

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,  
anbei erhalten Sie eine Zusammenfassung der wesentlichsten Ergebnisse der Erhebung. Ich bedanke mich für Ihre Teilnahme und Unterstützung bei der Durchführung.

Mit freundlichen Grüßen



Martin Scheller

## **Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe. Eine Expertenbefragung im Bereich des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR)**

### **Inhaltsverzeichnis**

|   |   |
|---|---|
| Inhaltsverzeichnis .....                          | 1 |
| Allgemeines .....                                 | 2 |
| Strukturdaten der befragten Organisationen .....  | 2 |
| Ergebnisse: Häufigkeitsauswertung.....            | 3 |
| Ergebnisse: Mittelwertanalyse .....               | 5 |
| Darstellung der Ergebnisse des LVR aus 2009 ..... | 7 |
| Fazit .....                                       | 8 |

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 2 von 9; Stand: 19.11.11

### Allgemeines

- Aus der Datenbank Asis des Landesjugendamtes Rheinland wurden durch Filterung 299 Datensätze (N = 299) als Grundgesamtheit extrahiert. Der Rücklauf von 150 Fragebögen (n = 150; Non-responder: 149) entspricht einer Rücklaufquote von 50,2%. Die Einrichtungen lagen sowohl bei der Anzahl der Betreuungsplätze als auch bei der Anzahl der Planstellen zwischen  $\leq 6$  bzw.  $\geq 250$ .
- Über 75% aller rückgesendeten Fragebögen wurden von den Geschäftsführungen (25,4%) oder Einrichtungsleitungen (50,7%) ausgefüllt.
- Es handelt sich um die zweite Messung im Bereich des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR). Bisher liegen keine Replikationen mit diesem Messinstrument vor.

### Strukturdaten der befragten Organisationen

- Lage der Einrichtung (Frage B1) (n = 143)
  - ♦ 32,9%: im eher ländlichen Bereich;
  - ♦ 67,1%: im eher städtischen Bereich.
- Anzahl der Betreuungsplätze der Einrichtungen (Frage B2) (n = 146)
  - ♦ 27,4%: 6 - 16
  - ♦ 26,7%: 17 - 50
  - ♦ 19,2%: 51 - 100
  - ♦ 14,4%: 101 - 150
  - ♦ 4,8%:  $\leq 5$
  - ♦ 4,8%:  $> 250$
  - ♦ 4,8%: keine Angaben
  - ♦ 2,7%: 151 - 250.
- Anzahl der Planstellen der Einrichtungen (Frage B3) (n = 149)
  - ♦ 25,5%:  $\leq 6$
  - ♦ 25,5%: 7 - 20
  - ♦ 17,4%: 21 - 50
  - ♦ 11,4%: 51 - 75
  - ♦ 6,7%: 67 - 100
  - ♦ 5,4%: 101 - 150
  - ♦ 0,7%: 151 - 250
  - ♦ 0,7%: 250
- Tarifverträge in den Einrichtungen (Frage B4) (n = 144)
  - ♦ 31,3%: TVöD
  - ♦ 29,2%: AVR
  - ♦ 11,8%: BAT
  - ♦ 9,7%: Haustarifvertrag
  - ♦ 18,1%: "sonstige" tarifliche Regelungen mit unterschiedlichsten Nennungen.

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 3 von 9; Stand: 19.11.11

- Position der Befragungspersonen (Frage B5) (n = 142)
  - ♦ 50,7%: Einrichtungsleitungen
  - ♦ 25,4%: Geschäftsführungen
  - ♦ 10,6%: pädagogische Leitungen
  - ♦ 5,6%: Bereichsleitungen
  - ♦ 4,9%: stell. Einrichtungsleit.
  - ♦ 2,1%: Verwaltungsleitungen
  - ♦ 0,7%: Stabsstelle Personal

### Ergebnisse: Häufigkeitsauswertung

- Mehr als 80% der Befragungspersonen benennen einen Fachkräftemangel entweder für ihre eigene Einrichtung oder für das Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung (vgl. These 1).
  - Frage A1 "Stellen Sie einen Fachkräftemangel in ihrer Einrichtung der stationären Jugendhilfe fest?" 57,6%: ja; 38,8%: nein; 3,6%: weiß nicht; 7,3%: Antwortverweigerung (n = 139).
  - Fragen A2 "Stellen Sie einen Fachkräftemangel im Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe fest?" 61,3%: ja; 24,2%: nein; 6,0%: weiß nicht; aufgrund des punktuellen Filters zu Frage A1 oder von Antwortverweigerung haben 58,7% der Befragten keine Angaben gemacht (n = 62).
  - Kumulierte Ergebnisse aus A1 und A2: 83,6% der Befragungspersonen äußerten die Meinung, dass im Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung ein Fachkräftemangel (FKM) besteht (n = 140).

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 4 von 9; Stand: 19.11.11

- Frage A4 untersucht messbare Phänomene, die sich aufgrund des Fachkräftemangels in den jeweiligen Einrichtungen eingestellt haben. Durch Filterung werden hier nur die Befragungspersonen ausgewertet, die zu Frage A1 einen Fachkräftemangel für die eigenen Einrichtung benannt haben (n = 80).
  - Fast dreiviertel der Einrichtungen (73,8%) geben an, für die Stellenbesetzung mehr Zeit zu benötigen als vor 2006 (vgl. A4, Item 2).
  - Knapp mehr als die Hälfte der befragten Einrichtungen (52,5%) mussten ihre Stellen mit Fachkräften nach § 72 SGB VIII besetzen, die zuvor keine Erfahrung in diesem Arbeitsfeld gesammelt hatten (vgl. A4, Item 6).
  - 22,5% der Einrichtungen geben an, konnten ihre Stellen gar nicht besetzen, da sie auf Dauer keine Fachkräfte finden (vgl. A4, Item 1).
  - Nur jeweils 2,5% der befragten Einrichtungen (2) gaben an, bisher Gruppen geschlossen zu haben bzw. stärker als zuvor ausländische MitarbeiterInnen einzustellen (vgl. A4, Item 4 bzw. 5).
  - Eine Einrichtung (1,3%) gab an, bisher Gruppengrößen reduziert zu haben (vgl. A4, Item 4).

Die benannten Schwierigkeiten zeigen (fast<sup>1</sup>) keine Auswirkungen auf den Bestand oder die Größe der Gruppen, so dass scheinbar Lösungen gefunden wurden, die mit dem Fachkräftegebot nach § 72 SGB VIII und der Betriebserlaubnis in Deckung zu bringen sind. Eine Nachfrage beim Landesjugendamt Rheinland am 09.09.2011 ergaben, dass das Landesjugendamt Rheinland höchst selten Kenntnis von auf Dauer nicht zu besetzenden Stellen. Dieser Aspekt steht im Widerspruch zu der Meinung, dass etwa 25% der Einrichtungen keine Fachkräfte finden und Stellen auf Dauer nicht besetzen können.

---

<sup>1</sup> Mit Blick auf das gesamte Arbeitsfeld scheinen 1 bis 2 % eine vernachlässigbare Größe zu sein.

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 5 von 9; Stand: 19.11.11

### Ergebnisse: Mittelwertanalyse

Die Items der Fragenbatterien zu Frage A3 wurden einer Mittelwertanalyse unterzogen. Durch Filterung wurden nur Befragungspersonen ausgewertet, die zu Frage A1 einen Fachkräftemangel für die eigenen Einrichtung benannt haben (n = 80). Die Items 1 - 11 erhielten eher eine sehr hohe Zustimmung (Mean < 2,0); die Items 44 bis 49 eher eine sehr geringe (Mean > 3,0).

| Lfd.Nr | Code  | N  | Mean | Items   |
|--------|-------|----|------|---|
| 1      | a3au1 | 70 | 1,39 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil die (Fach-) Hochschulausbildung zu wenig auf die Bedürfnisse der stationären Jugendhilfe ausgerichtet ist.                        |
| 2      | a3au2 | 74 | 1,47 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil die Fachschulausbildung zu wenig auf die Bedürfnisse der stationären Jugendhilfe ausgerichtet ist.                                |
| 3      | a3s3  | 77 | 1,66 | Weitere Schwierigkeiten treten auf, weil insgesamt weniger Bewerbungen eingehen.  |
| 4      | a3s1  | 67 | 1,73 | Weitere Schwierigkeiten treten auf, weil politische Institutionen die stationäre Jugendhilfe nicht ausreichend bei der Entwicklung attraktiver Arbeitsbedingungen unterstützen.               |
| 5      | a3tg2 | 70 | 1,77 | Die tariflichen Gestaltungsmöglichkeiten im Feld der stationären Jugendhilfe benachteiligen Bewerber, die die Einrichtung wechseln.   |
| 6      | a3tg1 | 72 | 1,81 | Die tariflichen Gestaltungsmöglichkeiten im Feld der stationären Jugendhilfe sind zu wenig flexibel in der Gestaltung.  |
| 7      | a3a6  | 76 | 1,84 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe bietet familienunfreundliche Arbeitszeiten (Schicht- und Wochenenddienst).  |
| 8      | a3ko1 | 76 | 1,89 | Die Konkurrenz unter den Arbeitgebern um Fachkräfte wird stärker, weil andere Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit attraktiver sind als die stationäre Jugendhilfe.                              |
| 9      | a3b6  | 73 | 1,93 | Den BewerberInnen mangelt es an Berufserfahrung.  |
| 10     | a3b7  | 73 | 1,96 | Den BewerberInnen mangelt es an Lebenserfahrung.  |
| 11     | a3af7 | 71 | 1,97 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe hat keine Konzepte, um dem Problem des Fachkräftemangels zu begegnen.   |
| 12     | a3a1  | 75 | 2,03 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe ist zu anstrengend und belastend.   |
| 13     | a3a3  | 74 | 2,04 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe wird zu schlecht bezahlt.   |
| 14     | a3au4 | 66 | 2,05 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil keine (Weiterqualifizierungs-) Programme für Quereinsteiger angeboten werden.   |
| 15     | a3b3  | 73 | 2,05 | Den BewerberInnen mangelt es an persönlicher Eignung.   |
| 16     | a3b5  | 72 | 2,11 | Den BewerberInnen mangelt es an der Bereitschaft zu Schichtdienst.  |
| 17     | a3b4  | 74 | 2,15 | Den BewerberInnen mangelt es an fachlicher Eignung.   |
| 18     | a3af3 | 72 | 2,17 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe bietet keine attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten im Arbeitsfeld.   |
| 19     | a3a7  | 74 | 2,19 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe bietet insgesamt unattraktive Arbeitszeiten.  |
| 20     | a3t1  | 67 | 2,21 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe sind nicht ausreichend auf den zukünftigen Arbeitskräftebedarf vorbereitet.  |
| 21     | a3ko4 | 69 | 2,22 | Die Konkurrenz unter den Arbeitgebern um Fachkräfte wird stärker, weil der Bereich der ambulanten Jugendhilfe ausgebaut wird und ein hoher Personalbedarf gedeckt werden muss.                |
| 22     | a3ko3 | 67 | 2,25 | Die Konkurrenz unter den Arbeitgebern um Fachkräfte wird stärker, weil der Bereich der U3-Betreuung (unter 3-jährige Kinder) ausgebaut wird und ein hoher Personalbedarf gedeckt werden muss. |
| 23     | a3a5  | 74 | 2,28 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe ist mit dem eigenen Privat- und Familienleben nur schwer zu vereinbaren.  |
| 24     | a3a2  | 72 | 2,35 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe lässt zu wenig Work-Life-Balance zu.  |

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 6 von 9; Stand: 19.11.11

| Lfd.Nr | Code  | N  | Mean | Items  |
|--------|-------|----|------|--|
| 25     | a3ko2 | 65 | 2,37 | Die Konkurrenz unter den Arbeitgebern um Fachkräfte wird stärker, weil die öffentlichen Träger der Jugendhilfe (kommunale Jugendämter) den Bereich des ASD ausgebaut haben und ein hoher Personalbedarf gedeckt werden muss. |
| 26     | a3t3  | 67 | 2,37 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe kommunizieren die Qualität ihrer Einrichtung zu wenig außerhalb des Arbeitsfeldes.  |
| 27     | a3af5 | 75 | 2,37 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe hat in der Gesellschaft kein gutes Image.  |
| 28     | a3b2  | 72 | 2,46 | Den BewerberInnen mangelt es an Eigenverantwortung.  |
| 29     | a3af6 | 70 | 2,47 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe hat in den öffentlichen Medien kein gutes Image.   |
| 30     | a3a4  | 67 | 2,58 | Die Arbeit in der stationären Jugendhilfe wird in den öffentlichen Medien als zu belastend dargestellt.  |
| 31     | a3k3  | 75 | 2,61 | Die Klientel der stationären Jugendhilfe bietet zu wenig Erfolg in der Arbeit.   |
| 32     | a3t7  | 66 | 2,62 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe investieren zu wenig Geld, um dem Fachkräftemangels zu begegnen.  |
| 33     | a3af1 | 74 | 2,73 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe ist ein für Männer unattraktives Arbeitsfeld.  |
| 34     | a3af4 | 72 | 2,75 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe bietet keine attraktiven Spezialisierungsmöglichkeiten im Arbeitsfeld.   |
| 35     | a3au5 | 68 | 2,78 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil zu wenig in Fortbildungen außerhalb der Einrichtungen investiert wird.   |
| 36     | a3s4  | 64 | 2,78 | Weitere Schwierigkeiten treten auf, weil die Fluktuation der Mitarbeiter sich seit 2006 erhöht hat.  |
| 37     | a3b1  | 75 | 2,80 | Den BewerberInnen mangelt es an Motivation.  |
| 38     | a3au3 | 59 | 2,83 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil ErzieherInnen ihre Ausbildung selbst finanzieren müssen.   |
| 39     | a3t2  | 69 | 2,84 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe kommunizieren die Qualität ihrer Einrichtung zu wenig innerhalb des Arbeitsfeldes.  |
| 40     | a3t9  | 70 | 2,93 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe investieren zu wenig Geld in die Entwicklung der eigenen Führungskräfte.  |
| 41     | a3au6 | 70 | 2,94 | Die Ausbildungssituation für Fachkräfte ist schwierig, weil zu wenig in Fortbildung innerhalb der Einrichtung investiert wird.   |
| 42     | a3k1  | 74 | 2,95 | Die Klientel der stationären Jugendhilfe ist keine attraktive Klientel für sozialpädagogisch-erzieherische Fachkräfte.   |
| 43     | a3t6  | 70 | 2,99 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe haben einen möglichen Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe bisher noch nicht ausreichend als Problem wahrgenommen.   |
| 44     | a3t5  | 70 | 3,04 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe haben keine vorausschauende Personalplanung.  |
| 45     | a3t8  | 70 | 3,06 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe investieren zu wenig Geld in die Entwicklung der eigenen Fachkräfte.  |
| 46     | a3af2 | 75 | 3,08 | Das Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe ist ein für Frauen unattraktives Arbeitsfeld.  |
| 47     | a3s2  | 66 | 3,18 | Weitere Schwierigkeiten treten auf, weil BewerberInnen zu lange auf die Rücksendung der Personalbögen vom LVR warten müssen.   |
| 48     | a3t4  | 71 | 3,24 | Die Träger der Stationären Jugendhilfe können ihre bestehenden MitarbeiterInnen nur schwer halten.   |
| 49     | a3k2  | 73 | 3,29 | Die Klientel der stationären Jugendhilfe nimmt aufgrund des demographischen Wandels ab.  |

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 7 von 9; Stand: 19.11.11

### Darstellung der Ergebnisse des LVR aus 2009

(Darstellung der Ergebnisse zum Vergleich 2009 - 2011)

In 2009 gab es bei 280 versendeten Fragebögen einen Rücklauf von 173 Bögen; dies entspricht einer Rücklaufquote von 61,78% (N = 280; n = 173) (vgl. Auswertung des LVR, 05.02.2010):

- Frage 1: "Hatten Sie in den letzten 2 Jahren<sup>2</sup> verstärkt Probleme, vakante Stellen mit sozialpädagogischen Fachkräften zu besetzen?" (geschlossene Frage, "ja/nein") (n = 173)
- ja: 72% (124);
  - nein: 28% (49)
- Frage 2: "Konnten auf Dauer frei gewordene Stellen aufgrund des Fachkräftemangels nicht besetzt werden?" (geschlossene Frage mit den Antwortkategorien "ja/nein") (n = 167)
- ja: 15% (26);
  - nein: 82% (141)
- Frage 3: Die Frage 3 war als geschlossene Frage mit drei Antwortalternativen ohne Fluchtkategorie gestaltet. (n = 73). In dieser Frage wurde nach den Folgen eines möglichen Fachkräftemangels in den einzelnen Einrichtungen gefragt.
- 2% (3) der Befragungspersonen gaben an, Gruppen geschlossen zu haben;
  - 15% (24) der Einrichtungen konnten Gruppen nicht voll belegen und
  - 27% (46) der Befragten gaben an, pädagogische Arbeit etc. reduzieren zu müssen.
- Frage 4: Die Frage 4 war als halboffene Frage mit drei Antwortkategorien und der Kategorie "sonstiges" als Möglichkeit zur freien Antwort konstruiert (n = 276).  
"Worin sehen Sie mögliche Ursachen?"
- 12% (20) benannten die örtlichen Gegebenheiten (ländliche Gegenden),
  - 47% (82) benannte die tarifliche Entlohnung und
  - 58% (101) benannten die Arbeitsbedingungen in der stationären Jugendhilfe.

---

<sup>2</sup> d.h. 2007 - 2009.

## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 8 von 9; Stand: 19.11.11

### Fazit

Die Befragungspersonen benennen ein grundsätzlich reduziertes Angebot an BewerberInnen (Nr. 3 - a3s3), denen es häufig an Berufs- und/oder Lebenserfahrung (Nr. 9 - a3b6; Nr. 10 - a3b7), an persönlicher oder fachlicher Eignung (Nr. 15 - a3b3; Nr. 17 - a3b4) oder an der Bereitschaft zu Schichtdienst (Nr. 16 - a3b5) mangelt. Auswirkungen auf den Bestand oder die Größe der Gruppen werden keine wesentlichen benannt (vgl. Frage A4). Die Schwierigkeiten, freie Stelle mit geeigneten Fachkräften zu besetzen, haben sich von 2009 bis 2011 nicht erhöht. Eindeutig schwieriger ist die Rekrutierungssituation seit 2006 geworden (vgl. Fragenbatterie A4).

Mangels unabhängiger Messkriterien ist derzeit unklar, ob in dieser Situation bereits von einem Fachkräftemangel gesprochen werden kann. In der Bewertung der Situation lässt sich feststellen, dass die Rekrutierung zwar schwieriger geworden ist, Stellen aber mit den nach § 72 SGB VIII vorgeschriebenen Fachkräften besetzt werden können. Ein quantitativer Mangel an Fachkräften im Sinne des § 72 SGB VIII kann nicht verneint werden, führt aber noch nicht zu gravierenden Konsequenzen. Deutlicher tritt ein qualitativer Mangel im Sinne eines reduzierten Angebotes an potentiellen und in der Qualität für die Jugendhilfe gut passenden BewerberInnen zutage. Daher sollte von einem qualitativen, nicht aber von einem quantitativen Fachkräftemangel besprochen werden.

Während der § 72 SGB VIII und damit die Aufsichtsbehörden "nur" die fachlich qualifizierte Ausbildung und die persönliche Eignung fordern, scheinen die Anforderungen aus Sicht der Einrichtungen deutlich darüber hinauszugehen. Es wird erkennbar, dass ein Kriterienkatalog, der die Definition der "passenden Fachkräfte" aus Sicht der Träger der stationären Jugendhilfe repräsentiert, fehlt. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAG LJÄ) entwickelt derzeit ein Anforderungsprofil für Fachkräfte in den stationären Hilfen zur Erziehung. Daher erscheint es geboten, ebenfalls aus Perspektive der Einrichtungsträger eigene Überlegungen zu dieser Diskussion beizusteuern.

Derzeit fehlen Definitionen für verschiedene Aspekte eines Fachkräftemangels sowie für "passende Fachkräfte" aus Sicht der Träger der stationären Jugendhilfe sowie der Landesjugendämter. Folgende Definitionen könnten hilfreich sein, um die Eindeutigkeit in der Diskussion zu erhöhen:

- **Quantitativer Fachkräftemangel**

könnte das Fehlen einer ausreichenden Anzahl an Fachkräften im Sinne des § 72 SGB VIII bezeichnen.



## LVR 2011: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe

Seite 9 von 9; Stand: 19.11.11

- **Qualitativer Fachkräftemangel**  
könnte das Fehlen einer ausreichenden Anzahl passender Fachkräfte im Sinne des § 72 SGB VIII bezeichnen.
- **Fachkräftemangel auf der Mikroebene** (individueller Fachkräftemangel)  
bezeichnet das Fehlen von Fachkräften für eine bestimmte Einrichtung.
- **Fachkräftemangel auf der Makroebene** (globaler Fachkräftemangel)  
bezeichnet das Fehlen von Fachkräften für das Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung.
- **Individuelle Strategien** der Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung umfasst Strategien, die die einzelnen Unternehmen der Sozialwirtschaft isoliert für sich entwickeln können, z.B. Personalmanagement, Personalmarketing, Employer Branding, Human Capital Management (vgl. Scheller 2011a), Hochschulmanagement.
- **Globale Strategien** des Arbeitsfeldes der stationären Hilfen zur Erziehung umfasst Strategien, die das gesamte Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung im Hinblick auf Imagekampagnen, Kooperation mit (Fach-)Hochschulen und Fachschulen, Dachverbänden, Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege oder Politik, Ausbildungsoffensiven, Veränderung der Tarifbedingungen etc. ergreifen müssen.

Besondere Schwierigkeiten geeigneter Fachkräfte zu rekrutieren, scheinen für Einrichtungen in ländlicher Lage oder für größere Einrichtungen zu bestehen (vgl. Kap. 5.1.3 Korrelationsanalysen). Die Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung haben das Problem der Besetzung freier Stellen mit qualifiziertem Fachpersonal bereits identifiziert und benennen Handlungsbedarf (vgl. These 3). Die Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung haben bisher noch keine individuellen Strategien und Konzepte im Umgang mit diesem Problem entwickelt (vgl. These 4). Das Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung als Ganzes hat bisher noch keine globalen Strategien und Konzepte im Umgang mit diesem Problem entwickelt (vgl. These 5).

Weitergehende Informationen finden Sie unter:

[www.SozialManagementBeratung.de/links.html](http://www.SozialManagementBeratung.de/links.html) >> Link zum GRIN-Verlag.