

POSITION  
und  
STELLUNGNAHME

zum

**FACHKRÄFTEMANGEL  
in der  
KINDER- und JUGENDHILFE**

Seit vielen Jahren beschäftigt sich der **Fachbereich 10 der DIAG-MAV Köln** mit dem Problem des Fachkräftemangels im Bereich der stationären und teilstationären Kinder- und Jugendhilfe.

Ausgeschriebene Stellen bleiben oft unbesetzt. Bewerbungen nehmen qualitativ und quantitativ ab. Der Anteil der Mitarbeiter in der Kinder- und Jugendhilfe zwischen 40 und 65 Jahren ist nach statistischen Angaben der letzten Jahre auf über 50 % angestiegen, der Anteil der Mitarbeiter unter 30 Jahren ist in den letzten Jahren auf 10 % gesunken. Hier werden demografische Auswirkungen, aber auch Probleme in einem beruflich anspruchsvollen Bereich deutlich.

In den stationären, teilstationären und ambulanten Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien steigen die pädagogischen Aufgabenstellungen und Anforderungen, während sich die Rahmenbedingungen für die dort Tätigen dramatisch verschlechtern. Die Betreuung von Kindern und Jugendlichen in und mit immer komplexeren Problemlagen erfolgt zunehmend unter ökonomischem Druck, mit immer kürzerer Verweildauer und entsprechend hoher Fluktuation. Dem gegenüber stehen Teams, die nach langjähriger Arbeit im Schicht-, Wochenend- und Nachtdienst zunehmender vom Burnout bedroht sind. Der Krankenstand und die Personalfluktuation sind für die Mitarbeitervertretungen spürbar angestiegen und werden immer wieder beklagt.

Die generelleren Ursachen des Fachkräftemangels im gesamten sozialen Bereich – schlechte Bezahlung, mangelnde Attraktivität des Berufes, ungesicherte Arbeitsverhältnisse, eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und geringe gesellschaftliche Anerkennung – gelten für die Kinder- und Jugendhilfe in besonderem Maße. Hinzu kommen einige spezifische Bedingungen.

Zunehmend klagen auch Träger von Einrichtungen und Angeboten, dass sie für freie Stellen kaum geeignetes, fachlich und persönlich kompetentes Personal finden. Einrichtungsteile einiger Träger mussten geschlossen werden, da kein Personal mehr vorgehalten werden konnte.

Die Mitarbeitervertretungen des Fachbereich 10 der DIAG MAV Köln möchten Antworten geben und mögliche Interventionen und Verbesserungen aufzeigen, um zukünftig solchen Tendenzen vorzubeugen.

Es zeigen sich hierbei zwei Schwerpunkte:

## 1.

### **Wie können Menschen für unseren Bereich gewonnen werden ?** **Was müssen Dienstgeber bieten?**

Auf einer Jobbörse der Kinder- und Jugendhilfe in Aachen warb ein Arbeitgeber mit dem Slogan „Wir bieten Ihnen“ ... Vorbei sind die Zeiten, in denen Arbeitgeber lediglich Arbeitnehmer suchen. Arbeitgeber müssen auch etwas zu bieten haben, dem potentiellen neuen Mitarbeiter etwas anbieten können, den vermeintliche Mitkonkurrenten überbieten.

Die einzelnen Abschnitte befassen sich mit der Thematik, wie Menschen für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gewonnen werden können und was angeboten werden kann.

#### **Verbesserung der Rahmenbedingungen in der Ausbildung**

Der finanzielle Aspekt der Ausbildung muss weiter gefördert werden. Hier ist die Arbeitsmarktpolitik gefordert. Die Reintegration von Berufsrückkehrern bei gleichzeitigem Fachkräftegebot der Einrichtungen ist eine der zu lösenden Aufgaben. Zusätzlich muss die Anzahl der Ausbildungsplätze an den anzunehmenden Bedarf gekoppelt werden.

Den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe fällt dabei die Aufgabe zu, Kooperationen mit den einzelnen Ausbildungsinstituten zu unterhalten. Mit passenden Kooperationen kann Einfluss auf Seminarinhalte genommen werden, um mögliche Bewerber gut auszubilden.

#### **Praktikanten sind zukünftige Mitarbeiter**

Die Einrichtungen müssen sich aktiv um Praktikanten bemühen.

Dazu können folgende Maßnahmen hilfreich sein:

- Kooperationspartner von Ausbildungsschulen werden
- Teilnahme an Praxistagen und Veranstaltungen der Ausbildungsstätten
- Angebote für möglichst alle Praktikantenformen bereit stellen
- Versorgung der Praktikanten mit „echten“ Aufgaben innerhalb ihres Einsatzes
- Kontakt halten auch nach dem Praktikum, z.B. Versenden von offenen Stellen
- zentrale Ansprechperson für Praktikanten in der Einrichtung festhalten
- Werbung an Ausbildungsbörsen

#### **Bemühen um Bewerber**

In einem Arbeitsfeld, in dem mehr offene Stellen als Bewerber zur Verfügung stehen, ist es umso wichtiger, Bemühungen anzustellen, um den Bewerber von Beginn an zu „beeindrucken“.

Anforderungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden, kann die Einrichtung von Anfang an selber unter Beweis stellen. Eine freundliche Bestätigung über den Erhalt der Bewerbung in Briefform und ein zügiges Bewerbungsverfahren können das Interesse des Bewerbers steigern. Ebenso kann die Einrichtung die Verbindung halten, auch wenn es bei dieser Bewerbung noch nicht zu einer Einstellung kommen konnte.

#### **Ausgleich von fehlenden Qualifikationen schaffen**

Die Umstellung der Studiengänge hat in den meisten Fällen zu einem Wegfall des Anerkennungsjahres geführt. Zusätzlich sind die Studiengänge meist generalisiert, so dass im Anschluss an die Ausbildung die „Passgenauigkeit“ zwischen dem Bewerber und dem Anforderungsprofil fehlt. An dieser Stelle können die Einrichtungen intern Programme aufstellen, um fachliche Kenntnisse und persönliche Kompetenzen auszugleichen.

### **Alleinstellungsmerkmale schaffen**

Die Einrichtungen können speziell auf ihre individuelle Ausgangssituation hin Alleinstellungsmerkmale schaffen, die Fachkräfte aufhorchen lassen.

### **Arbeitsbedingungen hervorheben**

Mitarbeiter möchten eine Wertschätzung erhalten, möglichst von Beginn an. Schon im Bewerbungsverfahren können besonders positive Arbeitsbedingungen herausgestellt werden. Dazu kann der Bereich des Gesundheitsschutzes, verbesserte Arbeitsprozesse, optimierte Arbeitsplatzgestaltung, ein gutes Arbeitsklima oder die Übertragung von Verantwortung zählen.

### **Familienfreundlichkeit**

In einem Arbeitsfeld, in dem der Anteil der weiblichen Beschäftigten höher liegt, ist eine familienfreundliche Arbeitsplatzgestaltung nahezu unverzichtbar.

Die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen und flexiblere Arbeitszeitmodelle sind hier ebenso Möglichkeiten wie eine einrichtungsinterne Lösung für Kinderbetreuungen.

Die Situation von Alleinerziehenden und auch Vätern gilt es zu berücksichtigen.

### **Personalentwicklung**

Weiterhin werden alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen, stabile Arbeitsbedingungen für Berufseinsteiger und Einarbeitungs- bzw. Weiterbildungskonzepte in den Einrichtungen benötigt.

### **Befristung von Arbeitsverträgen überdenken**

Die generalisierte Haltung, lediglich befristete Arbeitsverträge auszugeben, ist abzuschaffen. Eine Umkehr hingegen ist einzuläuten. Unbefristete Arbeitsverträge sind ein Zeichen der Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, ein Mitarbeiter wird sich mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag viel früher mit dem neuen Arbeitgeber identifizieren können. Er wird Sicherheit erlangen, die sich in seinem Arbeitsverhalten widerspiegeln wird.

Lediglich in begründeten Fällen sollen Arbeitsverträge befristet werden.

In Folge müssten Dienstgeber und Mitarbeitervertretung gemeinsame Positionen formulieren.

### **allgemeine Positionen zusammengefasst:**

1. finanzielle Verbesserung der Ausbildungssituation
2. Kooperationen mit Ausbildungsschulen und Fachhochschulen schaffen
3. Bewerbungsmanagement an den Bedarf anpassen
4. Grundqualifikationen intern anbieten
5. Anreize für Weiterbildungen schaffen – von Anfang an
6. Familienfreundlichkeit schaffen
7. dem Altern in der Arbeit gerecht werden
8. befristete Arbeitsverträge weitestgehend abschaffen
9. Zulagen für Mitarbeiter mit Familie schaffen
10. Verbesserung des gesamten Images der Kinder und Jugendhilfe in der Gesellschaft

## 2.

### **Wie kann man Menschen im Beruf halten, pflegen, wertschätzen und stützen?**

Der erste Schritt zur Umsetzung setzt seitens der Träger, Geschäftsführer und Einrichtungsleiter das **Bewusstsein** dafür voraus, dass die Mitarbeiter das wertvollste Kapital bzw. die Seele einer jeden Einrichtung sind.

In der Folge braucht es den **Willen**, etwas vor Ort, in den Einrichtungen, zu tun.  
In den meisten Fällen heißt das, etwas an der bislang üblichen Praxis zu ändern.

Davon ausgehend ist aktive und ehrliche **Mitarbeiterpflege** angesagt, die das Ziel hat, **Mitarbeiterzufriedenheit** zu schaffen.

Am Beginn sollte sinnvollerweise eine Mitarbeiterbefragung stehen, in der die Mitarbeiter aller Einsatzbereiche zu ihrem Befinden, ihrem Wohl und Wehe im Arbeitsalltag befragt werden. Hieraus resultierend können dann Maßnahmen abgeleitet werden, die den Alltag nachhaltig positiv beeinflussen.

Ein zufriedener Mitarbeiter fühlt sich gut informiert, geachtet und ernst genommen.

Folgende Möglichkeiten der internen Information bieten sich u. a. an:

#### in schriftlicher Form

- Mitarbeiterhandbuch
- Betriebsfibel
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Hauszeitschrift
- Informationsbrief
- Rundschreiben
- Umläufe
- aktuelle Neuigkeiten
- Beilage zur Lohn-/Gehaltsabrechnung
- Schwarzes Brett
- Geschäftsbericht für Mitarbeiter
- Sozialbericht
- Angebotsbroschüren
- Hausgeschichte
- Jubiläumsschriften
- Rundschreiben für die Gruppenleiter
- Hausbibliothek
- Broschüre zum internen Vorschlagswesen

#### in mündlicher Form

- ständige Ausschüsse
- Problemausschüsse
- Besprechungen
- Information über Jahresbilanz
- Mitarbeiterbesprechungen / Mitarbeitergespräche
- Teamgespräche
- Gruppenleiterbesprechungen
- Informationsstunden/-tage einzelner Abteilungen und Gruppen
- Mitarbeitervertretung - Geschäftsleitung
- Meinungsbefragung der Mitarbeiter
- Interviews bei Austritt (zur Evaluation)
- Sprechstunde des Chefs
- Begründung für Anweisungen am Arbeitsplatz
- Supervision
- Kurse, Seminare, Fachvorträge
- telefonisch bzw. per Fax oder E-Mail abrufbare Hausnachrichten

#### in bildlicher Form

- Plakate
- Schaubilder
- Litfaßsäule
- Ausstellungen
- digitale Präsentationen
- Bild- und Tonschauen
- Filme
- Vitrinen

Neben den genannten Formen der Mitarbeiterinformation gibt es im Rahmen einer internen Öffentlichkeitsarbeit eine Fülle an sozialen Maßnahmen, mit denen Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden kann.

Solche Maßnahmen können u. a. sein:

- betriebliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- moderne und funktionale Ausstattung der Arbeitsplätze
- Betriebsausflüge
- Betriebsfeste
- Betriebssport
- Beschwerdestelle (Obmann) für Mitarbeiter
- Mitarbeiterpflege
- Kantine
- Sozialräume
- Krankenbesuche
- Notfonds
- betriebliche Altersversorgung
- Haus- bzw. Werksarzt
- Angebote und Konzepte Jobsharing
- Arbeitgeberkredite
- Arbeitszeitkonten
- Lebensarbeitszeitkonten
- Home Office Tage
- Mitentscheidung der Mitarbeiter bei der Aufnahme von Kindern und Jugendlichen
- Finanzierung und Förderung von gesunden Arbeitsplätzen
- Förderung von Gesundheits- und Kurprogrammen
- Notfallpläne bei Langzeiterkrankungen / Einrichtung von Springerdiensten
- Age Management, altersangepasste Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeit)
- Jobticket
- Kooperationen mit örtlich ansässigen Betrieben und Geschäften (Sonderkonditionen für Mitarbeiter)
- Kooperation mit der Hausbank (Sonderkonditionen für Mitarbeiter)
- Unterstützung der Mitarbeiter in sozialen Belangen allgemein
- Hilfe bei der Wohnungssuche
- Hilfe bei der Handwerkersuche
- Zusammenarbeit mit Pflegediensten (Pflege Angehöriger)
- Bereitstellung von Kinderbetreuung (Tagesmütterdienst) für Mitarbeiter
- Auszeichnung für besondere Leistungen (Award-System)
- Familientag bzw. „Tag der offenen Tür“ für Angehörige der Mitarbeiter
- Finanzierung von Mitarbeiterhobbies, z.B. Mitgliedschaft in Vereinen, Fitnessstudios, etc.

Nach Realisierung der spezifischen Maßnahmen muss eine regelmäßige Kontrolle ihrer Wirkung gewährleistet sein, wobei Mitarbeiterbefragungen das Mittel der Wahl sein sollten.

Interne Öffentlichkeitsarbeit trägt nicht nur wesentlich zur Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Einrichtung bei, sondern fördert Motivation und Zufriedenheit ganz entscheidend.

Die Verbesserung des Wissens- und Informationsstands der Mitarbeiter, die Förderung der Meinungsbildung, die Belebung der Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen sowie die Verdeutlichung von Standpunkten ermöglicht es, Spannungen abzubauen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

Der positive Einfluss von interner Öffentlichkeitsarbeit auf den Betriebsfrieden und das gesamte Betriebsklima ist unbestritten.

#### Positive Effekte:

- Vertrauen zur Einrichtung
- Verständnis für die Arbeitsumwelt
- Loyalität gegenüber Einrichtung und Geschäftsführung
- Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung (geringe Fluktuation)
- Förderung des Mitdenkens und einer konstruktiven Kritikbereitschaft
- Abwehr von Gerüchten und Vorurteilen
- positive Grundeinstellung
  - zum Geschehen in der Einrichtung
  - zum Beruf
  - zur Arbeit an sich
- Steigerung
  - der Leistungsfähigkeit
  - der Arbeitsbereitschaft
  - der Verantwortungsbereitschaft

Nur der zufriedene Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.

Nur der zufriedene Mitarbeiter geht mit seiner und für seine Einrichtung durch dick und dünn und hält ihr die Treue.

Nur der zufriedene Mitarbeiter ist der beste Werbeträger für seine Einrichtung – nach innen wie nach außen.

In diesem Sinne die alte Weisheit und Geschichte:

Zwei Männer spalteten den ganzen Tag lang Holz. Der eine arbeitete ohne Pause durch und hatte am Abend einen ansehnlichen Stoß Scheite beisammen. Der andere hackte 50 Minuten und ruhte sich dann jeweils zehn Minuten aus, und trotzdem war sein Stoß am Abend viel größer. "Wieso hast du mehr als ich?" fragte der erste. Da antwortete sein Kollege: "Weil ich bei jeder Pause nicht nur ausgeruht, sondern auch meine Axt geschärft habe."

Aus der Praxis der Mitarbeitervertretungen zeigt sich häufig, dass zu wenig hinsichtlich des Problems des Fachkräftemangels getan wird.

Rechte der Mitarbeiter müssen nach unseren Wahrnehmungen dabei noch zu häufig eingefordert werden. Freistellungen, durch die MAVO vorgegebene Verbindlichkeiten oder Ausstattungen der MAV müssen allzuoft erstritten werden.

Es gilt der Grundsatz:

Alle Mitarbeiter müssen nach "Recht und Billigkeit" behandelt werden.

"Billiges Ermessen" gestattet sprachlich eine weite Auslegung (unter besonderer Betonung des Ermessens) und auch Ansätze für eine restriktive Interpretation (im Hinblick auf das Erfordernis des „billigen Ermessens“).

Das zeigt: Billigkeit kommt vom altdeutschen ‚biliden‘ oder ‚bilethen‘ für „gleichmachen“.

Der deutsche Duden versteht hierunter im Bereich der Rechtssprache „Gerechtigkeit, Richtigkeit, Rechtmäßigkeit“.

Der Normalbürger versteht heute unter ‚billig‘ „preiswert“ oder „günstig“, nicht aber „gerecht“.

„Billig“ hat erst im 18. Jahrhundert die heute geläufige Bedeutung von „preiswert“ angenommen.

‚Billig‘ ist also ein typisches Adjektiv, bei dem die Alltagssprache inhaltlich von der Juristensprache abweicht.

Das Sprichwort „Was dem Einen recht ist, ist dem Anderen billig“ bedeutet sinngemäß, dass etwas beiden genehm ist oder beide einverstanden sind.

Dieser Gedanke muss im Bereich der Mitarbeitergewinnung und Personalerhaltung stärker als bisher berücksichtigt und evaluiert werden, um eine Verbesserung der Situation zu erreichen.

Hierbei bedarf es nicht nur einzelnen und einrichtungsbezogenen Ansätzen, sondern breiten gesellschaftlichen, politischen, tariflichen oder sozialen Normen.

---

Kontakt:

Christine Wolff, Sprecherin des Fachbereich 10 der DiAG-MAV Köln

c/o MAV Leo-Lionni-Häuser, Heinrich-Lübke-Str. 19, 53113 Bonn

Tel.: 0228 / 92 12 70 (Verwaltung „Kleiner Muck e.V.“ Bonn / Träger der Einrichtung)

E-Mail: wolff-chr@gmx.de