

Lederer, Christin

„Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit: Ansätze für die Personalauswahl und  
Personalgewinnung im Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung“

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2023

Lederer, Christin

„Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit: Ansätze für die Personalauswahl und  
Personalgewinnung im Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung“

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2023

Erstprüfer: Prof. Dr. rer.nat. A. Zill

Zweitprüfer: Prof. Dr. phil. B. Wedler

## **Bibliographische Beschreibung:**

Lederer, Christin:

„Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit: Ansätze für die Personalauswahl und Personalgewinnung im Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung“. S. 38

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Bachelorarbeit, 2023

## **Referat:**

Die Bachelorarbeit befasst sich mit dem Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit. Diese hat den Anspruch, im Umgang mit dem Fachkräftemangel, mögliche Strategien hinsichtlich Personalgewinnung und Personalauswahl im Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung aufzuzeigen.

Der Schwerpunkt der Literaturliteraturarbeit liegt dabei auf einer intensiven Literaturrecherche, welche zunächst Anforderungen und Herausforderungen der Sozialen Arbeit im Tätigkeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung abbildet, um anschließend Lösungsmöglichkeiten in der Personalgewinnung und Personalauswahl darzustellen.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit .....	3
2.1 Fachkräftegebot.....	4
2.2 Aktuelle Situation .....	5
3. Ambulante Hilfen zur Erziehung .....	8
3.1 Definition und Einordnung .....	8
3.2 Fachstandards in den ambulanten Hilfen zur Erziehung .....	11
4. Aktuelle Herausforderungen für die ambulanten Hilfen zur Erziehung .....	13
4.1 Arbeitsbedingungen.....	13
4.2 Generationen .....	16
4.3 Demografischer und gesellschaftlicher Wandel.....	18
4.4 Digitalisierung .....	20
5. Ansätze zur Personalgewinnung und Personalauswahl .....	23
5.1 Personalgewinnung und Personalauswahl.....	23
5.2 Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel .....	29
6. Schlussfolgerung.....	35
Literatur .....	39
Abbildungsverzeichnis.....	49

## 1. Einleitung

Im Bundesgebiet fehlten im Jahr 2022 bereits über 20.000 Fachkräfte in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit. Im Jahresdurchschnitt 2021/2022 zählte die Soziale Arbeit damit zu dem Berufsfeld was die größte Fachkräftelücke aufwies. Ein besonders hoher Mangel wird in den Tätigkeitsbereichen beschrieben, wo AdressatInnen persönliche Begleitung zur Lösung von Problemlagen benötigen (Hickmann & Koneberg, 2022; Stummbaum, 2023). Ohne Fachkräfte ist eine Ausdifferenzierung der Angebote und vor allem eine qualifizierte Kinder- und Jugendhilfe nicht realisierbar. Damit stehen die Diskussionen und Analysen zu den aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe immer wieder im Fokus. Der Fachkräftebedarf stellt ein Dauerthema dar und steht mit dem Fachkräftegebot und der Gewinnung von Fachkräften im Zusammenhang. Besondere Herausforderungen bestehen, neben der quantitativen Betrachtung, in der Qualifizierung von Fachkräften. Dies ist insofern von Bedeutung, da es nicht nur ein tagespolitisches Thema darstellt, sondern auch eine nachhaltige sowie zukunftsorientierte Perspektive abbildet. Dies benötigt eine Gesamtstrategie, welche geeignete Rahmenbedingungen schafft, attraktive Möglichkeiten der Weiterentwicklung bietet und gesellschaftliche Anerkennung ermöglicht. Dafür sind verschiedene AkteurInnen der Kinder- und Jugendhilfe nötig. Zugleich wird diese Problemstellung als gesamtpolitische Aufgabe angesehen (Böllert & Voigtsberger, 2019).

Der bestehende Fachkräftemangel in den ambulanten Hilfen zur Erziehung mit seinen multiplen Ursachen stellt nach Literaturrecherche den aktuellen Kenntnisstand dar. Zudem existieren allgemeine wissenschaftliche Lösungsansätze und Strategien der Personalgewinnung. Diese sind auf den Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung, als Teil der Kinder- und Jugendhilfe, zu übertragen.

Die Ansätze und Strategien in der Personalgewinnung und Personalauswahl sollen untersucht und mögliche umsetzbare Maßnahmen beschrieben werden. Die Realisierbarkeit und Umsetzung dieser Ansätze und Strategien ergeben folglich die Fragestellung der vorliegenden Literaturarbeit. Welche Maßnahmen sind unter Voraussetzung der aktuellen Gegebenheiten in

den ambulanten Hilfen zur Erziehung umsetzbar und können dazu beitragen Fachkräfte zu gewinnen?

Dafür werden systematisch verschiedene Aspekte des Fachkräftemangels untersucht, um konkrete umsetzbare Maßnahmen in der Personalgewinnung und Personalauswahl in den ambulanten Hilfen zur Erziehung zu identifizieren.

Zentrale Ansätze in der Personalgewinnung konzentrieren sich auf die Phase der Ansprache mit dem Finden und Begeistern von ausreichenden BewerberInnen. Zudem existieren weitere Maßnahmen in der Phase der Personalauswahl. Diese sind jedoch aufgrund der aktuellen Gegebenheiten sozialwirtschaftlicher Unternehmen nur bedingt realisierbar.

Der Fokus dieser Arbeit liegt in der Herausforderung adäquat mit dem bestehenden Fachkräftemangel in den ambulanten Hilfen zur Erziehung umzugehen. Dafür bedarf es vorerst verschiedener Betrachtungen einzelner Faktoren, um ein Grundverständnis der aktuellen Situation im Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung und aller AkteurInnen zu vermitteln.

Zunächst wird der Fachkräftemangel beleuchtet, um anschließend das Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen mit der rechtlichen Einordnung und Zielsetzung zu beschreiben. Auf dieser Grundlage werden die aktuellen Herausforderungen in diesem Arbeitsfeld identifiziert. Darunter zählen Arbeitsbedingungen, Generationen und demografischer, gesellschaftlicher sowie digitaler Wandel. Abschließend werden theoretische Inhalte der Personalgewinnung und Personalauswahl erläutert, um adäquate Maßnahmen für die Fachkräftegewinnung in den ambulanten Hilfen zur Erziehung abzuleiten.

## 2. Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit

Fachkräftemangel beschreibt die Diskrepanz zwischen hoher Nachfrage der Arbeitgeber und dem geringen Angebot passend qualifizierter Arbeitskräfte in einem bestimmten Beruf (Hickmann & Koneberg, 2022).

Personen mit einem Hochschulabschluss in Sozialer Arbeit werden als Fachkräfte bezeichnet (Reinke, 2022). Diese Definition ist sehr eng und lässt wenig Handlungsspielraum. Alternativ kann eine Fachkraft auch nach Anforderungsniveaus beschrieben werden. Personen mit einer absolvierten Ausbildung gelten demnach als Fachkräfte, Personen mit zusätzlicher Fortbildung werden als Spezialisten und Personen mit akademischem Abschluss als Experten bezeichnet (KOFA, 2023).

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Fachkräftemangel in den ambulanten Hilfen zur Erziehung als Ungleichgewicht zwischen der geringen Anzahl verfügbarer Fachkräfte (Angebot) einerseits und dem hohen Bedarf benötigter Fachkräfte (Nachfrage) andererseits. Die Personalgewinnung mit ihren Phasen und Maßnahmen übernimmt die Vermittlung zwischen dem geringen Angebot und der hohen Nachfrage an Fachkräften und verfolgt das Ziel, die offene Stelle mit einer Fachkraft zu besetzen.

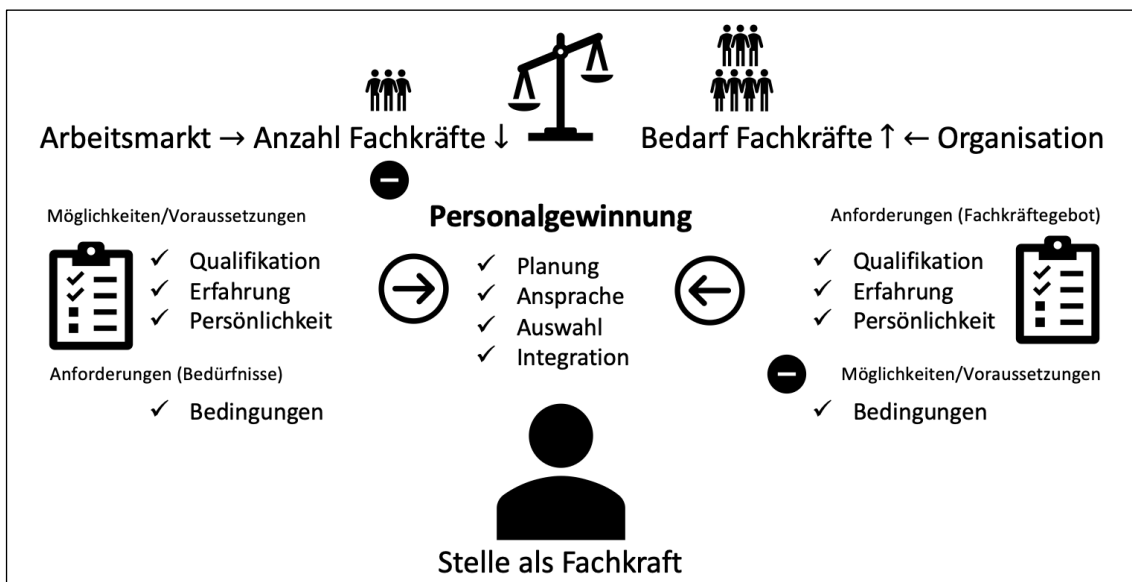


Abbildung 1: Fachkräftemangel in den ambulanten Hilfen zur Erziehung (Eigene Darstellung)

Der hohe Bedarf an Fachkräften für die Organisationen der ambulanten Hilfen zur Erziehung entsteht aufgrund gesellschaftlicher Bedarfe und

Rechtsansprüchen. Die geringe Anzahl der verfügbaren Fachkräfte erschwert (-) die Personalgewinnung.

In diesem Kapitel sollen die Kennzeichen einer Fachkraft im Sinne des Fachkräftegebots erarbeitet und die aktuelle Situation im Tätigkeitsfeld der ambulanten Hilfen dargestellt werden.

## 2.1 Fachkräftegebot

Überwacht wird das Fachkräftegebot von den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe, insbesondere durch das Landesjugendamt (Kunhenn & Oelerich, 2019). Laut § 72 Abs. 1 SGB VIII sollen „die Träger der öffentlichen Jugendhilfe bei den Jugendämtern und Landesjugendämtern hauptberuflich nur Personen beschäftigen, die sich für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit eignen und eine, dieser Aufgabe entsprechende, Ausbildung erhalten haben (Fachkräfte) oder auf Grund besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit in der Lage sind, die Aufgabe zu erfüllen“ (BVkE & DCV, 2021, S. 76).

Die damit verbundene Zielsetzung beschreibt die Gewährleistung des Kindeswohl und die damit einhergehende Abwehr von Gefahren, welches durch ein erweitertes polizeiliches Führungszeugnis sichergestellt werden muss (Kunhenn & Oelerich, 2019).

Die Eignung der Persönlichkeit und die Qualifikation kennzeichnen demnach eine Fachkraft. Jedoch ist diese sehr schwer zu bestimmen. Zudem lassen sich Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften nicht innerhalb einer Ausbildung und Qualifizierung erlernen, sondern können nur gefördert werden (ebd., 2019).

Laut Fachkräftegebot nimmt die Ausbildung eine zentrale Rolle neben der Persönlichkeitseignung ein. Konkrete Angaben werden in der gesetzlichen Grundlage nicht beschrieben. Somit können für die unterschiedlichen Aufgabenfelder in der Kinder- und Jugendhilfe keine übergreifenden fachlichen Qualifikationen bestimmt werden. Es wird ausschließlich auf einen berufsqualifizierenden Abschluss auf Fachschul-, Fachhochschul- oder Universitätsniveau verwiesen. Beispielhaft sind folgende Abschlüsse als Fachkräfte anerkannt: SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen, ErzieherInnen, PsychologInnen, DiplompädagogInnen, Heil- und SonderschulpädagogInnen (ebd., 2019).



Eine zentrale Bedeutung nimmt dabei das (Re-)Akkreditierungssystem ein. Dieses System machte die strukturierte Rahmenprüfungsordnung überflüssig. Folglich sind die vielen Studien- und Ausbildungsgänge nicht mehr miteinander vergleichbar. Es entstanden und entstehen weiterhin Spezialisierungen und insgesamt starke Ausdifferenzierungen von Studiengängen in bestimmten Bereichen und verdrängen damit generalistische Studieninhalte. Anstellungsträger und Aufsichtsbehörden stellt dies vor große Herausforderungen und erfordert stetige Bewertungen, ob potenzielle ArbeitnehmerInnen für das Arbeitsfeld geeignet sind und als Fachkraft anerkannt werden können. Sinnvoll wäre an dieser Stelle ein Orientierungsrahmen, wodurch Entscheidungen für oder gegen BewerberInnen transparent und vergleichbar gemacht werden. Die Inhalte der verschiedenen Studiengänge müssen mit den Anforderungen der Tätigkeit abgeglichen werden, um dem Fachkräftegebot zu entsprechen (Kunhenn & Oelerich, 2019).

## 2.2 Aktuelle Situation

In den letzten Jahren fand eine auffallend dynamische Entwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe statt. Diese Entwicklung bezieht sich sowohl auf die erreichten AdressatInnen als auch auf die Anzahl der Beschäftigten und die Angebotsauswahl (Böllert & Voigtsberger, 2019). Die Anzahl der Beschäftigten in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ist seit dem Jahr 2006 im Zuge des Ausbaus auf circa eine Million angestiegen. Dies entspricht 2,3 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland. Die hohe Zahl an Beschäftigten verweist auf die hohe Bedeutung als Arbeitsmarktes sowie des gesellschaftlichen Versorgungssystems. Im Vergleich der heterogenen Tätigkeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe ist festzustellen, dass besonders der Ausbau der Kindertagesbetreuung für diesen hohen Personalzuwachs sorgt (Fendrich et al., 2019). Weitere Gründe für die Zunahme der personellen Ressourcen sind in dem steigenden Unterstützungsbedarf für unbegleitete Minderjährige Ausländer zu finden (AKJ<sup>stat</sup>, 2021a).

Im Zeitraum von 2006 bis 2016/2017 hat sich die Beschäftigungszahl von pädagogischen und Verwaltungspersonal in den ambulanten Hilfen zur Erziehung von 16.744 auf 23.553 entwickelt. Dies entspricht einer Zunahme von über 44 Prozent (Fendrich et al., 2019, S. 20).

Ein weiteres wichtiges Merkmal stellt die Altersstruktur von Beschäftigten dar. Für den Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung waren im Jahr 2016 61 Prozent der Beschäftigten 30 bis 55 Jahre alt, 21 Prozent waren unter 30 Jahre alt und 18 Prozent älter als 55 Jahre (Fendrich et al., 2019). Für den stärkeren Zuwachs an jüngeren Beschäftigten unter 30 Jahren können Herausforderungen im Wissenstransfer auftreten. Zusätzlich kommt es zu temporären Ausfallzeiten aufgrund von Familienphasen, welche kompensiert werden müssen (ebd., 2019).

Die Beschäftigungsstruktur zeigt eine deutliche Geschlechterverteilung (Hickmann & Koneberg, 2022). Der Männeranteil ist im Verhältnis zum Frauenanteil noch immer gering, wobei dieser innerhalb der Arbeitsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe variiert (Fendrich et al., 2019).

Der Beschäftigungsumfang hängt von den Wünschen der Beschäftigten und den Angeboten des Arbeitgebers ab. 46 Prozent der Beschäftigten in den ambulanten Hilfen zur Erziehung gehen einer Wochenarbeitszeit von 32 und mehr Stunden nach. Der damit gezeigte geringere Anteil an Vollzeitbeschäftigungen hängt mit dem hohen Frauenanteil zusammen. Die Frauen in diesen Arbeitsfeldern übernehmen in der Regel Familienaufgaben und können unter anderem keiner Vollzeitbeschäftigung nachgehen (ebd., 2019).

Im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung stiegen die befristeten Arbeitsverträge von 12,1 Prozent im Jahr 2006 auf 13,6 Prozent im Jahr 2016/2017 (ebd., 2019, S. 16).

In Anbetracht des Personalausbaus in den letzten Jahren in der Kinder- und Jugendhilfe ist sich der Frage der Qualifikation zu zuwenden. Ist der enorme Personalzuwachs mit einer Dequalifizierung verbunden oder konnte das bisherige Niveau beibehalten werden? Als Indikator dient der Professionalisierungsgrad in Form eines Hochschulabschlusses (ebd., 2019). Die Qualifikation der Beschäftigten in den Hilfen zur Erziehung variiert im Vergleich auf Bundesebene. Im Ambulanten Leistungsspektrum verfügen insgesamt 57 Prozent der Beschäftigten über eine fachlich akademische Qualifizierung. Damit bleibt der Wert gegenüber den Vorjahren unverändert (AKJ<sup>stat</sup>, 2021a; Fendrich et al., 2019).

Die Organisationen stehen durch den Ausbau der Kinder- und Jugendhilfe vor Veränderungen und Herausforderungen in Bezug auf die Personalgewinnung, die nachhaltige Schaffung von Arbeitsbedingungen, den Umgang mit Fluktuation

und die Weiterentwicklung des Qualifikationsprofils. Weiterhin können sich mit einer deutlichen Verjüngung des Personals, Veränderungen in der Zusammensetzung von Teams und den damit verbundenen Veränderungen in den Arbeitsweisen, Werten und Normen ergeben. Damit rückt das professionelle Personal- und Wissensmanagement in das Blickfeld der Herausforderungen (Fendrich et al., 2019).

### 3. Ambulante Hilfen zur Erziehung

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen stellen die Voraussetzungen für die Hilfen zur Erziehung und deren Ausgestaltung dar. Auf das Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen soll parallel näher eingegangen werden. Zum einen kommt den ambulanten Hilfen zur Erziehung eine bedeutende Rolle in der Jugendhilfelandchaft zu und zum anderen stellen die Anforderungen die Fachkräfte vor große Herausforderungen. Dabei bilden die Fachstandards für das Tätigkeitsfeld eine unerlässliche Größe ab.

#### 3.1 Definition und Einordnung

Im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe stellen die *Hilfen zur Erziehung* ein ausdifferenziertes und umfangreiches wie zentrales Arbeitsfeld dar (Rottlaender, 2023; Witzel, 2020).

Im Art. 6 Abs. 1 GG und § 1 SGB VIII wird der besondere staatliche Schutz von Ehe und Familie sowie das Recht auf Erziehung, Elternverantwortung und Jugendhilfe geregelt (Nomos Gesetze, 2020). „Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (BVkE & DCV, 2021, S. 29). Damit werden Grundnormen beschrieben, welche in unserer Gesellschaftsform anerkannt sind und als Zielsetzungen normiert wurden. Das natürliche Recht und die Pflicht der Eltern ist die Pflege und Erziehung der Kinder und obliegt dem staatlichen Wächteramt. Aufgrund der zunehmenden Pluralisierung und Individualisierung werden von den Erziehenden hohe Kompetenzen und Ressourcen erfordert. Wenn keine ausreichenden Ressourcen und Potenziale zur Verfügung stehen, damit ein Familiensystem erzieherisch regulierend wirken kann, können freiwillig oder durch den staatlichen Eingriff Hilfen zur Erziehung erforderlich und in Anspruch genommen werden (Baumeister, 2016).

„Die Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechtes gemäß § 1 Absatz 1 SGB VIII, insbesondere junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligung zu vermeiden oder abzubauen, jungen Menschen ermöglichen oder erleichtern, entsprechend ihrem Alter und ihrer individuellen Fähigkeiten in allen sie betreffenden

Lebensbereichen selbstbestimmt zu interagieren und damit gleichberechtigt am Leben in der Gesellschaft teilhaben zu können“ (BVKE & DCV, 2021, S. 29).

Grundsätzlich werden die Hilfen zur Erziehung durch öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe erbracht und sind mit anderen Bereichen der Jugendhilfe verknüpft. Sie stellen in der Regel Einzelfallhilfen oder familienorientierte Hilfen dar und sind durch einen sehr individuellen Charakter gekennzeichnet (Moch, 2018; Nüsken, 2020). Die Zielstellung ist dabei je nach erforderlicher Hilfeform bestimmt (Baumeister, 2016).

Insgesamt müssen die Hilfen zur Erziehung notwendig und geeignet sein, um installiert zu werden. Mit der Geburt besteht das Recht, Hilfen zur Erziehung in Anspruch zu nehmen und kann je nach Begründung bis zum 27. Lebensjahr notwendig sein (BVKE & DCV, 2021, S. 29).

Nach dem Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung, stellen die Hilfen zur Erziehung das zweitgrößte Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe dar und zeigen damit den hohen gesellschaftlichen Stellenwert (Frindt, 2010; Hiller, 2022). Trotz der bereits vielen Beschäftigten ist der Bedarf jedoch noch höher (Hiller, 2022). Die Anzahl der gewährten Hilfen zur Erziehung betrug zum 31.12.2021 insgesamt 957 603 (Destatis, 2022). An den weiterwachsenden Zahlen zeigt sich, dass diese einerseits in den verbesserten rechtlichen Rahmenbedingungen und andererseits in den verschlechterten Bedingungen im Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen begründet sind (Frindt, 2010).

Insgesamt stehen die Hilfen zur Erziehung trotz hoher finanzieller Aufwendungen eher weniger im Fokus der Öffentlichkeit. Im Jahr 2019 wurden 10,91 Mrd. EUR für die Hilfen zur Erziehung inklusive der Hilfen für junge Volljährige eingesetzt (Hiller, 2020; AKJ<sup>stat</sup>, 2021b).

Die Hilfen zur Erziehung stellen ein Beratungs-, Betreuungs- und Hilfeangebot für junge Menschen und ihre Familien dar und können beim Vorliegen des erzieherischen Bedarfs miteinander kombiniert werden (Nüsken, 2020; BVKE & DCV, 2021).

Im Allgemeinen werden die Hilfen zur Erziehung im § 27 ff SGB VIII als Grundnorm beschrieben und verweisen auf das breite Spektrum von Hilfsangeboten. Dafür kommen besonders die §§ 28 bis 35 SGB VIII in Betracht. Diese stellen ein ausdifferenziertes System an sozialen Dienstleistungen für Kinder, Jugendliche und Familien dar (Nomos Gesetze, 2020; Frindt, 2010).

Die Hilfen zur Erziehung umfassen die stationären, teilstationären und ambulanten Hilfen sowie die Beratungsangebote (AGJ, 2011).

Unter den *ambulanten Hilfen* zur Erziehung werden nach dem achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII) die Erziehungsberatung, die soziale Gruppenarbeit, die Erziehungsbeistandschaft/Betreuungshilfe, die sozialpädagogische Familienhilfe und die intensiv sozialpädagogische Einzelbetreuung verstanden (Freigang, 2016). Die Gesellschaft reagiert mit diesen Angeboten auf die Problemlagen von Minderjährigen und versucht mit der Unterstützung sozialpädagogischer Maßnahmen diese zu lösen oder zu lindern (Seithe & Heintz, 2014). In den ambulanten Hilfen zur Erziehung behalten die Kinder und Jugendlichen ihren Lebensmittelpunkt in den Familien bzw. im gewohnten Lebensumfeld. Das Setting ist unspezifisch und in der Regel frei gestaltbar. Diese Hilfeformen können familienbezogene, einzelfallbezogene und gruppenbezogene Angebote beinhalten (Freigang, 2016).

Die Hilfeformen der ambulanten Hilfen haben an Bedeutung gewonnen, was an den steigenden Fallzahlen zu erkennen ist. 2021 haben 724.677 Personen Hilfen in Anspruch genommenen (Baumeister, 2016; Destatis, 2022). Ein weiterer Grund für die Zunahme der Hilfen kann sich in der Erwartungshaltung der Kostensparnis begründen. Angenommen wird, dass sich durch die Installation ambulanter Hilfen zur Erziehung die Unterbringung in stationären Hilfen umgehen ließe beziehungsweise reduzieren würde. Bis dato liegen keine Beweise dieser These vor, da mit dem Wandel der Jugendhilfe eine Sensibilisierung für schwierige Lebenslagen einherging. Zusätzlich werden die Hilfen häufiger freiwillig in Anspruch genommen (Freigang, 2016).

Zur Prävalenz von Bedarfen gibt es keine gesicherten und verlässlichen Zahlen, jedoch Hinweise für die erhöhte Bedarfslage: wachsende Kinderarmut, Schulversagen, Schulverweigerung und Schulabbrecher, Gewalt gegen Minderjährige, Kindervernachlässigung, steigende Rate psychisch und psychosomatisch erkrankter Kinder, Selbstmord, Arbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit, hoher Konsumdruck speziell im medialen Bereich, dramatischer Konsum von legalen Drogen und Verschuldung der Privathaushalte. Allerdings reichen diese Problemlagen Minderjähriger nicht aus um Kinder- und Jugendhilfe zu erhalten. Die betroffenen Kinder- und Jugendliche müssen zunächst die Aufmerksamkeit des Jugendamtes bekommen, damit die

Kinder und Jugendlichen zu Hilfeempfängern werden können. Somit bilden die Fallzahlen nur diejenigen Fälle ab, in denen das Jugendamt aktiv geworden ist (Seithe & Heintz, 2014).

### 3.2 Fachstandards in den ambulanten Hilfen zur Erziehung

Allgemein gültige Fachstandards zum Fachkräftegebot existieren nicht. Der § 45 SGB VIII sieht keinen Katalog an anerkannten Abschlüssen vor. Zudem werden Berufsabschlüsse länderspezifisch bewertet. Dieses Vorgehen kann dazu führen, dass in einem Bundesland ausgebildete und anerkannte Fachkräfte in einem anderen Bundesland in dem gleichen Tätigkeitsfeld nicht eingesetzt werden dürfen. Eindeutige Berufsabschlüsse, welche Fachschul- und Fachhochschulen entsprechen sind länderübergreifend anerkannt und geeignet. Für nicht eindeutig zuzuordnende Abschlüsse müssen in der Prüfung folgende Kriterien erfüllt sein: Art der Ausbildung, Ausbildungsinhalte, Ausbildungsschwerpunkte, Abschluss, Dauer der Ausbildung und Praxisanteile. Personenbezogene Ausnahmegenehmigungen sind hinsichtlich persönlicher und fachlicher Eignung der Behörde auf Antrag des Trägers zu prüfen (Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2017).

Aufgrund der Entwicklungen des zunehmenden Fachkräftemangels müssen die Behörden Ausbildungsabschlüsse neu bewerten und Ausnahmegenehmigungen prüfen. Zur Umsetzung existieren Empfehlungen, welche für öffentliche und freie Träger als auch für die Behörden als Orientierungshilfe für eine Entscheidung dienen, um dem Schutzauftrag und die Sicherung des Kindeswohls gerecht zu werden. Die Gewährleistung des Kindeswohls und damit verbunden die Abwehr von Gefährdungen geht mit dem § 45 SGB VIII einher und stellt das Grundkriterium für das Fachkräftegebot dar (ebd., 2017).

Die Hilfen zur Erziehung und im Besonderen die ambulanten Hilfen zur Erziehung können nicht manualisiert noch standardisiert werden, da die Individualität der Hilfeszenarien und Hilfeprozesse stark variieren. Dennoch existieren fachliche Standards, wie die Hilfeplanung, die Beteiligung und die Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen (Nüsken, 2020).

Die Hilfeplanung ist das Steuerungselement des Allgemeinen Sozialen Dienstes und dient der Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und deren Eltern.

Es regelt den Verlauf der Arbeit zwischen den Heranwachsenden, den Eltern und dem Jugendamt. Im Rahmen des § 36 SGB VIII wird der Hilfeverlauf, die Anpassung der geeigneten und notwendigen Hilfen gestaltet und dokumentiert (Rottlaender, 2023).

Der § 8a SGB VIII regelt eindeutig den Schutzauftrag von Kindeswohlgefährdung und impliziert damit die Umsetzung des staatlichen Wächteramtes und des Kontrollauftrages beim Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung (BVkE & DCV, 2021; Landkreis Leipzig, 2012). Damit wird ein Zwangskontext beschrieben, um den Verbleib von Kindern zu regeln. Zusätzlich wird der Träger von Angeboten verpflichtet, seine Fachkräfte hinsichtlich des Schutzauftrages gemäß § 8a zu schulen. Damit gehen weitere Anforderungen an die Fachkräfte, wie Datenschutz, einher (Landkreis Leipzig, 2012).

Auf weitere detaillierte Ausführungen wird an dieser Stelle verzichtet, so dass der Anspruch einer überblicksartigen Darstellung gewahrt bleibt. Mit den fachlichen Standards und dem Fachkräftegebot ergeben sich weitere Herausforderungen für die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung.



## 4. Aktuelle Herausforderungen für die ambulanten Hilfen zur Erziehung

Zu den zentralen Faktoren und Ursachen des Fachkräftemangels können demografische, soziale, gesellschaftliche, politisch-rechtliche Entwicklungen sowie Professionalisierung und Arbeitsbedingungen der Sozialen Arbeit gezählt werden.

Diese Veränderungen beeinflussen psychosoziale Problemlagen und Schwierigkeiten in der Lebensbewältigung der AdressatInnen. Hierzu können neben der wachsenden Kinderarmut, in der zunehmenden Schulverweigerung und Schulabbrüchen, in der steigenden Suchtproblematiken legaler und illegaler Substanzen, Vernachlässigung von Kindern, Suizidalität, psychosomatisch erkrankte Kinder, Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit und die Verschuldung von Privathaushalten als aktuelle Probleme beschrieben werden. Besonders betroffen von der Risikogesellschaft sind bereits sozial benachteiligte Menschen, welche seither mehr Risiken als Chancen erhalten. In den Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit zeigen sich die Auswirkungen dieser Veränderungen in hohem Maße (Seithe, 2012).

Diese sollen nachfolgend skizziert und im weiteren Verlauf, besonders für den Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung beschrieben werden. Neben den Problemlagen der AdressatInnen bewegen sich die Fachkräfte in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Dieses Spannungsfeld wirkt sich wiederum auf die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte aus, wodurch die Attraktivität in diesem Arbeitsfeld sinkt. Dabei spielt die Betrachtung der Generationen Y und Z eine wesentliche Rolle, um den Fachkräftebedarf in den Institutionen sicherzustellen. Durch den demografischen Wandel zeichnet sich ein steigender Bedarf bei einem gleichzeitigen Mangel an Fachkräften ab. Die Digitalisierung ist in allen Lebensbereichen allgegenwärtig und beeinflusst die Ausgestaltung der Hilfeformen und die sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Auf die benannten Themenfelder soll nachfolgend konkreter eingegangen werden.

### 4.1 Arbeitsbedingungen

Aufgrund der Diversifizierung der Leistungsfelder im ambulanten Bereich der Hilfen zur Erziehung werden hohe Anforderungen an die dort tätigen Fachkräfte

gestellt. Hier bedarf es einer guten Qualifizierung und Professionalität, um den Anforderungen des Kinderschutzes, der multiplen Problemkonstellationen und der damit einhergehenden Notwendigkeit einer großen Methodenvielfalt gerecht zu werden (Baumeister, 2016).

Die Fachkräfte der Hilfen zur Erziehung arbeiten im Spannungsfeld von Nähe und Distanz, Freiwilligkeit und Zwang, Hilfe und Schutz. Dies erfordert eine Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, hohe Verantwortungsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit (Hiller, 2022; Nüsken, 2022). Zusätzlich übernehmen die Fachkräfte teils elterliche und gesellschaftliche Verantwortung für ihre AdressatInnen. Insgesamt sollen die Fachkräfte entlastend wirken, Krisen abbauen, schwierige Lebensumstände klären und den Aufbau neuer Lebensperspektiven unterstützen. Die Komplexität sozialpädagogischer Aktivitäten und der emotionale Anteil an den Hilfen kann nicht abschließend definiert werden. Wichtige Eigenschaften einer Fachkraft sind gut ausgeprägte Selbstkompetenzen, eine Haltung, Frustrationstoleranz, Kreativität und Zuversicht. Somit ist ein Zusammenspiel aus Fach- und Personalkompetenz nötig (Nüsken, 2022).

Die Fachkräfte müssen sich vor allem mit dem gesellschaftlichen Umgang sozial benachteiligter Menschen und der Situationsverbesserung beschäftigen. Die AdressatInnen sind häufig bildungsbenachteiligt, verfügen über wenige finanzielle und andere Ressourcen, sind sozial isoliert und befinden sich in destruktiven Beziehungen (Helming, 2016). Die multiplen Problemlagen sind in unterschiedlichen Faktoren zu finden, welche sich unter anderem in psychischen Erkrankungen, Drogen- und Suchtproblematiken, mangelnder Erziehungsfähigkeit und/oder finanziellen Schwierigkeiten zeigen (Frindt, 2010).

Die Rahmenbedingungen der Fachkräfte gestalten sich durch Aushandlungsprozesse, sowohl in der Arbeit mit den AdressatInnen, den öffentlichen Trägern und den freien Trägern der Jugendhilfe (Helming, 2016; Frindt, 2010). Zusätzlich müssen die Fachkräfte mit weiteren AkteurInnen der Jugendhilfe zusammenarbeiten und kooperieren. Sie arbeiten im Team, mit Schulen, mit Kindertagesstätten, mit Gerichten, mit dem Gesundheitswesen und mit Ämtern wie Behörden zusammen. Weiterhin können pflegerische, versorgende, administrative und handwerkliche Tätigkeiten sowie die Arbeit an Konzepten beschrieben werden (Nüsken, 2020).

Die Einführung von Fachleistungsstunden, durch das Ablösen der Pauschalfinanzierung, und die geringere Dauer der Hilfeform zeugen von einer schwierigen Finanzlage der Kommunen. Folglich gewinnen Effizienz und Effektivität in den ambulanten Hilfen zur Erziehung an Bedeutung und verdeutlichen die Ökonomisierung (Helming, 2016; Frindt, 2010). Dabei sollen marktanalogue und wettbewerbsorientierte Organisationsprinzipien implementiert werden, um den ökonomischen und haushaltspolitischen Interessen zu entsprechen. In der Arbeit mit AdressatInnen entsteht parallel eine Arbeitsebene, welche „Leistungs-, Entgelt-, Qualitäts- und Dokumentationsvereinbarungen“ fokussiert (Plankensteiner, 2013, S. 1).

Der entstandene Spardruck hat Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen und den Rahmen in diesem Tätigkeitsfeld (Fleischmann, 2014). Die finanziellen Möglichkeiten und Grenzen bestimmen die Arbeitsbedingungen von MitarbeiterInnen in der Kinder- und Jugendhilfe. Als Resultat erleben MitarbeiterInnen von öffentlichen und freien Trägern ein Spannungsfeld. Dieses differenziert sich in einem pädagogischen Anspruch, dem gerecht werden des Schutzauftrages, den institutionellen Zwängen und von mangelnden Ressourcen. Der Spardruck lastet auf den öffentlichen wie auf den freien Trägern der Jugendhilfe. Die Fachleistungsstundensätze werden nur geringfügig an den Preissteigerungsraten und Tariferhöhungen angepasst. Dementsprechend sind die freien Träger gezwungener Maßen nicht in der Lage, die Lohnerhöhungen, wie sie bei den öffentlichen Trägern kontinuierlich stattfinden, zahlen zu können (Fleischmann, 2014).

Die hohen Arbeitsanforderungen, besonders in der pädagogischen Arbeit mit stark problembelasteten Kindern, Jugendlichen und Familien sind einerseits zu berücksichtigen, andererseits müssen sich die MitarbeiterInnen um die eigene Sicherung des Lebensunterhaltes sorgen (ebd., 2014). Zusätzlich ergibt sich aus den Einsparungen eine höhere Arbeitsdichte und der Wegfall von Pausen (Fleischmann, 2014; Nüsken, 2022). Die Fahrtzeiten zu den AdressatInnen stellen weitere Belastungen für die MitarbeiterInnen dar, da diese im Fachleistungsstundensatz inkludiert sind (Fleischmann, 2014).

Die Belastungen in den Hilfen zur Erziehung zeigen, dass Schichtdienste, befristete Arbeitsverhältnisse und die häufig schwierige wirtschaftliche Lage der Organisation ursächlich sind. Bei den Befragten wurde eine

überdurchschnittliche Stresszunahme wahrgenommen, welche sich besonders in psychovegetativen Symptomen, körperlicher und emotionaler Erschöpfung, mangelnde Entspannungsfähigkeit und niedrige Frustrationstoleranz äußern. Als Ressource zeigten sich der höhere Handlungsspielraum im Vergleich zu anderen Berufsgruppen. Zusammenfassend wird bei den Fachkräften deutlich, dass diese hohen psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Die Fähigkeit zur Distanz nach Arbeitsende kann nicht mehr gewährleistet werden. Gestiegene Fallzahlen und die Zusammenarbeit mit AdressatInnen in prekären Lebenslagen scheinen die Situation zu verstärken. Personalausfälle durch Krankheit und/oder unbesetzte Stellen führen zusätzlich zu Belastungen. Insgesamt kommt es zu einer Tätigkeitszunahme bei einem gleichzeitigen Ausbleiben einer Verbesserung des Arbeitsplatzes, wie beispielsweise Zunahme an Anerkennung. Weiterhin werden hohe Belastungen durch Grenzverletzungen (bedrohliche Ereignisse) beschrieben. Zeit- und Termindruck, der hohe bürokratische Anteil, Personalmangel und zu viele Fälle in Kombination mit den multiplen Problemlagen werden zusätzlich als Belastungsfaktoren empfunden. Demgegenüber konnte gezeigt werden, dass die Fachkräfte sich mit den Trägern identifizieren und ihre Tätigkeit als sinnhaft erleben (Nüsken, 2020).

Insgesamt trugen die Entwicklungen der Überlastung, mangelnder Wertschätzung, Abnahme der Fachlichkeit und nicht existenzsichernder Arbeitsbedingungen zu hohen Personalrückgängen und Personalfluktuation von Fachkräften bei. Besonders Nachwuchskräfte wenden sich von diesem Tätigkeitsfeld ab (Fleischmann, 2014).

#### 4.2 Generationen

Die eingestellten Fachkräfte aus den 1980ziger und 1990ziger verlassen die Tätigkeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe. Diese Generation wurde anders als die heutigen Generationen sozialisiert (Landes, 2019). Die nachfolgenden Generationen werden in den nächsten Jahren vollständig in den Arbeitsmarkt integriert sein und damit die Arbeitskultur beeinflussen (Schlotter & Hubert, 2020). Deshalb sollen nun die neuen Generationen vorgestellt werden.

In der Literatur werden typische Kennzeichen für die Generation Y und die Generation Z beschrieben, da diese sich nach aktuellen Erkenntnissen deutlich unterscheiden. Die Generation Y beschreibt Personen die nach 1980 geboren

und zum größten Teil ausgebildet sind. Diese Personen werden als Individualisten beschrieben, die auf der Suche nach dem Sinn sind. Ein ausgeprägtes Bedürfnis nach klarer Kommunikation und Feedback charakterisiert die Generation Y weiter (Wald, 2016). Arbeit versteht diese Generation als persönlichen Lernweg und nimmt unter anderem ein gutes Arbeitsumfeld für ein geringeres Gehalt in Kauf (Landes, 2019). Sie zeigen sich weiterhin leistungsbereit und selbstbewusst, was ihnen dazu verhilft Karrierewege einzuschlagen. Im Vergleich zur Generation Y werden Personen der Generation Z ab der Geburtsjahre 2000 eingeordnet. Feste Arbeitszeiten, klare Strukturen und die strikte Trennung von Arbeit und Freizeit sind dieser Generation wichtig (Wald, 2016). „Arbeitskultur, Arbeitsklima und die Vielfältigkeit der Tätigkeiten“ sind die Kriterien nach denen sich diese Generation ArbeitgeberInnen auswählt (Schlotter & Hubert, 2020, S. 6). Kritik bei dieser Generation wird häufig an den Eigenschaften der Ungeduld, dem geringen Durchhaltevermögen, der Unselbstständigkeit, der mangelnden Ausbildungsreife, dem Egozentrismus und dem Opportunismus geübt. Hervorzuheben ist, das Aufwachsen im digitalen Wandel dieser Generation, wodurch ArbeitgeberInnen gezwungen sind unternehmerische Prozesse (wieder) anzupassen. Gemeinsam haben beide Generationen die verlängerte Jugend im Vergleich zu den Generationen davor und die sogenannten Helikopter-Eltern (Roedenbeck Schäfer, 2019).

Hinsichtlich der Erwartungen, der Eigenschaften der Persönlichkeit wie auch der Fachlichkeit unterscheiden sich die beiden Generationen in Organisationen (Landes, 2019). Die Generation Y kann gut mit der Vermischung von Berufs- und Privatleben umgehen, während die Generation Z dies ablehnt. Unternehmen wird in der Literatur geraten, strategisch mit Modernisierungsprozessen umzugehen und sich vom Nachwuchs inspirieren zu lassen, statt unter Druck alles passgenau umzubauen. Aus dieser Perspektive können zukunftsfähige UnternehmerInnen von den Generationen lernen, um mit den Entwicklungen standzuhalten (Roedenbeck Schäfer, 2019).

Die Herausforderungen bestehen im Besonderen in der Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den zuvor beschriebenen vorherrschenden Arbeitsbedingungen. Deshalb scheint es um so wichtiger, passende

Personalgewinnungsstrategien für die zukünftigen ArbeitnehmerInnen zu erarbeiten.

#### 4.3 Demografischer und gesellschaftlicher Wandel

Die demografischen Entwicklungen in Deutschland lassen sich mit dem Satz: „Deutschland wird älter, bunter und weniger“ veranschaulichen (Rauschenbach, 2014, S. 14). Die drei wesentlichen Veränderungen dabei sind die Alterung der Gesellschaft, die sinkende Bevölkerungszahl und die steigende Anzahl von Menschen mit Migrationshintergrund. Die Anzahl an Kindern und Jugendlichen wird in den nächsten Jahrzehnten weiter sinken. Dieser Trend zeichnet sich bereits seit Mitte der 1990-iger Jahre ab (ebd., 2014).

Im Zeitraum von 2013 bis 2022 sind die Geburtenraten im Vergleich zu den Jahren davor zwar gestiegen, dennoch besteht weiter ein Geburtendefizit und eine Abmilderung des demografischen Wandels ist nur leicht erkennbar (Destatis, 2023b).

Seit 2010 sind mehr Menschen nach Deutschland zugewandert als abgewandert. Trotz der Zuwanderung weist eine Prognose des Statistischen Bundesamtes vom September 2023 für die nächsten Jahre und Jahrzehnte auf einen Rückgang der Menschen im Erwerbsalter hin. Von diesen Entwicklungen soll besonders der Osten Deutschlands betroffen sein. Die unterschiedlichen Entwicklungen stehen mit regionalen Unterschieden in der Altersstruktur im Zusammenhang. Der Geburteneinbruch und die Abwanderung seit der Wiedervereinigung prägen noch heute die gegenwärtige Altersstruktur in Ostdeutschland. Trotz der hohen Zuwanderung kann die Anzahl der zukünftig benötigten Erwerbstätigen in diesem Teil Deutschlands nicht kompensiert werden (Destatis, 2023a).

Aufgrund des bereits o.g. Geburtenrückgangs in den 1990-iger Jahren, kam es zu einem hohem demografischen Veränderungsdruck in der Kinder- und Jugendhilfe. Massiver Stellenabbau in den Kindertageseinrichtungen, in der Kinder- und Jugendarbeit sowie der Jugendsozialarbeit waren die Folge. Im Bereich der Hilfen zur Erziehung kam es jedoch zu einem Ausbau. Gründe finden sich in den vermehrt auftretenden familiären Problemkonstellationen und einer gestiegenen gesellschaftlichen Aufmerksamkeit für die Themen des Kindeswohls (Rauschenbach, 2014).

Für die Hilfen zur Erziehung sind, neben den der Demographie, weitere Faktoren wie politisch-gesellschaftliche Entwicklungen von Relevanz (Rauschenbach, 2014). Beispielhaft können die Instabilität familiärer Beziehungen, veränderte ökonomische und soziale Ressourcen und die kulturelle Integration genannt werden (Rauschenbach, 2014; Plankensteiner, 2013). Die Kinder- und Jugendhilfe reagiert in der Folge mit neuen Aufgaben, mit veränderten Problemdefinitionen, mit neuen Settings, Verfahren und Methoden. Im Zuge dieses sozialen Wandels müssten sich zudem Veränderungen im Anforderungsprofil von Fachkräften abzeichnen, da sich bereits im Erwerb von Kompetenzen Veränderungen ergeben (Fuchs-Rechlin & Rauschenbach, 2019).

Die sozialstaatlichen Sicherungssysteme werden fehlende Absicherung und Armutsrisiko stark belastet und stellen den Sozialstaat vor neue Herausforderungen. Dabei sind besonders die Überalterung der Gesellschaft, der Missbrauch von Sozialleistungen, anhaltende strukturelle Massenarbeitslosigkeit und die Globalisierung zu nennen, welche die sozialstaatliche Anordnung ins Ungleichgewicht bringen (Plankensteiner, 2013).

In der Kinder- und Jugendhilfe sind je nach Tätigkeitsfeld bis zu 60 Prozent der AdressatInnen Menschen mit Migrationshintergrund. 2022 lebten nach den Angaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, o.J.) 25.084 unbegleitete Minderjährige und junge Volljährige Ausländer in der Zuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe. Aktuell ist von einem weiteren Anstieg auszugehen. Dadurch werden die Fachkräfte zusätzlich belastet: Die Personalsituation ist weiterhin problematisch und sprachliche Verständigungsprobleme müssen bewältigt werden. Zusätzlich wurden aufgrund des zwischenzeitlichen Rückgangs der Zahlen Stellen abgebaut. Dies führte zu einem Verlust an Spezialwissen. Aktuell ist dadurch eine Abnahme von Professionalität sowie eine Absenkung von Fachstandards in diesem Bereich beobachtbar (BMFSFJ, o.J.).

In der Gewinnung von ausländischen Arbeitskräften zeigen sich Widersprüchlichkeiten. Bereits vor 40 Jahren wies die Bundesagentur für Arbeit daraufhin, dass sich in den alten Bundesländern eine Fachkräftelücke ergeben wird. Die damalige Prognose ist heute aktuell und real. Deshalb scheint es sinnvoll, die ausländischen Fachkräfte mit ihrem Familiensystem zu betrachten und die soziale Integration mit dem Ziel der Entwicklung von weiteren

Fachkräften zu fokussieren. Allerdings wird dies durch politische und gesellschaftliche verminderte Anerkennungs- und Willkommensstruktur erschwert (Schweitzer, 2016).

Die Hochschulen stehen vor der Herausforderung ausreichend viele und zudem attraktive Studienplätze für soziale Studiengänge zu gestalten und anzubieten. In der Literatur finden sich Aussagen zu geringeren Studienplätzen im Verhältnis zu Studieninteressenten. Konkrete Zahlen zu Bewerbungen pro Studienplatz stehen allerdings aus. Empfehlenswert wäre hier eine systematische Erfassung dieser, um Indikatoren zur Steuerung zu erhalten, um dem steigenden Fachkräftebedarf gerecht zu werden (Voigtsberger, 2019).

#### 4.4 Digitalisierung

In Verbindung mit der Individualisierung, der Globalisierung oder den demografischen Entwicklungen bringt auch der digitale Wandel weitreichende Veränderungen mit sich (Kreidenweis, 2020). So haben 84 Prozent der Deutschen Zugang zu digitalen Medien. Besonders Jugendliche sind größtenteils digitalisiert. Für die Soziale Arbeit entsteht ein Druck und die Notwendigkeit, sich vermehrt mit den diversen Themen der Digitalisierung auseinanderzusetzen (Wunder, 2021).

Der gesellschaftliche Prozess der Digitalisierung stellt die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit vor verschiedene Veränderungs- und Reflexionsprozesse. In Institutionen der Sozialen Arbeit wird durch die Übernahme digitalisierter Prozesse die Lebenswelt der AdressatInnen wie auch der Fachkräfte beeinflusst (Kutscher, 2019). Eine niedrigschwellige Erreichbarkeit und Kommunikation werden damit ermöglicht. Dadurch führen Fachkräfte wie auch AdressatInnen vermehrt soziale Handlungen mit medialen Bezügen aus (Kutscher, 2019; Witzel, 2020).

Neben den klassischen Medienkompetenzen sind Fachkräfte gefordert spezifisch handlungsbezogene Kompetenzen im Arbeitsfeld zu entwickeln (Witzel, 2020). Folglich verändern sich die Anlässe, Formen und Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit und stellen die Fachkräfte vor vielseitige Gestaltungs- und Reflexionsfragen. Hierbei entsteht ein Wirkungsbereich welcher sich zwischen Euphorie und Skepsis bewegt. Einerseits kann die Nutzung und der Einsatz digitaler Dienste problematisiert werden und



andererseits unreflektiert bleiben. Jedoch scheint es von Bedeutung, welcher Nutzen entsteht. Ein Vorteil von Alltagsmedien eröffnet die Lebensweltnähe zum Alltag der AdressatInnen. Der deutlich erkennbare Nachteil, stellt dabei die fachlichen Anforderungen des Datenschutzes, durch den Gebrauch nicht datenschutzkonformer Dienste, dar (Kutscher, 2019). Einerseits wird hinsichtlich des Datenschutzes ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten von AdressatInnen vorausgesetzt und andererseits steht die Anschlussfähigkeit an alltägliche Nutzungsformen der Medien im Vordergrund (Kutscher, 2019; Witzel, 2020).

Durch die Anwendung einer speziell für die Jugendhilfe entwickelten Software müssen die Fachkräfte neben den Alltagsmedien viele professionelle Handlungsschritte digitalisiert ausführen. In der Folge wird Fachsoftware entwickelt, welche komplexe Sachverhalte vereinheitlicht (Kutscher, 2019). Eine stärkere berufliche Belastung entsteht zusätzlich für die Fachkräfte, durch die Verschiebung von Dokumentationsaufgaben und Digitalisierungsprozessen (Witzel, 2020). Dadurch wird eine reflexive Auseinandersetzung der Fachkräfte erschwert (Kutscher, 2019).

Maßnahmen zur Perspektive und den Handlungsbedarfen im Umgang mit Digitalisierung in der Sozialen Arbeit müssen durch die Politik und Träger gesteuert werden. Auf politischer Ebene müssen Bedingungen geschaffen werden, welche den Schutz von Daten in der Sozialen Arbeit fokussieren. Die Träger hingegen müssen sich kontinuierlich mit diesen Themen auseinandersetzen und die Entwicklungen in der Digitalisierung anpassen (ebd., 2019). Fachkräfte sind gleichermaßen gefordert, sich weiterhin mit dem Medieneinsatz auseinandersetzen und zu reflektieren wie Medienbildung vertreten werden kann, welche Folgen und Bedeutungen für das Setting entstehen, welche Möglichkeiten und Grenzen existieren sowie welche institutionellen digitalen Ausstattungsbedarfe bestehen. Von besonderer Bedeutung scheint es notwendig, die medialen Praktiken der Fachkräfte zu beleuchten, um mögliche Widersprüche zu professionellen Haltungen zu reflektieren. Damit geht einher, dass eine weitere Auseinandersetzung mit ethischen und rechtlichen Fragen gefordert ist (ebd., 2019). In den Entgrenzungsprozessen sollten die Legitimierung wie die Aufrechterhaltung von Grenzen der Fachkräfte und der AdressatInnen stets Beachtung finden.

Besonders die wenige bis schwierige Abgrenzbarkeit, in räumlicher wie auch zeitlicher Hinsicht, liegt in der Professionalität der jeweiligen Fachkräfte und macht dies in den medialen Handlungen zu einer herausfordernden Aufgabe (Kreidenweis, 2020; Witzel, 2020).

Digitale Entwicklungen in sozialen Organisationen im Zuge des digitalen Wandels vollzogen sich bisher unzureichend. Beispielhaft gehört in den Bereich der Digitalisierung eine grundlegende Webpräsenz, die modern, interaktiv und mobilfähig ist. Dadurch soll eine niedrighschwellige Kontaktaufnahme zur Institution ermöglicht werden. Diese Grundlage existiert jedoch nur bei den wenigsten sozialwirtschaftlichen Unternehmen und wird demzufolge von jüngeren Generationen nicht wahrgenommen. Aufgrund der schnellen Entwicklungen in der Digitalisierung können sich durch mangelnde Implementierungsprozesse gravierende Folgen ergeben. Dem entgegenzuwirken erfordert es Anpassungsprozesse sozialer Organisationen an den digitalen Wandel. Eine weitere Verantwortung tragen zudem die Politik und die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, um kleine und mittelständige soziale Organisationen und die gesamte Soziale Arbeit im Digitalisierungsprozess zu unterstützen (Kreidenweis, 2020).

Während die Auseinandersetzung im fachlich-inhaltlichen Diskurs viele Befürchtungen zeigt, ist die Nutzung von Medien für administrative Prozesse im beruflichen Alltag legitim und gehört bereits seit längerer Zeit zum Arbeitsalltag (Hoose et al., 2021).

Beispielhaft können in Bezug für die Personalauswahl und -gewinnung positive Auswirkungen in Form von Wettbewerbsfähigkeit ergeben. Gegenteilig werden Dehumanisierung und eine weitere Ökonomisierung der Sozialen Arbeit erwartet (Wunder, 2021).

## 5. Ansätze zur Personalgewinnung und Personalauswahl

Im Umgang mit dem erhöhten Fachkräftebedarf müssen ArbeitgeberInnen geeignete und effektive Strategien im Personalmanagement entwickeln. Durch den Rückgang an BewerberInnen wird der Wettbewerb um Fachkräfte immer deutlicher (Kanning, 2016). Die konventionellen Haltungen zu ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sind in der heutigen Zeit zu überdenken. ArbeitnehmerInnen mussten sich vor einiger Zeit noch um Jobs bemühen. In der heutigen Zeit bemühen sich die ArbeitgeberInnen um potenzielle BewerberInnen (Trost, 2012). Um so mehr gewinnt die Personalgewinnung und Personalauswahl an Bedeutung und soll nachfolgend beschrieben werden. Im Anschluss wird eine Auswahl an Strategien und Maßnahmen vorgestellt, wie diese für den Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung eingesetzt werden können.

### 5.1 Personalgewinnung und Personalauswahl

Die Bedeutung der *Personalgewinnung* ergibt sich für die Organisationen der Sozialen Arbeit aus der Abhängigkeit der Qualität sozialer Dienstleistungen von den Kompetenzen der MitarbeiterInnen (Friedrich, 2010).

Unter dem Begriff der Personalgewinnung finden sich in der Literatur verschiedene Definitionen sowie weitere synonym verwendete Begriffe. Die etablierten und teilweise synonym verwendeten Begriffe Personalbeschaffung, Personalmarketing und Rekrutierung unterscheiden sich jedoch inhaltlich unter den verschiedenen Autoren. Aufgrund einer fehlenden einheitlichen Definition ist eine genaue Abgrenzung zwischen den Begriffen sowie ihren Strategien und Methoden aktuell nur schwer möglich (Rozwadowski, 2009).

Personalgewinnung hat zur Aufgabe, dass in einer Organisation benötigte Personal in „qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu gewinnen“ (ebd., 2009, S. 5). Ziel dabei ist die gegenwärtige und zukünftige Absicherung des Personalbedarfs (Friedrich, 2010).

Die Personalgewinnung und die Personalauswahl können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Diese hängen eng miteinander zusammen und verfolgen das gemeinsame Ziel, MitarbeiterInnen „zum notwendigen Zeitpunkt, mit den geforderten Kompetenzen“ unter den vorgegebenen unternehmerischen Faktoren einzustellen (Treier, 2019, S. 124).

Die Personalauswahl stellt eine Phase der Personalgewinnung dar (Prieß, 2019). Vom Bedarf bis zur Einstellung verläuft die Personalgewinnung in vier Phasen. Diese gliedern sich in Planung, Ansprache, Auswahl sowie Integration und beziehen sich insbesondere auf den Teil der Personalgewinnung, bei dem eine konkrete Vakanz zu besetzen ist (Prieß, 2019).

Die größte Herausforderung aufgrund des Fachkräftemangels stellt zumeist die Phase der Ansprache mit dem Finden und Begeistern von ausreichenden BewerberInnen dar. Aber auch und vor allem dann, wenn die Gewinnung ausreichender Bewerbungen die größte Herausforderung darstellt, sollte der gesamte Prozess der Personalgewinnung in allen vier Phasen möglichst mit voller Professionalität und ohne Fehler ablaufen (ebd., 2019).

In der Phase der Planung ist zunächst zu klären, welche zukünftigen Aufgaben für die zu besetzende Stelle zu erfüllen und welche Kompetenzen dazu notwendig sind. Abgeleitet von einer übergeordneten strategischen Personalplanung ist anschließend eine operative Besetzungsplanung in Form eines Suchprofils vorzunehmen. Ein passendes Suchprofil in realistischer Zeit, mit geeigneten Medien und den notwendigen und marktüblichen Parametern wie Gehalt, Benefits und Einordnung in die Hierarchie sollte auf das Ziel einer erfolgreichen Einstellung ausgerichtet sein. Anschließend können potenziell geeignete und interessierte BewerberInnen am Markt angesprochen werden. Der Planungsprozess sollte möglichst zügig ablaufen, die Prozessqualität jedoch nicht vernachlässigt werden (ebd., 2019).

Für die Phase der Ansprache stellt das Suchprofil eine gute Basis dar (ebd., 2019). Es ist zunächst festzulegen, welche Medien für eine zielgerichtete Ansprache auszuwählen sind. Dabei stellt sich die Frage, wie und über welches Medium die Zielgruppe am besten erreichbar ist (Prieß, 2019; Regnet, 2023). Das kann über Stellenausschreibung in einer der bekannten und für die Zielgruppe passenden Internet-Jobbörsen, einer aktiven und direkten Ansprache von geeigneten KandidatInnen über Social-Media-Kanäle, die Veröffentlichung der Stellenausschreibung auf der eigenen Karriereseite im Internet sowie der Nutzung eines „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programms“ gelingen (Prieß, 2019, S. 60). Beim sogenannten social recruiting handelt es sich um Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken, um damit Personen zu erreichen, die nicht aktiv nach Stellen suchen. Um gleichzeitig das Interesse der Generation Z

zu wecken, wird bestenfalls content-marketing genutzt und es werden „informierende, beratende und unterhaltende Inhalte“ bereitgestellt (Roedenbeck Schäfer, 2020, S. 95).

Bewerbungen werden im mobile recruiting durch Smartphone oder Tablet ermöglicht. Dafür werden mobile Stellenanzeigen und Online-Bewerbungsformulare benötigt. Zusätzlich sind beide Methoden miteinander kombinierbar und es besteht die Option einer Terminbuchung für ein Vorstellungsgespräch (ebd., 2020). Laut der Literatur könnte zudem ein Verzicht auf ein Bewerbungsanschreiben die Barriere senken (Holzbauser, 2023).

Darüber hinaus bestehen weitere Maßnahmen, um die Zahl passender KandidatInnen zu erhöhen. Diese können spezialisiertere Jobbörsen, regionale und überregionale Printmedien sowie Personalvermittler und -beratungen sein (Prieß, 2019).

Eine weitere Möglichkeit zur Personalgewinnung stellt das Personalleasing dar (Treier, 2019). Durch Personalleasing kann der Personaleinsatz an die schwankenden Bedarfssituationen eines Unternehmens angepasst werden. Ein weiteres Ziel des Personalleasings ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, besonders unter den aktuellen Bedingungen des hohen Fachkräftebedarfs (Schwaab, 2017).

Als Schlüsselfaktor für die Fachkräftegewinnung und in Bezug auf die Konkurrenzsituation gewinnt die Arbeitgeberattraktivität an Bedeutung, inklusive der Professionalität und den Arbeitsbedingungen (Auer & Teuber, 2019). Die Attraktivität von ArbeitgeberInnen kennzeichnen die Eigenschaften wie Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, die Vergütung, die Familienförderung, das Betriebsklima, Werte und Normen, Arbeitsaufgaben, das Leitbild, die Angebote zur Gewährleistung der Work-Life-Balance und die Arbeitsplatzsicherheit. Potenzielle MitarbeiterInnen können sich durch die Realisierung dieser Faktoren angesprochen fühlen (Roedenbeck Schäfer, 2019). Anreizsysteme verfolgen dabei das Ziel, die Attraktivität des Unternehmens herauszustellen. Zum einen können betriebliche Sozialleistungen, neben der Entgeltgestaltung, als monetäre Leistung eine Rolle einnehmen. Zum anderen sind soziale Kommunikation, Arbeitszeit und Pausenregelungen beispielhaft für nicht-monetäre Anreize zu nennen (Friedrich, 2010).

Durch den Mehraufwand in der Ansprache erhöht sich die Zahl passender KandidatInnen. Läuft die Phase der Ansprache erfolgreich ist ein gutes Bewerbungs- und KandidatInnenmanagement mit schnellen sowie persönlich und wertschätzend formulierten Eingangsbescheiden wichtig. Schnelle Einladungen an die interessantesten Personen sichern dabei den Übergang in die nächste Phase (Prieß, 2019).

Die Phase der *Auswahl* stellt die Fortführung der Ansprache dar. Für diese Phase ist wichtig, dass nicht nur die BewerberInnen vom Unternehmen und der Führungskraft geprüft und ausgewählt werden, sondern auch das Unternehmen und die Führungskraft von den BewerberInnen (ebd., 2019).

Mit der Einstellung von Personal verfolgen Unternehmen das Ziel, die möglichst passende Person für die offene Stelle zu finden und möchten bestenfalls aus einem großen Pool an BewerberInnen auswählen (Goerke & Kusch, 2022). Personalauswahl beschreibt „die Zuweisung von sich bewerbenden Personen zu Stellen in der Organisation durch Rekrutierung und den Einsatz von Auswahltechniken, die auf einer Anforderungsanalyse beruhen und der Identifizierung der am besten geeigneten sich bewerbenden Person dienen“ (Kauffeld & Grohmann, 2018, S. 140).

Bei der Personalauswahl ist die Passung zwischen den Tätigkeitsanforderungen und den Qualifikationen für die spätere berufliche Leistung einer Person entscheidend. Neben der qualifikatorischen Passung der Person für die Stelle, ist auch die bedürfnisbezogene Passung der Stelle für die Person wichtig und beeinflusst die Arbeits- und Berufszufriedenheit. Diese ist wiederum entscheidend für die Bindung an die Organisation. Personen, die qualifikatorisch geeignet und zufrieden sind, können intern für weitere Stellenbesetzungen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus spielt auch das persönliche Potenzial für zukünftige Aufgaben eine Rolle. Diese potenzialbezogene Passung umfasst tätigkeitsübergreifende Eigenschaften wie Lernfähigkeit, soziale Kompetenz und Selbstvertrauen (Blickle, 2019).

Eine erfolgreiche Personalauswahl sollte stets mehrere personaldiagnostische Verfahren einsetzen und diese miteinander kombinieren. Dazu steht eine Vielzahl konkreter Instrumente zur Verfügung (ebd., 2019). Die Investition in valide Auswahlverfahren soll Fehlentscheidungen bestenfalls vermeiden oder zumindest reduzieren. Personaldiagnostische Verfahren sollten

zudem eine hohe Prognosevalidität aufweisen (Treier, 2019). Zu den klassischen Auswahlverfahren gehören Psychologische Tests, Arbeitsproben, Biografische Fragebögen, Auswahlinterviews und Assessment-Center-Verfahren (Blickle, 2019; Goerke & Kusch, 2022). Psychologische Tests sind „standardisierte, routinemäßig anwendbare Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, aus denen Schlüsse auf Eigenschaften der betreffenden Person oder ihr Verhalten in anderen Situationen gezogen werden können“ (Blickle, 2019, S. 275). Arbeitsproben stellen diagnostische Verfahren dar, mit einer realitätsnahen Simulation wichtiger Arbeitsaufgaben. Simulationsorientierte Auswahlverfahren schließen aus dem Verhalten in der Auswahl-situation auf ein zukünftiges Verhalten im späteren Tätigkeitsalltag. Werden die Arbeitsproben laufend an die sich verändernden Arbeitsanforderungen angepasst, gehören diese zu den besten Auswahlverfahren im Bereich der Personaldiagnostik (ebd., 2019).

Biografische Elemente spielen in der Praxis bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle. Lebenslauf, Ausbildungsniveau, Schul- und Ausbildungsnoten, Berufserfahrung, Arbeitszeugnisse, Referenzen vom früheren Arbeitgeber liefern biografische Informationen.

Biografieorientierte Verfahren versuchen aufgrund von vergangenem Verhalten ein zukünftiges Verhalten bzgl. beruflicher Vorkommnisse und Leistungen vorherzusagen (ebd., 2019).

Auswahlinterviews stellen personaldiagnostische Verfahren dar, bei welchem zwischen dem Bewerber und der auswählenden Organisation Informationen über den Bewerber und die Organisation ausgetauscht werden (ebd., 2019).

Die Kombination mehrerer verhaltensorientierter Simulationsübungen mit Fallstudien, Tests und Interviews wird auch als Assessment-Center-Verfahren bezeichnet. Dabei werden mehrere Teilnehmer gleichzeitig von geschulten BeobachterInnen in Bezug auf vorab definierte Anforderungen beurteilt. Dabei sollten die Inhalte der Simulationsübungen sowie die Beurteilungs- und Bewertungsdimensionen einen tatsächlichen Anforderungsbezug zur späteren Tätigkeit aufweisen (ebd., 2019).

Zur Entwicklung und Beurteilung von psychologischen Auswahlverfahren existieren Gütekriterien. Diese sind Dokumentation, Objektivität, Reliabilität,

Validität, Fairness, Normierung, Ökonomie, Einsatzbreite, Nützlichkeit und Akzeptanz (Blickle, 2019).

In der vierten Phase der Integration werden neu gewonnene MitarbeiterInnen in das Unternehmen integriert, so dass diese innerhalb der Probezeit alles notwendige für erfolgreiches Arbeiten erlernen und sich zudem im Unternehmen wohlfühlen (Prieß, 2019). Aufgrund der geringeren thematischen Relevanz wird die Phase der Integration jedoch nicht weiter ausgeführt.

Die Einstellung geeigneter BewerberInnen ist von verschiedenen Faktoren abhängig. In der Regel liegen erhebliche Unterschiede in der Qualifikation der BewerberInnen vor. Die Unterschiedlichkeit der Qualifikation der BewerberInnen stellt einen wesentlichen Faktor dar. Der Anteil geeigneter BewerberInnen zur BewerberInnengesamtzahl wird auch als Basisrate bezeichnet. Je höher der Anteil geeigneter BewerberInnen, desto höher die Basisrate und desto höher die Trefferquote bei der Auswahl und Einstellung tatsächlich geeigneter BewerberInnen (Blickle, 2019).

Der Anteil der zu besetzenden Stellen, im Verhältnis zur BewerberInnengesamtzahl stellt einen weiteren Faktor dar und wird als Selektionsrate bezeichnet. Je weniger zu besetzende Stellen und je mehr BewerberInnen, desto geringer die Selektionsrate und desto höher die Trefferquote bei der Auswahl und Einstellung geeigneter BewerberInnen (ebd., 2019).

Über verschiedene Maßnahmen und Strategien der Personalgewinnung ist es sowohl möglich, die Basisrate zu erhöhen, als auch die Selektionsrate zu senken (Blickle, 2019; Treier, 2019).

Insbesondere aufgrund der Digitalisierung bestehen vielfältige Möglichkeiten der Personalansprache über das Internet. Die Erhebung biografischer Informationen und die Informationsvermittlung mit genauen Informationen über die Stelle, die Organisation und die gestellten Anforderungen stellen eine Vorselektion der Bewerberstichprobe dar und erhöhen die Basisrate mit geeigneten BewerberInnen. Aufgrund der Informationen wird durch Selbstselektion die Passung der BewerberInnen mit der Stelle und der Organisation erhöht. Zudem werden Vorurteile geeigneter BewerberInnen gegen



die Organisation abgebaut sowie reale Hindernisse ungeeigneter BewerberInnen aufgezeigt (Blickle, 2019).

Die aktuelle Personalsituation in den ambulanten Hilfen zur Erziehung stellt hier die eigentliche Herausforderung der Personalgewinnung dar. Aufgrund des Fachkräftemangels mit wenigen qualifizierten und geeigneten BewerberInnen besteht eine geringe Basisrate. Dazu kommt der gestiegene Personalbedarf in diesem Bereich. Mit wenigen BewerberInnen für viele Stellen besteht eine hohe Selektionsrate, welche wiederum die Trefferquote zur Auswahl und Einstellung geeigneter BewerberInnen reduziert.

## 5.2 Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Die Bewältigung des Fachkräftemangels erfordert eine ganzheitliche Betrachtung, der auf verschiedenen Ebenen ansetzt. Zu den beschriebenen Phasen und Faktoren werden folgend exemplarisch potenzielle Strategien und Maßnahmen zur Personalgewinnung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen beschrieben.

Bei der Umsetzung möglicher Strategien und Maßnahmen steht die Anwendbarkeit für die Sozialwirtschaft im Vordergrund und bedarf Berücksichtigung (Wald, 2016). Damit geht ein verantwortungsvoller Weitblick in der Entwicklung einer Gesamtstrategie einher. Punktuelle Maßnahmen müssen ein Gesamtbild ergeben und können nicht allein wirken (Böllert, 2019).

Da die Phase der *Ansprache* mit dem Finden und Begeistern von BewerberInnen die größte Herausforderung darstellt, ist diese für die Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel auch von entsprechend großer Bedeutung (Prieß, 2019).

Insbesondere die Entwicklung einer Arbeitgebermarke kann entscheidend dazu beitragen, qualifizierte Fachkräfte anzuziehen und langfristig zu binden. Die Attraktivität der ArbeitgeberInnen wird durch eine starke Arbeitgebermarke erhöht (Wolf, 2016).

Wie zuvor beschrieben, sind Anreizsysteme zur Verbesserung der Attraktivität der ArbeitgeberInnen einen Schlüsselfaktor für die Fachkräftegewinnung (Auer & Teuber, 2019; Roedenbeck Schäfer, 2019; Friedrich, 2010). Junge potenzielle Fachkräfte benötigen einen attraktiven Arbeitsplatz in der Kinder- und Jugendhilfe, um mit anderen

Arbeitsmarktsegmenten konkurrieren zu können (Böllert, 2019). Für die Organisationen der Sozialen Arbeit sind diese aufgrund der Ökonomisierung jedoch schwer umzusetzen (Friedrich, 2010). Um mehr Flexibilität zwischen der Arbeits- und Lebenszeit zu ermöglichen, bieten sich Arbeitszeitkonten für MitarbeiterInnen an. Weitere Flexibilisierungsstrategien wie ein betriebliches Gesundheitsmanagement können im Unternehmen etabliert werden. Positive Resultate können sich in einer höheren Arbeitszufriedenheit und auf die längerfristige Bindung der MitarbeiterInnen auswirken. Dafür muss zusätzlich eine sichere Finanzierungsgrundlage der Angebote vorliegen. Diese schließt die Ökonomisierung in den Hilfen zur Erziehung momentan noch aus (Böllert, 2019).

Als verpflichtend sollten regelmäßig Supervision, Coaching und kollegiale Fallberatung durchgeführt werden, damit die psychischen Belastungen in den Arbeitsfeldern ernst genommen und bearbeitet werden (ebd., 2019).

Damit MitarbeiterInnen weiterhin gesund bleiben, benötigt es in den Organisationen eine Vertrauenskultur, welche auf offene Kommunikation, Kreativität und Kooperation setzen. Innerhalb von Organisationen ist es wichtig ein vertrauensvolles Klima zu entwickeln. Gleichzeitig sollte dies auch zwischen den Organisationen stattfinden. Der ausschließliche Schwerpunkt auf die Fallanzahl und die damit verbundenen Finanzen zu legen, scheint nicht zielführend (Tornow, 2015).

In der weiteren Auseinandersetzung zu Maßnahmen der Personalgewinnung werden in der Literatur entfristete Beschäftigungsverhältnisse thematisiert. Standardgemäße Befristungen stellen im Wettbewerb, um Fachkräfte Markthindernisse dar. Personalgewinnung bedeutet unter anderem, mögliche Markthindernisse abzubauen (Landes, 2019). Hinsichtlich der geschlossenen Arbeitsverhältnisse ist festzuhalten, dass unbefristete Verträge deutlich attraktiver und sicherheitsgebend wirken. Damit ist dies ein wichtiges Auswahlkriterium für eine Entscheidung in einem Arbeitsfeld tätig zu werden (Fendrich et al., 2019) Im Hinblick auf den Fachkräftemangel könnte der Fokus auf unbefristete Arbeitsverträge in der Fachkräftegewinnung bedeutsam sein. Aus Arbeitgeber Perspektive sind in Situationen wie Elternzeitvertretungen befristete Verträge jedoch nicht zu vermeiden. Der Anteil an Befristungen kann daher unterschiedliche Gründe haben (ebd., 2019).

Die Sinnhaftigkeit in der Arbeit ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil für jüngere Generationen und sollte sich in der Ansprache an Fachkräfte ausdrücken. Besonders für den Berufseinstieg sollten Unternehmen mehr Begleitung und Orientierung ermöglichen. Ein gutes Einarbeitungskonzept und die schrittweise Übernahme von Verantwortung stellen wichtige Entscheidungskriterien für potenzielle jüngere Fachkräfte dar (Landes, 2019).

Für das Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung besteht die Notwendigkeit familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Folglich werden alterns- und altersgerechte Konzepte, Einarbeitungskonzepte, Ressourcen für Berufseinmündung, interdisziplinäre und multiprofessionelle Teams und das Nutzen von Fachkräftepotenzialen benötigt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen (AGJ, 2011).

Darüber hinaus stellt die gesellschaftliche Wertschätzung und Anerkennung einen entscheidenden Faktor für gelingende Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel dar. Damit geht die politische Verantwortung einher, „Bedingungen zu schaffen, die der gesellschaftlichen Bedeutung der Leistungen von Kinder- und Jugendhilfe entsprechen“ (AGJ, 2011, S. 45).

Die gezielte Ansprache von Fachkräften macht es erforderlich zielgruppenspezifische *Medien* zu nutzen, um die gewünschten Fachkräfte zu erreichen (Regnet, 2023).

Attraktive Angebote für Nachwuchskräfte müssen unter der Perspektive der Generationen betrachtet werden und fokussieren damit vor allem die aktuelle Generationen Z. Kommunikative Maßnahmen bieten sich für diese Zielgruppe an, um die Besonderheiten der potenziellen ArbeitgeberInnen zu verdeutlichen. Moderne Medien wie soziale Netzwerke übernehmen die Übermittlung relevanter Informationen zum Arbeitgeber und zur Tätigkeit. Für die jüngeren Zielgruppen ergeben sich dabei, dass eine kontinuierliche und längerfristige Kommunikation wesentlich ist, um die Bedingungen und die Inhalte einer möglichen Tätigkeit so authentisch wie möglich zu verdeutlichen. Für die Generation Z steht die möglichst präzise und nachvollziehbare Aufgabenbeschreibung und die Arbeitsbedingungen im Vordergrund. Mit Blick auf die Generationen Y und Z, welche sich in einigen Eigenschaften ähneln, können bei der Stellenausschreibung die Eltern eine unterstützende Funktion einnehmen. Die Eltern beider Generationen nehmen eher eine behütende Rolle ein, fokussieren

das Wohl ihrer Kinder und unterstützen bei der Berufswahl. So können zum Beispiel Printmedien, Onlineausgaben von Regionalzeitungen und der Schneeballeffekt zusätzlich für Stellenangebote genutzt werden (Roedenbeck Schäfer, 2019).

Im Weiteren kann das Networking eines Unternehmens dazu beitragen, dass Unternehmen bekannt zu machen und auf diese Weise die Aufmerksamkeit von potenziellen MitarbeiterInnen zu gewinnen. Ein Netzwerk von potenziellen MitarbeiterInnen kann durch Praktikanten, Studierende, Quereinsteiger und Schüler aufgebaut werden (Wald, 2016).

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kontakten, das Formulieren und Schalten von Stellenausschreibungen, Abgabemöglichkeiten von Bewerbungen, die Wirkung bei Vorstellungsgesprächen, Einstellungstests und auch der Umgang mit Absagen spielen eine wesentliche Rolle im sogenannten Candidate Journey, ob sich BewerberInnen angesprochen fühlen (ebd., 2016). Im Zuge der Berufsorientierung gilt es, die Aufmerksamkeit auf die Kinder- und Jugendhilfe mit all den möglichen Tätigkeitsfeldern für junge Menschen durch zum Beispiel Praktika und Messen zu lenken (Böllert, 2019).

Als mögliche nachhaltige Strategie kann die Qualifizierung in Unternehmen in der Fachkräftegewinnung genannt werden. Diese könnte den Bedarf an Fachkräften in den verschiedenen Arbeitsfeldern decken und der Personalfluktuations positiv entgegenwirken. Die Tatsache, dass Erziehungshilfen, besonders in Ballungszentren, von Familien mit Migrationshintergrund wahrgenommen werden, öffnet das Feld der Qualifizierung von Menschen mit Migrationshintergrund. Die eigenen Migrationserfahrungen oder der eigene Migrationshintergrund könnte somit eine wertvolle Ressource in den Erziehungshilfen sein. In der Qualifizierung können Arbeitgeber angehende Fachkräfte in Ausbildung oder Studium in der Praxis begleiten. Unter diesen Gegebenheiten wird Praxis mit Theorie verbunden. Die Schwellen der Zugangswege werden bewusst unkompliziert gestaltet und können auf vielfältigen Wegen entstehen. Kooperationen mit Fachschulen und Hochschulen sind für diese Strategie unerlässlich (Auer & Teuber, 2019). Als mögliche Entlastung könnte die Stärkung von Ehrenamt und des zivilgesellschaftlichen Engagements für die Soziale Arbeit beitragen. Gleichzeitig muss dabei bedacht werden, dass ein Ehrenamt nicht die gleichen fachlichen

Voraussetzungen mit sich bringt und dies beim Einsatz zu beachten ist (AGJ, 2011).

Insgesamt besteht die Gefahr die fachlichen Standards und die damit verbundene Qualität herabzusetzen, um kurzfristige Strategien der Personalgewinnung zu entwickeln. Längerfristig werden negative Folgen für die Kinder- und Jugendhilfe zu erwarten sein. Aus diesem Grund besteht weiterer Handlungsbedarf in qualifizierte Ausbildungen und Fortbildungen für MitarbeiterInnen zu investieren. Dazu lässt sich die Frage ableiten „wie Ausbildungskapazitäten erhöht und fachliche Standards aufrechterhalten werden können“ (ebd., 2011, S. 43).

Im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung gestalten sich Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel schwieriger als in anderen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Es existieren unterschiedliche Hilfearten und eine größere Bandbreite an Berufsgruppen mit unterschiedlichen Ausbildungswegen und Abschlüssen. Dies hat zur Folge, dass fachliche Standards angepasst werden müssen. Daneben muss die Ausdifferenzierung und die Spezialisierung der Studiengänge berücksichtigt werden, welche zusätzlich die Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erschwert. Modelle des Quereinstiegs sind auf den Bereich der Hilfen zur Erziehung nicht übertragbar. Allerdings kann dem Fachkräftemangel in Form von Ausnahmeregelungen entgegengewirkt werden. Diese gehen eng mit klaren Voraussetzungen und Verfahren einher, damit die Qualität der Arbeit und die fachlichen Standards gesichert werden können. Zudem besteht auf der Grundlage der EU-Richtlinie 2005/36/EG die Möglichkeit Berufsqualifikationen im europäischen Raum anzuerkennen (ebd., 2011).

Die beliebtesten Methoden der *Personalauswahl* stellen in sozialen Organisationen die Vorstellungs- und Einstellungsgespräche dar. Obwohl dieses Verfahren im Vergleich zu den anderen Verfahren die geringste Validität aufweist, muss der finanzielle Aufwand für eine Bewerberauswahl so gering wie möglich gehalten werden (Friedrich, 2010).

Die Prozessgeschwindigkeit in der Personalauswahl und -gewinnung spielt zunehmend eine Rolle und sollte effizient gestaltet werden. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Entscheidungsdauer für eine potenzielle Fachkraft so gering wie möglich zu halten. Als hilfreich werden Bewerbungsmanagementsysteme beschrieben (Holzbauser, 2023). Für diese

Prozesse werden wiederum Personal und finanzielle Mittel benötigt. Die Übertragbarkeit auf mittlere und kleine soziale Unternehmen scheint sich damit auszuschließen.

Headhunting und weitere kostenintensive Personalvermittlungen und Personalberatungen stellen für freie Träger der Jugendhilfe, besonders für die kleinen und mittleren Unternehmen keine Option dar und können somit nicht auf die Jugendhilfeträger übertragen werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Personalauswahl und -gewinnung stellt das bereits zuvor beschriebene Personalleasing dar (Treier, 2019, S. 128). Jedoch ist zu bedenken, inwieweit diese Methode im Bereich der Sozialen Arbeit sinnvoll eingesetzt werden kann. Die Eignungsüberprüfung für das Tätigkeitsfeld wird dem Dienstleister überlassen, so dass die Qualität und angemessene Erfüllung der Tätigkeit nicht gewährleistet ist. Hinzukommt, dass für sozialwirtschaftliche Unternehmen die Finanzierung erschwert wird, aufgrund der höheren Kosten ist eine Refinanzierung nur teilweise möglich (Schwaab, 2017).

## 6. Schlussfolgerung

Insgesamt ist die Kinder – und Jugendhilfe in den letzten Jahren im Sozial-, Erziehungs- und Bildungssektor zu einem der größten Teilarbeitsmärkte expandiert. Dies ist unter anderem das Resultat aus den zeitweise gestiegenen Geburtenzahlen, den Rechtsansprüchen, den Bedarfen der Eltern, dem verbesserten Kinderschutz, den multiplen Problemlagen sowie dem Anstieg unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter. Die Problemlagen von AdressatInnen sind insgesamt komplexer, heterogener und pluraler. Infolge dieser Entwicklungen gewinnt die Kinder- und Jugendhilfe weiter an Bedeutung und gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Fachkräfte. Von potenziellen Fachkräften ist daher eine generalisierte Qualifikation und die Bereitschaft des lebenslangen Lernens gefordert (Fuchs-Rechlin & Rauschenbach, 2019). Hinzu kommt die persönliche Eignung unter anderem mit der Übernahme von sozialer Verantwortung (AGJ, 2011).

Der bestehende Fachkräftemangel ist nicht ausschließlich durch den demografischen Wandel, sondern zusätzlich durch die hohen Bedarfe und den massiven Ausbau in der Kinder- und Jugendhilfe verursacht.

Die weiteren Ergebnisse zeigen, dass die hohen Arbeitsbelastungen, die mangelnde Arbeitgeberattraktivität und die hohen Anforderungen an die Qualifikation ursächlich dafür sind. Dies hat wiederum zur Folge, dass es zu unbesetzten Stellen in sozialen Organisationen kommt, die Anforderungen an verbleibende MitarbeiterInnen übertragen werden und im Gegenzug eine erhöhte Arbeitsbelastung entsteht. Zusätzlich können diese Umstände zu einer Beeinträchtigung der Qualität der Arbeit, zu einer Abnahme an Fachlichkeit und zu einer Abkehr des Arbeitsfeldes führen.

Der Mangel an geeignetem und qualifiziertem Personal führt zwischen den sozialwirtschaftlichen Organisationen zu einem Konkurrenzkampf um die zur Verfügung stehenden Fachkräfte. Ohne Fachkräfte können gelingende Kinder- und Jugendhilfeangebote nicht sichergestellt werden. Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind gezwungen aktiv zu werden. Um den aktuellen Entwicklungen gerecht zu werden sind gewohnte Maßnahmen zu modifizieren. Deshalb benötigt dieses Berufsfeld noch mehr *Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit*. Die Darstellung der Anforderungen an die Tätigen in der Sozialen Arbeit zeigt die

hohe Systemrelevanz, jedoch gleichzeitig die unzureichende Anerkennung und Wertschätzung. Besonders in den Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen spiegeln sich diese, in Form von hoher Arbeitsdichte und niedrigen Entgelten, wider.

In der Analyse konnte gezeigt werden, dass die Definitionen von Fachkräften teils sehr eng gefasst werden und somit die Fachkräftelücke weiter fördert. Durch das Fachkräftegebot wird einerseits versucht Professionalität zu schaffen wie auch zu erhalten und andererseits entstehen dadurch Hindernisse. Personen welche für das Arbeitsfeld der ambulanten Hilfen zur Erziehung persönlich geeignet wären, erhalten keine Möglichkeit zur Besetzung der offenen Stellen. Die Lösung des Dilemmas erscheint eher langfristig zu sein. Bereits während der *Berufsorientierung* kann Interesse für Tätigkeiten in den ambulanten Hilfen zur Erziehung geweckt werden. Um Aufmerksamkeit für soziale Unternehmen in den Hilfen zur Erziehung zu erzeugen, sollten diese bei Berufsmessen und Berufsorientierungstagen Präsenz zeigen. Aus SchülerInnen, PraktikantInnen und Ehrenamtliche können dadurch später Fachkräfte werden.

Insgesamt steht die Jugendhilfepolitik mit dem gesamten Bildungssektor, der Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und Verbändepolitik in der Verantwortung *Qualifizierungsmodelle für Quereinsteiger* zu ermöglichen (Böllert, 2019). Die Hochschulen und potenzielle Arbeitgebende müssen bestenfalls gemeinsam die Fachlichkeit im Tätigkeitsfeld sichern. Dazu sollten die Träger die Möglichkeit und Chance nutzen eigeninitiativ und -verantwortlich zukünftiges Personal auszubilden und damit die eigene Personalgewinnung zu unterstützen. Dadurch entstehen mehr Chancen für bisher nichtqualifizierte, aber persönlich geeignete Personen. Die Kooperation zwischen den Unternehmen und Ausbildungsstätten ist zwingend erforderlich. Eine weitere Option sind die *Anerkennung und Ausnahmeregelungen* durch die Landesjugendämter in Verbindung mit den Trägern der Jugendhilfe. Diese Qualifizierungsmodelle können somit das Fachkräftegebot gewährleisten.

Weitere Ergebnisse der Literaturarbeit zeigen, dass Ansätze in der Personalauswahl und -gewinnung für soziale Unternehmen finanziell und personell umsetzbar sein müssen. Zu den möglich umsetzbaren Strategien zählen, *Steigerung der Arbeitgeberattraktivität* in Form von unbefristeten Arbeitsverträgen, angemessene Entgeltzahlungen und die Vereinbarkeit von



Familie und Beruf. Damit einhergehend kann die Arbeitszufriedenheit erhöht und Belastungen reduziert werden.

Die freien Träger der ambulanten Hilfen zur Erziehung müssen *mediale Aufmerksamkeit* erzeugen, um potenzielle ArbeitnehmerInnen, wie die Generation Z, zu gewinnen. Dies kann unter anderem durch eine ansprechende Webpräsenz und das Nutzen von sozialen Medien mit authentischen Inhalten geschehen. *Niedrigschwellige Bewerbungsmöglichkeiten*, wie der Verzicht auf Anschreiben könnten die Anzahl an Bewerbungen erhöhen. Die Möglichkeit über eine ansprechende Homepage oder Soziale Netzwerke mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, entsprechen der aktuellen Zeit.

Kostenintensive Personalgewinnungsstrategien wie *Headhunting und Personalleasing* stellen durch die Ökonomisierung und schwierigen Refinanzierungsmöglichkeiten, wenn überhaupt, nur kurzfristige und vorübergehende Lösungsmöglichkeiten der Personalgewinnung und -auswahl dar. Dennoch sollte sich ein Unternehmen mit der Nachhaltigkeit der Investitionen beschäftigen. Die Entscheidung der Unternehmen, in welche Maßnahmen diese investieren, ist davon abhängig, ob sich daraus kurz- oder langfristige und nachhaltige Ergebnisse entwickeln lassen.

In der Personalauswahl muss aufgrund des hohen Bedarfs und dem schnellen Einsatz der Fachkräfte auf zeitaufwendige Personalauswahlverfahren verzichtet werden. Unternehmen erhalten nur eine geringe Anzahl an Bewerbungen. Dabei spielt die *Geschwindigkeit im Bewerbungsprozess* eine wesentliche Rolle in der Entscheidung der BewerberInnen.

Die Literaturarbeit befasste sich hauptsächlich mit Strategien der Personalgewinnung und -auswahl. Diese Perspektive kann nicht ohne *Personalentwicklung* und *Personalbindung* zum gewünschten Erfolg führen und ist damit von hoher Bedeutung. Deshalb ist darauf hinzuweisen, dass verschiedene Personalstrategien in Verbindung miteinander stehen, jedoch in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten.

Zudem werden in den nächsten Jahren weiter altersbedingt eine höhere Anzahl an Beschäftigten das Berufsfeld verlassen. Damit muss der *Wissenstransfer* für junge Fachkräfte sichergestellt werden. Das Erfahrungswissen der älteren Generationen muss den Unternehmen erhalten bleiben und erfordert ein weiteres Veränderungsagieren (AKJ<sup>stat</sup>, 2021a).

In den Hintergrund der Arbeit mussten detailliertere Ausführungen zur Arbeitssituation von Fachkräften in den ambulanten Hilfen rücken. Zudem wurde kein Bezug auf die Konsequenzen der Corona-Pandemie genommen. Interessant wäre an diese Stelle, inwieweit sich die Fallzahlen im Vergleich zur Corona-Pandemie und nach der Corona-Pandemie entwickelt haben. Und ob die Pandemie die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte und die Personalgewinnung beeinflusst hat.

Es bleibt zu unterstreichen, dass die Herausforderung eines soziales Unternehmens darin bestehen, die Ziele der Fachlichkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Nachhaltigkeit zu verfolgen. Diese Ziele sollten kontinuierlich gestaltet, hinterfragt und aktualisiert werden (Heidrich, 2022).

Im Herbst 2024 soll das Sammelband der Autorinnen Franz, Spatscheck und van Rießen zum „Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit – Analysen und Bestandsaufnahme“ erscheinen. Hierbei sollen das Ausmaß, die Hintergründe, die Folgen, die Strategien und die möglichen Bearbeitungsweisen des Fachkräftemangels in der Sozialen Arbeit thematisiert werden und an dieser Stelle einen *Ausblick* zum Thema geben.

Aktuelle Publikationen zur Effektivität von Strategien zur Personalgewinnung und zum Ausbau von Attraktivität in den ambulanten Hilfen zur Erziehung lagen zum Zeitpunkt der Arbeit nicht vor.

## Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2011) (Hrsg.). Was sollen sie können? Aktuelle Herausforderungen bei der Qualifizierung von Fachkräften für die Kinder- und Jugendhilfe. Anforderungen an Fachkräfte und Fachlichkeit, Personalentwicklung und Hochschulausbildung. Aktuelle Positionen der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Berlin: AGJ

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ<sup>stat</sup>) (2021a). Monitor Hilfen zur Erziehung 2021.

[https://www.hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/documents/Monitor\\_Hilfen\\_zur\\_Erziehung\\_2021.pdf](https://www.hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/documents/Monitor_Hilfen_zur_Erziehung_2021.pdf) (Zugriff am 05.11.2023)

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (AKJ<sup>stat</sup>) (2021b). Aktuelle Entwicklungen in den Hilfen zur Erziehung – Datenbasis 2021.

[https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Kurzanalyse\\_HzE\\_2021\\_AKJStat.pdf](https://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Kurzanalyse_HzE_2021_AKJStat.pdf) (Zugriff am 05.11.2023)

Auer, Margit & Teuber, Kristin (2019). Gewinnen, begleiten, entwickeln – Qualifizierung als Strategie in der Fachkräftegewinnung. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 134 - 143

Barlet, Stephan (2017). Geleitwort. In: Rosenberger, Bernhard (Hrsg.). Modernes Personalmanagement. Strategisch – Operativ – Systemisch. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. V - VI

Baumeister, Peter (2016). Einleitung. In: Baumeister, Peter; Bauer, Annette; Mersch, Reinhild; Pigulla, Christa-Maria & Röttgen, Johannes (Hrsg.). Arbeitsfeld ambulante Hilfen zur Erziehung. Standards, Qualität und Vielfalt. Freiburg: Lambertus, S. 7 - 14

Blickle, Gerhard (2019). Personal. In: Nerdinger, Friedemann W., Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollst. überarb. Aufl. Berlin: Springer, S. 208 - 355

Böllert, Karin (2019). Fachkräftegewinnung als gesamtpolitische Aufgabe. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 234 - 239

Böllert, Karin & Voigtsberger, Ulrike (2019). Einleitung. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 11 - 14

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2017). Das Fachkräftegebot in erlaubnispflichtigen teilstationären und stationären Einrichtungen.  
[www.bagljae.de/content/empfehlungen/](http://www.bagljae.de/content/empfehlungen/) (Zugriff am 20.11.2023)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (o.J.). Bericht der Bundesregierung über die Situation unbegleiteter ausländischer Minderjähriger in Deutschland.

Verfügbar unter:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/226298/d7892947d8ee39cc1b91503ed9dd234c/beriber-der-br-unbegleitete-auslaendische-minderjaehrige-in-deutschland-data.pdf> (Zugriff am 15.10.2023)

Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen (BVkE) e.V. & Deutscher Caritasverband (DCV) e.V. (2021) (Hrsg.). SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe nach der Reform durch das KJSG. Gesetzestext mit gekennzeichneten Änderungen inkl. KKG, Einleitung und Stellungnahmen. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag

Fendrich, Sandra; Meiner-Teubner, Christiane & Mühlmann, Thomas (2019). Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe – Bestandsaufnahme und Entwicklungen. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 16 - 34

Fleischmann, Gunter (2014). Arbeitsbedingungen. In: Düring, Diana; Krause, Hans-Ullrich; Peters, Friedhelm; Rätz, Regina; Rosenbauer, Nicole & Vollhase, Matthias (Hrsg.). Kritisches Glossar. Hilfen zur Erziehung. Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH). Frankfurt am Main: Walhalla, S. 24 - 29

Franz, Julia; Spatscheck, Christian & van Rießen, Anne (o. J.) (Hrsg.). Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit – Analysen und Bestandsaufnahmen. DGSA Schriftreihe „Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit“. Barbara Budrich

[https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/CfP\\_Fachkräftemangel\\_und\\_Deprofessionalisierung\\_in\\_der\\_Sozialen\\_Arbeit\\_DGSA.pdf](https://www.dgsa.de/fileadmin/Dokumente/Aktuelles/CfP_Fachkräftemangel_und_Deprofessionalisierung_in_der_Sozialen_Arbeit_DGSA.pdf) (Zugriff am 12.10.2023)

Freigang, Werner (2016). Ambulante und teilstationäre Erziehungshilfen. In: Schröer, Wolfgang; Struck, Norbert & Wolff, Mechthild (Hrsg.). Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. 2., überarb. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 832 - 851

Friedrich, Andrea (2010). Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Frindt, Anja (2010). Entwicklungen in den ambulanten Hilfen zur Erziehung. Aktueller Forschungsstand und strukturelle Aspekte am Beispiel der Sozialpädagogischen Familienhilfe. München: Deutsches Jugendinstitut e.V. [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs/64\\_12095\\_Expertise\\_Frindt.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/64_12095_Expertise_Frindt.pdf) (Zugriff am 19.10.2023)

Fuchs-Rechlin, Kirsten & Rauschenbach, Thomas (2019). Neue Herausforderungen – Neue Kompetenzen? Sozialer Wandel und die Konsequenzen für die Professionalisierung. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 44 - 55

Goerke, Panja & Kusch, René I. (2022). Personalauswahl. In: Ul Habib Bajwa, Nida & König, Cornelius J. (Hrsg.). Karriereperspektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Darstellung aktueller und zukünftiger Tätigkeitsfelder. 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, S. 7 – 37

Heidrich, Renate (2022). Wirtschaftlich vorausschauend denken. In: Witte, Stefan (Hrsg.). Spektrum Erziehungshilfe. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 38 - 48  
Helming, Elisabeth (2016). Ambulante Hilfen zur Erziehung im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen unter besonderer Berücksichtigung der Sozialpädagogischen Familienhilfe. In: Baumeister, Peter; Bauer, Annette; Mersch, Reinhild; Pigulla, Christa-Maria & Röttgen, Johannes (Hrsg.). Arbeitsfeld ambulante Hilfen zur Erziehung. Standards, Qualität und Vielfalt. Freiburg: Lambertus Verlag, S. 17 – 28

Hickmann, Helen & Koneberg, Filiz (2022). Die Berufe mit dem aktuell größten Fachkräftelücken. IW-Kurzbericht, Nr. 67, Köln  
<https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-filiz-koneberg-die-berufe-mit-den-aktuell-groessten-fachkraefteluecken.html> (Zugriff am 21.06.2023)

Hiller, Stephan (2020). Geleitwort. In: Witte, Stefan (Hrsg.). Spektrum Erziehungshilfe. Freiburg: Lambertus, S. 10 - 14

Holzbauser, Yola (2023). Prozessoptimierung im Recruiting. In: Regnet, Erika (Hrsg.). Hochschule Augsburg. Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. Hochschule Augsburg, Fakultät Wirtschaft, S. 21 - 23

<https://www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichen%20Raum.pdf> (Zugriff am 11.12.2023)

Hoose, Fabian, Schneiders, Katrin & Schönauer, Anna-Lena (2021). Von Robotern und Smartphones. Stand und Akzeptanz der Digitalisierung im Sozialsektor. In: Wunder, Maik (Hrsg.). Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 97 – 109

Kanning, Uwe Peter (2016). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin: Springer

Kauffeld, Simone & Grohmann, Anna (2019). Personalauswahl. In: Kauffeld, Simone (Hrsg.). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3. Aufl., Berlin: Springer, S. 99 - 118

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2023). Ländersteckbrief Sachsen.

<https://www.kofa.de/media/Publikationen/Laendersteckbriefe/Sachsen.pdf>

(Zugriff am 06.10.2023)

Kreidenweis, Helmut (2020). Digitalisierung der Sozialwirtschaft – Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen. In: Tillmann, Angela; Zorn, Isabel; Kutscher, Nadine; Ley, Thomas; Seelmeyer, Udo & Siller, Friederike (Hrsg.). Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim: Beltz Juventa, S. 390 - 401

Kunhenn, Jacqueline & Oelerich, Gertrud (2019). Fachkraft – Fachkräftegebot. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 35 - 43

Kutscher, Nadia (2019). Digitalisierung als Herausforderung für die Profession. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 56 - 64

Landes, Benjamin (2019). Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe – (Wieder-)Gewinnung, Entwicklung und Bindung. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 211 - 222

Landkreis Leipzig, (2012). Jugendhilfeplanung für den Landkreis Leipzig. Teilfachplan 5.1: „Ambulante und teilstationäre Jugendhilfeleistungen gemäß §§ 30, 31, 32 SGB VIII im Landkreis Leipzig.

<https://www.landkreisleipzig.de/f-Download-d-file-html?id=14520> (Zugriff am 21.11.2023)

Moch, Matthias (2018). Hilfen zur Erziehung. In: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans; Treptow, Rainer & Ziegler, Holger (Hrsg.). Handbuch Soziale Arbeit. 6., überarb. Aufl., München: Ernst Reinhardt, S. 632 – 645

Nomos Gesetze (2020). Gesetze für die Soziale Arbeit. Textsammlung. 9. Aufl. Baden-Baden: Nomos

Nüsken, Dirk (2020). Erziehungshilfen als Beruf. Einblicke in die Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes. Wiesbaden: Springer



Peters, Friedhelm (2014). Markt und Wettbewerb. In: Düring, Diana; Krause, Hans-Ullrich; Peters, Friedhelm; Rätz, Regina; Rosenbauer, Nicole & Vollhase, Matthias (Hrsg.). Kritisches Glossar. Hilfen zur Erziehung. Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH). Frankfurt am Main: Walhalla, S. 208 - 218

Plankensteiner, Anette (2013). Gesellschaftlicher Wandel und der Umbau der Jugendhilfe. In: Plankensteiner, Annette; Schneider, Werner & Ender, Michael (Hrsg.). Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur Modernisierung der Jugendhilfe. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 14 - 32

Prieß, Arne (2019). Die Besten gewinnen. Moderne Personalgewinnung als Erfolgsfaktor für Top-Unternehmen. Freiburg München: Haufe

Rauschenbach, Thomas (2014). Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Kinder- und Jugendhilfe. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Gesellschaftlicher Wandel – Neue Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe?! Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 13 - 23

Reinke, Hartmut (2022). Die Fachkräftemangel – ein Zwischenruf. Bremen: Bifop  
[http://soziale-arbeit-in-bremen-studieren.de/wp-content/uploads/2022/10/2022\\_02-Die-Fachkraeftemangel\\_ISIG.pdf](http://soziale-arbeit-in-bremen-studieren.de/wp-content/uploads/2022/10/2022_02-Die-Fachkraeftemangel_ISIG.pdf) (Zugriff am 11.12.2023)

Regnet, Erika (2023). Gezielte Ansprache von Fach- und Führungskräften. In: Dies. (Hrsg.). Hochschule Augsburg. Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. Hochschule Augsburg, Fakultät Wirtschaft, S. 24 - 28

<https://www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichla%20Raum.pdf#page=58> (Verfügbar am 12.10.2023)

Roedenbeck-Schäfer, Maja (2020). Generation Z to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. Sofort einsetzbare Ideen, Tipps und Tools zur Nachwuchsgewinnung und -bindung. Regensburg: Walhalla

Rottlaender, Eva-Maria (2023). Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland: Beratung, Begleitung, Unterstützung und Förderung von Kindern, Jugendlichen und Eltern. In: Buntrock, Matthias & Peinemann, Katharina (Hrsg.). Grundwissen Soziale Arbeit. Grundlagen, Methoden und Arbeitsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 77 - 104

Rozwadowski, Magdalena (2009). Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden - Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. Igel

Schlotter, Lorenz & Hubert, Philipp (2020). Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider. Wiesbaden:Springer

Schwaab, Markus-Oliver (2017.) Zeitarbeit aus betrieblicher Perspektive. In: Schwaab, Markus-Oliver & Durian, Ariane (Hrsg.). Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 55 - 66

Schweitzer, Helmut (2016). Migration und Integration. In: Schröer, Wolfgang; Struck, Norbert & Wolff, Mechthild (Hrsg.). Handbuch der Kinder- und Jugendhilfe. 2., überarb. Aufl., Weinheim Basel: Juventa Verlag, S. 1285 - 1331

Seithe, Mechthild (2012). Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer

Seithe, Mechthild & Heintz, Matthias (2014). Ambulante Hilfen zur Erziehung und Sozialraumorientierung. Plädoyer für ein umstrittenes Konzept der Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten der Nützlichkeitsideologie. Babara Budrich Verlag

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022). Hilfen zur Erziehung und Angebote der Jugendarbeit. Hilfen zur Erziehung, einschließlich Hilfen für junge Volljährige in Deutschland nach der Art der Hilfe.

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Jugendarbeit/Tabellen/hilfen-erziehung-jungevolljaehrige.html> (Zugriff am 25.11.2023)

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023a). Pressemitteilung N. N052 vom 29. September 2023.

[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/09/PD23\\_N052\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/09/PD23_N052_12.html) (Zugriff am 09.11.2023)

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023b). Demografische Aspekte. Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html) (Zugriff am: 09.11.2023)

Stummbaum, Martin (2023). Fachkräftemangel als Notwendigkeit und Chance der weiteren Professionalisierung (ländlicher) Sozialer Arbeit. In: Regnet, Erika (Hrsg.). Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. Hochschule Augsburg, Fakultät Wirtschaft, S. 58 - 60

<https://www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichla%20Raum.pdf#page=58> (Zugriff am 12.10.2023)

Tornow, Harald (2015). Wie ist der Jugendhilfe zu helfen? Soziale Arbeit Kontrovers. Berlin: 12. Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche Fürsorge e.V.

Treier, Michael (2019). Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit. Berlin: Springer

Trost, Armin (2012). Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Berlin Heidelberg: Springer

Voigtsberger, Ulrike (2019). Konsequenzen für die Qualifikation an den Hochschulen: Studium Soziale Arbeit/Kindheitspädagogik. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.). Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, S. 157 - 169

Wald, Peter M. (2016). Finden und Binden von Fachkräften für die Sozialwirtschaft – Von der Industrie lernen, oder? Der Paritätische Sachsen. <https://parisax.de/aktuelles/aktuelles-artikelansicht/news/finden-und-binden-von-fachkraeften-fuer-die-sozialwirtschaft-von-der-industrie-lernen-oder-13/> (Zugriff am 20.11.2023)

Witzel, Marc (2020). Digitale Medien in den Hilfen zur Erziehung. In: Tillmann, Angela; Zorn, Isabel; Kutscher, Nadine; Ley, Thomas; Seelmeyer, Udo & Siller, Friederike (Hrsg.). Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim: Beltz Juventa, S. 495 - 506

Wunder, Maik (2021). Einleitung in den Band. In: Dies. (Hrsg.). Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 9 - 13

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachkräftemangel in den ambulanten Hilfen zur Erziehung (Eigene Darstellung) .....	3
---	---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Frohburg, 15.12.2023 Christin Lederer