

NORDERNEYER ERKLÄRUNG

MIT MENSCHEN

Herausforderungen beruflicher Arbeit
in der Kinder- und Jugendhilfe



Aufgaben und Tätigkeiten von Fachkräften in der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien sind herausfordernd und oft zugleich alltäglich. Sie sind vielschichtig und voraussetzungsvoll und ihre Wahrnehmung setzt ein professionelles Selbstverständnis voraus.

Und es ist immer eine Arbeit von Menschen mit Menschen und deshalb nicht zu trennen von Person und Persönlichkeit der Frauen und Männer, die als „ganzer Mensch“ ihre berufliche Arbeit gestalten, mit eigener Lebenserfahrung als Kind und mit Familie, mit eigenen Hoffnungen und Ängsten, wie Aufwachsen und Erwachsenwerden gelingen können, mit Gefühl und Empathie – also mit weit mehr als Kompetenz und Qualifikation – aber auch damit: **MIT MENSCHEN**.

Welche Menschen können all dies, wie können sie für diese Arbeit gewonnen, wie ausgebildet und qualifiziert und wie müssen sie dafür bezahlt werden? Was muss grundlegend „gelernt“ und was ein Berufsleben lang gepflegt und „weitergebildet“ werden, welche Karrieren sind möglich und wie können die großen Belastungen der beruflichen Arbeit auch **MIT MENSCHEN** in Krisen, in Not und Verzweiflung ausgehalten werden, ohne selbst auszubrennen und zu verzweifeln?

Personal trotz Fachkräftemangel zu gewinnen, Qualifikationsprofile und Standards für Ausbildung und Studium zu entwickeln, Personalentwicklung und Karriereplanung zu gestalten, für die Gesundheitsvorsorge und die Work-Life-Balance zu sorgen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen sowie bei all dem das Tarif- und Arbeitsrecht zu berücksichtigen...

Das waren die Fragen und Themen, über die sich fast vierzig Expert*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen und aus dem gesamten Bundesgebiet am 23. und 24. Februar 2018 auf Norderney ausgetauscht haben und zu denen die folgende Erklärung verfasst wurde.

MIT MENSCHEN ARBEITEN

Herausforderungen beruflicher Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe:

Vier Forderungen an **OUTLAW** als Träger und Arbeitgeber

Antworten auf die vorgenannten Fragen suchen und finden ist die zentrale Aufgabe der Organisationen, die in der Jugendhilfe meist Träger und selten Firma genannt werden. Wie jede Unternehmung müssen diese Träger inhaltlich und konzeptionell, strukturell und organisatorisch sowie nicht zuletzt betriebswirtschaftlich und finanziell gestalten und verantworten, wie die Arbeit **MIT MENSCHEN** gelingt.

OUTLAW ist ein Träger der Kinder- und Jugendhilfe und stellt sich seit über 30 Jahren den skizzierten Herausforderungen. Auf dem Hintergrund der Norderneyer Gespräche 2018 und angespornt durch die Positionen und Fragen sind die vorgestellten Forderungen als eine Selbstverpflichtung formuliert mit der Absicht, Orientierungen und Maßstäbe für die eigene Arbeit **MIT MENSCHEN** zu gewinnen. Hieran wollen wir gemessen werden, von unseren Mitarbeitenden ebenso wie von den Partnern in Jugendämtern, Ausbildungsstätten und Hochschulen und nicht zuletzt von Mädchen und Jungen, Müttern und Vätern.

I. VORBEMERKUNGEN

Um die folgenden vier Forderungen an einen Arbeitgeber der Kinder- und Jugendhilfe einordnen zu können, muss zuerst das Besondere dieser Arbeit kurz skizziert werden. In drei Anläufen soll dies versucht werden:

(1) *Nichts bleibt, wie es ist: Arbeit mit Menschen ist immer Arbeit mit und an Veränderungen, insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe:*

- Die „Entwicklungsstatsache“: Kinder und Jugendliche sind in besonderer Weise Menschen in Entwicklung. In die Welt, in die sie geboren werden, durch sorgende und erziehende Erwachsene eingeführt werden und zugleich sich diese Welt mit eigenem Sinn aneignen sind die zentralen Entwicklungsaufgaben der Lebensphasen Kindheit und Jugend.
- Kinder und Jugendhilfe als sozialstaatliche Leistung hat zentral diesen Entwicklungsauftrag zu fördern, zu ermöglichen und zu schützen. § 1 SGB VIII: Jedes Kind hat ein Recht auf seine Entwicklung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.

Wie Entwicklung gelingen kann, für jeden jungen Menschen und trotz aller Beeinträchtigungen und Krisen, ist damit das zentrale Qualitätskriterium auch für Träger und Arbeitgeber der Kinder- und Jugendhilfe.

(2) *Arbeit mit Menschen ist konfrontiert mit einer Ungleichheit „förderlicher und behindernder“ Entwicklungsbedingungen, sowohl für jedes Kind und jeden Jugendlichen in seiner Familie und Lebenswelt als auch grundlegend für junge Menschen und ihre Familien in unserer Gesellschaft:*

- Der Zugang zu materiellen, sozialen und kulturellen Ressourcen, die jeder junge Mensch für seine Entwicklung unbedingt benötigt, ist auch in unserer deutschen Gesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht

- nur verschieden, sondern vielfach ungleich und auch ungerecht verteilt.
- In diesen verschiedenartigen Lebensbedingungen und Lebensverhältnissen sind die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe gefordert, die Entwicklungsrechte jedes Mädchens und jedes Jungen zu erkennen und konkret durchzusetzen: durch grundlegende Förderung für alle ebenso wie durch Ausgleich und Schutz, wenn erforderlich.
 - Dabei müssen sie einerseits Ideen und (Lebens-)Konzepte junger Menschen und ihrer Familien respektieren, andererseits gesellschaftliche Anforderungen für ein „eigenverantwortliches und gemeinschaftsfähiges“ Leben vermitteln und nicht zuletzt auch eigene, fachliche und persönliche Vorstellungen über „gute“ Entwicklung von Kindern und Jugendlichen berücksichtigen.

Zentrale Herausforderung der Entwicklungsarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ist damit das Erkennen und Handeln in vielfachen Spannungen: Zwischen grundlegenden Rechten und konkreten Bedingungen, allgemeinen Erwartungen und subjektiven Ideen, fachlichen Vorstellungen und realen Möglichkeiten. Oft sind diese Spannungen produktiv zu gestalten, manchmal aber nur schützend auszuhalten – entscheidende Herausforderung für die Fachkräfte ist es, den Unterschied frühzeitig zu erkennen.

(3) Arbeit mit Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe ist eine Profession, d. h.:

- Sie basiert auf wissenschaftlich begründetem Wissen, d. h. rationalem, überprüfbarem und immer wieder weiterentwickeltem Wissen.
- Sie nimmt auf dieser Basis eine Anwendungs- und Entscheidungskompetenz für den Einzelfall in Anspruch (also nicht nach technischen Wenn-Dann-Regeln, sondern in jedem Fall in Würdigung der spezifischen Bedingungen und Erfordernisse).

- Sie nutzt dafür intensiv reflektierte und begründete Handlungsmethoden, „nach den Regeln der Kunst“.
- Sie ist selbstreflexiv und selbstkontrolliert.
- Sie stellt sich einer rationalen Fremdkontrolle, z. B. durch wissenschaftliche Evaluation oder politische Kontrolle.

Voraussetzungen und Bedingungen für diese professionelle Arbeit **MIT MENSCHEN** in der Kinder- und Jugendhilfe zu organisieren und zu tragen und für ihre Anerkennung zu sorgen, ist die wesentliche Aufgabe ihrer Träger und Organisationen. Was dies konkret für **OUTLAW** bedeuten soll, dazu vier grundlegende Forderungen:

II. VIER FORDERUNGEN AN EINEN TRÄGER UND ARBEITGEBER DER KINDER- UND JUGENDHILFE – ODER: EINE SELBSTVERPFLICHTUNG FÜR **OUTLAW** (gGMBH UND STIFTUNG)

Sich an den oben skizzierten Bedingungen Sozialer Arbeit als Träger und Arbeitgeber erfolgreich auszurichten ist eine Daueraufgabe. Einiges ist bei **OUTLAW** schon erreicht, anderes bedarf noch intensiver Anstrengungen. Diese lassen sich den folgenden vier Handlungsfeldern zuordnen:

1. RAHMENBEDINUNGEN SCHAFFEN

Menschen kommen und bleiben nur dann, wenn vieles gut passt

OUTLAW als Arbeitsgeber trägt die wesentliche Verantwortung dafür, dass vieles passt und immer passender wird. Erklärtes Ziel ist, die Arbeit **MIT MENSCHEN** in der Kinder- und Jugendhilfe als einem attraktiven Arbeitsfeld mit

anspruchsvollen Arbeitsplätzen zu gestalten und zu präsentieren, d. h. auch gut bezahlte Arbeitsplätze mit angemessener sächlicher und personeller Ausstattung anzubieten. Neben kontinuierlichen Digitalisierungs- und technischen Modernisierungsprozessen zur Verbesserung von Ausstattung und Arbeitsabläufen geht es u. a. um weitere wesentliche Punkte, mit denen das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt überzeugen kann und will: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeitmodelle, die Entwicklung altersgerechter Arbeitsplätze sowie ein Gesamtkonzept Gesundheitsmanagement. Dieses steht für ein arbeitnehmerfreundliches Handeln wie für eine entsprechend wertschätzende Haltung dahinter. Eine gesunde Ökonomie über allem trägt substantziell zur Stärkung des Unternehmens bei und bietet bei angespanntem Arbeitsmarkt die notwendige Sicherheit für Arbeitnehmer*innen. Die mit dem Betriebsrat überarbeiteten und angepassten Betriebs- und Entgeltvereinbarungen samt arbeitgeberfinanzierter Altersvorsorge machen den wirtschaftlichen Rahmen transparent und die Bedingungen klar.

2. BETEILIGUNG ERMÖGLICHEN

Informierte Menschen, die fragen und sich beteiligen, bleiben lieber

OUTLAW hat in über 30 Jahren Unternehmensgeschichte und Unternehmensentwicklung durch zahlreiche Prozesse gelernt, dass die aktive Mitwirkung, eine gute Vernetzung und einflussreiche Beteiligung aller Mitarbeitenden in besonderer Weise unverzichtbar sind. Als wachsendes und modernes Unternehmen mit einer eigenen Abteilung Unternehmenskommunikation unterstützen wir unsere Mitarbeiter*innen darin, interne und externe Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen zu gestalten und zu nutzen. Austausch, Information und Meinungsäußerung werden u.a. durch Intranet, Newsletter, update intern/extern ermöglicht und eine aktive Beteiligung in

Gremien, Arbeits- und Projektgruppen sowie Betriebsrat vorgehalten. Mitarbeiterbefragungen und Entwicklungsprozesse wie **OUTLAW 2020** stehen für dialogische und partizipative Strukturen, die von jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin individuell mitgelebt und unterstützt werden können. Wer seine (Arbeits)Welt aktiv mitgestaltet, mag lieber in ihr sein.

3. PERSONAL GEWINNEN UND HALTEN

Menschen finden, die zu uns passen und zu denen wir passen

OUTLAW weiß um die besondere Herausforderung einer sich verändernden Arbeitswelt und stellt sich der Verantwortung als Träger und Arbeitgeber. Auch und insbesondere in Zeiten von akutem Fachkräftemangel geht es nicht allein darum, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, auch wenn dies schon eine große Herausforderung ist. Es geht auch darum, Menschen einzuladen, sich mit Professionalität und Engagement aktiv so einzubringen, dass die konkrete Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien zu unserem Leitbild passt. Fachkräfte bleiben nur, wenn wir zu ihnen und sie zu uns passen. Wie eine gute Passung gelingen kann, wird umfänglich im neuen Personalentwicklungskonzept der **OUTLAW** gGmbH beschrieben. Hier ist frühzeitige und aktive Kooperation mit Ausbildungsstätten und Hochschulen, z. B. auch durch duale Ausbildungsformen, elementarer Teil eines ganzheitlichen „On-Boarding“ Prozesses. Die Intensivierung der Personalgewinnung wird durch ein professionelles Bewerbermanagement organisatorisch und technisch unterstützt und aktuell durch neue Stellenanzeigen, Plakatmotive, einen Imagefilm und Hashtags im Social-Media-Bereich im Rahmen der Arbeitgeberkampagne #DEINPLATZBEIOUTLAW umgesetzt.

Mitarbeiter*innen beruflich und persönlich zu fördern ist ein wesentlicher Teil von Personalentwicklung und zwar in jedem Stadium der Betriebszuge-

hörigkeit bei **OUTLAW**. Verantwortlich hierfür zeichnet seit Januar 2018 die „akademie lernbar“. Unter dem Dach der Tochtergesellschaft RKB wird hier ein outlaw-internes Weiterbildungsprogramm entwickelt und angeboten. In enger Kooperation mit den Regionen werden individuelle und allgemeine Weiterbildungsbedarfe ermittelt und in unterschiedlichen Formaten aufgegriffen. Die Umsetzung ist so vielfältig wie die Themen und Bedarfe: Onlineschulungen und Fachtage, Workshops und Teamtage, modulare Fortbildungsreihen in Kooperation mit anderen Institutionen und Bildungsberatung für Mitarbeiter*innen. Darüber hinaus versteht sich die lernbar als eine partizipative Plattform, auf der sich Menschen von **OUTLAW** zu (Bildungs)Themen begegnen und diese eigenverantwortlich bearbeiten. Ein interner Trainer*innenpool sorgt dafür, dass betriebliches Wissen und Erfahrung zielgerichtet aufbereitet und weitergegeben werden können. „Im Kern Entwicklung“, so das Motto der lernbar, meint tatsächlich die Entfaltung von Potenzialen in unterschiedlichsten Kontexten und in der Ganzheit arbeiten der Menschen in der Kinder- und Jugendhilfe – im Kern bei Outlaw.

4. VERNETZUNGEN SCHAFFEN UND SICH POSITIONIEREN

Mit Menschen Kooperationen eingehen und Korrektive zulassen

OUTLAW als Arbeitgeber ist gefordert, das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe und seine Herausforderungen öffentlich darzustellen und engagiert in Politik, Zivilgesellschaft, Medien und Fachwelt zu vertreten. Gestaltet wird diese Aufgabe durch eine rege Beteiligung und aktive Mitwirkung in kommunalen und weiteren institutionalisierten Gremien, AGs, Runden Tischen, Redaktionen usw. Trotz Dezentralität sorgt das fachliche wie persönliche Engagement von Mitarbeiter*innen, losgelöst von Hierarchie und Position im Unternehmen, für eine flächendeckende Vernetzung. In allen Regionen bestehen Kontakte zu Universitäten, Fachhochschulen und Schulen

mit entsprechenden Forschungsvorhaben und wissenschaftlichen Brücken zwischen Theorie und Praxis. Diese gilt es auch künftig zu pflegen und weiter auszubauen. Denn bei allem, was die Kinder- und Jugendhilfe von uns als Träger fordert, sind wir aufgefordert, unsere Aufgaben begründet und nachvollziehbar zu gestalten und kritische Reflexion und Evaluation zuzulassen und anzunehmen. Nur auf der Grundlage wissenschaftlich begründeter Erkenntnisse kann sich ein professionelles Arbeitsfeld fachlich legitimieren. Kooperationen fördern und fordern inhaltliche Positionierungen und Abgrenzungen. Hierin liegt gewiss eine von vielen Herausforderungen in der Zukunft. **OUTLAW** setzt auf Wertekohärenz und ein dialogisch-partizipativ angelegtes Führungsleitbild. **OUTLAW** positioniert sich öffentlich zu großen pädagogischen Themen wie Flucht, Migration und Kinderrechten. Um Werte und Leitbilder in Herz und Kopf aller Mitarbeiter*innen aller Regionen zu bekommen, braucht **OUTLAW** als beständig wachsender Träger Menschen und nachwachsende Strukturen.

Ob die Werte und Leitbilder eine tragfähige Haltung in den Mitarbeiter*innen entstehen lassen, erfahren wir nur, wenn wir kritisch nachfragen. Bei wem? Bei den Mitarbeiter*innen selbst durch entsprechende Befragungen unterschiedlichen Formats und nicht zuletzt bei den Kindern, Eltern und Familien. **OUTLAW** wird beständig daran arbeiten müssen, sowohl die richtige Ansprache und Sprache zu finden als auch immer wieder neue Wege zu den Menschen, mit denen und für die wir arbeiten.

An den Norderneyer Gesprächen 2018 haben mitgewirkt:

Ahmadi, Frishta (Outlaw gGmbH Region Dresden) / Bachmann, Dirk (Regionaler Geschäftsführer Outlaw gGmbH Region Sachen) / Bartz, Adolf (ehem. Schulleiter, Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Christopoulos, Susanne (Regionale Geschäftsführerin Outlaw gGmbH Region Berlin) / Decarli, Jutta (AFET Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. in Hannover) / Dinkelaker, Brigitte (DGB Bundesverband Berlin) / Dömer, Sandra (Outlaw gGmbH, Kita Kleikamp Kreis Steinfurt) / Eislage, Ingo (Outlaw gGmbH, Kitaleitung Region Münster) / Gutwald, Almut (Outlaw gGmbH, Betriebsrat und Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Prof. Dr. Hartwig, Luise (Fachhochschule Münster und Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Dr. Höfener, Friedhelm (Geschäftsführer Outlaw gGmbH) / Holtstiege, Robert (Geschäftsführer Firma orderbase Münster) / Holtstiege, Afra (Firma orderbase Münster) / Huinink, Christine (Outlaw gGmbH Region Berlin) / Jäger, Maria (Outlaw gGmbH, Kita Bahnhofstr. Kreis Warendorf) / Jakobi, Laura (Outlaw gGmbH Region Bremen) / Katzenstein, Henriette (Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e.V.) / Keßling, Daniela (Outlaw gGmbH Region Münster) / Kleinsorge, Michael (LWL Berufskolleg Fachschulen Hamm) / Kriener, Martina (Fachhochschule Münster) / Lensker, Franz-Josef (Direktor der Jugendhilfe Johannesburg GmbH Surwold) / Mennen, Gerald (Geschäftsführender Vorstand von OUTLAW.die Stiftung) / Dr. Pamme, Hildegard (Landesverband Westfalen-Lippe) / Robbe, Gerhard (Outlaw gGmbH Region Bremen) / Schindler, Christian (Outlaw gGmbH Region Münster) / Schmidt, Manfred (Unfallkasse NRW und Stiftungsvorstand von OUTLAW.die Stiftung) / Prof. Dr. Schrappner, Christian (Stiftungsvorstand von OUTLAW.die Stiftung) / Schug, Günther (Stiftungsvorstand von OUTLAW.die Stiftung) / Schulze-Dieckhoff, Gregor (Outlaw gGmbH, Betriebsrat und Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Dr. Schwering, Heike (Reisen Kultur und Bildung GmbH Münster) / Tenhaken, Beate (Stadt Greven, Fachbereichsleiterin Soziales, Jugend, Bildung und Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Thiesmeier, Monika (Stiftungsvorstand von OUTLAW.die Stiftung) / Tonak, Susan (Outlaw gGmbH Region Neuruppin) / Vesper, Alfred (Bank für Sozialwirtschaft und Stiftungsrat von OUTLAW.die Stiftung) / Wimber, Hubert (Stiftungsrat OUTLAW.die Stiftung) / Wolf, Klaus-Peter (KP Wolf Kommunikation) / Wolff, Susanne (Outlaw gGmbH Region Münster) / Prof. Dr. Zabel, Sandra (Berufsakademie Sachsen- Staatl. Studienakademie Breitenbrunn)



OUTLAW.
die Stiftung

– Geschäftsstelle –

Feidikstraße 27

59065 Hamm

info@outlaw-diesticfung.de