



BERLIN



KOMPETENZ
ENTWICKLUNG

Rahmenkonzept für die Einarbeitung neuer Fachkräfte im RSD 2021

Säulen der Einarbeitung

Neue Fachkraft

Mentor/in

Teamentwicklung

Team

Leitungen

Einarbeitungskoordination

Fortbildungen

Supervision/Coaching

sfbb

Sozialpädagogisches
Fortbildungsinstitut
Berlin-Brandenburg

Impressum

Herausgeber

Sozialpädagogisches Fortbildungsinstitut Berlin-Brandenburg
Königstr. 36 b 14109 Berlin
www.sfbf.berlin-brandenburg.de

Autorin und Verantwortlichkeit im SFBB

Julia Kleinke
Fachbereich Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfe
und Fachdienste der Jugendämter
julia.kleinke@sfbf.berlin-brandenburg.de
Tel.: 030/48481-315

Mit Texten und in Zusammenarbeit mit dem Berliner Netzwerk Einarbeitungskoordination

SFBB, J. Kleinke
Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, E. Seiler
Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf, B. Schier
Jugendamt Friedrichshain-Kreuzberg, S. Lutze
Jugendamt Lichtenberg, J. Nölting
Jugendamt Marzahn-Hellersdorf, F. Hvalec
Jugendamt Mitte, C. Pekker
Jugendamt Neukölln, G. Eilenstein, C. Kühne, N. Zander
Jugendamt Pankow, S. Zienau
Jugendamt Reinickendorf, M. Spindler
Jugendamt Spandau, P. Preuße
Jugendamt Steglitz-Zehlendorf, C. Möller
Jugendamt Tempelhof-Schöneberg, A. Langbein
Jugendamt Treptow-Köpenick, N. Mwaungulu

Titelgrafik, -foto

Julia Kleinke (o. r., u. l.), Margrit Witzke (o. l.)

Stand Juni 2021

Inhalt

Vorwort.....	3
1. Einführung	6
2. Einarbeitungsbedarf im RSD.....	7
3. Einarbeitung der neuen Fachkräfte.....	8
3.1 Ziele der Einarbeitung.....	8
3.2 Rollen	9
3.3 Phasen	11
4. Einarbeitungskoordination	13
4.1 Anforderungsprofil der Einarbeitungskoordination	13
4.2 Rahmenbedingungen für die Einarbeitungskoordination.....	16
5. Personalressourcen für die Einarbeitung	17
6. Zusammenfassung	19
7. Literatur	21

Vorwort

Im Regionalen Sozialpädagogischen Dienst (RSD) der bezirklichen Jugendämter waren und sind ständige Neueinstellungen von Fachkräften zur Aufrechterhaltung der Kernaufgaben aufgrund der anhaltenden Fluktuation und dem Personalwechsel sowie der bis 2020 wachsenden Stadt Berlin¹ und ihrem bis 2019 gestiegenen Jugendhilfebedarf² unerlässlich. Insbesondere die noch nicht in Gänze absehbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Kinder, Jugendlichen und Familien und einen daraus resultierenden veränderten Jugendhilfebedarf lassen zusätzlich auf die Dringlichkeit einer ausreichenden Personalausstattung in den RSD für die Zukunft schließen.

Aufgrund der damals angespannten Personalsituation wurde 2015 von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft ein „Konzept zur Sicherung der Aufgabenerfüllung der Berliner Jugendämter“ mit der Maßnahme 4: „Handlungserfordernisse zur Unterstützung von Berufseinsteiger/-innen“ erstellt³. Als Handlungserfordernisse bei der Berufseinmündung wurden hierbei drei Bausteine entwickelt: Erstens die Basiskurse „Neu im ASD/RSD“ sowie zweitens ein Fortbildungsangebot für Mentoren/-innen im SFBB. Der dritte Baustein, die Bereitstellung zeitlicher Ressourcen zum Zwecke der Einarbeitung in den Bezirken wurde jährlich finanziert. Die bezirklichen Einarbeitungskonzepte sollten auf der bestehenden Verfahrenspraxis sowie dem hierfür erstellten gesamtstädtischen Einarbeitungskonzept des SFBB⁵ aufbauen. Sie wurden in eigener Verantwortung und Ausgestaltung in den Jugendämtern bezirksspezifisch umgesetzt.

Im Jahr 2019 wurde von der Senatsverwaltung für Finanzen gemeinsam mit der Senatsjugendverwaltung und den Berliner Bezirken das Projekt „Stärkung des Regionalen Sozialpädagogischen Dienstes (RSD) in den Berliner Jugendämtern“ (kurz: RSD-Projekt) initiiert und im Januar 2020 gestartet. Das Projekt, das bis zum Ende des Jahres 2022 angelegt ist, nimmt auch die Fragen der Fachkräftegewinnung und –bindung in den Fokus, konkret das Personalmanagement in den bezirklichen RSD. Auf Basis einer Bestandsaufnahme sollen Optimierungsvorschläge zur Gestaltung von Instrumenten und Geschäftsprozessen zur Personalgewinnung und -sicherung entwickelt werden. In diesem Zusammenhang wird seitens der RSD-Projektgruppe⁶ der Einarbeitung der neuen Fachkräfte eine zentrale Bedeutung beigemessen. So wurde in einer Sitzung im Frühjahr 2020 betont, dass beim Thema

¹ Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen: Ergebnisse der Bevölkerungsprognose, 2018.

² Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2019.

³ Vgl. Bericht zur Identifikation von Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Aufgabenerfüllung der Berliner Jugendämter, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2015.

⁵ Vgl. Kleinke/Frerichs et al., 2015.

⁶ Mitglieder der Projektgruppe: SenFin Abt. II, SenBJF Abt. III und V und Jugendamtsleitungen aus vier Bezirken.

Einarbeitung zwischen der Koordination der Einarbeitung für den gesamten RSD in einem Bezirk und der „praktischen“ Einarbeitung, die durch die erfahrenen Fachkräfte in der Region vor Ort erfolgt, unterschieden werden muss. Einarbeitung und auch die Funktion der Einarbeitungskoordination RSD⁷ wird somit weiterhin als eine entscheidende Säule von Personalmanagement und -entwicklung im RSD angesehen. Mit dem Ziel der Verbesserung der aktuellen Situation soll angesichts der anhaltenden Fluktuation und dem Aufwuchs bei den einzuarbeitenden Fachkräften die Finanzierung eines Vollzeitäquivalents (VZÄ) pro Bezirk für die Koordination/Einarbeitung im RSD erreicht werden.

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der finanzierten und vakanten Stellen im RSD seit Juli 2016. Insbesondere die Daten der Jahre 2019 und 2020 lassen erkennen, dass durch erfolgreiche Einstellung und Einarbeitung neuer Fachkräfte die Lücke zwischen den finanzierten und unbesetzten Stellen im RSD in diesem Zeitraum von 16% auf 12% reduziert werden konnte. Weiterhin waren Ende 2020 noch 108 Stellen vakant, die von den Bezirken noch besetzt werden müssen.

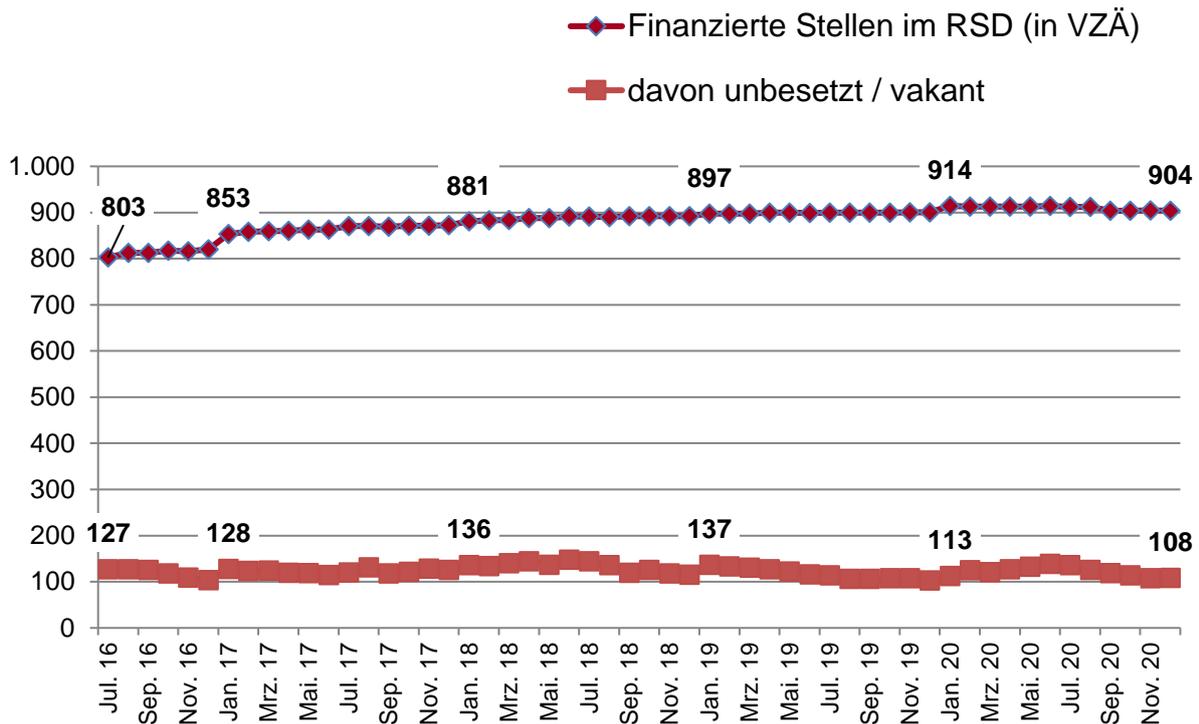


Abbildung 1: VZÄ Stellen im RSD⁸

⁷ In diesem Konzept wird die Funktion der Einarbeitungskoordination RSD beschrieben, die sich mit entsprechenden Stellenanteilen eines VZÄ auch auf mehrere Personen verteilen kann.

⁸ Quelle: Monatliche Meldung der Bezirke an SenBJF.

Damit sind Ende 2020 insgesamt 36 Stellen mehr besetzt als Anfang 2019. Tatsächlich sind aber in den Bezirken innerhalb dieser zwei Jahre aufgrund kontinuierlicher Fluktuation 287⁹ VZÄ neu eingestellt worden. Durch Teilzeitverträge ist die Gesamtzahl der eingestellten Personen und somit erforderlichen Einarbeitungen noch höher.

Im Folgenden wird der Umfang der erforderlichen Einarbeitung im RSD in Berlin gesamt exemplarisch für die letzten zwei Jahren veranschaulicht:

Einarbeitung in den RSD 2019/2020

Die bezirklichen Jugendämter Berlins meldeten an die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF) zwischen Januar 2019 und Dezember 2020 für die Regionalen Sozialpädagogischen Dienste eine Gesamtzahl von **287 VZÄ-Zugängen**.

Das sind durchschnittlich berlinweit 12 Zugänge (VZÄ) pro Monat (gerundet) und damit **ein Neuzugang (VZÄ) pro Monat je Bezirk**.

Die Spanne der Summe aller Neuzugänge im einzelnen Bezirk insgesamt in den Jahren 2019 und 2020 betrug zwischen 12,1 VZÄ bis 31,5 VZÄ, je nach Bezirk.

Der Maximalwert der Neuzugänge in einem einzelnen Monat in einem einzelnen Bezirk betrug zwischen 2 und 7 VZÄ.

Da die Einarbeitung von Neuzugängen im RSD sechs Monate beträgt, wurden **pro Jugendamt im Durchschnitt sechs Personen gleichzeitig** über die Dauer von zwei Jahren **eingearbeitet**.

Quelle: Monatliche Meldung der bezirklichen Jugendämter (Fluktuationsabfrage) an die SenBJF.

Das vorliegende „Rahmenkonzept für die Einarbeitung neuer Fachkräfte im RSD 2021“ ist eine Überarbeitung des Rahmenkonzeptes von 2015¹⁰. Es bezieht die in den letzten fünf Jahren in den Bezirken gesammelten Erfahrungen ein und definiert Anforderungen an die Ausgestaltung der Einarbeitungskoordination.

Der Einarbeitungsleitfaden des SFBB¹¹ von 2008 ist ebenfalls derzeit durch das Berliner Netzwerk Einarbeitungskoordination in Überarbeitung. Er wird dann in aktualisierter Form bereitgestellt und bietet den Bezirken praxisrelevante Arbeitshilfen für die Gestaltung der Einarbeitungsprozesse.

⁹ Quelle: Monatliche Meldung der bezirklichen Jugendämter an die SenBJF.

¹⁰ Vgl. Kleinke/Frerichs et al., 2015.

¹¹ Vgl. Frerichs et al., 2008.

1. Einführung

Die Arbeit im RSD der bezirklichen Jugendämter ist aufgrund der erforderlichen Kompetenzen eine große Herausforderung für die bereits dort tätigen Fachkräfte. Neue Fachkräfte, die in vielen Fällen direkt vom Bachelor-Studium ohne RSD-Praxiserfahrungen im Jugendamt starten, verfügen anfangs noch nicht über alle erforderlichen Kompetenzen, die sie für die Arbeit im RSD benötigen. Aber auch viele Fachkräfte, die aus anderen Bereichen der sozialen Arbeit hierher wechseln, fühlen sich mit den komplexen Anforderungen im RSD stark gefordert. Insbesondere die drei Kernaufgaben des RSD, der Kinderschutz, die Hilfen zur Erziehung sowie die Zusammenarbeit mit dem Familiengericht erfordern umfangreiches Wissen und eine Fülle an fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen.

Kompetenzen sind Fähigkeiten, in unbekannten Situationen adäquat und selbständig handeln zu können.¹² Diese Handlungsfähigkeiten können oft erst im direkten Praxisfeld des RSD erworben werden. Dafür braucht es einen geschützten Raum und Zeit zur Reifung.

Soziale Arbeit im RSD ist nicht allein auf Grundlage von Verfahrensanweisungen und dem Abarbeiten von Checklisten zu realisieren. Notwendig ist ebenso ein professionell begründetes, selbstreflektierendes und achtsames Handeln der Fachkraft und ihr Austausch mit anderen Fachkräften und Institutionen. Ziel ist es, für die Kinder, Jugendlichen und Familien sowohl positive Veränderungen unter Nutzung ihrer persönlichen und sozialräumlichen Ressourcen als auch Autonomie, Schutz und Sicherheit zu ermöglichen. Diese Professionalität benötigt qualifizierte und strukturierte Grundsteinlegung im Rahmen der Einarbeitung und Einübung.

Eine strukturierte Einarbeitung und die Bereitstellung der Einarbeitungskoordination bzw. verlässlich verfügbare Zeitressourcen durch die Verankerung der Aufgaben der Einarbeitungskoordination in bestehende Anforderungsprofile oder Arbeitsgebiete, bieten diesen Rahmen und sind entscheidende Erfolgsfaktoren für die erforderliche Kompetenzentwicklung der neuen Fachkräfte.

Die Einarbeitungskoordination, ausgestattet mit angemessenen Zeitressourcen, kann insbesondere

- vom gesamtstädtischen Einarbeitungskonzept das passende bezirkliche Gesamtkonzept ableiten und damit einheitliche Qualitätsstandards für die Einarbeitung definieren und strukturierte Prozesse ermöglichen,
- durch ein gezieltes Einarbeitungsmanagement eine Kompetenzerweiterung/-ergänzung der neuen Fachkräfte entsprechend den Anforderungen im RSD unterstützen,

¹² Vgl. Arnold, 2014.

- für eine stabilere Integration (Onboarding) neuer Fachkräfte und Verringerung der Frühfluktuation sorgen,
- die Zufriedenheit der neuen Fachkräfte mit ihrer Arbeitssituation und der erfolgten Einarbeitung erhöhen,
- die frühzeitige Vernetzung zu den Mitarbeitenden anderer Abteilungen und anderer Institutionen durch Möglichkeiten der Hospitation und gemeinsamen Fortbildungsangeboten während der Einarbeitung fördern,
- Hinweise neuer Fachkräfte zur Verbesserung der Einarbeitung aufgreifen und umsetzen,
- die Qualitätsstandards für die Einarbeitung kontinuierlich und bedarfsgerecht anpassen,
- mehr Kontinuität bei der Anwerbung, Auswahl und Einarbeitung der Fachkräfte ermöglichen.

2. Einarbeitungsbedarf im RSD

Der hohe Kompetenz- und Einarbeitungsbedarf im RSD ist in seiner sozialpädagogischen, rechtlichen, sozialmedizinischen, soziologischen und verwaltungstechnischen Aufgabenbreite und –tiefe begründet. Dieser ist in den bezirklichen Anforderungsprofilen der RSD-Basisstellen sowie im Einarbeitungsleitfaden vom SFBB durch die zu vermittelnden Kenntnisse entsprechend dem Anforderungsprofil¹³ beschrieben. Dieser Kompetenzbedarf zeigt die Komplexität der sich überschneidenden Funktionen des RSD als eigenständige Beratungsinstanz, als Entscheidungs- und Vermittlungsinstanz im Rahmen von Erziehungshilfen sowie als Wächterinstanz über das Kindeswohl.

Im Kompetenzentwicklungsziel der neuen Fachkraft, zunehmend die volle Verantwortung im Zuge der „Garantenstellung“¹⁴ für übertragene Einzelfälle übernehmen zu können, liegt die besondere Herausforderung der Einarbeitung im RSD. Diese Garantenstellung leitet sich aus dem Wächteramt des Staates gemäß Artikel 6 Grundgesetz ab. Aus dieser ergibt sich aufgrund der strafrechtlichen Einzelverantwortlichkeit die Handlungspflicht der fallführenden Fachkräfte.¹⁵

Um der Komplexität der Entscheidungssituationen begegnen zu können, benötigen die neuen Fachkräfte umfangreiche Kompetenzen, die sie meist erst in der direkten Fallarbeit entwickeln können. Kompetenzentwicklung ist aufbauend auf Wissen und Qualifikationen auch immer ein emotionaler Prozess, in dem durch Irritationen von Wertvorstellungen in Entscheidungssituationen neue Handlungsfähigkeiten erworben und verankert werden

¹³ Vgl. Frerichs et al., 2008: S.14 ff.

¹⁴ Vgl. Meysen, Nonninger, 2012: S. 134 ff.

¹⁵ Vgl. Kleinke/Frerichs et al., 2015

können.¹⁶ Dieses breite Wissensspektrum und die benötigten Kompetenzen sollen unter Nutzung eigener Vorerfahrungen, Ressourcen und Fähigkeiten von den neuen Fachkräften im Rahmen der Einarbeitung durch „Training on the Job“ entwickelt werden. Durch emotionale Beteiligung, Verunsicherungen, Klärungen und Stabilisierung von Wertvorstellungen bei realen Entscheidungssituationen der alltäglichen Fallarbeit können die neuen Fachkräfte adäquate Handlungsfähigkeiten entwickeln. In der Einarbeitung sollen sie von erfahrenen Mentoren/-innen begleitet werden, die Reflexions- und Lernpartner/-innen, Modelle, Wissensgeber/-innen, Reibungsfläche und Katalysator/-innen sein können. Die neuen Fachkräfte sollen herausgefordert, aber nicht überfordert werden. Geschützt, aber dennoch in einem verantwortlichen Handlungsraum arbeiten, um sich auszuprobieren und eigene Erfahrungen für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung zu machen. Die neuen Fachkräfte zu begleiten, erfordert von den Mentoren/-innen ein hohes Maß an persönlichen und fachlichen Kompetenzen, die Bereitschaft für einen gemeinsamen Lernprozess sowie ausreichend zeitliche Ressourcen bzw. eine angemessene Fallentlastung für beide.

Aufgabe der Einarbeitungskoordination ist es, die notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen zu ermöglichen, die die neuen Fachkräfte und die Mentoren/-innen in diesem Einarbeitungsprozess unterstützen können.

3. Einarbeitung der neuen Fachkräfte

3.1 Ziele der Einarbeitung

Die neue Fachkraft

- kennt das Aufgabenspektrum, die Strukturen und Abläufe des RSD sowie die Kooperationspartner/-innen der Jugendhilfe und des Sozialraumes,
- ist am Ende der Einarbeitung in der Lage, in komplexen und dynamischen Situationen, in denen es keine direkten Handlungsvorgaben des Jugendamtes geben kann, adäquate Entscheidungen im Sinne der Behörde und im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen zu treffen und sich bei Bedarf Unterstützung zu suchen,
- hat die notwendigen fachlichen, sozialen, methodischen und emotionalen Kompetenzen entwickelt, um im RSD handlungsfähig zu sein¹⁷,
- ist zur vollen Verantwortungsübernahme im Zuge der „Garantenstellung“¹⁸ für ihre Einzelfälle befähigt,
- ist ins Team oder die Arbeitsgruppe integriert und hat eine stabile Bindung an das Jugendamt entwickelt.

¹⁶ Vgl. Erpenbeck, 2014.

¹⁷ Vgl. Merchel, 2015.

¹⁸ Vgl. Meysen, Nonninger, 2012: S. 134 ff.

3.2 Rollen

Eine strukturierte Einarbeitung ruht auf unterschiedlichen Säulen, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden. Für den Erfolg der Einarbeitung ist es wichtig, dass bei den Beteiligten Klarheit über die verschiedenen Rollen herrscht und alle ihre eigenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben bewusst übernehmen.

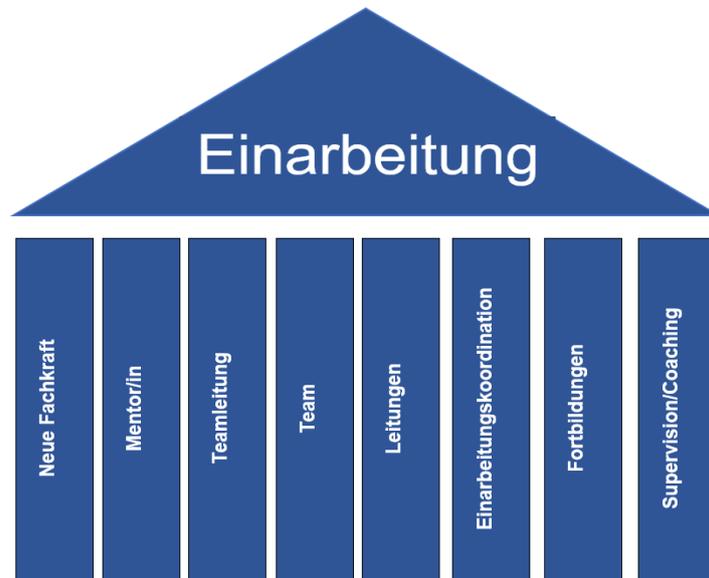


Abbildung 2: Säulen der Einarbeitung¹⁹

- 1. Neue Fachkräfte** sind in der Regel staatlich anerkannte Sozialpädagogen/-innen und Sozialarbeiter/-innen. Sofern der Bezirk die Stellenausschreibung für „vergleichbar Qualifizierte“ ausgewiesen hat, kommen im Einzelfall auch Menschen mit anderen sozialpädagogischen Abschlüssen und vergleichbaren Qualifikationen und Berufserfahrungen in Betracht. Alle neuen Fachkräfte bringen unterschiedliche Erfahrungen sowie Kompetenzen gemäß des RSD-Anforderungsprofils mit. Die Überschneidungen sowie Diskrepanzen dieser individuellen Kompetenzen mit den Anforderungen im RSD wurden möglichst mit Hilfe eines strukturierten Bewerbungsverfahrens sichtbar gemacht und geben Hinweise auf den individuellen Entwicklungsbedarf der einzelnen Fachkraft.

Neue Fachkräfte haben keinen Praktikanten/-innenstatus, d.h. sie können grundsätzlich nach ihrem individuellen Kompetenzstatus Fälle verantwortlich übernehmen und nach außen das Jugendamt vertreten sowie Unterschriften in ihrem Verantwortungsbereich leisten. Sie sind vollwertige Fachkräfte, die ihre Fähigkeiten einbringen und verantwortlich für ihre individuelle Kompetenzentwicklung sind. Für die Rahmenbedingungen und

¹⁹ eigene Darstellung angelehnt an das Einarbeitungskonzept Bezirk Mitte.

Unterstützung dieser Personalentwicklung sind die Einarbeitungskoordination, die Leitungskräfte und die Mentoren/-innen verantwortlich.

- 2. Mentoren/-innen** sind die einarbeitenden, erfahrenen Fachkräfte, die mit den neuen Fachkräften auf einer Ebene sind und keine Vorgesetztenfunktion erfüllen. Sie unterscheiden sich von Praxisanleitenden, die die Studierenden in ihrer praktischen Ausbildung anleiten und entsprechend Verantwortung für die Praktikanten/-innen übernehmen. Mentoren/-innen beurteilen die neuen Fachkräfte nicht. Sie arbeiten die neuen Fachkräfte in die notwendigen Themen ein, sind Modell und bieten ihnen Reflexionsmöglichkeiten. Zwischen den neuen Fachkräften und ihren Mentoren/-innen sollte sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln, das auch Raum für die Auseinandersetzung mit möglichen Schwächen und Irritationen der neuen Fachkraft bietet. Auch wenn die neue Fachkraft einzelne Fälle oder Themen mit unterschiedlichen Kollegen/-innen im Team besprechen kann, sollte eine Person klar als Mentor/in bestimmt werden, um eine strukturierte Einarbeitung und Prozessverantwortlichkeit zu sichern.
- 3. Teamleitungen** oder Gruppenleitungen sind unmittelbar Vorgesetzte, die die Personal- und Ergebnisverantwortung tragen. Sie schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen für den Einarbeitungsprozess, weisen die geeigneten Mentoren/-innen zu, entscheiden über das Bestehen der Probezeit und beurteilen die neuen Fachkräfte. Sie führen mit der neuen Fachkraft und ggfls. dem/der Mentor/in mindestens am Anfang, in der Mitte und zum Abschluss der Einarbeitung ein Gespräch über den Verlauf und das Ergebnis der Einarbeitung.

Sollte eine vorgesetzte Führungskraft die gesamte Einarbeitung direkt übernehmen, ist diese Doppelrolle als unterstützende, aber auch beurteilende Fachkraft klar zu benennen. Hierbei sollte auf jeden Fall eine zusätzliche Möglichkeit für die neue Fachkraft geschaffen werden, eigene Schwächen und emotionale Irritationen mit einer anderen Person ohne Vorgesetztenfunktion zu reflektieren.
- 4. Im Team** oder der Arbeitsgruppe sind es die Kollegen/-innen der neuen Fachkraft, die die Einarbeitung unterstützen, die neue Fachkraft integrieren sowie eine Fallentlastung für die Mentor/in und die neue Fachkraft ermöglichen, da letztere nach Ende der Einarbeitung eine volle Fallrate übernehmen sollte.
- 5. Leitungen** sind Regional- oder Jugendamtsleitungen. Sie sorgen in Zusammenarbeit mit anderen Fachdiensten (z.B. Büroleitung, Fachdienst Steuerung) und Abteilungen (z.B. Personalservice) für die notwendigen Rahmenbedingungen, wie die Willkommenskultur des Jugendamtes, die Einhaltung von Standards und die Bereitstellung materieller und personeller Ressourcen für die Einarbeitung.

6. Die **Einarbeitungskoordination** führt die Fäden aller Themen bezüglich der Einarbeitung zusammen, entwickelt und sichert Qualitätsstandards und stellt dadurch eine wichtige Ressource für ein gelingendes Onboarding und für alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten dar. Sie übernimmt zur Entlastung der Mentoren/-innen die Einarbeitung in übergreifenden Themen, achtet auf einheitliche Einarbeitungsstrukturen, berät die neuen Fachkräfte, Mentoren/-innen und Teamleitungen im Einarbeitungsprozess, stellt ihre Kompetenzen sowie aktualisierte Einarbeitungsunterlagen zur Verfügung und ist zum Thema Einarbeitung für alle Beteiligten im RSD die zentrale Ansprechstelle.
7. **Fortbildungen** finden in den Jugendämtern organisiert durch die Einarbeitungskoordination, im SFBB durch die Nutzung der Module „Neu im ASD/RSD“ sowie der Module für Mentoren/-innen, in der VAK und in den Hochschulen statt. Die Einarbeitungskoordination ist hier die Schnittstelle zu den Instituten. Sie stellt Fortbildungsbedarfe fest, vermittelt Angebote oder schafft einen Ausgleich durch interne Schulungen.
8. **Supervision/Coaching** sind Beratungsformen von externen Fachkräften, die die neuen Fachkräfte im professionellen, geschützten Rahmen zur Reflexion von Irritationen, Rollenverunsicherungen, emotionalen Belastungen und Konflikten, aber auch zur Entwicklung von eigenen Ressourcen und Potentialen nutzen können. Diese externen Beratungsformen sollten den neuen Fachkräften spätestens mit Übernahme von Fallverantwortung zur Verfügung stehen. Gruppenangebote sind sinnvoll, um auch einen Austausch zwischen den neuen Fachkräften sowie gemeinsame Lernprozesse zu ermöglichen. Bei Bedarf sind Einzelsupervisionen notwendig, wenn es um die Bearbeitung persönlicher Themen im Zusammenhang mit der individuellen Kompetenzentwicklung geht.

3.3 Phasen

Der Zeitraum der Einarbeitung umfasst in der Regel sechs Monate und ist in drei Phasen geteilt, die den Fokus auf die Orientierung, Einarbeitung und Verselbständigung legen. In der Praxis der Jugendämter wird die inhaltliche Ausgestaltung dieser Phasen unterschiedlich umgesetzt, so dass die folgende Beschreibung die Bandbreite dieser bezirklichen Haltungen aufzeigt. Wichtig ist es, die Länge der Phasen sowie die Übertragung von eigenverantwortlichen Fällen an den jeweiligen Einarbeitungsprozess und den Kompetenzstand der neuen Fachkraft individuell anzupassen.

Orientierungsphase

Die Orientierungsphase dauert ca. vier bis sechs Wochen und soll der neuen Fachkraft einen Überblick über das gesamte Arbeitsgebiet mit seinen Abläufen, Strukturen und Mitarbeitenden sowie über den Sozialraum ermöglichen. Die Einarbeitungskoordination hat Strukturen, Rahmenbedingungen und Materialien geschaffen, die der neuen Fachkraft den Einarbeitungsprozess sowie die Organisationsstruktur des Jugendamtes transparent vermitteln. Die Teamleitung erörtert am Arbeitsbeginn das Anforderungsprofil mit der neuen Fachkraft und führt mit dem/der Mentor/in ein Orientierungsgespräch über die geplante Einarbeitung. Es können wenige und nur unkomplizierte Fälle an die neue Fachkraft übertragen werden, die dabei eng von dem/der Mentor/in begleitet werden.

Über den Zeitpunkt und die Anzahl der übertragenen Fälle gibt es in den Bezirken unterschiedliche Auffassungen und Handhabungen. Für die frühzeitigere Übertragung von eigenen Fällen spricht die Möglichkeit, durch reale Entscheidungssituationen besser und kompetenzorientierter lernen zu können. Gegen die frühzeitige Übertragung von zu hohen Fallzahlen sprechen eine mögliche Überforderung und die Gefahr, sich in Einzelfällen zu verlieren, bevor ein Gesamtüberblick geschaffen wurde. Der Vorteil einer frühen und stetig wachsenden Fallübertragung ist, dass die komplette Fallübernahme, die am Ende der Einarbeitung nach sechs Monaten abgeschlossen sein soll, kontinuierlicher erfolgt.

Art und Umfang der Fallübertragung sollten an den jeweiligen Kompetenzstatus der neuen Fachkraft angepasst werden. Die Einarbeitungskoordination plant und steuert den Einarbeitungsprozess auf der Grundlage des jeweiligen individuellen Einarbeitungsplans mit. Sie kann auf Wunsch beim Orientierungsgespräch einbezogen werden.

Einarbeitungsphase

Die Einarbeitungsphase hat den Umfang von zehn bis zwölf Wochen und sieht die Übernahme von eigenen Fällen unter Begleitung vor. Die neue Fachkraft übernimmt schrittweise die Verantwortung für eigene Fälle und Aufgaben im Team. Wichtige Schreiben nach außen werden je nach Struktur des Jugendamtes von der Leitung gelesen oder auch gegengezeichnet. Die neue Fachkraft nimmt an Gremien teil. In Kinderschutzfällen ist die Fachkraft beteiligt, hat dabei aber eine Unterstützung von einer erfahrenen Fachkraft. Drei Monate nach Arbeitsbeginn findet ein Zwischenauswertungsgespräch mit der Teamleitung, dem/der Mentor/in und der neuen Fachkraft über den Stand und die Perspektive des Einarbeitungsprozesses statt.

Die Einarbeitungskoordination achtet auf den reibungslosen Ablauf der Einarbeitung und die Einhaltung der festgelegten Qualitätsstandards. Sie steht beratend, begleitend und reflektierend für die neue Fachkraft und alle am Einarbeitungsprozess Beteiligten als

Ansprechperson bereit. Sie kann auf Wunsch beim Zwischenauswertungsgespräch einbezogen werden.

Verselbständigungsphase

Die Verselbständigungsphase umfasst sechs bis acht Wochen. Die neue Fachkraft soll die Fallverantwortung für die von ihr übernommenen Fälle voll ausüben können und sich bei Bedarf Unterstützung von dem/der Mentor/in oder anderen Fachkräften einholen. Nach den sechs Monaten soll die neue Fachkraft eine ihrer wöchentlichen Arbeitszeit entsprechende Fallrate bearbeiten können. Sechs Monate nach Arbeitsbeginn erfolgt zum Abschluss ein Auswertungsgespräch mit der Teamleitung, der neuen Fachkraft und dem/der Mentor/in mit der Entscheidung über die Probezeit.

Die Einarbeitungskoordination beteiligt sich aktiv an den Auswertungen der Einarbeitungsprozesse und überprüft die Wirksamkeit der Einarbeitungsstrukturen. Sie kann auf Wunsch beim Abschlussgespräch einbezogen werden. Sie nimmt Anregungen und Verbesserungsvorschläge für passgenaue Einarbeitungen entgegen und berücksichtigt diese im Einarbeitungskonzept.

4. Einarbeitungskoordination

Die explizite Besetzung der Einarbeitungskoordination, bzw. die Bereitstellung entsprechender Zeitressourcen durch die Verankerung der Aufgaben der Einarbeitungskoordination RSD in bestehende Anforderungsprofile oder Arbeitsgebiete, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die notwendige Kompetenzentwicklung der neuen Fachkräfte. Um die Einarbeitungskoordination auch strategisch als erfolgreiche Maßnahme des Personalmanagements umzusetzen, muss ihre Position sinnvoll in der Organisationsstruktur des Jugendamtes verankert sein. Außerdem ist ein Anforderungsprofil mit der Beschreibung des Arbeitsgebiets bzw. konkreten Aufgaben sowie den Leistungsmerkmalen und entsprechenden Kompetenzen notwendig.

4.1 Anforderungsprofil der Einarbeitungskoordination

In den Anforderungsprofilen der Bezirke werden die Aufgaben und Kompetenzen benannt, die für die Einarbeitungskoordination benötigt werden.

Die Einarbeitungskoordination ist für die zielorientierte Gestaltung, Durchführung und Steuerung der Einarbeitungsphase neuer Fachkräfte verantwortlich. Sie hat somit die Gesamtverantwortung für die Gewährleistung einheitlicher Standards und die Sicherung der Ziel- und Ergebnisorientierung in der Einarbeitung.

Die Beratung und Begleitung der neuen Fachkräfte sowie der Mentoren/-innen zählen zu den Hauptaufgaben der Einarbeitungskoordination. Wichtige Fachkompetenzen sind neben dem

Wissen über das Aufgabengebiet des RSD deshalb vertiefte Kenntnisse über Gesprächsführung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Moderation, Präsentation und konzeptionelles Arbeiten. Ebenfalls müssen solide Kenntnisse der Inhalte, Methoden und Instrumente des Personalmanagements, der Personalplanung und der Personalentwicklung als Fachkompetenz vorhanden sein. Nur so kann die Einarbeitungskoordination gezielt auf die Integration und Bindung neuer Fachkräfte Einfluss nehmen und laufend weitere Bedarfsanalysen erstellen.

Zu den persönlichen und sozialen Kompetenzen der Einarbeitungskoordination zählen ausgeprägte Kooperations- und Organisationsfähigkeiten, um Kontakte und Netzwerke sowohl auf bezirklicher als auch auf überbezirklicher Ebene aufzubauen, abzustimmen und zu pflegen. Die Einarbeitungskoordination hat somit eine wichtige strategische Funktion für die gesamte Organisation eines Jugendamtes.

Nachfolgend sind die wichtigsten Aufgaben der Einarbeitungskoordination aufgeführt:

Aufgaben der Einarbeitungskoordination
1. Übergeordnete Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Setzen und Überprüfen von Qualitätsstandards im gesamten Personalentwicklungsprozess der Einarbeitung • Mitarbeit an der Weiterentwicklung des gesamtstädtischen Einarbeitungskonzeptes im Berliner Netzwerk Einarbeitungskoordination • Bearbeitung von Grundsatzfragen bezüglich der Einarbeitung im RSD • Steuerung von Fachthemen in der Einarbeitung im Jugendamt • Überprüfung der Wirksamkeit von Einarbeitungsstrukturen • Initiierung, Planung und Umsetzung von notwendigen Veränderungsprozessen in Bezug auf die Einarbeitung, insbesondere bei pandemiebedingtem Einarbeiten auf Distanz • Identifizieren von „Stolpersteinen“ in Abläufen und Strukturen des Jugendamtes durch Rückmeldungen aus der Einarbeitung Multiplikation des erworbenen Wissens des Blickes von außen in die RSD-Gruppen und andere Fachdienste des Jugendamtes
2. Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung neuer Fachkräfte (Berufsmessen, Hochschulen etc.) • Teilnahme an Auswahlverfahren auch zur Qualitätssteigerung und um Fragen der Bewerber/innen zur Einarbeitung zu beantworten
3. Wissensmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung aller Beteiligten durch die wissenschaftliche Expertise zum Thema Einarbeitung • Bereitstellung von Instrumenten für die Einarbeitung z.B. Leitfaden für das Führen von strukturierten Reflexionsgesprächen • stetige Aktualisierung der Arbeitshilfen, Einarbeitungsordner, Willkommensmappen • Zusammenarbeit mit dem Wissensmanagement im Bezirksamt

<p>4. Fortbildungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abgleich der Einarbeitungsinhalte mit den angebotenen Fortbildungen „Neu im ASD/RSD“ vom SFBB, Fortbildungen bei der VAK und an Hochschulen • Koordination oder Durchführung von übergeordneten Schulungen der neuen Fachkräfte in Modulen (z.B. Organigramm, Aufbau der öffentlichen und freien Jugendhilfe im Bezirk, Kinderschutz, Vorbereitung Fallbesprechungen, Sozialraumorientierung, Aufnahmeverfahren, Zusammenarbeit mit dem Familiengericht)
<p>5. Förderung der neuen Fachkräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulssetzung für die Kompetenzentwicklung der neuen Fachkräfte sowie dem Fördern einer Bindung an den RSD und das Jugendamt • Koordination von Treffen der neuen Fachkräfte (Austausch, Intervisionscharakter) • Organisation von Hospitationen der neuen Fachkräfte in anderen Fachbereichen • Beratung und Konfliktmanagement für die neuen Fachkräfte
<p>6. Unterstützung der Mentoren/-innen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Konfliktmanagement für die Mentoren/-innen • Koordination von Angeboten für Mentoren/-innen, z.B. zum Austausch über die gemeinsame Rolle und Aufgabe „Einarbeitung“ • Entlastung durch übergeordnete Schulungen der neuen Fachkräfte
<p>7. Netzwerkarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • überbezirkliche Netzwerkarbeit mit dem SFBB, der SenBJF und den Einarbeitungskordinationen der Berliner Jugendämter zu konzeptionellen, strukturellen und inhaltlichen Einarbeitungsthemen • bezirksinterne Netzwerkarbeit zum Thema Einarbeitung im RSD mit den anderen Jugendämtern, Abteilungen, Institutionen und Bildungseinrichtungen • bezirkliche Zusammenarbeit an den Schnittstellen zur Praxiskoordination, der Koordination dual Studierender und Stipendiaten/-innen, der Einarbeitungskoordination anderer Fachkräfte im Jugendamt, der Kinderschutzkoordination und der Einarbeitungskoordination im Gesundheitsamt, im Sozialamt sowie bei freien Trägern • Teilnahme am Netzwerk Kinderschutz für entsprechende Einarbeitungsinhalte

Tabelle 1: Aufgaben der Einarbeitungskoordination

Die Einarbeitungskoordination hat wichtige Schnittstellen zu anderen Koordinationsstellen, zu Leitungen innerhalb und außerhalb des RSD, Fortbildungsmöglichkeiten sowie bezirklichen und Berliner Netzwerken, die in der folgenden Abbildung erkennbar sind:

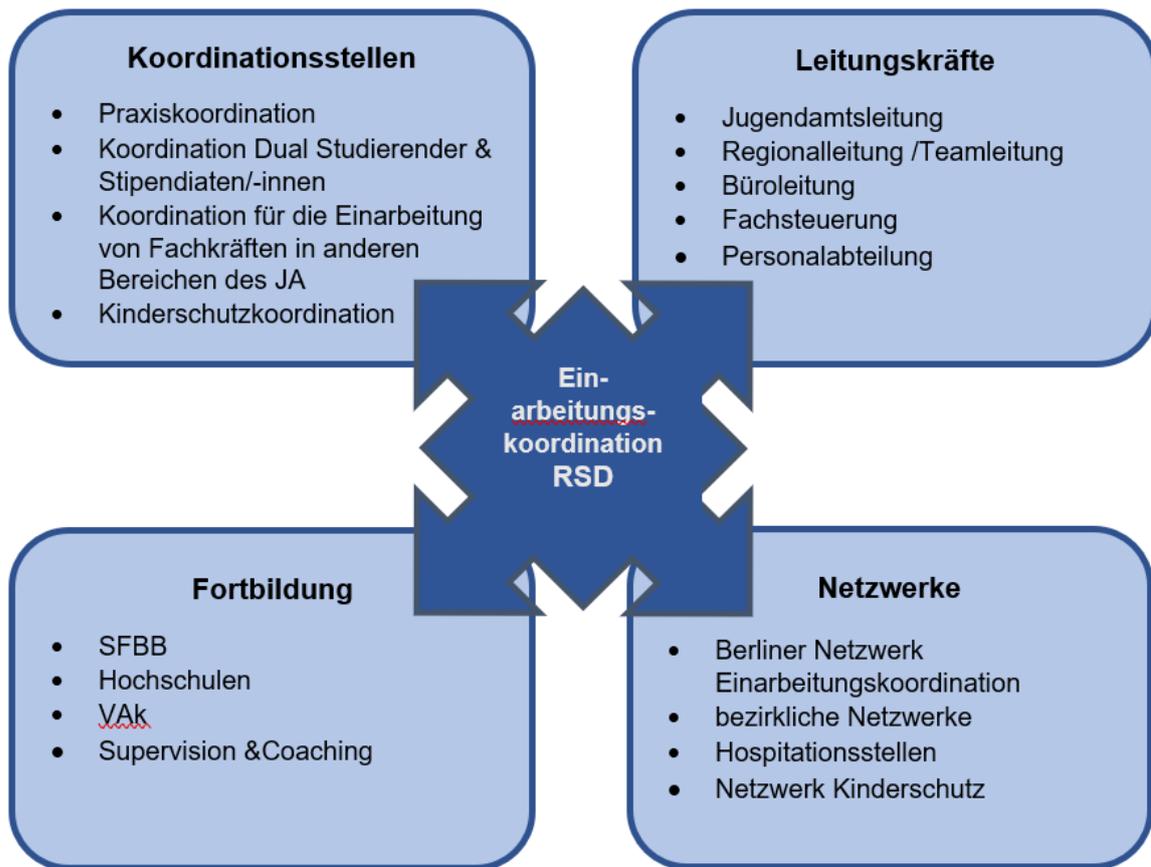


Abbildung 3: Schnittstellen der Einarbeitungskoordination RSD

4.2 Rahmenbedingungen für die Einarbeitungskoordination

Als Arbeitsgrundlage ist eine Klärung der Verortung der Einarbeitungskoordination in den Strukturen des Jugendamtes erforderlich. Sie kann als Stabsstelle oder in der regionalen bzw. überregionalen Linienstruktur eingebettet sein, im RSD direkt oder auch fachbereichsübergreifend z.B. in der Büroleitung oder Fachsteuerung. Alle Verortungen haben Vor- und Nachteile, insbesondere durch die Nähe oder Distanz zu bestimmten Themen und Arbeitsgruppen. Die Einbettung sollte unter Nutzung der Vorteile und dem Ausgleich der Nachteile passend zur Struktur des jeweiligen Jugendamtes gewählt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Einarbeitungskoordination ist die Klarheit in den Strukturen, der Rolle, den Aufgaben und Befugnissen, insbesondere in der Abgrenzung zu den Leitungskräften und Mentoren/-innen.

Das perspektivisch angestrebte Vollzeitäquivalent für die Einarbeitungskoordination mit seinen entsprechenden Aufgaben muss nicht auf eine einzelne Person übertragen werden. Hervorzuheben ist, dass aufgrund des Einarbeitungsbedarfs im RSD der Umfang der Aufgaben der Einarbeitungskoordination einer vollen Stelle entspricht. Diese können sinnvoll kombiniert z.B. mit der Praxiskoordination, den Aufgaben in Bezug auf dual Studierende und

Stipendiaten/-innen oder der Einarbeitung in anderen Bereichen des Jugendamtes auch auf mehrere Personen übertragen werden und als Einarbeitungskoordinationsteam entwickelt werden.

In der Rollenausübung der Einarbeitungskoordination kann es unterschiedliche Ansätze geben, die für den Einarbeitungsprozess hilfreich sind:

- Die Einarbeitungskoordination hat die Konzeptverantwortung bezüglich übergeordneter Einarbeitungsthemen.
- Die Einarbeitungskoordination hat die Prozessverantwortung für die Einarbeitung, schafft hierfür erforderliche Strukturen und sichert die Ergebnisqualität. Sie kann unbegründete und beeinträchtigende Abweichungen vom konzeptionellen Einarbeitungsprozess mit den Beteiligten fachlich thematisieren.
- Die Einarbeitungskoordination ist Prozessbegleitung für die neuen Fachkräfte und die Mentoren/-innen während der gesamten Einarbeitungsphase.
- Die Einarbeitungskoordination ist eine neutrale Dritte bei Konflikten zwischen der neuen Fachkraft und dem/der Mentor/in oder der Leitungskraft und erarbeitet gemeinsam mit den Beteiligten Lösungen.

5. Personalressourcen für die Einarbeitung

In der folgenden Tabelle ist der Ressourcenaufwand für die Mentoren/-innen, das Team sowie die Einarbeitungskoordination dargestellt. Die strukturierte Einarbeitung ist eine qualitativ hochwertige, herausfordernde Tätigkeit, die von den erfahrenen Fachkräften, ob als Mentoren/-innen oder durch Fallentlastung und Unterstützung im Team Zeit, Energie, Motivation und eine offene Haltung neuen Kollegen/-innen gegenüber voraussetzt. In stark belasteten Teams, die häufige Personalwechsel verkraften und ständig neue Kollegen/-innen einarbeiten müssen, werden hierbei stabilisierende Rahmenbedingungen benötigt.

Die Einarbeitungskoordination hat je nach Phase einen unterschiedlichen Aufwand pro Anzahl der neuen Fachkräfte. Übergeordnet kommen hier die phasenunabhängigen organisatorischen, strukturellen und konzeptionellen Maßnahmen hinzu.

Die Phasen der Einarbeitung sind regelhaft abgebildet. Sie müssen aber in der Praxis flexibler, je nach den individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen der neuen Fachkräfte, gehandhabt werden. Das gilt insbesondere auch für die Einarbeitung auf Distanz in Pandemiephasen, wenn bestimmte Themen noch nicht bearbeitet werden konnten.

Personalressourcen für die Einarbeitung		
Aufwand für die Mentor/in	Aufwand für das Team	Aufwand der Einarbeitungskoordination
Stunden (h) / Woche pro Einarbeitung	Während der Phase pro Einarbeitung	Während der Phase pro Einarbeitung
Orientierungsphase (4-6 Wochen)		
Orientierungsgespräch zum Arbeitsbeginn		
<ul style="list-style-type: none"> • 1 ½ h für das Orientierungsgespräch mit der Teamleitung und der neuen Fachkraft • mind. 5 h/Woche für Einführung und Anleitung + 1 h/Woche für ein Reflexionsgespräch = Fallentlastung für 6h/Woche notwendig • Vorbereitung auf die neue Fachkraft, evtl. auch durch Fortbildungen • Einarbeitung in die zur Verfügung stehenden Materialien und Arbeitshilfen • Strukturierung des eigenen Arbeitsalltags für eine sinnvolle Einbeziehung der neuen Fachkraft • Teilnahme an Mentoren/ -innentreffen • Gespräche mit der Einarbeitungskoordination 	<ul style="list-style-type: none"> • keine oder wenige eigene Fälle für die neue Fachkraft, d.h. 80-100 % der Fallrate für ein VZÄ sind auf das Team verteilt • Fallabnahme für 6h/ Woche für den/die Mentor/in 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente für Einarbeitung zur Verfügung stellen • Setzen von relevanten Themen für die neue Fachkraft (Haushalt, Datenschutz, GGO, politische Strukturen) durch Schulungen • Willkommensveranstaltungen für die neuen Fachkräfte durchführen • Überprüfung der Startrahmenbedingungen für die neue Fachkraft (Arbeitsplatz, Mentor/in stehen bereit) • Qualitätsstandards für die Einarbeitung setzen, überprüfen und weiterentwickeln • bei Bedarf Teilnahme am Orientierungsgespräch • Ansprechperson und Berater/in für Mentoren/-innen, Teamleitungen und neue Fachkräfte • Regelmäßige Treffen der Mentoren/-innen organisieren • Regelmäßige Treffen der neuen Fachkräfte organisieren • Koordination der Fortbildungsangebote (Inhouse, SFBB, VAK)
Einarbeitungsphase (10-12 Wochen)		
Zwischenauswertungsgespräch 3 Monate nach Arbeitsbeginn		
<ul style="list-style-type: none"> • mind. 5 h/Woche für Einführung und Anleitung + 1 h/Woche für ein Reflexionsgespräch = Fallentlastung für 6h/Woche notwendig • 3 Monate nach Arbeitsbeginn: 1 ½ h mit der Teamleitung und der neuen Fachkraft für die Zwischenauswertung • Teilnahme an Mentoren/ -innentreffen 	<ul style="list-style-type: none"> • die neue Fachkraft übernimmt erste Fälle, d.h. bis ca. 60-70 % der Fallrate für ein VZÄ bleiben auf das Team verteilt • Fallabnahme für 6h/Woche für den/die Mentor/in 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandards für die Einarbeitung setzen, überprüfen und weiterentwickeln • bei Bedarf Teilnahme am Zwischenauswertungsgespräch • Ansprechperson und Berater/in für Mentoren/-innen, Teamleitungen und neue Fachkräfte • Treffen der neuen Fachkräfte bzw. Mentoren/-innen organisieren • Hospitationen organisieren • Koordination der Fortbildungsangebote (Inhouse, SFBB, VAK)

Verselbständigungsphase (6-8 Wochen)		
<ul style="list-style-type: none"> • bis zu 5 h/Woche für Fallbegleitung /Fallfragen + 1 h/Woche für ein Reflexionsgespräch = Fallentlastung für 6h/Woche notwendig • zum Ende der Phase: 1 ½ h Abschlussgespräch mit der Teamleitung und der neuen Fachkraft • Teilnahme an Mentoren/ -innentreffen • Evaluation mit der Einarbeitungskoordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Fallübernahme von der neuen Fachkraft, aber 100% einer Fallrate für die neue Fachkraft ist frühestens nach dieser Phase möglich • das Team unterstützt die neue Fachkraft durch Co-Arbeit • Fallabnahme für 6h/Woche für den/die Mentor/in 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandards für die Einarbeitung setzen, überprüfen und weiterentwickeln • bei Bedarf Teilnahme am Abschlussgespräch • Ansprechperson und Berater/in für Mentoren/-innen, Teamleitungen und neue Fachkräfte • Treffen der neuen Fachkräfte bzw. Mentoren/-innen organisieren • Koordination der Fortbildungsangebote (Inhouse, SFBB, VAK) • Evaluation der Einarbeitung • Erstellen von Auswertungen und Bedarfsanalysen • Auch nach Abschluss der Einarbeitung für Beratung und Unterstützung für die neuen Fachkräfte und Mentoren zur Verfügung stehen • Nachjustierung von Fortbildungsmöglichkeiten nach Abschluss der Einarbeitung
Abschlussgespräch 6 Monate nach Arbeitsbeginn		
Phasenunabhängiger Aufwand der Einarbeitungskoordination		
<p>Unabhängig von den Phasen und der Anzahl der parallelen Einarbeitungen benötigt die Einarbeitungskoordination insbesondere für übergeordnete Aufgaben, Erarbeitung und Modifikation von Konzepten und Leitfäden, Öffentlichkeitsarbeit, Wissensmanagement und Netzwerkarbeit umfangreiche zeitliche Ressourcen (s. Tabelle 1 auf S. 14/15).</p> <p>Auch nach Abschluss der offiziellen Einarbeitungsphasen ist die Einarbeitungskoordination für die Fachkräfte eine Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeit für Fragen der Kompetenzentwicklung.</p>		

Tabelle 2: Personalressourcen

6. Zusammenfassung

Eine erfolgreiche Einarbeitung ist für die Gewährleistung der Aufgaben des RSD von entscheidender Bedeutung. Nur wenn es nach der Stellenbesetzung gelingt, die Kompetenzen der neuen Fachkräfte den Anforderungen entsprechend zu entwickeln und sie an das Jugendamt zu binden, steht mittelfristig ausreichend Personal für die Gewährleistung der Aufgaben und Leistungen der öffentlichen Jugendhilfe zur Verfügung. Eine mit angemessenen Zeitressourcen ausgestattete Einarbeitungskoordination kann als entscheidender Faktor im Personalmanagement die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und die Beteiligten unterstützen, um die Ziele der Einarbeitung zu erreichen.

Fachlich sinnvoll legen die Maßnahmen der Personalentwicklung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und der Senatsverwaltung für Finanzen einen Schwerpunkt auf die Berufseinmündung. Die Diskrepanz zwischen dem hohen Kompetenzbedarf im RSD und den anfangs noch nicht zur Verfügung stehenden Fähigkeiten der neuen Fachkräfte muss geschlossen werden, sonst können die Kernaufgaben, insbesondere das Wächteramt nicht fachlich angemessen ausgeübt und der Kinderschutz nicht gesichert werden. Das Schließen der Kompetenzlücke kann mittels strukturierter Einarbeitung durch die Mentoren/-innen im „Training on the Job“ erfolgen.

Erfolgsfaktoren für eine strukturierte und qualifizierte Einarbeitung sind adäquate Rahmenbedingungen, die Finanzierung und Umsetzung einer vollen Stelle pro Bezirk für die Einarbeitungskoordination mit den beschriebenen Aufgaben sowie eine angemessene zeitliche Entlastung und Anerkennung der Leistung der Mentoren/-innen.

Für die neuen Fachkräfte ist die Qualität der Einarbeitung entscheidend für ihre Kompetenzentwicklung zur Übernahme von Fallverantwortung und den Verbleib im RSD. Die Mentoren/-innen können ebenfalls durch unterstützende Strukturen den Zugewinn ihrer eigenen Kompetenzentwicklung als Lernpartner/innen sowie einen Nutzen aus Impulsen der neuen Fachkräfte ziehen. Deshalb ist auch die Einarbeitungskoordination für die Qualität und Struktur der systematischen Personalentwicklung der Jugendämter unerlässlich.

Die Leitungsebenen in den Senatsverwaltungen und in den Bezirken sind gefordert, durch adäquate Personalausstattung die Einarbeitung neuer Fachkräfte im RSD sicherzustellen. Nur so können die Kernaufgaben des Jugendamtes in Berlin kontinuierlich gewährleistet werden. Wird die Funktion der Einarbeitungskoordination explizit eingerichtet und nehmen alle Beteiligten ihre Verantwortung und Rolle an, ist bei adäquaten Rahmenbedingungen die erfolgreiche Einarbeitung der neuen Fachkräfte ein Schlüssel für die Personalentwicklung und damit für die Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe.

7. Literatur

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Statistischer Bericht K V 2 - j / 19: Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfe für junge Volljährige im Land Berlin 2019.
URL: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2020/SB_K05-02-00_2019j01_BE.pdf (letzter Zugriff 22.06.2021)
- Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik (2015). Königsdisziplin ASD oder „immer bleibt alles an uns hängen...“: Personalfragen im Spannungsfeld von Arbeitsbelastung und Fachkräftemangel. Dokumentation der Fachtagung am 23. Und 24. Oktober 2014 in Berlin. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Arnold, R. (2014). 1., 3., 5., 7. Brief. In: Arnold, R.; Erpenbeck, J. Wissen ist keine Kompetenz. Baltmannsweiler: Schneider.
- Erpenbeck, J. (2014). 2., 4., 6. Brief. In: Arnold, R.; Erpenbeck, J. Wissen ist keine Kompetenz. Baltmannsweiler: Schneider.
- Frerichs, M. et al. (2008). SFBB: Leitfaden zur Einarbeitung neuer Fachkräfte in den Regionalen Sozialpädagogischen Diensten der Berliner Jugendämter.
URL: <https://sfbb.berlin-brandenburg.de/sixcms/detail.php/971145> (letzter Zugriff: 06.05.2021)
- Kleinke, J., Frerichs, M. et. al. (2015). SFBB: Rahmenkonzept für die Einarbeitung neuer Fachkräfte im RSD der Berliner Jugendämter.
URL: <https://sfbb.berlin-brandenburg.de/sixcms/detail.php/971145> (letzter Zugriff: 06.05.2021)
- Merchel, J. (2015). Die qualifizierte und motivierte Fachkraft: Wie bekommt man sie und wie hält man sie im ASD? In: Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik. Königsdisziplin ASD oder „immer bleibt alles an uns hängen...“: Personalfragen im Spannungsfeld von Arbeitsbelastung und Fachkräftemangel. Dokumentation der Fachtagung am 23. Und 24. Oktober 2014 in Berlin. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Merchel, J. (Hrsg.) (2012). Handbuch: Allgemeiner Sozialer Dienst. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Merchel, J.; Pamme, H.; Khalaf, A. (2012). Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Weinheim: Beltz Juventa.

- Merchel, J. (2010). Leitung in der sozialen Arbeit. 2. Auflage, Weinheim: Juventa.
- Merchel, J. (2005). Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.
- Meysen, T.; Nonninger, S. (2012). ASD-Tätigkeit und strafrechtliche Verantwortung. In: Merchel, J. (Hrsg.). Handbuch: Allgemeiner Sozialer Dienst. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Pamme, H.; Merchel, J. (2014). Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Berlin: Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.
- Pamme, H. (2012). Personalentwicklung im ASD. In: Merchel, J. (Hrsg.). Handbuch: Allgemeiner Sozialer Dienst. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Schone, R. (2012). Zwischen Hilfe und Kontrolle – der ASD im Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung. In: Merchel, J. (Hrsg.). Handbuch: Allgemeiner Sozialer Dienst. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (2015). Identifikation von Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Aufgabenerfüllung der Berliner Jugendämter.
URL: <https://www.parlament-berlin.de/ados/17/UABez/vorgang/ubz17-0016.O-v.pdf>
(letzter Zugriff 22.06.2021)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen: Ergebnisse der Bevölkerungsprognose.
URL:
<https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/de/ergebnisse/index.shtml> (letzter Zugriff 22.06.2021)



**Sozialpädagogisches
Fortbildungsinstitut**
Berlin-Brandenburg

Königstr. 36 B
14109 Berlin
Tel.: 030/48481-0
www.sfbb.berlin-brandenburg.de

