

Dieter Kieweg, Angelika Stock und Verena Walldorf

Mit Erfolg begleiten, fördern und gewinnen

Ende 2021 hat der Eigenbetrieb Kommunale Kinder-, Jugend- und Familienhilfe der Stadt Frankfurt am Main (KKJFH) ein Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm als eine Antwort auf den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe etabliert. Dieses umfasst einen Methodenmix aus definierten Praxismodulen und regelmäßigen Nachwuchskräftetreffen als Qualifizierungsreihe. Die Ausbildungsqualität wurde verbessert, die Übernahmequote nach dem Anerkennungsjahr ist deutlich gestiegen.

1. Die Kommunale Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

Der kommunale Eigenbetrieb unterhält 34 Einrichtungen, die im Stadtgebiet Frankfurt am Main dezentral verteilt liegen:

- ▶ fünf Erziehungsberatungsstellen für Kinder, Jugendliche und Eltern gemäß § 28 SGB VIII,
- ▶ drei Inobhutnahme-Einrichtungen gemäß § 42 SGB VIII,
- ▶ zwei Standorte Streetwork Bahnhof/Innenstadt gemäß § 13 SGB VIII,
- ▶ drei Tagesgruppen gemäß § 32 SGB VIII, eine Gruppe gem. § 35a SGB VIII
- ▶ ein Beratungs- und Vermittlungszentrum für schulnahe Hilfen gemäß § 16 SGB VIII,
- ▶ 20 Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit gemäß § 11 SGB VIII.

Die Schwierigkeiten, neues Personal zu gewinnen und an den Betrieb zu binden, lassen sich im Wesentlichen an drei Faktoren festmachen.

Ausscheiden von Babyboomern

Der Altersdurchschnitt in der KKJFH steigt seit Jahren kontinuierlich und liegt aktuell bei 42,4 Jahren. Mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden ist älter als 50 Jahre. Die Babyboomer verlassen bereits den Betrieb.



Angelika Stock,
Dipl.-Soz.Arb. (FH), Politikwissenschaftlerin Magistra Artium, Betriebsleitung Kommunale Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Eigenbetrieb der Stadt Frankfurt am Main.



Dieter Kieweg,
Dipl.-Soz.Päd. (FH), Magister des Sozialmanagements und Geschäftsbereichsleitung Offene Kinder- und Jugendarbeit



Verena Walldorf,
Dipl.-Soz.Päd. (FH), Koordination „Nachwuchskräfteentwicklung“

Blinde Flecken

Trotz des ausdifferenzierten Leistungsportfolios des Betriebs ließ sich beobachten, dass Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen im Anerkennungsjahr (SiAs) und Praktikanten und Praktikantinnen meist nur in einer Einrichtung eingesetzt wur-

den. Andere Arbeitsfelder blieben unentdeckt. Unzutreffende Annahmen über die Arbeitsbedingungen und Aufgaben in den verschiedenen Bereichen fußten häufig auf mangelnder Erfahrung außerhalb der eigenen Einrichtung. Auch gegen Ende der Ausbildung zeigten sie oft wenig Interesse, sich für Tätigkeiten in anderen sozialen Arbeitsfeldern zu entscheiden.

Auch beim Träger blieben die Potenziale und die Lernzuwächse der jungen Nachwuchskräfte weitgehend unerkannt.

Die Generation Z erklärt uns ihre Regeln

Die Nachwuchskräftegewinnung, ihre Ausbildung und langfristige Bindung an den Betrieb gestaltet sich angesichts der veränderten Haltung der jungen Generation herausfordernd. In Gesprächen mit jungen Mitarbeitenden erklärten diese, im Durchschnitt nur zwischen vier Wochen und maximal 18 Monaten an einem Arbeitsplatz zu bleiben, wenn sie sich dort nicht wohlfühlen. Die Erwartungen junger Mitarbeitender sowie die Attraktivität von Arbeitgeber*innen sind in der Wissenschaft empirisch untersucht worden.

German fasst das Ergebnis von Studien dazu wie folgt zusammen (German 2023, 75):

1. „Gute Arbeitsbedingungen (attraktive Arbeitszeitmodelle, ausgewogene Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima)
2. Angemessene Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten
3. Attraktive Stellenprofile (interessante, anspruchsvolle und herausfordernde Tätigkeiten)
4. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
5. Selbstständigkeit und Entscheidungsmöglichkeiten“.

Als Reaktion auf die vorgenannten Faktoren, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und neue Mitarbeitende zu gewinnen sowie qualifiziert und mit Perspektive im Betrieb zu halten, hat die KKJFH ein spezielles Programm zur Nachwuchskräfteförderung entwickelt.

2. Schritt für Schritt konsequent in die Zukunft

Die Nachwuchskräfteentwicklung der KKJFH kooperiert mit mehreren Hochschulen im Rhein-Main-Gebiet. Vor allem aber die Frankfurter University of Applied Sciences (UAS) ist eine wichtige Kooperationspartnerin. In Kooperation mit der Frankfurt UAS werden Ausbildungsinhalte und auch die Ausbildungsstruktur abgestimmt. So wurden auf Anregung der Hochschule zwei Stellen für Berufspraktikantinnen und -praktikanten so konzipiert, dass ein Anerkennungsjahr in Teilzeit möglich ist.

3. Vier Gruppen von Nachwuchskräften

Unsere vielfältigen Arbeitsbereiche richten sich vor allem an Studierende der Sozialen Arbeit und verwandter Studiengänge. Wir bieten ihnen verschiedene Formate, um den berufspraktischen Teil ihres Studiums bei uns zu absolvieren.

Studierende BA Soziale Arbeit			Studierende angrenzender Studiengänge (z.B. Erziehungswissenschaften, Psychologie)
Erste Praxisphasen	Anerkennungsjahr	Berufspraktisches Semester	Unterschiedliche Praxisphasen (je nach Studienordnung)
Studienintegriert i.d.R. 90 - 400 Stunden	Im Anschluss an das Studium i.d.R. 12 Monate	Studienintegriert i.d.R. 6 Monate	Studienintegriert i.d.R. 150 - 600 Stunden

Abb. 1: Vier Nachwuchskräftegruppen

Potenzielle Nachwuchskräfte werden auf die vielfältigen Möglichkeiten für Praxisphasen bei der KKJFH über dauerhafte Stellenausschreibungen am Schwarzen Brett der Hochschulen, auf unserer Homepage sowie online im Karriereportal der Stadt Frankfurt aufmerksam gemacht.

In den meisten Studiengängen sind i.d.R. zwei Praxisphasen fester Bestandteil der Ausbildung. Wir bieten insbesondere Studierenden im Bachelorstudiengang der Sozialen Arbeit die Möglichkeit an, verschiedene Praxisphasen bei uns zu absolvieren. Wir prüfen und bewerten individuell, welche Arbeitsbereiche bei der KKJFH am besten zu den hochschulspezifischen Vorgaben und Studiengängen passen.

Seit 2019 gestaltet die KKJFH mit finanziellen Zuschüssen der Stabsstelle Inklusion der Stadt Frankfurt die Jugendhilfeeinrichtungen sukzessive barrierefrei. Bislang konnten 16 Maßnahmen umgesetzt werden, sodass auch Studierenden mit körperlichen Einschränkungen ein Praktikum in unseren Einrichtungen möglich ist.

4. Die Praxisphasen

Erste Praxisphase

Das Zwischenpraktikum an der Frankfurt UAS im Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit ist die erste Praxisphase und findet zwischen dem vierten und sechsten Semester statt. Es umfasst 50 Praxistage oder 400 Stunden und kann entweder en bloc oder studienbegleitend abgeleistet werden. Für das Praktikum werden Zielvereinbarungen zwischen Hochschule, Studierenden und Praxisstelle getroffen. Es sind regelmäßige Feedbackgespräche sowie konkrete Lern- und Kompetenzziele vereinbart.

Der Hospitationscharakter des Zwischenpraktikums eröffnet den Studierenden die Gelegenheit, pädagogische Einrichtungen des Betriebes kennenzulernen und ihn als Organisation zu erleben.

Anerkennungsjahr

Die größte Gruppe Nachwuchskräfte in der KKJFH sind Sozialarbeiter*innen der Frankfurt UAS. Nach dem Studium haben sie die Möglichkeit, die staatliche Anerkennung zu erlangen, die sie in die Lage versetzt, hoheitliche Aufgaben wahrzunehmen. Dafür ist das sogenannte Anerkennungsjahr verpflichtend, das in der Regel zwölf Monate dauert und in fast allen Einrichtungen der KKJFH absolviert werden kann. Auf insgesamt 19 Stellen können Absolvent*innen der Frankfurt UAS ihre zweite Praxisphase im Betrieb absolvieren. Mit der Ableistung des Anerkennungsjahrs nehmen sie regelhaft am Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm teil und entwickeln frühzeitig eine berufliche Perspektive, insbesondere wenn sie direkt im Anschluss eine Weiterbeschäftigung bei der KKJFH anstreben. Während des Anerkennungsjahres ist die Vergütung im Rahmen des TVÖD geregelt.

Berufspraktisches Semester

Die Studienordnungen anderer Hochschulen sehen kein Anerkennungsjahr vor, sondern beinhalten eine zweite längere Praxisphase, das sogenannte studienintegrierte berufspraktische Semester, das in der Regel zwischen dem sechsten und

achten Semester vorgesehen ist. Ein erfolgreicher Abschluss des Studiums inkludiert die staatliche Anerkennung. Das berufspraktische Semester umfasst rund 880 Stunden, die üblicherweise als halbjähriges Blockpraktikum abgeleistet werden. Auch sie durchlaufen das Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm. Studierende im berufspraktischen Semester in Vollzeit erhalten von der KKJFH eine Vergütung von 500,- € monatlich.

Erziehungswissenschaftler*innen und Absolvent*innen angrenzender Studiengänge

Die KKJFH bietet auch Studierenden der Sozialen Arbeit von Hochschulen mit weiteren Ausbildungskonzepten sowie Studierenden der Erziehungswissenschaften oder angrenzenden Studiengängen Praktikumsmöglichkeiten an. Der Praxisanteil in diesen Ausbildungsprogrammen ist meist auf mehrere Module verteilt und erfordert eine individuell abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den Studierenden, den Praxisstellen und den jeweiligen Hochschulen.

Ein gewinnbringender Effekt flexibler Praktikumsmöglichkeiten ist, dass sich aus den ersten Praxisphasen weitere Praktika ergeben. Viele Praktikant*innen sind nach Abschluss ihrer Praxisphase(n) bei uns als Werkstudent*in tätig oder streben im direkten Anschluss an ihr Studium eine Festeinstellung bei der KKJFH an.

5. Mit acht Maßnahmen zum Erfolg

Adressat*innen der acht Maßnahmen sind insbesondere Sozialarbeiter*innen, die ihr Anerkennungsjahr bzw. praktisches Studiensemester in der KKJFH absolvieren und über fortgeschrittene Fachkenntnisse verfügen (siehe Abb. 2, nächste Seite).

Die Ausbildung erfolgt mit einem Methodenmix aus festen Praxis-Modulen in der gewählten Stammeinrichtung, regelmäßigen Nachwuchskräftetreffen als Qualifizierungsreihe und Hospitationen in den Einrichtungen beider Geschäftsbereiche.

Koordination

Für die Gewährleistung einer passgenauen Ausbildung der Nachwuchskräfte hat die KKJFH eine Mitarbeiterin mit zunächst fünf Wochenstunden die Koordinierungsaufgaben übertragen. Die Stelleninhaberin arbeitet eng mit der Betriebsleitung, den Geschäftsbereichsleitungen, den Einrichtungsleitungen und den Anleiter*innen zusammen. Sie hat gegenüber den Nachwuchskräften ausschließlich eine beratende Funk-



Abb. 2: Handlungsstrategie

tion und nimmt die Querschnittsaufgabe hierarchie- und bereichsübergreifend wahr.

Rekrutierung

Die Rekrutierung von Nachwuchskräften wurde neu modelliert. So lässt sich per Scan über einen QR-Code ein direkter Zugang zu den beiden Dauer-Stellenausschreibungen für die unterschiedlichen Praxisphasen herstellen. Die Studierenden bzw. Absolvent*innen teilen die Dauer ihrer gewünschten Praxisphase mit und treffen eine Auswahl, welche Arbeitsbereiche sie präferieren. Hierfür gibt die Homepage des Betriebes einen guten Überblick.

Die Koordinatorin sichtet die eingehenden Bewerbungen und leitet sie an entsprechende Einrichtungen im Betrieb weiter. Ein persönliches Antwortschreiben informiert die Bewerbenden über den Status ihrer Bewerbung.

Begleitung zwischen Impuls und Scharnier

In kontinuierlichen Treffen tauschen sich unsere Nachwuchskräfte zu Fach- und Querschnittsthemen aus, knüpfen untereinander Kontakt und gewinnen einen vielschichtigen Einblick

in die unterschiedlichen Arbeitsfelder im Betrieb. Damit sind sie Bestandteil der Qualifizierungsreihe. Die durch die Koordinatorin begleiteten Treffen bilden den Raum, über aktuelle Betriebsthemen zu informieren. Sie ist Ansprechpartnerin für die Organisation der Hospitationen und begleitet die Nachwuchskräfte zum Ende des Anerkennungsjahres in ein weiterführendes Arbeitsverhältnis in der KKJFH.

Hospitationen

Die Nachwuchskräfte im Anerkennungsjahr und im berufspraktischen Semester verbringen die überwiegende Zeit ihres Praktikums in ihrer Stammeinrichtung. Hospitationen in anderen Arbeitsfeldern werden von der KKJFH forciert, um das Ziel einer flexiblen und breitgefächerten Ausbildung der Praktikant*innen zu erreichen. Alle Einrichtungen, ob im Handlungsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit oder der Jugend- und Erziehungshilfe, ermöglichen Hospitationen, und die Nachwuchskräfte erhalten die Gelegenheit, persönliche Erfahrungen in mehreren Arbeitsbereichen zu sammeln. Auf diesem Wege werden mögliche Vorbehalte gegenüber unbekannten Arbeitsfeldern abgebaut und die Nachwuchskräfte motiviert, sich für einen bislang unbekannten Aufgabenbereich zu öffnen.

Die Hospitationen werden dokumentiert und dienen den Nachwuchskräften als Nachweis gegenüber zukünftigen Arbeitgeber*innen. In der Dokumentation werden Vorbereitungs- und Reflexionsgespräche mit der Hospitationseinrichtung aufgenommen und Informationen darüber erfasst, welche fachlichen Grundlagen vermittelt wurden.

Fortbildung

Ergänzt werden die Hospitationen mit einem Fortbildungskonzept, das den Nachwuchskräften Schlüsselkompetenzen vermittelt und sie befähigt, die eigene pädagogische Haltung zu reflektieren.

Turnus	Kategorie	Dauer	Thema	Wer /Was
9x/Jahr	Q	4 Std.	Austauschtreffen	SiAs und Studierende im berufspraktischen Semester Nachwuchskoordinatorin
1x/Jahr	G	2 Std.	Wir fragen – die Betriebsleitung antwortet	Betriebsleitung
1x/Jahr	G	2 Std.	Die Infrastruktur der Kinder- und Jugendhilfe in Frankfurt am Main	Geschäftsbereichsleitung
1x/Jahr	G	2 Std.	Der Jugendhilfeausschuss (JHA) als Teil des zweigliedrigen Jugendamtes	Besuch einer JHA-Sitzung
1x/ Jahr	G	2 Std.	Vorstellung des Arbeitsfeldes	Einrichtung der OKJA
1x/Jahr	E / F	2 Std.	<i>Nähe und Distanz</i> mit persönlicher Reflektion	Leitung/Mitarbeitende einer betriebsinternen Beratungsstelle
1x/ Jahr	E / F	2 Std.	<i>Kommunikation</i> mit persönlicher Reflektion	
Nach Bedarf	E	2 Std.	Stippvisiten	Inobhutnahme-Einrichtungen
1x/ Jahr	F	2 halbtägige Module	Umgang mit Diskriminierung, Rassismus, menschenfeindlichen Äußerungen	Bildungsstätte Anne Frank
Bei aktuellem Angebot	F	2 Std.	Veranstaltungsbesuche mit pädagogischem Kontext	Frankfurter Einrichtungen
2-3x/Jahr	E	Tageweise nach Absprache	Hospitationen	Einrichtungen in den Geschäftsbereichen
Alle 2 Jahre	F	5 Std.	Teilnehmende Beobachtung von Fortbildungsveranstaltungen und Ergebnispräsentation im Tandem SiA / Studierende	Trägerübergreifende Veranstaltungsreihe mit mind. neun Vorträgen/Workshops

Legende: E= Erfahrungswissen schaffen/ F= Fortbildung/ G= Grundlagen/ Q= Qualifizierung

Tab. 1: Aus- und Fortbildungsprogramm

Das Fortbildungskonzept setzt auf die Kooperation mit externen Partner*innen und auf die fachliche Expertise eigener Mitarbeitender.

Kooperation

Zusammenarbeit und Kooperation sind zentrale Merkmale der Sozialen Arbeit. Für die Nachwuchskräfte ist beides konkret erfahrbar bei der Planung und Durchführung einer gemeinsamen Fortbildungsreihe dreier großer Träger, die alle zwei Jahre veranstaltet wird. Die Nachwuchskräfte des Betriebes dokumentieren die Vorträge und Workshops in Tandems mit Studierenden der Sozialen Arbeit. Die Dokumentation präsentieren sie in der Abschlussveranstaltung dem Fachpublikum.

Anleitungsqualifikation

Fachkräfte, die die Anleitung der Nachwuchskräfte übernehmen, sind erste Ansprechpersonen und legen gemeinsam mit ihnen den Ausbildungsplan fest. Sie führen regelmäßige Reflexionsgespräche mit der Nachwuchskraft und sind Kontaktperson für die Praxisdozent*innen und Praxisreferate der Hochschulen. Die Koordinatorin organisiert regelmäßig Treffen für die anleitenden Fachkräfte. Sie dienen der Sicherung einheitlicher Qualitäts- und Ausbildungsstandards sowie der Entwicklung und Umsetzung von Kriterien für eine gelungene Anleitung. Bezogen auf die Einrichtungen und Zielgruppen kristallisieren sich über den Austausch mit den Nachwuchskräften Tendenzen und Veränderungsbedarfe heraus, die in die Konzeptentwicklung einfließen.

Perspektivklärung

Durch die Zusammenarbeit mit der Koordinatorin gelingt es, die berufliche Perspektive der Nachwuchskräfte frühzeitig in den Blick zu nehmen und mit vakanten bzw. freiwerdenden Stellen abzugleichen. Die SiAs können so in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen werden. Beabsichtigt eine Nachwuchskraft, im Anschluss an ihre Praxisphase weiterhin in der KKJFH zu bleiben, kann sie im Anschluss an das berufspraktische Semester als Werkstudent*in tätig sein.

Die Koordinatorin hat über den regelmäßigen Austausch mit den Geschäftsbereichsleitungen einen Überblick über freie Stellen und steuert und begleitet den Prozess der Perspektivklärung.

6. Fazit

Nach drei Jahren zeigen sich deutliche Erfolge in der Qualität der Ausbildung. Dies bildet sich unter anderem in der gestiegenen Übernahmequote von SiAs ab (von 44 % im Jahr 2022 auf 85 % im Jahr 2024) und im Wechsel in den jeweils anderen Geschäftsbereich, der sich verdreifacht hat.

Über die Austauschtreffen und Stippvisiten wurde die Motivation der SiAs für Hospitationen merklich erhöht. 2022 haben 37 % der SiAs hospitiert, 2024 83 %. Von ihnen haben nahezu alle geschäftsbereichsübergreifend hospitiert. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die positive Haltung der Dienststelle gegenüber Hospitationen.

Insbesondere die Inobhutnahmen profitierten von Hospitationen und Stippvisiten, die bei ihnen zu Übernahmen führten. Durch diesen Effekt reduzierte sich zudem der Aufwand bei Stellenbesetzungsverfahren. Die erweiterten Perspektiven auf Seiten der SiAs wie auch der Dienststelle erhöhten die Entscheidungssicherheit bei der Besetzung von Stellen.

Über die Möglichkeit zur Teilnahme an Team- und Supervisionssitzungen, Konzepttagen der Einrichtungen, Fachtagen, Dienst- und Personalversammlungen und Fortbildungen erfahren sich die SiAs als fester Teil des Betriebes und gut aufgehoben in einer professionell arbeitenden sozialen Organisation.

Der Austausch mit dem Praxisreferat der Frankfurt UAS, Rückmeldungen der Nachwuchskräfte und unserer Fachkräfte bestätigen unsere Strategie der Nachwuchskräfteentwicklung.

7. Ausblick

Vor dem Hintergrund der durchweg positiven Erfahrungen ist vorgesehen, die Koordinierungsstelle in eine Stabsstelle mit zunächst 20 Wochenstunden umzuwandeln und institutionell zu verankern.

Zusätzliche Qualifizierungsmodule und eine gemeinsame Schulung mit dem Praxisreferat der Hochschule sind für die anleitenden Fachkräfte in Planung. Die betrieblichen Arbeitsfelder werden verstärkt an den Hochschulen präsentiert.

Weiter sind Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte und Anleiter*innen geplant, um sie für die Bedarfe der jungen Kolleg*innen adäquat zu qualifizieren.

Mit der Einführung einer Zwischenbeurteilung für die SiAs werden die Lernerfolge und der Erfahrungszuwachs dokumentiert. Die Ausbildung wird damit noch passgenauer gestaltet.

Die Angebote für Teilzeitbeschäftigung und Mitarbeitende mit körperlicher Beeinträchtigung werden weiter verstetigt.

Nur wenn wir Nachwuchskräfte konsequent fördern, können wir sie für unseren Betrieb und die Kinder- und Jugendhilfe gewinnen. Wir setzen dabei darauf, dass unsere Attraktivität als Arbeitgeber mit der Ausbildungsqualität korrespondiert.

Die Nachwuchskräfte-Entwicklung hat sich zu einem erfolgreichen Instrument entwickelt, um dem Fachkräftemangel und der schwierigen Arbeitsmarktsituation erfolgreich entgegenzuwirken.

Literatur

German, Melanie (2023): Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert, in: Walser, Lukas (Hrsg.) (2023): Organisationale Machtbeziehungen im Wandel, Wiesbaden.

Fachkräftesicherung in Pflege und Sozialer Arbeit

Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit 2/2022



- Soziale Arbeit als Beruf: zum Verhältnis von weiblicher Konnotation und sozialer Anerkennung
Johanna M. Pangritz, Julia Schütz
- Berufliche Bildung und Qualifizierung von Fachkräften im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen – *Annett Herrmann*
- Quantitative Bedarfe decken – Qualität sichern: Herausforderung Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung in der Frühen Bildung – *Kirsten Fuchs-Rechlin, Angélique Gessler, Pascal Hartwich*
- Die neue Pflegeausbildung als Strategie zur Fachkräftesicherung? Ziele, Chancen und Risiken
Elena Tsarouha, Jutta Mohr, Karin Reiber
- Personalgewinnung und -bindung im ASD: Strategien des Jugendamtes der Stadt Köln – *Renate Schäfer-Sikora*
- Der Pflegenotstand als Indikator einer Krise der Sorgearbeit – Perspektivwechsel auf die Ressourcen der Arbeitsgesellschaft – *Katja Schmidt*

Die Publikation hat einen Umfang von 80 Seiten und kostet 16,- Euro,
für Mitglieder des Deutschen Vereins 13,- Euro.
ISBN 978-3-7841-3492-5

Bestellungen versandkostenfrei in unserem Online-Buchshop: www.deutscher-verein.de/buchshop