der Kleinkindbetreuung oder im Kita-Bereich handelt. Eine weitere Möglichkeit aufzufallen und für sich zu werben ist, seine eigene pädagogische Haltung und die damit verbundene Motivation, z. B. in Form eines Motivationsschreibens, in die Bewerbung mit aufzunehmen oder direkt auf das Deckblatt der Bewerbung in Form eines Zitates zu schreiben. Gerade in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im stationären Jugendhilfebereich kommt es auf die Persönlichkeit und den Charakter der Fachkräfte entscheidender an, als auf ihre Fähigkeit, eine Bewerbung unter Berücksichtigung aller formaler Kriterien fehlerfrei zu erstellen. Umso bedeutender erscheinen an der Stelle der Personalauswahl das persönliche Gespräch und der Kontakt mit dem Bewerber.

In jedem Fall sollte jedoch eine Bewerbung, welche nicht in die engere Auswahl gekommen ist, abgeschrieben werden. Das bedeutet, dass die Unterlagen gemeinsam mit einem kurzen, freundlichen Anschreiben an den Bewerber zurückgesandt werden. So eine Emailadresse in der Bewerbung aufgeführt war, kann dies auch elektronisch erfolgen. Wichtig ist, dass die BewerberInnen eine Rückmeldung über den Stand ihrer Bewerbung erhalten. Ein Unternehmen bleibt so als rücksichtsvoller Arbeitgeber in Erinnerung und wird möglicherweise bei folgenden Bewerbungen erneut berücksichtigt oder im Bekanntenkreis trotz Ablehnung empfohlen werden.

Ebenfalls ist eine kurze Rückmeldung an die BewerberInnen angebracht, wenn ein Bewerbungsverfahren längere Zeit in Anspruch nimmt und eine Entscheidung noch aussteht.

### 3.4.2 *Das Vorstellungsgespräch*

Nach der Sichtung und erfolgter Vorauswahl der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, erfolgt die persönliche Einladung einiger, für die ausgeschriebene Stelle potenziell geeigneter, BewerberInnen. Bei der Durchführung der sogenannten Vorstellungs- oder auch Bewerbungsgespräche gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Die Form des strukturierten Interviews gibt einen klar geregelten Fragenkatalog vor, welcher bei allen BewerberInnen in den Gesprächen gleichermaßen durchgeführt wird. Es werden in dieser Form des Vorstellungsgesprächs standardisierte Beispielsituationen vorgegeben, auf welche der Bewerber adäquat eingehen soll. Dies erfordert wiederum, dass vorab die bestmögliche Lösung des dargestellten Problems unter den durchführenden Führungskräften abgesprochen und festgelegt wurde. Dieses Verfahren erhöht die Vergleichbarkeit der KandidatInnen, erlaubt jedoch auch wenig Möglichkeiten, auf die individuellen Persönlichkeiten einzugehen. Das freie Interview oder auch offene Bewerbungsgespräch wird wie der Name bereits sagt frei und ohne Vorgaben geführt. Der Gesprächsverlauf und die Fragen sind vorab nicht definiert. Das halbstrukturierte Interview verbindet die beiden möglichen Formen und enthält Fragevorgaben sowie Raum für einen freien Gesprächsverlauf gleichermaßen (vgl. Abs. Holtbrügge 2013, S. 123).

Das Vorstellungsgespräch oder auch Interview im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens stellt meist den ersten persönlichen Kontakt zwischen Arbeitgeber, vertreten durch Führungskräfte oder sonstige MitarbeiterInnen, und dem potenziellen neuen Arbeitnehmer dar. Es findet der erste Aufbau von Kontakt und Sympathie statt.

Die Variante des offenen Bewerbungsgesprächs ist womöglich vor allem im Bereich der Sozialen Arbeit die gängigste Form des ersten Kontaktgesprächs und hat einen informativen Charakter für den Bewerber. Der Aufbau der Organisation des freien Trägers, die Anforderungen an die Fachkräfte, Tätigkeitsmerkmale und Besonderheiten der Arbeit werden geklärt. Es wird durch persönliches Vorstellen des Trägers und der Einrichtung nochmals aktiv um die Fachkraft geworben. Auf Nachfragen kann direkt eingegangen werden. Weiter besteht die Möglichkeit, über die Reaktion des Bewerbers auf die erteilten Informationen, Interesse und Motivation zu erkennen. Es kann individuell auf den Gesprächspartner eingegangen werden und durch die eigenen Schilderungen Informationen über den Bewerber eingeholt werden. Ein ausfragender Interviewcharakter entsteht nicht. Zudem werden im Zuge eines solchen Gesprächs gegenseitige Erwartungen an die jeweils andere Seite aufgezeigt und geklärt. Weiter können direkt Basisinformationen zu der



ausgeschriebenen Stelle, wie z. B. über die Höhe des Gehaltes, des Urlaubsanspruches und die jeweiligen Arbeitszeiten gegeben werden.

Obwohl das offene Bewerbungsgespräch womöglich in der Praxis häufiger angewandt wird, hat ein anforderungsbezogenes, strukturiertes Interview mehr Aussagekraft hinsichtlich einer möglichen positiven Entwicklung des Bewerbers im Unternehmen (vgl. Hölzle 2006, S. 51). Es erhöht die Vergleichbarkeit der BewerberInnen und hält das Gespräch aufgrund der strengen Struktur objektiv und so unpersönlicher. Letzteres kann jedoch gerade im Bereich der stationären Jugendhilfe ein ausschlaggebender Punkt dafür sein, auf diese Form zu verzichten. Wie vorstehend mehrfach erläutert, arbeiten Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe an erster Stelle mit ihrer eigenen Persönlichkeit, ihrem Auftreten und ihrer Empathiefähigkeit. Hält man nun das Bewerbungsgespräch, in welchem geklärt werden soll, ob eine Fachkraft in das bestehende pädagogische Team passt und sich für die Arbeit mit den zu betreuenden Kindern und Jugendlichen eignet, hauptsächlich fragend und anhand eines Rahmens vorgegeben, kann die ungezwungene, tatsächliche Persönlichkeit eines Bewerbers kaum in Erscheinung treten.

Bei jeglicher Form von Vorstellungsgespräch sollten jedoch besonders die sogenannten offenbarungspflichtigen Fragen sowie das Lügerecht berücksichtigt werden. So gilt bspw. die Frage nach dem Bestehen einer Schwangerschaft als unzulässig. Dies ist Bewerberinnen häufig bekannt. Sie müssen auf diese Frage, wenn es sich um eine unbestimmte Stelle handelt, nicht wahrheitsgemäß antworten. Die Frage nach der Konfessionszugehörigkeit ist ebenfalls vor allem im Bereich der Sozialen Arbeit differenziert zu sehen. Sie gehört im Allgemeinen zu den zulässigen Fragen, welche wahrheitsgemäße Antworten erfordern, so ein Träger einer bestimmten Konfession zugehörig ist. Dies ist bei einigen großen Wohlfahrtsverbänden, z. B. dem Deutschen Caritasverband oder der Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, bei der Besetzung bestimmter Stellen der Fall. Falls sich nach Einstellung eines Mitarbeiters herausstellt, dass er im Zuge des Bewerbungsgesprächs seiner Offenbarungspflicht nicht nachgekommen ist oder falsche Angaben gemacht hat, kann der Arbeitgeber den Arbeitsvertrag nach § 123 BGB wegen arglistiger Täuschung anfechten (vgl. Abs. Holtbrügge 2013, S. 124 f.).

Im Rahmen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen in der stationären Jugendhilfe bietet sich zudem an, die BewohnerInnen, bspw. einer familienanalogen Wohngruppe, im fortgeschrittenen Bewerbungsverfahren hinzuzuziehen und deren Meinung bei der endgültigen Auswahl der neuen BetreuerIn zu berücksichtigen. Kinder und Jugendliche haben ein Recht auf Partizipation. Dieses Partizipationsrecht in Bezug auf das eigene Hilfeplanverfahren im Rahmen der öffentlichen Jugendhilfe sowie der freien Jugendhilfe an sich ist

gesetzlich in § 8 Abs. 1, § 9 Nr. 2 sowie § 11 Abs. 1 SGB VIII festgehalten und ebenfalls im Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe vorgeschrieben. Eine Partizipation in diesem Bereich, kommt auch dem bindungstheoretischen Ansatz entgegen. Die Kinder und Jugendlichen könnten nach vorheriger Aufklärung über den Sinn und Zweck im Rahmen eines Hospitationstages eine potentielle neue Betreuungskraft kennenlernen und ihre Meinung dem Betreuungsteam und der Einrichtungsleitung mitteilen. Dies sollte jedoch erst erfolgen, wenn Einrichtungsleitung und die bereits bestehenden Teammitglieder eine Vorauswahl getroffen haben. Auch ist ein solches Verfahren nicht anzuraten, wenn die Aufenthaltsdauer der Kinder und Jugendlichen in der stationären Jugendhilfeeinrichtung gering ist. In Krisen- / Clearingeinrichtungen versteht es sich von selbst, dass die Personalauswahl aufgrund der Kürze der Verweildauer sowie des im Vordergrund stehenden Krisencharakters der Einrichtung nicht gemeinsam mit dem KlientInnen erfolgen kann.

### 3.4.3 *Assessment Center*

Die Methode des Assessment Center bietet die Möglichkeit, eine für eine bestimmte Stellenanforderung geeignete Fachkraft aus der Vielzahl einer ganzen BewerberInnengruppe herauszufiltern. Dieses Vorgehen gilt im Bereich der freien Wirtschaft bei besonders nachgefragten oder herausfordernden Stellenausschreibungen als gängige Praxis. Es wird v. a. zur Personalauswahl von Führungskräften oder potentiellen Führungskräften angewandt (vgl. Hölzle 2006, S. 53).

Die Methodik zur Auswahl eines für die ausgeschriebene Stelle passenden Kandidaten erfolgt bei einem Assessment Center nicht mit einem Bewerber allein sondern wird in Bewerbergruppen veranstaltet. Ziel ist es, die Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten von Fachkräften anhand von Rollenspielen, Diskussionsrunden oder auch Arbeitsproben in der Gruppe der BewerberInnen herauszustellen. Kompromissfähigkeit, Durchsetzungs- und Überzeugungskraft werden in Beobachtungsbögen und Skalen durch MitarbeiterInnen der Personalabteilung, Leitungskräfte und möglicherweise hinzugezogenen Psychologen festgehalten und eingeschätzt (vgl. Abs. ebenda 2006, S. 53).

Dieses Verfahren ist allein von der Ausgestaltung und des Umfangs der Durchführung zeitaufwendig und somit sehr kostenintensiv. Möglicherweise müssen externe PsychologInnen hinzugezogen und Fachkräfte auf Führungspositionen für längere Zeit aus dem Alltagsgeschäft herausgenommen werden. Weiter müssen häufig Personalbera-

tungen oder spezialisierte Unternehmensberatungen mit der Durchführung beauftragt werden, da besondere Kenntnisse und Wissen über die Methodik der Ausgestaltung von Assessment Centern nicht im Unternehmen zu finden sind (vgl. Holdenrieder 2013, S. 140). Es sollte somit stets abgewogen werden, ob derartige Kosten und ein derartiger Aufwand für die Besetzung einer Stelle gerechtfertigt sind oder das gängige Bewerbungsverfahren nicht als ausreichend anzusehen ist.

Vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe scheint dieses Mittel nicht unbedingt passend zu sein. Häufig werden gerade Führungspositionen an Fachkräfte von intern vergeben, damit diese bereits in die gängigen Arbeitsprozesse, das pädagogische Handeln sowie die Zielvereinbarungen der jeweiligen Einrichtung involviert und eingearbeitet sind. Gerade bei größeren Trägern oder auf höheren Leitungs- oder auch Geschäftsführungsebenen kann ein solches Verfahren jedoch nutzbringend und sinnvoll sein, um die BewerberInnenauswahl bestmöglich zu stützen.

## 4. Mitarbeiterbindung

Wurden qualifizierte Fachkräfte für ein Unternehmen gewonnen, beginnen direkt darauf die Bemühungen, die neuen MitarbeiterInnen auch langfristig zu halten. Gleichzeitig darf man die bereits vorhandenen ArbeitnehmerInnen nicht aus dem Blick verlieren. Die damit einhergehenden Bemühungen und Anstrengungen werden auch als Mitarbeiterbindung bezeichnet.

Sowohl aus Sicht eines Unternehmens wie auch von Seiten der dort arbeitenden Personen kann die Thematik der Mitarbeiterbindung als wertvoll und unabdingbar für die gemeinsame Arbeit betrachtet werden.

Wie oben bereits hinsichtlich der Bindungstheorie erläutert, stellen positiv erlebte Bindungen zu anderen Menschen eine große Ressource für ein Individuum dar. Positive Beziehungen und so auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe bieten Schutz und vermitteln Geborgenheit. Im Umkehrschluss bewahren sie vor Einsamkeit und Rückzug. Diese positiven Beziehungen bestehen nicht nur im privaten Familien- oder Freundeskreis. Besonders das Erleben von Bindungen in Arbeitsbeziehungen, stellt einen wichtigen Aspekt hinsichtlich Erfolg oder Misserfolg dar. So kann bereits allein die sichere Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, z. B. auch aufgrund eines unbefristeten Arbeitsvertrages, für einen Mitarbeiter ein Gefühl positiver Bindung auslösen, da er dort regelmäßig sozialen Kontakten nachgehen kann, anerkannt und unterstützt wird (vgl. Felfe 2008, S. 13). I. d. R. sind jedoch gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung notwendig.

Soweit ein Mitarbeiter sich mit den Zielen eines Unternehmens identifizieren kann und sich in seiner Arbeit anerkannt und wertgeschätzt fühlt, ist die Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterbindung geschaffen. Wertschätzung und Anerkennung durch den Arbeitgeber tragen zu einem positiven, stabilen Selbstbild von MitarbeiterInnen bei. Motivation und Engagement folgen nahezu automatisch und wirken sich wiederum befriedigend auf die ArbeitnehmerInnen aus. Negative Aspekte der Arbeit, wie z. B. psychisch stark belastende Situationen mit KlientInnen oder auch den Arbeitsbereich zunächst beeinträchtigende Veränderungsprozesse, werden durch ein positives Bindungsgefühl an den Arbeitgeber in Person der Geschäftsführung oder auch der Führungskraft sowie des Unternehmens als weniger gravierend empfunden (vgl. ebenda 2008, S. 13).

Aus Arbeitgebersicht stellt positive Mitarbeiterbindung einen deutlichen Gewinn dar. Dieser wird nicht nur dadurch garantiert, dass die Angestellten sich durch besonderes, die Qualität der Arbeit hebendes, Engagement auszeichnen, sondern auch durch Loyalität

gegenüber Unternehmensfremden, wie z. B. Klienten, Auftraggebern oder anderen Interessenten. Unternehmenstreue wirkt ebenfalls weiter, wenn z. B. ein Angebot eines anderen Arbeitgebers lockt. Die Fluktuation von MitarbeiterInnen kann durch ein gelebtes Verfahren zur Mitarbeiterbindung minimal gehalten werden (vgl. Felfe 2008, S. 15).

Strategische Personalentwicklung ist u. a. ein besonders wichtiger Aspekt. Diese soll erreichen, dass qualifizierte MitarbeiterInnen im eigenen Unternehmen verbleiben und nicht zur Konkurrenz abwandern. Durch individuelle Förderung der Stärken von MitarbeiterInnen, ggf. auch durch Fort- und Weiterbildung, sowie gleichzeitiger Berücksichtigung von Schwächen, wird auf jeden Mitarbeiter adäquat eingegangen. Die Personaleinsatzung erfolgt so nicht nur zum besten Nutzen des Unternehmens, sondern wird ebenfalls der individuellen Persönlichkeiten der Angestellten sowie deren subjektiven Bedürfnissen gerecht. Aus dieser Wertschätzung des Einzelnen resultiert wiederum ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Abs. Holdenrieder 2013, S. 155 f.).

Im Folgenden wird genauer auf verschiedene Methoden und Möglichkeiten von Mitarbeiterbindung, im Besonderen im Bereich der stationären Jugendhilfe, eingegangen und die notwendigen Grundvoraussetzungen dazu beschrieben.

#### 4.1 Bedeutung von Mitarbeiterbindung im Rahmen der stationären Jugendhilfe

Für MitarbeiterInnen in der stationären Jugendhilfe und somit in Heimeinrichtungen oder ganztagsbetreuten Jugendwohngruppen, stellt, wie oben erläutert, das Wissen um die Bindungstheorie die Basis der Arbeit und somit eine besondere Herausforderung dar. Wie vorstehend ausgeführt, sollte ein großes Augenmerk darauf gelegt werden, negative Bindungserfahrungen der Kinder und Jugendlichen durch positive Erfahrungen aufzuarbeiten.

Eine Heimeinrichtung verfolgt u. a. das Ziel, dass die BewohnerInnen lernen, sich wieder auf Erwachsene einzulassen und sie als Autoritäts- und Vertrauenspersonen wahrzunehmen. Wenn nun durch stetigen Wechsel des Betreuungspersonals den Kindern und Jugendlichen erneut vorgelebt wird, dass Erwachsene keine Beständigkeit in ihrem Dasein und ihren Äußerungen zeigen, kann diese Aufarbeitung der negativen Bindungserfahrungen nicht erfolgen. Der Umkehrschluss stellt eine mögliche negative Veränderung im Ver-

halten der zu Betreuenden dar. Die Jugendlichen reagieren womöglich mit Wut, Aggressivität oder Rückzug.

Durch die in vorstehenden Kapiteln benannten hohen Arbeitsbelastungen und Anforderungen an Fachkräfte in stationären Jugendhilfeeinrichtungen, verlässt unzufriedenes Personal, auf welches durch den Arbeitgeber nicht entsprechend eingegangen wird, auf Dauer den Arbeitsplatz. Ein Teufelskreis entsteht, welcher die Qualität der Arbeit massiv einschränkt. Die offenen Planstellen der verlorenen MitarbeiterInnen müssen durch das noch vorhandene Personal zusätzlich ausgefüllt werden. Die Arbeitsbelastung steigt durch den Mehraufwand sowie die Einarbeitung der nachfolgenden Fachkraft erneut. Die zu betreuenden Kinder und Jugendlichen zeigen womöglich wie erläutert zudem besonders negative Verhaltensweisen und erschweren die Arbeit. Es kommt im schlimmsten Fall zu weiteren Kündigungen. Folglich wird den Kindern und Jugendlichen aufgrund stetiger Mitarbeiterfluktuation die Möglichkeit genommen, sich durch kontinuierliche, pädagogische Hilfe in die Gesellschaft einzufügen und die Jugendhilfe läuft ins Leere.

## 4.2 Einführung neuer MitarbeiterInnen

Der Einführung neuer MitarbeiterInnen und deren Einarbeitung muss vor allem im Rahmen der stationären Jugendhilfe im Hinblick auf die Tatsache, dass zumeist neu eingestellte Fachkräfte in den ersten 12 Monaten ihren Arbeitsplatz wieder aufgeben, eine besondere Bedeutung zugeschrieben werden (vgl. Friedrich 2010, S. 40). Dabei stellt eine mitarbeiterzentrierte, gut strukturierte Einarbeitung den ersten Schritt von Personalentwicklungsmaßnahmen dar, welchem jedoch häufig zu wenig Aufmerksamkeit geboten wird (vgl. Hölzle 2006, S. 175). Eine gelungene Einarbeitung ist jedoch ein wirksames Instrument der Mitarbeiterbindung, da so die anfängliche Motivation einer neuen Fachkraft erhalten und im besten Fall dauerhaft verstärkt werden kann (vgl. ebenda 2006, S. 184).

Der Prozess der Einführung neuer MitarbeiterInnen in ein Unternehmen umfasst drei wesentliche Punkte: Information, fachliche Einarbeitung und Integration (vgl. Holtbrügge 2013, S. 150). Die Informierung über das Unternehmen beinhaltet in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe vor allem die Vermittlung des Leitbildes sowie des pädagogischen Konzeptes. Die fachliche Einarbeitung sollte direkt in dem speziellen Arbeitsbereich erfolgen. Auf Gestaltungsmöglichkeiten der fachlichen Einarbeitung wird an späterer Stelle noch genauer eingegangen. Neue MitarbeiterInnen müssen zudem schnellstmöglich in den Kollegenkreis integriert werden. Eine gute Integration neuer Fachkräfte in das beste-

hende Team ist notwendig, um die Qualität der Arbeit zu erhalten. Weiter muss die Integration in das allgemeine Gruppengefüge in den Heimeinrichtungen oder Wohngruppen schnell erfolgen, damit die Kinder und Jugendlichen die neue Fachkraft ebenfalls zügig als Vertrauens- und Autoritätsperson wahrnehmen können.

Die Dauer der Einführung neuer MitarbeiterInnen sowie deren Integration in das Alltagsgeschehen, inklusive der selbstständigen Übernahme von anfallenden Arbeiten und Verantwortung, sind abhängig von der Qualität der Einarbeitung. Dabei sollte die vordergründige Zielsetzung des Einarbeitungsprozesses die schnellstmögliche Befähigung der neuen Fachkraft zu selbstständigem Arbeiten sowie die Aufklärung über und die Annahme von Normen und Werten des freien Trägers sowie der jeweiligen Einrichtung darstellen (vgl. Hölzle 2006, S. 175).

Wie im Kapitel zur Mitarbeitergewinnung angesprochen, bringen neue Fachkräfte auch stets frischen Wind und erweiterte Kenntnisse in ein Unternehmen ein. Innovative Ideen sowie konstruktive Veränderungsvorschläge aufgrund von Vorerfahrungen können einen Zugewinn für die Arbeit darstellen. Diese Möglichkeiten des Zugewinns kommen vor allem im Einarbeitungsprozess zum Tragen (vgl. ebenda 2006, S. 175). Neue MitarbeiterInnen sollten somit ermutigt werden, ihren Erfahrungsschatz im Hinblick auf die auszuführenden Tätigkeiten zu teilen. Sinnvolle Optimierungsideen sollten auf Umsetzung geprüft werden.

Einer der Hauptgründe für fehlende Motivation sowie Arbeitsunzufriedenheit ist häufig eine fehlende oder unzureichende Einarbeitung. Es kann bei Fachkräften, welche nicht adäquat in ihr Aufgabenfeld eingearbeitet wurden, zu einem Unverständnis gegenüber der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sowie der Unternehmensziele und –werte kommen. Die Bewältigung der übertragenden Aufgaben erfolgt dann ohne Abgleich mit den Erwartungen des Arbeitgebers womöglich ausschließlich auf Grundlage von Vorerfahrungen. Dies führt zwangsläufig zu Desorientierung und Missverständnissen (vgl. ebenda 2006, S.176). Ist eine solche Situation erst einmal gegeben, könnten Möglichkeiten, eine Einarbeitung nachzuholen, bereits aufgrund von Unstimmigkeiten verhärteter Fronten erschwert oder gar ausgeschlossen sein. Das Arbeitsverhältnis wird schlussendlich getrennt.

Leitungskräften kommt im Einarbeitungsprozess eine besondere Bedeutung zu (vgl. ebenda 2006, S. 177). Neue Fachkräfte erhalten ihren ersten Eindruck von einem Arbeitgeber in der stationären Jugendhilfe meist durch die den freien Träger vertretende Leitung einer Einrichtung. Deren Aufgabe ist es mitunter, den Inhalt einer Tätigkeit zu beschreiben. In Bezug auf diese Tätigkeitsbeschreibung hat sich herausgestellt, dass vor allem auch das Aufzeigen von negativen Aspekten einer Arbeit, wie z. B. in der stationären Jugendhilfe, der Umgang mit Aggressivität der jungen Menschen gegen sich selbst oder

andere, zu einer Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen führen kann (vgl. Hölzle 2006, S. 178). Die Transparenz eines Unternehmens gegenüber dem Fachpersonal wird somit bereits in der entscheidenden Einarbeitungsphase anerkannt und wertgeschätzt.

Des Weiteren gehört die Erstellung eines Einarbeitungsplanes zu den Aufgaben der Führungskraft und somit der Einrichtungsleitung. Dieser dient der Strukturierung und der Nachvollziehbarkeit des Prozesses. Die einzelnen Arbeitsschritte werden darin aufgeführt und nach erfolgter Erklärung bzw. nach Bewältigung durch die neue Fachkraft sowie den begleitenden Mitarbeiter abgezeichnet.

Hinsichtlich der Begleitung des Einarbeitungsprozesses durch bereits vorhandenes Fachpersonal gibt es zum einen die Möglichkeit, einen Mitarbeiter als Pate zu bestimmen oder einen Mentor einzusetzen. Der Hauptunterschied in diesen zwei Varianten ist, dass ein Pate stets hierarchisch der einzuarbeitenden Fachkraft gleichgestellt ist, der Mentor dahingegen ist hierarchisch höher gestellt (vgl. ebenda 2006, S. 182). In einer größeren Heimeinrichtung mit Kleingruppengefüge, in welcher ErzieherInnen hauptsächlich in der Alltagsbetreuung arbeiten und SozialpädagogInnen die Verwaltungsarbeiten sowie die Aufgabe der Teamleitung einer Gruppe übernehmen, bedeutet dies bspw. folgendes. Bei Einstellung eines neuen Erzieherkollegen könnte die Einrichtungsleitung einen bereits langjährig in dem Unternehmen tätigen Erzieher als Pate für die Einarbeitung bestimmen. Ebenso könnte sie diese Aufgabe der Teamleitung des neuen Kollegen übertragen und diese zum Mentor erklären. Bei beiden Formen ist jedoch wichtig, dass vorab konkrete Rollenklärungen sowie besondere Absprachen durch die Einrichtungsleitung erfolgen, damit es nicht zu negativen Folgen kommt. Ein Pate könnte so z. B. unbeliebte Aufgaben stets an seinen einzuarbeitenden Kollegen abtreten und diesem gegenüber Weisungsbefugnis äußern. Wohingegen die Einarbeitung durch einen Mentor als unangenehme, dauerhafte Kontrolle empfunden werden kann (vgl. ebenda 2006, S. 183).

### 4.3 Die Rolle von Führungskräften

Der Begriff der „Leitung“ wird dem der „Führungskraft“ in Unternehmen der Sozialwirtschaft und somit auch in stationären Jugendhilfeeinrichtungen oftmals vorgezogen. Vor allem der Ausdruck von Macht und Steuerung von Verhaltensweisen, welcher das Wort „Führung“ vermittelt, stößt im Bereich der Sozialen Arbeit, wo Gleichberechtigung und flache Hierarchien zu den gewünschten Werten gehören, oftmals auf Widerstand (vgl.



Friedrich 2010, S. 70). Dabei gilt es als Leitungskraft einer Heimeinrichtung, die Verantwortung für einen reibungslosen Ablauf der Jugendhilfeprozesse sowie der verwaltungs- und organisationstechnischen Rahmenbedingungen zu übernehmen und deren Gelingen sicherzustellen. Zu den Aufgaben, welche eine Leitungskraft alltäglich zu bewältigen hat, zählt somit zudem die Steuerung sämtlicher anderer im Einrichtungsbetrieb anfallenden Arbeiten.

Die Anforderungen an MitarbeiterInnen in Führungsrollen sind dementsprechend sehr hoch. Sie bilden häufig als mittleres Management das Bindeglied zwischen den Angestellten und der Geschäftsführung. Dadurch befinden sie sich in der Sandwichposition als Auftragsannahmende, Vermittler und Auftragsgebende. Sie sind verantwortlich für den Erfolg des ihnen anvertrauten Bereiches und halten Infrastrukturen sowie Ressourcen bereit, um ihren MitarbeiterInnen im Heute und Morgen ein selbstständiges Arbeiten zu ermöglichen (vgl. Abs. Heider-Winter 2014, S. 76).

Bei allen Herausforderungen und Widrigkeiten des Alltages müssen Führungskräfte stets ihr Team zusammenhalten, es unterstützen und die einzelnen Mitglieder individuell fördern, sie - umgangssprachlich gesagt - „bei der Stange halten“. Die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen ist dabei nur möglich, wenn eine vertrauensvolle Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten besteht (vgl. ebenda 2014, S. 76). Herrscht Vertrauen in einem Team untereinander und gegenüber der Führungskraft, werden negative Entwicklungen, Schwierigkeiten u. ä. eher verkraftet als in einer Arbeitsumgebung, welche von Misstrauen und Feindlichkeit geprägt ist. Zudem gilt Vertrauen als optimale Kontrollfunktion (vgl. Sprenger 2007, S. 7). Wenn eine Leitungskraft ihren MitarbeiterInnen Vertrauen entgegenbringt und dies auch kund tut, verliert zum einen die Leitung an Druck und gewinnt wertvolle Zeit, da sie nicht jeden Prozess streng überwachen muss, zum anderen arbeiten die MitarbeiterInnen freier und zumeist auch effektiver. Wer sich nicht ständig überwacht fühlt, kann entspannter und aufmerksamer seine Aufgaben erledigen. Mangelndes Vertrauen dahingegen demotiviert und stellt so einen negativen Einfluss in Richtung Mitarbeiterbindung dar (vgl. Heider-Winter 2014, S. 76).

Vertrauen bedeutet gleichzeitig auch Transparenz schaffen. Wer seinen MitarbeiterInnen gegenüber vertrauensvoll auftreten und agieren möchte, muss ihnen ebenfalls vertrauen. Leitungskräfte können dieses Vertrauen für sich zudem steuern, indem sie einzelne Aufgaben nach Stärken und Schwächen vergeben. Aufgaben, welche ein Mitarbeiter nicht gut bewältigen kann, erfüllt er meist auch nicht gern. Zudem ist die Ausführung am Ende womöglich nicht sorgfältig. Eine Delegation von Arbeitsaufträgen nach Präferenzen und auf Nachfrage bei den MitarbeiterInnen, so dies möglich ist, erzeugt Vertrauen und gleich-

zeitig Transparenz. Auch im Bereich der stationären Jugendhilfe ist dies möglich. ErzieherInnen und SozialpädagogInnen, die gern im Freizeitbereich aktiv sind, können sich am Nachmittag vorrangig um die Gestaltung von Gruppenaktivitäten bemühen. Wiederum werden Fachkräfte, welche eher in Richtung Verwaltung orientiert sind, ihre Vorlieben und Stärken in der Aktenbearbeitung finden und können dort auch bestmöglich eingesetzt werden.

Ein solches Eingehen auf die einzelnen MitarbeiterInnen erfordert einen offenen Führungsstil von der Leitungskraft. Vor allem in kleineren Teams, wie sie in Wohngruppen der stationären Jugendhilfe zu finden sind, sollten Entscheidungen möglichst im ganzen Team getroffen werden. So dies nicht möglich ist, sollten die Beweggründe für einzelne Entscheidungen transparent gemacht werden.

Von dem Auftreten und den Führungskompetenzen von Leitungskräften ist mitunter abhängig, ob das Fachpersonal einer Einrichtung erhalten bleibt oder stets fluktuiert. Somit stellt ein mitarbeiterzentriertes, vertrauensvolles, transparentes Führungsverhalten der Fachkräfte in Leitungspositionen für ein Unternehmen die im Grunde einfachste und preiswerteste Möglichkeit dar, MitarbeiterInnen langfristig zu binden (vgl. Heider-Winter, S. 75).

#### 4.4 Supervision

Als Supervision wird in der Sozialen Arbeit ein Instrument zur Reflexion beruflicher Handlungsweisen verstanden. Sie stellt einen Beratungsprozess dar, welcher von einem ausgebildeten Supervisor geleitet wird und darauf abzielt, allgemeine oder spezielle Situationen, Konflikte oder krisenhaften Beziehungen zu erkennen und zu bearbeiten, um die Arbeitsfähigkeit einer Fachkraft oder eines Fachkräfteteams zu erhalten sowie deren Effizienz zu steigern. Im Zuge dieses Beratungsprozessen können Fachkräfte reflektieren, aufgrund von welchen bestimmten Mustern ihr pädagogisches Handeln geprägt ist, warum sie auf verschiedene, konflikthafte Situationen entsprechend reagieren und wie sie ihre persönlichen Gefühle bei der Bewältigung zukünftiger Situationen im Sinne einer größeren Objektivität zurückstellen können (vgl. Abs. Günder 2015, S.170).

Für Träger der freien Jugendhilfe in Berlin ergibt sich aus den Anlagen des BRVJug für die einzelnen Bereiche, dass das Angebot von Supervision zu den durch den Träger der öffentlichen Jugendhilfe geforderten Leistungen zählt. Zur Qualitätssicherung fließt so pro

geplanter Fachkraft ein gewisser Betrag für Fortbildung und Supervision in die Berechnungsgrundlage der Entgelte ein (vgl. Anlage D.6 zum BRVJug 2007, S. 6). Die Träger der freien Jugendhilfe in Berlin sind somit verpflichtet, Supervision für ihre Fachkräfte anzubieten. Dies scheint nicht bundesweit Vorgabe zu sein, was verwunderlich ist, da Supervision in dem speziellen Fachbereich der stationären Jugendhilfe von Experten als unverzichtbar verstanden wird (vgl. Günder 2015, S. 171).

Das Anbieten von Supervision stellt für Fachkräfte vor allem im Bereich der stationären Jugendhilfe eine wesentliche Unterstützung und Hilfe im Hinblick auf Psychohygiene und der Prävention von Burnoutscheinigungen dar. MitarbeiterInnen, welche sich in ihrer Arbeit nicht (mehr) wohl fühlen oder psychisch stark durch sie belastet werden, greifen aus Selbstschutz zum Mittel der Kündigung, so sie nicht die Möglichkeit erhalten, ihre Probleme und Belastungen professionell zu bearbeiten. Das Vorhalten von Supervision liegt somit nicht nur im Bereich der Qualitätssicherung, sondern vielmehr auch im Bereich der Mitarbeiterbindung. Dabei soll durch regelmäßige Teamsupervisionstermine mehrmals im Jahr zudem die Einstimmung auf eine einvernehmliche Zusammenarbeit der verschiedenen Fachkräfte ermöglicht sowie ein zusätzlicher Raum für Teambildung geboten werden. Auf Anfrage oder auch als Angebot ist es weiter empfehlenswert, die Möglichkeit zur Einzelsupervision für die MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen.

## 4.5 Anreizsysteme und Motivation

Ein Arbeitgeber kann Grundlagen und Rahmenbedingungen zur Bindung seiner MitarbeiterInnen im Unternehmen festlegen und standardisieren. Neue Fachkräfte können entsprechend fürsorglich und gut eingearbeitet, Führungskräfte qualifiziert und ausgebildet und die psychische Belastung der ArbeitnehmerInnen in dem sensiblen Feld der stationären Jugendhilfe durch regelmäßige Team- und bei Bedarf Einzelsupervision aufgefangen werden. Doch um ein umfassendes Konzept und eine einleuchtende Handlungsstrategie in Richtung erfolgreiche Mitarbeiterbindung erstellen zu können, bedarf es zudem des Wissens um bestimmte Anreiz- und Motivationssysteme. MitarbeiterInnen können durch gezielt eingesetzte Anreize motiviert und an das Unternehmen und die Arbeit gebunden werden.

Im Folgenden werden die Begriffe Anreiz und Motivation erläutert sowie Beispiele möglicher Systeme zur Anwendung in Mitarbeiterkontexten besonders im Bereich der stationären Jugendhilfe vorgestellt.

#### 4.5.1 *Materielle und immaterielle Anreizsysteme*

Nach Weber „sind Anreizsysteme Kombinationen einzelner Anreize, deren Vorhandensein Bedürfnisse wecken und über die Erzeugung von Motivation eine bestimmte gewünschte Handlung auslösen“ (Weber 2006, S. 14). So verstanden, kann ein Unternehmen durch gezielten Einsatz von Anreizen, die MitarbeiterInnen dazu bringen, aus einem eigenen Wunsch, also aufgrund eines eigenen Bedürfnisses, heraus zu handeln. Anreize stehen so definiert noch vor der eigentlichen Motivation eines Menschen. Mit Hilfe dieser Anreizsysteme kann durch den Arbeitgeber die Bereitschaft zu einer bestimmten Leistung von MitarbeiterInnen gesteuert werden (vgl. Nicolai 2006, S. 127).

Unterschieden wird zwischen monetären, den materiellen, Anreizen und nichtmonetären, den immateriellen, Anreizen.

Materielle Anreize beziehen sich, wie der Name bereits vermuten lässt, auf Geldleistungen oder sonstige geldwerte Leistungen. So können neben den Lohn- bzw. den Gehaltsauszahlungen auch Sozialleistungen, wie z. B. eine betriebliche Altersvorsorge, als materieller Anreiz verstanden werden (vgl. ebenda 2006, S. 127). Prämien, einmalige Sonderzahlungen, das jährliche Weihnachtsgeld oder auch Gewinnbeteiligungen gehören ebenfalls zu den materiellen Anreizen, welche durch ein Unternehmen gezielt eingesetzt werden können. Weitere, ebenfalls nicht außer Acht zu lassende, Anreize in diesem Bereich wären z. B. die Bereitstellung von kostenfreien Getränken oder auch Snacks sowie bspw. das Anbieten eines für Betriebszugehörige kostenfreien Rückengymnastikkurses zur Gesundheitspflege sowie ein Zuschuss für eine Mitgliedschaft in einem Fitnessclub (vgl. ebenda 2006, S. 143). Der Umfang und die Gestaltung materieller Anreize sind so ganz dem Unternehmen und dessen Finanzkraft überlassen.

Im Bereich der stationären Jugendhilfe spielen materielle Anreize eine ebenso große Rolle wie in Unternehmen der freien Wirtschaft. Auch wenn pädagogische Fachkräfte ihre Arbeit häufig vor allem aufgrund von ideellen Werten und aus einem eigenen Helferbedürfnis hinaus aufgenommen haben, worauf im Verlauf des Kapitels noch kurz eingegangen wird, wird die finanzielle Entlohnung auch in diesem Feld immer bedeutender. Durch die zunehmende Professionalisierung und der wissenschaftlichen Aufwertung aller Arbeitsbereiche der stationären Jugendhilfe sowie den stetig steigenden Forderungen in den Bereichen Optimierung und Qualitätsnachweis, steigert sich auch das Bedürfnis der Fachkräfte nach entsprechendem finanziellen Ausgleich für die geleistete, anspruchsvolle Arbeit. Da freie Träger in der Ausgestaltung von Gehältern und Sonderzahlungen stets an die Entgeltverhandlungen und somit an die öffentlichen Träger der Jugendhilfe gebunden

sind, kann an dieser Stelle oftmals nicht entsprechend gehandelt werden. Von öffentlicher Seite wird zwar stetig mehr Qualität, Professionalität und Qualitätssicherung gefordert, die Entgelte werden jedoch nur schleppend angehoben. Wie in vorstehenden Kapiteln angesprochen, können freie Träger zudem nicht immer entsprechend der Vorgaben von Tarifverträgen zahlen, um planungsfähig zu bleiben. Es entsteht somit eine Diskrepanz zwischen den Forderungen nach höheren Gehaltszahlungen von qualifizierten Fachkräften in der stationären Jugendhilfe und den finanziellen Möglichkeiten freier Träger.

Immaterielle Anreize bieten für Arbeitgeber darüber hinaus die Möglichkeit, bindende Strukturen für die MitarbeiterInnen zu schaffen, welche nicht an Finanzen gebunden oder nicht vorrangig an materieller Entlohnung interessiert sind. Das bedeutet, dass vor allem diese Anreize wichtig für Non-Profit-Organisationen (NPOs) der Sozialwirtschaft sind. Die freien Träger der stationären Jugendhilfe zählen in der Regel zu diesen Organisationen, welche nicht auf das Erzielen von wirtschaftlichem Gewinn ausgerichtet sind. In Unternehmen der Sozialen Arbeit sollte somit und aufgrund von vorstehenden Ausführungen vor allem der Fokus auf die Möglichkeit der Implementierung immaterieller Anreize in das Personalmanagement gelegt werden. Diese können damit beginnen, dass den MitarbeiterInnen die Selbstständigkeit eingeräumt wird, ihre Arbeit für sich passend zu strukturieren. Darin beinhaltet sind Entscheidungsfreiheiten sowie das stetige Einbringen von eigenen Ideen zur Optimierung der Arbeitsprozesse. Diese Angebote können bis zur eigenen Arbeitszeitgestaltung, flexiblen Handhabung des Arbeitsortes, vor allem bei mehreren Standorten eines Trägers, oder auch der Möglichkeit von Heimarbeit, so dies in Teilbereichen der Arbeit eine Option ist, ausgeweitet werden (vgl. Nicolai 2006, S. 228).

Mitunter den für ambitionierte Fachkräfte im Bereich der stationären Jugendhilfe wichtigsten immateriellen Anreiz stellt das Vorhalten von Aufstiegsmöglichkeiten dar. Besonders bei jungen MitarbeiterInnen ist es notwendig, Perspektiven aufzuzeigen und darzustellen, dass sich eine langfristige Bindung an das Unternehmen lohnt. So die Möglichkeit einer Karriereplanung in Richtung Leitungsposition nicht oder nur sehr begrenzt besteht, können anderweitige Perspektiven aufgezeigt werden. Dementsprechend können Fortbildungen finanziert und einzelne, interessierte MitarbeiterInnen zu spezialisierten Beauftragten in bestimmten Bereichen, wie z. B. dem Bereich des Kinderschutzes oder Qualitätsmanagements, ausgebildet und gefördert werden. Ein durch Weiterbildungen erlangtes Spezialwissen auf einem bestimmten Gebiet ist zwar nicht zwingend an ein bestimmtes Unternehmen gebunden, kann jedoch durch Qualifizierungsvereinbarungen mit dem jeweiligen Mitarbeiter zumindest für eine gewisse Zeit erhalten bleiben. Weiter stellen derartige, fi-

nanziell aufwendige, Förderungen von MitarbeiterInnen v. a. eine moralische Bindung an den Arbeitgeber dar.

#### 4.5.2 *Intrinsische und extrinsische Motivation*

Die Motivation wird nach Weber aufbauend auf die Anreizsysteme als der „zielgerichtete Antrieb, der die Durchführung einer bestimmten Handlung auslöst“ definiert (Weber 2006, S. 11). Der Antrieb kann also hier ein vorab geschaffener Anreiz sein. Das Bedürfnis, die Belohnung in Form des bspw. materiellen Anreizes zu erhalten, muss noch immer von dem Menschen selbst ausgehen. Das Motiv, etwas zu tun, steht somit vor der Motivation.

Motivation wiederum kann auf vielen Motiven begründet sein und beruht zumeist auf einem in der Entwicklung eines Menschen erlerntes Verhalten (vgl. Nicolai 2006, S. 116). Ein Motiv und ein passender Anreiz schaffen somit Motivation und führen zu einer Aktion, also zu einem bestimmten Verhalten (vgl. ebenda 2006, S. 114).

Im Kontext des Personalmanagements bedeutet dies, dass der Arbeitgeber durchaus materielle und immaterielle Anreize schaffen kann, um seinen MitarbeiterInnen einen antreibenden Impuls zu geben. Über die Motivation des Einzelnen kann er jedoch dadurch nicht verfügen. Hier muss durch regelmäßige Personalfördergespräche und getroffene, einvernehmliche Zielvereinbarungen genauer auf die Bedürfnisse und Wünsche der jeweiligen Fachkraft gesehen werden.

Einige MitarbeiterInnen streben vor allem nach dem materiellen Lohn ihrer geleisteten Arbeit, dem Gehalt oder den Sonderzahlungen. Andere wiederum ziehen ihre Motivation und ihren Willen zu erhöhter Einsatzbereitschaft aus immateriellen Dingen, wie z. B. der Selbstverwirklichung durch die Ausübung der Tätigkeit an sich oder der Anerkennung und dem Ansehen im beruflichen wie auch im privaten Umfeld. Dieses Wissen stellt eine besondere Herausforderung an die Führungskräfte eines Unternehmens dar. So sind einige MitarbeiterInnen mit stufenweiser Erhöhung des Gehaltes nach Arbeitsjahren und der Zahlung von Weihnachtsgeld sowie der Bereitstellung einer betrieblichen Altersvorsorge zufrieden und führen ihre Arbeit aufgrund dessen zuverlässig und motiviert aus. Anderen reicht dies jedoch nicht. Sie benötigen, wie bereits vorstehend erwähnt, Perspektiven, das Wissen um Aufstiegschancen im Unternehmen sowie die Möglichkeit, ihren Arbeitsbereich selbstverantwortlich gestalten zu können.

In der Unterscheidung spricht man von intrinsischen und extrinsischen Motiven, also Beweggründen, welche aus dem Inneren selbst entstehen oder von außen beeinflusst werden. Eine Fachkraft, welche sich mit ihrer beruflichen Tätigkeit identifizieren kann und diese aus Freude und Spaß ausübt, ist intrinsisch motiviert. Ebenso verhält es sich bei einem Mitarbeiter, welcher stark leistungsorientiert ist und in dem Unternehmen, bei welchem er angestellt ist, Aufstiegschancen sieht und diese vorgezeigt erhält. Derjenige Mitarbeiter jedoch, der die Arbeit nur als Mittel zum Zweck, nämlich v. a. zum Erhalt und zur Sicherung seines Lebensstandards durch das Verdienen von Geld sieht, ist mehr extrinsisch motiviert (vgl. Nicolai 2006, S. 115). Im Hinblick auf diese Gegenüberstellung liegt es nahe, dass Fachkräfte v. a. im Bereich der stationären Jugendhilfe eher leistungsbereit und engagiert handeln, so sie intrinsisch motiviert sind. Wie vorstehend bereits erläutert, sind materielle Anreize in diesem Arbeitsfeld als einzige Motivationsquelle weniger geeignet, da die Finanzkraft freier Träger der Jugendhilfe durch die Träger der öffentlichen Jugendhilfe und die jeweiligen Entgeltvereinbarungen begrenzt sind. Somit sind auch die Höhe der Gehälter und mögliche Sonderzahlungen limitiert.

Die Motive und somit die Beweggründe, aus welchen sich MitarbeiterInnen engagieren, sind wie erläutert sehr unterschiedlich. Sie bilden sich im Grunde aus einem individuellen Mangelempfinden heraus (vgl. ebenda 2006, S. 114). Dieses Mangelempfinden entsteht aus dem Nachlassen des Spaßes und der Freude an der Arbeit oder aus einer stagnierenden Gehalts-/ Lohnsituation, bzw. dem Wegfallen von zusätzlichen finanziellen Leistungen. Je nachdem welcher Bereich bei dem jeweiligen Mitarbeiter betroffen ist, kann er entsprechend demotiviert auf Situationsveränderungen reagieren.

Möchte ein Unternehmen die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters auf einmal in Erfahrung bringen, wäre dafür eine Mitarbeiterbefragung durch Fragebögen o. ä. empfehlenswert. Für das regelmäßige, individuelle Eingehen auf Einzelne eignen sich wiederum v. a. die bereits genannten Personalfördergespräche.

Ganz allgemein kann man davon ausgehen, dass der finanzielle Aspekt branchenübergreifend eines der gängigsten Motive für die Arbeitsaufnahme ist. Dies trifft vor allem auf junge Menschen zu, welche sich noch viele materielle Wünsche erfüllen möchten (vgl. Nicolai 2006, S. 115). Für ältere MitarbeiterInnen kann das Motiv eines sicheren Arbeitsplatzes, des regelmäßigen Kontaktes zu KollegInnen und des „Gebrauchtwerdens“, im Vordergrund stehen.

Im Bereich der Sozialen Arbeit und somit auch in der stationären Jugendhilfe spielt die intrinsische Motivation eines Arbeitnehmers eine besondere Rolle. Dies ergibt sich aus dem Arbeitsfeld an sich, welches geprägt von Hilfe am Menschen und dementsprechend

den Moral- und Wertesystemen ist. Die intrinsische Motivation ist somit eine der sichersten Garanten für erfolgreiche, langfristige Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen der Sozialen Arbeit. Für Führungskräfte in der stationären Jugendhilfe ist dabei wichtig zu wissen, dass intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen besonders hohe Anforderungen an ihre Vorgesetzten stellen. Dies ist wiederum nicht immer vereinbar mit der Forderung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe nach Effizienz und Effektivität (vgl. Hölzle 2006, S. 11). Eine pädagogische Fachkraft in einer Heimeinrichtung im Bereich der Krise und Inobhutnahme kann somit einen sehr hohen Anspruch an die Ausgestaltung der Hilfe für jedes einzelne Kind und jeden einzelnen Jugendlichen ohne Hinblick auf seine Verweildauer, die lediglich akute Krisenbewältigung etc. stellen. Dieser Anspruch wird automatisch auf die Leitung der Einrichtung übertragen. Kommt diese den Wünschen und Forderungen nun nicht nach, da sie über die Möglichkeiten der Akuthilfeform hinausgehen, kann es rasch zu Enttäuschungen und Demotivation kommen. Hier ist ein sensibler Umgang, Transparenz und Kontakt mit den entsprechenden MitarbeiterInnen gefragt, um im Rahmen der Möglichkeiten Kompromisse finden zu können.



## 5. Employer Branding als Basis

Als Basis für ein gelingendes Personalmanagement in Bezug auf die Gewinnung neuer MitarbeiterInnen sowie die Bindung von bereits vorhandenem Personal wird an dieser Stelle im Besonderen auf die Methodik des Employer Branding hingewiesen. Die vorstehenden Handlungsmöglichkeiten sind bereits teilweise von dem Grundgedanken des Employer Branding geprägt.

Die Unternehmensstrategie des Employer Branding konkretisiert das Bedürfnis potentieller MitarbeiterInnen, mehr über den zukünftigen Arbeitgeber zu erfahren. Zudem wird einem Unternehmen mit einer erfolgreichen Implementierung einer Employer Brand zu mehr Offenheit und Transparenz gegenüber den eigenen Angestellten und der Öffentlichkeit verholfen (vgl. Heider-Winter 2014, S. 3).

Somit richtet sich erfolgreiches Employer Branding sowohl nach innen, wie auch nach außen. Nach innen gerichtet, zielt es vor allem auf die Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen ab, nach außen auf die Gewinnung und Werbung neuer MitarbeiterInnen.

Im folgenden Kapitel wird der Begriff des Employer Branding zunächst definiert und in dessen Verlauf auf Methoden und Möglichkeiten der Etablierung von internem und externem Employer Branding in einem Unternehmen, v. a. im Bereich der stationären Jugendhilfe, eingegangen.

### 5.1 Begriffsbestimmung

Employer Branding, eine Unternehmensstrategie, welche sich Maßnahmen aus dem Marketing bedient, kommt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übersetzt Arbeitgebermarkenbildung. Im Gegensatz zu der Corporate Brand, welche die Unternehmensmarke u. a. in Form eines Leitbildes formt und das Unternehmen durch eine Corporate Identity (Unternehmensidentität) gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit präsentiert, bezieht sich die Employer Brand mit dem bestehenden Wertesystem des Unternehmens auf den Arbeitsmarkt sowie die eigenen MitarbeiterInnen (vgl. Geißler 2007). Sie bildet keine eigene Marke, sondern existiert neben der Unternehmensmarke (vgl. Tometschek 2013, S. 79).

Konkret ist Employer Branding das Arbeitgeberversprechen, welches sich an bereits angestellte und potentielle ArbeitnehmerInnen richtet und alle Phasen umfasst, welche MitarbeiterInnen in ihrer Unternehmenszugehörigkeit durchlaufen (vgl. ebenda 2013, S. 77). Das bedeutet, dass nach der Strategie des Employer Branding ein Mitarbeiter von der Bewerbung bis zum Austritt aus dem Unternehmen entsprechend dem Arbeitgeberversprechen behandelt und wertgeschätzt wird.

Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert den Begriff weiter folgendermaßen: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“ (Deutsche Employer Branding GmbH 2015).

## 5.2 Internes Employer Branding

Bei der Etablierung einer Employer Brand im eigenen Unternehmen sollte stets intern gestartet werden (vgl. Heider-Winter 2014, S. 77). Kurz gesagt bedeutet dies, dass das so definierte Arbeitgeberversprechen zunächst nach innen gegenüber den bereits vorhandenen MitarbeiterInnen gelebt und gehalten werden muss, damit ein Unternehmen sich auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber darstellen kann. Hier liegt der Fokus auf der Herstellung einer Kommunikationskultur, welche von Offenheit, Wertschätzung, Transparenz und Authentizität geprägt ist (vgl. ebenda 2014, S. 168 f.). So sind bspw. Teams von wertschätzenden Führungskräften häufig zeitnah und besser informiert. Wichtig zu beachten ist, dass eine solche Kommunikationskultur top down gelebt werden muss. Dies stellt Geschäftsführung und Leitungskräfte bei der Etablierung der Arbeitgebermarke an vorderste Front (vgl. ebenda 2014, S. 88). Kurz gesagt, die gesamte Führungs- und Leitungsebene muss sich mit dieser Unternehmensstrategie auseinandersetzen und dahinter stehen, damit sie erfolgreich etabliert werden kann.

Die Ziele des internen Employer Branding liegen deutlich auf der Herstellung einer gemeinsamen, alle Bereiche, Abteilungen und Einrichtungen einschließenden, Unternehmenskultur, z. B. durch Erstellung eines zusammen mit den Angestellten erarbeiteten Leitbildes und Verhaltenskodexes, dem Aufbau eines Wir-Gefühls durch erfolgten Werteabgleich und somit der langfristigen Bindung qualifizierter Fachkräfte. Die Identifizierung mit dem Arbeitgeber soll gestärkt und dadurch Motivation, Engagement und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ausgebaut und gefestigt werden. Weiter können Verhaltensweisen und das Bewusstsein der MitarbeiterInnen für ihre Arbeit und das Unternehmen zum Posi-

tiven gewandelt und gefördert werden (vgl. Abs. Deutsche Employer Branding Akademie GmbH 2015).

Im Hinblick auf die benannte Identifizierung mit einem Unternehmen stellt die Partizipation von MitarbeiterInnen einen wichtigen Aspekt dar. Arbeitgeber sollten vor allem hinsichtlich des Employer Branding ihren Angestellten gegenüber offen für Ideen, Veränderungs- und Entwicklungswünschen gesinnt sein. Die Vermittlung, dass eine aktive Beteiligung an der Weiterentwicklung und Optimierung von Arbeitsprozessen gewünscht ist und wertgeschätzt wird, sollte von Führungs- und Leitungskräften in die einzelnen Teams getragen und dauerhaft in den Alltag eingebunden werden. Ein solches Vorgehen erzeugt bei den MitarbeiterInnen Motivation auf der persönlichen Ebene. Wer seinen Arbeitsbereich aktiv mitgestalten und bei der Einführung von Neuerungen mitwirken kann, wird eher intrinsisch motiviert sein.

Ein weiterer Punkt des internen Employer Branding liegt in der Mitarbeitergewinnung unter den bereits bestehenden Fachkräften und deckt sich somit im Grunde mit den bereits im Kapitel „Interne Mitarbeitergewinnung“ beschriebenen Maßnahmen. Durch Qualifizierung und kontinuierliche Förderung der MitarbeiterInnen aus eigenen Reihen können bspw. zukünftige Führungskräfte herangezogen oder MitarbeiterInnen für anderweitig vakante Stellen ausgebildet werden.

Nicht zu unterschätzen sind die Wirkungen eines gelebten internen Employer Branding nach außen. Zufriedene MitarbeiterInnen, welche sich mit dem Unternehmen, bei welchem sie arbeiten, identifizieren, kommunizieren dies auch außerhalb der Arbeitsstelle. Über Mundpropaganda, einfache Gespräche im Bekanntenkreis und darüber hinaus, können somit potentielle neue MitarbeiterInnen ebenfalls auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden und erhalten gleichzeitig einen positiven Eindruck von dem Arbeitgeber aus erster Hand (vgl. Heider-Winter 2014, S. 28). Eine besondere Bedeutung hat dieser Aspekt im Bereich der stationären Jugendhilfe im Hinblick auf den bereits bestehenden und zu erwartenden Fachkräftemangel. Wenn ein freier Träger durch ein gelebtes, erfolgreiches Employer Branding die eigenen MitarbeiterInnen als BotschafterInnen für die eigene Arbeitgebermarke gewinnen kann, werden qualifizierte Fachkräfte durch diese automatisch akquiriert. So unter den Angestellten bekannt ist, dass eine Planstelle frei ist, werden MitarbeiterInnen womöglich von selbst mit Vorschlägen zu potentiellen neuen Fachkräften aus dem eigenen Bekanntenkreis auf die Einrichtungsleitung zugehen.

Hinzu kommt, dass zufriedene, mit ihrem Arbeitsplatz, der Arbeit, dem Team und dem Arbeitgeber, glückliche MitarbeiterInnen auch bessere, qualitativ hochwertigere Arbeit leisten (vgl. ebenda 2014, S. 28). Wie ausgeführt ist gerade in einer Einrichtung der stati-

onären Jugendhilfe die Arbeitnehmerzufriedenheit ausschlaggebend für die Qualität der Hilfen.

### 5.3 Externes Employer Branding

Wie im Zuge des dritten Kapitels ausführlich erläutert, ist erfolgreiche Mitarbeitergewinnung vor allem abhängig von den Inhalten einer Stellenausschreibung. BewerberInnen sollten von vornherein spezifische Informationen über das Unternehmen, welchem sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen möchten, erhalten.

Externes Employer Branding zielt in erster Linie auf die Werbung und den Gewinn neuer MitarbeiterInnen für ein Unternehmen ab. Klassische sowie alternative Möglichkeiten der Personalwerbung wurden hier bereits aufgeführt. Employer Branding geht jedoch, wie in der Begriffsklärung bereits erläutert, noch über diese Methoden hinaus. Durch diese Unternehmensstrategie wird stetige Personalwerbung in das Image des Unternehmens integriert. Das heißt, es wird nicht nur in dem Moment aktiv um neue MitarbeiterInnen geworben, wenn vakante Stellen zu besetzen sind, sondern das Bild eines attraktiven Arbeitgebers wird durchgehend aufrechterhalten und so auch nach außen vermittelt.

Sobald die Employer Brand in einem Unternehmen etabliert und nach Innen im Hinblick auf das bereits bestehende Personal umgesetzt wurde, kann sich auf das externe Employer Branding konzentriert werden (vgl. Tometschek 2013, S. 88). Die möglichen Anwendungsfelder sind dabei vielfältig.

Eine Möglichkeit liegt in der direkten Ansprache von potentiellen MitarbeiterInnen über den Webauftritt und somit der Homepage eines Unternehmens. Der hier zugrunde liegende Begriff der Personalhomepage als Möglichkeit der Mitarbeitergewinnung wurde bereits kurz genannt. Für Unternehmen, welche über ihre eigene Internetpräsenz, ihre Karrierhomepage, MitarbeiterInnen werben wollen, ist es besonders wichtig, dass der Auftritt ansprechend gestaltet ist (vgl. Holtbrügge 2013, S. 112). Vor allem aber sollte ein guter Webauftritt Aufmerksamkeit erregen. Dargestellt werden sollte ein interessantes, innovatives Unternehmen, über welches sich gern weitergehend ausführlich informiert wird. Vor allem dann, wenn eine qualifizierte Fachkraft auf Arbeitssuche ist. Dazu ist ebenso wichtig die Tätigkeitsfelder darzustellen, wie die Handhabung von deren Umsetzung. Potentielle MitarbeiterInnen müssen sich ein klares, verständliches und vor allem authentisches Bild über die gebotenen Arbeitsbereiche machen können. Hier ist es wenig ratsam, Unwahr-

heiten darzustellen. Wie vorstehend erwähnt, bedeutet das Arbeitgeberversprechen, dass sich an getätigte Aussagen gehalten wird. Auch und gerade dann, wenn diese Aussagen über die Unternehmenshomepage vermittelt wurden.

Die Darstellung der Unternehmenswerte, d. h. eben auch der Anspruch an Werte- und Moralvorstellungen von MitarbeiterInnen, über die Homepage gehört ebenfalls zu einem runden Bild. Diese sollte über das Leitbild des Unternehmens hinausgehen oder zumindest die Kerngedanken kurz und verständlich nochmals darlegen. Potentielle BewerberInnen können so vorab für sich prüfen, ob sie in das Unternehmen passen würden oder nicht. Zur Eignungsdiagnose und Selbstselektion können mitunter auch Online-Spiele oder Web-Assessments zur Vorauswahl der BewerberInnen entsprechend eingerichtet werden (vgl. ebenda 2013, S. 113). Die dadurch vorbereitende BewerberInnenauswahl anhand von Einstellungen und Werten wird als value-based Recruiting bezeichnet (vgl. Mollet 2013, S. 92).

Eine gute Möglichkeit der Vermittlung von Vorstehendem über die Unternehmenshomepage bieten zudem auch Werbevideos, in welchen z. B. MitarbeiterInnen und Führungskräfte sowie die Geschäftsführung über das Unternehmen berichten und ihre eigene Arbeit sowie die Zusammenarbeit im Team darstellen. Die Geschäftsführung kann so zum Werbeträger der eigenen Arbeitgebermarke werden und MitarbeiterInnen stützen deren Aussagen mit tatsächlichen, authentischen Erfahrungsberichten (vgl. Heider-Winter, S. 191). Die Gefahr der Verzerrung von Tatsachen ist hier jedoch hoch, da vor allem in einem Video großer Wert auf eine bestmögliche Außenpräsenz gelegt wird. Kleine Outtakes am Ende oder ähnliche, ungeschnittene Szenen im Verlauf des Videos machen eine Darstellung besonders authentisch und sympathisch. Potentielle BewerberInnen erhalten so eine Aussicht auf Menschlichkeit, Authentizität und Fehlerfreundlichkeit des Unternehmens, bei welchem sie sich bewerben wollen.

Vor allem im Bereich der Sozialen Arbeit und hier besonders in der stationären Jugendhilfe ist ein funktionierendes, aufeinander abgestimmtes Team mit den gleichen Zielen und Grundwerten Voraussetzung für gute Arbeit. Die Fachkräfte müssen zu jeder Tages- und Nachtzeit miteinander auskommen und sich in schwierigen Krisensituationen aufeinander verlassen können. Zum externen Employer Branding sollte gerade in diesem Arbeitsbereich somit auch die Darstellung des Teams nach außen gehören. Neue MitarbeiterInnen müssen hier an erster Stelle zu dem bereits vorhandenen Team passen und dieses ergänzen. Fachliche Fähigkeiten können im Zweifel später angelernt und vermittelt werden (vgl. Mollet 2013, S. 93). Wichtig ist, dass die KollegInnen miteinander eine Einheit bilden, sich ergänzen und bereichern. Konsequenter Weise muss also das vorhandene Team in

die Auswahl der BewerberInnen einbezogen werden. Dies kann bspw. in Form von Begleitung und Einschätzung der Hospitationstage der BewerberInnen durch die MitarbeiterInnen erfolgen. Ein solches Vorgehen vermittelt wiederum direkt einen wichtigen Teilbereich der Arbeitgebermarke an BewerberInnen: Die MitarbeiterInnen werden ernst genommen, gehört und so spürbar wertgeschätzt. Entscheidungen werden durch das Unternehmen oder die Führungs- bzw. Leitungskräfte transparent und offen sowie nach Möglichkeit gemeinsam mit dem Team getroffen.

## 6. Schlussfolgerung

Das Aufkommen an stationären Jugendhilfefällen wird weiterhin steigen. Allein der Flüchtlingszustrom und somit auch die Zahl der unbegleiteten, minderjährigen Flüchtlinge werden in naher Zukunft kaum abreißen oder weniger werden. Träger der stationären Jugendhilfe werden ihre Einrichtungen zur Erhöhung der Aufnahmekapazitäten entsprechend dem tatsächlichen Bedarf über kurz oder lang vergrößern oder zusätzliche Häuser bereitstellen müssen. Das bedeutet, dass zusätzlich zu dem sich ohnehin bereits herausstellendem Fachkräftemangel im Bereich der frühkindlichen Erziehung, ein signifikanter Mangel an qualifiziertem Betreuungspersonal in Einrichtungen der stationären Jugendhilfen zu erwarten ist. Arbeitgeber in diesem Bereich müssen sich dementsprechend vorbereiten und zeitnah Vorkehrungen treffen, um etwaige nicht mehr aktuelle Strategien der Personalgewinnung auf den neuesten Stand zu bringen und gleichzeitig Methoden der Mitarbeiterbindung in ihrem Unternehmen zu prüfen und zu etablieren.

Um möglichst viele arbeitssuchende ErzieherInnen, SozialpädagogInnen und weitere in Frage kommende Qualifizierte erreichen zu können, muss sich auf klassische und alternative Möglichkeiten der Mitarbeiterwerbung gleichermaßen berufen werden. Dabei sollte vor allem in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe ein Augenmerk auf die Ausbildung von Nachwuchsfachkräften gelegt werden. Auch die Beschäftigung und das Anlernen von QuereinsteigerInnen können den Mitarbeiterbedarf decken und stellen häufig eine gute Alternative zusätzlich zu der Besetzung offener Planstellen dar. Vor allem in der Arbeit mit jungen Flüchtlingen sind Betreuungskräfte mit einschlägigen Fremdsprachenkenntnissen sowie Muttersprachler wertvoll und sollten als Ergänzung und Unterstützung des Fachpersonals eingesetzt werden. Zur langfristigen Bindung dieser MitarbeiterInnen zeigen sich hier Personalentwicklungsstrategien in Form von Aus- und Weiterbildung ausgesprochen besonders sinnvoll.

Unternehmen in der Sozialwirtschaft, welche nicht profitorientiert sind und womöglich über keine größeren Finanzrücklagen verfügen, müssen somit zunächst vermehrt Ressourcen in die Akquise und die Ausbildung neuer Fachkräfte investieren, um dauerhaft einen personellen Gewinn erzielen und langfristig Kosten für die Personalgewinnung sparen zu können. Gleichermaßen müssen Strategien erarbeitet und mit entsprechendem Ressourceneinsatz umgesetzt werden, um MitarbeiterInnen an das eigene Unternehmen zu binden. Die intrinsische Motivation, die eigenen Werte und der Drang, etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun, darf von Arbeit gebenden Einrichtungen der stationären Jugend-

hilfe nicht als ausreichender Grund der Angestellten zu deren regelmäßiger Arbeitsaufnahme angesehen werden. Die Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe gehen ihrer Tätigkeit nicht ehrenamtlich nach, sondern benötigen diese i. d. R. zur Deckung ihrer Lebenserhaltungskosten und Anschaffungen darüber hinaus. Eine angepasste Entlohnung von ErzieherInnen und SozialpädagogInnen wird eine der Grundvoraussetzungen des Entgegenwirkens von Mitarbeiterfluktuation und Fachkräftemangel in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe darstellen. Hierzu könnten Unternehmen Mitarbeiterumfragen starten um herauszufinden, wie ein solches Gehalt ausfallen müsste. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe müssen sich gleichermaßen für eine angemessene Entlohnung einsetzen und die Entgelte im stationären Bereich den steigenden Anforderungen an die betreuenden Fachkräfte sowie dem stetig steigenden Drang nach Professionalisierung, Qualität und Messbarkeit der auszuführenden Tätigkeiten entsprechend anpassen.

Der Erhalt der Qualität einer stationären Hilfe für Kinder und Jugendliche ist abhängig von der Zufriedenheit der ausführenden BetreuerInnen. Engagierte, motivierte Fachkräfte, welche sich in ihrem Arbeitsumfeld gut aufgehoben und versorgt fühlen, können diese Gefühle an ihre Bezugskinder- und jugendlichen weitergeben. Sie können ein stabiles Umfeld vermitteln, die Grundlage für positive Beziehungen schaffen und somit maßgeblich zum Erfolg einer Jugendhilfe beitragen. Denn Stabilität der Kinder und Jugendlichen erfordert Stabilität v. a. auch in der Betreuung und Begleitung ihrer Zeit in der stationären Jugendhilfe. Dahingegen wird unzufriedenes Personal seinen Arbeitsplatz verlassen und so das Gegenteil bewirken.

Träger der freien Jugendhilfe müssen erkennen, dass die Grundlage von erfolgreicher Arbeit und somit die Sicherstellung geforderter Qualität in der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen liegt und entsprechend handeln. Die Leitungskräfte in dem sensiblen Bereich der stationären Jugendhilfe sollten nicht vorrangig aufgrund von langer Betriebszugehörigkeit oder aus Mangel an Alternativen gewählt, sondern durch strategische Personalentwicklung „herangezogen“ und in der Folge entsprechend ausgebildet werden. Sie stellen eine Kernfunktion im Bereich der Mitarbeitergewinnung wie auch der Mitarbeiterbindung dar.

Anders ausgedrückt müssen die Unternehmen im Bereich der Sozialen Arbeit moderner werden und sich den Entwicklungen der Fachkräftewelt anpassen, um auf dem Arbeitsmarkt und dem zukünftigen „Kampf“ um ArbeitnehmerInnen bestehen zu können. Sie sind auf die jungen Nachwuchsfachkräfte angewiesen und müssen sich für diese entsprechend attraktiv darstellen. In Zeiten, in denen sich ErzieherInnen und SozialpädagogInnen ihre Jobs aussuchen können, da sie sich einer Vielzahl von Stellenausschreibungen ge-



genübersehen und oftmals mehrere Zusagen gleichzeitig erhalten, muss ein Arbeitgeber herausstechen. Die Arbeitgeberattraktivität muss gesteigert werden. Durch gezielte Strategien zur Etablierung der eigenen Arbeitgebermarke im Sinne des Employer Branding und somit durch Steigerung des Bekanntheitsgrades in einem speziellen Fachkräftekreis kann sich ein Unternehmen herausstellen und mögliche Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt hinter sich lassen. Zwingend notwendig ist dabei, dass in die Öffentlichkeit verbreitete Arbeitgeberversprechen intern auch eingehalten werden.

Gerade im Bereich der stationären Jugendhilfe wirbt eine Einrichtung im besten Fall mit einem bestehenden Teamgedanken. Kann ein gut funktionierendes, abgestimmtes, sich gegenseitig unterstützendes und bereicherndes Team vorgewiesen werden, ist die Attraktivität bereits sehr hoch. Ein funktionierendes Team muss erhalten und gefördert werden. Am Ende braucht es keinen Einzelkämpfer, um in schwierigen Betreuungssituationen erfolgreich bestehen zu können, sondern ein Team. Dies gilt gleichermaßen für die Fachkräfte, welche direkt zusammenarbeiten, sowie für die Zusammenarbeit von Vorstand, Geschäftsführung, Einrichtungsleitungen und MitarbeiterInnen. Eine transparente, verbindliche und vor allem auch wertschätzende Kommunikation innerhalb eines Trägers ist erforderlich. Es muss demnach bei der Initialisierung die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen fördernder Strukturen stets innen begonnen werden, um extern Erfolge erzielen zu können.

In den kommenden Monaten oder gar Jahren, werden sich die Jugendhilfeträger Berlins im Bereich der stationären Unterbringung einer wachsenden Herausforderung gegenüber gestellt sehen. Es bleibt zu hoffen, dass alle beteiligten Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe, Arbeitgeber sowie auch die betreuenden Fachkräfte, trotz aller auch im sozialen Unternehmensfeld durchaus realen Konkurrenz, im Sinne einer Kooperation, der Gradwanderung zwischen Konkurrenz und Kooperation, weitestgehend Hand in Hand arbeiten, um diese außergewöhnliche Situation bestmöglich meistern zu können.

## 7. Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BRVJug	Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe
BumF	Bundesverband für unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge
umF	unbegleitete, minderjährige Flüchtlinge
SGB VIII	Sozialgesetzbuch 8, Kinder- und Jugendhilfegesetz

## 8. Literaturverzeichnis

### Bücher:

- Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung. Göttingen u.a. 2008.
- Friedrich, Andrea: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden 2010.
- Günder, Richard: Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe. Freiburg im Breisgau 2015.
- Heider-Winter, Cornelia: Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden 2014.
- Hobmair, Hermann (Hrsg.): Pädagogik. Troisdorf 2002.
- Hobmair, Hermann (Hrsg.): Psychologie. Troisdorf 2003.
- Holdenrieder, Jürgen: Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart 2013.
- Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. Berlin u. a. 2013.
- Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim u. a. 2006.
- Klimecki, Rüdiger G.; Gmür, Markus: Personalmanagement. Stuttgart 2005.
- Nicolai, Christiana: Personalmanagement. Stuttgart 2006.
- Poulsen, Irmhild: Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention. Wiesbaden 2012.
- Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. Stuttgart 2013.
- Schleiffer, Roland: Der heimliche Wunsch nach Nähe. Bindungstheorie und Heimerziehung. Weinheim u. a. 2014.
- Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/Main 2007.
- Trost, Alexander (Hrsg.): Bindungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen – Forschungsergebnisse – Anwendungsbereiche. Basel 2014

- Weber, Thomas: Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung. Wiesbaden 2006.

### **Beiträge in Sammelwerken:**

- Birsch, Karl Heinz: Die Bedeutung von Bindung in Sozialer Arbeit, Pädagogik und Beratung. In: Trost, Alexander (Hrsg.): Bindungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen – Forschungsergebnisse – Anwendungsbereiche. Basel 2014, S. 15 – 42.
- Buckmann, Jörg: Erste Essenz: Frech. In: Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden 2013, S. 5 – 16.
- Esser, Klaus: Bindungsaspekte in der stationären Jugendhilfe – Lernen aus der Erfahrung ehemaliger Kinderdorfkinder. In: Trost, Alexander (Hrsg.): Bindungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen – Forschungsergebnisse – Anwendungsbereiche. Basel 2014, S. 145 – 156.
- Hornstein, Walter; Thole, Werner: Jugend. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialen Arbeit und Sozialpädagogik. München u.a. 2005, S. 185 – 448
- Mollet, Patrick: Faktor Mensch: Mit dem Teamgedanken werben. In: Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden 2013, S. 91 – 100.
- Tometschek, Ralf: Employer Branding: Innen beginnen. In: Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden 2013, S. 77 – 90.

### **Aufsätze in Fachzeitschriften:**

- Kugler, Christine: Bezugserzieher in der Heimerziehung. In: Evangelische Jugendhilfe (EJ). H. 01 (2010), S. 18 - 28.

### **Nachschlagewerke:**

- Beck-Texte: Sozialgesetzbuch. 42. Auflage. München 2013.
- Beck-Texte: Arbeitsgesetze. 83. Auflage. München 2013

### **Internetquellen:**

- Vorstand der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe: Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ. Berlin 2011. Verfügbar unter:  
<http://www.agj.de/pdf/5/Fachkraeftemangel.pdf> [30.11.2015]
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg 2015. Verfügbar unter:  
<http://www.statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-06.pdf> [22.11.2015]
- Bundesagentur für Arbeit (2014): Informationen für Arbeitgeber. Chancen erkennen. Vorteile nutzen. Der Arbeitgeberservice auf einen Blick. Verfügbar unter:  
<http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/~edisp/l6019022dstbai392223.pdf> [03.04.2015]
- Bundesfachverband unbegleitete minderjährige Flüchtlinge: Über 45.000 unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in Deutschland. 20.11.2015. Verfügbar unter:  
[http://www.b-umf.de/images/pm\\_bumf\\_45000\\_2015.pdf](http://www.b-umf.de/images/pm_bumf_45000_2015.pdf) [22.11.2015]
- Bundesfachverband unbegleitete minderjährige Flüchtlinge e. V.: Über 5.500 unbegleitete minderjährige Flüchtlinge 2013 in Deutschland angekommen! Verfügbar unter:  
[http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/UMFZuwanderungszahlen2013\\_BUMF.pdf](http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/UMFZuwanderungszahlen2013_BUMF.pdf) [22.11.2015]

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Dritter und Vierter Staatenbericht der Bundesrepublik Deutschland zu dem Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte des Kindes. Berlin 2010. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/blaetterkatalog/151202/blaetterkatalog/index.html> [11.10.2015]
- Deutsche Employer Branding Akademie. Definition Employer Branding. (2008) Verfügbar unter: [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Definition\\_Praeambel.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf) [20.10.2015]
- Deutsche Employer Branding Akademie (2009). Internes Employer Branding. Arbeitgebermarke erlebbar machen und der Organisation Richtung geben. Verfügbar unter: [http://www.employerbranding.org/internes\\_eb.php](http://www.employerbranding.org/internes_eb.php) [20.10.2015]
- Deutsche Presse Agentur (2015). Berlin: Zahl der Kinder in Heimen nimmt zu. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/news/leben/soziales-zeitung-zahl-der-kinder-in-heimen-nimmt-zu-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-151228-99-597877> [02.01.2016]
- Geißler, Cornelia (2007): Eine Arbeitgebermarke? Harvard Business Manager. Verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html> [22.11.2015]
- Groll, Tina (2013): Schichtarbeit. Gegen den Biorhythmus und die Gesundheit. Zeit Online. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-01/schichtarbeit-gesundheit-risiken> [01.12.2015]
- Köhler, Regina: Asyl in Berlin. Flüchtlingskinder allein in einem fremden Land. Berliner Morgenpost 05.10.2015. Verfügbar unter: <http://www.morgenpost.de/berlin/article205936933/Fluechtlingskinder-allein-in-einem-fremden-Land.html> [25.10.2015]

- Müller, Andreas: Unbegleitete Minderjährige in Deutschland. Fokus-Studie der deutschen nationalen Kontaktstelle für das Europäische Migrationsnetzwerk (EMN). Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2014. Verfügbar unter: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/EMN/Nationale-Studien-WorkingPaper/emn-wp60-minderjaehrige-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/EMN/Nationale-Studien-WorkingPaper/emn-wp60-minderjaehrige-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile) [11.10.2015]
- Pro Asyl. Der Einzelfall entscheidet: Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Asyl-anträge- und Entscheidungen. Gesamtjahre 2010 – 2014. Verfügbar unter: <http://www.proasyl.de/de/themen/zahlen-und-fakten/unbegleitete-minderjaehrige/> [22.11.2015]
- Schaal, Sebastian: Fachkräftemangel. Kitas buhlen um Erzieherinnen. Handelsblatt Online. 01.08. 2013. Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fachkraeftemangel-kitas-buhlen-um-erzieherinnen/8574544.html> [22.11.2015]
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hrsg.): Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRV Jug) vom 15.12.2006. Fassung vom 01.01.2014. Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/jugend/recht/rahmenvertraege/brvjug/#rahmenvertrag> [02.01.2016]
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. Abteilung Jugend und Familie, Landesjugendamt, Geschäftsstelle des LJHA Berlin: Protokoll der Sitzung des Landesjugendhilfeausschusses Berlin (LJHA) am 18. März 2015. Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/jugend/jugend-und-familienpolitik/fachpolitische-gremien/landesjugendhilfeausschuss/#Protokolle> [22.11.2015]
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (Hrsg.): Leitfaden Fachpersonal und Quereinsteiger: Sozialpädagogisches und therapeutisches Fachpersonal in den stationären und teilstationären Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung. Beschäftigungsmöglichkeiten für Quereinsteiger/innen in das sozialpädagogische Arbeitsfeld\*. Stand November 2014. Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/jugend/familie-und-kinder/aufsicht/einrichtungsaufsicht-fachinfo/#fachpersonal> [02.01.2016]

- Staatliche Bundesakademie Thüringen (Hrsg.): Bundesakademie Gera. Studienrichtung Soziale Dienste. Studiengang Soziale Arbeit. Verfügbar unter: [https://www.ba-gera.de/BAGera/Studiengaenge/Soziales/Soziale\\_Dienste.html](https://www.ba-gera.de/BAGera/Studiengaenge/Soziales/Soziale_Dienste.html) [29.11.2015]
- von Altenbockum, Jasper (2015): Asylpaket vorerst gescheitert. Frankfurter Allgemeine. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/politik/fluechtlingskrise/zweites-asylpaket-vorerst-gescheitert-13925835.html> [10.01.2016]
- Weitzel, Tim u. a.: Recruiting Trends 2011. Management-Zusammenfassung. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst. Bamber u. a. 2011. Verfügbar unter: [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/recruiting\\_trends.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf) [Stand 02.01.2016]



## 9. Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der „Rahmenstudien- und prüfungsordnung (RSPO) der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den 15.01.2016

Geraldine Rösel