

## **Die Geister, die ich rief ... Was haben Glaubenssätze mit dem Fachkräftemangel in der offenen Jugendarbeit zu tun?**

Der folgende Artikel ist dem Thema Fachkräftemangel gewidmet, ein Thema, dass in der offenen Jugendarbeit bereits schon seit einigen Jahren thematisiert wird, inzwischen aber auch in anderen Feldern der Sozialarbeit angekommen ist. Dies bildet somit eine der dringend zu lösenden Fragen auch über die Jugendarbeit hinaus.

HARALD GIESECKE schreibt in Sozial Extra, dass nur attraktive Berufe mit guten Arbeitsbedingungen und angemessener Entlohnung ausreichend Nachwuchs finden werden<sup>1</sup>. Eine schwierige Aufgabe bei prekären Beschäftigungsverhältnissen wie Befristung und (ungewollter) Teilzeit und der nicht umgesetzten angemessenen Entlohnung mit S11 TVöD Sozial- und Erziehungsdienst. Auch wenn ich die Auswirkung dieser erschwerenden Rahmenbedingungen nicht für unwesentlich erachte, möchte ich den folgenden Beitrag auf andere, bisher weniger berücksichtigte Bereiche lenken.

### **Das Image: Scurrile Typen für skurrile Situationen**

*„Wer gerne mit Menschen arbeitet und wen skurrile Situationen nicht abschrecken, der ist hier an der richtigen Adresse“.* Mit dieser Überschrift wirbt studis-online<sup>2</sup> für das Studium der Sozialen Arbeit.

Fragen wir Führungskräfte oder KooperationspartnerInnen der offenen Jugendarbeit

nach dem typischen Bild von JugendarbeiterInnen, taucht Ähnliches wieder auf. Neben vereinzelt anerkennenden Worten hören wir weniger wertschätzende Be- und Zuschreibungen, interessanterweise zumeist in männlicher Form. Jugendarbeiter, das seien skurrile Typen hinterm Tresen, verpeilte Chaoten, die eigentlich nicht richtig sagen könnten, was sie da tun. Da ist die Sprache vom etwas ungepflegten, schlecht rasierten „Berufsjugendlichen“, der die Kommunikation unter Erwachsenen verlernt habe, egal in welchem Kontext sich gerne nur mit Vornamen vorstelle und mit jedem gleich per du sei. So manche Führungskraft fragt sich, wie MitarbeiterInnen ihr Studium geschafft haben, wenn sie nicht (mehr) in der Lage sind, die Ziele ihrer Arbeit professionell zu präsentieren, geschweige denn aussagekräftige Konzeptionen oder Berichte zu schreiben. Die Vielzahl der engagiert und professionell arbeitenden JugendarbeiterInnen tauchen in diesen Beschreibungen wenig auf.

Auch auf Mitarbeiterebene selbst bestätigt sich nicht selten ein Negativimage des eigenen Arbeitsfeldes, was wenig werbewirksam für den zukünftigen Nachwuchs ist. So manche JugendarbeiterInnen verfallen mit einem „früher war alles besser“ in eine Sozialromantik und schwärmen von den hyperengagierten allzeit bereiten Vollblut-MitarbeiterInnen, die im Zweifel Tag und Nacht im Einsatz für ihre Jungs und Mädels sind.

Bedeutet das Professionalität und stimmt dieses Bild überhaupt so?

Hinzu kommt die Klage über den stressigen Job, die schlechten Arbeitszeiten /-bedingungen und die fehlende Anerkennung und Wertschätzung bis hin zu einer fatalistischen Haltung: *„Egal was wir tun und obwohl wir uns bemühen – wir haben sowieso keine Chance“*. Mit Haltungen und Glaubenssätzen dieser Art tradieren JugendarbeiterInnen ihr Selbstbild und locken damit (fast) keinen in das eigene Arbeitsfeld.

Das sind Bilder, mit denen wir in der Jugendarbeit konfrontiert sind, manchmal zu Unrecht, manchmal tragen wir auch selbst dazu bei.

Bei näherem Nachdenken erinnert dies an die Aussagen von benachteiligten Jugendlichen, eine der Zielgruppen der Jugendarbeit: *„Ich kann mich ja noch so anstrengen – ich finde ja doch keinen Job, mich will ja doch keiner, ich habe keine Zukunft“*, solche Aussagen kennen wir von benachteiligten Jugendlichen.

Vielleicht braucht es da immer wieder eine hohe Reflexionsfähigkeit und Metakommunikation, um professionelle Distanz herzustellen und kulturflexibel mit den eigenen Rollenanforderungen zu jonglieren, statt unreflektiert diese schleichend zu übernehmen. Wenn wir das Bild der Jugendarbeit als erfolversprechendes Einstiegsmodell etablieren wollen, dann müssen wir es von hinten her angehen, d. h. Überalterung lösen, gelingende Karrieren offensiv publizieren und die Jugendarbeit konzeptionell und real gut aufstellen.

## **Der tägliche Umgang mit Langeweile und Demotivation**

Betrachten wir die konkrete Praxis der Jugendarbeit, so finden wir die von der Öffentlichkeit unbeachteten Facetten von professioneller offener Jugendarbeit. Mit-

arbeiterInnen erleben Jugendliche in ihrer frei gestaltbaren Zeit und in einem freiwilligen Setting, was einen offenen Umgang miteinander und eine partnerschaftliche Beziehungsgestaltung ermöglicht. Es gibt keine Leistungserwartungen, und Bewertungssituation und Sanktionen erfolgen nur im Rahmen von Regelverstößen. Hier gelingt den JugendarbeiterInnen die Balance zwischen anbieten, aber nicht aufdrängen und die Anspruchslosigkeit mit einer fachlich anspruchsvollen und ambitionierten Haltung zu verbinden. Sie gestalten Begegnungs- und Anregungsräume kreativ und bedarfsorientiert, schaffen Orte der Geselligkeit, begleiten Jugendliche in der Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben und unterstützen sie dort, wo gewollt, in ihren Themen und Krisen. Den Routinen und negativen Dynamiken der Jugendarbeit setzen sie durch selbstbestimmte fachliche Herausforderungen und Entwicklungsziele eine sich laufend erneuernde Professionalität aktiv entgegen.

Für langjährig Neugierige und auch für NeueinsteigerInnen bieten sich damit spannende Einblicke in sehr private Bereiche der Jungen und Mädchen, interessante ergebnisoffene Gespräche und Diskussionen auf Augenhöhe jenseits des Erziehungsauftrags oder eines Zwangssettings. Damit entsteht ein Setting, in dem Lebensweltorientierung und Partizipation gelebt werden kann, und Anregungsmilieus und Bildungsarrangements geschaffen werden. Im gemeinsam Spaß haben, spielen und einfach nette Dinge tun eröffnet sich die Möglichkeit eines leichten Zugangs und schaffen sich positive zweckfreie Erlebnisräume, die für Jugendliche immer seltener werden. JugendarbeiterInnen schätzen die Spielräume, die es ermöglichen, sich passgenau, flexibel und situationsgerecht jedem Jugendlichen zuzuwenden, ihnen individuell das zu geben, was sie brauchen und was ihnen nützt. Für

MitarbeiterInnen bietet dieser offene Ansatz einen Frei-, Experimentier- und Lernraum für eigene Professionalisierung, in dem sie mit Mut zum Scheitern Neues ausprobieren, sich beweisen und im Laufe der Erfahrung Bewährtes routiniert gestalten können.

Dies wird ergänzt durch Aufgaben und Tätigkeiten indirekter Pädagogik, seien es die Kooperationen mit anderen Akteuren, das sich Üben in Organisation und Verwaltung, in konzeptionellem Arbeiten und fachlicher Weiterentwicklung, Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit – eine anspruchsvolle Aufgabe.

Aber auch für sie gibt es die andere Seite – die Herausforderungen des Arbeitsfeldes, die es zu bewältigen gilt. Wer kennt nicht die Situation: Es war ein netter Abend bis kurz vor Schluss, du bist gedanklich schon fast zuhause und dann kommt diese bestimmte Clique – und du musst hundertprozentig präsent sein. Du weißt nie, was kommt. Der tägliche Umgang mit Langeweile und Demotivation, das Gefühl des manchmal überflüssig sein, die BesucherInnen sind sich selbst genug, wollen nichts, den Abwertungen und Angriffen Stand halten, das ständige sich behaupten müssen, kontroverse Diskussionen führen, Regeln und Grenzen setzen, der Kampf um Anerkennung, Respekt und Akzeptanz, dem Unverständnis des *„mit Cola verkaufen Geld verdienen – dafür hast du studiert?“* begegnen und nicht zuletzt, dann den Job beginnen, wenn andere Feierabend oder Wochenende haben.

Manch einem gelingt es nicht mehr, im Laufe der Berufsjahre oder durch Veränderungen in der eigenen Lebensführung die geforderte Balance herzustellen. So gewinnen über die Jahre vermehrt die grundsätzlichen Fragen nach Sinn, Wirksamkeit und eigener Bedeutung, das (Ver-)Zweifeln am und im System gepaart mit leeren Einrich-

tungen und fehlenden Ideen für zeitgemäße Angebote an Bedeutung. Hinzu kommt die ernüchternde Erkenntnis, dass SozialpädagogInnen am unteren Ende des akademischen Lohnniveaus stehen<sup>3</sup>.

## **„Was fehlt sind Leute, die einfach sagen: Ich mag Jugendliche“**

Die Träger der offenen Jugendarbeit beklagen zunehmend die Situation, dass sie für Stellen keine geeigneten Fachkräfte finden und sich anderweitig behelfen müssen. Kritisiert wird auch, dass die heutigen MitarbeiterInnen zu wenig Nähe zu den Kids haben, oftmals die Nische Offene Jugendarbeit ausnutzen, um eigene Interessen auszuleben und viele den Absprung nicht schaffen.

Doch was wurde bisher konkret anderes als die üblichen Stellenausschreibungen unternommen?

Hier fehlt der Glaube an erfolgversprechende Lösungen ebenso wie die konkrete Suche nach neuen Wegen. Das nach wie vor propagierte Ansinnen, vermehrt in die Lehre an den Hochschulen zu gehen, ist schon zwanzig Jahre alt und hat nicht zum durchgreifenden Erfolg geführt. Inzwischen ist Jugendarbeit Teil der Curricula und es gibt KollegInnen, die an den Hochschulen als Lehrbeauftragte tätig sind. Betrachten wir Zugänge von BerufsanfängerInnen, so zeigt sich, dass Jobs vor und während des Studiums, gemeinsame Projekte mit den Hochschulen und Networking auch über Kontakte aus familiären, freundschaftlichen und studienbezogenem Umfeld und das Nutzen von Sozialen Netzwerken eine wichtige Rekrutierungsstrategie ist.

Aber nicht nur beim Nachwuchs haben die ArbeitgeberInnen das Thema Personalentwicklung verschlafen. Themen wie „Älter werden im Beruf“, fehlende Berufsperspektiven langjähriger Mitarbeiter/innen und sin-

kende Motivation sind in der Vergangenheit nur halbherzig angegangen oder als Einzelprobleme heruntergespielt worden. „Ausstiegsplanung“ ist zudem für viele ein zweideutig besetztes Thema. Diese Frage wurde in der Vergangenheit von Führungskräften dann auf die Agenda gesetzt, wenn es darum ging, sich sog. „schwieriger“ oder unbequemer MitarbeiterInnen zu entledigen.

Weiten wir unseren Bick, so sehen wir, dass der Fachkräftemangel kein randständiges Problem einiger prekärer Bereiche, sondern ein generelles Thema der Sozialarbeit ist. Während in den 80er Jahren noch aufgrund der hohen Arbeitslosenzahlen vom Studium der Sozialarbeit abgeraten wurde, gibt es heute einen Fachkräftemangel in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit und bis 2025 wird ein stark zunehmender Fachkräftengap prognostiziert<sup>4</sup>. Dieser zeigt sich auf drei Ebenen:

- der quantitative Fachkräftemangel im Sinne eines zählbaren Bedarfs: Gründe hierfür liegen im Ausbau der Sozialen Arbeit, insbesondere in den Bereichen Ganztageschulen und der Kleinkindbetreuung, sowie dem Ersatzbedarf nach Verrentungsschüben (nahezu die Hälfte der Fachkräfte sind 45 Jahre aufwärts).
- der qualitative Fachkräftemangel: Der Bachelor-Abschluss gilt zwar als berufsqualifizierend, die erforderlichen Handlungskompetenzen werden aber im Wesentlichen erst in der beruflichen Praxis erworben.
- der gefühlte bzw. arbeitsfeld- oder trägerspezifische Fachkräftemangel: Hier spielen Rahmenbedingungen, Image und trägerspezifische subjektive Einschätzungen eine wesentliche Rolle.

Die generelleren Ursachen des Fachkräftemangels – schlechte Bezahlung, mangelnde Attraktivität des Berufes, unattraktive

Arbeitszeiten, Befristungen und Teilzeitbeschäftigungen, eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und geringe gesellschaftliche Anerkennung – gelten für die Kinder- und Jugendarbeit in besonderem Maße<sup>5</sup>.

Das sich verändernde Qualifikationsprofil bestätigt sich auch in der Expertise von Rauschenbach. Das Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen reicht neben den sozialpädagogisch diplomierten HochschulabsolventInnen von ErzieherInnen, HeilpädagogInnen bis hin zu IndustriemeisterInnen oder Personen mit künstlerischem oder geisteswissenschaftlichem Hochschulabschluss. Somit verfügen nach RAUSCHENBACH nicht mal die Hälfte oder immerhin 46% der MitarbeiterInnen über ein fachspezifisches Studium. Nimmt man die ErzieherInnen als fachähnlich Ausgebildete hinzu, ergibt sich eine Verfachlichungsquote von 62%<sup>6</sup>.

Hier sind die ArbeitgeberInnen gefordert, diese Entwicklung konstruktiv aufzunehmen und die Chance zu nutzen, mit Kreativität und unkonventionellem Denken neue Konzepte auszuprobieren, ohne die fachlichen Ansprüche komplett über Bord zu werfen. Die vielfältigen und interessanten Spezialkompetenzen von fachfremden Neueinsteiger/innen könnten in das Arbeitsfeld als bereichernde Ergänzung integriert werden.

Diese Erfahrungen könnten dann auch für andere Arbeitsfelder der Sozialarbeit verfügbar sein.

Auch wenn wir den Fachkräftemangel teilweise über „Fachfremde“ auffangen, so funktioniert dies nur, wenn wir auf einen guten sozialpädagogisch ausgebildeten Nachwuchs zurückgreifen können. Auch hier gilt es, die NeueinsteigerInnen nicht zu überfordern. Wir können von BachelorabsolventInnen keine fundierte Fachlichkeit verlangen. Sie verfügen aber im Optimalfall über grundlegendes, aktuelles akademisches Wissen, sind engagiert und motiviert und mit ihrer

Nähe zu und Lust auf die Zielgruppen der offenen Jugendarbeit sehr geeignet, kreativ neue Wege zu gehen – man muss sie nur machen lassen. Auch die Arbeitszeiten der offenen Jugendarbeit kommen oftmals ihrem Lebensstil entgegen und die geringen Verdienste sind für sie erst mal nachrangig.

## **Jugendarbeit als berufliche Sackgasse oder passendes Einstiegsfeld?**

Jugendarbeit bietet ein attraktives Einstiegsfeld für Berufsneulinge durch die vorhergenannten Potentiale wie die breite inhaltliche Ausrichtung, die i. d. R. gegebene Einbindung in ein Team und in fachliche Begleitungsstrukturen. Auch die Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeiten, flache Hierarchien und wenig Bürokratie sind ein Plus.

Durch die Nähe zur Lebenswelt von Jugendlichen erkennen MitarbeiterInnen relativ schnell neue Bedarfe, können unbürokratisch auf sich verändernde Entwicklungen und Trends reagieren und bedarfsorientiert innovative Konzepte entwickeln. Zudem ist es möglich und sinnvoll, eigene Schwerpunkte zu legen, was optimale Voraussetzungen für eine spätere berufliche Spezialisierung bietet. Vielfältige Kooperationen mit anderen Arbeitsfeldern (Schule, Schulsozialarbeit, Jugendhilfe, freie Träger, Polizei, Verbände) ermöglichen Einblicke und erleichtern berufliche Übergänge. Somit ist ein Wechsel nach drei bis fünf Berufsjahren i. d. R. problemlos möglich, z. B. in Bereiche wie Schulsozialarbeit, Bildungsbereich, Wohngruppen oder Tätigkeiten beim ASD. Auch für Bereiche wie Altenhilfe, Verwaltung, Straffälligenhilfe oder Psychiatrie sind die Kompetenzen von Freizeitpädagogik, Gemeinwesenarbeit, Partizipation, Beratung, Organisation, Projekt- und Konfliktmanagement oder Konzeptentwicklung nutzbar. Dieses Potential gilt es in

den Köpfen präsent werden zu lassen.

Doch wie hält sich trotz der Vielzahl gelingender Übergänge das Bild der beruflichen Sackgasse? Hier dominieren Bilder der „BAT-Altfälle“, die bei Arbeitsplatzwechsel Besitzstände verlieren würden, oder langjährige MitarbeiterInnen, die andere Wechselhemmnisse haben. Die SozialarbeiterInnen predigen Jugendlichen Themen wie Berufsorientierung und Berufswegeplanung, aber sie selbst machen sich keine Gedanken über ihre berufliche Zukunft und die Notwendigkeit einen Wechsel langfristig zu planen. Keiner will bis zur Rente im Jugendhaus bleiben. Aber mit einem „*im Moment macht es mir noch viel Spaß*“ wird die Zukunftsplanung beiseitegeschoben. Qualifizierungsmaßnahmen sind selten auf die Passung zwischen individuellen berufsbiografischen Interessen und fachlichen Anforderung am Arbeitsplatz ausgerichtet. Fortbildungen werden wenig zielorientiert und strategisch, sondern eher spontan besucht. Und dann mit zunehmenden Berufsjahren wird die Jugendarbeit irgendwann wirklich zur Sackgasse.

Die Anfrage an den eigenen Selbstwert bleibt nicht aus, wird aber mit einem „*das wollte ich schon immer*“ kaschiert und das Arbeitsfeld nach den eigenen Bedürfnissen sukzessive ausgerichtet. Dafür werden gerne mal eigene Interessen als Bedürfnis der Jugendlichen großzügig interpretiert. Wer aber dauerhaft Probleme mit dem Klientel, der Kultur oder Arbeitszeiten hat, sollte, statt das Arbeitsfeld auf seine Wünsche hin anzupassen und nötige Innovation zu verhindern, sich besser eine andere Alternative suchen.

## **Lebenslaufplanung, fachliche Netzwerke und Spezialisierungen statt Sackgassen und Eigenbrötlererei**

Jobs vor und während des Studiums, gemeinsame Projekte mit den Hochschulen und Networking auch über Kontakte aus familiären,



freundschaftlichen und studienbezogenem Umfeld und das Nutzen von Sozialen Netzwerken zeigen sich neben den klassischen Ausschreibungen als wichtige Rekrutierungsstrategie.

Auch wenn es in der Verantwortung jedes Einzelnen liegt, die eigene Biografie zu gestalten, so sind ArbeitgeberInnen kurzfristig, wenn sie das Fachpotential brachliegen lassen. Es ist auch Aufgabe der Führungskräfte, mögliche Berufslaufbahnen ihrer Beschäftigten im Blick zu haben. Dies bedeutet, mit dem Einstieg der Fachkräfte in das Arbeitsleben die vorhandenen Qualifikationen mit dem Tätigkeitsfeld optimal aufeinander abzustimmen. Dazu bedarf es zum einen laufender Reflexionsprozesse über eigene Stärken und Schwächen. Zum zweiten müssen Spezialisierungen über Arbeitsschwerpunkte, spezifische Projekte und Fort- und Weiterbildungen bewusst gesteuert werden, die sowohl der individuellen beruflichen Profilierung wie der Profilierung des Arbeitsfeldes insgesamt dienen. Dieses Spezialwissen und Spezialkompetenz wird als selbstverständliche Anforderung KollegInnen über interne Fortbildungseinheiten oder gemeinsame Praxisprojekte ebenso zur Verfügung gestellt wie einer erweiterten Fachöffentlichkeit durch die Teilnahme bei Tagungen, durch Veröffentlichungen oder landesweiten Projekten.

Wird dies mit einer Selbstverständlichkeit abgerufen, wachsen MitarbeiterInnen in diese Kultur der eigenen Kompetenzwahrnehmung und -weiterentwicklung hinein und dies stabilisiert ein verändertes Selbstverständnis der MitarbeiterInnen. Damit gibt es weniger Platz für Eigenbrötlerei, sondern jede/r muss sich den Fragen der Professionalität eigenen beruflichen Handelns in einer Erwachsenenkultur kontinuierlich stellen.

Durch die eigenen öffentlich sichtbaren Profile der jeweiligen MitarbeiterInnen sind Übergänge möglich und MitarbeiterInnen

werden zu attraktiven BewerberInnen. Teilzeitarbeitsverhältnisse könnten hier auch als Chance für Teilausstiegskonzepte in Teilzeitselbstständigkeitskonzepten genutzt werden, z. B. im Bildungs- oder Weiterbildungsbereich, in der Erlebnis-/Medien-/Kulturpädagogik<sup>7</sup> oder in Bereichen der öffentlichen Jugendhilfe, um nur einige Bereiche zu nennen.

### **Berufserfahrene ältere Fachkräfte – Die Qualität der Großelterngeneration**

Auch wenn die Ausstiegsoption aktiv befördert werden soll, brauchen wir auch in Zukunft berufserfahrene ältere Fachkräfte, um den Personalbedarf zu decken. Welche Rolle können sie für unsere Zielgruppe und für die Träger selbst übernehmen? Durch die biografische Entwicklung der Fachkräfte muss die Neugestaltung von Generationenbeziehungen in der Kinder- und Jugendarbeit auf der fachlichen Agenda stehen. Die pädagogischen „Arbeitsbündnisse“ zwischen BesucherInnen und MitarbeiterInnen gestalten sich bei einem Altersunterschied von dreißig oder mehr Jahren anders als bisher, d. h. es gibt eine Veränderung von der Eltern- zur Großelterngeneration.

Für Jugendliche werden berufserfahrene KollegInnen mit ihrem reichhaltigen Fundus an Berufs- und Lebenserfahrung zu kompetenten BegleiterInnen in ihrer biografischen Entwicklung.

Als EinrichtungsmanagerInnen können sie mit ihrem Erfahrungshintergrund Angebote der Jugendarbeit konzeptionell und organisatorisch routiniert umsetzen. Auch der Blick über die Einrichtung hinaus bietet Ansatzpunkte, die der Jugendarbeit in ihrer Profilierung zugute kommt, sei es als GemeinwesenarbeiterInnen oder bei kontinuierlichen Schulkooperationen.

Auch wenn ältere MitarbeiterInnen nach wie vor Teile des offenen Betriebs mit gewährleisten (müssen), könnten sie bewusst

die Rolle als MentorIn, als Anleitung abgekoppelt von der Führungsverantwortung übernehmen. Sie sind im Hintergrund für Notfalleinsätze präsent, wenn jüngere KollegInnen, Ehrenamtliche oder Jugendliche selbst Neues ausprobieren.

Mit ihrer Berufserfahrung und der Gewissheit, mit allem irgendwie umgehen zu können, können sie mit einem „Was kann schon passieren?“ gelassen Jugendlichen die Verantwortung überlassen und in offenen Prozesse mitgehen.

Doch nichts geht von selbst. Das neue Profil muss konzeptionell herausgearbeitet werden, in das Gesamtpersonalkonzept integriert werden und auch Berufserfahrene müssen sich in dieser neuen Rolle schulen (lassen), um professionell wirksam zu sein.

### **Begleitung für die NeueinsteigerInnen – die bewusste Gestaltung des Berufseinstiegs als Lebensphase**

Die Auswirkungen des Bachelor wurden bereits vorhergehend beschrieben. Ohne qualifizierte und systematische Begleitung der BerufseinsteigerInnen besteht die Gefahr des Praxisschocks, der Überforderung und des Zweifels an den eigenen Fähigkeiten. Hinzu kommen in der Jugendarbeit Bedrohungs- und Angstgefühle – ein oftmals tabuisiertes Thema.

Träger, die eine Begleitung in der Berufseinstiegsphase kontinuierlich integriert anbieten und dies öffentlich präsent machen, haben hier einen deutlichen Arbeitsmarktvorteil. Gute Beispiele für systematische Einarbeitungsprogramme und Mentoring sind mit dem Eris-Projekt „Berufseinstieg gut gemacht“ gut dokumentiert<sup>8</sup> und mit dem interdisziplinären Ansatz der gemeinsamen Einführungsfortbildung für mobile, kommunale, offene und verbandliche Jugendarbeit in Baden-Württemberg ist ein sinnvoller Ansatz<sup>9</sup> umgesetzt. Direkt daran anknüpfend

könnten selbstorganisierte oder angeleitete kollegiale Beratungsgruppen trägerübergreifend etabliert werden.

### **Aus der Not eine Tugend machen – breitere Konzepte von Fachkräfte-rekrutierung**

Wie beschrieben, darf das Thema Nachwuchs nicht ausschließlich auf die StudienabsolventInnen eingegrenzt werden. Grundsätzlich muss analysiert werden, wo es eines fachlich qualifizierten Personals mit adäquater Eingruppierung bedarf – S11 SuE darf hier nicht das Ende der Fahnenstange sein.

Zusätzlich können Menschen mit anderen Berufsausbildungen und einer ergänzenden Aufbauqualifikation die Offene Jugendarbeit sehr gut bereichern. Für diese Zielgruppen muss die Frage der tarifgerechten Eingruppierung auch im Hinblick auf ihre berufliche Anschlussfähigkeit gelöst werden, um erneute berufliche Sackgassen zu verhindern. Es braucht die Analyse, für wen dies interessant sein könnte und was deren Motive sind. Je nach Intention sind Gespräche mit den Arbeitsagenturen über Arbeitsmarktentwicklungen ebenso hilfreich wie mit den Handelskammern oder Ausbildungsstätten. Hier sind besonders die Landesvertretungen gefragt.

Egal, um wen es sich handelt: Sich die fachlichen Basics mit ein paar einzelnen Fortbildungstagen aneignen zu können, diskreditiert die Qualifikation des ausgebildeten Personals und assoziiert eher das Bild des bezahlten Ehrenamts. Es braucht Umstiegs- und Einarbeitungskonzepte, z. B. berufs begleitende Weiterbildungen für geeignete Fachfremde, seien es arbeitslose AkademikerInnen oder BerufswechslerInnen aus affinen Ausbildungsberufen, ErzieherInnen oder andere pädagogische Berufsgruppen, die nach einigen Jahren der Berufstätigkeit ihren Job wechseln wollen.

Ein hochwertigeres Modell bietet die FH Vorarlberg mit ihrem 50-tägigen Diplomlehrgang Jugendarbeit für nicht pädagogisch ausgebildetes Personal<sup>10</sup>.

### **Neue Formen der Vernetzung – einrichtungs- und trägerübergreifende Reflexionssettings**

Bewusst gesetzte Reflexionsräume, die geprägt sind von Offenheit, konstruktivem Feedback, Kreativität und Zukunftsorientierung, sind für die Herstellung einer neuen Kultur zentral. Dies geschieht aber nicht von allein, denn diese Settings bilden ausschließlich eine Hülle, die von den Beteiligten aktiv gestaltet werden muss, ansonsten sollten sich die Träger das Geld eher sparen. Hier bedarf es einer kritischen Überprüfung der bestehenden Settings, Bewährtes kann weiter ausgebaut und Neues eingeführt werden. An der einen oder anderen Stelle bedarf es eines grundlegenden Schnitts bisheriger Formen.

Als kontinuierliche Reflexionssettings braucht es neben den in der Jugendarbeit klassischen Teamsupervisionen neue Reflexions- und Anregungssettings. Einrichtungs- und trägerübergreifende Gruppen für kollegiale Beratung oder Supervision stärken veränderungsmotivierte KollegInnen. Praxisorientierte Innovationsrunden, sei es angeleitet oder selbstorganisiert, können ebenfalls neue Impulse liefern. Damit vernetzen sich MitarbeiterInnen, die mit hohem Eigeninteresse anlassbezogen, zeitlich befristet und mit Lust die eigene Praxis reflektieren und neue Ansätze entwickeln. So entstehen kleine innovative Keimzellen, die neue Praxis ausprobieren, etablieren und somit das große Ganze in Bewegung bringen können. Dies kann die Nutzung des Web 2.0 als Zugang in der offenen Jugendarbeit ebenso sein, wie die Entwicklung von trendigen Events oder der Umgang mit neuen Phänomenen in der Jugendarbeit. Die Zielrichtung

ist der hohe Gebrauchswert für die eigene Arbeit, die freiwillige Teilnahme, unaufwändige Vor- und Nachbereitung und kreative lustvolle Arbeitsformen, um so die entsprechende Motivation zu erhalten.

Kollegiale Visitationen, Hospitationen oder Exkurse zu anderen Einrichtungen auch aus dem nichtpädagogischen Bereichen liefern ebenfalls neue Impulse und schaffen neue Motivation für die Arbeit.

### **Fazit**

Wer in der Jugendarbeit tätig ist, für den gilt, neben der Nähe zu Jugendlichen nicht zu vergessen, dass er erwachsen ist, d. h. jugendliche Stiele nicht zu adaptieren, sondern spielerisch mit ihnen zu jonglieren, die Kommunikation unter Erwachsenen zu kultivieren und die Dynamik von Hoffnungslosigkeit, Opferstatus und fehlender Eigenverantwortung nicht zu übernehmen. So wie wir den Jugendlichen vermitteln, dass sie Gestalter/innen ihrer eigenen Biografie sind, so gilt das auch für uns.

Die Umsetzung eines organischen und flexiblen Systems von Ein-, Aus- und Umstiegskonzepten steht und fällt aber mit den in der Jugendarbeit wirksamen Glaubenssätzen, die sich nicht von alleine verändern werden. Quer zu allem braucht es für die Jugendarbeit neue Glaubenssätze, so dass wir mit Überzeugung eine gute Vertretung unseres Berufsfeldes sind. Im Zusammenspiel aller Beteiligten werden neue Visionen entwickelt und Methoden genutzt, die ein zukunftsweisendes Bild einer blühenden Jugendarbeit zeichnen. Dies ermöglicht, das Unmögliche zu denken und mit Zuversicht und Glauben an die eigene Wirksamkeit und Bedeutung, beharrlich sein Ziel verfolgend, die ersten Schritte zu tun.

Wenn wir so beginnen, Denkräume zu eröffnen und das ein oder andere in die Tat um-



zusetzen, wird dies nach und nach Wirkung zeigen. Das eingangs beschriebene Bild der skurrilen Typen für skurrile Arbeitsfelder wird dann ersetzt durch neue Bilder, geprägt von Professionalität und Kompetenz, die sich nach und nach etablieren. Damit entsteht ein attraktives Berufsfeld mit flexiblen und gelingenden Ein- und Ausstiegsmöglichkeiten.

- 1 Giesecke, Harald in SozialExtra
- 2 <http://www.studis-online.de/Studienfuehrer/sozialarbeit.php> Abruf am 12.04.2013
- 3 Sozialpädagoge/innen in S11 Stufe 2 SuE verdienen ca. 35.000 €, während das generelle Durchschnittsgehalt von Akademiker/innen ca. 50.000 € beträgt. Vgl. Stepstone Gehaltsreport 2012. [http://www.stepstone.de/gehaltsreport/docs/download/ausgewaehlte\\_ergebnisse.pdf](http://www.stepstone.de/gehaltsreport/docs/download/ausgewaehlte_ergebnisse.pdf) Abruf 30.03.2013
- 4 vgl. Glöckler in Moch, S. 210
- 5 vgl. Positionspapier der AGJ

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE: **Anforderungen an Fort- und Weiterbildung als ein Steuerungsinstrument der Personal- und Qualitätsentwicklung.** Diskussionspapier der AGJ. Online verfügbar unter <http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fortbildung.pdf>, zuletzt geprüft am 26.03.2013.

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE: **Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe.** Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe. Online verfügbar unter <http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2011/Fachkraeftemangel.pdf>, zuletzt geprüft am 26.03.2013.

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KINDER- UND JUGENDHILFE: **Fachlichkeit hat ihren Preis!** Beschäftigungsverhältnisse in der Kinder- und Jugendarbeit. Online verfügbar unter <http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2012/Prekarisierung.pdf>, zuletzt geprüft am 26.03.2013.

DEINET, ULRICH; STURZENHECKER, BENEDIKT (2013): **Handbuch offene Kinder- und Jugendarbeit.** 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Und wer weiß: Vielleicht unterstützt dies auch die Durchsetzungskraft für weitere dringende Themen wie bessere Arbeitsbedingungen und eine angemessene Entlohnung. Wenn wir mit Mut und Zuversicht Neues wagen, dann sehen wir einer spannenden Zukunft der Offenen Jugendarbeit entgegen, an deren Mitgestaltung wir gerne beteiligt sind.

- 6 Vgl. Rauschenbach S. 106
- 7 Glöckler in Moch, S. 206
- 8 Vgl. **Der Paritätische Baden-Württemberg: Berufseinstieg gut gemacht!**
- 9 [http://www.jugendakademie-bw.de/index.php/seminardatenbank/index.php?option=com\\_chronoconnectivity&connectionname=Aka\\_Seminare\\_Themen](http://www.jugendakademie-bw.de/index.php/seminardatenbank/index.php?option=com_chronoconnectivity&connectionname=Aka_Seminare_Themen) Abruf 02.04.2013
- 10 <http://www.fhv.at/weiterbildung/gesundheitsoziales/soziale-arbeit-lehrgaenge/jugendarbeit> Abruf am 03.06.2013

DER PARITÄTISCHE BADEN-WÜRTTEMBERG: **Berufseinstieg gut gemacht!** Ein Einarbeitungsmodell für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kooperation verschiedener sozialer Einrichtungen. Online verfügbar unter <http://www.paritaet-bw.de/paritaet-bw/bw-net/content/e153/e175/e297/e24184/Berufseinstieg-gut-gemacht.pdf>, zuletzt geprüft am 26.03.2013.

HARALD GIESECKE: **Sozialarbeit – ein Berufsfeld mit Zukunft?** Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist der Schlüssel zur Vermeidung eines Fachkräftemangels. In: SOZIAL EXTRA 2012 (3/4), S. 29 – 31.

KIRSTEN FUCHS-RECHLIN: **Soziale Berufe.** Von der Wachstums- zur Zukunftsbranche? In: SOZIAL EXTRA 2012 (3/4), S. 32 – 35.

MOCH, MATTHIAS; MEYER, THOMAS; BENSE, OLIVER (2013): **Berufseinstieg in die Soziale Arbeit.** Ibbenbüren: Münstermann.

RAUSCHENBACH, THOMAS; BORRMANN, STEFAN; DÜX, WIEBKEN; LIEBIG, REINHARD (2010): **Lage und Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg.** Eine Expertise. Stuttgart.