



kein Tag wie jeder

ANDERE!

Offene Kinder- und Jugendarbeit

TRÄGER DER OFFENEN KINDER- UND
JUGENDARBEIT ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBER



ARBEITSGEMEINSCHAFT
JUGENDFREIZEITSTÄTTEN
Baden-Württemberg e.V.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Fachkräfte gewinnen und auswählen	5
	2.1 Stellenausschreibung	5
	2.2 Personalgewinnung leicht(er) gemacht	8
	2.3 Bewerbungsgespräch	10
	2.4 Auswahl	13
3.	Fachkräfte halten	14
	3.1 Ankommen	14
	3.2 Einarbeitung	16
	3.3 Glaubhaft bleiben: Auf Versprechen Taten folgen lassen	17
	3.4 Team	17
	3.5 Freiwillige Arbeitgeberleistungen	18
	3.6 Gekommen um zu bleiben!	18
	3.7 Personalentwicklung	19
4.	Impressum	23

1. EINLEITUNG

Auf die ausgeschriebene 100%-Stelle, unbefristet, sind gerade mal zwei Bewerbungen eingegangen. Davon eine, die annähernd qualifiziert erscheint. Allerdings hatte die Person schon eine andere Stelle angenommen, bevor das Bewerbungsgespräch stattfinden konnte.

Eine Situation, die inzwischen einige Träger zu ihrem Leidwesen gut kennen: Trotz recht guter Bedingungen finden sich kaum mehr qualifizierte Bewerber*innen. Das führt dazu, dass in den Ausschreibungen formuliert wird: eine gesonderte pädagogische Qualifikation ist nicht erforderlich... oder ähnlich.

Auf der anderen Seite stehen hohe Erwartungen an die Qualität der vielfältigen Leistungsangebote in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA), die sich zudem laufend mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wie dem demografischen Wandel oder bildungspolitischen Veränderungen konfrontiert sieht. Ohne ausreichend und gut qualifiziertes Personal ist das die Quadratur des Kreises.

Es gilt also für Einrichtungen und Träger der OKJA Konzepte zu finden, die zu den unterschiedlichen Anforderungen und zur Einrichtungsstruktur passen und gleichzeitig die Qualität der Angebote durch entsprechend qualifiziertes Personal sichern. Konzeptentwicklung und Personalentwicklung gehören deshalb eng zusammen. Aktuell wird es besonders für Träger in ländlichen Regionen, für kleine und mittlere Einrichtungen, längerfristig jedoch für alle Träger zunehmend schwierig, freie Stellen fachlich angemessen zu besetzen. Gründe für den Fachkräftemangel liegen unter anderem im demografischen Wandel, einer Zunahme von Teilzeitstellen und Befristungen sowie nach wie vor an einem wenig positiven Image des Arbeitsfeldes.

Die AGJF widmet sich mit ihrem Projekt **„Kein Tag wie jeder andere!“** seit einigen Jahren dem Thema Fachkräftenachwuchs. Diese Broschüre ist im Rahmen dieses Projektes entstanden. Sie soll die Träger der Offenen Kinder- und Jugendarbeit unterstützen, in ihren Einrichtungen den Bereich Personalgewinnung und -bindung aktiv zu gestalten und sich als Arbeitgeber attraktiv auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.



2. FACHKRÄFTE GEWINNEN UND AUSWÄHLEN

Ohne einen genauen Blick in die eigene Einrichtung ist die Suche nach neuen Mitarbeiter*innen schwierig. Für diese Fokussierung nach innen gibt es gute Gründe. Potentielle Bewerber*innen haben inzwischen in der Regel mehrere freie Stellen im Bereich der Sozialen Arbeit zur Auswahl. Das führt – zugespitzt – zu einem Perspektivwechsel: Einrichtungen bewerben sich bei Fachkräften! Diese veränderte Rolle bei der Suche nach neuen Mitarbeiter*innen macht es notwendig, sich über den Kern der eigenen Einrichtung Gedanken zu machen: Für welche Inhalte stehen wir? Welche Ziele verfolgen wir? Wo liegen unsere Stärken? Was sind unsere Erfolgskriterien? Was unterscheidet uns von anderen Einrichtungen/Trägern? Welche Kultur herrscht in unserer Einrichtung? Erst nach der Beschäftigung mit diesen Fragen kann eine Einrichtung die eigene Attraktivität und ihre Vorteile gegenüber ihrer Zielgruppe kommunizieren und erhöht so die Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

2.1 STELLENAUSSCHREIBUNG

Der Stellenausschreibung kommt durchaus eine besondere Bedeutung zu. Sie stellt in den meisten Fällen gewissermaßen den „Erstkontakt“ möglicher neuer Mitarbeiter*innen zu einer zukünftigen Arbeitsstelle in der OKJA dar. Das bestimmt den Tonfall. Eine Stellen-

ausschreibung streicht also durchaus die Vorteile und die Attraktivität eines Stellenangebotes heraus, ohne jedoch zu einem bloßen Werbezetteln zu werden. Es müssen dort handfeste Informationen zur Stelle vorhanden sein, sonst leidet die Seriosität.

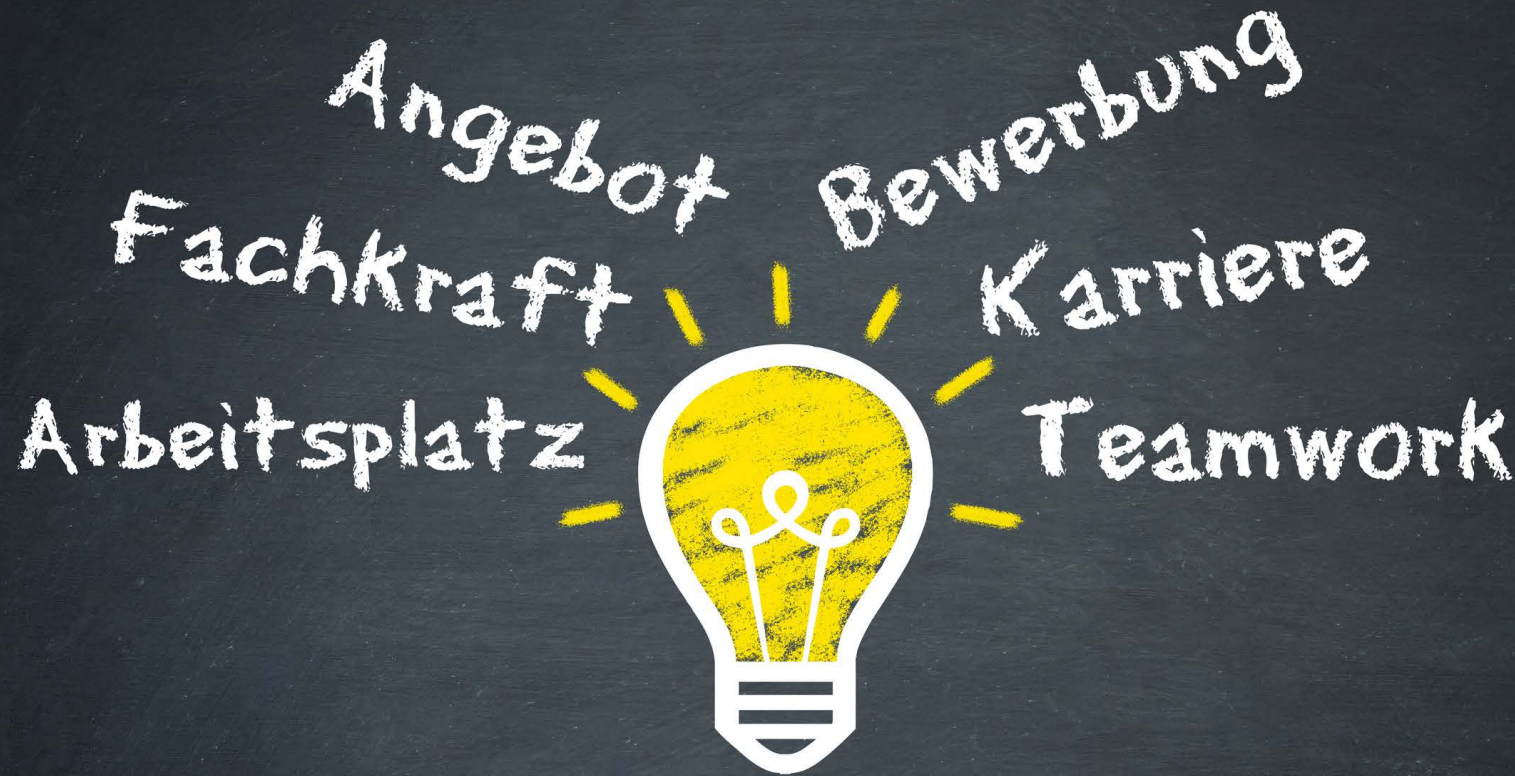
Für viele Bewerber*innen ist die Antwort auf die Frage, welchen Charakter eine Einrichtung hat, ebenso entscheidend wie beispielsweise die Wahl des Standortes, an dem sie leben wollen.

Die Erstellung eines internen Kompetenzprofils für den zu besetzenden Arbeitsplatz, als Grundlage für die Ausschreibung, ist dabei sehr hilfreich.

TIPP Überlegen Sie auf 2 Ebenen!

Erster Schritt: Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind für die ausgeschriebene Stelle erforderlich?

Zweiter Schritt: Welche Qualifikationen möchten wir dafür haben? Mittlerweile gibt es eine differenzierte Landschaft von pädagogischen Hochschulstudiengängen. Das macht eine gezielte Suche schwieriger. Es gibt Kindheitspädagog*innen, Bildungswissenschaftler*innen, Erziehungswissenschaftler*innen, und weitere Abschlüsse. Daher ist die Überlegung, wie spezifisch eine Qualifikation sein soll, wichtig. Dies sollte sich dann auch in der Stellenausschreibung wiederfinden – ohne dass sie den Kreis der Bewerber*innen von vornherein allzu sehr einengt. Ein Balanceakt.



Wir suchen Mitarbeiter!

Inhalt der Stellenausschreibung

- Unternehmensbeschreibung: Größe der Einrichtung, Einrichtungszweck, evtl. vorhandene Standorte.
- Berufsbezeichnung: genderneutraler und professionsoffener Titel der Stelle: (sozial)pädagogische Fachkraft als Mitarbeiter*in im Jugendhaus, Fachkraft für Jugend- und Heimerziehung als Mitarbeiter*in in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (siehe dazu TIPP S. 5).
- Tätigkeitsbeschreibung: Auflistung der wichtigsten Tätigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- persönliches Anforderungsprofil: Auflistung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Durchführung der beschriebenen Tätigkeiten erforderlich sind.
- fachliches Anforderungsprofil: Auflistung der vorausgesetzten Aus-/Weiterbildung und der Berufserfahrung (z. B. Studium, mehrjährige Berufserfahrung, Fachweiterbildungen).
- Zielgruppe: Offenheit im Sinne des Diversity Ansatzes benennen und/oder gezielte Ansprache von Personengruppen (z. B. Personen, die neu in den Beruf einsteigen oder Personen, die wieder in den Beruf einsteigen).
- Leistungen: Beschreibung der Leistungen, die den Bewerber*innen geboten werden (z. B. Aufstiegschancen, leistungsgerechte Entlohnung, freiwillige Sozialleistungen, Fortbildungen etc.).

- Kontaktaufnahme: Beschreibung, wie man sich bewerben kann (z. B. schriftlich, per Email, Kurzbewerbung).
- Kontaktperson für telefonische Voranfragen: Kontaktdaten einer direkten Ansprechperson (Name, Telefonnummer, Emailadresse).¹

TIPP

Als Ansprechperson sollte jemand benannt werden, der/ die nicht nur formale Fragen, sondern detailliert Fragen zum Arbeitsplatz und zu dessen Besonderheiten beantworten kann.

Mit der Stellenanzeige wirbt eine Einrichtung um neue Mitarbeitende und will diese davon überzeugen, dass der Träger als Arbeitgeber attraktiver ist als die Konkurrenz. Deshalb sollte die Gestaltung wohl überlegt und aussagekräftig sein, um die Zielgruppe auf die Anzeige aufmerksam machen.

Veröffentlichung der Stellenausschreibung

Die Veröffentlichungen auf regionalen, bundesweiten und branchenspezifischen Internetstellenportalen ermöglichen eine hohe und schnelle Verbreitung.

¹ www.personal-wissen.de/1795/stellenanzeige-muster-so-bauen-sie-eine-stellenanzeige-professionell-auf/ [14. 08. 2018]

Eine weitere Möglichkeit der Verbreitung sind eigene Netzwerke, sowie Stellen-Plattformen von Hochschulen oder Berufsfachschulen.

TIPP

Eine Hospitation hilft Bewerber*innen und Trägern bei der Entscheidung! Bewerber*innen können dabei ihre neue Einrichtung und Kolleg*innen kennen lernen. Bei der Hospitation können sie für eine kurze Zeit vor Ort mitarbeiten, den Arbeitsalltag erleben und sich ein konkretes Bild vom zukünftigen Arbeitssetting und den Besucher*innen machen.

2.2 PERSONALGEWINNUNG LEICHT(ER) GEMACHT

Junge Menschen lassen sich für soziale Berufe begeistern.² Wer sich bei ihnen als attraktive Einrichtung präsentiert, hat gute Chancen, Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Besonders für kleinere Träger sind verschiedene (Hoch-) Schul-Kooperationen interessant, um die Zielgruppe der zukünftigen Fachkräfte direkt zu erreichen.

² Vgl. Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung/-bindung und Diversity Management, Stuttgart Juni 2014, S. 24

Kooperationen mit Hochschulen der Sozialen Arbeit

Kleinere oder mittlere Träger können effektiv mit großen bekannteren Trägern konkurrieren, weil sie im persönlichen Kontakt auf ihre Vorzüge als Einrichtung aufmerksam machen können. Dazu bieten Kooperationen mit Hochschulen verschiedene Gelegenheiten.

Die **Praxisämter der Hochschulen** sind wichtige Kooperationspartner für Einrichtungen. Sie sind für eine Verknüpfung von Theorie und Praxis zuständig. Viele Praxisämter bieten die Möglichkeit, Stellenausschreibungen (Stellen für Fachkräfte und Praktika) an der Hochschule verbreitet. Die Praxisämter organisieren auch verschiedene Formate, bei denen Praktiker*innen und Studierende über konkrete pädagogische Themen diskutieren und sich austauschen. Mit einer regelmäßigen Teilnahme können kleine Träger schnell und unkompliziert Kontakte knüpfen und sich bekannt machen. Außerdem sind Praxisämter für die Organisation von Hochschulmessen (s.u.) zuständig.

Über eine Praktikumsstelle lassen sich sehr effektiv neue Mitarbeiter*innen gewinnen. Viele Absolvent*innen arbeiten nach dem Studium in der Einrichtung, in der sie schon einmal ein Praktikum abgeleistet haben. Es gibt Pflichtpraktika, die zum Curriculum zählen und beispielsweise über ein ganzes Semester gehen, genau-

so wie freiwillige Praktika, deren Zeitraum frei vereinbar ist.

Kooperationen mit Berufsfachschulen der Sozialpädagogik und mit allgemeinbildenden Schulen

Die Präsentation der eigenen Einrichtung, die sich im Rahmen von **Schulkooperationen** ergeben, bietet Chancen im Hinblick auf Imagegewinn und Fachkräftegewinnung. Es lohnt sich daher auf die Schulen in der Region zuzugehen und bei der Schulleitung oder den für die Berufsorientierung zuständigen Lehrkräften anzufragen³, ob und wie eine Kooperation mit der Einrichtung gestaltet werden kann. Während eines **Praktikums** oder eines Einrichtungsbesuchs machen junge Menschen oft positive Erfahrungen, die eine lange Wirkung zeigen und eine Begeisterung für einen sozialen Beruf wecken können. Dies gilt besonders für das Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine Kontinuität und regelmäßige Kontaktpflege in der Zusammenarbeit mit Schulen und eine Qualifizierung von Fachkräften in den Einrichtungen zur Anleitung von Schülerpraktikant*innen ist empfehlenswert!

³ Vgl. Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung / -bindung und Diversity Management 2017, S. 33

Studientage und Berufsmessen

Sie bieten Einrichtungen und Trägern i.d.R. einmal im Jahr die Gelegenheit, sich mit einem Messeauftritt zu präsentieren und Kontakte zu Studierenden und jungen Menschen aufzubauen.

Die Teilnahme an Hochschul- und Berufsmessen ist eine zentrale Säule des AGJF-Projekts „Kein Tag wie jeder andere!“. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Studierende der Sozialen Arbeit die **Studientage** nutzen, um sich zum einen über mögliche Praktikumsstellen oder zukünftige Arbeitgeber zu informieren. Zum anderen bieten die Messetage eine gute Gelegenheit für Studierende, sich frühzeitig mit ihrer beruflichen Zukunft auseinanderzusetzen und sich über Möglichkeiten und Chancen im Arbeitsfeld zu informieren. Die AGJF hat deshalb bei ihren Messeauftritten immer einen Kooperationspartner aus der örtlichen Offenen Kinder- und Jugendarbeit an ihrer Seite, der sich als potentieller Arbeitgeber präsentieren kann, konkrete Ansprechpartner*innen nennen und über die beruflichen Möglichkeiten in der Einrichtung Auskunft geben kann.

Die **Berufsmessen** stellen für interessierte Jugendliche eine wertvolle Orientierungshilfe dar. Die AGJF und die örtlichen Träger der OKJA haben im vergangenen Jahr an ihren Ständen zahlreiche junge Menschen begrüßt, die sich konkret über die Offene Kinder- und Jugendarbeit als Arbeitsfeld und über die Möglichkeit von Praktika informiert haben.



**kein Tag wie jeder
ANDERE!**
Offene Kinder- und Jugendarbeit

Der abwechslungsreichste Beruf der Welt!

Am meisten machen mir die Gespräche mit den Jugendlichen Spaß. Und wenn ich dann merke, dass ich mit einem Gespräch etwas erreichen konnte, oder wenn wir viel miteinander gelacht haben, war's ein super Tag!

www.hein-tag-wie-jeder-andere.com

Hanna Glasier, Jugendzentrum YOU2, Nagold



BFD und FSJ: Freiwillige in der Einrichtung - eine mögliche Investition in die Zukunft

Der **Freiwilligendienst** gibt Einblicke in die soziale Berufswelt und vermittelt Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen. Ziel ist es, den jungen Menschen ganzheitliche Berufs- und Lebenserfahrung zu vermitteln.⁴ Die OKJA bietet attraktive Möglichkeiten für junge Freiwillige, das Arbeitsfeld kennen zu lernen und sich dafür zu begeistern. Hier können alle Träger für die Zukunft investieren.

⁴ Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung / -bindung und Diversity Management, 2014, S. 30

2.3 BEWERBUNGSGESPRÄCH

In den letzten Jahren hat sich der Charakter von Bewerbungsgesprächen verändert. Dort wird nicht mehr, wie bisher, den Bewerber*innen „auf den Zahn gefühlt“. Vielmehr findet ein Gespräch statt, in dem sich die Beteiligten darüber austauschen, wie sie sich die Zusammenarbeit vorstellen, was sie anzubieten haben und wie das am besten zusammenpassen könnte. Das Gespräch hat den „Prüfungscharakter“ verloren.

Die Vorbereitung eines Bewerbungsgesprächs bekommt dadurch eine besondere Bedeutung.

Das erstellte Kompetenzprofil dient gleichzeitig als Basis für die Sichtung eingegangener Bewerbungsunterlagen und zur Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen.⁵

Das Bewerbungsgespräch bietet für Träger eine sehr gute Gelegenheit, die eigene Einrichtung und die Einrichtungskultur zu präsentieren.

Zur Vorbereitung gehört auch die Frage, welche Mitarbeiter*innen in welchem Stadium des Bewerbungsprozesses beteiligt und beim Vorstellungsgespräch anwesend sein sollten.

Wer von Trägerseite an einem Vorstellungsgespräch teilnimmt, ist nicht nur aus fachlicher Sicht relevant. Die Auswahl der teilnehmenden Mitarbeiter*innen kann Bewerber*innen signalisieren, wie wichtig oder unwichtig

⁵ Ebd., S. 16

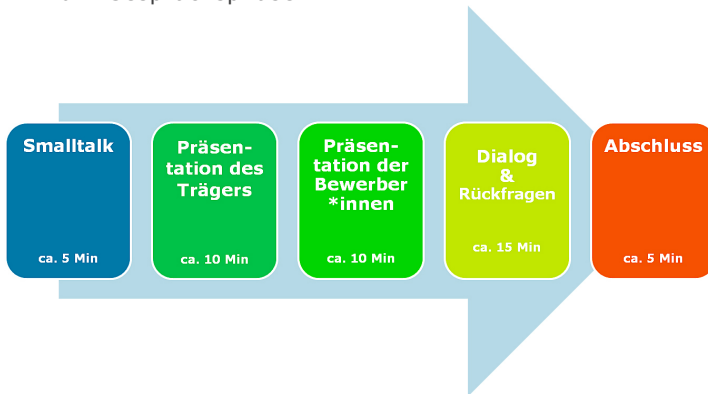
tig die ausgeschriebene Position ist.⁶

Vor dem Bewerbungsgespräch sollte sich der Träger Gedanken machen, wer die Bewerber*innen empfängt, wo sich eine Wartegelegenheit bietet, wie die Atmosphäre im Gespräch ansprechend gestaltet werden kann, etc. Hier ziehen zukünftige Mitarbeiter*innen Rückschlüsse auf die herrschende Kommunikationskultur und das Betriebsklima.

Um souverän durch das Bewerbungsgespräch zu führen hilft ein zuvor erstellter Gesprächsleitfaden, der sowohl zeitlich als auch inhaltlich eine Rahmung geben kann.

Der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs

Ein Vorstellungsgespräch hat in der Regel fünf Gesprächsphasen:



⁶ Vgl. www.karrierebibel.de/vorstellungsgespraech-arbeitgeber/ [18.08.2018]

Phase 1: Smalltalk

Schon die Begrüßung und die Gesprächseröffnung können dem Bewerbungsgespräch eine entscheidende Richtung und Atmosphäre geben. Die Begrüßung der Bewerber*innen sollte herzlich-persönlich sein. Gesprächsöffnend sind zum Beispiel Fragen nach der Anreise.⁷

TIPP

Sitzen über Eck oder an einem runden Tisch vermeidet eine „Verhörsituation“ und wirkt kooperativer. Hier gibt es keine sichtbare Hierarchie oder ein striktes Gegenüber. Man redet miteinander, an einem Tisch.

Phase 2: Präsentation des Trägers

Hier bietet sich die Gelegenheit, das Positive und die besonderen Vorzüge der zu besetzenden Stelle und der eigenen Einrichtung/des Trägers hervorzuheben. Wenn neben dem/der künftigen Vorgesetzten auch Vorstands- oder Teammitglieder an dem Gespräch teilnehmen, wirkt es meist dynamischer, wenn jede/r etwas beiträgt und einen Teilbereich vorstellt. So kann der/die Bewerber*in auch einen Eindruck von den versammelten möglichen Kolleg*innen gewinnen. Für die Bewerber*innen ist es interessant, etwas über die Kultur der Einrichtung, über Arbeitsabläufe und die Anforderungen an die Stelle zu erfahren.

⁷ Vgl. www.karrierebibel.de/vorstellungsgespraech-arbeitgeber/ [29.08.2018]

Phase 3: Präsentation der Bewerber*innen

Diese Präsentation dient dem besseren Kennenlernen der Bewerber*innen. Die Bewerber*innen stellen ihre aktuelle persönliche und berufliche Situation sowie wichtige Stationen und Erfahrungen, die sie zugleich für die freie Stelle empfehlen, vor.

Nützliche Gesprächsöffner hierfür sind offene Fragen, wie

- Jetzt würden wir Sie gerne kennenlernen. Was hat Sie an der Stellenausschreibung besonders interessiert?
- Wo haben Sie mit Ihren bisherigen Erfahrungen Anknüpfungspunkte zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit?

Wer diese Gesprächssituation respektvoll und wertschätzend gestaltet, nimmt den Bewerber*innen die Nervosität und macht die zuvor betonte Kommunikationskultur in der Einrichtung glaubwürdig. Außerdem: von einem/einer entspannten Bewerber*in erfährt man mehr!

Die Reihenfolge von Phase 2 und 3 kann auch getauscht werden.

Phase 4: Dialog & Rückfragen

Es gehört zum guten Umgang und zu einem echten Dialog, dass sowohl die Bewerber*innen als auch die Vertreter*innen von Einrichtungsseite inhaltlich nachfassen können und offen Gebliebenes

oder für sie Relevantes klären. Hierzu zählen neben fachlichen Fragen unter anderem die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes, Arbeitszeiten, Fortbildungsmöglichkeiten, Gehaltsvorstellungen, etc.

Phase 5: Abschluss

Ein gutes Ende rundet das Bewerbungsgespräch ab. Dazu gehören Informationen darüber, wie das weitere Vorgehen aussieht und wann mit weiteren Entscheidungen zu rechnen ist. Ebenso der obligatorische Dank für den Besuch, das – wahrscheinlich – angenehme Gespräch und eine förmliche Verabschiedung.⁸

⁸ Vgl. www.akademie.de/wissen/vorstellungsgespraech-vor-nachbereitung/gespraechsverlauf-in-acht-phasen [29.08.2018]



2.4 AUSWAHL

Nach den Bewerbungsgesprächen beginnt die letzte Phase der Auswahl. Das Kompetenzprofil bietet auch in dieser Phase eine Orientierung. Es kann mit Erkenntnissen aus den Bewerbungsgesprächen ergänzt werden.

Neben dem persönlichen Profil eines Bewerbers/einer Bewerberin sollte noch über weitere Aspekte in Bezug auf die Zusammensetzung des Teams nachgedacht werden.

In der Offenen Kinder- und Jugendarbeit spielt eine diversitätsbewusste Teamentwicklung eine bedeutende Rolle. Der Nutzen von Diversität im Team kann für die Einrichtung groß sein, denn alle Mitarbeiter*innen und Besucher*innengruppen können davon profitieren. Es geht unter anderem darum, der pluralen Zusammensetzung der jugendlichen Besucher*innen auch auf der Ebene der Mitarbeitenden so gut wie möglich Rechnung zu tragen. Kinder und Jugendliche aus Einwanderungsfamilien fühlen sich anerkannter in einer Umgebung, in der Diversität wertgeschätzt wird und in der „Migration“ nicht als ständiges, herausgehobenes Merkmal behandelt wird. Deutsche Jugendliche ohne Einwanderungskontext entwickeln einen positiveren Blick auf Minderheiten und ein Verständnis für unterschiedliche kulturelle Hintergründe.

Im Team kann so eine größere Sensibilität für Diskriminierung und Ausgrenzung entstehen.

Diversität bezieht sich auch auf die Bereiche Alter, Geschlecht sowie Menschen, die mit einer Behinderung leben.

TIPP

Nicht die „objektive“ Unterschiedlichkeit im Team entscheidet über den Teamerfolg – vielmehr entscheidet die Wahrnehmung von Diversität und die Einstellung des Teams gegenüber Diversität über positive oder negative Auswirkungen!⁹

Deshalb ist es wichtig, innerhalb der Einrichtung ein Konzept mit dem Umgang von personeller und kultureller Vielfalt zu entwickeln und zu verankern.

Nach einer gelungenen Entscheidung für eine bestimmte Fachkraft sollte es für den Träger selbstverständlich sein, alles, was im Bewerbungsgespräch zugesagt wurde, auch einzuhalten. Dazu zählen Rückmeldefristen, Zugeständnisse bei Arbeitszeiten, Vergütung, etc.

3. FACHKRÄFTE HALTEN

3.1. ANKOMMEN

Der erste Arbeitstag

Ein gut vorbereiteter erster Arbeitstag erleichtert den Einstieg für neue Mitarbeitende und erzeugt von Beginn an eine positive Grundhaltung gegenüber der Arbeitsstelle und dem Träger. Gerade kleinere und mittlere Träger und Einrichtungen können in persönlicher Atmosphäre die neue Kollegin oder den neuen Kollegen begrüßen und willkommen heißen. Nicht jede Einrichtung der OKJA bietet für jeden Mitarbeitenden einen persönlichen Arbeitsplatz (Schreibtisch, PC, Telefon), der zuvor entsprechend vorbereitet werden könnte. Umso wichtiger ist es dann am ersten Tag Orientierung zu bieten.

Vorgesetzte können den Start durch ein ausführliches persönliches Gespräch erleichtern. Ohne Zeitdruck werden der Ablauf der ersten Woche besprochen, Formalien geklärt und Ansprechpersonen benannt.

Im Anschluss daran bietet sich ein Rundgang durch die einzelnen Räume der Einrichtung und die Vorstellung aller Kolleg*innen an.

Erst dann sollte eine erste Aufgabenstellung zugeteilt werden.

⁹ Vgl. www.wissensdialoge.de/team-diversity/ [12.09.2018]

Relevante Informationen zu Einrichtung, Arbeitsverhältnis und Arbeitsbereich

Damit der Start am neuen Arbeitsplatz gut gelingt, ist eine Fülle von Informationen für neue Kolleg*innen notwendig. Diese Grundinformationen umfassen ganz verschiedene Bereiche.

Einrichtung

- Satzung, Konzeption
- Leitbild
- Organigramm, Adresslisten und Informationen zu bestehenden Dienststellen des Trägers
- Verwaltung, Zuständigkeiten
- Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer*innen (u.a. Schweigepflicht, Aufsichtspflichten, Datenschutz)

Betriebsvereinbarungen

- (Haus-)Tarifvertrag
- Leistungsentgelt
- Umgang mit selbstgesteuerter Arbeitszeit, Überstunden/Mehrarbeit, Urlaub
- Dienstreisen
- Supervision (Team- und Einzelsupervision)
- EDV-Basics, Zugang zum Intranet, ggf. Homeoffice

Bereichsbezogene Basics

- aktuelle Themen in der Einrichtung, die während der Einarbeitung besprochen werden sollen

- Information zu bestehenden Netzwerken
- Formulare
- Arbeitszeitznachweise
- Fahrtkostennachweise
- Kassenabrechnungen
- Urlaubsantrag
- Dienstreisegenehmigungen
- Fortbildungsantrag¹⁰



¹⁰ Berufseinstieg gut gemacht! Ein Einarbeitungsmodell für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kooperation verschiedener sozialer Einrichtungen, Hrsg.: Der Paritätische Baden-Württemberg, www.werkstatt-paritaet-bw.de/wp-content/uploads/2013/02/ERIS-Berufseinstieg-gut-gemacht.pdf; S. 15ff.

3.2. EINARBEITUNG

Eine qualifizierte Einarbeitung hat für neue Mitarbeitende und für die Einrichtung vielfältige Vorteile. Neuen Mitarbeiter*innen gibt eine systematische, über einen längeren Zeitraum dauernde Begleitung weitere Orientierung. (Erste) fachliche Aufgaben können erfolgreich erledigt werden. Regelmäßige Feedback-Gespräche helfen dabei, Ergebnisse zu besprechen und Fortschritte anzuerkennen. Sie tragen zur Transparenz bei. Durch eine gute Einarbeitung können neue Kolleg*innen am Ende souverän und selbstständig arbeiten. Die Einrichtung/der Träger profitiert ebenfalls von einer guten Einführung. Neue Mitarbeiter*innen können durch eine wertschätzende Einarbeitung eine eigene professionelle Haltung entwickeln und sich schneller mit der Einrichtung identifizieren. Durch die Einbindung erfahrener Mitarbeiter*innen in die Einarbeitung bleibt Erfahrungswissen in der Einrichtung und wird multipliziert. Dies ist gleichzeitig eine Anerkennung vorhandener Kompetenzen und fördert den Fachaustausch. Neue Kolleg*innen haben einen unverstellten Blick auf Abläufe und Strukturen und können ggf. wertvolle Impulse geben, die positive Veränderungen bewirken.¹¹ Hier bewährt sich ein Einarbeitungsplan. Darin ist festgehalten, welche Informationen zu Beginn besonders wichtig sind und in welcher Reihenfolge sie auf welche

Art und Weise sinnvoll weitergegeben werden können. Das ist auch ein Teil des Wissensmanagements in einer Einrichtung.

In einem solchen Plan werden beispielsweise konkret Arbeitsaufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume erläutert, die Kommunikationsstruktur erklärt und der Qualifizierungsbedarf erörtert. Darüber hinaus ist dort geregelt, wer welche Aufgaben in der Einarbeitung übernimmt, sodass Ansprechpartner*innen klar benannt sind. Wie lange die Einarbeitung dauert, hängt von der einzelnen Einrichtung und der Aufgabenstellung der zu besetzenden Stelle ab. Es ist sinnvoll, während der ersten Monate im engen Austausch mit dem/der neuen Mitarbeiter*in zu bleiben. Regelmäßige Gespräche mit dem/der Vorgesetzten helfen beiden, positive Erlebnisse oder Schwierigkeiten zu benennen und dadurch gegebenenfalls weitere Informationen oder Hilfestellungen zu geben.

TIPP

Eine offene, vertrauensvolle und respektvolle Kommunikationskultur in der Einrichtung ist gerade für das Arbeitsfeld der OKJA besonders wichtig, damit sich die Mitarbeiter*innen kreativ in ihrer Arbeit entfalten können und so ihrerseits einen vertrauensvollen Zugang zu den Kindern und Jugendlichen entwickeln.

¹¹ Ebd. S. 42-43

3.3. GLAUBHAFT BLEIBEN: AUF VERSPRECHEN TATEN FOLGEN LASSEN

Zu einer erfolgreichen Willkommenskultur gehört, die Erwartungen von neuen Kolleg*innen, die bei der Präsentation der Einrichtung/des Trägers beim Bewerbungsgespräch geweckt wurden, nach der Stellenzusage zu erfüllen. Dazu zählen nicht nur Versprechen bzgl. Arbeitszeitmodellen, Homeoffice-Möglichkeiten, etc. Ein Träger hat durch verschiedene zusätzliche Maßnahmen die Möglichkeit, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende sich in der Einrichtung/beim Träger anerkannt und wertgeschätzt fühlen.

3.4. TEAM

Wenn eine Person das Team verlässt oder neu hinzukommt, kann es passieren, dass sich das Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Rollen und Team-Typen verschiebt und sich die Rollen der anderen Teammitglieder verändern. Dieses Phänomen kann sich sowohl positiv als auch negativ auf die Arbeitsweise des Teams auswirken.

Damit Teams ihre Kreativität und Produktivität optimal entfalten können, bedarf es einer guten Teamführung, die sich der Gruppenprozesse innerhalb des Teams, dem Zusammenwirken der unterschiedlichen Rollen sowie der unterschiedlichen Persönlichkeiten und ihrer spezifischen Kompetenzen bewusst ist und gezielt agieren

kann.¹² Dazu gehört auch eine regelmäßige gemeinsame Auseinandersetzung mit den Leitlinien und Werthaltungen der Einrichtung.



¹² Vgl. Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung/-bindung und Diversity Management, 2014, S. 144 ff

3.5. FREIWILLIGE ARBEITGEBERLEISTUNGEN - AUCH KLEINE TRÄGER KÖNNEN ATTRAKTIVE ANGEBOTE MACHEN

Im Arbeitsalltag der OKJA gehören komplexe Anforderungen dazu, es gibt Phasen hoher Belastungen und Arbeitsverdichtung. Um unter den gestiegenen Anforderungen die persönliche Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu bewahren, gibt es das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Viele große Arbeitgeber und Träger haben ein eigenes BGM mit Gesundheitstagen, Workshops und Kursen. Kleinere Träger können dies in dieser Form meist nicht leisten. Für sie bietet sich eher an, entweder mit den Mitarbeiter*innen individuelle Lösungen zu besprechen oder beispielsweise mit der geldgebenden Kommune zu kooperieren. Eine andere Möglichkeit sind Zuschüsse zu gesundheitsfördernden Maßnahmen.

Zu den freiwilligen Arbeitgeberleistungen zählen aber auch Fahrtkostenzuschüsse, das Angebot eines Job-Rads, finanzielle Unterstützung bei Fortbildungen, die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten oder Angebote zur Altersvorsorge.

3.6. GEKOMMEN UM ZU BLEIBEN!

Die Verweildauer von Mitarbeiter*innen in einer Einrichtung hängt stark von der Arbeitszufriedenheit ab. Diese wiederum wird von einer Vielzahl von Faktoren beein-

flusst.¹³ Neben einer sinnstiftenden Tätigkeit spielt die richtige Balance zwischen Selbstbestimmung und einer Orientierung durch strukturelle Vorgaben und Vorgesetzte genauso eine Rolle wie das Betriebsklima. Vor allem der Führungsstil hat großen Einfluss auf die Mitarbeiter*innenbindung. Dazu gehört in erster Linie eine offene, vertrauensvolle und respektvolle Kommunikationskultur. Diese Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch alle Management-Modelle der letzten Jahre. Manche Modelle legen einen besonderen Schwerpunkt auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen und auf eine ausgebaute Kommunikation zwischen Projektbeteiligten und Führung. Das kann nur auf Vertrauen und Respekt basieren, da Kontrolle im Feld der sozialen Arbeit ohnehin äußerst schwierig ist. Daher setzen die meisten Arbeitgeber auf Motivation und Kooperation. Führung heißt also gerade nicht Anweisungen geben, sondern die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen aufzugreifen, ihre Motivation zu fördern und auf ihre Belange, Wünsche und Probleme einzugehen.¹⁴

Zentral ist dabei eine Kultur der Anerkennung, die die Leistungen der Mitarbeiter*innen wertschätzt. Durch eine solche Art der Führung wird eine Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Träger und mit den Zielen der Einrichtung erreicht. Das ist mehr wert als alle Kontrollinstrumente zusammen und in der OKJA die eigentliche Basis für eine erfolgreiche Arbeit. Wenn

¹³ Ebd: S. 68

¹⁴ www.softgarden.de/blog/mitarbeiterbindung/ [17.08.2018]

die Mitarbeiter*innen nicht mit dem vielgepriesenen „Herzblut“ bei der Sache sind, können sie auch keine Kinder und Jugendlichen erreichen, begeistern und an die Einrichtung binden.

Dazu kommt, dass die Offene Kinder- und Jugendarbeit ein dynamisches Arbeitsfeld ist, das sich entlang gesellschaftlicher Veränderungen stetig entwickelt. Dies führt regelmäßig zu konzeptionellen Herausforderungen, zu sehr unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen. Das ist ein zweiseitiges Schwert. Einerseits bietet die Offene Kinder- und Jugendarbeit ihren Mitarbeiter*innen ein breites Arbeitsspektrum und vielfältige Möglichkeiten zur professionellen und persönlichen Entfaltung. Andererseits sind die Anforderungen an Mitarbeitende beständig hoch und erfordern laufende berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Eine Kultur der Anerkennung bedeutet also nicht, einfach nur alles und jedes toll zu finden. Das wird schnell langweilig und selbstverständlich. Sondern es bedeutet, die Wertschätzung von Mitarbeitenden an aktuelle Fachdiskurse rückzubinden und daraufhin zu reflektieren. Daraus entstehen spannende Prozesse.

3.7. PERSONALENTWICKLUNG

Um langfristig qualifizierte Mitarbeiter*innen zu binden, stehen auch für Träger mit kleinem Budget mehrere Instrumente im Rahmen der Personalentwicklung zur Verfügung.¹⁵ Ziel von Personalentwicklung ist es, die Potentiale der Mitarbeiter*innen optimal zu entfalten. Die Frage, welche/r Mitarbeiter*in was besonders gut kann, spielt dabei eine große Rolle.

Individuelle Personalentwicklung

Eine Personalentwicklung, die auch auf die Lebenssituationen von Mitarbeiter*innen Rücksicht nimmt, drückt ihnen gegenüber Wertschätzung aus und eröffnet berufliche Perspektiven.

Durch attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten kann eine Einrichtung Karriereplanung für Leistungsträger*innen, junge Nachwuchskräfte und fachliche Spezialist*innen bieten.¹⁶

Individuelle Arbeitsbedingungen

Ein familienfreundlicher Arbeitsplatz spielt für junge und ältere Fachkräfte eine immer wichtigere Rolle. Durch eine entsprechende Dienstplangestaltung werden für Mitarbeiter*innen wichtige Spielräume geschaffen,

¹⁵ Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.): Meine 2. Heimat, das Juze. Offene Kinder- und Jugendarbeit – Grundsätze und Leistungen, Stuttgart April 2018, S. 31

¹⁶ www.karrierebibel.de/mitarbeiterbindung/ [20.08.2018]



die es ihnen ermöglichen, die familiären Bedürfnisse mit den beruflichen Anforderungen zu vereinbaren.¹⁷ Weitere Flexibilität für Mitarbeiter*innen bieten ein Jahresarbeitszeitkonto oder die Möglichkeit, Urlaub für eine längere Reise aufzusparen.

Auch fachliche Rahmenbedingungen sind ein Zufriedenheitsfaktor. Eine Einrichtung, die sich durch wenig bürokratische Hemmnisse (z.B. bei Dienstreisen) und individuell zugeschnittene Fortbildungsmöglichkeiten auszeichnet, ist attraktiv für Arbeitnehmer*innen. Dazu zählt gerade in der OKJA ein angemessener Sachkostenetat mit möglichst viel Eigenverantwortung, um auf Bedarfe von Jugendlichen unbürokratisch und flexibel zu reagieren.

Teilzeitarbeit in der Elternzeit

Für Mitarbeiter*innen in der Elternzeit gibt es die Möglichkeit im begrenzten Rahmen zu arbeiten und so den Kontakt zur Arbeitsstelle, zu Kolleg*innen und Führungskräften zu halten.

Teamarbeit

Gut funktionierende Teams, die bestimmte Aufgaben eigenverantwortlich planen und verteilen können, ermöglichen es, dass private Interessen und die Interessen der Organisation besser zusammengebracht werden

17 Vgl. Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft, Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung / -bindung und Diversity Management, 2014, S. 96

können.

Kolleg*innen können füreinander einspringen und sich bei der Bewältigung der Aufgaben gegenseitig unterstützen und entlasten.¹⁸

TIPP

Im Arbeitsfeld der OKJA kann es im Verlauf eines Jahres immer wieder zu Phasen hoher Arbeitsverdichtung kommen, zum Beispiel während des Ferienprogramms oder durch Vertretungssituationen.

Gerade in kleinen Einrichtungen mit wenig Personal ist es deshalb wichtig darauf zu achten, dass Veranstaltungen und Projekte so geplant sind, dass sie auch dann noch gut durchgeführt werden können, falls ein/e Kollege/Kollegin durch Krankheit ausfällt. Sonst erleben die verbleibenden Mitarbeiter*innen solche Spitzenzeiten als massive Überforderung und als Stress. Gefragt sind vorausschauende Planungen von Zeiten mit hohem Arbeitsaufkommen. Die AGJF empfiehlt generell für Einrichtungen der OKJA einen Personalschlüssel von 2,0 Vollkraftstellen.¹⁹

Wir hoffen mit diesem kurzen Leitfaden hilfreiche Inputs zum manchmal schwierigen Thema „Personal finden und halten“ gegeben zu haben. Im Alltag geht der Blick oft

18 Ebd., S. 100

19 Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e.V.: Offene Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg: Rahmenbedingungen und Strukturqualität, Stuttgart August 2017, S. 6

nur in eine Richtung, sei es die fachliche Perspektive oder der Wunsch einfach möglichst schnell und irgendwie eine offene Stelle zu besetzen. Langfristig sind aber positive Arbeitsverhältnisse nur in einem guten Zusammenspiel verschiedener Faktoren zu gestalten – diese vorzustellen und dazu anzuregen, sie konstant im Blick zu behalten, ist unser Anliegen um erfolgreiche Offene Kinder- und Jugendarbeit zu garantieren.

SIE HABEN FRAGEN ZUM PROJEKT „KEIN TAG WIE JEDER ANDERE“?

Wir informieren Sie gerne.

AGJF Baden-Württemberg
Siemensstr. 11
70469 Stuttgart

Ihre Ansprechpartnerin
Sabine Pester
s.pester@agjf.de
Tel.: 0711 – 896915-34
Web: www.kein-tag-wie-jeder-andere.com

QUELLENANGABEN

Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e.V.: Offene Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg: Rahmenbedingungen und Strukturqualität, Stuttgart August 2017

Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.): Meine 2. Heimat, das Juze. Offene Kinder- und Jugendarbeit – Grundsätze und Leistungen, Stuttgart April 2018

Der Paritätische Baden-Württemberg, Projekt ERiS Standort Reutlingen/Tübingen (Hrsg.), Michaela Wurzel, Karin Milos, Dagmar Cordes und Friederike Büning: Berufseinstieg gut gemacht! Ein Einarbeitungsmodell für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kooperation verschiedener sozialer Einrichtungen, Stuttgart Februar 2013

Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH, Projekt „ATTARIS (Hrsg.), Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft Arbeitshilfen und Best-Practices für kleine und mittlere Organisationen zu Personalgewinnung/-bindung und Diversity Management, Stuttgart Juni 2014

ONLINEQUELLEN

Akademie.de

www.akademie.de/wissen/vorstellungsgespraech-vor-nachbereitung/gespraechsverlauf-in-acht-phasen [05.09.2018]

Karrierebibel

www.karrierebibel.de/ [05.09.2018]

Personal-Wissen.de, B2B Insider GmbH

www.personal-wissen.de/1795/stellenanzeige-muster-so-bauen-sie-eine-stelle [05.09.2018]

softgarden e-recruiting GmbH

www.softgarden.de/blog/mitarbeiterbindung/ [05.09.2018]

ich.raum GmbH

www.wissensdialoge.de/team-diversity/ [12.09.2018]

4. IMPRESSUM

Herausgeberin

Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten
Baden-Württemberg e.V.
Siemensstr. 11
70469 Stuttgart

Tel.: 0711 896915-0
Fax: 0711 896915-88

info@agjf.de
www.agjf.de

Texte

Sabine Pester, Martin Bachhofer

Layout

Kwik Werbeagentur
www.kwik-werbeagentur.de

Fotos

Titelfoto, S.13: Gerti Ginster-Hasse
Fotolia Nr. 153088986
Fotolia Nr. 203505796
sowie lizenzfreie Fotos

Förderung

Die Publikation wurde gefördert vom KVJS – Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg

Auflage

2000 Exemplare

Stuttgart, Dezember 2018

**Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten
Baden-Württemberg e.V.**

Siemensstraße 11
70469 Stuttgart

Telefon: 0711 / 89 69 15 -0

Fax: 0711 / 89 69 15 -88

Mail: info@agjf.de

Internet: www.agjf.de

Die Broschüre wurde gefördert durch den
KVJS - Kommunalverband für Jugend und
Soziales Baden-Württemberg.

