Inklusionsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe

Ein erster Schritt – Inklusive Personalentwicklung

„Eine inklusive Personalentwicklung sorgt für starke, zufriedene Mitarbeitende, die sich den weiteren Aufgaben einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe aktiv stellen und steigert die Qualität in den Leistungsangeboten. Für eine solche Entwicklung braucht es Mitarbeitende, die diesen Weg beschreiten und über genügend Ressourcen verfügen, um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern." (Britta Obernolte und Michael Krause, Juli 2022).

1. Inklusion als fachlicher Auftrag

Mit der Verabschiedung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG) am 10. Juni2021 wurde ein über viele Jahre im Dialog mit Verbänden, Organisationen, Vereinen und Interessenvertretungen geführter Prozess vollendet. Gleichzeitig war die Verabschiedung des KJSG der von vielen Fachkräften lange erwartete Aufbruch in die aktive Gestaltung der inklusiven Jugendhilfe. Der pädagogische Inklusionsanspruch reicht mitunter zurück bis in das Jahr 1994, als in Salamanca die UNESCO-Konferenz zum Thema „Pädagogik für besondere Bedürfnisse: Zugang und Qualität" stattfand. Die Konferenz nannte Inklusion als wichtigstes Ziel der Internationalen Bildungspolitik und schuf so den ersten internationalen Rahmen für die Umsetzung der Inklusion.

In Folge dessen wurde im Jahr 2004 das „Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen" (UN-Behindertenrechtskonvention, UN-BRK) am 13. Dezember 2006 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. International ist es am 3. Mai 2008 in Kraft getreten, nachdem es 20 Staaten ratifiziert hatten. Die Bundesrepublik Deutschland hat die UN-BRK am 24. Februar 2009 ratifiziert. 12 Jahre später sind wir nun gesellschaftlich so weit, den wichtigen Schritt auf jahrzehntelang benachteiligte Menschen mit Einschränkungen zuzugehen und ihnen „echte" Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen zu wollen – gegen alle Widerstände, die mit dem Thema Inklusion auch weiterhin verbunden sind. Diese „echte" Teilhabe kann wiederum auch nur dann gelingen, wenn im Kontakt und in der Kommunikation mit benachteiligten und eingeschränkten Menschen wahrhafte Paradigmenwechsel und Perspektivwechsel gelingen. Der erste Schritt dazu ist, nicht mehr nur die Einschränkungen des jeweiligen Menschen wahrzunehmen, sondern diese als besondere Ressource zu entdecken und zu akzeptieren, dass jeder*jede Person an irgendeiner Stelle Einschränkungen hat – und sei es beispielsweise „nur" der*die Brillenträger*in, der*die, wenn er*sie seine*ihre Brille absetzt, sich nur noch eingeschränkt in der Gesellschaft bewegen kann und teilhabeingeschränkt ist. Inklusion bedeutet hier, den Wunsch des Menschen aufzunehmen, sich frei, angenommen und wertgeschätzt in der Gesellschaft bewegen zu können und seine Wünsche, sei es im Privat- oder im Berufsleben, gestalten und erfüllen zu können. Wir fragen zukünftig nicht mehr „ob" wir etwas umsetzen können, um dem Menschen seinen Beteiligungswunsch erfüllen zu können, sondern wir fragen uns nur noch „wie" wir seinen*ihren Beteiligungswunsch umsetzen können. Das ist der wahre Paradigmen- und Perspektivwechsel, der so einfach klingt, aber in der jahrelang – zumindest teilweise – auf Ausgrenzung beruhenden Praxis eine so hohe Herausforderung darstellt.

In der Kinder- und Jugendhilfe sind wir Herausforderungen gewohnt, wir wissen nie, wie der heutige Tag verläuft und Vieles, was morgens noch wie eine ernstzunehmende Krise aussieht, bereinigt sich im Laufe des Tages oder in Wohngruppen oft auch erst in der Nacht. Mit dem KJSG haben wir pädagogischen Fachkräfte jetzt eine richtige Herausforderung erhalten, die sehr Vieles von dem, was bislang unseren Alltag ausmachte, schlicht „auf den Kopf stellt". Und in den seit Jahren anhaltenden Zeiten

des Fachkräftemangels (wobei es, traut man sich auch hier einen Perspektivwechsel zu, kaum Probleme gibt, anders geeignete und hochmotivierte Kräfte ohne pädagogische Grundausbildung zu finden) wissen wir schon heute, dass unsere Mitarbeiter*innen mit ihrer Haltung und ihrem Engagement und ihren Fähigkeiten, sich neuen Situationen schnell anpassen zu können, das Herzstück einer gelingenden inklusiven Kinder- und Jugendhilfe sind. Wir dürfen sie in dem Prozess der Umsetzung und in der Zeit danach auf keinen Fall alleine lassen und hoffen, dass es schon irgendwie gut geht – ein Prinzip, welches uns an manchen Tagen in der Kinder- und Jugendhilfe ja durchaus Kraft und Motivation gibt.

2. Mitarbeitende mitnehmen

Die inklusive Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe benötigt eine multiprofessionelle und vielfältige Mitarbeitendenschaft, welche fachlich so gut aufgestellt ist, dass sie überschaubare und Sicherheit gebende Strukturen schaffen kann. Schutz, Gleichberechtigung, Selbstbestimmung, Wertschätzung, Achtung und Respekt sind einige der wichtigen Werte, die Teams brauchen, um jedem Kind und seinen Eltern mit und ohne Behinderung die passende Hilfe zukommen zu lassen. Die Umsetzung einer inklusiven Pädagogik braucht stabile Teams, die gut reflektiert jedem Kind die Förderung, Versorgung, Beziehung und Erziehung bieten können, die es zum Wachsen braucht. Dazu gehört auch, dass Vielfalt als Bereicherung für die Mitarbeitenden, jungen Menschen und Familien verstanden und erlebt wird. Diese Attribute sind den Mitarbeitenden nicht neu, sie gehören längst zum Bestandteil sozialpädagogischer Fachlichkeit. Vielmehr ändert sich die Fülle an Beeinträchtigungen der betreuten Kinder und ihrer Eltern. Dadurch erweitert sich auch das Netzwerk der Teams, um den Kindern eine umfassende soziale Teilhabe zu ermöglichen. In der Kinder- und Jugendhilfe kommt ein Netzwerk an Therapeut*innen, Pfleger*innen und Ärzt*innen hinzu und in der Eingliederungshilfe ändert sich die Einbeziehung der Herkunftsfamilie an der Hilfe und der Kontakt zu anderen Bildungseinrichtungen.

Auch mit Blick auf die bestehende Angebotsstruktur zeigt sich Entwicklungsbedarf. Inklusion ist als ein Prozess zu verstehen, der darauf abzielt, ein angemessenes Umfeld für alle Kinder zu schaffen. Für die Weiterentwicklung der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe bedeutet dies, dass nunmehr die Konzepte, Programme und Aktivitäten an die Bedürfnisse der Kinder und ihrer Familien anzupassen sind und nicht umgekehrt (vgl. Kron et al. 2010 15f).

Die Mitarbeitenden der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe sind der Dreh- und Angelpunkt für gelingende Inklusion. Ihre pädagogische Grundhaltung, ihr Fachwissen und ihre persönliche Bereitschaft, sich für die Adressat*innen einzusetzen, macht Inklusion erst möglich.

Inklusion ist bereits seit vielen Jahren in einigen gesellschaftlichen Bereichen ein öffentliches Thema. Viele Mitarbeitende der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe sind mit der Inklusionsentwicklung vertraut und haben bereits „best practice“ und/oder „bad practice“ Erfahrungen gesammelt. Sie sind an ihr System, in dem sie aktuell arbeiten, gewöhnt oder haben sich sogar ganz bewusst dafür entschieden. Veränderungen in diesem System machen nicht selten Angst und brauchen vor allen Dingen gute Vorbereitung und Zeit. Daher ist für eine inklusive Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe eine zeitnahe Einbeziehung der Fachkräfte in die zu erwartenden Veränderungsprozesse dringend angezeigt! Denn, DASS Inklusion in der Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe kommt, steht außer Frage – was noch offenbleibt, ist WIE dieser Prozess gestaltet wird.

Mitarbeitende können sich aus ihrem jetzigen System heraus oft nur schwer vorstellen, wie die zukünftige Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe funktionieren soll. Wie die bundesweite Fachkräftebefragung des Modellprojekts „Inklusion jetzt“ zeigt, ist einem Drittel der über 1000 Befragten unklar, welche Verantwortung sie in einer inklusiv-orientierten Einrichtung hätten. Sie sind mehrheitlich bereit, inklusiv zu arbeiten, wünschen sich aber für einen handlungssicheren Rahmen

einen höheren Personalschlüssel (vgl. Hollweg et al. 2021). Schon jetzt ist die Arbeit geprägt von zeitlich fehlenden Ressourcen, herausfordernden Situationen und komplexen Hilfeplanprozessen. Auf den ersten Blick wirkt die Entwicklung hin zu einer praktischen Umsetzung der inklusiven Pädagogik wie eine weitere Herausforderung, die der ein oder anderen Fachkraft unüberwindbar scheint. Daher ist es wichtig, den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, dass die Einrichtung aktiv und gemeinsam die Voraussetzungen dafür schaffen muss und wird, dass sich Inklusion und Vielfalt positiv auf das bestehende Arbeitssystem auswirken können. An diesem Schaffensprozess sollten die Mitarbeitenden aktiv beteiligt sein. Es braucht Mut und Zuversicht und eine gemeinsame Vorstellung davon, wie das inklusive Hilfesystem für junge Menschen mit und ohne Behinderung auch tatsächlich zu einer spürbaren Verbesserung für die Adressat*innen und das eigene Arbeitsumfeld beitragen kann. Daher braucht es einen darauf abgestimmten Personalentwicklungsplan, der die Mitarbeitenden befähigt, die Veränderungen anzunehmen und aktiv mitzugestalten.

3. Inklusive Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) bedeutet eine strategische und systematische Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden in einem Betrieb. Hierzu zählen alle installierten Maßnahmen, die der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden dienen und ihnen Qualifikationen für ihre beruflichen Aufgaben vermitteln (vgl. Mentzel 2018 S 22 ff).

Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit drei Kernbereichen: der berufsvorbereitenden PE, der berufsbegleitenden PE und der berufsverändernden PE. In der berufsvorbereitenden PE werden Maßnahmen ergriffen, um Praktikant*innen, Freiwillige und Berufsanfänger*innen auf ihre berufliche Aufgabe vorzubereiten. Für die Entwicklung inklusiver Hilfen ist an dieser Stelle beispielsweise von Bedeutung, wie Inklusion als fachlicher Auftrag bereits in Bewerbungsprozessen systematisch aufgegriffen und transparent gemacht wird. Eine weitere Maßnahme kann sich darauf beziehen, die Barrierefreiheit und Niedrigschwelligkeit der Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren zu hinterfragen. Zusätzlich können Netzwerke zu Hochschulen und Ausbildungsstätten geschaffen werden, um erstens darauf hinzuwirken, dass Inklusion in den Curricula verankert wird und die Inhalte zweitens mit der Praxis zu verknüpfen, etwa durch die Beschäftigung von dual Studierenden. Bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte sollte die Anforderung des alltäglichen Arbeitens in inklusiven Strukturen klar benannt und die Haltung der Bewerber*innen dazu im gemeinsamen Gespräch erörtert werden. Die Offenheit gegenüber einer von Vielfalt getragenen Adressat*innen- und Mitarbeitendenschaft gilt es bereits in der Stellenausschreibung zu platzieren.

Die berufsbegleitende PE beschäftigt sich mit Qualifizierungskonzepten der bereits Angestellten. Mit Blick auf die Entwicklung inklusiver Hilfen ist hier vor allem danach zu fragen, in welchen Bereichen die Beschäftigten Kompetenzerweiterungen benötigen, um handlungssicher inklusiv arbeiten zu können. Gleichzeitig sind dabei die unterschiedlichen Wissensstände und Erfahrungshintergründe der Fachkräfte zu berücksichtigen. Wie die Fachkräftebefragung des Modellprojekts „Inklusion jetzt!“ zeigt, wünscht sich die Mehrheit der Befragten Weiterbildungsangebote in Bezug auf inklusive Hilfeplanung und Elternarbeit, barrierefreie Kommunikation, spezifische Beeinträchtigungsformen aber auch Grundlagenwissen zu Inklusionsbegriffen und inklusiver Pädagogik (vgl. Hollweg et al. 2021).

Die berufsverändernde PE setzt bei Wiedereingliederungsmöglichkeiten oder Rehabilitationsmaßnahmen und Umschulungen an. Im Sinne einer inklusiv ausgerichteten Personalentwicklung bedeutet das, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die einzelnen Beschäftigen ihre individuellen Stärken optimal einsetzen können, in dem aber auch auf ihre individuellen Voraussetzungen und vermeintlichen Schwächen Rücksicht genommen werden kann. Das kann zum Beispiel auch Maßnahmen der baulichen Barrierefreiheit beinhalten, die eben nicht nur für die jungen

Menschen und Familien anzustreben ist, sondern auch für die Räumlichkeiten der Mitarbeitenden. Gerade in Komplexeinrichtungen, die ihre Leistungsbereiche aus Jugend- und Eingliederungshilfe unter dem Dach der Jugendhilfe zusammenführen möchten, gilt es die Fachkräfte letztlich so mitzunehmen, dass sie sich durch eventuelle Weiterbildungen auch bereit für die Arbeit in der Jugendhilfe und nicht abgehängt fühlen.

In jedem Falle ist im Rahmen der Personalentwicklung jede in der Einrichtung angestellte Person zu berücksichtigen. Dazu gehört beispielsweise auch das Hauswirtschaftspersonal, das im Kontext inklusiver Erziehungshilfen an der Schaffung einer diskriminierungsfreien sozialen Teilhabe immer auch irgendwie beteiligt ist – sei es durch die Zubereitung von Mahlzeiten für die jungen Menschen oder durch einen offenen Dialog, wenn etwa zwischen jungen Menschen und der Hausverwaltung diskriminierende Äußerungen entstanden sind.

Somit umfasst die Personalentwicklung in der betrieblichen Personalarbeit ein komplexes Handlungsfeld. Die Aufgaben reichen von der Feststellung des Bedarfes bis zur Kontrolle des Erfolges.

Inklusion braucht im Rahmen der Personalentwicklung ein erweitertes Qualifizierungskonzept, welches aus unserer Sicht eher eine humanistische Perspektive zugrunde legt. Ein aufklärender, emanzipatorischer und fehlerfreundlicher Anspruch sollte sich aus dem Qualifizierungskonzept herleiten. Der Entwicklungsgedanke wird gefördert und die Selbstreflexion der Mitarbeitenden aktiviert (vgl. Hess et al. 2020 S. 18 ff.).

Personalentwicklung verfolgt keinen Selbstzweck, sondern muss integraler Bestandteil eines innovativen, sich systematisch entwickelnden Unternehmens sein. Sie ist ein fester Bestandteil einer systemischen Einrichtung und eingebunden in deren Funktionalität und Struktur. Die Verantwortung für die Personalentwicklung gehört in die obere Leitungsebene in Zusammenarbeit mit der Mitarbeiter*innenvertretung und wird durch die mittlere und untere Leitungsebene getragen (vgl. Hess et al. 2020 S 31).

An jedem Anfang eines inklusiven Personalentwicklungskonzeptes steht die sorgfältige, mehrdimensionale Analyse der IST-Situation. Zu Beginn steht die Analyse der Organisation.

- Welche inklusiven Strukturen bestehen schon und wo soll sich die Organisation hin entwickeln?
- Was sind die zentralen Prozesse der Einrichtung, was davon ist bereits inklusiv gedacht und wo braucht es Veränderungen?
- Wo liegen die Stärken der Einrichtung, die Chancen und die Veränderungsbedarfe in Bezug zur inklusiven Organisation?
- Welche Kultur wird gelebt, welche Haltung und welche Werte sind heute schon Kennzeichen der Einrichtung und wie passen diese zu einer inklusiven Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe?

Daraus ableitend wird deutlich, was die Mitarbeitenden zur Entwicklung einer inklusiven Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe benötigen, mindestens:

- Ein inklusives Leitbild, welches die Diversität bejaht.
- (daraus ableitend) eine Zielformulierung/eine Vision für den Inklusionsprozess.
- Die Entwicklung eines geeigneten Rahmens für das Personalentwicklungskonzept.

Im Anschluss an die sorgfältige Analyse, der Visionsentwicklung und Leitbildanpassung steht die strategische Planung der einzelnen Maßnahmen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden an diesen Prozessen ist elementar wichtig – genauso wie das Schaffen von Nischen für diejenigen, die noch etwas Zeit

benötigen, um sich in den Prozess der inklusiven Kinder-, Jugend- und Eingliederungshilfe einzubringen. Das kann je nach Einrichtungsstruktur und -Vision ganz unterschiedlich aussehen. In den Standorten des Modellprojekts „Inklusion jetzt!“ wurden dafür beispielsweise freiwillige Fortbildungen oder Fachveranstaltungen angeboten, in deren Nachgang sich engagierte Mitarbeitende zu fortdauernden Arbeitsgruppen zusammengefunden haben. Diese Arbeitsgruppen treffen sich regelmäßig, um gemeinsam an Fragestellungen und Stellschrauben inklusiver Hilfen in ihrer Einrichtung zu arbeiten. Daraus entstanden sind in einem Modellstandort zum Beispiel Listen mit fehlenden Materialien oder räumlichen Änderungsmöglichkeiten, ein Methodenpool für die Arbeit mit Eltern mit geistiger Behinderung, eine Hospitation bei anderen Modellstandorten oder auch überarbeitete Formulare und Handlungserklärungen für die Adressat*innen. Die Arbeitsgruppe eines anderen Modellstandorts hat gemeinsam eine Checkliste zum Thema Barrierefreiheit entwickelt. Bei einem Komplexträger hat sich gezeigt, dass es für die Arbeit in den Arbeitsgruppen sinnvoll ist, diese nach Teamleitungen und Mitarbeitenden aus den Regelwohngruppen zu trennen, da sich je nach beruflicher Position ganz spezifische Fragestellungen bei der Zusammenführung der Leistungen aus Jugend- und Eingliederungshilfe ergeben haben. Die Arbeitsgruppe der Teamleitungen hat dann beispielsweise ein Konzept zur Weiterentwicklung und Zusammenführung des Aufnahmeverfahrens aus beiden Bereichen erarbeitet, verschriftlicht und schrittweise implementiert. Auch trägerübergreifend lassen sich Initiativen und Synergieeffekte bündeln, etwa durch gemeinsam veranstaltete Workshopwochenenden mit jungen Menschen aus mehreren Einrichtungen.

Darüber hinaus hat es sich in der Praxis bewährt, an bereits bestehenden Strukturen der Personalentwicklung anzusetzen, das Thema Inklusion also an etablierten Formaten wie Mitarbeitendentagen, Qualitätszirkeln oder Teamleiter*innenschulungen systematisch aufzugreifen. Andernfalls ist die Gefahr hoch, dass sich nur wenig Freiwillige für die organisierten Fortbildungen finden. Hier muss dann mitunter darüber nachgedacht werden, eine Teilnahme für mindestens zwei Personen pro Team verpflichtend vorzuschreiben.

Die Mitarbeitenden sollten dazu motiviert werden, sich in ihrem individuellen Tempo mit Inklusion auseinanderzusetzen, ohne, dass Einzelne dabei abgehangen zu werden drohen und in dem Prozess zurückbleiben. Wichtig ist daher auch, die Teamdynamik während eines solchen Entwicklungsprozesses im Blick zu behalten.

3.1 Inklusion als Bestandteil der Teamentwicklung

*„Der erste Schritt in der Teamentwicklung ist gute Beobachtung: nur wer genau hinschaut und erlebt, wie Menschen miteinander arbeiten, erkennt Probleme und kann gemeinsam die richtigen Lösungen entwickeln.“ (*Grandpierre o.J.)

Der Begriff „Teamentwicklung“ beschreibt einen Prozess, den ein Team durchläuft, um Abläufe, Regeln und Strukturen zu entwickeln und zu optimieren. Dieser Prozess beinhaltet eine lange, auf Dauer fortzuschreibende und zu pflegende Entwicklung. Teamentwicklung im eigentlichen Sinne zielt darauf ab, die Zusammenarbeit, die Wirksamkeit und die Beziehungen innerhalb eines Teams zu verbessern. Die Steigerung von Effektivität und Effizienz des gesamten Teams steht in der Entwicklung von Teams im Mittelpunkt (vgl. Hess et al. 2020).

Mit der Entwicklung zu einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe verändern sich für Mitarbeitende und Teams mitunter die beruflichen Rollen, die Zusammensetzungen, die Vielfältigkeit der Persönlichkeiten und Professionen. Der Umbruch kann zunächst Sorge, Überforderungsgefühle oder Angst hervorrufen und damit vielfältige Unsicherheiten. Womöglich werden nur wenige Mitarbeitende

anfänglich die Abstraktion schaffen, zu erkennen, worin die großen Chancen der inklusiven Kinder- und Jugendhilfe liegen.

In einem guten Team nehmen sich die Teammitglieder mit ihren Stärken wahr, begegnen sich wohlwollend, fehlerfreundlich und direkt, haben eine Teamkultur mit einer gemeinsamen Sprache und setzen sich dafür ein, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Das tut den Mitarbeitenden gut und dadurch auch den Kindern und ihren Familien.

In der Entwicklung einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe ist der Teamentwicklungsprozess von entscheidender Bedeutung. Gemeinsam mit dem Team wird an bestehenden Strukturen, blinden Flecken und Grundhaltungen gearbeitet, um letztlich inklusive Strukturen zu integrieren. Um handlungssicher inklusiv arbeiten zu können, ist es zum Beispiel hilfreich, sich darauf zu verständigen, wie im Falle von selbst erlebten, gesehenen oder gehörten Diskriminierungserfahrungen in der Einrichtung zu verfahren ist. Nicht alle Unsicherheiten können im Vorhinein ausgeräumt, nicht alle Fehler oder Situationen der Überforderung und Ohnmacht vermieden werden. Wichtig ist aber das Wissen darüber, wie man sich in solchen Situationen die notwendige Unterstützung und Lösungsorientierung holen kann. Hier ist es sowohl wichtig, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig in ihrer Vielfältigkeit kennenlernen, als auch die Stärken aller Teammitglieder auszuarbeiten. Dafür braucht es viel Zeit für Selbstreflexion, Austausch und Diskussion.

3.2 Ein inklusives Team funktioniert nicht ohne inklusive Führung

Eine inklusive Haltung trägt sich von der Geschäftsführung/dem Vorstand bis hin zu den Mitarbeitenden durch. Ein inklusiver Führungsstil orientiert sich an den Ressourcen der Mitarbeitenden und schätzt die Vielfältigkeit der Einzelnen. Er ist fehlerfreundlich und an einer Entwicklung interessiert. Inklusive Entwicklung braucht eine Leitung, die mutig auf die Zukunft blickt und die Mitarbeitenden aktiviert und motiviert, die nächsten Schritte zur inklusiven Einrichtung zu gehen. Es ist wichtig, die Ressourcen der Mitarbeitenden zu nutzen und sich vor Augen zu führen, welche inklusiven Strukturen bereits vorhanden sind. Bei aller motivierender und positiver Grundhaltung gilt es jedoch gleichzeitig, mögliche Problemlagen, Herausforderungen und kritische Perspektiven der Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen, diese ernst zu nehmen und in eine Lösung zu begleiten.

Der Prozess der Umgestaltung einer Organisation hin zu einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung bedarf keines Vorgehens nach dem Motto „die Basis entwickelt eine Haltung und diese soll im besten aller Fälle bis in die höheren Hierarchien reichen“, sondern genau umgekehrt. Geschäftsführungen und Vorstände müssen Visionär*innen sein, Brückenbauer*innen, Motivator*innen für die inklusive Haltung sein. Sie müssen diese wahrscheinlich zwar auch erst lernen und im Umgang mit ihren Mitarbeitenden anzuwenden wissen, aber von ihnen hängt es ganz entscheidend ab, ob Inklusion gelingt, ob die Mitarbeitenden sich „mitnehmen“ lassen.

Deshalb bezieht sich der Prozess der Organisationsentwicklung auch auf die Verwaltungsabteilungen. Deren Beteiligung und deren Stimmen sind mehr als erwünscht! Nur so findet die Inklusion bzw. die inklusive Haltung in einer Einrichtung dauerhaft einen handhabbaren und motivierenden Alltagsplatz.

Eine wichtige Stellschraube in einem inklusiven Organisationsentwicklungsprozess sind außerdem die internen Kommunikationsprozesse und -verfahrensweisen. Wir sind gefordert, unsere Kommunikationsstrukturen zu überdenken und auf ihre Barrierefreiheit hin zu überprüfen. Damit einher geht auch, neue, alternative Formen der Kommunikation zu implementieren und den Rückgriff auf non-verbale oder unterstützte Kommunikation zu ermöglichen. Inklusion verlangt, dass wir flexibel und fair kommunizieren können, verlangt, dass wir unterschiedliche Methoden der Kommunikation

beherrschen, verlangt, dass die für viele von uns neuen Kommunikationsformen auch den uns anvertrauten jungen Menschen und deren Eltern zugänglich gemacht werden können.

Der Anspruch der barrierefreien, diskriminierungssensiblen Kommunikation macht es darüber hinaus notwendig, auch bestehende Dokumente und Verwaltungsunterlagen auf ihre Zugänglichkeit und adressat*innengerechte Form hin zu überprüfen, beispielsweise wenn es um genderbezogene Vielfalt in der Abfrage des Geschlechts und der Anrede geht.

Die notwendige fachliche Weiterentwicklung des Personals geht letztlich über den pädagogischen Bereich hinaus. Sie bezieht sich mitunter auch auf den Bereich der Pflege oder medizinische Krankheitsbilder. Diese Weiterentwicklung muss sich am Bedarf der jungen Menschen und daraus resultierend der Mitarbeitenden orientieren, sie muss systematisch gefördert und als ein fester Anker in der Organisation gesetzt werden. Das bedeutet beispielsweise auch, die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden entsprechend anzupassen.

Nicht zuletzt gehört die Eignung der Fachkräfte aber auch in eine breite Diskussion auf kommunaler und Landesebene.

4. Was die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe nun brauchen

Die Qualität der Leistungsangebote und der Entwicklung in eine inklusive Arbeit hängt entscheidend davon ab, dass sowohl ausreichend qualifiziertes als auch motiviertes Personal für die Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung steht. Der § 72 SGB VIII regelt die Grundsätze über die Qualifikationen von Mitarbeitenden und benennt neben der persönlichen Eignung die Existenz einer der „Aufgabe entsprechende(n) Ausbildung“ oder vorliegender „besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit“ als Voraussetzung für die Beschäftigung. In der Kinder- und Jugendhilfe sprechen wir von der Eignung nach § 72 SGB VIII.

Die neue Aufgabe einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe braucht eine Öffnung dieser Klausel für Professionen, die entsprechend des Leistungsangebotes definiert werden. Ein zu strikter Umgang mit dem Fachkräftegebot der Landesjugendämter erschwert es den Einrichtungen, entsprechend inklusive Angebote und Hilfen zu entwickeln. Hier braucht es gemeinsame Gespräche und eine Anpassung der zugelassenen Professionen! Nach der Gesetzesbegründung zu § 72 SGB VIII werden als Fachkräfte der Jugendhilfe insbesondere Sozialarbeiter*innen, Sozialpädagog*innen, Erzieher*innen, Psycholog*innen, Diplompädagog*innen, Heilpädagog*innen, Sonderschulpädagog*innen, Psycholog*innen, Jugendpsychiater*innen, Psychotherapeut*innen und Pädiater*innen benannt (vgl. Kepert 2020). Diese Aufzählung ist jedoch keinesfalls abschließend, das heißt auch andere Professionen können Fachkraft sein (ebd.). Als sinnvolle Ergänzung zu den pädagogischen Fachkräften muss es möglich sein, für entsprechend inklusive Hilfen auch Fachkräfte aus der Eingliederungshilfe, etwa Ergotherapeut*innen zu beschäftigen. Der Einsatz von sogenannten Nichtfachkräften in der Eingliederungshilfe – maximal 50 Prozent in einem Team – muss mit Blick auf das Konzept einer jeweiligen Einrichtung geprüft werden. Der Einsatz einer die pädagogische Arbeit ergänzenden und unterstützenden Fachkraft muss zusätzlich ermöglicht werden, ohne, dass dies zu einer Standardabsenkung führt. Die bisherigen massiven Beschränkungen für den Einsatz solcher ergänzenden Fachkräfte (bspw. bei Bedarf allein im Dienst sein) müssen dabei aufgehoben werden.

Wie die Rechtsexpertise zum KJSG-Entwurf aus dem Modellprojekt „Inklusion jetzt!“ verdeutlicht, ist das Fachkräftegebot des § 72 SGB VIII in Abhängigkeit von der jeweils wahrzunehmenden Leistung im Sinne des § 2 SGB VIII zu bestimmen. Durch die Neuregelungen der „inklusiven Lösung“ des KJSG wachsen diese Aufgaben und werden inhaltlich (noch) anspruchsvoller. Als eine Konsequenz steigen auch die Anforderungen an die Eignung und Qualifikation der Mitarbeitenden. Das wirkt sich nicht nur

auf die Ausbildungsgänge aus, die die Anforderungen an eine inklusive Haltung und Arbeit des Fachpersonals implementieren müssen. Mehr noch ist dadurch ähnlich wie im Bereich der Schulbegleitung auch mit steigenden Kosten in der Leistungserbringung zu rechnen (vgl. Kepert 2020).

Eine weitere überregionale Stellschraube, um Inklusion in der Praxis vor Ort zu ermöglichen, ist die Betriebserlaubnispflicht. Die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sind nach § 45 SGB VIII betriebserlaubnispflichtig. Damit sie nun die Erlaubnis erhalten, um überhaupt junge Menschen mit und ohne Behinderungen im Rahmen ihrer weiterzuentwickelnden Jugendhilfeleistungen betreuen zu dürfen, braucht es seitens der Landesjugendämter entsprechend überarbeitete Vorgaben und abgestimmte Voraussetzungen im Betriebserlaubnisverfahren.

Neben den Landesjugendämtern sind auch Integrations- beziehungsweise Inklusionsämter stärker in den Blick zu nehmen. Sie unterstützen Menschen mit einer Schwerbehinderung dabei, einen Arbeitsplatz zu finden und zu behalten. Dabei berücksichtigen sie sowohl die Interessen der Arbeitnehmer*innen mit einer Schwerbehinderung als auch die Interessen der Arbeitgeber*innen. Diese Beratung und Unterstützung vonseiten regionaler Integrationsämter brauchen auch die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, um so zu einem inklusiven Arbeitgeber werden und Inklusion auch auf der personellen Ebene leben zu können.

Kurzum benötigen die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe eine Öffnung der Stellenplanschlüssel und eine größere Flexibilität bei der Personalzusammenstellung, um Inklusionsprozesse vor Ort umsetzen zu können. Die Mitarbeitenden bringen ein oftmals langjähriges Know-how, Leidenschaft in pädagogischen Betreuungsprozessen, Erfahrungen bei der Umsetzung diverser gesetzlicher und pädagogischer Maßnahmen und im Umgang mit Schutzkonzepten mit. Damit diese Ressourcen in der inklusiven Arbeit für junge Menschen und Familien nutzbar gemacht werden können, muss Inklusion als ein gemeinsam getragener Prozess verstanden werden, sowohl in der Personalentwicklung als auch auf der Ebene von Bund, Land und Kommunen.

5. Ausblick

Nachdem Inklusion bereits seit der Salamanca-Erklärung der UNESCO-Konferenz im Jahr 1994 im Bildungsbereich und spätestens seit Inkrafttreten der UN-Behinderungskonvention 2009 als umfassendes menschenrechtliches Prinzip anerkannt wird, ist es längst überfällig auch eine inklusive Kinder- und Jugendhilfe zu gestalten. Dieser Gestaltungsprozess braucht eine multiprofessionelle und vielfältige Mitarbeitendenschaft, die fachlich so gut aufgestellt ist, dass sie überschaubare und Sicherheit gebende Strukturen schaffen kann. Die Vorrausetzungen dafür müssen die Arbeitgeber*innen und strukturverantwortlichen Akteur*innen in der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII und die Akteure der Eingliederungshilfe nach dem SGB IX aktiv schaffen. Hierzu gehört zum Beispiel ein inklusiver und annehmender Führungsstil, der die Mitarbeitenden aktiv an den Entwicklungsprozessen der Organisation beteiligt. Es braucht eine gemeinsame Vision inklusiver Einrichtungen und mutmachende Strukturen sowie eine strategische Personalentwicklungsplanung. Die Vorteile einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe liegen auf der Hand: weniger Zuständigkeitsstreitereien, bedarfsgerechtere Leistungen, zuschreibungsfreie Unterstützungen, eine größere Angebotsvielfalt, mehr gelebte Inklusion im Alltag junger Menschen, mehr soziale Gerechtigkeit, neue Potentiale für eine fachliche Weiterentwicklung und Qualifizierung der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt Davon profitieren sowohl die Kinder und Jugendlichen und ihre Familien als auch die Mitarbeitenden und damit letztendlich unsere gesamte Gesellschaft.

Der Weg in eine inklusive Zukunft stellt Mitarbeitende zunächst vor eine neue Herausforderung in der schon jetzt sehr anstrengenden Arbeit. Dem gilt es erstens mit Verständnis und Respekt und zweitens

mit der Schaffung geeigneter Strukturen zu begegnen, damit Mitarbeitende diese Entwicklung gut meistern können.

Eine diskriminierungs- und barrierefreie Kinder- und Jugendhilfe für alle jungen Menschen und Mitarbeitenden unabhängig ihrer Beeinträchtigungen und sozialen Zugehörigkeiten gibt einen positiven Ausblick auf eine Kinder- und Jugendhilfe, in der das Wohlergehen und die vorbehaltlose Teilhabe der Kinder und Jugendlichen und der Mitarbeitenden zum handlungsleitenden Prinzip wird.

Britta Obernolte, Jugendhof Gotteshütte Porta Westfalica, NRW

Michael Krause, Ev.-luth. Jugendhilfe Bockenem e.V., Bockenem, NDS

In Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe des Modellprojekts „Inklusion jetzt!“

Jessica Conrad

Carolyn Hollweg

Stefanie Kaiser

Eric Lacroix

Dirk Poppinga

Lars Schünke

Tom Spindler

Literaturliste

Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (DUK) (Hg.) (2014): Inklusion: Leitlinien für die Bildungspolitik. 3. Erweiterte Aufl., Bonn (Original UNESCO 2009, Paris)

Grandpierre, Liliane (o. J.).: Teamziele vereinbaren, die das Team auch wirklich erreichen will. Online unter: https://www.teamentwicklung-berlin.net/teamziele-vereinbaren-die-das-team-erreichen-will/ [25.07.2022].

Herriger, N. (2020): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer

Hess, M./ Grund, S./ Weiß, W. (2020): Crashkurs Personalentwicklung. Mitarbeiter fördern und binden. Freiburg: Haufe

Hollweg, C./ Kieslinger, D./ Rück, F./ Schröer, W. (2021): InkluMa – Inklusion durch Mitarbeitende. Eine Fachkräftebefragung im Rahmen des Modellprojekts „Inklusion jetzt – Entwicklung von Konzepten für die Praxis". PDF-Download unter: https://www.projekt inklusionjetzt.de/cms/contents/projekt-inklusionjet/medien/dokumente/inkluma-inklusion-du/datenhandbuch_version_dezember_2021.pdf?d=a&f=pdf [25.07.2022]

Kepert, J. (2020): Rechtsexpertise zum Entwurf des KJSG 2020. PDF-Download unter: https://www.projekt-inklusionjetzt.de/cms/contents/projekt-inklusionjet/medien/dokumente/stellungnahme-des-mo/stellungnahme_kjsg_inklusionjetzt_23102020.pdf?d=a&f=pdf [25.07.2022].

Kulig, W./ Theunissen, G. (2016): Empowerment. In: Hedderich, I./ Biewer, G./ Hollenweger, J./Markowetz, R. (Hrsg.): Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag. S. 113–117

Kron, M./ Papke, B./ Windisch, M. (2010): Zusammen aufwachsen: Schritte zur frühen inklusiven Bildung und Erziehung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag

Mentzel, W. (2018): Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Beck im dtv

National Coalition Deutschland – Netzwerk zur Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention e. V. (2019): Die Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention in Deutschland. 5./6. Ergänzender Bericht an die Vereinten Nationen. Berlin: Laserline GmbH

Oestereich, B./ Schröder, C. (2019): Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen Verlag

Permantier, M. (2019): Haltung entscheidet: Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München: Vahlen Verlag

Schäfers, Markus (2016): Lebensqualität. In: Hedderich, I./ Biewer, G./ Hollenweger, J./ Markowetz, R. (Hrsg.): Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag. S. 132–137

Sulzer, A. (2017): Inklusion als Werterahmen für Bildungsgerechtigkeit. In: Wagner, P. (Hrsg.): Handbuch Inklusion. Grundlagen vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung. Freiburg: Herder. S. 12-20

Theunissen, G./ Schwalb, H. (2018): Einführung: Von der Integration zur Inklusion im Sinne von Empowerment. In: Schwalb, H./ Theunissen, G. (Hrsg.): Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best-Practice-Beispiele: Wohnen – Leben – Arbeit – Freizeit. Stuttgart: Kohlhammer. S. 11–36