

## **EREV - Empfehlungen zur Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildung für Einrichtungen der Jugendhilfe<sup>1)</sup>**

Der Fachausschuss Personal- u. Organisationsentwicklung hat in seinen letzten beiden Sitzungen sich als Schwerpunktthema mit der Organisation und Regelung von Fort- und Weiterbildungen beschäftigt. Aus einem Zusammentragen von Informationen der Handhabung in verschiedenen Einrichtungen und Abgleich mit den Entwicklungen in der theoretischen Ausbildung und den steigenden Anforderungen der Ausgestaltung von Praxis, wurde dieses Papier entwickelt, um Einrichtungen der Jugendhilfe eine Orientierung für die Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildungsregelungen zu geben.

### **I. Personal und Personalentwicklung in der Jugendhilfe**

Im Rahmen der theoretischen Ausbildung, sowohl an Fachschulen für Erzieher, als auch an Fachhochschulen für den Bereich Sozialarbeiter/Sozialpädagogen und auch in den neuen Bachelor- und Masterstudiengängen, sind nach wie vor sehr unterschiedliche Lehr- und Lerninhalte zu verzeichnen, die Bedarfe der Praxis nicht ausreichend abdecken. Hieraus und im Zusammenhang mit den in der Praxis sich abzeichnenden Entwicklungen, entsteht für Träger von Jugendhilfeeinrichtungen in zunehmendem Maße die Herausforderung, eigene Schulungsprogramme für ihr Personal zu entwickeln und Fortbildungen zu organisieren, um die Voraussetzungen zur qualifizierten Erbringung von Dienstleistungen und Auftrags-sicherung zu schaffen.

### **Entwicklungen und Tendenzen im Jugendhilfebereich**

Nicht zuletzt durch den Diskurs um die Pisastudie und die Entwicklung von Ganztags-schulangeboten, wird auch für den Bereich der Jugendhilfe der Bildungsauftrag immer deutlicher in den Mittelpunkt gerückt. Wenn auch hier die Positionen zum Teil sehr unterschiedlich sind, was die Anforderungen und die Aufgabenstellungen anbelangt, so ist doch eindeutig erkennbar, dass auch in dem Bereich

der Jugendhilfe und damit auch in dem Bereich der erzieherischen Hilfen der Bildungsauftrag einen höheren Stellenwert erreicht.

Parallel dazu ist zu verzeichnen, dass sich die bisherige Praxis der starken Versäulung von erzieherischen Hilfen auflöst und eine deutlichere Flexibilisierung der Angebotspalette und Verknüpfung von verschiedenen Leistungsbereichen gefordert wird und dementsprechend umzusetzen ist. Flexibilisierung ist somit eines der großen Schlagwörter, das bei der Personalentwicklung und Personalförderung entsprechende Beantwortung benötigt. Gleiches gilt für die nunmehr seit Jahren geübte Praxis, der Quartier- und Sozialraumorientierung.

### **Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern**

Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet Flexibilisierung von Konzepten, dass er sich in seiner Methodenkompetenz erweitern muss, um in mehreren Arbeitsfeldern einsetzbar zu sein. Insbesondere die systemische Arbeit bei einer deutlichen Verlagerung auf Arbeit mit Teil-, Rest- u. Komplettfamilien nimmt an Bedeutung zu. Verknüpft hiermit sind Kompetenzen bei der Netzwerkbildung, sowohl im Quartier-/Sozialraum, als auch im Umfeld von Familien. Wie weiter oben bereits ausgeführt, sind auch für die Übernahme von Bildungsaufgaben, bzw. Bildungsunterstützung, zusätzliche Kenntnisse, die über das theoretisch vermittelte Wissen hinaus gehen, erforderlich. Durch die Entsäulung von Angeboten entstehen neue und andere Herausforderungen, bei der Entwicklung von Konzepten sowie bei der Organisation von Arbeitseinheiten im kleinräumlichen Bezug, die nicht nur für Führungskräfte von Relevanz sind, sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter im Leistungsgebiet.

### **Personal als besonderer Wert der Arbeit**

Im Bereich der erzieherischen Hilfen ist es kein Geheimnis, dass zur Erbringung dieser zwischen 75 Prozent und 80 Prozent der Kosten durch den Einsatz von Personal entstehen. Dies bedeutet,

dass die qualifizierte Erledigung von Dienstleistungen in wesentlichem Maße von der Qualifikation des Personals abhängig ist. Die Vermittlung von Qualität der Angebote ist nicht herstellbar durch Hochglanzbroschüren und individuelle Gespräche zwischen Leitern von freier und öffentlicher Jugendhilfe, sondern vermittelt sich auch im Sinne von Akquisearbeit, eben durch die Wahrnehmung von hochwertig qualifizierter Arbeit der einzelnen Akteure vor Ort. Bei der Schnellebigkeit und Halbwertzeit von Konzepten, ergibt sich eine um so dringendere Aufgabe in der Aktualisierung von Wissen bei Mitarbeitern und der Vorbereitung für Aufgaben und Perspektivwechsel. Durch vom Träger gesteuerte Vorbereitung hierauf, ergibt sich zudem die Chance einer guten emotionalen und mentalen Bindung und Identifikation an die Institution.

## **II. Grundverständnis von Fort- und Weiterbildung**

Fort- und Weiterbildung dient der Vergewisserung des Diakonischen Auftrages. Sie zielen auf die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung der Organisation. Sie sind somit Teil der Personalentwicklung. Fort- und Weiterbildung hat die kompetente Aufgabenerfüllung, durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso im Blick, wie deren Entwicklung für neue Aufgaben und Herausforderungen.

Bei der Erstellung von Regelungen zu Fort- und Weiterbildung empfiehlt sich eine Verständigung auf die grundsätzliche Ausrichtung und den Abgleich mit den entsprechenden Unternehmenszielen, bzw. des Leitbildes. Ausgehend von den Inhalten und Vorgaben praktizierter Qualitätsmanagementsysteme, ist der Bereich Fort- und Weiterbildung einer der Kernbereiche und somit auch eine Hauptzielsetzung, die von Leitung aus entsprechend zu definieren und zu steuern ist.

Hierbei ist besonders zu berücksichtigen, dass zur Herstellung einer breiten Akzeptanz und dann auch einer entsprechenden Umsetzungsbereitschaft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Ausgestaltungs- und Umsetzungsprozesse mit einzubeziehen sind. Dies geschieht zum Einen auf den jeweiligen Arbeitsebenen, zum Anderen aber auch ganz formal, durch die Einbindung der jeweiligen Mitarbeitervertretung, bei der Erarbeitung und Umsetzung von entsprechenden Regelungen. Empfehlenswert ist als eine Grundvoraussetzung, die Einführung eines Personalbeurteilungssystems, mit der

Ausrichtung, hierüber entsprechenden Fortbildungsbedarf zu erfassen und dann auch umzusetzen.

Gemeinsames Ziel von Mitarbeitenden und Leitung sollte hierbei immer die Weiterentwicklung des Unternehmens sein.

## **III. Empfehlungen für Regelungen**

### **1. Grundsatzregelungen**

Empfehlenswert ist eine Grundsatzregelung für die Gestaltung von Fort- und Weiterbildung im Unternehmen zu erstellen, die Bezug auf das Leitbild und die Unternehmensziele nimmt und eine grundsätzliche Philosophie zur Ausrichtung von Fort- und Weiterbildung enthalten sollte. Empfehlenswert ist darüber hinaus, abzuheben auf

- die Form der Bedarfsermittlung und Planung
- die Definition von Fort- und Weiterbildung
- die Installation eines Anmelde- und Genehmigungsverfahrens
- eine Form der Erfassung von durchgeführten Fortbildungen (Wissensmanagement für das Unternehmen)
- damit verknüpft eine Budgetplanung
- Erstellung von Leitfäden und Verfahrensregelungen
- Regelungen zur Finanzierung und ggf. Eigenbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

In der Abfrage von mehreren Einrichtungen im Fachausschuss Personal- und Organisationsentwicklung haben sich folgende grundlegende Strategien und Regelungen herauskristallisiert, die wir hier beispielhaft aufführen, um sich ein Bild machen zu können, wie eigene Regelungen gestaltet und umgesetzt werden können.

### **2. Grundlegende Strategien/Visionen**

- Fort- und Weiterbildung ist Bestandteil der Personal-, Organisations- u. Qualitätsentwicklung
- durch Personalentwicklung sollen die Voraussetzungen für Innovationen und Entwicklung des Unternehmens erhalten und gestärkt werden
- Fortbildungsbedarf wird systematisch eruiert
- Bereitschaft von Mitarbeitern wird erwartet, an Fortbildungen teilzunehmen

- Bereitschaft zum lebenslangen Lernen ist erforderlich, da berufliche Qualifikation nicht mehr abgeschlossen erworben werden kann

### 3. Definition von Fort- und Weiterbildung

- Fortbildung  
Fortbildungen sind Kurzzeitveranstaltungen in Form von Seminaren, Workshops, Schulungen, etc. in denen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten:  
gesichert, erweitert, ergänzt und an aktuelle organisatorische, rechtliche, konzeptionelle und methodische Entwicklungen angepasst werden.

Sie erweitern die Handlungsmöglichkeiten von Mitarbeitern und vertiefen deren Wissen

- Weiterbildung  
Weiterbildung ist in der Regel eine zertifizierte Zusatzqualifikation. Sie liegt in der Regel im gemeinsamen Interesse von Dienstgeber und Mitarbeitenden.

### 4. Zuständigkeit (wo ist Fort- u. Weiterbildung verankert?)

- Fort- und Weiterbildung sind in der Verantwortung der Leitung
- Beantragungswege sind auf die jeweiligen Dienstvorgesetzten delegiert
- Team- und Bereichsleitungen sind verpflichtet, Bedarf zu erheben und an die oberste Leitungsebene zu melden
- Abgestuftes Verfahren der Genehmigung in Abhängigkeit von der Dauer der Fortbildungsmaßnahme

### 5. Wie entstehen die thematischen Schwerpunktsetzungen für Fort- und Weiterbildung?

- Ableitung aus Mitarbeitergespräche
- Erhebung des Bedarfs durch die zuständigen Führungskräfte und Weitertransport in Leitungskonferenzen
- Erstellung eines Anforderungsprofils der Einrichtung (Abgleich von Themen und Problemkreisen, die die Institution beherrschen muss und Qualifikation/Kompetenz der Mitarbeitenden)

- Interessenbekundung der Mitarbeiter und Aushandlungsprozesse mit den zuständigen Führungskräften, unter Abgleich der Unternehmenszielsetzung und Mitarbeiterbeurteilung

### 6. Verfahren der Fort- u. Weiterbildung (Wunsch und Wahlrecht, Entscheidung über Fort- und Weiterbildung, Beteiligung)

Grundsätzlich empfiehlt sich hierfür einen Leitfaden für ein individuelles Genehmigungsverfahren zu entwickeln, aus dem ersichtlich ist, welche Wege gegangen werden müssen und wer die letzte Entscheidung zur Genehmigung von Fort- und Weiterbildung hat. Wichtig ist hierbei, dass für den einzelnen Mitarbeiter Transparenz für den Prozessablauf entsteht.

- Ggf. Bildung einer Fort- u. Weiterbildungskommission unter Einbeziehung der Mitarbeitervertretung mit Letztentscheidung der obersten Leitung (Geschäftsführung)
- Budgetierung von Fortbildungen, bezogen auf Gesamtunternehmen und Teilbereiche
- Wunsch und Wahlrecht des Einzelnen kommt nach Träger-, bzw. Einrichtungs- u. Teaminteresse

### 7. Umfang (Dauer, Finanzierung und Freistellung)

Die Regelungen für Freistellung und Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen sind abhängig von den dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und inwieweit diese in die Entgelte mit eingebracht werden können und somit eine Refinanzierbarkeit gesichert ist. Es empfiehlt sich in jedem Fall, keinen individuellen Anspruch für den einzelnen Mitarbeiter abzuleiten, sondern einen Rahmen abzustecken, in dem sich bei Durchführung und Genehmigung einer Fortbildung bewegt werden kann.

Für Fortbildung kristallisieren sich folgende Regelungen heraus

- Freistellung des Mitarbeiters bis zu 5 Tage pro Kalenderjahr
- In der Regel Übernahme der Kosten, incl. Fahrtkosten, Unterkunft und Verpflegung  
Verteilung nach Maßgabe des Einrichtungsbudgets in Verbindung mit den Mitarbeitergesprächen. Empfohlen wird die Festlegung eines Prozentsatzes

bezogen an den Personalkosten oder der Bilanzsumme.

Alternativ:

- Regelungen, die aus der Praxis erkennbar sind, belaufen sich aus der Übernahme von 300 – 500 Euro pro Jahr und Mitarbeiter im Rahmen des Einrichtungsgesamtbudgets.
- Öffnung je nach Fortbildungsangebot und Abgleich der inhaltlichen Anforderungen des Bereiches für die Abfassung von Bindungsverträgen, analog bei Weiterbildungsmaßnahmen

- Kostenbeteiligung des Mitarbeiters bei zeitintensiveren und teureren Maßnahmen über individuelle Regelungen
- Abfassung von Bindungsverträgen, unter Anwendung § 3 AVR

Hannover, 11. Oktober 2004

<sup>1)</sup>Die Empfehlungen wurden vom EREV - Fachausschuss „Personal- und Organisationsentwicklung“ erarbeitet und vom Vorstand am 20. Januar 2005 verabschiedet.



