



be/pe/so

ABSCHLUSSPUBLIKATION DES
VERBUNDPROJEKTES BE/PE/SO

POTENTIALE ENTFALTEN ZUKUNFT GESTALTEN

**PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG
IN DER SOZIALWIRTSCHAFT**

IMPRESSUM

Herausgeber → **be/pe/so – Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft** ist ein Verbundprojekt von: AGJF Sachsen e. V., Technische Universität Chemnitz, Hochschule Mittweida, AWO Kreisverband Auerbach/Vogtl. e. V., FAB e. V. Crimmitschau. www.bepeso.de



Verbundpartner



Projektkoordinator



Forschungspartner



Arbeiterwohlfahrt
Kreisverband
Auerbach/Vogtland e.V.

Praxispartner

Verlag → **AGJF Sachsen e. V.**

Projekt be/pe/so

Neefestraße 82

09119 Chemnitz

www.agjf-sachsen.de

Layout und Satz → Mathias Engert (www.cmykey.de)

Fotos → Verbundpartner, www.pixabay.com, Mathias Engert

Redaktion → Katja Wagner, Carsten Kuniß, Karin Lindner

Internes Lektorat → Carsten Kuniß, Katja Wagner, Jens Springer, Julia Wild

Externes Lektorat → Martine Laible

Auflagenhöhe → 2000 Exemplare

Redaktionsschluss → 12.04.2018

ISBN-Nr.: 978-3-00-059223-2

Recht: Das Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der AGJF Sachsen e. V. als Verbundkoordinator von be/pe/so unzulässig. Dies gilt insbesondere fürervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Förderung: Diese Publikation entstand im Rahmen des Verbundprojekts „be/pe/so – Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

A close-up photograph of a wood surface, showing concentric growth rings in shades of orange and brown. The texture is organic and flowing.

EDITORIAL

Sehr geehrte Leser*innen,

Ihnen liegt die Abschlusspublikation mit dem Titel „Potentiale entfalten, Zukunft gestalten – Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft“ aus dem Verbundprojekt „be/pe/so – Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ vor. Diese bündelt die Ergebnisse aus einem dreijährigen Forschungsvorhaben an der Schnittstelle zwischen sächsischer Wissenschaft und freien Trägern der Fachpraxis der Sozialwirtschaft. Wir freuen uns sehr, die wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse und die Ergebnisse aus der praktischen Erprobung über die bisherigen Veröffentlichungen und Fachveranstaltungen hinaus einer größeren Leserschaft zugänglich machen zu können.

Ganz herzlich möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Mitwirkenden am Verbundprojekt für die gelungene Kooperation bedanken. Ohne die engagierte und intensive Arbeit im Verbund und die vertrauensvolle Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen und Trägerlogiken hinaus wäre ein solches Vorhaben mit seinen ambitionierten Zielstellungen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Fachpraxis undenkbar gewesen. Ebenso danken wir dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Projektträger Karlsruhe (PTKA) für die Möglichkeit, dieses dreijährige Vorhaben im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ erfolgreich umzusetzen.

be/pe/so ist angetreten, um maßgeschneiderte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung auf allen Organisationsebenen bei den mitwirkenden Trägern der Sozialwirtschaft beispielhaft zu erforschen, zu entwickeln und zu erproben.

„Nichts ist für mich mehr Abbild der Welt und des Lebens als der Baum. Vor ihm würde ich täglich nachdenken, vor ihm und über ihn ...“
(Christian Morgenstern)

Insbesondere der Blick auf die in der Sozialen Arbeit tätigen Menschen selbst mit ihrer Motivation und ihrer Einsatzbereitschaft war uns ein besonders wichtiger Fokus, den es auch weiterhin zu stärken gilt. Diese bilden neben förderlichen Rahmungen und Strukturen eine entscheidende Voraussetzung für eine gute und leistungsfähige Soziale Arbeit. Doch auch die Träger der Sozialwirtschaft sowie die Politik und öffentliche Hand tragen hier Verantwortung, um die gesellschaftlichen Anforderungen an die Sozialwirtschaft auch künftig erfüllen zu können.

Dabei diene uns das Gleichnis eines keimenden Pflänzchens, das zu einem stattlichen Baum heranwächst, der Wurzeln ankert und Blattwerk entwickelt, Knospen treibt und reichlich Früchte trägt, als logisches Sinnbild unseres Projekts und dieser Publikation. Die Erträge – als Ernte aus dem Projekt – stellen wir Ihnen hiermit sehr gern zur Verfügung.

Wir hoffen sehr, dass die Ergebnisse in Sachsen und darüber hinaus Beachtung finden und genutzt werden, um den Boden für eine weiterhin leistungsfähige und zukunftssichere Soziale Arbeit zu bereiten. Dazu bedarf es auch einer stärkeren gesellschaftlichen Anerkennung der Sozialwirtschaft.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen im Namen des Verbundprojektes eine spannende und anregende Lektüre!

Anke Miebach-Stiens
Geschäftsführung AGJF Sachsen e. V.



INHALT

PERSONAL- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN
DER SOZIALWIRTSCHAFT

Editorial	3
Inhalt	5
Autor*innen	6
Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft – Eine Einführung	9



Teil 1 ► Der Blick auf die Beschäftigten14

Was zeigt die Wissenschaft?

1 Zur Situation der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft – Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen im Quer- und Längsschnitt	15
2 Berufswege in der Sozialwirtschaft – Vom Beruf zur Berufung?	22
3 Fluktuationsanalysen – Relevanz und Implikationen für ein gelungenes Einarbeitungsmanagement (Onboarding)	26
4 Kompetenzentwicklung in der Sozialwirtschaft	30
5 Treiber und Hemmnisse für langes, gesundes und motiviertes Arbeiten – Welche Kompetenzen sollten trainiert werden?	34
6 Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für die Sozialwirtschaft – Die Sicht von Mitarbeitenden und Führungsebene	41

Tools und Konzepte

7 Seminarkonzept zum souveränen Umgang mit beruflichen Herausforderungen	48
8 Seminarkonzept zur Stärkung der Führungskompetenz	52
9 Kollegiale Beratung zur Vertiefung und Transfersicherung	57
10 Mentoring als Werkzeug der Personalentwicklung	61
11 Wirksam und praktikabel? Mini-Interventionen für ein besseres Arbeiten in der Sozialwirtschaft	64
12 Von der Information zur erfolgreichen Kompetenznutzung	75
13 Effekte sichtbar machen – Ein Kurzleitfaden zur (Eigen-)Evaluation	78



Teil 2 ► Der Blick auf die Organisation82

Was zeigt die Wissenschaft?

14 27 Jahre sächsische Organisationen – Eine Standortbestimmung	83
15 Organisationsentwicklung und Personalmanagement	87
16 Trägerübergreifendes Personalmanagement bei kleinen Trägern in der Kinder- und Jugendhilfe	91

Tools und Konzepte

17 Tools und Konzepte für die eigene Organisation	94
18 Tools und Konzepte für trägerübergreifende Maßnahmen des Personalmanagements	97
19 Handlungsempfehlungen für die Zukunftsfähigkeit von Trägern der sächsischen Kinder- und Jugendhilfe	99
Zusammenfassung und Ausblick	101

AUTOR*INNEN

AGJF Sachsen e.V.

Carsten Kuniß (Dipl. Soz.-Päd. (FH)) ist Projektkoordinator von be/pe/so bei der AGJF Sachsen und neben der Steuerung des Verbundprojektes für die inhaltliche Entwicklung und Erprobung der Kompetenzentwicklungsformate verantwortlich. Zudem unterstützt er Fach- und Führungskräfte als Supervisor, Coach und Trainer.



Katja Wagner (M.A. Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung/Grafische Technik) ist Projektmitarbeiterin von be/pe/so bei der AGJF Sachsen. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung, Organisation und Umsetzung von Kompetenzentwicklungsformaten.



Anke Miebach-Stiens (Master of Social Management, Dipl. Soz.-Päd.) ist Geschäftsführerin der AGJF Sachsen. Ihre Aufgaben liegen in der Leitung des sächsischen Dach- und Fachverbands, der in den Arbeitsbereichen Fortbildung und Beratung für Fach- und Führungskräfte agiert, modellhafte Projekte umsetzt und in Fachgremien mitwirkt.



Technische Universität Chemnitz

Dr. André Körner (Dipl.-Psych.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und koordiniert den Forschungsrahmen in be/pe/so von Seiten der TU Chemnitz. In der Forschung beschäftigt er sich mit moralischen Emotionen und Präventionsthemen. Als freiberuflicher Psychologe arbeitet er außerdem in den Bereichen Gesundheit, Sport und Personal.



Dr. Stefan Uhlig (M.Sc.-Psych.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Chemnitz, seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Bio- und Gesundheitspsychologie sowie Prävention. Er arbeitet außerdem als Dozent in den interdisziplinären Studiengängen „Integrative Lerntherapie“ und „Gerontopsychologie“.



Prof. Dr. Udo Rudolph ist seit 1999 Professor für Allgemeine und Biopsychologie am Institut für Psychologie der TU Chemnitz mit den Arbeitsschwerpunkten Motivation und Emotion. Er ist Leiter berufsbegleitender Bachelor- und Master-Studiengänge am An-Institut für Weiterbildung der TU Chemnitz und Vorsitzender des gemeinnützigen Vereins Huckepack-Kinderförderung e.V.



Anabel Hauschild schloss im September 2017 den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der TU Chemnitz ab. Seit Beginn des Jahres 2016 ist sie im Projekt be/pe/so als studentische Hilfskraft beschäftigt. Momentan absolviert Frau Hauschild ihren Master in Psychologie an der TU Chemnitz.



Hanna Schade ist seit April 2016 studentische Hilfskraft im Projekt be/pe/so und begleitete dabei Mitarbeiterbefragungen in Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Mit ihrer Abschlussarbeit zu den Themen "Gesundheits erleben, Gesundheitsverhalten und Präsentismus in der Sozialwirtschaft" wird sie im Sommer 2018 den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der TU Chemnitz abschließen.



Jolán Reichl beendete Anfang 2018 den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der TU Chemnitz. Sie arbeitet seit Februar 2017 im Projekt be/pe/so als studentische Hilfskraft. Im Rahmen des Projekts schrieb sie ihre Abschlussarbeit (Titel „Beruf oder Berufung? – Qualitative Analyse verschiedener Berufswege von Arbeitskräften in der Sozialwirtschaft“). Frau Reichl studiert derzeit im Master Psychologie.



Heidi Naumann schloss 2016 den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der TU Chemnitz ab und beteiligte sich bereits frühzeitig am Projekt be/pe/so. Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit entwickelte und evaluierte sie mit Hilfe des be/pe/so Teams die Mini-Intervention zu regenerativer Stresskompetenz. Im Sommer 2018 wird sie ihren Master in Psychologie an der TU Chemnitz abschließen.



Meike Roden schließt im April 2018 ihren Master in Psychologie an der TU Chemnitz ab. Im Projekt be/pe/so wertete sie als Forschungspraktikantin Führungskräfteworkshops aus und evaluierte in ihrer Masterarbeit die Tagebuchmethode als Mini-Intervention der positiven Psychologie.



Rabea Prescher befasste sich in ihrer Bachelorarbeit im Fach Psychologie im Rahmen des Projekts be/pe/so mit dem Thema „Burnout und Prävention“. Derzeit studiert sie im Masterstudiengang Psychologie an der TU Chemnitz.



Hochschule Mittweida

Prof. Dr. Sebastian Noll ist Professor für Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an der Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida sowie Projektleiter von be/pe/so. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Sozialwirtschaft, Nonprofit-Organisationen, Wohlfahrtsverbänden, Sozialmanagement, insbesondere Steuerung und Führung, Organisations- und Personalentwicklung, Qualitätsmanagement sowie Finanzierung der Sozialen Arbeit, Organisationstheorien und Kommunalpolitik und -verwaltung.



Prof. Dr. Armin Wöhrle lehrte bis 2016 an der Hochschule Mittweida und beschäftigt sich forschend und beratend mit Sozialmanagement, Organisations- und Personalentwicklung. Er ist Autor, Herausgeber, Mitglied in verschiedenen Fachgremien und war bis 2017 der deutsche Vertreter im Vorstand der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS).



Peggy Gruna ist Projektverantwortliche von be/pe/so an der Hochschule Mittweida und neben der Steuerung des Teilprojektes für verschiedene Forschungsvorhaben verantwortlich. Dazu gehören Analysen zur Lage der Sozialwirtschaft, die Untersuchung von sozialen Organisationen und trägerübergreifendem Personalmanagement. Zudem lehrt sie an der Hochschule.



AWO Kreisverband Auerbach/Vogtland e. V.

Julia Wild (Dipl. Betriebswirtin (DH) Gesundheitswesen) ist als Projektmitarbeiterin beim AWO Kreisverband Auerbach/V. e. V. beschäftigt und wirkt u. a. bei der Erarbeitung, Steuerung und Umsetzung von Konzepten zur Personalentwicklung mit.



FAB e. V.

Jens Springer (Dipl. Soz.-Päd. (FH)) ist Projektmitarbeiter beim FAB e. V. Er wirkt u. a. bei der Erarbeitung, Steuerung und Umsetzung von Konzepten zur Personalentwicklung mit.



Arbeiterwohlfahrt
Kreisverband
Auerbach/Vogtland e.V.





PERSONAL- UND ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT – EINE EINFÜHRUNG



Die Sozialwirtschaft ist eine der größten Branchen in Deutschland und steht derzeit vor umfangreichen Herausforderungen. Dazu zählen neben der Erhöhung des Durchschnittsalters der Beschäftigten, zunehmenden psychischen Belastungen der Beschäftigten, einem deutlich spürbaren Fachkräftemangel, prekären Beschäftigungsverhältnissen, bundesweit ungleichen Entgelten, Ökonomisierung der sozialen Arbeitsfelder auch kleinteilige Trägerstrukturen und zersplitterte Repräsentationsinstanzen (z. B. Gewerkschaften). Im Folgenden werden die Ausgangssituation der Sozialwirtschaft und Ansatzpunkte des Forschungs- und Verbundprojektes be/pe/so skizziert.

Zunächst sollen anhand des Beispiels des Sozialpädagogen Andreas B.* (*Namen geändert) einige Herausforderungen der Branche verdeutlicht werden:

Die Herausforderungen in der Jugendarbeit am Beispiel eines Sozialpädagogen

Andreas B. aus R. ist sozialpädagogische Fachkraft im örtlichen Jugendzentrum. Den Hochschulabschluss erlangte er als Quereinsteiger Ende der 1990er Jahre durch ein berufsbegleitendes Studium der Sozialen Arbeit. Kürzlich feierte er seinen 50. Geburtstag und sein 25-jähriges Dienstjubiläum bei dem Träger des Jugendzentrums. Dieser Träger – ein gemeinnütziger Verein, der seit 1992 besteht – beschäftigt derzeit drei Fachkräfte: Andreas und seine Kolleginnen Theresa* und Nadja*, die beide in Teilzeit in der Schulsozialarbeit tätig sind und Andreas gelegentlich im Jugendzentrum unterstützen bzw. vertreten. Geleitet wird der Verein von einem ehrenamtlichen Vorstand von drei Personen, der sich monatlich trifft. Andreas ist schon seit ein paar Jahren nicht mehr zufrieden mit seiner Arbeit. Zum einen belastet ihn zunehmend die Arbeit an Nachmittagen, Abenden und Wochenenden, zumal er seit acht Monaten eine derzeit vakante Stelle im Jugendzentrum mit vertreten muss. Für diese konnte bisher keine geeignete Fachkraft gefunden werden. Die Mehrbelastung über Monate ist anstrengend und wird finanziell und zeitlich von Seiten des Vereins nicht vergütet. Auch fehlen ihm fachlicher Austausch, Reflexion und Teamarbeit. Zum anderen erlebt er sich bei den Themen der Jugendlichen zunehmend distanziert und er hat Sorge, dass er seinen guten Draht zu den Jugendlichen über kurz oder lang einbüßt. Wie soll er da der fachlichen Maxime, an den Lebenswelten der jungen Menschen anzuknüpfen, bis zum Ruhestand mit 67 Jahren gerecht werden? Auch stört ihn die immer weiter zunehmende Bürokratie, die gefühlt fast die Hälfte seiner Arbeitszeit beansprucht und die Öffnung der Einrichtung und den Kontakt zu den Zielgruppen mindert.

Dennoch zögert er, sich eine andere Arbeit zu suchen. Was wird dann aus dem Jugendzentrum, wenn er geht und die zweite Stelle auch unbesetzt bleibt? Er hat schließlich die Einrichtung vor 25 Jahren mit zum Leben erweckt, damit die Jugendlichen sinnvolle Freizeitangebote und eine Anlaufstelle bei Problemen haben. Weiterhin müsste er bei einem Stellenwechsel mit deutlichen Gehaltseinbußen rechnen, denn seine Stelle ist an den TVöD angelehnt, was im Trägervergleich in der Region längst nicht mehr selbstverständlich ist, und er ist schon in der höchsten Vergütungsstufe in seiner Entgeltgruppe angelangt. Soll er das aufgeben und bei einem anderen Träger und in einem anderen Arbeitsfeld wieder von vorn anfangen? Andreas fragt sich, was das wohl für Auswirkungen auf seine fünfköpfige Familie, die Kredittilgung des Hauses und seine Altersabsicherung hätte. Gut, er könnte die 90 Kilometer nach Bayern pendeln. Er weiß, dass er dort im Schnitt 700 Euro brutto mehr verdient, jedoch würde das Fahrgehalt diesen Vorteil zunichtemachen.

Als Andreas bei einem Gespräch mit dem Vorstand den Wunsch auf Veränderung seiner beruflichen Situation anzeigt, wird ihm zwar großes Verständnis bekundet, jedoch gleichzeitig formuliert, dass aufgrund zeitlicher und personeller Engpässe keine Möglichkeit zur Schaffung neuer Arbeitsfelder im Träger gesehen wird. Auch gäbe es keine Ressourcen dafür, zumal die Projektfinanzierung für die bestehenden Leistungsangebote jährlich ohnehin risikobehaftet für den Vorstand ist. Der ehrenamtliche Vorstand sei schon jetzt mit den Geschäftsleitungsaufgaben völlig überlastet. Zudem stünden einige der Vorstandsmitglieder kurz vor der Rente und fragen sich, wie es gelingen kann, die Organisation zukunftssicher aufzustellen, junge Vorstandsmitglieder zu werben und sich etwas zurücknehmen zu können. Auch aus Sicht der Vorstände gibt es bezüglich der Sicherung der Arbeitsstruktur und Rahmenbedingungen Handlungsbedarf. Nach diesem Gespräch ist Andreas genauso ratlos wie zuvor. **Was würden Sie an seiner Stelle tun?** (aus: Miebach-Stiens & Kuniß, 2017)

Gut zu wissen!

Was ist mit Sozialwirtschaft gemeint?

Die Sozialwirtschaft mit ihren Kernbereichen Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und Altenhilfe ist ein Wirtschaftsbereich, der sich aufgrund von Solidaritätsbekundungen gebildet hat und hauptsächlich durch öffentliche Gelder finanziert wird. Ein freier Markt mit schlüssigen Tauschbeziehungen ist nicht vorhanden. Sozialwirtschaftliche Organisationen verstehen sich „als Anwalt der Menschen, für die sie Einrichtungen und Dienste schaffen“ (Wendt, 2003, p. 34). Sozialwirtschaft dient der Teilhabe aller sozialen Schichten. Eine Besonderheit liegt darin, dass die Arbeit der Beschäftigten durch zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeitende unterstützt wird.

Die Ausgangssituation für die Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft ist einer der größten Wirtschaftsbereiche der Bundesrepublik und wächst stetig weiter. Je nach Zählweise arbeiten ca. 4,4 Mio. (ca. 11 % aller in Deutschland erwerbstätigen Personen (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014) bzw. ca. 2,5 Mio. (ca. 8 %) aller versicherungspflichtig Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit, 2017) in der Sozialwirtschaft.

Wie zu erwarten, spüren auch die Organisationen der Sozialwirtschaft die demografischen Auswirkungen. Vereinfacht: Die Beschäftigten werden weniger, älter und gleichzeitig immer stärker beansprucht.

Es stehen weniger Fachkräfte für offene Stellen bereit. Bei den akademischen Sozialberufen sind die Engpässe seit 2015 größer als bei den Ingenieuren, die bis dahin an erster Stelle der gefragtesten Akademiker*innen standen (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2016, p. 1). Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe beispielsweise betrifft der Fachkräftemangel heute schon 89 % der Organisationen (König et al., 2012). Über 80 % von ihnen haben offene Stellen, die seit mehr als drei Monaten nicht besetzt werden konnten (ebd.).

Das Durchschnittsalter der Fachkräfte steigt kontinuierlich an. Hochrechnungen aus Daten des statistischen Landesamtes in Sachsen zeigen: Schon im Jahr 2020 werden über 40 % der Beschäftigten in der sächsischen Sozialwirtschaft über 50 Jahre alt sein. Im Bereich der Kindertageseinrichtungen sind es sogar über 50 % (Kuniß, 2013, p. 15).

Die Träger in der Sozialwirtschaft haben wenige Ressourcen für langfristige Personalentwicklung. Die Ergebnisse von be/pe/so zeigen, dass sozialwirtschaftliche Träger im Vergleich zu nicht-gemeinnützigen Unternehmen nur wenig finanzielle und personelle Ressourcen für langfristige Personalentwicklung haben. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn die Träger der Sozialwirtschaft ohne Unterstützung der öffentlichen Hand zumeist keine Strategie zur Entwicklung des eigenen Personals vorhalten (können).

Unterschiedliche Arbeitsentgelte für gleiche Tätigkeiten befördern ein „Auspendeln“ bei den Beschäftigten. Der Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit (2018) weist für die Berufsgattung „Berufe in der Sozialarbeit & Sozialpädagogik – hoch komplexe Tätigkeiten“ bundesweit ein durchschnittliches Entgelt von 3.584 Euro im Monat bei Vollbeschäftigten aus. In Sachsen liegt der Bruttoverdienst bei monatlich durchschnittlich 3.003 Euro, im angrenzenden Bayern bei durchschnittlich 3.699 Euro (ebd.). Die Gefahr der Abwanderung in benach-

barte Bundesländer aufgrund der Einkommensunterschiede von knapp 700 Euro brutto ist nicht nur groß, sondern längst Realität, was vor allem grenznahe Arbeitgeber in Südwestsachsen bestätigen. Dies hat zur Folge, dass in Sachsen ausgebildete Fachkräfte abwandern bzw. pendeln, wenn attraktive Angebote vor Ort fehlen.

Es zeigen sich „prekäre“ Beschäftigungsverhältnisse. Boeßenecker & Markert (2012, p. 91) beschreiben die Merkmale der Beschäftigungsverhältnisse in der Sozialwirtschaft als „prekär“: Die verhältnismäßig geringe Bezahlung, überdurchschnittlich viele Teilzeitarbeitsverhältnisse, Schichtdienste, häufige Befristung der Stellen durch einjährige Förderperioden oder Projektförderungen und oftmals fehlende Sonderzahlungen. Zudem werden rund zwei Drittel der Beschäftigten keine ausreichende Rente beziehen, sprich im Alter auf Unterstützungsleistungen angewiesen sein (Grote, 2011).

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist bei den zunehmenden Arbeitsverdichtungsprozessen oft stark belastet. Die Mitarbeitenden bewerten ihre Zukunftsperspektiven überwiegend negativ. Arbeitsintensität, Rollenkonflikte und der sog. Work-Life-Spillover (d.h. negative Arbeitserfahrungen haben negative Auswirkungen auf die Freizeit) werden von den Beschäftigten als problematisch wahrgenommen (Knoll & Burkhard, 2013, p. 6). Bundesweit werden psychische Erkrankungen als Hauptursache für Berufsunfähigkeit (Morgen & Morgen, 2014) genannt. Beschäftigte im Sozialwesen weisen von allen Wirtschaftsgruppen dabei den höchsten Anteil an Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen auf (Knieps & Pfaff, 2014).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangssituation in der Sozialwirtschaft wurde das Forschungs- und Verbundprojekt be/pe/so initiiert. Innovative und passgenaue Lösungen zur Erweiterung der Handlungsfähigkeit sozialer Organisationen standen dabei im Mittelpunkt. Im Folgenden werden die Zielstellungen und Wirkebenen von be/pe/so dargestellt.

be/pe/so – Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

be/pe/so ist ein dreijähriges Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (Laufzeit vom 01.05.2015 bis 30.04.2018), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“.

Das Projektdesign wird anhand der im Editorial genannten Metapher des Baumes in **Abbildung 1** dargestellt. Die starken Wurzeln stehen für die fünf Verbundpartner, die ihre unterschiedliche Expertise in die Sozialwirtschaft Westsachsens einfließen lassen:

- Projektkoordinator AGJF Sachsen e. V.
- Forschungspartner Technische Universität Chemnitz und Hochschule Mittweida
- Praxispartner FAB e. V. Crimmitschau und AWO Kreisverband Auerbach/Vogtl. e. V.

be/pe/so hat maßgeschneiderte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung auf allen Organisationsebenen der Praxispartner erforscht, entwickelt und erprobt. Diese Praxispartner waren neben den o.g. auch die Umsetzungspartner KJF e.V. Chemnitz, AWO Soziale Dienste Vogtland gGmbH und AWO Soziale Dienste Göltzschtal gGmbH.

Wie die zwei Hauptäste des Baumes zeigen, richtete sich dabei der Blick auf die Beschäftigten und auf die Organisationen (**Abbildung 2**). In den beschriebenen Wirkebenen reiften vielfältige Früchte, die in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden.

Als weitere Wirkebene muss die Politik mitgedacht werden, auch wenn diese kein inhaltlicher Bestandteil von be/pe/so war. Der Staat als zentraler und maßgeblicher Finanzier der Sozialwirtschaft

spielt bei der Bewältigung der oben skizzierten Herausforderungen eine entscheidende Rolle, da er selbst zumeist Auftraggeber der Leistungserbringung ist. Neben den Organisationen ist auch die Sozialpolitik als Verursacherin der Vermarktlichung des Sozialen in der Pflicht, die richtigen Weichen für gute Arbeit zu stellen, d.h. die geforderten sozialen Dienstleistungen auch angemessen zu finanzieren. Dabei sollten neben den personellen und zeitlichen Ressourcen ausreichend Mittel für eine planvolle (Weiter-)Entwicklung einerseits von Kompetenzen der Beschäftigten und andererseits von Organisationsstrukturen zur Verfügung stehen. Nur so können die Adressat*innen sozialer Dienste qualitativ angemessene und rechtlich geforderte Unterstützung erhalten.

Wirkebenen von be/pe/so	
Ebene Beschäftigte	Mitarbeitende
	Führungskräfte
Ebene Organisation	Leitung der Organisation
	Organisationsübergreifende Kooperationen

Abbildung 2 Die Wirkebenen von be/pe/so

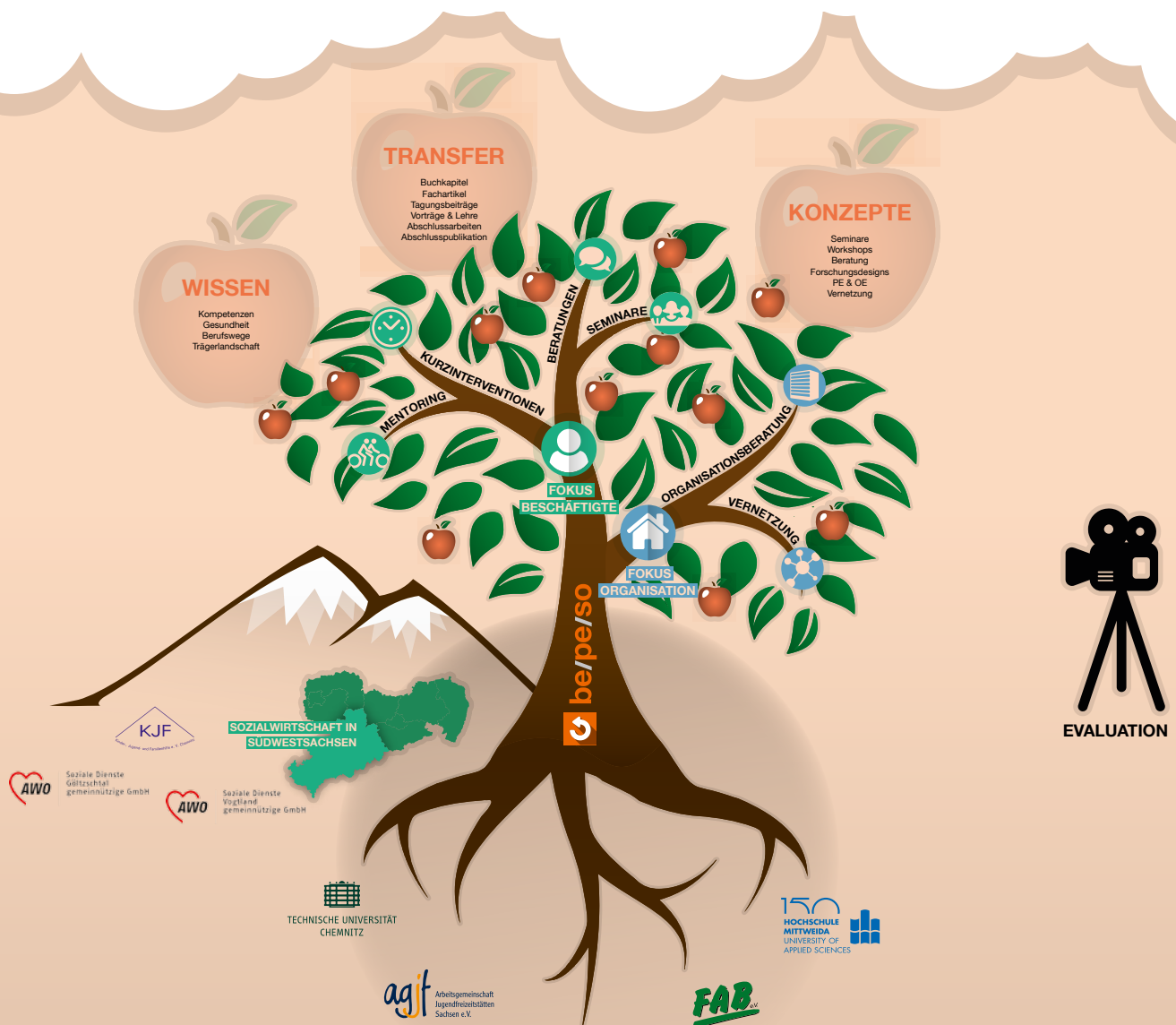


Abbildung 1 Gesamtschaubild Verbundprojekt be/pe/so

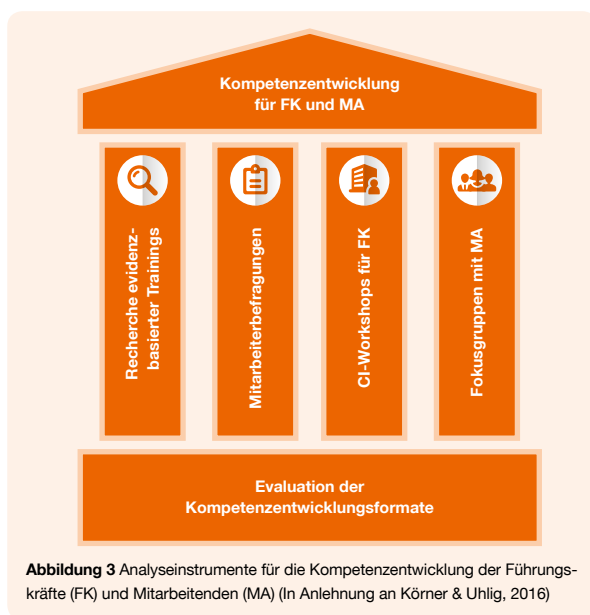
Das Vorgehen im Projekt be/pe/so

Das Verbundprojekt be/pe/so verfolgte das Ziel, fördernde und hemmende Bedingungen für die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit der Organisationen zu ergründen und mit ihnen praktische Lösungsansätze zur Erweiterung der Handlungsfähigkeit zu erarbeiten.

Die in be/pe/so gegangenen Schritte werden im Folgenden kurz erläutert. Vertiefende Darstellungen dazu lassen sich in den einzelnen Kapiteln finden.

Forschungsperspektive Individuum

Die Professur für Allgemeine Psychologie und Biopsychologie der Technischen Universität Chemnitz analysierte konkrete Entwicklungsbedarfe für Fach- und Führungskräfte in den beteiligten Organisationen der Sozialwirtschaft, identifizierte Schutz- und Risikofaktoren zu Gesunderhaltung und längerer Beschäftigungsdauer und erfasste gelungene Berufswege für die Sozialwirtschaft. Der Fokus lag dabei auf einer ganzheitlichen Analyse der Belastungsfaktoren und Ressourcen der Beschäftigten (**Abbildung 3**). Neben einer umfassenden Literaturrecherche zum Thema erfolgten Bedarfsanalysen mittels Fragebögen, CI-Workshops und Interviews mit Führungskräften sowie sechs Fokusgruppen mit Mitarbeitenden (**→ Kapitel 1 und 6**). Anhand der Ergebnisse ließen sich spezifische Bedürfnisse und Bedarfe der Fach- und Führungskräfte abbilden, aus denen im Abgleich mit den Organisationszielen Kompetenzentwicklungsformate entwickelt wurden.



Forschungsperspektive Organisation

Die Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida analysierte Arbeitsbedingungen von Organisationen und leitete Möglichkeiten und Grenzen der Personal- und Organisationsentwicklung ab. Des Weiteren

wurden Erhebungen zu Voraussetzungen für organisationsübergreifende Kooperationsverbünde vorgenommen und konkrete Entwicklungsbedarfe in den beteiligten Organisationen der Sozialwirtschaft analysiert.

Entwicklung und Erprobung

Die AGJF Sachsen e.V. entwickelte gemeinsam mit den Forschungspartnern auf Grundlage der wissenschaftlichen Erhebungen passgenaue Instrumente zur Kompetenzentwicklung für die im Verbundprojekt beteiligten Organisationen AWO Kreisverband Auerbach/Vogtland e.V., FAB e.V. Crimmitschau, KJF Chemnitz e.V., AWO Soziale Dienste Göltzschtal gGmbH und AWO Soziale Dienste Vogtland gGmbH (**→ Kapitel 7, 8 und 9**).

Darüber hinaus entwickelte und erprobte die Professur für Allgemeine Psychologie und Biopsychologie der Technischen Universität Chemnitz bei den o.g. Organisationen Maßnahmen zum Mentoring (**→ Kapitel 10**) und zur Gesundheitsförderung (sog. „Mini-Interventionen“, **→ Kapitel 11**).

Die Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida erarbeitete Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Organisationsentwicklung (**→ Kapitel 15 und 17**) und für organisationsübergreifende Kooperationen (**→ Kapitel 16 und 18**).

Zu dieser Publikation

Die Intention dieser Abschlusspublikation des Verbundprojektes be/pe/so ist es, eigene Ergebnisse einer breiten Fachöffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, einerseits jetzigen und zukünftigen Entscheidungsträger*innen in der Sozialwirtschaft (z.B. Personalmanager*innen, Führungskräfte, politisch Verantwortliche), und andererseits angewandten Forschenden in Psychologie, Sozialmanagement, Pädagogik und Soziologie. Das Veröffentlichen dieser Ergebnisse soll dazu beitragen, zum einen Organisationen im Sozialwesen zu stärken und zum anderen den Forschungsdiskurs in diesen Feldern zu bereichern. Dies dient dem Ziel, dass zukunftsfähige Organisationen mit kompetenten Fachkräften den sozialen Herausforderungen im Land auf eine kraftvoll konstruktive Weise begegnen können.

Inhaltlich gliedert sich der folgende Text in die zwei **Hauptteile 1 und 2**, die die beiden wesentlichen Blickrichtungen des Projekts abbilden: Einerseits der Blick auf die Beschäftigten (**→ Teil 1**) und andererseits auf die Organisationen (**→ Teil 2**). Darüber hinaus findet sich ergänzendes Onlinematerial unter www.bepeso.de/pub, auf das an den entsprechenden Textstellen mittels Direktlinks und QR-Codes verwiesen wird.



Verweis

Onlinematerial zur Publikation

Ergänzende Tabellen, Texte und Materialien zu den einzelnen Kapiteln finden Sie unter



→ www.bepeso.de/pub

Literatur

- Boeßenecker, K.-H., & Markert, A. (2012). Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Fakten, Probleme und eine Vision. In H. Bassarak (Ed.), *Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (pp. 91–104). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Bundesagentur für Arbeit. (2017). Sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigte (SvB) am Arbeitsort (AO) nach Betriebsgrößenklassen und ausgewählten Wirtschaftsgruppen/-klassen der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008). Nürnberg: BA (abgerufen am 22.02.2017).
- Bundesagentur für Arbeit. (2018). Entgeltatlas. Nürnberg: BA (abgerufen am 05.04.2018).
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (2014). WISODirekt – Ins rechte Licht gerückt. Die Sozialwirtschaft und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10615.pdf> (abgerufen am 05.04.2018).
- Grote, H. (2011). Abschlussbericht – Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg. http://www.gew-berlin.de/public/media/MO_Abschlussbericht_Fachkraeftebefragung.pdf (abgerufen am 05.04.2018).
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (2016). Soziologen sind die neuen Ingenieure – iwd.de. <https://www.iwd.de/artikel/soziologen-sind-die-neuen-ingenieure-264833/> (abgerufen am 05.04.2018).
- Knieps, F., & Pfaff, H. (2014). Gesundheit in Regionen: Zahlen, Daten, Fakten; BKK Gesundheitsreport 2014. BKK-Gesundheitsreport: Vol. 2014. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftl. Verl.-Ges.
- Knoll, M., & Burkhardt, M. (2013). Ergebnisse der Befragung zur Arbeitssituation von Fachkräften in der sächsischen Sozialwirtschaft. In: AGJF Sachsen e. V. (Ed.): *Zwischen vakanten Stellen & älterwerdenden Fachkräften – Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft* (pp. 3–13). Chemnitz: Eigenverlag.
- König, M., Schank, C., Clausen, H., & Schmidt, M. (2012). *Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012*. Hamburg: akquinet.
- Körner, A., & Uhlig, S. (2016). Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft – Welche Kompetenzen brauchen Fachkräfte um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben? Vortrag auf dem 62. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA), Aachen, 2.-4. März 2016.
- Kunib, C. (2013). Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft. In: AGJF Sachsen e. V. (Ed.): *Zwischen vakanten Stellen & älterwerdenden Fachkräften – Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft* (pp. 14–17). Chemnitz: Eigenverlag.
- Miebach-Stiens, A., & Kunib, C. (2017). Impulse für die Weiterentwicklung der Fachkräftesituation in der Kinder- und Jugendhilfe. In BKS e. V. (Ed.), *Vor Ort – Jugendpolitik in Sachsen* (pp. 36–51). Dresden: Eigenverlag.
- Morgen & Morgen. (2014). Verteilung der Ursachen von Berufsunfähigkeit in Deutschland im Jahr 2014. Statista – Das Statistik-Portal. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/536354/umfrage/verteilung-der-ursachen-von-berufsunfaehigkeit-in-deutschland/> (abgerufen am 05.04.2018).
- Wendt, W. R. (2003). *Sozialwirtschaft: Eine Systematik*. Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.

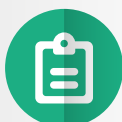


TEIL 1

DER BLICK AUF DIE BESCHÄFTIGTEN

PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG
IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Erkenntnisse,
Tools und Konzepte





André Körner, Hanna Schade und Stefan Uhlig

1. ZUR SITUATION DER BESCHÄFTIGTEN IN DER SOZIALWIRTSCHAFT – ERGEBNISSE VON MITARBEITERBEFRA- GUNGEN IM QUER- UND LÄNGSSCHNITT



Jede Organisation bewegen unterschiedliche Herausforderungen in der Personalarbeit – letztendlich geht es jedoch immer um Menschen. Etwas über die Beschäftigten zu wissen, ermöglicht es, die Aufgaben und Ziele der Organisation auf die Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen abzustimmen. Im Projekt be/pe/so haben wir das Arbeitserleben und -verhalten der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft untersucht. Unsere Befragungsergebnisse helfen, die Situation der Beschäftigten besser zu verstehen, eigene Personalentwicklung bedarfsgerecht zu planen und Kompetenzmodelle abzuleiten.

Überblick und Herausforderungen für die Sozialwirtschaft in Zeiten des demografischen Wandels

Auf der einen Seite erfordert das Tätigkeitsfeld der Sozialwirtschaft hochkompetente Fachkräfte, die möglichst lange, gesund und motiviert im Job bleiben sollen. Demgegenüber steht jedoch einerseits ein Mangel an strukturierten und erprobten Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung (vor allem im Vergleich zu profitorientierten Organisationen). Andererseits stehen die Organisationen wachsenden Herausforderungen im Rahmen des demografischen Wandels gegenüber: Bis zum Jahr 2030 wird sich die Bevölkerungsstruktur weiterhin massiv verändern (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Einer älter werdenden Bevölkerung, deren Erkrankungsanfälligkeit und Pflegeaufwand steigen dürften (vgl. Bickel, 2012; Blüher & Kuhlmeier, 2016; Motel-Klingebiel, Wurm, & Tesch-Römer, 2010), steht eine schrumpfende Gruppe an Erwerbstätigen und somit potentiellen Pflegekräften gegenüber. Insbesondere in der Sozialwirtschaft treffen das „Attraktivitätsproblem“ (u.a. wegen prekärer Beschäftigungsverhältnisse; vgl. Boeßenecker & Markert, 2012) und hohe Arbeitsanforderungen auf älter werdende Mitarbeitende.

Diese Prozesse machen es mehr denn je erforderlich, hochkompetentes Personal bedarfsgerecht

weiterzuentwickeln. Vor dem Hintergrund der dargestellten Veränderungen erscheint es nun umso problematischer, dass es der Sozialwirtschaft nur bedingt gelingt, eine strategische Personal- und Organisationsentwicklung zu verankern (Körner & Uhlig, 2016). Dieser Mangel an Strukturen und das vergleichsweise geringe Budget, das der Sozialwirtschaft für Personalentwicklung zur Verfügung steht (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2012), stellen ungünstige Voraussetzungen dar, um angemessen auf die Herausforderungen reagieren zu können.

Im Folgenden werden wir ausgehend von unseren Forschungsergebnissen die Situation der Beschäftigten der Sozialwirtschaft in Sachsen charakterisieren und einen Einblick in die wahrgenommenen Belastungen, Ressourcen und das Beanspruchungserleben (z.B. quantitative und emotionale Arbeitsanforderungen, Balance zwischen Beruf und Privatleben, Entscheidungsspielraum etc.) geben. Grundlage sind umfangreiche Befragungen, die wir im Projekt be/pe/so über drei Jahre hinweg durchgeführt haben. Darüber hinaus gibt dieser Abschnitt Praktiker*innen bzw. anderen Forschungsteams einen Einblick in das „how to“ von quantitativen Mitarbeiterbefragungen in der Sozialwirtschaft und stellt zentrale Erkenntnisse zur Vorbereitung, Durchführung und Rückmeldung solcher Befragungen dar. Abschließend werden wir auf Möglichkeiten passgenauer Kompetenzentwicklungsmaßnahmen verweisen, die sich an den festgestellten Bedarfen orientieren. Hierzu finden Sie



Verweis

→ **Kapitel 5 und 6:**
Kompetenzen und Kompetenzmodelle in der Sozialwirtschaft
→ **Kapitel 7 und 8:**
Erprobte Kompetenzentwicklungsformate für MA und FK



Tipp

Maßgeschneidert für Ihre Organisation

Sie sollten beim Lesen immer mitdenken, ob und inwieweit unsere Ergebnisse auf Ihre spezifische Situation übertragbar sind. Uns ist vollkommen klar, dass in den meisten Organisationen nur wenige Ressourcen vorhanden sind, um diesen Weg komplett nachzubilden. Entnehmen Sie im Sinne einer Werkstattschau die für Sie relevanten Inhalte und entwickeln ein eigenes Konzept gemessen an Ihren Mitteln vor Ort. Profitieren Sie also von unseren Einblicken und entwickeln Sie Ihren eigenen Werkzeugkasten einer strategischen Personalentwicklung. Wir haben gelernt, dass man zunächst ein allgemeines Kompetenzmodell braucht, bevor man sich an die Umsetzung spezifischer Entwicklungsschritte machen kann.



Tipp

Anonymität sollte gewahrt bleiben

Gerade in kleinen Teams ist abzuwägen, ob man demografische Daten wie Alter oder Geschlecht erfragt. Beschäftigte können trotz verschiedener Maßnahmen zur Sicherung der Anonymität (z. B. Sammelurnen, Code statt Name) Bedenken haben, dass der Fragebogen ihrer Person zugeordnet werden kann.

Beispiel: In einer Kindertagesstätte ist nur ein männlicher Erzieher beschäftigt. Dieser kann bei Angabe des Geschlechts sofort identifiziert werden.

dann weiterführend in → **Kapitel 5 und 6** (Kompetenzen und Kompetenzmodelle in der Sozialwirtschaft) sowie → **Kapitel 7 und 8** (MA- und FK-Seminare) weitere Informationen.

Sinn und Nutzen großangelegter Befragungen

Nur wenn die täglichen Anforderungen, Belastungen, aber auch Ressourcen der Beschäftigten bekannt sind, können maßgeschneiderte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Möglicherweise kann so den steigenden Anforderungen an die Akteure der Sozialwirtschaft dauerhaft begegnet und das bislang nicht genutzte Arbeitskräftepotential der Älteren besser einbezogen werden (Brussig, 2016). Die Betonung liegt hierbei also auf dem Wort „bedarfsgerecht“!

Solch ein Modell speist sich vor allem aus den individuellen Bedarfen der Mitarbeiter*innen. In be/pe/so haben wir quantitative Befragungsmaße mit qualitativen Ansätzen kombiniert. Ein qualitatives Vorgehen kann exemplarisch dem → **Kapitel 6** entnommen werden. Wir werden uns in diesem Kapitel zunächst auf die quantitativen Mitarbeiterbefragungen bei den beteiligten Praxispartnern konzentrieren. In Zeiten knapper Ressourcen erhält man mit einem Blick auf die hier dargestellten Ergebnisse also ein relativ gutes Bild von der Situation der Beschäftigten und kann Aktionen ableiten, planen und umsetzen – ganz ohne selbst umfangreiche Vollbefragungen durchzuführen.

Wer wurde befragt? Demografische Variablen der Befragten

Bei den befragten Praxispartnern handelt es sich um drei für die sächsische Sozialwirtschaft repräsentative Organisationen in freier Trägerschaft:

- 1 der AWO Kreisverband Auerbach/Vogtland e. V. mit den Schwerpunkten Altenpflege, Jugendhilfe und Gastronomie
- 2 der FAB e. V. Crimmitschau mit den Schwerpunkten Berufseinstieg sowie Kinder- und Jugendhilfe
- 3 der KJF e. V. Chemnitz mit dem Schwerpunkt Kinder- und Jugendhilfe

Insgesamt beschäftigen die Praxispartner über 1.000 Mitarbeiter*innen und sind daher aus struktureller und Wettbewerbssperspektive vielleicht auch eher mit mittelständischen Unternehmen als mit klassischen Vereinen vergleichbar. Zur ersten Befragung verzeichneten wir einen überdurchschnittlich hohen Rücklauf (N=512; über 50 %). Um zu überprüfen, ob die Teilnehmer*innen ein typisches Abbild der Sozialwirtschaft darstellen, führten wir parallel dazu eine Onlinebefragung durch, an der auch Beschäftigte kleinerer Träger teilnehmen konnten (N=251). In dieser nicht selektiven Stichprobe zeigten sich eine vergleichbare Teilnehmerzusammen-

setzung (demografische Variablen, Arbeitsfelder) und ähnliche Ergebnisse zu den befragten Inhalten. Das spricht dafür, dass die Mitarbeiter*innen der von uns untersuchten Praxispartner eine repräsentative Stichprobe der Sozialwirtschaft darstellen. Wir werden uns daher im Folgenden auf die Befragungsergebnisse unserer Praxispartner AWO Auerbach, FAB Crimmitschau und KJF Chemnitz konzentrieren. So ist schlussendlich auch ein Vergleich zu zwei unterschiedlichen Befragungszeitpunkten möglich und wir können Querverbindungen und Entwicklungen über die Zeit hinweg sichtbar machen.

Bei den befragten Mitarbeiter*innen ist eine für die Sozialwirtschaft typische demografische Verteilung zu beobachten. **Abbildung 1.1** zeigt die wichtigsten Informationen hierzu.



Abbildung 1.1 Demografische Kennzahlen der befragten Mitarbeiter*innen

Welche Themen des Arbeitserlebens und -verhaltens haben wir befragt?

Bei der Auswahl und Konstruktion des Erhebungsinstruments wollten wir einen Fragebogen erstellen, der ein umfassendes und repräsentatives Bild der Arbeitssituation der Beschäftigten zeichnet. Die Fragebögen enthielten zunächst demografische Angaben (Alter, Geschlecht etc.) und organisationsspezifische Elemente (z. B. Frage zum Tätigkeitsbereich).

Abbildung 1.2 zeigt die Aspekte des Arbeitserlebens, die wir erfragten. Die Inhalte resultieren aus einer eingehenden Literaturrecherche und mehreren Experteninterviews.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens lag bei 35 Minuten. Die Möglichkeit des Rückschlusses auf Einzelpersonen bestand dabei nicht, da die Teilnehmenden einen individuellen Code anstelle ihres Namens generierten.



Abbildung 1.2 Erfragte Aspekte zum Arbeitserleben und -verhalten der Beschäftigten



Online-Version

- ... denken häufiger an Arbeitsfeld- und Trägerwechsel sowie an Berufsaufgabe
- ... höhere quantitative und emotionale Arbeitsanforderungen
- ... mehr Einfluss bei der Arbeit und größerer Entscheidungsspielraum



Papier-Version

- ... positivere Führungsqualität und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
- ... mehr Tage, an denen sie krank zur Arbeit gegangen sind

Abbildung 1.3 Vergleich und Besonderheiten im Antwortverhalten zwischen Onlinebefragung und Papierfragebogen

Onlinebefragung im Vergleich zum Papierfragebogen

Der Onlinefragebogen enthielt dieselben Fragen und Antwortmöglichkeiten wie die Papierversion, die wir bei unseren Praxispartnern ausgegeben hatten. Dennoch fanden sich einige Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten (**Abbildung 1.3**).

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich bei branchentypischen Aspekten wie z. B. Identifikation mit der Klientel, allgemeiner Arbeitszufriedenheit oder Bindung an die Tätigkeit keine Unterschiede zwischen der Onlinebefragung und unserem Papierfragebogen zeigten. Organisationsabhängige Faktoren des Arbeitserlebens allerdings zeigten mitunter kleine Unterschiede zwischen den beiden Versionen.

Praktisches Vorgehen während der Befragung – vom Roll-Out zum Roll-In

Vor der Befragung: Planung, Vorbereitung und Kommunikation: Circa zwei Monate vor dem Erhebungsbeginn fanden Gespräche mit den Leitungsebenen zum Thema „Vorstellungen und Befürchtungen“ statt. Im Anschluss wurden alle Mitarbeitenden über die geplante Erhebung und den Nutzen der Befragung informiert und die Anonymität und Freiwilligkeit der Teilnahme betont.

Während der Befragung: Zur Verteilung der Fragebögen und dem Aufstellen der versiegelten Urnen haben wir jeden der 40 Standorte einzeln aufgesucht und dort außerdem Aushänge mit Kerninformationen und Kontaktdaten verteilt (so genanntes Roll-Out). Nach drei Wochen wurden alle Urnen durch Projektmitarbeiter*innen wieder eingeholt (Roll-In).

Nach der Befragung: Dateneingabe, Auswertung und Ergebnissrückmeldung: Anschließend wur-

Tabelle 1.1 Ablauf verschiedener Ergebnissrückmeldungen

Rückmeldung auf Leitungsebene: Befragungsergebnisse vorstellen und diskutieren

Schriftliche Rückmeldung für alle Beteiligten: Individuelle Rückmeldebroschüre bereitstellen (Ergebnisse dazu grafisch aufbereiten und leicht verständlich erklären)

Persönlicher „Rückmeldetag“: Befragungsergebnisse vor der interessierten Belegschaft darstellen und dabei zu Fragen und Missverständnissen Stellung beziehen

Individuelle Rückmeldungen: Den Befragten die Möglichkeit geben, ein individuelles Feedback zu erhalten (hierfür muss sich die/der Befragte über den Code re-anonymisieren)

den alle Daten zur Weiterverarbeitung eingegeben und für die Auswertung aufbereitet. Wegen des persönlichen Bezugs der Befragten ist eine Ergebnissrückmeldung unabdingbar. Die Befragten wollen möglichst schnell wissen, welche Ergebnisse die Befragungen erbracht haben und auch, welche Aktionen nun abgeleitet werden. **Tabelle 1.1** gibt hierzu einen kurzen Überblick.

Zweite Befragungswelle: Nach einem Jahr wiederholten wir die Befragung mit einem teilweise veränderten Fragebogen, um auch Veränderungen innerhalb der Belegschaft sichtbar machen zu können und mögliche Trainingseffekte der zwischenzeitlich erprobten Maßnahmen zu untersuchen. Dabei hielten wir erneut Rücksprachen zum Vorgehen und dem Erhebungsinstrument und stellten Infomaterial zu den Ergebnissen bereit.

Was beschäftigt die Beschäftigten? Ergebnisse von zwei Vollbefragungen im Jahresvergleich

Kraft schöpfen für die tägliche Arbeit – Ressourcen in der Sozialwirtschaft

Arbeitszufriedenheit: Dieser Klassiker unter den organisationspsychologischen Fragestellungen kann erfahrungsgemäß je nach Bereich sehr unterschiedlich bewertet werden. Wir erfragten dabei die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Befragung ähnelten sich dabei sehr stark. Interessant dabei: Vergleicht man die Zufriedenheitswerte mit Umfragen aus der Industrie (Körner, 2007), werden alle Aspekte von den Beschäftigten der Sozialwirtschaft positiver beurteilt (**Abbildung 1.4**).



Abbildung 1.4 Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit im Vergleich



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2



Tipp

Papier oder online?

Ob Sie eine papierhafte Befragung oder eine Onlineform wählen, ist nicht zuletzt von den technischen Möglichkeiten der Organisation bzw. dem technischen Verständnis der Mitarbeiter*innen abhängig. Dennoch sollten Sie abwägen, ob wegen wahrgenommener verringerter Anonymität (z. B. Erkennen der Handschrift, Beobachten beim Einwurf der Fragebögen, Rückschlüsse aus dem Stand der Einwurfurnen) eine Onlineversion möglicherweise zu ehrlicheren Antworten führt. Wir haben gelernt, dass man die Befürchtungen der Befragten nie ganz ausräumen kann. Aber wenn Sie die Organisationsleitung im Boot haben, die Ziele und Effekte der Befragung deutlich machen und den Beschäftigten die Ergebnisse offen und umfassend berichten, bekommen Sie eine gute Beteiligung und hilfreiche Einblicke.

Eins ist jedoch auch klar: Die elektronische Befragung ist in puncto Auswertung und Verwertung wesentlich ressourcenschonender und schneller zu leisten. Suchen Sie sich vielleicht auch hier eine*n Ansprechpartner*in an einer nahegelegenen Hochschule, die/der Ihre Bemühungen unterstützt und ein Forschungsinteresse in dem Bereich hat.



Verweis

Effekte sichtbar machen: Ein Kurzleitfaden zur (Eigen-)Evaluation

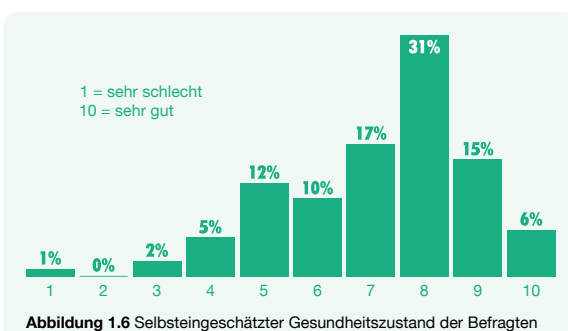
Weitere hilfreiche Tipps und Tricks für gelungene Befragungen finden Sie in **→ Kapitel 13**.

Bindungsfaktoren: Um auch der Ressourcenperspektive gerecht zu werden, haben wir die Beschäftigten gefragt, was die Hauptbindungsfaktoren an die eigene Tätigkeit sind (**Abbildung 1.5**). Wenig überraschend benennen die Mitarbeitenden in erster Linie eher intrinsisch bzw. sozial konnotierte Faktoren.



Heißt gesund sein auch sich gesund verhalten?

Gesundheitszustand und körperliche Beschwerden: Ihre momentane Gesundheit schätzten die Mitarbeiter*innen überwiegend positiv ein (**Abbildung 1.6**). Allerdings gaben auch 20 % der Befragten einen schlechten Gesundheitszustand an (Werte kleiner als 6). Die Verteilung war dabei zu beiden Befragungszeitpunkten sehr ähnlich. Außerdem erfragten wir spezifische körperliche Beschwerden, um mögliche Handlungsfelder in der betrieblichen Gesundheitsfürsorge zu identifizieren. Die Mitarbeitenden gaben dabei vor allem an, von Rückenschmerzen und Schlafstörungen betroffen zu sein.



Burn-out: „ausgebrannt sein“: Unter Burn-out versteht man einen Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung mit verringerter Leistungsfähigkeit. Wir befragten die Mitarbeitenden zu ihren Arbeitsanforderungen, einzelnen Symptomen und beleuchteten im Anschluss, wie viele der Befragten eine kritische Symptomkombination erreichen (**Abbildung 1.7**). Auch das ist noch keine Diagnose, sagt aber etwas über die allgemeine Situation der in der Sozialwirtschaft Beschäftigten aus.



Abbildung 1.7 Symptome von Burn-out (links) und die Verbreitung unter den untersuchten Mitarbeitenden (rechts)

Krankfeiern war gestern, Präsentismus ist heute: Präsentismus bezeichnet das Verhalten, trotz Krankheit am Arbeitsplatz zu erscheinen (Aronsson & Gustafsson, 2005; Gosselin, Lemyre, & Corneil, 2013). Zu den negativen Folgen von Präsentismus gehören u.a. die Verschlechterung der allgemeinen Gesundheit (Taloyan et al., 2012), die Zunahme depressiver Erkrankungen (Conway, Hogh, Rugulies, & Hansen, 2014) sowie eine erhöhte Burn-out-Gefahr (Dellve, Hadzibajramovic, & Ahlborg Jr., 2011). Aber auch für die Organisationen führen eventuelle Folgeerkrankungen und Langzeitausfälle zu erhöhten Kosten (Goetzel et al., 2004).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden innerhalb eines Jahres fast drei Arbeitswochen lang krank zur Arbeit kommen. In den Rückmeldeveranstaltungen zur ersten Befragungsphase haben wir diese Ergebnisse präsentiert und somit die Aufmerksamkeit für dieses gesundheitsschädliche Verhalten geschärft. Im Vergleich zum ersten Zeitpunkt ist Präsentismus dann im zweiten Befragungsjahr zurückgegangen, tritt aber immer noch alarmierend häufig auf. Gefragt nach den Gründen für Präsentismus ergaben sich die folgenden Kategorien (absteigend nach Häufigkeit ihrer Nennung, **Abbildung 1.8**).



Abbildung 1.8 Gründe der Mitarbeitenden, krank zur Arbeit zu gehen

Aus der Praxis

Wir fragten die Beschäftigten

(1) Sind Sie in den letzten zwölf Monaten trotz Erkrankung zur Arbeit gegangen?

Ergebnis: Im ersten Jahr der Befragung gaben ca. 79 % der Befragten an, krank gearbeitet zu haben. Ein Jahr später stimmten dieser Frage noch ca. 65 % der Mitarbeitenden zu.

(2) An wie vielen Tagen taten Sie dies in den letzten zwölf Monaten?

Ergebnis: Während es sich bei der ersten Umfrage durchschnittlich um 14,6 Tage mit Präsentismus handelte, gingen die Beschäftigten im zweiten Jahr im Mittel noch 13,0 Tage krank zur Arbeit.



Systematische Folgen von persönlichen und organisationalen Belastungen

Wie bereits beschrieben, haben wir unsere Befragungen nicht nur einmalig durchgeführt, sondern nach einem Jahr wiederholt, um Veränderungen sichtbar zu machen. Neben den bisher veranschaulichten Ergebnissen lässt sich durch mehrere Befragungszeitpunkte auch ein Einblick in das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Konstrukten gewinnen. Dies gilt immer dann, wenn zeitlich später auftretende Kennwerte mit früheren Erhebungsdaten kausal zusammenhängen. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die erhobenen Konstrukte überhaupt miteinander in Beziehung stehen (korrelative Zusammenhänge). Mit Hilfe der vielfältigen erhobenen Daten war es uns möglich, viele theoretisch mögliche Zusammenhänge genauer zu prüfen. Die folgenden Ergebnisse beruhen auf diesen Analysen und decken die bedeutsamsten Zusammenhänge auf.

Entstehung von Burn-out: In unseren Untersuchungen zeigt sich, dass verschiedene Aspekte der Arbeit wie auch des individuellen Zustands einen Einfluss auf die Erschöpfung und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten haben (**Abbildung 1.9**). Der größte Zusammenhang besteht dabei zwischen der allgemeinen Gesundheit und der Gefahr, Burn-out-Symptome zu entwickeln. Dies wird gefolgt von der Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Privacy-Konflikt). Außerdem erhöhen starke emotionale Arbeitsanforderungen das Risiko, „auszubrennen“. Was organisational also so schwer zu kontrollieren ist und in der Natur der Tätigkeit liegt, hat den kleinsten Einfluss auf die Burn-out-Symptomatik. Ansatzpunkte zur betrieblichen Fürsorge könnten also in Vereinbarkeitsmaßnahmen hinsichtlich verbesserter Work-Life-Balance und in der Förderung organisationsinterner (oder auch externer) Angebote zur Erhaltung der Gesundheit liegen.

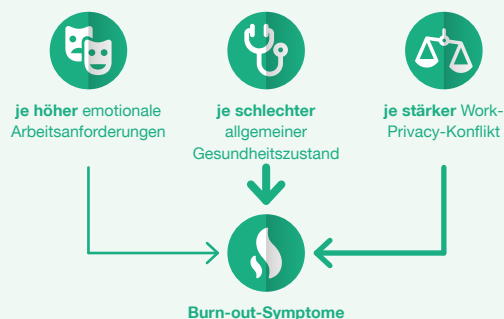


Abbildung 1.9 Risikofaktoren für die Entstehung von Burn-out-Symptomen. Die Stärke der Pfeile bestimmt die Größe des Zusammenhangs.

Gedanken an Berufsaufgabe: Sind Sie stolz auf Ihre Arbeit? Ist Ihre Arbeit wichtig? Und vor allem: Sind Sie dabei motiviert? Dies erfragten wir bei den Mitarbeitenden zur Bedeutung der eigenen Arbeit. Wie schon an den Bindungsfaktoren deutlich wur-

de, sind Beschäftigte in der Sozialwirtschaft eher über soziale Aspekte des Berufsfelds motiviert als über monetäre Aspekte. Oftmals werden die Akteure in ihrer täglichen Arbeit dabei allerdings mit negativen Momenten konfrontiert. Positive Gefühle und Zufriedenheit, so berichten die Befragten, entstehen dabei vor allem, wenn Erfolge aus ihrem Schaffen sichtbar werden. Es gilt also, den Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Arbeit zu verdeutlichen. Ob die eigene Tätigkeit als sinnhaft wahrgenommen wird, hat zusammen mit körperlicher und psychischer Gesundheit (vgl. Burn-out) außerdem einen Einfluss darauf, wie motiviert Beschäftigte im Beruf sind und wie oft sie an die Berufsaufgabe denken.



Abbildung 1.10 Risikofaktoren für die Entstehung von Gedanken daran, den Beruf aufzugeben („intention to quit“). Die Stärke der Pfeile bestimmt die Größe des Zusammenhangs.

Wie können uns die Ergebnisse helfen?

Wichtige Themenfelder für zukünftige Kompetenzmodelle

Aus den quantitativen Befragungsergebnissen haben wir Kompetenzentwicklungsbedarfe abgeleitet, die sich in folgende Bereiche einordnen lassen: Zeit- und Pausenmanagement, Stress und funktionale Copingstrategien, Maßnahmen der Psychohygiene und (langfristigen) Gesundheit sowie Umgang mit sozialen Ambivalenzen und Konflikten. Diese Bedarfe fokussieren, wie bereits erwähnt, vor allem die Förderung sozialer und Selbstkompetenzen. Zur konkreten Ausgestaltung und Umsetzung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte finden Sie im **→ Kapitel 7 und 8** nähere Informationen.

Kompetenzentwicklungsbedarfe in der sächsischen Sozialwirtschaft

Die Feststellung von Kompetenzentwicklungsbedarfen sollte konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen stets vorausgehen. Die Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden ist dabei kein zwingend notwendiger Ansatz, um Bedarfe zu eruieren. Jeder Ansatz für sich liefert bereits wichtige Erkenntnisse. Wenn beispielsweise die übergrei-



Tipp

Wie können Beschäftigte lange gesund und zufrieden im Job verbleiben?

- bessere Dienstplangegestaltung
 - Mentor*innen-Programme (z. B. vereinbarkeitsorientierte Führungskompetenz)
 - organisationsinterne Sportangebote (z. B. Lauffreize, Firmenlauf, Tag des Sports)
 - Aktionskampagnen (z. B. gesunde Ernährung, Tag des Vitamins)
 - Achtsamkeitskurse, autogenes Training
 - kollegiale Fallberatungen, Supervision
 - Fort- und Weiterbildungen (z. B. Aufklärung über Präsentismus, Burnout-Prophylaxe für Führungskräfte)
- **Kapitel 11**
- Schaffung von Kohärenzgefühl in der Arbeit (z. B. Feedback, Positives Schreiben)
- **Kapitel 11**

fende Betrachtung von größeren Organisationseinheiten im Vordergrund steht und kollektive Bedarfe anhand psychischer Belastungen und Beanspruchungen ermittelt werden sollen, empfehlen wir – auch aus ökonomischen Gründen – eine quantitative Herangehensweise. Es braucht hierfür auch nicht notwendigerweise eine so umfangreiche „Testbatterie“ wie in der vorgestellten Befragung. Bereits mit der Verwendung der Kurzversion des Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ; Nübling, Stöbel, Hasselhorn, Michaelis, & Hofmann, 2005) werden viele wichtige psychosoziale Aspekte der Arbeitssituation abgedeckt. Auf der anderen Seite empfehlen wir die Verwendung von qualitativen Methoden, wenn

- a konkrete Kompetenzentwicklungsbedarfe von einzelnen Personen (beziehungsweise kleinen Personengruppen) ermittelt werden sollen
- b wenig Vorwissen über geeignete quantitative Methoden besteht
- c quantitativ ermittelte Aspekte detailliert betrachtet werden sollen (im Sinne eines „Heranzoomens“)

Ferner erhoffen wir uns, dass die geschilderten Erfahrungen und Hinweise zur Planung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen für Praktiker*innen und Forschende gleichermaßen hilfreich sind. Wir plädieren außerdem dafür, sich von Hindernissen nicht abschrecken zu lassen – diese gehören oftmals zum Befragungsprozess. Kontaktieren Sie uns gern und berichten Sie über Ihre Erfahrungen, Treiber und Hemmnisse!

Neben den ermittelten Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren (z.B. Ausfall von Arbeitspausen, nennenswertes Burn-out-Risiko, hoher Anteil an Präsentismustagen) werden in den Ergebnissen ganz klar auch die Ressourcen der Befragten offensichtlich: So zum Beispiel die sozialen Komponenten der täglichen Arbeit (Vorgesetzte, Kolleg*innen, Klientel) oder die Verbundenheit mit der eigenen Tätigkeit und dem Arbeitsplatz. Diese Aspekte sind darüber hinaus auch Indizien für die jeweilige Organisationskultur (Welche Werte werden in den Organisationen besonders gelebt? Worauf wird weniger geachtet?), die nicht nur in den Fragebögen, sondern auch im gesamten Befragungsprozess deutlich wurden.

Was sollte weiter erforscht werden?

In Zukunft sollte eine weitere Verknüpfung aus Forschung und Praxis angestrebt werden, doch dies ist oft einfacher als gedacht. Ansatzpunkte hierfür könnten einerseits in einer räumlichen Erweiterung der Untersuchung liegen (z.B. andere Bundesländer, ländliche vs. städtische Regionen). Andererseits ist von Interesse, die gefundenen Beanspruchungs- und Belastungsfaktoren unter Mitarbeitenden öffentlicher Träger zu testen sowie innerhalb der Sozialwirtschaft einzelne Untergruppen zu analysieren

(z.B. Altenpflege vs. Jugendhilfe). Um Langzeiteffekte sichtbar machen zu können, muss die Zuordnung von Personen über mehrere Zeitpunkte hinweg gesichert sein (z.B. durch Generierung eines individuellen Codes).

Das Zusammenspiel quantitativer und qualitativer Methoden kann dabei verschiedene Entwicklungsfelder für die individuelle Gesunderhaltung, aber auch die Arbeitsmotivation sichtbar machen. Daraus abgeleitete Interventionen sollten nicht nur hinsichtlich ihrer Wirkung, sondern vor allem auch ihrer Nützlichkeit im Berufsalltag evaluiert und beurteilt werden.

Literatur

- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958–966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Bickel, H. (2012). Epidemiologie und Gesundheitsökonomie. In C.-W. Wallesch & H. Förstl (Eds.), *Demenzen* (2nd ed., pp.18–35). Stuttgart: Thieme.
- Blüher, S., & Kuhlmeier, A. (2016). Demographischer Wandel, Altern und Gesundheit. In M. Richter & K. Hurrelmann (Eds.), *Soziologie von Gesundheit und Krankheit* (pp. 313–324). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11010-9_21
- Boeßenecker, K.-H., & Markert, A. (2012). Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Fakten, Probleme und eine Vision. In H. Bassarek & S. Noll (Eds.), *Personal im Sozialmanagement* (pp. 91–104). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94268-1_7
- Brussig, M. (2016). Demografischer Wandel, Alterung und Arbeitsmarkt in Deutschland. In K. Hank & M. Kreyenfeld (Eds.), *Social Demography Forschung an der Schnittstelle von Soziologie und Demografie* (pp. 295–324). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11490-9_13
- Conway, P. M., Hogg, A., Rugulies, R., & Hansen, Å. M. (2014). Is sickness presenteeism a risk factor for depression? A Danish 2-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 595–603. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000177>
- Dellve, L., Hadzibajramovic, E., & Ahlborg Jr, G. (2011). Work attendance among healthcare workers: Prevalence, incentives, and long-term consequences for health and performance. *Journal of Advanced Nursing*, 67(9), 1918–1929. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05630.x>
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (2012). DGQ-Weiterbildungsbarometer. Frankfurt a. M.: Deutsche Gesellschaft für Qualität.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational and En-*



- vironmental Medicine, 46(4), 398–412. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Körner, A. (2007). Zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment – Mitarbeiterbefragung bei der Volkswagen Sachsen GmbH. Chemnitz: TU Chemnitz.
- Körner, A., & Uhlig, S. (2016). Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft – Welche Kompetenzen brauchen Fachkräfte um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (Ed.), *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! Dortmund: GfA-Press*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1501.6725>
- Motel-Klingebiel, A., Wurm, S., & Tesch-Römer, C. (2010). *Altern im Wandel. Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L., Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2012). Sickness presenteeism predicts suboptimal self-rated health and sickness absence: A nationally representative study of the Swedish working population. *PLoS ONE*, 7(9), e44721. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0044721>



2. BERUFSWEGE IN DER SOZIALWIRTSCHAFT – VOM BERUF ZUR BERUFUNG?

Die Relevanz der Forschung in der Sozialwirtschaft ist mit dem demografischen Wandel so groß wie nie. Mit immer mehr alten, pflegebedürftigen Menschen und der gleichzeitigen Abwanderung junger Arbeitnehmer*innen steht Sachsens Sozialwirtschaft vor einer großen Aufgabe. Dafür ist es wichtig, die Berufswege der Mitarbeiter*innen in diesem Feld zu kennen. Gibt es Gemeinsamkeiten, geradlinige Muster oder ist es eher ein individuelles Geschehen?

Beschäftigte in der Sozialwirtschaft – die Menschen hinter den Zahlen

Neben den vielen Zahlen und Statistiken, die wir im Projekt be/pe/so gesammelt haben (→ **Kapitel 1** für einen Überblick), wollten wir auch wissen, welche Menschen hinter diesen Zahlen stehen. Warum arbeiten Menschen in der Sozialwirtschaft, gibt es vielleicht unterschiedliche Motivlagen? In unseren schriftlichen Befragungen wurde bspw. deutlich, dass viele Beschäftigte in der Sozialwirtschaft die Bedeutung ihrer Arbeit zwar als sehr hoch einschätzen, sich jedoch von der Allgemeinheit nicht ausreichend gewürdigt fühlen. Mittels qualitativer Analysen wollen wir an dieser Stelle solchen und ähnlichen Besonderheiten von Berufsverständnis und Berufswegen in der Sozialwirtschaft nachgehen.

Trotz geringerer Arbeitszufriedenheit, z. B. durch hohe quantitative Anforderungen, Rollenunklarheit und organisationale Aspekte (Tham & Meagher, 2009) zeigen Sozialarbeiter seltener Kündigungsabsichten als andere Berufsgruppen wie z. B. Finanzbeamte und Anwälte (Carmeli & Weisberg, 2006). Könnte dies daran liegen, dass Tätigkeiten in sozialen Bereichen häufig als Berufung angesehen werden (Cardador, Dane, & Pratt, 2011)? Einen Hinweis hierauf liefern bspw. Tyler und Cushway (1995). Sie berichten, dass Mitarbeitende in solchen Berufsfeldern sich für ihre Tätigkeit berufen fühlen und sich trotz einer hohen Stressbelastung keine andere Tätigkeit vorstellen können. Für ein solches Gefühl der Berufung gibt es viele unterschiedliche Definitionen. Der Schwerpunkt liegt einerseits auf der „sozial und persönlich bedeutsamen Überzeugung, die Welt und die Umgebung durch die Tätigkeit zu einem besseren Ort zu machen“ (Wrzesniewski, 2003, p. 299). Zum anderen liegt der Fokus auf der Arbeit an sich, die die Personen als ihre „Bestimmung im Leben“ ansehen (Hall & Chandler, 2005). Dobrow (2004) führt dabei sieben Komponenten auf, die bei dem Gefühl der Berufung eine zentrale Rolle spielen:

- 1 ein Gefühl der Leidenschaft oder Freude an der eigenen Arbeit
- 2 Identität
- 3 das Bedürfnis zu handeln oder eine „schicksalhafte Dringlichkeit“, die Arbeit auszuüben

- 4 Langlebigkeit, die die ganze Berufslaufbahn beeinflusst und nicht kurzzeitig stattfindet
- 5 ständiger und bewusster Fokus auf die Arbeit
- 6 Sinnhaftigkeit und Befriedigung
- 7 bereichsspezifisches Selbstwertgefühl

Für diese sieben Komponenten liegt der Fokus auf der subjektiven Wahrnehmung der Personen und ein solches Gefühl der Berufung wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten aus und verringert Kündigungsabsichten. Diese Zusammenhänge finden sich für Beschäftigte im sozialen und im medizinischen Versorgungsbereich (Creed, Rogers, Praskova, & Searle, 2014; Esteves & Lopes, 2017). Es zeigt sich außerdem, dass solch eine gefühlte Berufung negative Effekte einer erhöhten Anforderung im Job abpuffern kann. Personen, die eine Berufung verspüren, sind eigene (ideologische) Überzeugungen wichtiger als ein guter Verdienst oder soziales Ansehen (Thompson & Bunderson, 2011).

Berufswege in Sachsen

Qualitative Analysen von Berufswegen

Zur Analyse der Berufswege konzentrieren wir uns auf die Auswertung qualitativer Daten im Sinne von Kommunikationsprozessen. Solch ein Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn Theorien neu generiert werden sollen. Dies ist in unserer Analyse der Fall, da wir herausfinden möchten, warum Menschen ihren Berufsweg in der Sozialwirtschaft finden, im Job verbleiben oder kündigen. Zur Untersuchung verwenden wir die Technik der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, wofür wir direktes Kommunikationsmaterial analysieren, z. B. Interviewtranskripte).

Das Material hierfür stammt von insgesamt sechs Fokusgruppen aus unserem Projekt. Solche Fokusgruppen sind thematische Diskussionen, die zwischen zwei und drei Stunden dauern und die Diskussion mehrerer Teilnehmer*innen anregen. So kann eine Forschungsfrage zielgruppengerecht, praxisnah, anschaulich und ressourcenschonend untersucht werden (Schulz, Mack, & Renn, 2012). Dabei fungieren einige wenige vorher festgeleg-



Der Blick auf die
Beschäftigten

1



Der Blick auf die
Organisation

2



Abbildung 2.1 Beispiel für eine Berufswegewand im Rahmen einer Fokusgruppe.

te Fragestellungen als Grundgerüst. Die Ergebnisse spiegeln dann vor allem auch die Dynamiken der Diskussionen wieder. Unsere Fokusgruppen wurden in Bild und Ton aufgenommen und anschließend anonym verschriftlicht. Die resultierenden Transkripte waren das Ausgangsmaterial für eine computergestützte Analyse.

Die zentralen Themen der Diskussion stellen die Grundziele von be/pe/so dar:

- 1 Bedarf an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen,
- 2 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zum Arbeitserleben und -verhalten,
- 3 Schutz und Risikofaktoren für langes, gesundes und motiviertes Arbeiten in der Sozialwirtschaft.

Dabei begann jede Fokusgruppe damit, dass die Teilnehmenden ihre Berufsverläufe mit Hilfe einer Berufswegewand gestalteten. Hierzu wurde der Berufsweg anhand eines Zeitstrahls visualisiert und anschließend erläutert. **Abbildung 2.1** zeigt eine

solche Berufswegewand. Mithilfe des Programms MAXQDA konnten wir die visualisierten und transkribierten Ergebnisse anschließend auswerten und kategorisieren. Dieses computergestützte Vorgehen bietet einen bedeutenden Zeitvorteil gegenüber papierbasierten Analyseverfahren. Es entsteht ein hierarchisches Kategoriensystem, das die Inhalte der Fokusgruppen schematisch wiedergibt.

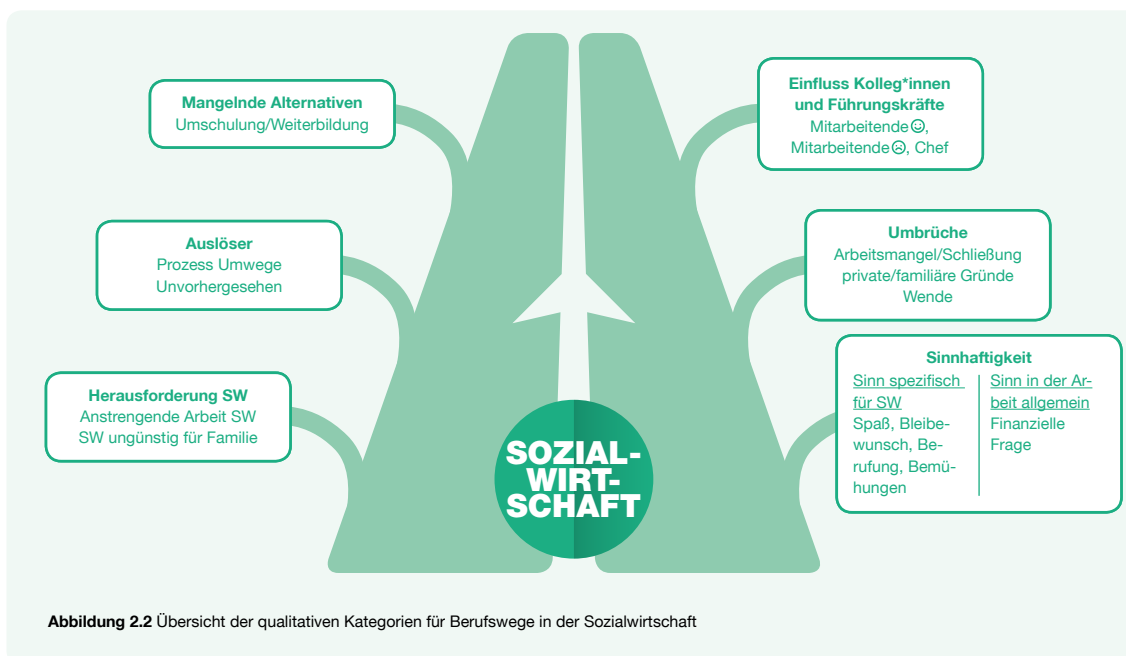
Wichtige Themenfelder der lebensphasenorientierten Berufswege

Die genannten Gründe für die verschiedenen Berufswege der Teilnehmenden und ihre Motivationen für lebensphasenorientierte Entscheidungen wurden in der qualitativen Analyse verschiedenen Kategorien zugeordnet. **Tabelle 2.1** gibt einen Überblick der diskutierten Themen und die Häufigkeit, mit der sie von den Teilnehmenden in den Fokusgruppen genannt wurden.

Tabelle 2.1 Übersicht der extrahierten Kategorien aus den qualitativen Analysen zusammen mit der Häufigkeit der Nennungen

Oberkategorie	Erläuterung	Nennungen
Sinnhaftigkeit	TN berichten über Gründe/Gefühle, weshalb sie ihre Arbeit als sinnhaft empfinden (z. B. Wertschätzung, Berufung, Spaß)	25
Herausforderung Sozialwirtschaft	Die TN berichten von Schwierigkeiten und Hindernissen, die ihnen in der Sozialwirtschaft begegnen (z. B. hohe Anforderungen, ungünstig für Familie)	21
Auslöser	Die TN erklären direkte Begleitumstände, die sie in die Sozialwirtschaft geführt haben (unvorhergesehene Lebenswendungen, Umwege, langanhaltender Prozess)	16
Umbrüche	Die TN berichten über verschiedene Gründe, aus denen sie mit etwas Altem aufhören mussten bzw. warum sie etwas Neues anfangen mussten (z. B. Wendejahre, Kinder, Entlassungen)	14
Einfluss Mitarbeiter*innen, Vorgesetzte	Die TN berichten über den Einfluss von Kolleg*innen und Führungskräften, die ihren Weg in das bzw. im Arbeitsfeld beeinflusst haben	10
Alternativenmangel	Die TN berichten von Tätigkeiten, die sie aufgrund mangelnder Alternativen ausgeübt haben (z. B. finanzielle Gründe, von der Arbeitsagentur vorgeschlagene Tätigkeiten)	6

Abbildung 2.2 zeigt symbolhaft das von uns entwickelte komprimierte Kategoriensystem. Auf zwei der insgesamt sechs Oberkategorien möchten wir im Folgenden näher eingehen: „Sinnhaftigkeit“ und



← Anmerkung

Die abgebildeten Kästen stellen die Oberkategorien der Inhaltsanalyse dar. Die Oberkategorien sind dabei durch fette Schrift gekennzeichnet, die weiteren Begriffe symbolisieren Unterkategorien. Zwischenkategorien werden durch Unterstreichungen dargestellt. Je weiter vorn eine Kategorie abgebildet wird, desto häufiger wurde sie genannt. Berücksichtigt wurden nur Kategorien mit 3 oder mehr Nennungen.

Abbildung 2.2 Übersicht der qualitativen Kategorien für Berufswege in der Sozialwirtschaft

„Herausforderungen“. Wir erläutern diese beiden Kategorien genauer und skizzieren die gegenseitigen Verknüpfungen und Bezüge. Anhand einprägsamer Zitate verdeutlichen wir zudem, welche Gedanken und Vorstellungen die Beschäftigten auf ihren Berufswegen begleiten bzw. begleitet haben.

Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeit in der Sozialwirtschaft

Die Kategorie mit den meisten Nennungen ist „Sinnhaftigkeit“ und besteht aus zwei Unterkategorien. Die erste lässt sich am besten fassen mit „Bedeutbarkeit/Sinn von Arbeit allgemein“, was z. B. finanzielle Aspekte und Unzufriedenheit mit Tätigkeiten außerhalb der Sozialwirtschaft beinhaltet. Für die zweite Unterkategorie „Sinn spezifisch für Sozialwirtschaft“ finden sich u. a. Nennungen zur Wertschätzung der Arbeit, Berufung, Spaß, Bleibewunsch und Bemühungen, die die Mitarbeitenden unternehmen, um in der Sozialwirtschaft zu arbeiten. Dies unterstreicht folgendes Zitat:

„Mir geht's super mit dieser Entscheidung. Also ich sag heute noch, mir hätte nichts Besseres passieren können, ich wurde super aufgenommen, ich fühl mich total wohl, ich merk, das ist wieder genau meins, also ich bin wirklich total happy, dass ich da wieder drinne bin und dass mir die Möglichkeit gegeben wurde auch zu zeigen, dass das wirklich [...] dass ich da mit Herzblut dabei bin.“ (Teilnehmer*in der Fokusgruppe 3)

Die Teilnehmenden berichteten also, weshalb sie ihre Arbeit als sinnhaft empfinden. In diesem Zusammenhang wurden immer wieder die Schlagworte Wertschätzung, Berufung und Spaß genannt. In dieser Kategorie gab es die meisten Nennungen, was einen Hinweis auf die besondere intrinsische Motivation der Beschäftigten gibt.

Herausforderungen im Berufsfeld der Sozialwirtschaft

Eine Kategorie mit ebenfalls häufigen Kodierungen lautet „Herausforderung Sozialwirtschaft“. Hierbei sprachen die Teilnehmenden über die anstrengende Arbeit, die sie zuweilen in der Sozialwirtschaft leisten müssen. Außerdem berichten einige über negative Konsequenzen für die Familie und das Privatleben. Ein/e Teilnehmer*in beschreibt den Zeitdruck der Arbeit folgendermaßen:

*„Die [Klient*innen] setzten Hoffnungen auf einen. [sie denken]: ‚Jetzt kommt die Schwester wieder und die macht das und das und das – alles für mich!‘ Und dann sagst du ‚ich muss jetzt weiter‘. [Klient*innen sagen dann:], ‚Was, jetzt wollen Sie schon gehen?‘“* (Teilnehmer*in der Fokusgruppe 2)

Dies verdeutlicht einerseits, wie fordernd die Arbeit für Beschäftigte sein kann und wie wichtig und nachhaltig die Bedürfnisse der Klient*innen an die Mitarbeitenden herangetragen werden. Solche Situationen erleben die Teilnehmer*innen oft als ambivalent. Einerseits ist es ein positives Gefühl, hier helfen zu können – auf der anderen Seite werden sich bei zu großer Arbeitsverdichtung auch emotionale Belastungen ergeben, wenn nicht immer alle Bedürfnisse befriedigt werden können. Dieser Spagat ist Alltag in vielen Berufszweigen. Die Beschäftigten verfallen trotz allem nicht in dauerndes Klagen, sondern reflektieren diesen Zustand angemessen. Sie entwickeln mitunter auch Ideen und Vorschläge zur Verbesserung und entwickeln geeignete Strategien für einen hilfreichen Ausgleich und emotionsorientiertes Coping.

Übertragbarkeit der Ergebnisse: Sachsen im Vergleich mit anderen Bundesländern

Die diskutierten Kategorien bilden nur einen kleinen Ausschnitt aus den vielfältigen Ergebnissen unserer Berufswegeanalyse. Man kann kritisch einwenden, dass solche Befunde lediglich für einen Teil der Beschäftigten gelten und vor allem keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben. Das können wir sicher nicht vollständig entkräften. Dennoch sind trotz der unterschiedlichen Berufsfelder innerhalb der Sozialwirtschaft auch immer wieder parallele Kodierungen entstanden. Hinsichtlich der Struktur im Arbeitsfeld stellen die untersuchten Praxispartner auch einen repräsentativen Ausschnitt der lokalen Trägerlandschaft dar. Für eine weitere Forschung sollten im Vergleich andere Berufsfelder untersucht werden. Die Frage wäre hier, ob sich ähnliche Kategorien für bspw. Berufsfelder im Handwerk oder der Industrie zeigen.

Ebenfalls lohnend erscheint uns ein Vergleich Sachsens (SN) mit anderen Bundesländern. So zeigt sich bspw. für Rheinland-Pfalz (RP) eine ähnliche Einwohnerzahl (RP: 4.052.803, SN: 4.080.771; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, 2017), sowie eine vergleichbare Größe (RP: 19.854,46 km², SN: 18.449,39 km²; Statistisches Bundesamt, 2016). Die Statistik weist darüber hinaus einen ähnlichen Beschäftigtenanteil in der Sozialwirtschaft aus (je ca. 3 % der Einwohner als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in dem Feld) und in beiden Bundesländern arbeiten ca. 50 % der Mitarbeiter*innen in eher größeren Organisationen der Sozialwirtschaft (Träger mit mehr als 50 Beschäftigten).

Gleichwohl wird über aktuelle Zahlen hinaus immer wieder auf die besondere Situation in Sachsen hingewiesen und wie stark in den nächsten Jahren der demografische Wandel spürbar werden wird. Eine gute Nachricht ist in diesem Zusammenhang, dass Mitarbeitende trotz hoher Anforderungen eine große



Verweis

Umfassende Analyse von Berufswegen in der Sozialwirtschaft

Im Projekt be/pe/so sind einige Abschlussarbeiten von Studierenden entstanden. Wenn Sie an einer genaueren Beschreibung der Ergebnisse interessiert sind, können Sie diese über den QR-Code abrufen. Weitere Ergebnisse zu diesem Kapitel finden sich bspw. in der Bachelorarbeit zum Thema Berufswege: Jolán Reichl (2018). **Beruf oder Berufung? Qualitative Analyse verschiedener Berufswege von Arbeitskräften in der Sozialwirtschaft.** Abschlussarbeit im Fach Psychologie. Chemnitz: Technische Universität.



→ www.bepeso.de/2a



Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erleben und ihre intrinsische Motivation ins Zentrum rücken. Dies ist ein lohnender Ansatzpunkt, das Berufsfeld für Nachwuchskräfte attraktiv zu machen und/oder Beschäftigte aus anderen Berufsfeldern für die Sozialwirtschaft zu begeistern. Gleichzeitig erscheint es wichtig, dass die Bedürfnisse der Beteiligten auch auf struktureller (politischer) Ebene Gehör finden. Die Beschäftigten bringen klar zum Ausdruck, dass ihnen teilweise die gesellschaftliche Wertschätzung fehlt und die Arbeitsbelastung physisch und emotional stark fordernd erlebt wird. Neben strukturellen Maßnahmen ist dies auch ein Ansatzpunkt für ein strategisches Personalmanagement und eine zukunftsorientierte Personalentwicklung. Dies wird für kleinere Träger eine besondere Herausforderung darstellen. Wir haben versucht, mit unseren Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einen Beitrag zu leisten. Themen der Selbstfürsorge und der Umgang mit den täglichen Herausforderungen stehen dabei im Zentrum der Trainings für Mitarbeitende und Führungskräfte. Nähere Informationen und Beispiele finden Sie in den → **Kapiteln 5 und 6**. Anregungen für kostengünstige Minimal-Interventionen finden sich in → **Kapitel 11**.

Literatur

- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367–378. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.009>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career calling as a personal resource moderator between environmental demands and burnout in Australian junior doctors. *Journal of Career Development*, 41(6), 547–561. <https://doi.org/10.1177/0894845313520493>
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: A new integrated view of having a calling. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), B1–B6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2004.13863838>
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological Success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(December 2003), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hilpert, J., Benighaus, L., & Scheel, O. (2012). Auswertung von Fokusgruppen mit MAXQDA am Beispiel des Projektes "Wahrnehmung der Fusionsenergie bei ausgewählten Bevölkerungsteilen." In M. Schulz, B. Mack, & O. Renn (Eds.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (pp. 168–194). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19397-7>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12th ed.). Weinheim: Beltz.
- Schulz, M., Mack, B., & Renn, O. (2012). Vorwort. In M. Schulz, B. Mack, & O. Renn (Eds.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft* (pp. 7–8). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik: Ein Lehrbuch für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (2nd ed.). München: Pearson.
- Statistisches Bundesamt. (2015). Jeder dritte Ostdeutsche wird bereits 2030 über 64 Jahre alt sein.
- Statistisches Bundesamt. (2016). Bundesländer mit Hauptstädten nach Fläche und Bevölkerung auf Grundlage des ZENSUS 2011 und Bevölkerungsdichte am 31.12.2015, im Juli 2017 wegen korrigierter Fläche revidiert.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. (2017). Bevölkerung des Freistaates Sachsen am 30. September 2016 nach Kreisfreien Städten und Landkreisen sowie Geschlecht.
- Tham, P., & Meagher, G. (2009). Working in human services: How do experiences and working conditions in child welfare social work compare? *British Journal of Social Work*, 39(5), 807–827. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm170>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *The Academy of Management Review*, 28(4), 571. <https://doi.org/10.2307/30040748>
- Tyler, P., & Cushway, D. (1995). Stress in nurses: The effects of coping and social support. *Stress Medicine*, 11(1), 243–251. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110140>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 296–308). San Francisco: Berrett-Koehler.



Verweis

Weitere Hintergründe zu Verläufen von Berufsbiografien – Studien von Solga und Wagner

Ein Themenbereich der Berufswege, der wahrscheinlich besonders für die neuen Bundesländer relevant ist, sind die sogenannten Wendejahre. In ihren Studien zu Lebensverläufen und dem gesellschaftlichen Wandel nehmen Heike Solga und Michael Wagner die unterschiedlichen Lebensverläufe in Ost und West in den Blick. In ihre Analysen gehen insgesamt mehr als 7.000 Interviews ein und die Ergebnisse sind lesenswert und lehrreich.

Solga, H. (1996). **Lebensverläufe und historischer Wandel in der ehemaligen DDR**. ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, 38, 28–38.

Wagner, M. (1996): **Lebensverläufe und gesellschaftlicher Wandel: Die westdeutschen Teilstudien**. ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, 38, 20–27.



3. FLUKTUATIONSANALYSEN – RELEVANZ UND IMPLIKATIONEN FÜR EIN GELUNGENES EINARBEITUNGSMA- NAGEMENT (ONBOARDING)

Fluktuation bezeichnet allgemein den Weggang von Personal und stellt einen ganz natürlichen Prozess in Organisationen dar. Auf der einen Seite gelangen durch neue Mitarbeiter*innen neues Wissen, Ideen und Kompetenzen in die Organisation. Andererseits bedeuten häufige und vor allem schnelle Wechsel auch, dass Wissen und Können verloren gehen. Es entstehen kaum Bindungsfaktoren an die Organisation und zum Teil resultieren hohe Kosten für Neubesetzungen. Inwieweit betrifft das Thema Frühfluktuation den Bereich der Sozialwirtschaft und wie lässt es sich möglicherweise lösen?

Warum ist Fluktuation überhaupt ein Problem?

Momentan sind in Deutschland laut Bundesagentur für Arbeit (BA; 2017) knapp 2,5 Mio. Beschäftigte im Sozialwesen tätig (etwas unter 8 % in Bezug auf alle versicherungspflichtig Beschäftigten). Für Sachsen ergibt sich mit derzeit knapp 130.000 Beschäftigten eine leicht höhere Quote von etwas über 8 %. Wir stützen uns hierbei auf Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (2017), die nach Typenklassen ausgewählt die folgenden Zweige ausweisen: (851) Kindergärten und Vorschulen; (871) Pflegeheime; (872) Station. Einrichtungen zur psychosozialen Betreuung usw.; (873) Altenheime; Alten- und Behindertenwohnheime; (881) Soziale Betreuung älterer Menschen und Behindelter; (8891) Tagesbetreuung von Kindern; (8899) Sonstiges Sozialwesen a. n. g.

Durch Abwanderung und Überalterung wird sich die Bevölkerung in Sachsen zukünftig spürbar verändern. Handlungsbedarf gibt es folglich in allen Wirtschaftssektoren. Die Sozialwirtschaft trifft dieser Wandel jedoch besonders schwer: Einerseits steigt die Anzahl pflegebedürftiger Menschen und andererseits stehen immer weniger junge Arbeitskräfte zur Verfügung. Wir wissen außerdem, dass sich die Sozialwirtschaft im Branchenvergleich traditionell mit besonders hohen Fluktuations- und Kündigungsraten auseinandersetzen muss (Kim & Kao, 2014). Die Gründe hierfür sind vielfältig und aus einer allumfassenden Sicht kaum zu untersuchen, da wir es mit heterogenen Personal- und Arbeitsbedingungen und unterschiedlichsten Organisationsgrößen zu tun haben. Besonders betroffen vom Problem der Fluktuation dürften aber insbesondere die kleinen (und mittelständischen) Organisationen und Vereine des Sozialwesens sein, da hier im Vergleich zu großen Verbänden schlechter bezahlt wird und umfangreiche Personalbindungsprogramme fehlen.

Ergebnisse der Fluktuationsanalysen in Westsachsen

Innerhalb des Projekts be/pe/so wollten wir als Forschungspartner (Technische Universität Chemnitz) daher zunächst den Bedarf für Mitarbeiterbindung, Einarbeitung (Onboarding) und Mentoringkonzepte prüfen. Für die Praxispartner haben wir daher die Mitarbeiterströme der vergangenen Jahre analysiert. Besonders galt unser Interesse den Wechseln innerhalb der ersten Arbeitsmonate. In der ersten Organisation wechselten 9 von 50 Neuangestellten (18 %) in den Jahren 2014, 2015 und 2016 ihre Stelle innerhalb der ersten neun Monate. Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Frühfluktuationsanalyse der zweiten Organisation aus den Jahren 2012–2015. Von 416 neueingestellten Mitarbeiter*innen verließen 82 Mitarbeiter*innen die Organisation während des ersten Jahres wieder (20 %). 71 dieser 82 Mitarbeiter*innen verließen ihren Arbeitsplatz sogar innerhalb des ersten halben Jahres. Dies ist zunächst nur ein deskriptiver Wert, der nicht nach den Gründen oder Auslösern für die Trennung fragt. Innerhalb der Praxispartner wurden diese Fälle anschließend eingeordnet. Für die Praktiker*innen vor Ort stellen sich die Fragen: Wie viele der frühen Trennungen hätten wir verhindern wollen? Welche Mitarbeiter*innen hätten wir lieber weiterhin an Bord gehabt?

Unabhängig von einer tiefergehenden Analyse der Gründe für die Frühfluktuation liegt jedoch auf der Hand, dass die Organisationen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels versuchen sollten, diese Raten zu senken. Angesetzt werden muss hierbei an einer besseren gegenseitigen Erfüllung der Erwartungen sowie am gesamtem Einstellungs- und Integrationsprozess – dem sogenannten „Onboarding“. Neben der Fluktuationsanalyse wollten



Verweis

Eng verwandt mit dem Thema Onboarding ist das Konzept des Mentoring. Auch hierzu haben wir im Projekt gearbeitet und erste Tools zur möglichen Umsetzung innerhalb und zwischen Organisationen diskutiert. Im → **Kapitel 10** gehen wir hierauf genauer ein.



wir über Interviews mit Einarbeitenden und Eingearbeiteten weitere Informationen zum Prozess gewinnen. Im Anschluss gestalteten wir dann zwei Onboardingworkshops bei den untersuchten Organisationen. Ziel war es, unter Einbeziehung der Fluktuationsanalysen und Telefoninterviews mit Mitarbeiter*innen der Einrichtungen Ansätze zu finden, wie zukünftig ein funktionierendes Onboarding in der eigenen Organisation durchgeführt werden kann.

Was denken die Mitarbeiter*innen? – Erkenntnisse aus unseren Telefoninterviews

Ziele und Methode: Als Vorbereitung auf die Onboardingworkshops führten wir in den beiden Organisationen anonyme Telefoninterviews mit jeweils drei Mentor*innen (Mitarbeiter*innen, die regelmäßig einarbeiten) und jeweils drei Mentees (Mitarbeiter*innen, die in den letzten sechs Monaten eingearbeitet wurden) durch. Wir wollten so die jeweiligen Einarbeitungsprozesse transparent machen und herausfinden, welche Aspekte die Mitarbeiter*innen als positiv bzw. negativ in Bezug auf ihre Einarbeitung empfinden. Die Befragung folgte einem Interviewleitfaden und fragte die folgenden Bereiche ab:

- Ablauf der Einarbeitung, Zeitraum und beteiligter Personenkreis
- Positive Aspekte der erlebten Einarbeitung/ des Einarbeitungsvorgehens
- Negative Aspekte der erlebten Einarbeitung/ des Einarbeitungsvorgehens
- Vorschläge zum Mentoring, Potentiale und Probleme

Anschließend wurden die Interviews transkribiert und inhaltlich vollständig mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz, Dresing, Rädiker, & Stefer, 2010; Mayring, 2007) induktiv (ohne Vorgabe bestehender Kategorien) ausgewertet.

Erkenntnisse: Bei den ersten Themen – Einarbeitungszeitraum und beteiligter Personenkreis – stellte sich zunächst heraus, dass beide Aspekte in der ersten Organisation keiner festen Struktur folgen. Für die zweite Organisation zeigte sich, dass hier einheitliche Einarbeitungspläne erfolgreich eingesetzt werden. Es existieren hinsichtlich Einarbeitungszeitraum und beteiligtem Personenkreis konkrete Vorgaben und Ziele.

In der ersten Organisation sind die **Auslösefaktoren für das positive Erleben der Einarbeitung**

- 1 positive Kommunikationserlebnisse,
- 2 Transparenz und Ehrlichkeit,
- 3 eine sofortige Integration und Positionierung der neuen Mitarbeiter*innen sowie
- 4 klare Strukturen des Prozesses.

Die Erfüllung all dieser Faktoren führt bei neuen Mitarbeitenden zu dem Gefühl, dass ihnen von Beginn an Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht werden; der Einarbeitungsprozess wird insgesamt positiv erlebt.

Als **negatives Erleben des Einarbeitungsprozesses** nannten die Interviewten oft die Umkehr oder das Fehlen der positiv geschilderten Kategorien. Als großer Hemmschuh wurde von allen Befragten genannt, dass ein separates Zeitfenster für die Einarbeitungsphase fehlt und dass mitunter organisationale Probleme die Einarbeitung behindern, besonders im Zusammenhang mit dem Schichtsystem.

„...dass auch Fehler und Probleme erlaubt sein sollen [...] Das hat ja was mit einer Fehlerkultur, Fehlerfreundlichkeit oder Problemfreundlichkeit zu tun!“

„Ein transparenter Umgang, ein wertschätzender Umgang, dass man einfach das auch schätzt, dass eben der oder die Neue noch nicht alle Strukturen überblickt, [...] nicht alles vielleicht sofort zur vollsten Zufriedenheit macht. Das sollte auch gar nicht die Voraussetzung sein...“ (zwei Einarbeitende der höheren Führungsebene im Telefoninterview)

In der zweiten untersuchten Organisation sind die Auslösefaktoren für das positive Erleben der Einarbeitung

- 1 die vorhandene Strukturiertheit und Planung der Einarbeitungsphase,
- 2 positive Kommunikationserlebnisse,
- 3 Ehrlichkeit und Offenheit,
- 4 sofortige Integration sowie
- 5 Wertschätzung und Vertrauen gegenüber neuen Mitarbeiter*innen.

Alle Interviewten beschrieben die stattfindenden oder stattgefundenen Einarbeitungsprozesse als insgesamt positiv und die erwähnten Auslösefaktoren als erfüllt.

Als negative Aspekte oder **Hemmnisse für Einarbeitung** galt (wie schon in der ersten Organisation) das Fehlen der positiven Merkmale. Ebenso wurde auch in der zweiten Organisation mitunter ein separates Zeitfenster für die Einarbeitungsphase vermisst. Auch organisationale Probleme, namentlich das Schichtsystem, wurden als ungünstig beschrieben. Obwohl der Einarbeitungsprozess von allen Interviewten als willkommene Strukturierung erlebt wurde, gab es vereinzelt Mängel am Einarbeitungsplan. Die Kritik bezog sich hauptsächlich auf mangelnde Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Plans an die individuelle Situation von neuen und alten Mitarbeiter*innen und auf bürokratische Aspekte.



Tipp

Befragungen und Gespräche mit den Mitarbeiter*innen bringen die „echten“ Probleme und Wünsche ans Licht.

Für eine gelungene Einarbeitung wünschen sich die Mitarbeiter*innen:

- positive Kommunikationserlebnisse, Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit
- gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen von Beginn an
- schnelle Integration und Positionierung innerhalb des Kollegiums, echte Aufgabenübernahme
- klare Strukturen und Vorgaben, Einarbeitungspläne, Checklisten jedoch mit Möglichkeiten zur flexiblen Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der neuen Mitarbeiter*innen
- separates Zeitfenster für die Einarbeitungsphase und die Lösung von grundsätzlichen organisationalen und Schichtsystem-bedingten Problemen

Die Theorie ist klar – aber wie lässt sich das in der Praxis umsetzen? Onboardingworkshops als Beispiele

Was bedeutet Onboarding genau? Gemeint ist ein Prozess der systematischen Einarbeitung und Einführung in die Organisation. Dies geht auf jeden Fall über den typischen Laufzettel und Standardbelehrungen hinaus. Das Ziel ist, neue Mitarbeiter*innen formal, fachlich, sozial und werteorientiert zu integrieren. Das Onboarding war erfolgreich, wenn die neuen Mitarbeiter*innen einerseits die neuen Aufgaben erfolgreich bewältigen und sich andererseits in ihrer Rolle und in ihrem Arbeitsumfeld eingefunden haben. Im Ergebnis haben sich die Mitarbeiter*innen in der Organisation sozialisiert und es entsteht eine emotionale Bindung an Wertvorstellungen und Ziele der Organisation (sogenanntes Commitment).

„[...] Was können die Erwartungen an die Person sein, was können die Erwartungen an den Prozess sein, was sind auch die Erwartungen des Teams, [...] an diese neue Person [...]. Dass man das einfach miteinander bespricht. [...] Das ist mir zumindest wichtig, dass da eine Transparenz und eine Offenheit an den Tag gelegt wird, von Beginn an.“ (Einarbeitende der höheren Führungsebene im Telefoninterview)

zept vorantreiben und entwickeln will. Die Ergebnisse des Workshops konnten hier sofort nutzbar gemacht werden und werden dabei einfließen. In der anschließenden Befragung bewerteten die Teilnehmenden den Workshop überwiegend positiv (sehr gute Rahmenbedingungen, inhaltlicher Input). Im Teilaspekt „Umsetzung und Transfer“ wurden die Punkte „Praxistransfer“ und „bestehende Sicherheit für weiteres Vorgehen“ als wichtige Handlungsfelder identifiziert. Abermals wurde ein konkretes Einarbeitungskonzept gewünscht und ein zusätzliches Zeitfenster gefordert. Von der Leitung wünschen sich die Einarbeitenden Informationen zu konkreten Umsetzungsschritten und zum Thema Feedbackgespräch. Alle Teilnehmer*innen erklärten ihre Bereitschaft, in diesem Prozess aktiv und gemeinsam mitzuwirken.

*„[...] den Fokus sozialer Arbeit eher auf Qualität und nicht auf Quantität legen [...] Öffentlichkeitsarbeit verstärken um neue Mitarbeiter zu akquirieren [...] einen Zeitrahmen (zu) erschaffen, Einarbeitung zu realisieren“ (Workshopteilnehmer*in – Onboarding)*

In der abschließenden Feedbackrunde der zweiten Organisation waren sich die Teilnehmer*innen einig, dass bereits viel zum Thema Mentoring in Bezug auf Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen in der eigenen Organisation getan wird. Vereinzelt bleibt es aber bei einem theoretischen Ansatz, da die Umsetzung aufgrund von Zeit- und Personalmangel schwierig ist. Die Teilnehmer*innen bewerteten die Veranstaltung hinsichtlich Rahmenbedingungen und inhaltlichen Aspekten ebenfalls sehr positiv. Auch hier zeigten sich die Punkte „Praxistransfer“ und „Gefühl der Sicherheit für weiteres Vorgehen“ als ausbaufähig. Die Teilnehmer*innen hätten gern noch mehr konkrete Aktionen zur Umsetzbarkeit bei Schichtdienst erarbeitet. Alle Teilnehmenden wünschen sich ebenfalls mehr Zeit und einen einheitlichen Leitfaden für die Einarbeitungsphase. Die Ergebnisse fließen in die Überarbeitung des Einarbeitungskonzepts der zweiten Organisation ein, insbesondere soll künftig der Beziehungsaspekt noch stärker betont werden.

Unser Fazit: Eine gute Einarbeitung kostet Zeit und Arbeit. Diese muss zunächst bereitgestellt und entschädigt werden. Doch sie kann neue Mitarbeiter*innen an die Organisation binden und bringt langfristig mehr Gewinn als Kosten. Gerade in Bezug auf die Fluktuationsanalysen und den drohenden Fachkräftemangel im demografischen Änderungsprozess sind die hier vorgestellten Workshops und die Aktionen ein gutes Mittel aktiver Personalarbeit.



Gut zu wissen!

Die verschiedenen Formen der Integration

- **formal:** Einrichtung des Arbeitsplatzes, korrekte Zuordnung zu einer Abteilung/Einheit uvm.
- **fachlich:** Kenntnisse über die Organisation, Einarbeitung in Aufgabenstellungen, Fachwissen, Organisationsstruktur, Ansprechpartner*in
- **sozial:** Kontakte zu Vorgesetzten, Kolleg*innen, Klientel; Teil der Gemeinschaft, „Wir-Gefühl“
- **werteorientiert:** Aneignung der Ziele, Werte und Grundsätze der Organisation – dafür braucht es Leitbilder und gelebte Werte



Tipp

Einen Anfang machen! – Eine Onboardingmaßnahme, wie z.B. ein Patenprogramm, reicht für den Anfang aus.

Onboardingworkshops helfen, die Mitarbeiter*innen und Verantwortlichen für das Thema zu sensibilisieren sowie Impulse und Ideen zur Umsetzung zu sammeln!

- Workshopteilnehmer*innen empfinden dies als wichtig, nützlich und hilfreich.
- Ein Fokus sollte auf die Punkte Praxistransfer und konkrete Umsetzbarkeit gelegt werden; nach dem Workshop sollte also weiter an konkreten Schritten gearbeitet werden.
- Möglichen Problemen, die die Mitarbeiter*innen vermuten (Vereinbarung von Theorie und Praxis, mangelnde Zeit), muss Beachtung geschenkt werden.

Wie laufen Onboardingworkshops ab? – Was denken die Mitarbeiter*innen?

Im Rahmen von be/pe/so wurden zwei Onboardingworkshops durchgeführt. Begonnen wurde mit Referaten und einem lebendigen Theorie-Input zum Thema „Onboarding“ und „Mentoring“. Anschließend konnten die Teilnehmenden gemeinsam drei Themenbereiche erarbeiten und diskutieren: (1) Anforderungen an die Einarbeitenden, (2) Erwartungshaltungen der neuen Mitarbeiter*innen sowie (3) Wechsel von Fachkräften zwischen Trägern. Dabei wurden die Ergebnisse der Fluktuationsanalysen und der Telefoninterviews einbezogen. Es erfolgte ein intensiver Austausch zu möglichen Ansätzen und Veränderungen bzgl. der Themen Onboarding, Einarbeitung, Paten- und Mentoringprogrammen.

Übereinstimmend hoben alle Teilnehmer*innen die besondere Bedeutung der Beziehung zwischen den Neueinsteiger*innen und den Pat*innen hervor. Betont wurde außerdem die Notwendigkeit der fachlichen Begleitung und die Beachtung der Ressource Zeit. Ebenso wichtig ist, dass die Organisation den Einarbeitenden aktiv unterstützend zur Seite steht und diese eine Wertschätzung erfahren. Neben diesen Faktoren wurden anschließend inhaltliche Anforderungen und notwendige Rahmenbedingungen eines Patenprogramms erarbeitet. Ein Ergebnis im Vergleich der Organisationen war, dass die erste Organisation nun noch stärker ein Einarbeitungskon-



Aus der Praxis

Aus unseren Workshops, der Vorbereitung und Ergebnissicherung haben wir hier ganz konkrete Onboardingmaßnahmen zusammengestellt. Dies folgt den praktischen Empfehlungen von Brenner (2014) :

- **vor dem ersten Arbeitstag:** stetigen Kontakt halten, Arbeitsplatz vorbereiten, Einarbeitungsplan erstellen und individualisieren, Informationsmaterial bereithalten, persönliche Begleitung
- **Einführungsveranstaltungen** zum Kennenlernen der Organisation
- **Kompetenzentwicklungsmaßnahmen:** Einarbeitung am Arbeitsplatz und extern
- konkrete **Zielvereinbarungen**, Kommunikation über gegenseitige **Erwartungen**
- regelmäßige und transparente **Feedbackgespräche**, offene Kommunikation von Problemen in beide Richtungen
- **Peergroups:** soziale Integration durch persönliche oder informelle Veranstaltungen
- **Pat*innen:** ein*e Kolleg*in als Ansprechpartner*in (auch für Alltägliches), Hilfestellung für Einschätzung und Bewertung neuer Situationen und Verhalten
- **Mentor*innen:** Führungskraft aus anderem Bereich als Ansprechperson
- **Externes Coaching/Supervision:** durch erfahrene*n Berater*in
- **Incentives:** kleine Anreize, damit sich Engagement und Bemühen für Einarbeitende lohnen – hier ist Kreativität gefragt
- **Individuelle Anpassung** an Bedürfnisse des Neuankömmlings (Berufsanfänger vs. Young Professional vs. Führungskraft)



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2

Literatur

- Brenner, D. (2014). Onboarding – Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06528-7>
- Bundesagentur für Arbeit. (2017). Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Arbeitsort (AO) nach Betriebsgrößenklassen und ausgewählten Wirtschaftsgruppen/-klassen der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008). Nürnberg: BA (abgerufen am 22.02.2017).
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. Children and Youth Services Review, 47(P3), 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015>
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2010). Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2007). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (9th ed.). Weinheim: Beltz.



4. KOMPETENZENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

In der Sozialwirtschaft wird die (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen der Beschäftigten oft nicht systematisch, d.h. ohne Einbindung in eine organisationsspezifische Strategie für Personalentwicklung durchgeführt. Bei den aktuellen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft nimmt ein planvolles Vorgehen bei der Kompetenzentwicklung der Fachkräfte eine zentrale Rolle ein, um die Zukunftsfähigkeit der Organisationen zu erhalten. In diesem Kapitel erfahren Sie, was sich hinter Kompetenzentwicklung verbirgt, wie diese in der Sozialwirtschaft zu bewerten ist, wie man diese systematisch gestalten kann und welche Erfahrungen dabei im Verbundprojekt be/pe/so gewonnen wurden.



Aus der Praxis

Weiterbildungswunsch und Kosten entscheiden oft

Um ein Optimum für die Entwicklung der Organisation und der Mitarbeitenden zu erreichen, empfiehlt Hölzle (2006, p. 35), die Interessen und Ressourcen der Beschäftigten sowie die Organisationsziele gleichermaßen zu berücksichtigen. Oft berichten Fachkräfte der Sozialwirtschaft dem Projektteam von be/pe/so, dass eher der eigene Weiterbildungswunsch und vor allem der oft sehr geringe finanzielle Handlungsspielraum der Organisation die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen bestimmen.

Was sind eigentlich Kompetenzen?

„Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007, p. 19). Heyse (2016) macht zudem deutlich, dass Kompetenzen nicht nur über (Fach-)Wissen hinausgehen, sondern auch über (an Zeugnisse/Zertifikate gebundene) Qualifikationen. Weinert (2001) definiert Kompetenz als "die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können" (p. 27). Kompetenz schließt also neben dem Wissen, Können und Handeln auch das eigene Wollen mit ein. Die folgende Darstellung in Anlehnung an North (1999) verdeutlicht diese Zusammenhänge. Kompetenz zeigt sich demnach in richtigem bzw. erfolgreichem Handeln.

Kompetenz kann dabei in verschiedene Kompetenzfelder unterteilt werden: Viele Autor*innen nutzen die Einteilung in Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz und Personale Kompetenz (z.B. Felfe & Franke, 2014). Am Beispiel der Handlungskompetenz von Führungskräften wurden folgende Kompetenzen identifiziert:

Tabelle 4.1 Handlungskompetenz von Führungskräften nach Felfe & Franke (2014, p. 15)

Kompetenzfelder	Kompetenzen
Fachliche Kompetenzen	• Expertenwissen, Produktkenntnis, Prozesswissen, Branchenkenntnis • Wissen über Regeln und Standards • Führungswissen (Konzepte, Instrumente)
Soziale Kompetenzen	• Kommunikation und Gesprächsführung • Moderation und Besprechungsleitung • Konfliktmanagement, politische Fähigkeiten
Personale Kompetenzen	• Selbstkenntnis, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit • Leistungsmotivation
Methodische Kompetenzen	• Organisation, Delegation, Kontrolle • Zeitmanagementtechniken, Problemlösungstechniken, Kreativitätstechniken • Führungsinstrumente



Abbildung 4.1 Von der Information zur Kompetenz (in Anlehnung an North, 1999)

Was bedeutet das für die Kompetenzentwicklung?

Wie oben gezeigt, ist Wissen allein noch keine Kompetenz; daher kann man bei der Weitergabe von Wissen noch nicht von Kompetenzentwicklung sprechen. Kompetenzentwicklung gilt als Kernaufgabe der Personalentwicklung und umfasst die Maßnahmen zur Sicherstellung und Erweiterung der individuellen beruflichen Handlungskompetenz (vgl. Felfe & Franke 2014).

Was sind eigentlich Kompetenzen?

Soziale Arbeit ist in der Theorie formuliert eine „weiterbildungsintensive Profession“ (Höfener, 2005, p. 186), vor allem, wenn man die vielfältigen fachgebietsübergreifenden Anforderungen an die Mitarbeiter*innen (Kenntnisse in Psychologie, Recht, Soziologie, Pädagogik, Beratung etc.) betrachtet. Zudem ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit die Interaktion mit Menschen mit ihren ganz individuellen Bedürfnissen und Zielstellungen. Damit entstehen immer wieder aufs Neue unvorhersehbare, zukunfts offene Problemsituationen, in denen es gilt, selbstorganisiert einen kreativ-konstruktiven Umgang zu finden und stimmige Interventionen zu entwickeln.



... und praktisch? Man findet im Berufsalltag der sozialen Arbeitsfelder selten eine systematische Planung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungsaktivitäten, sondern häufig eher die Prinzipien „Trial-and-Error“ (Versuch und Irrtum) und „Muddling-Through“ (ugs. sich Durchwursteln) (vgl. Boeßenecker & Markert, 2008, p. 177). Bisher sind für die Sozialwirtschaft keine zugeschnittenen theoretischen Modelle für die Kompetenzentwicklung zu finden (Körner et al., 2018). Dennoch sind Anforderungen an die Sicherstellung von Fort- und Weiterbildung u. a. im SGB VIII, §72 dazu formuliert.

„Wo der soziale Wandel sich beschleunigt, die Anforderungen sich ändern und die finanziellen Spielräume immer enger werden, hängt der [...] ‚Erfolg‘ einer sozialen Organisation und ihrer Dienstleistung im Wesentlichen davon ab, wie mit der ‚Ressource Fachkraft‘ umgegangen wird und ob diese in der Lage ist, ‚richtig‘ zu handeln.“ (Bassarak, 2012, p. 46)

Bei einem Akademisierungsgrad in der Sozialwirtschaft von gerade einmal 15 % sind die bundesweit über 1.400 Einrichtungen der schulischen und beruflichen Bildung von Trägern der freien Wohlfahrtspflege Hauptakteur in der Ausbildung (Boeßenecker & Markert, 2012, p. 92). Die Autoren weisen in dem Zusammenhang auf negative Auswirkungen einer Zersplitterung in viele rechtlich selbstständige Ausbildungsorganisationen mit voneinander abweichenden Ausbildungskonzepten hin (ebd.). Daher muss von einem ungleichen Vorwissen bei Weiterbildungsteilnehmenden aus verschiedenen Feldern der Sozialwirtschaft ausgegangen werden.

Aufgrund der beschriebenen vielfältigen Anforderungen vor dem Hintergrund der eher unsystematischen Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten und uneinheitlichen Ausbildungsstandards zeichnet sich ein großer Bedarf an Kompetenzentwicklung in der Sozialwirtschaft ab.

Welchen Einfluss hat die Organisationskultur auf die Kompetenzentwicklung?

„Die Organisationskultur ist das von den Mitgliedern einer Organisation geteilte System von Werten und Normen, durch das sich die Organisationsmitglieder von Nicht-Organisationsmitgliedern unterscheiden.“ (Kauffeld, 2014, p. 45)

In kleineren Organisationen prägen oft die ehrenamtlichen Vorstände und die Beschäftigten mit Leitungsaufgaben (die teilweise noch die Gründer*innen sind) die Organisationskultur. Bei

zunehmender Betriebsgröße wird die Weitergabe dieser Normen und Werte an neue Mitarbeitende immer herausfordernder. Derzeit erfolgt in der Sozialwirtschaft die Ablösung der Gründergeneration (**→ Kapitel 14**). Neue Fach- und Führungskräfte mit neuen Wertvorstellungen verändern die Kultur. Im Projekt be/pe/so wurde oft deutlich, dass die Organisationskultur in der Sozialwirtschaft oft von einem hohen Berufsethos geprägt ist. Auch kamen Führungskräfte meist aufgrund ihrer Kompetenzen in der Arbeit mit der Klientel in Führungspositionen. Daher benötigen einige noch Kompetenzen für die Führung ihrer Mitarbeiter*innen.

Kauffeld & Frerichs (2018) zeigen auf, dass sich die Veränderung von Kompetenzen und Wandel in der Organisationskultur wechselseitig bedingen. So ist eine für Veränderungen offene Kultur eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung von Kompetenzen und auf der anderen Seite führt der offensichtliche Einsatz von Kompetenzen zu einer Veränderung der Organisationskultur (ebd.).

„Die Kultur einer Unternehmung ist wie der Boden eines Gartens. Ein fruchtbarer, nährstoffreicher Boden bringt auch die gewünschten Früchte, auf einem unfruchtbaren Boden verderben die schönsten Pflanzen.“ (Mahler, 2011, p. 37)

Systematische Personalentwicklung – aber wie?

In Anlehnung an Becker (2005) folgte die Vorgehensweise im Verbundprojekt dem **Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung** und beinhaltete folgende Phasen:

Tabelle 4.2 Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (vgl. Becker, 2005, p.17)

1. Bedarfsanalyse	Analyse des Ist-Standes zur Situation und dem Erleben der Fachkräfte mit qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden
2. Zielsetzung	Ableitung der Entwicklungsbedarfe und Festlegung der Lernziele für die Kompetenzentwicklung
3. Kreatives Gestalten	inhaltlich-methodische, sachliche, zeitliche und personelle Konzeption der Kompetenzentwicklungsformate
4. Durchführung	mehrmalige Umsetzung und Anpassung der Kompetenzentwicklungsformate
5. Erfolgskontrolle	Evaluation der Wirksamkeit der Kompetenzentwicklungsformate
6. Transfersicherung	Prozess des Integrierens des Gelernten in den Arbeitsalltag

Oft werden Kompetenzentwicklungsaktivitäten von den Organisationen der Sozialwirtschaft nicht systematisch evaluiert, sondern mit informellen Zufriedenheitsabfragen beendet, ohne den Transfer der Ergebnisse in die eigene Organisation nachzuvollziehen (**→ Kapitel 12**). Eine bessere Vor- und Nachbereitung sowie ein Transfer der zentralen Bildungsinhalte in die Organisation bzw. die eigene Organisationseinheit sind zu empfehlen (vgl. Gesmann, 2012, p. 130).



Gut zu wissen!

Ziele von Beschäftigten und Organisationen berücksichtigen

Die Personalentwicklung sollte laut Becker (2005) nicht nur zur individuellen Entwicklung von Beschäftigten und deren Lebensplanung beitragen, sondern diese durch eine geeignete betriebliche Karriere unterstützen. Zu beachten sei außerdem, dass Menschen in unterschiedlichen berufsbiografischen Lebensphasen in der Regel unterschiedliche Ziele und Perspektiven haben (Hoffmann, 2012, p. 27). Verworn et al. (2007, p. 19) zeigen, dass häufig Unternehmen mit einem hohen Anteil älterer Fachkräfte geringere Aufwendungen für Weiterbildung tätigen und damit ihre Innovationsfähigkeit schwächen.

Sehe ich das Geld, das in Kompetenzentwicklung fließt, jemals wieder?

„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“ (Albert Einstein)

Jeder, der an Fortbildungen aus eigener Motivation heraus teilgenommen hat, wird spüren, dass sich Kompetenzen vergrößern, manche Arbeitsinhalte leichter „von der Hand gehen“, mehr Sicherheit in herausfordernden Situationen da ist, um nur einige Effekte zu nennen. Dennoch ist die Frage im Raum, ob dies auch der eigenen Organisation etwas bringt. Oft wird dies am Betriebsergebnis gemessen, weil man viele weitere Effekte wie Reputation der Organisation, Grad der Vernetzung im Hilfesystem, Image als Arbeitgeber usw. viel schwerer messen kann als den eigenen Kontostand. Vielfach fragen sich daher Führungskräfte vor dem Hintergrund knapper finanzieller Budgets für Kompetenzentwicklung, ob sich auch ein finanzieller Mehrwert von Weiterbildungsaktivitäten für die Organisation nachweisen lässt.

Diese Frage ist nicht ohne weiteres zu beantworten und setzt einen komplexen Prozess zur Berechnung des „Return on Investment“ (ROI) voraus (vgl. Kauffeld, 2016, p. 126). Dennoch zeigen einige Studien beispielhaft, dass ein monetärer Ertrag zu beobachten ist:

In Ihrer Analyse von 18 verschiedenen Trainingsformaten zeigen Cascio & Aguinis, (2005), dass sich die Leistung der Teilnehmenden durchschnittlich um 17% verbesserte. Bräunig und Kohstall (2013, p. 34) belegen zudem, dass jeder Euro, den ein Unternehmen in betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz als Präventionsarbeit investiert, sich in einem ökonomischen Erfolgspotential von 2,20 Euro auszahlt. Bei Verkaufs- und technischen Schulungen seien es 4,18 Euro und bei Trainings zum Zeitmanagement 20 Euro (Cascio & Aguinis 2005). Für Führungskräfte trainings zeigen Felfe & Franke (2014, p. 67 – 69) in einem Vergleich diverser Studien, dass diese mittlere Effektstärken haben. Am größten sei die Effektivität von Führungskräfte trainings auf unteren Hierarchieebenen und im Non-Profit-Bereich.

Auch belegen Studien weitere Effekte von Kompetenzentwicklung, z.B. die Reduzierung von Ausfallzeiten und Betriebsstörungen, die Verbesserung des Images und der Betriebskultur sowie eine gestiegene Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten (Bräunig & Kohstall, 2013, p. 34).

Dennoch ist das Gesundheits- und Sozialwesen auf dem letzten Platz im Branchenvergleich, wenn man die Weiterbildungsinvestitionen betrachtet (DGQ,

2012, p. 5). Diese niedrige Zahl begründet sich einerseits durch günstigere Weiterbildungsangebote, die oft staatlich subventioniert werden, als auch durch die (anteilige) Übernahme der Weiterbildungskosten durch die Beschäftigten selbst. Gleichzeitig benennen viele Träger auch stark begrenzte Weiterbildungsbudgets als Ursache. Hier sind die Organisationen gemeinsam mit dem Finanzier ihrer Leistungen (i. d. R. der Staat) gefragt, die vielen genannten positiven Effekte mehr als bisher durch eine – systematische, mit den Mitarbeiter*innen und den eigenen Organisationszielen abgestimmte – Kompetenzentwicklung zu fördern.

Welche Kompetenzen in der Sozialwirtschaft „trainiert“ werden sollten und welche Ansatzpunkte für den Erhalt von Arbeitszufriedenheit, Bleibewillen und Gesundheit in der Forschung identifiziert wurden, zeigt das folgende Kapitel.

Literatur

- Bassararak, H. (2012). Sozialmanagement fordert Personal. In Personal im Sozialmanagement: neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis (pp. 33–51). Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, M. (2005). Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Boeßenecker, K.-H., Markert, A. (2008). Entwicklungstendenzen und Perspektiven in der Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Die neuen Unübersichtlichkeiten. In V. Brinkmann (Ed.), VS research. Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft: Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse (pp. 163–182). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Boeßenecker, K.-H., Markert, A. (2012). Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Fakten, Probleme und eine Vision. In H. Bassarak (Ed.), Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis (pp. 91–104). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bräunig, D., & Kohstall, T. (2013). Berechnung des internationalen "Return on Prevention" für Unternehmen: Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz: Abschlussbericht (2. Fassung). DGUV-Report: Vol. 2013, 1. Berlin: DGUV.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). Applied psychology in human resource management (6. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (2012). DGQ Weiterbildungs-Barometer 2012 – Weiterbildung und Personenzertifizierung im Qualitätsmanagement.
- Erpenbeck, J., & v. Rosenstiel, L. (Eds.). (2007). Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (2. ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Felfe, J., & Franke, F. (2014). Führungskräfte trainings: [mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen]. Praxis der Personalpsychologie: Bd. 30. Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Boston, Mass., Amsterdam, Kopenhagen, Stockholm, Florenz, Helsinki: Hogrefe.



- Gesmann, S. (2012). Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In H. Bassarak (Ed.), *Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (pp. 125–145). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Heyse, V. (2016). Schlüsselkompetenzen in Gesundheitsberufen: Gesundheitsorientiertes Führen und Suchtprävention.
- Höfener, F. (2005). *Soziale Arbeit – eine weiterbildungsin-tensive Profession* (Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2005). Shaker, Aachen.
- Hoffmann, W. (2012). Verantwortung für Berufsbiografien als Folge der demografischen Entwicklung in der Sozialwirtschaft. In H. Bassarak (Ed.), *Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (pp. 25–32). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Hölzle, C. (2006). *Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit: Grundlagen und Instrumente*. Reihe Votum. Weinheim, München: Juventa-Verl.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Mit 36 Tabellen* (2. ed.). Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2. ed.). Berlin, Heidelberg: Springer. Retrieved from <http://lib.mylibrary.com/detail.asp?id=884398>
- Kauffeld, S., & Frerichs, F. (2018). Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln: Ansätze und betriebskulturelle Prägungen. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Eds.), *Kompetenzmanagement in Organisationen. Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Körner, A., Uhlig, S., & Sperber, E. (2018). Langfristig gesund im Beruf: Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für die Akteure der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Eds.), *Kompetenzmanagement in Organisationen. Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mahler, M. (2011). *Hochleistungsteams als Ergebnis der Führung durch Coaching: Ein Praxisbuch über die mit-arbeiterorientierte Führung*. Norderstedt: Books on Demand.
- North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (2.ed.). Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.
- Verworn, B., Hipp, C., & Schwarz, D. (2007). Gefährden alternde Belegschaften die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen? Ergebnisse einer ersten kritischen Analyse. Working paper series/Chair of Organization, Human Resource & General Management, Brandenburg University of Technology: Vol. 4. Cottbus: Brandenburgische Technische Univ. Retrieved from http://www-docs.tu-cottbus.de/personalmanagement/public/files/Forschung/WorkingPaper/Nr4__Gefaeerden_alternde_Belegschaften_die_Innovationsfaehigkeit.pdf
- Weinert, F. E. (Ed.). (2001). *Leistungsmessungen in Schulen*. Beltz Pädagogik. Weinheim, Basel: Beltz.



5. TREIBER UND HEMMNISSE FÜR LANGES, GESUNDES UND MOTIVIERTES ARBEITEN – WELCHE KOMPETENZEN SOLLTEN TRAINIERT WERDEN?

Für die Bereiche Industrie, Handwerk und Dienstleistung gibt es bereits eine Vielzahl elaborierter Konzepte für Kompetenzentwicklung. Es existieren auch gute Übersichtsarbeiten zum Thema: Was wird trainiert und welche Faktoren wirken sich positiv auf typische Kenngrößen einer gelungenen Personalentwicklung aus? Für die Non-Profit-Landschaft fehlt eine solche Übersicht bisher. In diesem Kapitel geben wir eine Übersicht zu Trainingsinhalten im Feld der Sozialwirtschaft im deutschsprachigen Raum. Hiermit lassen sich einerseits allgemeine Einflussgrößen auf Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht und psychische Gesundheit erfassen. Andererseits werden einige Kompetenzbereiche identifiziert, für die sich eine strategische Personalentwicklung am meisten lohnen kann.



Gut zu wissen!

Personalmanagement ist eine übergeordnete Funktion von Organisationen und fasst die Handlungsfelder der Personalabteilung zusammen. Ein Personalmanagement richtet sich an den langfristigen Unternehmenszielen aus und zielt auf Werterhaltung und Wertschöpfung für alle Beteiligten. Hierzu gehören bspw. die Erhaltung von Arbeitsfähigkeit, Gewinnen und Halten von Mitarbeiter*innen oder die Gestaltung des Arbeitsklimas (Stock-Hornberg, 2013). Die Frage, was trainiert werden sollte, beinhaltet somit immer eine Beschreibung, ob und wie solche Ziele mit den Trainings erreicht werden können.

(Warum) Sollte ich überhaupt die Kompetenzen meiner Mitarbeiter*innen entwickeln?

Eine minimalistische Definition für Kompetenz ist: „die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können“ (Krumm, Mertin, & Dries, 2012). Kompetenzen benötigen demnach alle Beschäftigten in verschiedensten Arbeitsbereichen. Gerade gewinnorientierte Unternehmen betreiben anhand von jeweils individuell entwickelten Kompetenzmodellen eine nachhaltige und kostenintensive Personalarbeit (Erpenbeck, von Rosenstiel, & Grote, 2013). Das Ziel dabei ist klar: Die trainierten Inhalte (bspw. Sozial- oder Selbstmanagementkompetenzen) sollen sich langfristig günstig auf organisationale Faktoren auswirken. So weiß man bereits, dass sich im Ergebnis gelungener Trainings u. a. Fehlzeiten verringern und Unfallzahlen senken lassen (Diestel, Neubach, & Schmidt, 2009) oder dass sich das Stresslevel der Beschäftigten vermindert (Bamberg & Busch, 2006).

Doch schon bei den kleinen und mittleren Unternehmen bleiben oft weniger Zeit und Geld für ein strategisches und nachhaltiges Kompetenzmanagement. Mit Blick auf den Non-Profit-Bereich existieren nur vereinzelt wissenschaftliche Veröffentlichungen, die ein tragfähiges Kompetenzmanagement für die Beschäftigten dokumentieren (Körner & Uhlig, 2016). Dies wäre aber unbedingt notwendig für eine demografiefeste Entwicklung der Sozialwirtschaft. Gleich-

zeitig fehlt es oft an einer Evaluation der langfristigen Trainingseffekte. Auch dies ist unverzichtbar: Man will schließlich festhalten, ob sich die ausgelösten Veränderungen später auch auf die Organisation auswirken. Wir wollten daher wissen: Welche Studien berichten über Kompetenzentwicklung für die Sozialwirtschaft im deutschen Sprachraum? Welche Kenngrößen des Arbeiterlebens und -verhaltens gelten als Erfolgsfaktoren für fundamentale Ziele eines gelungenen Personalmanagements? Im Ergebnis kann man dann entscheiden, welche dieser Faktoren eher unveränderbar scheinen und für welche Bereiche sich Kompetenzentwicklung lohnt. Bei der Konstruktion der Maßnahmen in be/pe/so (→ Kapitel 7 und 8) hat uns dieses Wissen sehr geholfen.

Welche Kenngrößen stehen im Fokus, wenn man etwas über seine Beschäftigten wissen möchte?

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird eine ganze Reihe von unternehmensspezifischen Variablen betrachtet, wenn man nach den langfristigen Effekten von Seminaren, Trainings oder Workshops fragt. Schnell zeigt sich auch, dass gerade solche Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die gut messbar erscheinen. Ein entscheidender und gut messbarer Faktor für Organisationen sind vor allem die **Fluktuation und Kündigungsabsicht** (bzw. Bleibewille) der Mitarbeiter*innen. Mehrere Studiergebnisse zeigen bspw., dass die organisationale Identifikation der Beschäftigten als Schutzfaktor hinsichtlich der Kündigungsabsicht wirkt (Zhang & Liu, 2016). Eine hohe Arbeitsbelastung führt eher



zur Ausbildung von Kündigungsabsichten (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015). An diesem Beispiel erkennt man bereits auch: Mittels Trainings lässt sich eher etwas für die Identifikation tun, die Arbeitsbelastung wird eher durch innerbetriebliche und externe Faktoren bestimmt. Ein weiteres Konstrukt im Fokus des Personalmanagements ist die **Arbeitszufriedenheit**. Als Klassiker der Arbeits- und Organisationspsychologie wird sie beschrieben als „Einstellung und emotionale Reaktion auf das Arbeitserleben, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten“ (Six & Felfe, 2004). Hiermit ist die Annahme verknüpft, dass zufriedener Mitarbeitende auch bessere Arbeitsergebnisse erzielen. Mit Blick auf die Gesunderhaltung der Beschäftigten sind **Stress und Burn-out** ebenfalls wichtige Kenngrößen für Organisationen. Im Branchenvergleich zeigen sich hier gerade für die Soziale Arbeit mitunter große Belastungen bei den Beschäftigten (Uhlig & Körner, 2018).

Doch welche Rolle spielen die drei genannten Konstrukte in der Sozialwirtschaft? Es wird schnell klar, dass diese systemisch verknüpft sind und eine Menge weiterer Aspekte des Arbeitserlebens und -verhaltens damit im Zusammenhang stehen. So führt bspw. eine höhere Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeiter*innen zu einer gesteigerten Klienten-Zufriedenheit (Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar, Jennings, & Baker, 2006) und einer höheren Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation (Glisson & James, 2002). Beides sind wiederum wichtige Parameter für die Qualitätsbeurteilung von Organisationen, die sozialwirtschaftlich tätig sind. Für die Variablen Stress und Burn-out besteht Einigkeit über die negativen Auswirkungen in den meisten Bereichen und Branchen. Die Frage nach den Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und der Entwicklung von Burn-out-Symptomen zeigt sich bereits in systematischen Überblicksarbeiten. So fanden etwa Aronsson und Kolleg*innen (2017) moderate Zusammenhänge dafür, dass Jobkontrolle (wie sehr kann ich selbstbestimmt handeln) ein wirksamer Schutzfaktor gegen Burn-out-Symptome und emotionale Erschöpfung ist. Höhere Arbeitsanforderungen, weniger wahrgenommene Jobkontrolle und wenig Wertschätzung bzw. Unsicherheiten erhöhen hingegen das Risiko für emotionale Erschöpfung. Dabei gelten Mitarbeiter*innen von Kinderschutzdiensten als besondere Risikogruppe für das Ausbilden von Burn-out-Symptomen (Regehr, Hemsworth, Leslie, Howe, & Chau, 2004). Als Auslöser gelten außerdem schwierig erlebte Arbeitsbedingungen, ein hoher Verwaltungsaufwand, lange Arbeitstage, wenig Aufstiegsmöglichkeiten und ineffektive bürokratische Strukturen (Anderson, 2000).

Im Rahmen unserer Recherche zu Treibern und Hemmnissen für langes, gesundes und motiviertes Arbeiten in der Sozialwirtschaft (insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe) haben wir erstmals für die

deutsche Studienlandschaft einen Überblick erstellt, welche Konstrukte und Faktoren sich auf die Zielvariablen „Kündigungsabsicht/Bleibewille“, „Stress/Burn-out“ sowie „Arbeitszufriedenheit“ auswirken. Mittels einer systematischen Literaturrecherche konnten 183 Publikationen identifiziert werden. Diese wurden anschließend bezüglich der Passung zur Fragestellung sowie hinsichtlich vorher festgelegter methodischer und inhaltlicher Ein- und Ausschlusskriterien bewertet. Im Anschluss wurden 74 Publikationen in die finale Analyse einbezogen.

Mit dem daraus resultierenden Wissen können eigene Kompetenzentwicklungen geplant werden. Zudem können Sie in Zeiten knapper Ressourcen und auch ohne eigene Bedarfsanalyse eine grobe Priorisierung für trainierbare Kompetenzbereiche vornehmen. Sie erkennen also (im Sinne einer strategischen Personalentwicklung) mit unseren Ergebnissen schnell und einfach, wodurch die Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsichten und Burn-out-Symptome der Beschäftigten beeinflusst werden. Somit hat man einerseits Ansatzpunkte für eine Reihe von Maßnahmen im Personalmanagement. Andererseits können Bereiche identifiziert werden, die änderbar und damit gut trainierbar erscheinen. Man kann sich als Entscheider*in also immer auch die Fragen stellen: (1) Handelt es sich bei den beschriebenen Wirkbeziehungen um ein Strukturproblem außerhalb der Organisation, das ich schlecht beeinflussen kann? Das wäre etwa die Ausgestaltung tarifbezogener Entlohnung und man müsste auf struktureller oder politischer Ebene aktiv werden. (2) Will ich bestimmte Variablen bereits frühzeitig in meiner Personalarbeit steuern? Dies kann etwa für die Alterszusammensetzung so sein und ist möglicherweise ein Prozess für die Personalauswahl. (3) Welche Kompetenzen lassen sich gut für uns trainieren und sind am erfolgversprechendsten? Dies betrifft vielleicht den Bereich der Führung und wäre ein Auftrag an die Verantwortlichen in der Personalentwicklung.

Erste qualitative Übersicht zu trainierbaren Inhalten im Bereich der Sozialwirtschaft

Kündigungsabsicht und Bleibewille

Kim und Kao (2014) fanden in einer Metaanalyse (Sammlung verschiedener Einzelstudien) heraus, dass Stress, emotionale Erschöpfung sowie Unsicherheitsgefühle und Rollenkonflikte der Beschäftigten im sozialen Bereich die größte Vorhersagekraft für Kündigungsabsichten haben. Diese Zusammenhänge finden sich auch in zahlreichen Einzelstudien wieder. In der **Abbildung 5.1** haben wir solche und weitere Zusammenhänge anschaulich dargestellt. Abgebildet sind jene Faktoren, die einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht haben. Dabei teilt sich dies in personale Prädiktoren, die innerhalb der

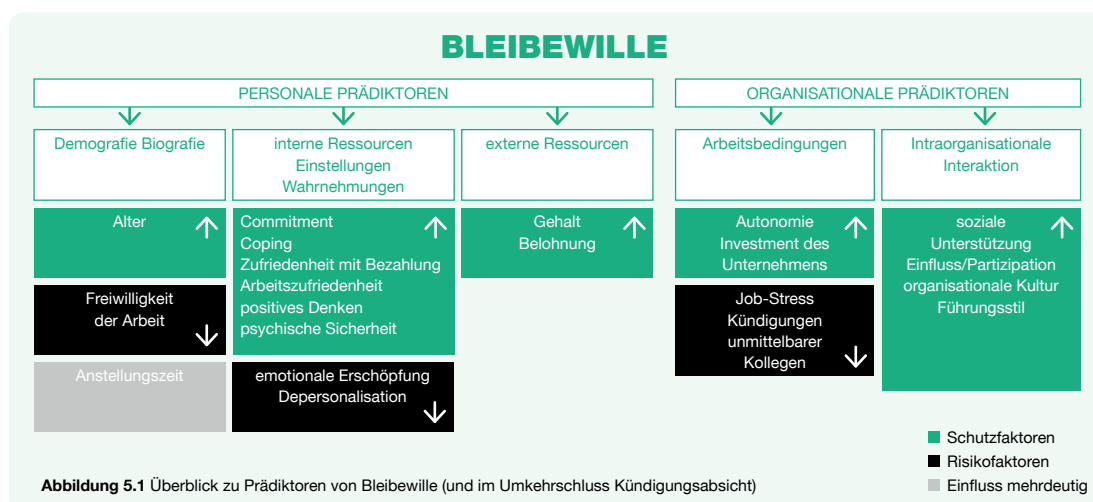


Gut zu wissen!

In der arbeitspsychologischen Forschung wird **Stress** mit verschiedenen Modellen konzeptualisiert. Einflussreich sind etwa das Modell zum „Person-Environment Fit“ (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998) oder das „Job-Demand-Control-Modell“ (Karasek & Theorell, 1990). Die verschiedenen Modelle machen jeweils unterschiedliche Annahmen über Ursachen und aufrechterhaltende Bedingungen von Stress und leiten verschiedene Interventionen aus ihren Vorhersagen ab.

Das am meisten verbreitete Burn-out-Konzept stammt von Maslach, Jackson und Leiter (1996). Burn-out ergibt sich dabei aus drei Dimensionen:

- 1 emotionale Erschöpfung
- 2 Depersonalisation
- 3 reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit



Beschäftigten liegen (etwa die Zufriedenheit mit der Bezahlung), Hinzu kommen organisationale Prädiktoren, die also außerhalb der Beschäftigten verortet werden können. Grün gekennzeichnet sind Faktoren, die sich im Sinne der Organisation positiv auswirken, etwa die Tatsache, dass „kontinuierliche Belohnungen“ den Bleibewillen verstärken (und somit die Kündigungsabsicht senken). Schwarz gekennzeichnet sind Faktoren, die sich negativ auf den Bleibewillen der Mitarbeitenden auswirken (und somit Kündigungsabsichten befördern), so mindert „emotionale Erschöpfung“ beispielsweise den Bleibewillen und befördert somit die Absicht zu kündigen. Die Pfeile machen die Abbildung zusätzlich lesbar, indem man die Richtung „mitliest“. So z. B.: Bei steigender sozialer Unterstützung steigt auch der Bleibewille (und somit sinkt die Kündigungsabsicht).

Im rechten Bereich von **Abbildung 5.1** wird deutlich, dass eine Menge von günstigen Variablen unter eine organisationale Kontrolle gebracht werden können. Gleichzeitig finden sich im linken Teil für den Bereich der personalen Prädiktoren eine Menge an „Einstellungen und Wahrnehmungen“, die ausschließlich Schutzfaktoren beinhalten. Die größten Zusammenhänge konnten dabei für organisationales Commitment (zu Deutsch etwa: Verbundenheit mit dem Unternehmen) und Arbeitszufriedenheit (Bereich „personal“) und organisationale Unterstützung sowie organisationales Klima (Bereich „organisational“) nachgewiesen werden. Für den englischen Begriff des Copings gibt es keine wirklich gute Übersetzung. Meist wird das Wort Bewältigung benutzt. Das trifft aber nicht den Kern, da Coping ein positiver Prozess ist, bei dem sich Menschen mit Schwierigkeiten proaktiv auseinandersetzen. Das geht über ein reines Bewältigen hinaus und stellt Betroffene als Akteur des Geschehens dar. Dies bedeutet nun zweierlei für Organisationen, die Mitarbeiter*innen lange (gesund) und motiviert halten möchten: Einerseits sollten solche Schutzfaktoren regelmäßig bei den Mitarbeitenden erfragt werden und eine positive Betriebskultur vorherrschen. Andererseits lassen sich für Trainings im Mitarbeiterbereich (z. B. Umgang mit Stress, besseres Coping) und Führungskräfte trainings (z. B. so-

ziale Unterstützung, Führungsstil) unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

Klar ist auch, dass alle genannten Faktoren ein zweischneidiges Schwert sind: Eine hoch wahrgenommene Autonomie führt zu geringerer Kündigungsabsicht (grün), genauso gut kann man sagen, dass ein geringes Autonomieerleben vorzeitige Kündigungen eher begünstigt. Insgesamt handelt es sich um allgemeine Durchschnittswerte über viele Studien hinweg. Im Einzelfall kann es sicher auch solche Mitarbeiter*innen geben, die mit hoher Autonomie überfordert sind und daher eher Wechselabsichten hegen.

Die Prädiktoren der von uns eingeschlossenen Publikationen decken sich im Wesentlichen mit den Aussagen von Überblicksarbeiten im englischen Sprachraum (Kim & Kao, 2014). Gleichzeitig haben wir für die deutsche Studienlandschaft auch zusätzliche Wirkzusammenhänge entdeckt. So stellte sich bspw. der Mitarbeiterstatus „ehrenamtlich“ als größter Risikofaktor für Kündigungsabsichten dar. Unter den arbeitsbezogenen Prädiktoren haben die Risikofaktoren „Stress im Job“ oder „emotionale Erschöpfung“ laut unseren Ergebnissen eine besondere Stärke. Insbesondere jüngere Mitarbeitende gelten als wechselfreudiger und auch eine Berufserfahrung von weniger als drei Jahren stellt einen Treiber für Wechselabsichten dar. Noch ein Wort zu den Schutzfaktoren: Hier zeigten sich hohe Job-Autonomie und fortgesetzte Belohnungen als förderlich für den Bleibewunsch. Zu den noch stärkeren Schutzfaktoren zählen allerdings soziale Unterstützung, Zufriedenheit mit der Bezahlung, organisationale Kultur und eine hohe Qualität der Führung und Supervision. Aus dem Bereich der Einstellungen und Wahrnehmungen hängt vor allem ein hohes Commitment positiv mit einem langfristigen Bleibewillen zusammen. Wenn man hier also über Trainings positive Impulse setzen möchte, statt allein die Bezahlung zu erhöhen, lohnt sich dies auf jeden Fall – vor allem in Bezug auf das Organisationsklima und die Ausbildung von Führungs- und Sozialkompetenzen.



BURN-OUT-RISIKO/BURN-OUT-AUSPRÄGUNG

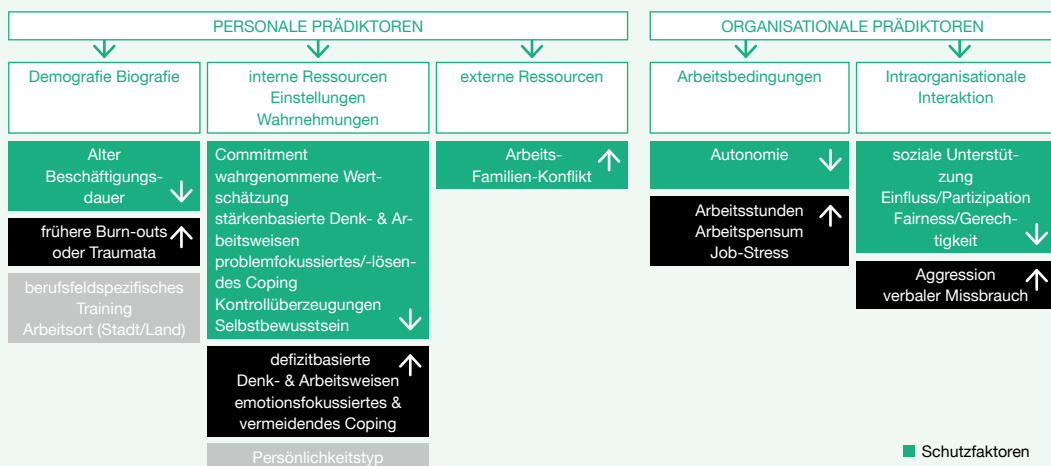


Abbildung 5.2 Überblick zu Prädiktoren von Burn-out-Risiko/Burn-out-Ausprägung

Die Studiendesigns von Forschungsarbeiten zu den Kündigungsgründen im Feld der sozialen Arbeit sind sehr unterschiedlich. Wir fanden auch nicht immer „echte“ Trainings gepaart mit langfristigen Effektmessungen. Stattdessen bilden die Studien oft auch nur Verlaufskontrollen und/oder Befragungsergebnisse ab. Dennoch lässt sich eine Art Rezept entwickeln, bei dem mit den richtigen Zutaten eine Kündigungsabsicht vorprogrammiert scheint. Diese „apokalyptischen Reiter“ der Kündigungsabsicht sind „hohe Arbeitsbelastung“ in Verbindung mit „geringer Bezahlung“ und einer geringen „Aufmerksamkeit/Wertschätzung“ durch die Organisation. Auffallend ist dabei, dass diese Variablen alle im Bereich der organisationalen Bedingungen – also beeinflussbar – erscheinen. Welche Maßnahmen wirken Kündigungsabsichten entgegen? Von 998 Befragten (Evans & Huxley, 2009) werden folgende Maßnahmen genannt, die sie von einer Kündigung abhalten: mehr Gehalt (52 %), flexiblere Arbeitszeiten (50 %), Trainingsmöglichkeiten (45 %), zusätzliche Qualifikation (41 %), besseres Managementsystem für Fallbelastung (39 %), mehr Unterstützung von Personal/Sozialassistenten (38 %) und Bezahlung für zusätzliche Pflichten (34 %).

Aber gibt es auch Maßnahmen darüber hinaus, die als Training die Kündigungsabsicht senken? In einer Untersuchung von Glisson, Dukes und Green (2006) trainierten 235 Sozialarbeiter*innen, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie trotz hoher Anforderung an Erreichbarkeit und schnelle Aufgabenerledigung immer noch strukturierbar bleibt. Gleichzeitig erhielten die Teilnehmenden Sicherheit und Rückendeckung durch die Organisation für eine selbstbewusste, kontinuierliche und angemessene Arbeitsweise. Im Vergleich zu untrainierten Mitarbeiter*innen zeigten die Teilnehmer*innen solcher Trainings im Jahresverlauf eine stark rückläufige Kündigungsabsicht. Ebenso berichteten Mitarbeitende, die an der kompletten Maßnahme (ein Jahr) teilnahmen, eine Verringerung von Rollenkonflikten und -überlastungen sowie eine

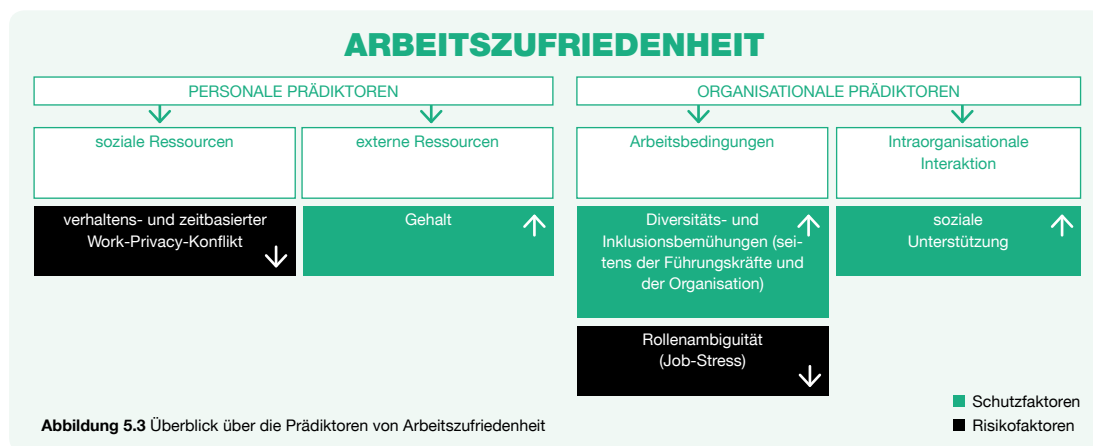
Verbesserung hinsichtlich der bereits genannten Burn-out-Komponenten „emotionale Erschöpfung“ und „Depersonalisation“.

Burnout, Mitgefühlerschöpfung, Langfristige und wiederholte Belastungen

Nach dem Blick auf die Kündigungsabsichten geht es nun um (gesundheits-)belastende Faktoren für die Mitarbeiter*innen. Grundsätzlich finden sich hier Unterschiede in der Häufigkeit von Burn-out bezogen auf Länder, Sektoren und Berufsgruppen. Daher kann man also nicht einheitlich sagen, dass Sozialarbeiter*innen im Branchenvergleich ein höheres Burn-out-Risiko bzw. erhöhte Burn-out-Werte aufweisen. In **Abbildung 5.2** haben wir wiederum günstige und ungünstige Faktoren für Organisationen anschaulich festgehalten. Die Farbgebung folgt **Abbildung 5.1**.

Zusammenfassend lassen sich folgende personale und organisationale Risikofaktoren für erhöhte Burn-out-Werte identifizieren (schwarz): eine defizitbasierte Denk- und Arbeitsweise, Konflikte zwischen Arbeit und Familie, erhöhte Wochenarbeitsstunden, ein zu hohes Arbeitspensum, Stress sowie verschiedene Formen von Aggression. Ebenfalls verschärfend wirken sich frühere Burn-out-Belastungen und traumatische Erlebnisse aus. Wieder gilt: Grüne Bereiche sind günstige Elemente für die Organisation, schwarze Felder kennzeichnen Problemfelder. Die Pfeile vermitteln wieder den gerichteten Zusammenhang, so erhöht z.B. eine sinkende Autonomie der Beschäftigten das Burn-out-Risiko.

Als schützende Prädiktoren lassen sich folgende Aspekte identifizieren (grün): zunehmendes Alter, längere Beschäftigungsverhältnisse, hohe Kontrollüberzeugungen, angemessenes Selbstbewusstsein, wachsendes Commitment, wahrgenommene positive Wertschätzung bezüglich der eigenen Arbeit, stärkenbasierte Denk- und Arbeitsweisen, pro-



blemfokussierte Copingstrategien, Autonomie, soziale Unterstützung, Einflussnahme/Partizipation sowie Gerechtigkeit/Fairness. Die individuelle Copingstrategie (wie gehe ich mit Belastung und Beanspruchung konkret um) ist dabei der entscheidende Faktor. Hier sehen wir unabhängig von personalen Faktoren eine gute Basis, die Kompetenzen von Mitarbeiter*innen zu trainieren. In den untersuchten Studien zeigen sich insbesondere Gesprächs- und Unterstützungsstrategien als gute Interventionen, um die Copingstrategien zu verbessern. Die vollständige Übersicht über alle personalen und organisationalen Prädiktoren mit farblicher Kodierung (Schutz- oder Risikofaktor) hilft bei der Planung von eigenen Interventionen bezüglich einer Stress- und Burn-out-Prophylaxe (**Abbildung 5.2**).

Welche konkreten Maßnahmen wirken nun aber Burn-out-Symptomen entgegen? Hier werden immer wieder zwei Interventionen und Trainings zur Burn-out-Level-Senkung genannt, die sehr gute Effekte erzielen. Zum einen sind dies Trainings, die sich die „Solution-focused brief therapy“ (SFBT; Medina & Beyebach, 2014) als Vorbild nehmen. Dem Ansatz nach geht es also um lösungsorientierte Kurzzeitinterventionen. Dabei geht es nicht um eine Therapie, wie der namensgebende Aufhänger der Trainings vermuten lässt. Vielmehr werden in den Trainings konkrete Verhaltensweisen erlernt, um die „psychologische Flexibilität“ zu verbessern. Ein weiterer Ansatz, von dem sich erfolgreiche Trainings leiten lassen, ist die Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT; Brinkborg, Michanek, Hesser, & Berglund, 2011). Auch hierbei geht es nicht um Einzelsitzungen mit Therapiecharakter, sondern die Teilnehmenden lernen in Trainings, Herausforderungen und Belastungen zu akzeptieren und sich stärker auf ihre Denk- und Arbeitsweisen im Umgang mit Klient*innen zu fokussieren. Beide Interventionen haben sich in den untersuchten Studien als besonders wirksam erwiesen, um das Burn-out-Level zu reduzieren.

Arbeitszufriedenheit

Zuallererst spielt die soziale Unterstützung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte eine wichtige Rolle für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Je besser sich

Mitarbeiter*innen unterstützt fühlen, desto zufriedener sind sie. Dieser Befund zeigt sich auch durchgehend in unseren Vollbefragungen (**→ Kapitel 1**). Demgegenüber sorgen Konflikte zwischen Arbeit und Familie oder eine fehlende Rollenklarheit für eine sinkende oder niedrige Arbeitszufriedenheit. Außerdem fanden wir, dass sich die Bemühungen des Unternehmens, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen (so genannte „diversity efforts“), positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Die intuitive Vermutung, dass ein geringes Gehalt auch mit unzufriedeneren Mitarbeiter*innen einhergeht, ließ sich bestätigen und stellte sich in den eingeschlossenen Publikationen als stärker heraus als bisher in anderen Studien und Wirtschaftsbereichen angenommen. Dieser Effekt kann deshalb so stark sein, weil Mitarbeitende in der Sozialwirtschaft einen Vergleichspunkt zu anderen Branchen suchen und insofern schlechter abschneiden als bspw. Beschäftigte in Industrie und Handwerk. Eine zusammenfassende Übersicht zu allen Schutz- und Risikofaktoren für den Faktor Arbeitszufriedenheit bietet **Abbildung 5.3**. Auch hierbei gilt die bereits eingeführte Farbkodierung: Grüne Faktoren kennzeichnen Wirkbeziehungen, die sich günstig auf die Organisation auswirken (bspw. soziale Unterstützung), schwarz eingefärbt sind Faktoren, die die Organisationsziele gefährden (bspw. fehlende Rollenklarheit).

Fazit zu den trainierbaren Inhalten

Führungskräfte und Entscheider*innen in Organisationen können sich anhand dieser Übersichten herausuchen, welche Zusammenhänge besonders relevant sind und wo die Organisation ansetzen, intervenieren oder trainieren kann. Deutlich wird in jedem Fall das große Potential, das in Veränderungen auf organisationaler Ebene enthalten ist. All diese Befunde kann man zugleich auch als Handlungsauftrag an sozialwirtschaftliche Organisationen verstehen. Insgesamt fehlt es jedoch bisher, gerade im deutschsprachigen Raum, an methodisch guten und längsschnittlichen Interventionsstudien (eine positive Ausnahme ist die Studie von Glisson et al., 2006). Hierbei kann auch der konkrete Wirkmechanismus einzelner Ansätze zur Kompetenzentwicklung genauer beleuchtet werden. Gerade solche Entscheidungen sind im Lichte unserer Arbeit nun besser möglich. Es besteht erstmals für den deut-

schen Sprachraum eine Übersicht, welche Faktoren sich günstig auf fundamentale Organisationsziele (Gesunderhaltung, Mitarbeiter halten und für Zufriedenheit sorgen) auswirken. Es bleibt die Aufgabe der Organisationen, zu entscheiden, was am besten durch organisationale Maßnahmen verbessert werden kann und welche Kompetenzen der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in Trainings oder anderen Maßnahmen weiterentwickelt werden sollen. Exemplarisch kann man sich solche Erprobungen in **→ Kapitel 7 und 8** anschauen.

Hinsichtlich der Kündigungsabsicht sind Untersuchungen aufschlussreich, die Sozialarbeiter*innen direkt nach Verbesserungsmaßnahmen befragen (z.B. Evans & Huxley, 2009). Zu den wichtigsten Stellschrauben aus Mitarbeiterperspektive zählen beispielsweise ein höheres Gehalt, flexiblere Arbeitszeiten und bessere Trainingsmöglichkeiten. Hinsichtlich des Auftretens von Burn-out, Kündigungsabsichten und Fluktuation zeigen die eingeschlossenen Studien ein uneindeutiges Bild. Hier steht weiter die Frage im Raum, ob es länder-, branchen-, organisations- und klientspezifische Faktoren gibt, die das Zustandekommen genauer erklären. Es lässt sich bisher auch kein eindeutiger Mechanismus erkennen, der einem immer gleichen Prozess folgt. Dies könnte bspw. bedeuten, dass es keinen einfachen Zusammenhang zwischen dem Berufsfeld der Sozialwirtschaft und dem Auftreten von Burn-out gibt. Es könnte durchaus sein, dass dieser Zusammenhang dadurch erklärt wird, dass es in diesem Berufsfeld insbesondere intrinsisch motivierte Beschäftigte gibt. Diese laufen wiederum Gefahr, sich zu stark zu engagieren und gelangen so leichter in emotionale Notlagen und Überforderungen. Ein konkreter Ansatzpunkt für Kompetenzentwicklung wäre hier also, die intrinsische Motivation richtig zu kanalisieren und über Trainings von Mitarbeiter*innen und Führungskräften einen achtsameren Umgang mit der eigenen Emotionsarbeit zu etablieren. Insgesamt sei mit Blick auf dieses Beispiel nochmals das große Potential organisationaler Einflussnahme betont.

Literatur

- Anderson, D. G. (2000). Coping strategies and burn-out among veteran child protection workers. *Child Abuse and Neglect*, 24(6), 839–848. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(00\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(00)00143-5)
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarstrom, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Bamberg, E., & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 215–226. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.215>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/002678373.2015.1033037>
- Brinkborg, H., Michanek, J., Hesser, H., & Berglund, G. (2011). Acceptance and commitment therapy for the treatment of stress among social workers: A randomized controlled trial. *Behaviour Research and Therapy*, 49(6–7), 389–398. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2011.03.009>
- Diestel, S., Neubach, B., & Schmidt, K.-H. (2009). Einflüsse des sozialen Kontextes auf individuelle gesundheitliche Beschwerden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(2), 45–56. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.2.45>
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., & Grote, S. (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Evans, S., & Huxley, P. (2009). Factors associated with the recruitment and retention of social workers in Wales: Employer and employee perspectives. *Health & Social Care in the Community*, 17(3), 254–266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2008.00818.x>
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 30(8), 855–880. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2005.12.010>
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794. <https://doi.org/10.1002/job.162>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(P3), 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015>



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2



Verweis

Vollständiger Überblick zu Kündigungsabsichten, Burn-out und Arbeitszufriedenheit

Sie haben sicher bemerkt, dass man bei so vielen Studienergebnissen schnell den Durchblick verlieren kann. Ganz klar: Die Ergebnisse aus 74 Studien lassen sich nur bedingt einkürzen und können anhand von drei Schaubildern nicht vollständig erklärt werden. Wenn Sie alles ganz genau wissen möchten und einen tieferen Einblick brauchen, besuchen Sie die folgende Seite zu weiterführenden Ergebnissen aus unserem „Review“. Hier werden auch viele der schon angesprochenen Fachbegriffe noch einmal anschaulich in einem Glossar erläutert.



→ www.bepeso.de/5a

- Körner, A., & Uhlig, S. (2016). Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft – Welche Kompetenzen brauchen Fachkräfte um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (Ed.), *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! Dortmund: GfA-Press.* <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1501.6725>
- Krumm, S., Mertin, I., & Dries, C. (2012). Kompetenzmodelle. In H. Schuler, R. Hossiep, M. Kleinmann, & W. Sarges (Eds.), *Praxis der Personalpsychologie – Human Resource Management kompakt.* Göttingen: Hogrefe.
- Lambert, E. G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M., & Baker, D. (2006). The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Administration in Social Work, 30*(3), 55–74. https://doi.org/10.1300/J147v30n03_05
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). California: Wiley & Sons Inc.
- Medina, A., & Beyebach, M. (2014). The impact of solution-focused training on professionals' beliefs, practices and burnout of child protection workers in Tenerife Island. *Child Care in Practice, 20*(1), 7–36. <https://doi.org/10.1080/13575279.2013.847058>
- Regehr, C., Hemsworth, D., Leslie, B., Howe, P., & Chau, S. (2004). Predictors of post-traumatic distress in child welfare workers: A linear structural equation model. *Children and Youth Services Review, 26*(4), 331–346. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2004.02.003>
- Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/, pp. 597–672). Göttingen: Hogrefe.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (3rd ed.). Berlin: Springer Gabler.
- Uhlig, S., & Körner, A. (2018). Kompetenzentwicklungsbedarfe in der Sozialwirtschaft: Das Belastungs- und Beanspruchungserleben bei freien Trägern in Südwest-Sachsen. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Eds.), *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen* (pp. 15–35). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54830-1_2
- Zhang, S., & Liu, Z. (2016). A meta-analysis of the relationship between organizational identification and turnover intention. *Acta Psychologica Sinica, 48*(12), 1561–1573. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2016.01561>



André Körner, Anabel Hauschild und Jolán Reichl

6. AUF DEM WEG ZU EINEM KOMPETENZMODELL FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT – DIE SICHT VON MITARBEITENDEN UND FÜHRUNGSEBENE

In diesem Kapitel beschreiben wir mögliche Schritte zu einem individuellen Kompetenzmodell. Im Ergebnis sollen individuelle und an die Betriebskultur angepasste Kompetenzmodelle entstehen. Die Ergebnisse unserer qualitativen und quantitativen Analysen veranschaulichen den Kompetenzentwicklungsbedarf aus Sicht der Führungskräfte und der Beschäftigten. Wir zeigen hierbei auch auf, welche Themen für das betriebliche Kompetenzmanagement der Sozialwirtschaft Westsachsens eine Rolle spielen sollten.

Wozu überhaupt ein Kompetenzmodell entwickeln?

Die vorhergehenden Kapitel haben einen Einblick in die Frage vermittelt, was Kompetenzen sind. Außerdem sollte auch ein Eindruck davon entstanden sein, wie wichtig Kompetenzen für ein strategisches Personalmanagement sind. Wenn Sie einmal ein maßgeschneidertes Kompetenzmodell für Ihre Organisation erstellt haben, kann dies für eine Vielzahl von Prozessen gewinnbringend sein. Man kann zum einen spezifische Weiterbildungen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen planen. Andererseits kann anhand von Soll-Ist-Vergleichen auch die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden festgehalten werden. Realisieren kann man dies, indem sich Mitarbeitende selbst auf den definierten Kompetenzfeldern einschätzen und parallel das Feedback der Führungskraft bekommen. Dies kann der Auftakt eines jährlichen Mitarbeitergesprächs sein oder ein Element des Führens mit Zielvorgaben. Darüber hinaus hilft ein Kompetenzmodell bei der Personalauswahl: Anhand der gesuchten und priorisierten Kompetenzen entstehen passgenaue Stellenausschreibungen und geeignete Kandidat*innen werden leichter gefunden.

Nutzen von Kompetenzmodellen

Mit einem tragfähigen Kompetenzmodell bieten sich auch Ansatzpunkte für passgenaue Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Wenn man weiß, welche Kompetenzen in der Organisation gebraucht wer-

den, können die darauf aufbauenden zielgerichteten Trainings nachweislich Fehlzeiten reduzieren, Unfallzahlen verringern (Diestel, Neubach, & Schmidt, 2009) und das Stresslevel der Beteiligten senken (Bamberg & Busch, 2006). Doch schon bei kleinen und mittelständischen Organisationen der freien Wirtschaft fehlt es an Zeit und Geld für eine strategische Planung und Entwicklung von Kompetenzmodellen. Mit Blick auf den Non-Profit-Bereich existieren nahezu gar keine Veröffentlichungen, die ein tragfähiges Kompetenzmanagement für Beschäftigte dokumentieren. Dies gilt zumindest, wenn man nach Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sucht, die über Qualitätshandbücher hinausgehen und einen maßgeschneiderten Aufbau für Kompetenzmodelle und begleitende Evaluationen dokumentieren. Oftmals fehlen somit auf individueller Ebene und auch unternehmensübergreifend Strukturen, um anhand erprobter Konzepte die Kompetenzen der Beschäftigten zu entwickeln und zu managen (Körner & Uhlig, 2016). Dies ist aber unbedingt notwendig für eine demografiefeste Entwicklung des Berufsfeldes Sozialwirtschaft.

Auf dem Weg zu einem strategischen Kompetenzmanagement können solche etablierten Verfahren und Systematisierungen von Kompetenzen helfen (z. B., KODE und KODEX ; Heyse & Erpenbeck, 2007). Doch etablierte Modellvorstellungen, bspw. für Industrie und Handwerk, lassen sich nicht unbedingt eins zu eins auf die spezifische Tätigkeit in der Sozialwirtschaft übertragen. So sind für die Mitarbeiterin in einem Projekt gegen Schulverweigerung vielleicht andere Schwerpunkte in einem



Verweis

Intelligente Werkzeuge zum Aufbau und Benutzen von Kompetenzen

Es gibt mittlerweile eine Reihe intelligenter Werkzeuge, die nicht nur die Erstellung eines bedarfsgerechten Kompetenzmodells erleichtern können, sondern auch für verschiedene Aufgaben im Personalmanagement eingesetzt werden können – etwa für die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeitenden. Ein einfach zu bedienendes Tool ist das Kompetenz-Navi, das 2016 im Bereich des Handwerks entwickelt wurde:

www.kompetenz-navi.de
Der Prozess ist sicher übertragbar und kann in naher Zukunft auch in anderen Branchen genutzt werden.



Gut zu wissen!

Critical Incidents Technique (CIT; Flanagan, 1954)

Die Methode der erfolgskritischen Ereignisse (critical incidents technique – CIT) ist ein Dauerbrenner unter den Verfahren der Anforderungsanalyse. Die Methode gilt als „alt, aber nicht veraltet“. Die Methode ist ökonomisch und in Organisationen vor Ort praktikabel durchführbar. Mit der Erhebungsmethode CIT werden sogenannte kritische Ereignisse identifiziert, anhand derer sich unterscheiden lässt, welches Verhalten zu Erfolg oder Misserfolg bei der Erfüllung einer Aufgabe geführt hat. Ziel der Methode ist es, mithilfe dieser kritischen Ereignisse besonders effektive oder ineffektive Verhaltensweisen in bestimmten Situationen zu erkennen. Dadurch wird der Ansatzpunkt für Veränderungen und Verbesserungen sichtbar. Der große Vorteil der CIT ist dabei, dass wenig zielführende Pauschalurteile über Verhaltensweisen (z. B. „er ist uneinsichtig“ oder „sie ist übermotiviert“) vermieden werden können.

Kompetenzmodell wichtig als für die Ingenieurin bei VW in Wolfsburg. Im Bereich der Emotionsarbeit und im Hinblick auf die hohe Interaktionsdichte sind für die Sozialwirtschaft vor allem sozialkommunikative Kompetenzen wichtig. Im Projekt be/pe/so haben wir erste Ansätze verfolgt, um ein passgenaues Kompetenzmodell für die Sozialwirtschaft zu entwickeln. Sie finden hierzu im Folgenden erste Ergebnisse und können gleichzeitig die Schritte nachverfolgen, um einen eigenen Ansatz für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

Zugang zu einem Kompetenzmodell für die Sozialwirtschaft

Im Mittelpunkt beim Thema Kompetenzen steht für die Träger die Frage: Was brauchen die Beschäftigten, um im Arbeitsfeld der Sozialwirtschaft erfolgreich zu sein? Im Hinblick auf die vielfältigen psychischen sowie physischen Ansprüche in diesem Sektor benötigen die Angestellten – neben ihrer fachlichen Qualifikation – ein hohes Maß an individuellen Kompetenzen. Ein Beleg hierfür ist, dass Mitarbeitende der Sozialwirtschaft ein erhöhtes Risiko haben, Burn-out oder andere stressbedingte Erkrankungen (z. B. Adipositas, Typ-II-Diabetes, kardiovaskuläre Erkrankungen) zu entwickeln (McFadden, Campbell, & Taylor, 2015). Arbeitnehmer*innen im Berufsfeld der Kinder- und Jugendhilfe hegen außerdem überdurchschnittlich häufig Wechselabsichten („turnover intentions“), was zu erhöhten Fluktuationsraten führen kann. Als Einflussfaktoren auf diese innerliche Kündigung gelten dabei sowohl persönliche Merkmale der Beschäftigten als auch organisationale Faktoren. Mit Blick auf die bekannte Literatur treten hier vor allem die Bindung an Organisation (Commitment) und das spezielle Berufsfeld in den Vordergrund. Ebenso gelten hoher empfundener Stress, geringe Arbeitszufriedenheit und ungünstiges Organisationsklima als Auslöser für Fluktuation (Kim & Kao, 2014). Einen genauen Überblick hierzu bietet das → Kapitel 3. Auf der Suche nach speziellen Kompetenzen für das Berufsfeld der Sozialwirtschaft sollte man in einem ersten Schritt also solche Treiber und Hemmnisse für ein langes, gesundes und motiviertes Arbeiten ausloten.

Zum Einsatz verschiedener Verfahren auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell

Für die Sozialwirtschaft fehlen bislang elaborierte Modelle, um eine längere Beschäftigungszeit mit psychisch und physisch gesunden Mitarbeitenden zu ermöglichen (Schmidt, Neubach, & Heuer, 2007). Will man in einem solchen Prozess alle Beteiligten mitnehmen, gilt ein Mix aus qualitativen Methoden (bspw. Interviews) und quantitativen Erhebungen (bspw. Fragebögen) als Königsweg (Erpenbeck, 2011). Dies ist auch ein Wesenszug einer partizipativen Betriebs- oder Organisationskultur: Welche Werte und Ziele gelten sollen und welche Kompe-

tenzen man braucht, können Organisationen nur gemeinsam beantworten. Eine Ableitung rein aus statistischen Kennzahlen oder als Ergebnis von Leitungssitzungen greift dabei zu kurz.

Im Projekt be/pe/so haben wir auf der Suche nach einem Kompetenzmodell ebenfalls auf quantitative und qualitative Methoden zurückgegriffen. Im Gegensatz zu bereits etablierten Verfahren (KODE und KODEX; Heyse & Erpenbeck, 2007) versuchen wir dabei grundlegende Bedürfnisse aus Organisations- und Mitarbeitersicht darzustellen. Dies geht einher mit dem Blick auf die bereits vorgestellten Kompetenzcluster (→ Kapitel 4), eröffnet aber die Möglichkeit, die Wichtigkeit einzelner Kompetenzbereiche für die Sozialwirtschaft zu betonen. Wir erläutern zunächst kurz die von uns verwendeten Methoden und präsentieren anschließend erste Ergebnisse, um den Bedarf an benötigten Kompetenzen aus Sicht von Organisationsleitung und Mitarbeitenden zu veranschaulichen. Dies bietet erstmals einen Einblick in den Kompetenzentwicklungsbedarf des bisher wenig beachteten Berufsfeldes der Sozialwirtschaft. Für Entscheider*innen in den Organisationen zeigt dies außerdem einen Weg auf, selbstständig und partizipativ ein individuelles Kompetenzmodell zu entwickeln.

Benötigte Kompetenzen aus Sicht von Führungskräften und Organisationsleitung

Um die Bedürfnisse aus Sicht der Führungskräfte sowie der Organisationsleitung sichtbar zu machen, führten wir Workshops durch und bedienten uns dabei der Methode der erfolgskritischen Elemente („Critical Incidents Technique“).

In der Praxis treffen sich in einer Expertenrunde ausgewählte Mitarbeitende in einem Workshop, die Wissen und Ideen zu dem Themenbereich beitragen können. Zunächst wird eine Leitfrage formuliert (hier: „Was brauchen Ihre Mitarbeitenden, um lange, gesund und motiviert in Ihrem Beruf erfolgreich zu sein?“). Anschließend können Hauptfragen für die kritischen Situationen formuliert werden:

- 1 Wer handelte?
- 2 Was geschah in der Situation?
- 3 Wie verhielt sich die beschriebene Person?
- 4 Welche Handlungen lösten welchen Effekt aus?

Anhand dieser Hauptfragen werden dann gelungene Beispiele formuliert und weniger hilfreiche Beispiele abgegrenzt – die Methode wird also zunächst eingeübt. Schließlich entwickeln die Führungskräfte verschiedene Situationsschilderungen, die besonders effektives oder hinderliches Verhalten in Bezug auf die Arbeitsanforderungen beschreiben. Diese „critical incidents“ ordnen die Teilnehmenden dann in vorher gesammelte Kategorien ein. **Abbildung 6.1** veranschaulicht diesen Prozess bildhaft.



Abbildung 6.1 Impressionen aus einem CIT-Workshop. Geleitet durch die Hauptfragen und Beispiele (rechts) entstehen erfolgskritische Elemente und diese werden Bereichen zugeordnet (links)

An drei einzelnen Workshops nahmen bei der AWO $n=6$, beim FAB e.V. $n=8$ und beim KJF e.V. $n=5$ Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen teil. Mittels strukturierter Inhaltsanalyse entwickelten wir aus den verschriftlichten Ergebnissen ein Kategoriensystem für die erfolgskritischen Situationen, welche die Teilnehmenden erstellt hatten. Hierbei kam das Programm MAXQDA (2016) zum Einsatz (Kuckartz, 2010; Kuckartz, Dressing, Rädiker, & Stefer, 2010). **Tabelle 6.1** zeigt die übergeordneten Kategorien im Vergleich der drei Workshops bei den unterschiedlichen Praxispartnern. Es wird deutlich, wie ähnlich sich die identifizierten Bereiche wichtiger Arbeitsanforderungen und der daraus resultierende Bedarf an Kompetenzen sind. Gleichzeitig zeigen sich auch Unterschiede, die zukünftig dabei helfen können, differenzierte Kompetenzmodelle für die drei verschiedenen Praxispartner abzuleiten. In einem nächsten Schritt könnten nun diese Bedarfe einzelnen Kompetenzfeldern zugeordnet werden und Priorisierungen einzelner Kompetenzen vorgenommen werden.

Benötigte Kompetenzen aus Sicht der Mitarbeitenden

Neben den Bedürfnissen, Wünschen und Zielen der Organisationsleitung spielen auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell die Ansichten der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Im Zusammenspiel der beiden Blickwinkel gelingt es dann am besten, ein tragfähiges Kompetenzmodell zu entwickeln, mit dem sich alle Beteiligten in der Organisation auch identifizieren können. Die Grundlage hierfür ist wiederum die Frage: „Was brauche ich, um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben?“ Diese Frage stellt sich nun in direkter Weise den tatsächlichen Akteur*innen und wir haben versucht, dies mit Hilfe von sogenannten Fokusgruppen (→ Gut zu wissen: Fokusgruppen als qualitative Forschungsmethode) herauszuarbeiten.

Unsere Fokusgruppen dauerten jeweils ca. drei Stunden. An mehreren Terminen nahmen insgesamt

Tabelle 6.1 Übersicht zum erarbeiteten Kategoriensystem aus der qualitativen Analyse der drei Workshops zu „erfolgskritischen Elementen“

Übergreifende Themen	Träger 1	Träger 2	Träger 3
Soziale Unterstützung	Teamarbeit stärken und ausbauen		Partnerschaften und Unterstützung bilden
Betriebliche Rahmenbedingungen	Organisationsklima, Wertschätzung, Dienstplangestaltung, Kommunikationsweitergabe, Hierarchie, Vertrauen, Mitarbeitende genau kennen		
	Dienstplan (-gestaltung) → Berücksichtigung individueller Wünsche	Besseres Arbeitsklima → steigert Motivation	Kommunikation (innerbetrieblich) → offen aber schützend
Gesundheitliche Aspekte	Krankheitsvorsorge, Umgang mit Krankheit		
	Arbeitsschutz → Hilfsmittel zum Schutz der Gesundheit	Gesunderhaltung	Umgang mit Erkrankung
Personenbezogene Faktoren	Umgang mit Konflikten, Perspektivenübernahme, Selbsterfahrung, Abgrenzung, Arbeitsstrukturierung, Einstellung der Arbeit gegenüber, Umgang mit eigenen Emotionen und Bedürfnissen		
	Perspektivenübernahme und Rollenverständnis	Zeitmanagement	Mut zum „Nein“
	Wünsche kommunizieren	Trennung von Beruf und Privatem → Professionalität	Stärken erkennen und transportieren

$N=29$ Personen teil, wobei der Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen überwog (ca. 70%). Die Mitarbeitenden der Fokusgruppen waren in den Arbeitsbereichen „Hilfen zur Erziehung“ (HzE teilstationär und stationär), Erziehungsberatung, Horterziehung, offene Jugendarbeit und Berufsorientierung beschäftigt oder arbeiteten in der Jugendgerichtshilfe, Inobhutnahme (stationär) oder Berufsorientierung/-ausbildung. **Abbildung 6.2** zeigt beispielhaft eine solche Fokusgruppensitzung.

Alle Fokusgruppen wurden mittels Video und Diktiergeräten aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend kodierten wir die angesprochenen Themeninhalte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). So wurden aus den behandelten Inhalten und Diskussionen der Teilnehmenden Kategorien erstellt, die eine Abstraktion des Diskurses darstellen und eine Verdichtung der wichtigsten Gedanken und Strukturen der Gespräche ermöglichen. Bei der Analyse der Resultate der Fokusgruppe orientieren wir uns an einer Checkliste zur Ergebnisdarstellung qualitativer Forschung (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007).



Gut zu wissen!

Fokusgruppen als qualitative Forschungsmethode
Fokusgruppen als Methode der sozialwissenschaftlichen Forschung haben eine lange Tradition (z. B. Merton & Kendall, 1946). Es handelt sich dabei um eine qualitative Gruppenerhebung von ca. 6 bis 12 Personen. Ein/e Moderator*in bringt ausgewählte Diskussionsthemen in eine vorher definierte Gruppe (theoretisches Sampling) ein. Die Teilnehmenden behandeln diese Themen im Diskurs und erzeugen so flexibel und offen gestaltete Ergebnisse. Der inhaltliche Ablauf ist dynamisch und auf Themen oder Bedürfnisse wird situativ eingegangen.

Das Ziel ist dabei nicht die Übereinstimmung zwischen den Meinungen der Teilnehmenden, sondern ein möglichst differenzierter Einblick in das behandelte Thema. Der Vorteil der Methode liegt im Dialogcharakter, da Forschende mit den Beteiligten in direkte Kommunikation treten und daraus wichtige Erkenntnisse ableiten können. Nachteile von Fokusgruppen können ein zu großer Fokus auf die eingebrachten Themen sowie sozial erwünschte Antworten sein. Es besteht zu dem die Gefahr, dass sich zu großer Konsens in den Meinungen bildet oder dass zu wenige Einzelpositionen oder zu extreme Positionen („risky shift“) aufgebaut werden. Diesen Prozess zu steuern ist die Aufgabe eines/einer Moderator*in.



Abbildung 6.2 Mitarbeitende einer Fokusgruppen beim Einstieg in die Frage nach den eigenen Berufswegen

Tabelle 6.2 zeigt zwei Oberkategorien eines umfassenden Kategoriensystems der durchgeführten Fokusgruppen. Dieser exemplarische Auszug beschreibt vielfältige Ansatzpunkte für ein umfassendes Kompetenzmodell und spiegelt den Bedarf an Kompetenzentwicklung aus Sicht der Mitarbeitenden wieder. Es wird ersichtlich, wie häufig die einzelnen Themen genannt, beschrieben und diskutiert wurden. Mittels einschlägiger Zitate veranschaulichen wir exemplarisch die Entwicklung von sinngebenden Oberkategorien und anschließend die systemische Verknüpfung im Rahmen eines Gesamtmodells der Fokusgruppen.

Tabelle 6.2 Auszug aus dem Kategoriensystem der Fokusgruppen, exemplarisch für die Oberkategorien „Motivation und Gründe für die Arbeit in der Sozialwirtschaft“ und „Kompetenzen, Fähigkeiten und Persönlichkeit für SW-Beschäftigte“

Kategorie	Nennungen
Motivation und Gründe für die Arbeit in der Sozialwirtschaft	
Traumberuf/Berufung erreicht	9
Spaß an der Arbeit selbst	9
Wirksamkeit/Erfolg der eigenen Arbeit	6
Kinder/Jugendliche selber	3
Gutes Team	5
Positive Rückmeldung durch Kinder/Klienten	9
Individualität/Abwechslungsreichtum/Herausforderung	9
Selbstständigkeit	3
Verschiedenes	9
Kompetenzen, Fähigkeiten und Persönlichkeit für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft (Work-Life-Balance)	
Trennung von Beruflichem und Privatem	14
Aktivitäten zum Ausgleich	7
Probleme mit Abschalten/Trennung	6
Lernerfahrungen und weitergegebener Erfahrungsschatz	9

Anmerkung: Fettgedruckt finden sich die übergeordneten Kategorien der Analyse, eingerückt die entsprechenden Unterkategorien. Die angegebenen Zahlenwerte zeigen die Häufigkeit, mit der die jeweiligen Elemente thematisch im Verlauf der Fokusgruppen angesprochen wurden.

zusiedeln sind (Oberkategorie 2 in **Tabelle 6.2**). Die Trennung von Beruflichem und Privatem gestaltet sich bei den Teilnehmenden jedoch auch verschieden. Eine Teilnehmerin berichtete bspw. von einer strikten Trennung von Beruf und Privatleben als wichtige Kompetenz:

„Ich mache die Autotür zu, mache das Radio an und dann in einer Viertelstunde bin ich zuhause. Wir reden auch zuhause nicht über die Arbeit. Das machst du am Anfang, aber dann lässt du das, weil jeder denkt: Das ist doch ein Irrenhaus, da arbeiten die. Das versteht keiner. (...) So und da hab' ich mir angewöhnt, nichts zu sagen. Stört mich auch nicht, wenn ich nicht drüber rede zuhause.“

Manche Mitarbeitende haben allerdings auch Schwierigkeiten, sich in der Freizeit von den Anforderungen der Arbeit zu lösen, wie dieses Zitat einer Teilnehmerin verdeutlicht:

„Wo du auch abends an deinem Diensthandy noch erreichbar bist und wo du denkst: Das machst du lieber selber. Da manchmal die Gratwanderung zu finden und zu sagen: Bis hierhin und weiter nicht, war schwer für mich persönlich.“

Andere Mitarbeitende tauschen sich auch in ihrem Privatleben über die Arbeit aus, was einem positiven Umgang (Coping) mit der Belastung entspricht:

„Oder ich tu mich noch kurz mit meinem Mann absprechen. (...) Weil das tut mir gut. Ich muss das auch so für mich tun. Oder mein Mann sagt: Und wie war dein Tag? Dann tauschen wir uns kurz noch aus. Ja und dann ist das eigentlich ok.“

Auf die Frage nach besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten in Abgrenzung zu anderen Arbeitsbereichen nannten die Befragten vornehmlich Kompetenzen, die im Bereich der Work-Life-Balance an-

Eine der Teilnehmer*innen berichtete von einer positiven Veränderung ihrer Fähigkeit, von der Arbeit abzuschalten, infolge starker Überlastungsanzeichen und körperlicher Auswirkungen:



„Also mit dem Alter hab' ich gelernt abzuschalten. Als ich jung war, hab' ich das alles mit nachhause genommen. Das ist schrecklich. Schrecklich. Aber jetzt.“ [Moderator: „Wie haben sie's gelernt?“] „Da muss man erstmal krank werden, um das zu lernen und zu sagen: Hm, das ist es nicht! Also hm, von daher muss man dann auch seine Prämissen anders setzen.“

Die Teilnehmenden beschrieben vielfältige selbstgewählte Aktivitäten, die ihnen zum Ausgleich von der Arbeit in ihrer Freizeit halfen. Hierbei nannten sie Dinge wie „Laufen, Theaterspielen, Unternehmungen mit Freunden oder in die Sauna gehen.“ Die Mitarbeitenden sprechen außerdem Probleme mit dem Abschalten oder der Trennung an. Eine Teilnehmerin merkte an, dass sie glaube, „in unserem Beruf werden wir eh nie ganz abschalten können.“ Ein Beispiel, das die besonderen Umstände der Arbeit in der Sozialwirtschaft und eine entsprechend schwere Trennung dieser Arbeit vom privaten Leben veranschaulicht, ist folgendes:

„Und es gab leider auch im zweiten Jahr, wo ich angefangen hab, den Fall, dass sich ein Klient nach dem Erstgespräch zwei Tage später das Leben genommen hat. Also das wird mich auch mein ganzes Berufsleben begleiten. Das hat mich ein Stück geformt und war auch eine schwere Zeit. Und ich hoffe, dass es nicht wieder passiert. Das hat meine Chefin auch schon zweimal erlebt. (...) Sowas nimmt man mit nachhause. Ging mir Monate noch durch oder ich merk's auch jetzt, wenn ich drüber rede, das nimmt mich noch mit, das braucht noch Zeit, ein Leben lang.“

Zusammenspiel der gefundenen Kategorien auf Mitarbeiterebene

Die bloße Kombination von qualitativen Auswertungsschritten und quantitativen Zahlenangaben wie in **Tabelle 6.2** ist zunächst wenig aussagekräftig (Ramsenthaler, 2013). Hierdurch kann der vorschnelle Eindruck entstehen, dass die Häufigkeit, mit der die jeweiligen Themenbereiche angesprochen werden, mit deren Wichtigkeit gleichzusetzen sei. Dies verkennet aber gerade die Stärke der extrahierten Kategorien und reduziert die Bedeutung des Diskurses. Mit Hilfe eines digitalen Auswertungsprogramms (z.B. MAXQDA, 2016) analysierten wir daher, welche Kategorien thematisch oft miteinander genannt und diskutiert wurden. **Abbildung 6.3** zeigt zunächst grafisch die vielfältigen Verbindungen für alle von uns entdeckten Themenbereiche (also über die bereits beschriebenen Oberkategorien hinaus).

Jede einzelne Kategorie bietet dabei einen Ansatzpunkt für Kompetenzentwicklung und zeigt gleich-

zeitig die Betriebskultur aus der Sicht der Mitarbeitenden auf. Ausgehend davon skizzieren wir im Folgenden exemplarisch, wie eine der Oberkategorien („Motivation und Gründe für die Arbeit in der Sozialwirtschaft“) mit weiteren Kategorien in Verbindung steht. So kann man einfach nachvollziehen, wie die einzelnen Bereiche zusammenspielen und welche Implikationen für den Kompetenzentwicklungsbedarf abgeleitet werden. Einzelne Zitate beschreiben diese Zusammenhänge wieder treffend. Wir verzichten aus Platzgründen darauf, hier alle Kategorien und das gesamte Modell zu analysieren.

Für die Mitarbeitenden ist sehr wichtig, dass die eigene Arbeit wirksam ist. Dies löst eine Vielzahl positiver Affekte aus und steigert das Erfolgserleben. Eine Teilnehmerin drückte das folgendermaßen aus:

„Wo ich dann schon auch stolz bin. Dass wir ein paar großgekrigelt haben. Ja, also das sind schon einige. Auch da, wo man nicht gleich aufgegeben hat. Bei vielen hat's keinen Zweck, aber bei einigen... Ja.“

Für eine Kompetenzentwicklung ist also ein Ansatzpunkt, dass genau diese Zusammenhänge durch Führungskräfte transparent gemacht und wertgeschätzt werden. Der Grund „Gutes Team“ hängt mit den Unterkategorien „Spaß an der Arbeit selbst“, „Präsentismus“ sowie „Unterstützung durch Kolleg*innen/sozialer und fachlicher Austausch“ zusammen. Präsentismus (→ **Kapitel 1**) meint hier das Verhalten von Mitarbeitenden, krank zur Arbeit zu kommen, obwohl dies langfristig für Kolleg*innen und die eigene Gesundheit schädlich sein kann. Die Teilnehmenden nannten ihre Kolleg*innen als einen der wichtigsten Gründe für Präsentismus:

„Das machst du eigentlich für deine Kollegen. Du machst das eigentlich für niemand anderen, außer für deine Kollegen.“

Darum erscheint die Verbindung zwischen der positiven Bewertung des eigenen Teams und dem Erscheinen auf Arbeit trotz Krankheit nicht verwunderlich. Ähnliches lässt sich für die Verbindung zur Unterstützung durch die Arbeitskolleg*innen bzw. den sozialen und fachlichen Austausch annehmen. Hier sehen wir ebenfalls Ansatzpunkte gelungener Kompetenzentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeitende. Beide sollten um die latente Gefahr einer ungesunden Verantwortungsübernahme wissen, Warnzeichen erkennen und eigenverantwortlich im Dialog mit der Leitung handeln können. Hierfür haben wir passgenaue Mini-Interventionen entwickelt, die sich wirksam und praktikabel zeigen (→ **Kapitel 11**).

Die Unterkategorie „Individualität/Abwechslungsreichtum/Herausforderung“ weist mehrere Zusammenhänge zu anderen Kategorien auf: Es zeigt

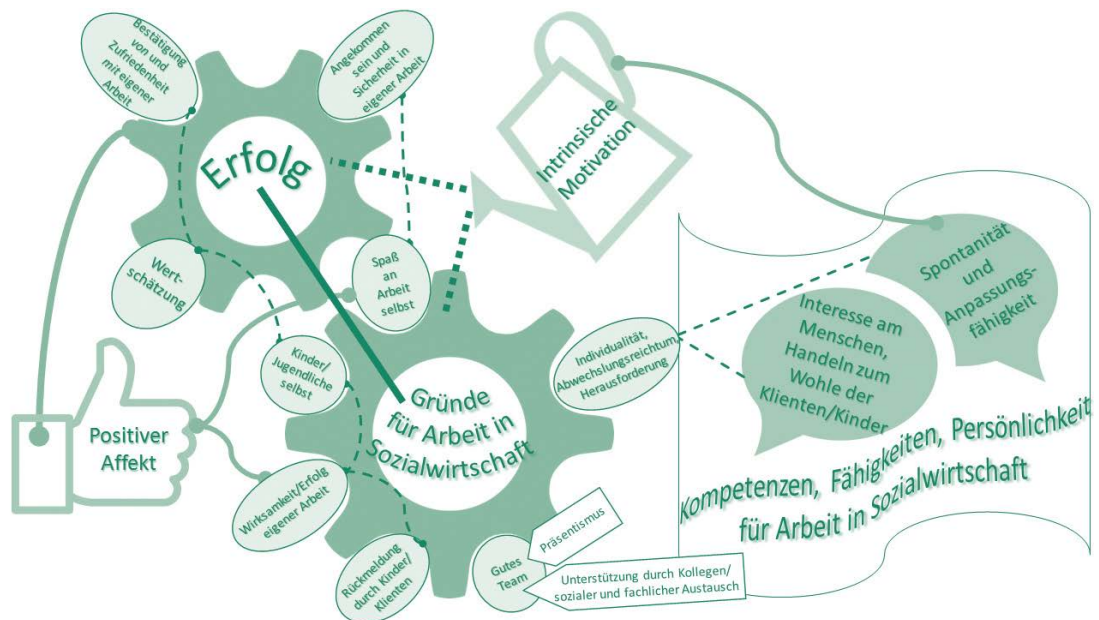


Abbildung 6.3 Verknüpftes Kategoriensystem für zwei Fokusgruppen. Abgebildet sind fünf der gefundenen Oberkategorien sowie deren Unterkategorien in räumlicher Nähe. Verbindungen zwischen Oberkategorien werden durch starke Linien symbolisiert. Dünnere durchgängige Linien zeigen einen Zusammenhang von Ober- zu Unterkategorie(n). Verbindungen zwischen Unterkategorien werden durch gestrichelte Linien dargestellt. Unverbundene Kategorien wurden im Diskurs nicht gemeinsam diskutiert.

sich eine Überlappung der Erfolgskategorie: „Angekommen sein“ und „Sicherheit in eigener Arbeit“. Außerdem findet sich eine Beziehung zu zwei Unterkategorien aus Fähigkeiten/Kompetenzen/Persönlichkeit für Arbeit in der Sozialwirtschaft, und zwar: „Spontantität und Anpassungsfähigkeit“ sowie „Interesse am Menschen, Handeln zum Wohle der Klienten/Kinder“. Sowohl die Erfolgskategorie als auch die Fähigkeits-/Persönlichkeitskategorie „Interesse am Menschen“ und „Handeln zum Wohle der Klient*innen/Kinder“ weisen zusätzlich einen Zusammenhang zur intrinsischen Motivation auf. Ein Teil dieser recht komplexen Verbindungen lässt sich anhand eines Zitats genauer fassen:

„Also das ist hier in keinsten [sic!] Weise monoton. Das muss man auch wollen, diese Abwechslung. Aber ich denke, das ist ja auch das, was ihr [in Richtung der anderen Teilnehmenden] gesagt habt: Ansonsten wären wir nicht hier. Ansonsten würden wir das nicht so lange aushalten. Dann wären wir schon weg.“

Mitarbeitende der Sozialwirtschaft brauchen also offenbar die Abwechslung, „die Herausforderung“ in ihrer täglichen Arbeit. Sie können „[s]ich immer wieder aufs Neue [...] einstellen [...]“. Immer auf das, was nicht geplant ist.“ Die Mitarbeitenden machen ihre Arbeit oft um derer selbst willen – sie sind also intrinsisch motiviert. Das Interesse der Mitarbeitenden am Menschen kann ebenfalls als intrinsischer Motivator dafür gelten, dass sie ihr Verhalten zum Wohl der Klienten/Kinder gestalten. Dies verdeutlicht das folgende Zitat einer Mitarbeiterin:

„Und ich werde mich hüten, einen nur in die betriebliche [Ausbildung] zu schieben, weil das so sein soll. Ich will abends noch in den Spiegel gucken.“

Die Teilnehmerin handelt hier entgegen ihrer Vorgaben, da sie ihr eigenes Verhalten mit ihren Wertevorstellungen im Einklang halten will. Das Interesse für das Wohlbefinden der Jugendlichen bildet somit ein stärkeres Handlungsmotiv als die strikte Einhaltung von Vorgaben. Eine solche Situation stellt wiederum eine Herausforderung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden dar, in welcher sie für jeden individuellen Fall Kompromisse zwischen der eigenen Persönlichkeit und betrieblichen Regelungen finden müssen. Auch dies ist ein Ansatz für gelebte Betriebskultur und kann sich in Kompetenzmodellen als außerordentliche Anforderung abbilden.

Als weiteren Grund für die Arbeit in diesem Bereich der Sozialwirtschaft ließen sich in unseren Fokusgruppen die Arbeit mit den „Kindern/Jugendlichen selber“ sowie auch die „Rückmeldung durch Klient*innen/Kinder“ identifizieren. Die zugehörigen Kodierungen weisen eine Überlappung mit Textstellen auf, die den Erfolgskategorien „Bestätigung von und Zufriedenheit mit eigener Arbeit“ sowie „Wertschätzung“ zugeordnet wurden. Dieser Zusammenhang wird durch folgende Aussage bestärkt:

„Da kommen bei uns auch viele ehemalige Kinder. Die stehen dann auf einmal vor der Tür. (...). Also das ist schön. Also die besuchen uns auch! Und die sagen dann „Es war schön bei euch!“. Und das ist das größte Lob, das man kriegen kann.“

Die Mitarbeitenden fühlen sich also durch die Klient*innen (bspw. Kinder und Jugendliche) selbst bzw. durch deren Rückmeldungen wertgeschätzt – und dies befördert ein Erfolgserleben. Gleichzeitig bestätigen die Rückmeldungen durch die Klient*innen die Mitarbeitenden in ihrer eigenen Arbeit und lassen sie dadurch zufriedener mit vielen anderen Facetten der Arbeit werden.

Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft

Unserer Meinung nach wird in den Aussagen der Teilnehmenden deutlich, wie vielfältig und bereichernd qualitative Methoden bei der Entwicklung spezifischer Kompetenzbedarfe und -modelle sein können. Aus diesen ersten Ergebnissen wurden Konzepte für Trainings von Mitarbeitenden und Führungskräften erarbeitet (→ Kapitel 7 und 8). Die erprobten Formate zeigen, dass durch solche Analysen genau jene Themen identifiziert wurden, die den Bedarf der Teilnehmenden nach Kompetenzentwicklung decken. Dies zeigt sich sowohl in der Zufriedenheit direkt nach den Trainings als auch im Transfererfolg. Hinzu kommen die positiven Effekte der Maßnahmen hinsichtlich der beabsichtigten Veränderungen im Arbeitsalltag. Die Ergebnisse aus Mitarbeitersicht (Fokusgruppen) und der Organisationsleitung (CIT-Workshops) sollen im Zusammenspiel mit den Vollbefragungen der Mitarbeitenden (→ Kapitel 1) schließlich in passgenaue Kompetenzmodelle für die Praxispartner münden. Darüber hinaus kann die umfangreiche Literaturrecherche zum Thema „Treiber und Hemmnisse für gesundes, langes und motiviertes Arbeiten“ (→ Kapitel 5) hier wichtige Impulse geben.

Unser Eindruck nach fast drei Jahren im Projekt: Maßnahmen, die durch die Organisationen durchgeführt werden, können einen großen Einfluss auf die Kompetenzen von Mitarbeitenden haben. Das heißt, dass neben den bereits vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten ein großer Handlungsspielraum und Handlungsbedarf in der Förderung von Führungskräften und Beschäftigten insgesamt besteht. Eine weitere Verknüpfung von Forschungsthemen mit dem Erleben in der Praxis ist äußerst wünschenswert. Die konkrete Ausgestaltung und langfristige Verankerung im Feld ist dabei oft einfacher als gedacht. Vor allem dann, wenn man neugierige und motivierte Praxispartner gewinnen kann. Dies war bei uns immer der Fall.

Literatur

- Bamberg, E., & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 215–226. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.215>
- Diestel, S., Neubach, B., & Schmidt, K.-H. (2009). Einflüsse des sozialen Kontextes auf individuelle gesundheitliche Beschwerden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(2), 45–56. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.2.45>
- Erpenbeck, J. (2011). *Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung*. Münster: Waxmann.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–359.
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest*. Münster: Waxmann.
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(P3), 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015>
- Körner, A., & Uhlig, S. (2016). Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft – Welche Kompetenzen brauchen Fachkräfte um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (Ed.), *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! Bericht zum 62. Frühjahrskongress vom 2.–4. März 2016*. Dortmund: GfA-Press. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1501.6725>
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3rd ed.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2010). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12th ed.). Weinheim: Beltz.
- McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organisational themes from a systemic literature review. *British Journal of Social Work*, 45 (November 2013), 1546–1563. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51(6), 541–557. <https://doi.org/10.1086/219886>
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse“? In M. Schnell, C. Schulz, H. Kolbe, & C. Dunger (Eds.), *Der Patient am Lebensende – Eine Qualitative Inhaltsanalyse* (pp. 23–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19660-2>
- Schmidt, K., Neubach, B., & Heuer, H. (2007). Arbeits-einstellungen, Wohlbefinden und Leistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(1), 16–25. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.1.16>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH. (2016). *MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse*. Berlin.



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2



Verweis

Eine gute Einführung in die Arbeit mit qualitativen Methoden bieten folgende Bücher:

Flick, U. (2011). **Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung** (4th ed.). Berlin: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Spezielle praktische Anweisungen zur Methode der Fokusgruppe finden sich hier:

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). **Focus groups: A practical guide for applied research** (5th ed.). London: Sage Publications.

Wertvolle Hinweise zur Arbeit mit dem Programm MAXQDA finden sich in diesem Buch:

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2010). **Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis** (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



Katja Wagner, Carsten Kuniß, André Körner, Julia Wild, Jens Springer und Anke Miebach-Stiens

7. SEMINARKONZEPT ZUM SOUVERÄ- NEN UMGANG MIT BERUFLICHEN HER- AUSFORDERUNGEN

Die umfangreiche Analyse der Technischen Universität Chemnitz lieferte aktuelle Erkenntnisse zum Fachkräftemangel, zur Arbeitsverdichtung und zu gesundheitlichen Belastungen der Fachkräfte in der Sozialwirtschaft. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass ein Bedarf zur Gesunderhaltung und Stressbewältigung der Fachkräfte besteht. Einen möglichen Ansatz, der in be/pe/so erprobt und evaluiert wurde, stellt die gezielte Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden dar. Das dabei entstandene Seminarkonzept und dessen Erprobung werden in diesem Kapitel vorgestellt.

Vorstellung des erprobten Seminar- konzepts

Ableitung der Inhalte aus den Bedarfsanalysen

Unter Berücksichtigung des anhaltenden Fachkräftemangels suchten die Forschungspartner Antworten auf die richtungsweisende Frage: „Was hält unsere Mitarbeitenden lange, gesund und motiviert im Job?“ Dabei interessierte, was die Organisation, die direkte Führungskraft und schlussendlich jede*r einzelne*r Mitarbeiter*in zum Thema beitragen kann.

Stressbewältigung und Gesunderhaltung deutlich machen. Beispielsweise zeigt sich bei der Betrachtung des Themas Präsentismus eine innere Zwickmühle zwischen Auskurieren der Krankheit und Unterstützung des oft knapp besetzten Teams. Dieses innere „Tauziehen“ von gegensätzlich empfundenen Werten, Zielen und Emotionen erzeugt ein Gefühl der Zerrissenheit und Ohnmacht und letztendlich ein Stresserleben. Zu verstehen, was Ambivalenzen sind und wie damit umgegangen werden kann, stellt eine nützliche Handlungskompetenz zur Stressbewältigung bei den Mitarbeitenden dar und wurde als Inhalt für das Seminar ausgewählt.

Aus den Ergebnissen zu den Burn-out-Symptomen und dem Pausenmanagement ergibt sich ein Kompetenzentwicklungsbedarf hinsichtlich der Entstehung von Gesundheit, dem konstruktiven Umgang mit Stress, dem eigenen Abgrenzen und dem kritischen Hinterfragen eigener Werte und Einstellungen. Genau genommen wird das Stressempfinden u. a. von der individuellen Bewertung der jeweiligen, als stressvoll erlebten Situation beeinflusst. In diesem Zusammenhang spielen negative bzw. positive Gedanken eine tragende Rolle. Demnach wird ebenfalls die Fähigkeit, die eigenen Gedanken kritisch zu hinterfragen sowie der Umgang mit belastenden Gedanken als Kompetenzentwicklungsbedarf aus den Forschungsergebnissen abgeleitet.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse geben weiterhin Aufschluss über Verhaltensmuster, Gefühle, Motive für das Handeln sowie Anforderungen im Beruf. Auch aus diesen Ergebnissen wurden Themen wie Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Umgang mit Erkrankung sowie Vertrauen und Wertschätzung identifiziert.

Mitarbeitende benötigen in (schwierigen) beruflichen Situationen zum einen Informationen, um ein entsprechendes Wissen aufzubauen und zum anderen

In einer umfangreichen Analyse mittels verschiedener Forschungsmethoden durch die Technische Universität Chemnitz (→ **Einleitung und Kapitel 1 bis 3**) wurden die aktuelle Situation der drei teilnehmenden Organisationen (AWO Kreisverband Auerbach/Vogtland e.V., FAB e.V. Crimmitschau und KJF e.V. Chemnitz) und das Erleben im Berufsalltag ihrer Beschäftigten untersucht. Forschungsergebnisse waren beispielsweise:

- **Präsentismus** (arbeiten trotz Krankheit): Insgesamt 78,9% der Befragten gaben an, in den vergangenen 12 Monaten krank am Arbeitsplatz erschienen zu sein. Im Durchschnitt war dies an rund 15 Tagen innerhalb der letzten 12 Monate der Fall.
- **Burn-out**: Circa 15% der befragten Beschäftigten erreichten bei der Betrachtung aller Burn-out-Symptome in der Summe einen kritischen Gesamtwert.
- **Pausen**: 20,7% der Befragten gaben häufigen Pausenausfall an. Gründe waren, dass Pausen meist nicht in den Arbeitsablauf passen würden (38,9%), zu viel Arbeit vorhanden sei (22,4%) und kein Bedarf an Pausen bestünde (9,9%).

Aus den Ergebnissen lassen sich Entwicklungsbedarfe ableiten, die vor allem überfachliche Inhalte zur



Verweis

Informationen zur Kollegialen Beratung finden Sie im → **Kapitel 9**.



Tipp

Kompetenzentwicklung bedeutet auch Veränderung der Sichtweise

Neben der Vermittlung von fachlichen Kenntnissen ist auch das Überprüfen und ggf. Anpassen der eigenen Überzeugungen, Einstellungen und Werte wichtig, da diese das Verhalten maßgeblich beeinflussen (vgl. Felfe & Franke, 2014; Bateson, 1979, 1981; Dilts, 2010).



Fähigkeiten und Fertigkeiten, um das angeeignete Wissen anzuwenden bzw. in der Praxis umzusetzen. Das heißt, die Mitarbeitenden sollen zum Bewältigen einer bestimmten komplexen Situation auf fachliche, soziale, personale und methodische Kompetenzen zurückgreifen können (vgl. Felfe & Franke, 2014).

Um möglichst mehreren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenz zur Stressbewältigung und Gesunderhaltung zu erweitern, wurde als geeignetes Kompetenzentwicklungsformat „Seminar“ mit anschließenden kollegialen Beratungen (→ Kapitel 9) ausgewählt. Das Format eignet sich besonders gut, um Wissen zu vermitteln und Fähigkeiten zu trainieren. Neben theoretischen Impulsen werden die Teilnehmenden durch praxisnahe Übungssequenzen und Diskussionen aktiv eingebunden.

Ziele des Seminars

Das Ziel des Seminars ist, herausfordernde berufliche Situationen souveräner als bisher zu meistern. Welche Situation als herausfordernd im Sinne von schwierig, stressig, anspruchsvoll, anstrengend usw. empfunden wird, hängt von der individuellen Bewertung der jeweiligen Situation ab. Beispielsweise kann ein Stresserleben entstehen, wenn die Anforderungen nicht den Fähigkeiten entsprechen, destruktive Glaubenssätze wirken oder das „Nein-Sagen“ nicht gelingt. Negativ empfundener Stress wirkt gesundheitsgefährdend und entsteht in Situationen, die überfordern.

Mit dem Seminar sollen die teilnehmenden Mitarbeitenden befähigt werden,

- Strategien und Methoden zu entwickeln und zu verinnerlichen, die in herausfordernden, unvorhersehbaren Situationen genutzt werden können
- Kompetenzen zu Psychohygiene, konstruktivem Umgang mit Stress, beziehungserhaltendem Kommunizieren von eigenen Bedürfnissen, Umgang mit Ambivalenzen und Konflikten, Zeitmanagement und Pausengestaltung zu vertiefen.

Inhalte des Seminars

Entsprechend der Fülle an Themen wurden drei zusammenhängende Seminartage mit einer Gruppe von maximal 15 Mitarbeitenden geplant. Bei allen drei Praxispartnern (AWO Kreisverband Auerbach/Vogtland e.V., FAB e.V. Crimmitschau und KJF e.V. Chemnitz) fand das Seminar „Entspannt in der Anspannung – Souveräner Umgang mit beruflichen Herausforderungen“ statt. In den drei zusammenhängenden Tagen blieb den Teilnehmenden Zeit, die Inhalte zu reflektieren, für ihren Berufsalltag zu übersetzen und anzuwenden. **Tabelle 7.1** zeigt beispielhaft den inhaltlichen und methodischen Ansatz einer Durchführung des Seminars.

Die Inhalte wurden prozess- und handlungsorientiert vermittelt. Die Trainer*innen reagierten innerhalb des Lernprozesses auf die derzeitige mentale, kognitive und physische Verfassung der Teilnehmenden



Verweis

Handlungsempfehlungen zur Seminardurchführung in → Kapitel 8

Die Trainer*innen haben Treiber und Hemmnisse nach den Mitarbeiter- und Führungskräfteseminaren identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen für zukünftige Seminardurchführungen abgeleitet. Diese finden Sie am Ende des 8. Kapitels.

Tabelle 7.1 Themen und Methoden im Mitarbeiterseminar

1. Tag		2. Tag		3. Tag	
Themen	Methoden	Themen	Methoden	Themen	Methoden
Einstieg, Ankommen, Kennenlernen	räumliche Soziometrie, Skalierungstechniken	konstruktiver Umgang mit Stress	Impulse zur Entstehung von Stress und lohnende Ansatzpunkte für Stressprävention Sammlung entspannender Gedanken zum Thema	eigene Bedürfnisse und Probleme beziehungserhaltend kommunizieren	Input und Selbsterfahrung zum Thema „Nein-Sagen“ Erprobung der Methode „Konfliktansprache in 4 Schritten“ (vgl. Rosenberg, 2012) mit echten Anliegen der TN
Entstehung von Gesundheit	Impuls zum Thema Salutogenese (vgl. Antonovsky, 1997) Finden eigener Ressourcen zur Gesundheitsprävention und Ansatzpunkte für Veränderung	konstruktiver Umgang mit unangenehmen Gedanken	5-Fragen-Methode für stressende Gedanken (vgl. Katie & Mitchell, 2015)	Zeitmanagement	Vorstellung verschiedener Tools Impulse zu Präsentismus und Pausengestaltung
eigene Werte, Visionen, Überzeugungen, Sinngebung entdecken	Selbsterfahrung mit der Methode „Logische Ebenen“ (vgl. Bateson, 1979, 1981; Dilts, 2010)	Umgang mit Ambivalenzen und Konflikten	interaktiver Impuls zu „inneren Anteilen“ (vgl. Stone & Stone, 1997) Methode Auftragskarussell	Transfer in den Berufsalltag, Feedback, Abschied	diverse Transfertechniken (Zeitprogressionen, triadische Fragen, metaphorische Methoden ...)
kollegiale Beratung	Vorstellung des Angebots der kollegialen Beratungen anknüpfend an das Seminar	Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten	Impuls und Selbsterfahrung mit der Methode „Entwicklungsquadrat“ (vgl. Horn & Brick, 2003) Beratung eines echten Anliegens		
		Helfersyndrom	Selbsterfahrungsrollenspiel und Impulse (Rosenberg, 2012) Erprobung einer Technik zum Umgang mit Klagenden		

und passten das Seminarkonzept entsprechend an. Beispielsweise bekamen ungeplante Diskussionen oder aufkommende Fragen genügend Raum, wohingegen an anderer Stelle Inhalte kürzer vermittelt werden konnten, wenn bereits Vorkenntnisse vorhanden waren. Die Inhalte wurden so aufbereitet, dass sie eingebettet in ein Ganzes, mit Praxisbeispielen unterlegt und mit Bezug zur eigenen Lebens- und Arbeitswelt vermittelt werden konnten.

den mit den Rahmenbedingungen zufrieden waren und sich während des Seminars wohl fühlten. Für die Trainer*innen vergaben die Teilnehmenden im Durchschnitt die Schulnote 1,5.

*„Woran würden meine Kolleg*innen merken, dass ich zur Weiterbildung war? – Meine Kollegen würden merken, dass ich Dinge anders und entspannter sehe, immer mit Blick auf den Spruch: Menschen, die mich herausfordern, sehe ich als Archengel.“*
(Seminarteilnehmerin)

Evaluation und Ergebnisse des Seminars

Zur Beurteilung des durchgeführten Seminars gaben die Teilnehmenden direkt im Anschluss ein kurzes Feedback (im Folgenden: post-hoc-Befragung). Einen weiteren Fragebogen füllten die Teilnehmenden drei Monate nach dem Seminar aus (im Folgenden: follow-up-Befragung). Dadurch konnten der unmittelbare Eindruck der Teilnehmenden und die Transfererfahrungen im Berufsalltag erfasst werden. Während der unmittelbare Eindruck häufig davon geprägt ist, wie gut den Teilnehmenden eine Veranstaltung per se gefällt, liefert eine Transfer(follow-up)-Befragung Informationen zur Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit der vermittelten Inhalte.

95 % der Teilnehmenden meldeten weiterhin zurück, dass sie die Weiterbildung als nützlich bzw. sehr nützlich erlebten. Die Frage nach der Nützlichkeit impliziert, inwieweit sich die neuen Kenntnisse, Ideen, Fähigkeiten und Sichtweisen in den Berufsalltag integrieren lassen. Fragt man lediglich nach der Zufriedenheit mit dem Seminar, würde am ehesten der aktuelle Gemütszustand erfasst. Das ist im Kontext aktueller Forschung kaum aussagekräftig für die Wirksamkeit einer Kompetenzentwicklungsmaßnahme (vgl. Kauffeld, 2016).

Die Teilnehmenden hatten direkt nach dem Seminar insgesamt ein positives Gefühl. Durchweg zeigte sich eine hohe Zustimmung und Zufriedenheit. Beachtenswert ist auch, dass nur etwa ein Viertel der Teilnehmenden die Seminarinhalte kannte bzw. mit ähnlichen Inhalten bereits vertraut war. Das spricht für eine sorgfältige Bedarfsanalyse und eine bedarfsgerechte Seminarkonzeption.

Eine positive Reaktion auf das Seminar stimmt zunächst zuversichtlich, dass der Transfer gelingen kann, jedoch ist die Teilnehmerzufriedenheit kein Garant für den Transfererfolg (vgl. Kauffeld, 2016). Um diesen zu messen, können die Teilnehmenden einige Zeit nach dem Seminar erneut befragt werden. Diese Befragungen (follow-up) wurden auch in be/pe/so durchgeführt und sind im nächsten Abschnitt beschrieben.

Der zweite Eindruck: Praxisumsetzung und nachhaltiger Transfer sind gelungen

Die Nachbefragung (follow-up): Jeweils drei Monate nach dem Seminar wurden die Teilnehmenden bezüglich der Anwendung der Inhalte im Berufsalltag befragt. Insgesamt antworteten 2/3 der Teilnehmenden auf die Fragen, was im Vergleich zu anderen follow-up-Befragungen ein hoher Wert ist. Dabei sollten die Teilnehmenden zu den Seminarthemen jeweils drei Aussagen bewerten:

- 1 Ich kann mich noch gut an die besprochenen Inhalte erinnern.
- 2 Ich habe die Tipps aus der Veranstaltung im Arbeitsalltag ausprobiert.
- 3 Einige dieser Tipps und Anregungen konnte ich/kann ich nutzbringend in meinem Arbeitsalltag einsetzen.

Verweis

Detaillierte Ergebnisse der post-hoc-Befragung
Eine ausführliche Darstellung der Befragungsergebnisse finden Sie unter



→ www.bepeso.de/7a

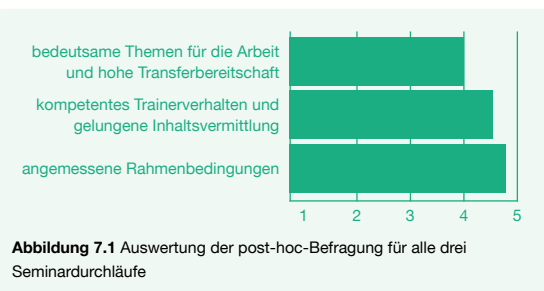
Gut zu wissen!

Ein paar Zahlen im Überblick

- Das Seminar erhielt im Durchschnitt die Schulnote 1,6.
- 84 % der Teilnehmenden schätzten ein, die Inhalte seien wichtig, ausgewogen und interessant für ihre tägliche Arbeit und sie hätten viel für ihre Arbeit mitgenommen.
- 92 % der Teilnehmenden nahmen sich vor, das Gelernte anzuwenden.

Der erste Eindruck: Nützliches Seminar, das zur Umsetzung anregte

Die post-hoc-Befragung: An den Befragungen direkt nach den Seminaren nahmen insgesamt 43 Mitarbeitende der Praxispartner teil. Die Teilnehmenden sollten dabei auf einer 5-stufigen Skala (1 = vollständig unzutreffend, 5 = vollständig zutreffend) u. a. die Vermittlung der Inhalte sowie deren Praktikabilität für den Berufsalltag und die Rahmenbedingungen (z. B. räumliche Gestaltung, Lautstärke etc.) einschätzen. Für die Auswertung (**Abbildung 7.1**) wurden die Items des Fragebogens inhaltlich zu den drei Kategorien (1) bedeutsame Themen für die Arbeit und hohe Transferbereitschaft, (2) kompetentes Trainerverhalten und gelungene Inhaltsvermittlung sowie (3) angemessene Rahmenbedingungen des Seminars zusammengefasst und die be/pe/so-Gesamtmittelwerte (→ [bepeso.de/7a](http://www.bepeso.de/7a)) für jede Kategorie nochmals gemittelt.



Die Auswertung (**Abbildung 7.1**) zeigt u. a., dass die Trainer*innen die Inhalte verständlich und in angemessenem Tempo vermittelt haben, die Teilnehmenden



Die genannten Items (1 bis 3) waren für alle Themenfelder (**Tabelle 7.1**) gleich. Die Angaben wurden ebenfalls auf einer 5-stufigen Skala (1 = vollständig unzutreffend, 5 = vollständig zutreffend) bewertet.

Zunächst lässt sich festhalten, dass alle gemittelten Angaben über dem theoretischen Mittelwert der Skala (3) lagen. Das bedeutet, dass die Praxisumsetzung für jedes abgefragte Themenfeld gleichermaßen gut gelungen ist. Die höchsten Werte beim erfolgreichen Anwenden der Seminarinhalte im Arbeitsalltag berichteten die Befragten bei den Themen „Umgang mit Stress“ (4,0) und dem „Ansprechen von Konflikten“ (4,0), gefolgt von dem „Kommunizieren eigener Bedürfnisse“ (3,9). Die anderen Seminarthemen folgten in ihrer Bewertung knapp darunter: „Umgang mit Zwickmühlen“ (3,7), „Zeitmanagement“ (3,6) und „Umgang mit unangenehmen Gedanken“ (3,6).



Abbildung 7.2 Ergebnisse der follow-up-Befragung bezüglich der gelungenen Nutzung der Inhalte im Berufsalltag. Abgetragen ist der Mittelwert für alle drei Mitarbeiter-Seminare.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die meisten Teilnehmenden (88 %) gut an die Inhalte erinnern konnten und rund 77 % die Anregungen, Strategien und Methoden aus dem Seminar bereits in ihrem Berufsalltag umgesetzt haben.

„Ich kenne viele Kolleginnen und Kollegen, denen dieses Seminar sehr, sehr gut getan hätte. Es wäre schön, wenn wir Möglichkeiten finden könnten, die Teilnehmenden dazu zu befähigen, als Multiplikatoren die Inhalte weiterzutragen. Insgesamt bin ich sehr dankbar, dass unserer Institution die Möglichkeit gegeben wird, an so einem Projekt beteiligt zu sein.“ (Seminar teilnehmerin)

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: Vol. 36. Tübingen: DGVT-Verl. Retrieved from <http://d-nb.info/952269910/04>
- Bateson, G. (1979). Mind and nature: A necessary unity. New York: Dutton.
- Bateson, G. (1981). Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. In G. Bateson (Ed.), Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven (pp. 362–399). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Dilts, R. B. (2010). Die Veränderung von Glaubenssystemen: NLP-Glaubensarbeit. Coaching fürs Leben (5th ed.). Paderborn: Junfermann.

Felfe, J., & Franke, F. (2014). Praxis der Personalpsychologie: Vol. 30. Führungskräfte trainings: [mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen]. Göttingen: Hogrefe.

Horn, K.-P., & Brick, R. (2003). Organisationsaufstellung und systemisches Coaching: Das Praxisbuch. Offenbach: GABAL.

Katie, B., & Mitchell, S. (2015). Lieben was ist: Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können (17th ed.). München: Arkana.

Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Rosenberg, M. B. (2012). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag GmbH.

Stone, H., & Stone, S. (1997). Du bist viele: Das 100fache Selbst und seine Entdeckung durch die Voice-Dialogue-Methode (3rd ed.). München: Heyne.



Aus der Praxis

Umsetzung und Veränderungen bei den Praxispartnern

Die **AWO Auerbach** hat in ihrem Personalentwicklungskonzept das Ziel verankert, die Kompetenzen der Mitarbeitenden auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation vorzubereiten. Weiterhin sollen die Mitarbeitenden in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung unterstützt werden.

Aufgrund der ersten Befragungsergebnisse und der in den Mitarbeiterseminaren gewonnenen Erkenntnisse bekommen vor allem die Themen Gesunderhaltung, Umgang mit Konflikten sowie Zeitmanagement eine größere Bedeutung.

In den jährlich aktualisierten Schulungsplan der AWO Auerbach wurden Fort- und Weiterbildungsangebote zu den Themen „Konfliktmanagement – Gesprächsführung bei Konflikten“ und „Motivierende Gesprächsführung – mit Widerstand umgehen“ aufgenommen.

Weiterhin wurde das betriebliche Gesundheitsmanagement ausgeweitet. Die Mitarbeitenden erhalten einmal im Quartal, in Form eines Newsletters, Informationen über geplante Kompetenzentwicklungsformate im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Tipps rund um die Themen Ernährung, Gesundheit und Stressbewältigung.

In einer Mini-Intervention zum Thema Zeitmanagement (→ **Kapitel 11**), die allen Mitarbeitenden der AWO Auerbach zugänglich ist, erhielten die Mitarbeitenden u.a. nützliche Tipps zur richtigen Planung im beruflichen und privaten Alltag, zum Umgang mit Zeitdieben und zur Optimierung der Bearbeitung von E-Mails und Telefonaten sowie zur Planung von Meetings.

Für den **FAB e.V.** wurden in einem mehrstufigen Verfahren die Projektergebnisse für die Gestaltung des Arbeitsalltags genutzt. Bei einem Treffen einer internen Steuerungsgruppe (Geschäftsführung, Fachbereichsleitende, Betriebsrat) standen sowohl die Mitarbeiterbefragungen wie auch das genannte Mitarbeiterseminar im Fokus. So konnten gemeinsam Schwerpunkte benannt werden, die die Grundlage für die passgenaue Auswahl weiterer Angebote bildeten und auch inhaltlich in das neue Leitbild einfließen. Als besonders wichtig wurde erachtet, dass die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, einen möglichen Burn-out bei den Mitarbeitenden rechtzeitig erkennen zu können und Präventionsangebote zu erproben (→ **Kapitel 10**). Mit einem Online-Kurs „Stress- und Stressbewältigung“ (→ **Kapitel 11**) wurde allen Mitarbeitenden über das trügereigene Intranet ein weiteres Angebot unterbreitet. Eine Gruppe bestehend aus Normal- und Wechselschichttätigen fand sich unter Anleitung zu einem „Achtsamkeitstraining“ (→ **Kapitel 11**) zusammen.



Verweis

Detaillierte Ergebnisse der follow-up-Befragung

Eine ausführliche Darstellung der Bewertung der Seminaraspekte finden Sie unter



→ www.bepeso.de/7b



8. SEMINARKONZEPT ZUR STÄRKUNG DER FÜHRUNGSKOMPETENZ

Führungskräfte sollen die Richtung vorgeben, entsprechend Einfluss nehmen, für ein gesundheitsförderliches und konstruktives Arbeitsklima sorgen, für die Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten bieten und vieles mehr. Es ist oft eine große Herausforderung, die unterschiedlichen Rollen gut miteinander zu vereinen und dabei ein bewusstes „Ja“ zur Führung zu leben. Die eigene Führungskompetenz zu erweitern war das Ziel des in be/pe/so erprobten Führungskräfteseminars, dessen Konzeption, Evaluation und Ergebnisse hier beschrieben werden.

Vorstellung des erprobten Seminar-konzepts

Ableitung der Inhalte aus den Bedarfsanalysen

Die Frage nach der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Gesunderhaltung der Fachkräfte unter den gegebenen Arbeitsbedingungen in der Sozialwirtschaft, die u. a. durch die Folgen des demografischen Wandels beeinflusst werden, stellt sich besonders beim Seminarkonzept für die Führungskräfte. Was kann die Führungskraft dazu beitragen, ein langes, motiviertes und gesundes Arbeiten in der Organisation zu ermöglichen? Hier liegt der Fokus auf dem Verhalten der Führungskraft. Denn die Art und Weise, wie Vorgesetzte führen, spielt eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Erhebungen in be/pe/so zeigen, dass die wahrgenommene Führungsqualität der Vorgesetzten in einem starken Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit steht. Weitere Aspekte, die die Arbeitszufriedenheit prägen, sind z. B. die Zusammenarbeit im Team, die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst, mit dem Management und mit der Bezahlung (→ Kapitel 1). Fraglich ist, wo genau die „Stellschrauben“ für die Vorgesetzten sind, um die Arbeitszufriedenheit mehr als bisher positiv zu beeinflussen.

Weiter wurde in den Untersuchungen in be/pe/so deutlich: Die Fachkräfte sind außerdem in hohem Maß an dem Wohl ihrer Klientel interessiert, für die sie soziale Dienstleistungen erbringen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie stark intrinsisch motiviert sind, Sinn und Wirksamkeit in ihrer Arbeit erfahren, selbständig denken und handeln sowie persönliche Werte einbringen möchten (→ Kapitel 2). Die Fachkräfte sind in ihrer Arbeit mit Menschen oftmals mit Situationen konfrontiert, die unvorhersehbar und von einem ungewissen Ausgang geprägt sind. Entsprechend herausfordernde Arbeitssituationen und für die Berufsgruppe typische Motive erfordern sowohl bei den Fach- als auch Führungskräften vor allem sozialkommunikative Kompetenzen sowie Selbstkompetenzen.

Ausgehend von den Analyseergebnissen im Projekt identifizierten die be/pe/so-Mitarbeitenden Kompetenzentwicklungsbedarfe für die Führungskräfte. In mehreren Umsetzungsworkshops wurden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Erhebungen (→ Kapitel 1 und 2) gesichtet, gewichtet und ausführlich diskutiert. Die Ergebnisse aus diesen Treffen wurden dokumentiert (Tabelle 8.1) und dienten als Arbeitsgrundlage für die Trainer*innen, um daraus die konkreten Inhalte, Methoden und Lernsettings abzuleiten.

Ausgehend von den erarbeiteten Themen (Tabelle 8.1) und deren Gewichtung ergab sich die Entwicklung der Führungskräftekompetenzen auf den drei Ebenen: Grundhaltung und Rollenidentität der Führungskraft, Mitarbeitende führen sowie Teamarbeit gestalten.

Tabelle 8.1 Identifizierte Themen für die Führungskräfte-seminare

Führungstätigkeit	
Selbstmanagement	Mitarbeitende führen
Rolle Umgang mit der Sandwichposition Führungsstile situationssensibel anwenden Rollenkonflikte bearbeiten Trennung Berufs- und Privatleben	Teams führen Umgang mit Teamkonflikten Teamarbeit gestalten (z. B. Meetings) Teamzusammensetzung überprüfen Arbeits- und Teamklima gestalten
Haltung moralische Intelligenz stärken Fehlerkultur (Fehlerfreundlichkeit) entwickeln Selbst-Wertschätzung stärken	Individuen führen Mitarbeitermotivation fördern Wertschätzung und Feedback geben Beziehungen gestalten Mitarbeitergespräche/Mitarbeiter-einschätzung vornehmen Persönlichkeitsstrukturen beachten
Umgang mit eigenen Gefühlen und Bedürfnissen Umgang mit inneren Konflikten „Nein“ sagen können	Gesundheitsförderliches Führen alter(n)sgerechtes und gesundheitsförderliches Führen Pausengestaltung Umgang mit Präsentismus
Zeitmanagement Organisation und Planung von eigenen und fremden Aufgaben und Abläufen Effektive Strukturen und Ziele vordenken	Kommunikation Grundlagen der Kommunikation (z. B. Entstehung von Missverständnissen) Kommunikation zwischen Hierarchieebenen



Als Kompetenzentwicklungsformat wurde wie bei den Mitarbeitenden (→ **Kapitel 7**) die Methode „Seminar“ mit anschließenden kollegialen Beratungen in Kleingruppen (→ **Kapitel 9**) ausgewählt und bei allen drei Praxispartnern durchgeführt.

Ziele des Seminars

Führungskräfte agieren in verschiedenen Spannungsfeldern, initiieren Veränderungsprozesse, erkennen die Potentiale ihrer Mitarbeitenden und verteilen dementsprechend die Aufgaben. Führen heißt auch, das eigene Verhalten zu hinterfragen und die richtigen Impulse zu setzen.

„Führung ist immer zugleich auch Ver-Führung – zum Guten oder Schlechten, zur Leistung oder Fehlleistung.“ (Dietrich von der Oelsnitz)

Um die Funktion von Führung wirklich zu verstehen, brauchen Führungskräfte auch Zeit und die Gelegenheit, sich mit den eigenen Werten, Handlungsmustern und Zielen auseinanderzusetzen. Die Gelegenheit für eine umfassende Draufsicht auf die eigene Rolle als Führungskraft (Ich), auf die Themen Kommunikation (Du) und Teamführung (Wir) bot sich für die Führungskräfte der Praxispartner im genannten Seminar „Ich, Du, Wir – Souverän und authentisch in Führung gehen“.

Folgende Ziele sollten mit dem Seminar erreicht werden:

- Die Teilnehmenden reflektieren die eigene Haltung und nehmen ihre Führungsrolle bewusster wahr.
- Die Teilnehmenden sind in der Lage, Konflikte beziehungserhaltend zu lösen.
- Die Teilnehmenden verstehen die Ursachen von Teamkonflikten und steuern entsprechend Teamentwicklungsphasen.
- Die Teilnehmenden entwickeln erste Lösungsansätze und Strategien für bestimmte Führungsaufgaben.

Inhalte des Seminars

Aufgrund guter Erfahrungen bei der Wahl des Settings der Mitarbeiterseminare (→ **Kapitel 7**) fand das Führungskräfteseminar ebenfalls an drei zusammenhängenden Tagen mit einer Gruppe von maximal 15 Teamleiter*innen statt. Wie schon das Mitarbeiterseminar wurde das Führungskräfteseminar für alle drei Praxispartner durchgeführt.

Die Inhalte wurden handlungs- und prozessorientiert vermittelt. Zahlreiche Praxisbeispiele, eingebracht durch die Trainer*innen und Teilnehmenden, gestalteten die Inhalte verständlich und anschaulich. Zudem regten sie die Führungskräfte an, ihr eigenes Verhalten und die Arbeitsorganisation zu überdenken und

Tabelle 8.2 Themen und Methoden im Führungskräfteseminar

1. Tag		2. Tag		3. Tag	
Themen	Methoden	Themen	Methoden	Themen	Methoden
Einstieg, Ankommen, Kennenlernen	räumliche Soziometrie, Skalierungstechniken	Rollenidentität	Übung zur Reflexion der eigenen Rollen in der Biografie und aktuellen Rollen Verdeutlichung von und Umgang mit Rollenkonflikten	Teams führen	Selbsterfahrung mit handlungsorientierter Kooperationsmethode Ableitung der Teamrollen (vgl. Belbin, 1993)
Grundlagen zu Führung	Einführung zum Thema (vgl. Wunderer, 2011; Felfe & Franke, 2014) Vertiefung mit Film über das Leben von Ernest Shackleton	Mitarbeitermotivation	thematische Einführung durch Gruppenarbeit Input zu Motiven und Bedürfnissen von Mitarbeitenden	Umgang mit Teamkonflikten	Input zu Entstehung von/Umgang mit Teamkonflikten Ordnungsprinzipien in Organisationen (vgl. Horn & Brick, 2003) Konfliktlösungsstrategien (vgl. Glasl, 2013)
Transformationale Führung	kurze Vorstellung der transformationalen Prinzipien und intensive Auseinandersetzung damit in Gruppenarbeit (vgl. Bass, 1994; Pelz, 2016)	Grundlagen zu Kommunikation	kreativ-handlungsorientierte Einführung des Themas Rollenspiel zu den „vier Seiten einer Nachricht“ (vgl. Schulz von Thun, 2017) Input zu Grundlagen der Kommunikation Selbsterfahrung zum Thema	Zeitmanagement	Vorstellung verschiedener Tools Impulse zu Präsentismus und Pausengestaltung
Führungshaltung	Input zu Haltung und Rollen (vgl. Merton, 1957; Dahrensdorf & Abels, 2010)	eigene Bedürfnisse und Probleme beziehungserhaltend kommunizieren	Einführung in die „gewaltfreie Kommunikation“ (vgl. Rosenberg, 2012) Erprobung der Methode „Konfliktansprache in vier Schritten“ mit realen Anliegen der Teilnehmenden	Transfer in den Berufsalltag	diverse Transfertechniken (Zeitprogressionen, triadische Fragen, metaphorische Methoden ...)
Kollegiale Beratung	Vorstellung des Angebots der kollegialen Beratungen anknüpfend an das Seminar				



Verweis

Detaillierte Ergebnisse der post-hoc-Befragung

Eine ausführliche Darstellung der Bewertung der Seminaraspekte finden Sie unter



→ www.bepeso.de/8a

sich erste Veränderungsschritte für den Berufsalltag zu überlegen.

Darüber hinaus wurde bereits in → **Kapitel 4** deutlich, dass ein erfolgreiches Handeln eine wichtige Grundlage für Kompetenz ist, die in die Bereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und personale Kompetenz unterteilt werden kann. Aus diesen vier Kompetenzfeldern wurden auf Basis der durchgeführten Analysen die Seminarthemen für das beschriebene Seminarkonzept für die Praxispartner von be/pe/so ausgewählt. **Tabelle 8.1** gibt hierzu einen ausführlichen Überblick.

Evaluation und Ergebnisse des Seminars

Um den Nutzen und die Wirksamkeit des Führungskräfteseminars festzustellen, füllten alle Teilnehmenden direkt nach dem Seminar einen zweiseitigen Fragebogen (post-hoc-Befragung) aus. Ebenso wie bei den Mitarbeiterseminaren beantworteten die Teilnehmenden drei Monate nach dem Seminar weitere Fragen zum Transfererfolg (follow-up-Befragung).

Der erste Eindruck: Nützliches Seminar, das zur Umsetzung anregte

Die post-hoc-Befragung: An den post-hoc-Befragungen nahmen insgesamt 36 Führungskräfte der Praxispartner teil. Dabei sollten die Teilnehmenden Aussagen auf der schon bekannten 5-stufigen Skala (1 = vollständig unzutreffend, 5 = vollständig zutreffend) zu den Inhalten sowie deren Praktikabilität für den Berufsalltag, zur Inhaltsvermittlung und zu den Rahmenbedingungen treffen. **Abbildung 8.1** zeigt die Ergebnisse der Befragung im Überblick. Dafür wurden die Items des Fragebogens inhaltlich zu den drei Kategorien (1) bedeutsame Themen für die Arbeit und hohe Transferbereitschaft, (2) kompetentes Trainerverhalten und gelungene Inhaltsvermittlung sowie (3) angemessene Rahmenbedingungen des Seminars zusammengefasst und die be/pe/so-Gesamtmittelwerte (→ bepeso.de/8a) für jede Kategorie nochmals gemittelt.



Abbildung 8.1 Auswertung der post-hoc-Befragung für alle drei Semindurchläufe

Durchweg zeigte sich bei den Teilnehmenden eine hohe Zufriedenheit mit dem Seminar. Die Auswertung machte deutlich, dass die Trainer*innen die Inhalte verständlich und in angemessenem Tempo ver-

mittelt haben (durchschnittliche Schulnote: 1,8). 96% der Teilnehmenden meldeten zurück, dass sie die Weiterbildung als nützlich bzw. sehr nützlich erlebten und davon ausgehen, dass sich die Inhalte gut in den Berufsalltag integrieren lassen.

„Die Fortbildung empfand ich als sehr angenehm, die [...] Moderatoren gestalteten die drei Tage abwechslungsreich mit theoretischen und praxisbezogenen Inputs. Besonders gewinnbringend empfand ich den Austausch mit den anderen Teilnehmern im Rahmen der Gruppenarbeiten. Die Veranstaltung würde ich auf jeden Fall weiterempfehlen!“ (Seminar teilnehmerin)

Eine positive Reaktion auf das Seminar stimmt insofern zuversichtlich, als der Transfer offensichtlich gelingen kann. Jedoch ist die Teilnehmerzufriedenheit kein Garant für den Transfererfolg (vgl. Kauffeld, 2016). Um diesen zu erfragen, sollten die Teilnehmenden einige Zeit nach dem Seminar den tatsächlichen Transfererfolg einschätzen. Diese Erhebungen (follow-up) wurden auch in be/pe/so durchgeführt und sind im folgenden Abschnitt beschrieben.

Der zweite Eindruck: Praxisumsetzung und nachhaltiger Transfer sind gelungen

Die Nachbefragung (follow-up): Drei Monate nach dem Seminar wurden die Teilnehmenden befragt, wie gut sie sich noch an die Inhalte erinnern bzw. ob sie diese schon in den Berufsalltag integrieren konnten. Dabei sollten die Teilnehmenden sich zu jeweils drei Aussagen (Items) positionieren:

- 1 Ich kann mich noch gut an die besprochenen Inhalte erinnern.
- 2 Ich habe die Tipps aus der Veranstaltung im Arbeitsalltag ausprobiert.
- 3 Einige dieser Tipps und Anregungen konnte ich/kann ich nutzbringend in meinem Arbeitsalltag einsetzen.

Die Items 1 bis 3 waren für alle Themen (**Tabelle 8.2**) gleich. Die Angaben wurden ebenfalls auf einer 5-stufigen Skala (1 = vollständig unzutreffend, 5 = vollständig zutreffend) gemacht (**Abbildung 8.2**).

Zunächst lässt sich festhalten, dass alle gemittelten Angaben über dem theoretischen Mittelwert der Skala (3) lagen. Das bedeutet, dass die Praxisumsetzung für jedes abgefragte Themenfeld stattfand. Die

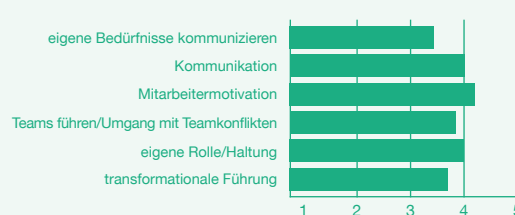


Abbildung 8.2 Ergebnisse der follow-up-Befragung bezüglich der gelungenen Nutzung der Inhalte im Berufsalltag. Abgetragen ist der Mittelwert für alle drei Führungskräfteseminare.



Gut zu wissen!

Ein paar Zahlen im Überblick

- Das Seminar erhielt die Schulnote 1,8.
- Alle Teilnehmenden schätzten ein, die Inhalte seien wichtig, ausgewogen und interessant für ihre tägliche Arbeit und sie hätten viel für ihre Arbeit mitgenommen.
- Alle Teilnehmenden nahmen sich vor, die vermittelten Inhalte auszuprobieren.
- Für 64 % der Teilnehmenden waren die Inhalte neu.



Verweis

Detaillierte Ergebnisse der follow-up-Befragung

Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse finden Sie unter



→ www.bepeso.de/8b



Aus der Praxis: Sorgen am Arbeitsplatz verhindern eine hundertprozentige Teilnahmepräsenz

Die Trainer*innen beobachteten, dass es einigen Teilnehmenden schwer fiel, sich auf das Seminargeschehen zu konzentrieren. Diese gaben als Gründe unter anderem akute Konflikte im Team und Personalmangel durch Krankheit an. Direkte Vorgesetzte von Teilnehmenden sollten diesen den Rücken für eine uneingeschränkte Seminarteilnahme freihalten, in dem z. B. die Aufgaben durch eine*n kompetente*n Stellvertreter*in während der Seminarteilnahme übernommen werden.

höchsten Werte beim erfolgreichen Anwenden der Seminarinhalte im Arbeitsalltag vergaben die Befragten bei den Themen „Mitarbeitermotivation“ (4,1) „Eigene Rolle/Haltung“ (4,0) und „Kommunikation“ (4,0), gefolgt von „Teams führen und Umgang mit Teamkonflikten“ (3,9). Die anderen Seminarthemen folgten in ihrer Bewertung knapp darunter: „transformationale Führung“ (3,8) und „eigene Bedürfnisse kommunizieren“ (3,6).

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die meisten Teilnehmenden (87 %) gut an die Inhalte erinnern konnten und rund 76 % von ihnen die Anregungen, Strategien und Methoden aus dem Seminar bereits in ihrem Berufsalltag umgesetzt haben.

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich nach der Erprobung der Seminare für Mitarbeitende und Führungskräfte ableiten?

Empfehlungen für die methodische Umsetzung:

Um das Seminar **abwechslungsreich** zu gestalten und den verschiedenen Lernvorlieben der Teilnehmenden gerecht zu werden, sollten sich **darbietende** (z.B. Vortrag, Präsentation), **erarbeitende** (z.B. Fallmethode, Brainstorming) und **interaktive** (z.B. Diskussion, Partnermurmelpuppe, Rollenspiel) **Methoden** entsprechend den Lernphasen und den Lernzielen abwechseln. Heyse (2016) spricht in dem Zusammenhang davon, dass Kompetenzentwicklung zwingend eine emotionale „Imprägnierung“ des Wissens erfordere.

Die Anwendung der Kenntnisse und Strategien an selbstgewählten berufspraktischen **Beispielen aus dem eigenen Berufsalltag** spricht emotional an, was wiederum die kognitive Verarbeitung fördert.

Die Vermittlung der Inhalte in **wechselnden Settings** wie z.B. Plenum, Gruppen-, Partner- und Einzelarbeit wird unterschiedlichen Lernvorlieben und Distanzbedürfnissen gerecht und vermeidet Monotonie. Zudem ermöglicht Kleingruppenarbeit intensiveren Kontakt zu anderen Teilnehmenden und fördert den Austausch untereinander.

„Was uns Menschen umtreibt, sind nicht Fakten und Daten, sondern Gefühle, Geschichten und vor allem Menschen“ (Spitzer, 2002, p. 160). In diesem Sinn sprechen **Metaphern, Lieder und (therapeutische) Geschichten** (vgl. Bucay, 2015; Hammel, 2015) im Seminar das Herz an und machen komplexe Sachverhalte auf einer emotionalen Ebene verständlich.

Faktoren für ein gutes Gelingen solcher Seminare sind einerseits die Art und Weise der **Inhaltsvermittlung** und andererseits die **Beziehung** zwischen

Trainer*innen und Teilnehmenden, die kognitiven **Fähigkeiten** und mentale **Verfassung** der Teilnehmenden sowie das **Zusammengehörigkeitsgefühl** der Gruppe. Ebenfalls positiv wirkt sich eine **angenehme Lern- und Interaktionsatmosphäre** auf die Teilnehmenden aus, die u.a. durch einen wertschätzenden und verständnisvollen Umgang der Trainer*innen sowie regelmäßige Pausen und guten Service am Seminarort erzeugt werden.

Gut bewährt hat sich die gemeinsame Seminarvereinbarung, in Bezug auf persönliche Inhalte und Gespräche **Verschwiegenheit** zu wahren. Die Bereitschaft, sich persönlich einzubringen und auch über reale Fälle zu sprechen, ist jedoch maßgeblich von dem **Vertrauensverhältnis** in der Gruppe abhängig. Die Angst, dass das Gesagte doch den Raum verlässt, kann bspw. durch Teilnehmende unterschiedlicher Hierarchieebenen verstärkt werden.

Empfohlene organisatorische Rahmenbedingungen:

Empfehlenswert ist die Durchführung von **zusammenhängenden, mehrtägigen Seminaren** in geeigneten Tagungshäusern mit Übernachtungsmöglichkeit. Die dabei entstehende räumliche Distanz zum Arbeitsplatz und Wohnort ermöglicht eine entschleunigte Inhaltsaufnahme ohne Unterbrechung durch familiäre oder berufliche Verpflichtungen. Eine stabile Vertrauensbasis innerhalb der Gruppe und die Konzentration auf die Inhalte ohne neue Einarbeitungsphasen können aufgebaut werden.

Zwei Varianten für die **Gewinnung der Teilnehmenden** haben sich bewährt. Zum einen können die Vorgesetzten die Mitarbeitenden direkt ansprechen und die Teilnahme empfehlen und zum anderen melden sich interessierte Mitarbeitende auf die offene erfolgreiche Seminarausschreibung an.

Das nähere **Kennenlernen von Teilnehmenden** aus anderen Arbeitsbereichen kann als Bereicherung erlebt werden, die sich wiederum in mehr Wertschätzung und Erkenntniszuwachs äußert. Der dabei gewonnene Einblick in ein anderes Arbeitsfeld erweist sich häufig als Ressource, z.B. in Form von Außenperspektive und Unvoreingenommenheit.

Es empfiehlt sich, die wichtigsten Inhalte auf **Handouts** zusammenzufassen, damit die Teilnehmenden nicht durch das Mitschreiben der Inhalte abgelenkt sind. Somit kann ein konzentrierteres Zuhören und Diskutieren ermöglicht werden. Außerdem können die Handouts für ein Nachlesen nach dem Seminar und ein Teilen mit den nicht-anwesenden Kolleg*innen genutzt werden, was wiederum den Wissenstransfer fördert.



Gut zu wissen!

Wenn Teilnehmende von ihren Vorgesetzten zum Seminar „geschickt“ werden, kann das positive Effekte haben

Eine Hypothese der Trainer*innen von be/pe/so war, dass Teilnehmende, die von ihren Vorgesetzten für das Seminar ausgewählt wurden, die Themen eher ablehnen und sich kaum am Seminargeschehen beteiligen würden. Am Ende der Erprobungsphase der Kompetenzentwicklung konnte dies nicht bestätigt werden. Gerade „ausgewählte“ Teilnehmende brachten sich stark mit ihren eigenen Erfahrungen im Seminar ein und bewerteten die Themen für sich als bedeutsam.

Locke & Latham (2002) beschreiben, dass es für die Zielerreichung nicht unbedingt entscheidend ist, ob die Ziele von der Person selbst gesteckt sind. Personen können sich auch für Ziele engagieren, die ihnen von außen angetragen werden. Der ausschlaggebende Faktor ist, dass Menschen von der Wichtigkeit der Ziele überzeugt sind. Daher wurde eine hohe Motivation in den erprobten Seminaren und für den Transfer in den Alltag vermutlich dadurch erreicht, dass es den Trainer*innen gut gelang, zu Seminarbeginn die persönliche Relevanz der Seminarziele zu reflektieren und mit der Seminareinladung die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren. Daneben ist anzunehmen, dass sich – entgegen der Eingangshypothese – gerade „ausgewählte“ Teilnehmende der Unterstützung ihrer Führungskraft im Kompetenzentwicklungsprozess sicher sein können, was einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen könnte (Kauffeld, 2016).



Aus der Praxis

Umsetzung und Veränderungen bei den Praxispartnern

Die **AWO Auerbach** hat in ihrem Personalentwicklungskonzept das Ziel verankert, die Kompetenzen der Mitarbeitenden auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation vorzubereiten sowie den notwendigen Führungskräftebestand zu sichern und die Laufbahngestaltung für Mitarbeitende und Führungskräfte zu verbessern.

Der Fort- und Weiterbildungsbedarf der Führungskräfte wird in dem jährlich zu aktualisierenden Schulungsplan der AWO Auerbach festgehalten.

Aufgrund der Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung und der in den Führungskräfteseminaren gewonnenen Erkenntnisse wurden u.a. folgende Themen in den Schulungsplan aufgenommen:

- Führung, Teamentwicklung, Motivation & Arbeitsklima
- Psychohygiene
- Führen und geführt werden – kompetent und wirksam in der „Sandwich“-Position
- Konfliktlösungsstrategien
- Professionelle Kommunikation und Schlagfertigkeit.

Der **FAB e.V.** hat sich im Rahmen des Forschungsvorhabens das Ziel gesetzt, ein Personalentwicklungskonzept angepasst an die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse zu erstellen. Im Mittelpunkt der Auswertungen der Projektergebnisse und als ein Arbeitsschwerpunkt der internen Steuerungsgruppe stand die Erarbeitung eines tragfähigen Führungskonzepts. Nach dem oben beschriebenen Seminar fand sich die mittlere Leitungsebene zum Thema „Führung“ zusammen. Gemeinsam mit den Trainer*innen erarbeiteten die Geschäftsführung, die Fachbereichsleiter*innen und eine Vertreterin des Betriebsrats Führungsleitlinien in einem ganztägigen Workshop.

Um die in der zweiten Mitarbeiterbefragung angezeigten Bedarfe in den Gestaltungsprozess mit einfließen lassen zu können, erfolgte eine zusätzliche Auswertung gemeinsam mit den Verantwortlichen der Technischen Universität Chemnitz. Weiteren Raum zur Entwicklung der Führungskräftekompetenzen bieten zudem die regelmäßig stattfindenden bereichsübergreifenden Arbeitsgemeinschaften.

Literatur

- Bass, B. M. (Ed.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Belbin, M. (1993). Team roles at work (Repr). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bucay, J. (2015). Komm, ich erzähl dir eine Geschichte. Fischer: Vol. 03373. Frankfurt am Main: FISCHER Taschenbuch.
- Dahrendorf, R., & Abels, H. (2010). Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle (17th ed.). Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Felfe, J., & Franke, F. (2014). Führungskräfte trainings: [mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen]. Praxis der Personalpsychologie: Bd. 30. Göttingen: Hogrefe.
- Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11th ed.). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Hammel, S. (2015). Handbuch des therapeutischen Erzählens: Geschichten und Metaphern in Psychotherapie, Kinder- und Familientherapie, Heilkunde, Coaching und Supervision. Leben lernen: [221]. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heyse, V. (2016). Schlüsselkompetenzen in Gesundheitsberufen: Gesundheitsorientiertes Führen und Suchtprävention. Retrieved from <http://docplayer.org/30429755-Schlüsselkompetenzen-in-gesundheitsberufen-gesundheitsorientiertes-fuehren-und-suchtpraevention-fachveranstaltung-erfurt-am-18.html>
- Horn, K.-P., & Brick, R. (2003). Organisationsaufstellung und systemisches Coaching: Das Praxisbuch. Offenbach: GABAL.
- Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Merton, R. K. (1957). The role-set: problems in sociological theory. The British journal of sociology: 8(2), 106–120.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. von Au (Ed.), Leadership und Angewandte Psychologie. Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität (pp. 93–112). Wiesbaden: Springer.
- Rosenberg, M. B. (2012). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2017). Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation (54th ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Spitzer, M. (2002). Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft Wunderer, R. (2011). Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre (9th ed.). Köln: Luchterhand.



Katja Wagner, Carsten Kuniß, Anke Miebach-Stiens und Jens Springer

9. KOLLEGIALE BERATUNG ZUR VERTIEFUNG UND TRANSFERSICHERUNG

Über schwierige oder unangenehme Situationen, Fälle oder Themen in strukturierter Form, in ruhiger und vertrauensvoller Atmosphäre zu sprechen und gezielt nach Lösungen zu suchen, sind die Kernpunkte der Methode „kollegiale Beratung“. Diese Methode diente in be/pe/so neben der Reflexion der Arbeit auch der Vertiefung und dem Transfer der Seminarinhalte und bildete den ergänzenden Teil der Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende und Führungskräfte. In diesem Kapitel werden die Methode sowie Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dargestellt.

Die kollegiale Beratung in be/pe/so

Um das o.g. Seminar jeweils für die Mitarbeitenden und Führungskräfte transferförderlicher zu gestalten, empfiehlt Kauffeld (2016, S. 140 ff.) die Durchführung einer weiteren Intervention nach einiger Zeit. Zur Vertiefung der Seminarinhalte und zu deren Anwendung auf aktuelle berufspraktische Anliegen eignet sich gut das Format der kollegialen Beratung. Daher erhielten alle Seminarteilnehmer*innen in be/pe/so die Möglichkeit, an drei kollegialen Beratungen teilzunehmen.

Ca. einen Monat nach dem jeweiligen Mitarbeiter- und Führungskräfte-seminar begann jeweils die erste Beratungseinheit von drei Stunden mit etwa fünf Teilnehmenden und einer Beraterin bzw. einem Berater. Insgesamt wurde das Beratungsangebot 80 Seminarteilnehmenden (davon 43 Mitarbeitenden und 37 Führungskräften) vorgestellt. 86 % der Mitarbeitenden und 84 % der Führungskräfte nutzten das offene Beratungsangebot. Einige von denjenigen, die nicht teilnahmen, äußerten, dass sie bereits in einem anderen Beratungsprozess involviert seien und daher keine zeitlichen Ressourcen für ein weiteres Angebot investieren wollten/konnten. Insgesamt fanden 48 kollegiale Beratungen von ca. drei Stunden im Projekt be/pe/so statt.

Ziele der kollegialen Beratung

Die Methode der kollegialen Beratung soll die Reflexions-, Problemlöse- und Beratungskompetenz der Teilnehmenden fördern. Die Teilnehmenden sollen die Methode der kollegialen Beratung kennenlernen, um in ruhiger, störungsfreier Atmosphäre außerhalb des Arbeitsplatzes strukturiert und zielorientiert Lösungen für die Themen zu finden. Des Weiteren werden sie angeregt, Erfahrungen auszutauschen, ihren Blickwinkel zu verändern sowie

neue Kenntnisse und Einstellungen in die eigene Lebens- und Arbeitswelt zu integrieren. Darüber hinaus dient die begleitende Beratung dem Transfer der Seminarinhalte, denn oftmals spiegeln sich diese Inhalte in ganz konkreten Problemlagen/Anliegen der Teilnehmenden wider und können somit gut in die Praxis transferiert werden.

„Die Methode der kollegialen Beratung war für mich eine Bereicherung für meinen Arbeitsalltag. Es hat mir wieder gezeigt, dass Probleme bzw. unlösbar scheinende Fälle eine neue Sichtweise bekommen, wenn man darüber spricht und sachlich an die Lösung herantritt.“ (Teilnehmerin des Mitarbeiterseminars)

Inhalte der kollegialen Beratung

In der Beratung können sehr unterschiedliche Anliegen bearbeitet werden. Meist handelt es sich um eigene berufliche Themen, die von den Teilnehmenden eingebracht werden. Wenn sich ein privates Thema negativ oder hemmend auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt, macht es Sinn, dieses ebenfalls zu besprechen.

Tabelle 9.1 zeigt eine Auswahl eingebrachter Anliegen und den dazugehörigen Lösungsansatz, der wiederum thematisch in den oben beschriebenen Seminaren behandelt wurde und in der Beratung zugeschnitten auf den konkreten Fall zur Anwendung kam.

Methode der kollegialen Beratung

Die Beratungen wurden in Anlehnung an die Methode der kollegialen Beratung (vgl. Spangler, 2012; Tietze, 2015) durchgeführt, die in ihrer ursprüngli-



Gut zu wissen!

Was versteht man unter kollegialer Beratung

Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Gespräch in einer Gruppe von ca. 5 bis 10 Personen, in dem ein*e Teilnehmer*in von den anderen Anwesenden nach einem festgelegten Vorgehen beraten wird. Dabei werden Lösungen und Handlungsoptionen für ein berufliches Thema entwickelt.



Tipp

Das Gesprochene muss im Raum bleiben

Damit Teilnehmende (eher) sagen, was sie denken, sollten sich zu Beginn die Anwesenden Vertraulichkeit und Verschwiegenheit zusichern. Wenn Lösungen entstehen, die auch Nicht-anwesende betreffen, sollte besprochen werden, wer welche Informationen weitergeben darf.



Tipp

Kollegiale Beratung eignet sich nicht in jedem Fall

Bei folgenden Themen und Situationen ist externe Unterstützung wie Supervision, Coaching, Moderation oder Mediation sinnvoller (vgl. Tietze, 2015):

- wenn alle Teilnehmenden vom Thema betroffen sind (z. B. ein Bewohner unserer Einrichtung beschimpft alle Mitarbeiter*innen),
- bei allgemeinen Organisationsfragen (z. B. Wie können wir die Pausenregelung flexibilisieren?),
- wenn Konflikte zwischen zwei oder mehreren Teilnehmenden der kollegialen Beratungsgruppe bestehen,
- bei ausschließlich privaten Themen,
- bei heiklen Fragen, die möglicherweise Loyalitätskonflikte zur Folge haben (z. B. jemand erwägt, die Organisation zu verlassen oder hat Ärger mit dem/der Vorgesetzten).

Tabelle 9.1 Beispielhafte Themen und Lösungsansätze aus den kollegialen Beratungen

Themen innerhalb der kollegialen Beratungen	Lösungsansätze mit Bezug zum Seminarinhalt
Umgang mit „schwierigen“ Klienten*innen	konstruktiver Umgang mit Stress und unangenehmen Gedanken
Präsentismus versus schlechtes Gewissen, bei Krankheit zu Hause zu bleiben	Umgang mit Ambivalenzen, betriebliche Gesundheitsfürsorge
kaum Zeit, um Portfolio in einer Kindertageseinrichtung zu gestalten	Zeitmanagement einschließlich Pausen- und Dienstplangestaltung
„richtige“ Entscheidung treffen, wenn man am beruflichen Scheideweg steht	Umgang mit Ambivalenzen
Angriff eines Betreuers durch einen aggressiven Jugendlichen mit einer geistigen Behinderung	Umgang mit Stress, eigene Bedürfnisse kommunizieren, Deeskalationsstrategien
Dienstplangestaltung und der Anspruch, es allen recht machen zu wollen	Regelarbeit, klare Kommunikation zur Stärkung der eigenen Führungsposition
Aufgaben entsprechend der persönlichen Stärken verteilen	Teamrollen identifizieren und entsprechend Aufgaben verteilen

chen Form nicht von Externen, sondern von mit der Methode erfahrenen Teilnehmenden abwechselnd moderiert wird. Nach dem Sammeln und Auswählen der Anliegen werden nach einer festgelegten Schrittfolge (**Abbildung 9.1**) Lösungsansätze für die Anliegen erarbeitet. Dabei können vielfältige Ideen- und Problemlösungsmethoden wie Brainstorming, Reflecting Team, Mind-Mapping oder Systembrett zum Einsatz kommen.

Tietze (2015, pp. 34–35) beschreibt in diesem Zusammenhang, dass sich die oft sehr wirksame Methode der kollegialen Beratung dennoch nicht in jedem Fall eignet, z. B. wenn allgemeine Organisationsfragen auftreten oder Konflikte zwischen den Teilnehmenden bestehen (**→ Tipp:** Kollegiale Beratung eignet sich nicht in jedem Fall).

Ergebnisse der Durchführungen der kollegialen Beratung

Wie bereits erwähnt, begannen die kollegialen Beratungen ca. einen Monat jeweils nach dem Mitarbeiter- und Führungskräfte-seminar. Es nahmen ca. 85 % der Semierteilnehmenden teil. Um die beiden Kompetenzentwicklungsformate „Seminar“ und „kollegiale Beratung“ inhaltlich und transferförderlich gut zu verbinden, erarbeiteten die Teilnehmenden am letzten Seminartag eine „Vereinbarung mit sich selbst“. Sie formulierten u. a. wertschätzende Worte zu ihrer Person und vereinbarten mit sich selbst, welche Seminaranregungen sie in ihrem Berufsalltag wie umsetzen möchten. Jede einzelne „Vereinbarung“ wurde in einem verschlossenen Briefumschlag aufbewahrt, von den Trainer*innen vorerst eingesammelt und in der letzten kollegialen Beratung den Teilnehmenden zum erstmaligen Öffnen zurückgegeben. Nach dem Lesen gaben die Teilnehmenden an, dass sie sich in die Seminarzeit zurückversetzt fühlten und Veränderungen

besonders in ihrer Haltung und ihren Einstellungen spüren konnten. Beispielsweise wurde einigen bewusst, dass sie nach dem Seminar deutlicher und klarer kommunizierten, weil sie durch die Seminarinhalte erkannten, wie Missverständnisse entstehen und wie man sie verhindern kann. Auch das „Nein-Sagen“ und demzufolge das Achten ihrer eigenen Bedürfnisse gelang einigen seit dem Seminar besser. Manche konnten das Vorgenommene bereits umsetzen, andere benötigten noch Anregungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Wenn es gewünscht wurde, erarbeitete die Gruppe dahingehend entsprechende Lösungsvorschläge. Die meisten verbanden positive Gefühle (anregender Erfahrungsaustausch in der Gruppe, ungestörte Draufsicht auf die eigene Arbeit, nützlicher Erkenntnisgewinn u. a.) mit diesen drei Seminartagen, was ihnen durch das Lesen dieser Vereinbarung deutlich bewusst wurde.

In den Feedbackrunden am Ende jeder kollegialen Beratungseinheit meldeten die meisten Teilnehmenden zurück, dass sie es sehr schätzten, in einem geschützten Rahmen Themen in Ruhe und strukturiert besprechen zu können und wünschten mehrheitlich eine Fortführung dieses Beratungsformates. Daher wurde in den kollegialen Beratungen bei Bedarf auch methodisches Wissen zur eigenständigen Durchführung der Methode vermittelt.

Die Berater*innen aus dem Team be/pe/so empfehlen, die Methode der kollegialen Beratung zum Erhalt der psychischen Gesundheit als dauerhaftes Instrument in die Personalentwicklung der Organisationen aufzunehmen. Von den 16 in be/pe/so initiierten Gruppen haben vier Gruppen bei ihren Vorgesetzten die kontinuierliche eigenständige Weiterführung beantragt und wenden die Methode „kollegiale Beratung“ nun regelmäßig selbst an, d. h. ohne externe Berater*in. Auch sind weitere kollegiale Beratungsgruppen bei den Praxispartnern entstanden, die von Teilnehmenden im Projekt initiiert wurden.

Die Gruppen, die die kollegiale Beratung nicht in Eigenregie fortführten, gaben nach entsprechendem Nachfragen folgende Hinderungsgründe an:

- Teamsupervisionen und kollegiale Beratung sind schon Teil des Berufsalltags
- fehlendes Zutrauen bei der Moderation der Methode in Eigenregie
- mangelnde zeitliche Ressourcen
- Gruppe passte nicht „gut“ zusammen, so dass nicht genügend Vertrauen und Sympathie aufgebaut werden konnten, was jedoch für eine Fortführung als notwendig erachtet wurde.

Tagesseminar zum Erlernen der kollegialen Beratung

Um ein eigenständiges Durchführen und Moderieren der Methode zu fördern, wurde den Fach- und Führungskräften der Praxispartner ein entsprechen-



Tipp

Kollegiale Beratung sollte einen festen Platz im Berufsalltag bekommen

Um die positiven Aspekte der Methode „kollegiale Beratung“ dauerhaft zu verstetigen, sollte sie als fester Bestandteil in den beruflichen Alltag integriert werden. Voraussetzung für die Anwendung der Methode ist das Wissen über deren Vorgehensweise und einige grundlegende Beratungskompetenzen. Auch wenn es bei der vorherrschenden Arbeitsverdichtung schwierig erscheint, noch zusätzliche Zeitfenster für die kollegiale Beratung einzuräumen, lohnt sich der „zusätzliche Aufwand“ (**→ Gut zu wissen:** Kollegiale Beratung lohnt sich).



des Methodentraining angeboten. Auch sollten Mitarbeitende, die nicht an den Seminaren einschließlich kollegialer Beratung teilgenommen haben, die Möglichkeit erhalten, sich diese Methode anzueignen. In einem eintägigen Workshop erhielten 18 Fach- und Führungskräfte die Gelegenheit, die kollegiale Beratung zu erproben. An diesem Tag standen theoretische Hintergründe, der Ablauf und vor allem die mehrfache Erprobung dieser Methode im Mittelpunkt. Am Ende des Workshops meldeten die Teilnehmenden zurück, dass z. B. das strukturierte und lösungsorientierte Vorgehen der Methode überzeugte und die Absicht bestehe, die kollegiale Beratung in die eigene Arbeit zu integrieren.

„Die Weiterbildung zur kollegialen Fallberatung fand ich sehr lehrreich und ermutigend. Zum einen, da ich bereits Fallberatungen durchführe und im methodischen Ablauf meiner Arbeit bestätigt wurde. Zum anderen wurde mir deutlich, wie wichtig und bereichernd es sein kann, wenn zu den Fallberatungen die Arbeitsbereiche gemischt werden, somit die Gruppe größer wird und so eine vielfältigere und objektivere Sicht auf die Fälle möglich wird. Deshalb planen wir für 2018 Fallberatungen, zu denen dann jeweils Vertreter aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen der stationären Jugendhilfe teilnehmen werden und sind gespannt auf die Erfahrungen, die wir damit machen werden.“ (Teilnehmerin des Workshops)

Aufbauend auf das o. g. Methodentraining könnte ein zusätzlicher Workshop zur Aneignung weiterer kreativer Methoden und Strategien zur Lösungsfindung die eigenständige Umsetzung in den Organisationen fördern.

Den Leiter*innen des Workshoptages ist außerdem aufgefallen, dass das Angebot der kollegialen Beratung weniger von Mitarbeitenden genutzt wurde, die nicht sozialpädagogisch arbeiten bzw. ausgebildet sind. Vermutlich haben sozialpädagogisch ausgebildete Fachkräfte einen leichteren Zugang zu diesem Beratungsangebot, da das Reflektieren und Beraten oftmals zu ihrem Berufsalltag gehört und die Methode an Lerninhalte aus dem Studium anknüpft.

Eher hinderlich für die kollegialen Beratungen scheint es, wenn die Teilnehmenden unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören, vor allem dann, wenn die Mitarbeitenden mit ihrer/ihrem Vorgesetzten an der kollegialen Beratung teilnehmen. Auch wenn das Verhältnis zwischen den Teilnehmenden noch so offen und teamorientiert ist, wirkt die Rolle der/des Vorgesetzten mehr oder weniger unbewusst im Beratungsprozess mit.

Praxisumsetzung im FAB e. V. Crim-mitschau

Um die Integration der kollegialen Beratung in den beruflichen Alltag nachhaltig gestalten zu können, war die Ermittlung der Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeitenden bezüglich der Nutzung der Methode ein wichtiges Anliegen der Geschäftsleitung.

Ca. zwei Monate nach der Kompetenzentwicklungsphase erfolgte eine Umfrage unter allen Teilnehmenden (insg. 24) der Mitarbeiter- und Führungskräfte-seminare (→ Kapitel 7 und 8) und des o. g. Workshoptages zur kollegialen Beratung. 58 % der Teilnehmenden nahmen an der Umfrage teil.

43 % der Befragten gaben an, bereits mit der Methode in ihrem Team zu arbeiten. Darüber hinaus signalisierten 71 % ihr Interesse an einem trägerinternen bereichsübergreifenden Austausch. Dabei benannten sie ebenfalls konkrete Vorstellungen zu möglichen Rahmenbedingungen. So wurde von einer Mehrheit ein vierteljährlicher Austausch favorisiert, wobei eine Gruppe in diesem Rhythmus bereits arbeitet.

Ablauf der kollegialen Beratung



Vorbereitungsphase (geleitet von Rahmenmoderator*in¹)

1. **Ankommen** in der Gruppe (5–10')
2. Sammlung und **Auswahl von Themen** (5')
3. **Rollenverteilung** (mindestens Falleinbringer*in und Beratungsmoderator*in²)

Beratungsphase (ca. 45', geleitet von Beratungsmoderator*in²)

4. Falleinbringer*in stellt **Thema/Fall** dar (ggf. mit Schlüsselfrage, 5–15')
5. Beratende stellen ggf. **Verständnisfragen** (5–10')
6. Beratende tauschen sich über **Wahrnehmungen/Gedanken Hypothesen** aus, Falleinbringer*in hört zu (10')
7. Falleinbringer*in gibt **Rückmeldungen** zu eigenen Gedanken, Möglichkeit zur Änderung der Schlüsselfrage (5')
8. Beratende tauschen sich über **Lösungen und Handlungsoptionen** aus, Falleinbringer*in hört zu (10')
9. Falleinbringer*in gibt Abschluss-**Rückmeldung** (5')

Nachbereitungsphase (geleitet von Rahmenmoderator*in¹)

10. **Reflexion** aller Teilnehmenden zur Durchführung, bei mehreren Themen geht es weiter bei Punkt „Rollenverteilung“
11. **Abschluss/Ausblick** (Festlegen von Rahmenmoderator*in zum nächsten Treffen)

¹ Rahmenmoderator*in ist eine Person aus der Gruppe, die die Vorbereitungs- und Nachbereitungsphase moderiert.

² Beratungsmoderator*in ist eine Person aus der Gruppe, die nur die Beratungsphase moderiert.

Abbildung 9.1 Ablauf der kollegialen Beratung



Gut zu wissen!

Kollegiale Beratung lohnt sich

Tietze (2010, p. 13) weist nach, „dass bereits eine vergleichsweise niedrige Frequenz von kollegialen Beratungen (ca. 8-mal im Jahr) offenbar zu den Effekten führt, dass Teilnehmende ihre beruflichen Beanspruchungen vermindert und relevante berufliche Handlungskompetenzen in eine positive Richtung entwickelt haben.“ Unter Voraussetzung bestimmter Bedingungen, z.B. entsprechender Methodenkenntnis, Motivation der Mitarbeitenden und organisationalen Rahmenbedingungen, können die Mitarbeitenden die Methode der kollegialen Beratung regelmäßig selbst anwenden.



Tipp

Praktische Anwendung fördert das Können

Für einen Workshoptag zur Methode der kollegialen Beratung empfehlen wir folgenden Ablauf, der einen kurzen Theorieteil und einen größeren Übungsteil beinhaltet:

- Ankommen
- Vorstellung der Methode kollegiale Beratung (**Abbildung 9.1**)
- Verdeutlichen einer förderlichen Berater*innen-Haltung (Respekt, Wertschätzung, Annahme guter Gründe für Verhalten, Beziehungsaufbau, Trennung von Bewertung und Beschreibung, Konstruktneutralität)
- Erläuterung zweier wichtiger Techniken für die Moderation (Paraphrasieren, Formulierung offener Fragen)
- mehrfache Erprobung der kollegialen Beratung in Gruppenarbeit mit realen Anliegen der Teilnehmenden
- Reflexion der Methode und des Workshopages



Tipp

Schaffen Sie gute Voraussetzungen zur Verstetigung von kollegialer Beratung

- Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden einen zeitlichen Rahmen zur Verfügung.
- Berücksichtigen Sie kollegiale Beratung in Personalentwicklungskonzepten und Einarbeitungsmaßnahmen.
- Bilden Sie Multiplikator*innen aus, die die Methode bei Bedarf an andere Mitarbeiter*innen weitergeben.
- Lohnend scheint, dass es eine Anlaufstelle gibt, die z.B. die Wünsche der Mitarbeiter*innen nach kollegialer Beratung aufnimmt, den Start der Beratungen unterstützt, die geforderten Ressourcen schafft und sich um die organisatorischen Aspekte kümmert.



Aus der Praxis

Organisatorische Umsetzung der kollegialen Beratung

Die be/pe/so-Mitarbeitenden der Praxispartner stellten einen geeigneten, störungsfreien Beratungsraum, ausgestattet mit Pinnwand und Flipchart, zur Verfügung. Des Weiteren fungierten sie als Ansprechpartner*innen für die Teilnehmenden und koordinierten Terminverschiebungen und Ähnliches.

Das bestehende Interesse am gemeinsamen Austausch wirkt als eine der wichtigsten Ressourcen dem wiederholt (43 %) genannten Hinderungsgrund „fehlende Zeit“ positiv entgegen. Zudem muss ein Grundverständnis für den Nutzen der Methode vor allem in der mittleren und obersten Führungsebene vorhanden sein, um unterstützend wirken zu können. Das bezieht sich auf der einen Seite auf das Ermöglichen der zeitlichen Ressourcen intern wie auch extern (z. B. in Entgeltverhandlungen).

Ein bedeutender „Nebeneffekt“ der trägerinternen bereichsübergreifenden Nutzung der Methode wurde durch die Befragung ebenfalls sehr deutlich – der kollegiale Austausch mit den unschätzbaren Impulsen „Verstehen der Arbeit des anderen“, „Partizipation am kollegialen Expertenwissen“ bis hin zu „Aufbau und Pflege des internen Netzwerks“. Dies ist für mittlere und große Organisationen von Bedeutung, da häufig die Gefahr der Isolierung einzelner Bereiche besteht. Im Gegensatz dazu sind kleine Träger in der Verantwortung, sich untereinander zu vernetzen, um den Erfahrungs- und Fachaustausch zu fördern.

Da mit der beschriebenen Methode nicht sämtliche Aufgaben und Herausforderungen gelöst werden können, gilt es auf allen Organisationsebenen immer wieder, die gezielte Nutzung zu begleiten und bei Bedarf gleichberechtigt auf Supervision, Coaching u. a. zurückzugreifen. Darüber hinaus stellt die kollegiale Beratung ein wichtiges Instrument für die Reflexion der eigenen Arbeit im Sinne der Professionalisierung und Qualitätsentwicklung dar.

Literatur

- Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Spangler, G. (2012). Kollegiale Beratung: Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung (2nd ed.). Nürnberg: Mabase.
- Tietze, K.-O. (2010). Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. Univ., Diss. Hamburg, 2009. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92155-6>
- Tietze, K.-O. (2015). Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln (7th ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.



André Körner, Julia Wild, Jens Springer und Udo Rudolph

10. MENTORING ALS WERKZEUG DER PERSONALENTWICKLUNG

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, das vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels in Verbindung mit der Einarbeitung neuer Mitarbeitender immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wir zeigen in diesem Abschnitt, wie Mentoring in Unternehmen der Sozialwirtschaft eingesetzt werden kann und stellen erste Ideen und Erkenntnisse vor, wie dies auch trägerübergreifend gedacht werden kann.

Entwicklung von Mentoring

Mentoring gibt es bereits seit der Antike. In Homers Odyssee ist Mentor der Name eines Freundes von Odysseus, in dessen Hände dieser seinen Sohn Telemachos übergibt, als er seine Heimat auf unbestimmte Zeit verlassen muss. Der Gedanke des „väterlichen Freundes“ zieht sich weiter durch alle Epochen. So kann man das Prinzip des Mentorings im Mittelalter zum Beispiel bei der Ausbildung der Knappen zum Ritter finden oder später bei den jungen Mädchen aus gutem Hause, denen erfahrene Damen zu Seite gestellt werden, die sie auf ihre offizielle Einführung in die Gesellschaft vorbereiteten.

„Mentoring ist also aus der Geschichte heraus als Ausbildungs- und Initialisierungsprozess zu verstehen, in dem (meist) ein junger Mensch von einer älteren, erfahrenen Person auf der Suche nach seiner Identität begleitet und in die Spielregeln der Gesellschaft eingeführt wird.“ (Graf & Edelkraut, 2016, p. 4)

In Deutschland wurde das Konzept des Mentorings ab ca. 1990 vor allem an Hochschulen und in der Frauenförderung aufgegriffen. Über die Zeit hat Mentoring in Deutschland auch in Unternehmen Einzug gehalten und wird ständig weiterentwickelt. Mentoring tritt inzwischen in den verschiedensten Spielarten auf und wird in vielfältigen Kontexten genutzt – zwischen Eltern und Kindern, Lehrern und Kindern, in Schulen wie auch Unternehmen, Behörden, Vereinen usw.

Elemente des Mentorings

Der Begriff des Mentorings kann in informelles und formelles Mentoring eingeteilt werden. Informelles Mentoring findet unbemerkt „sowieso“ statt und ge-

hört meist in irgendeiner Weise zur impliziten Kultur einer Organisation. Für den Prozess des formellen Mentorings existieren in einer Beziehung oder Organisation üblicherweise gewisse Regeln für den Wissenstransfer von einer Person mit Erfahrung an eine andere, die diese Erfahrung noch nicht hat.

Mentoring in Unternehmen

Es gibt wahrscheinlich ebenso viele Mentoringmodelle, wie es Unternehmen gibt. Bedenkenswert bei der Implementierung ist dabei immer die Fragestellung: Was sollen diejenigen gewinnen, die Mentees sind und was sollen diejenigen gewinnen, die Mentor*innen sind? Klassischerweise bezieht sich Mentoring in einem Unternehmen auf die folgenden Aspekte:

- Karriereentwicklung
- Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen
- Erhöhung der Diversität
- Mentoring als „Zweibahn-Straße“: beide profitieren
- Wissenstransfer

Aus Sicht des Mentees liegt der Gewinn der Mentoringbeziehung vor allem in Wissen und Handlungssicherheit, (emotionaler) Zugehörigkeit, Selbstvertrauen und einer positiven Fehlerkultur. Für Mentor*innen liegt der Gewinn in der Chance der Reflexion des Rollenverständnisses und der Bestärkung auf dem Weg zu persönlicher Autorität. Doch auch das Unternehmen kann durch ein funktionierendes Mentoringprogramm gewinnen, nämlich durch bessere Wissensweitergabe, Arbeitserleichterung und zufriedeneren und kompetenteren Mitarbeitenden. Gerade in der Phase der Einarbeitung bekommen neue Kolleg*innen in einem Unternehmen üblicherweise einen oder mehrere erfahrenere Mitarbeitende zur Seite gestellt.



Gut zu wissen!

Mentoring beginnt niemals bei einem Zustand Null

Elemente von Mentoring sind immer schon implizit im Unternehmen vorhanden. Das heißt auch, dass ein Mentoringkonzept, das von oben vorgegeben wird, vielleicht auch bereits gut funktionierende Strukturen hemmen oder Motivationen dämpfen kann. Daraus folgt, dass Mentoring für jede Beziehung, Organisation und jedes Unternehmen individuell bedacht werden sollte. Leitfragen dafür können sein:

- Was wollen wir?
- Was haben wir?
- Was wollen wir erhalten?
- Was wollen wir verbessern oder hinzunehmen?
- Wer wird das konkret tun?
- Was haben alle Beteiligten davon?

Mentoring im Rahmen von be/pe/so

Ergebnisse und Weiterführung der Workshops zum Thema Onboarding

Auf der Grundlage der bei den Fluktuationsanalysen erhobenen Daten und der in vorhergehenden Telefoninterviews benannten Punkte (→ **Kapitel 3**) wurden für die Praxispartner Workshoptage zum Thema Mentoring/Patenschaft in der Einarbeitung konzipiert. Jeweils zehn Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen der Partnerorganisationen (Berufsvorbereitung/-ausbildung, Hilfen zur Erziehung, Kinder- und Jugendhilfe, Altenpflege, Verwaltung) widmeten sich gemeinsam den Themen Mentoring und Einarbeitung. Auf der Grundlage von Einführungsreferaten wurden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse vermittelt.

In einem gemeinsamen Prozess prüften die Teilnehmenden dann die verschiedenen Anforderungen zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender aus Sicht beider Interaktionspartner*innen und in Bezug auf unterschiedliche Arbeitskontexte. Auf der Basis der Vorträge, der Datenerhebung und der persönlichen Sichtweisen der Teilnehmenden zum Thema Einarbeitung durch Patenschaften erfolgte ein intensiver Austausch.

*„Eine besondere Bedeutung hat die Beziehung zwischen den Neueinsteiger*innen und den Pat*innen. Notwendig sind die fachliche Begleitung und die Beachtung der Ressource Zeit. Hinzu kommen die Wertschätzung sowie die Bereitschaft der Organisation, im Einarbeitungsprozess aktiv unterstützend zur Seite zu stehen.“* (Teilnehmer am Fachtag Mentoring)

Als Ergebnis wurden inhaltliche Anforderungen und notwendige Rahmenbedingungen von Patenprogrammen erarbeitet, die beim FAB e.V. Crimmitschau in ein neu zu entwickelndes bzw. bei der AWO Auerbach in die Überarbeitung des bestehenden Einarbeitungskonzeptes einfließen. So wird der als zu starr empfundene Einarbeitungsplan der AWO Auerbach derzeit in mehrere kleine Einarbeitungskonzepte umgearbeitet. In diesen kann dann zum Beispiel zwischen Fach- und Hilfskräften unterschieden werden. Weiterhin wird der Einarbeitungsprozess anhand von Checklisten für bestimmte Zeiträume (vor dem ersten Arbeitstag, erster Arbeitstag, zweiter bis zehnter Arbeitstag, zweite bis zehnte Arbeitswoche usw.) gegliedert, so dass die Einarbeitung flexibler gestaltet werden kann.

Organisationsübergreifendes Mentoring

Gemeinsam mit Vertretern der Sozialwirtschaft aus Wissenschaft und Praxis aus ganz Sachsen haben

wir im Rahmen von be/pe/so einen Fachtag rund um das Thema Mentoring veranstaltet. Diskutiert wurden ein organisationsübergreifender Einsatz, die zu schaffenden Rahmenbedingungen sowie Treiber und Hemmnisse für Mentoringprogramme. Weiterhin erhielten die Anwesenden Anregungen zur Umsetzung und technischen Unterstützung solcher Programme (z. B. mentorcliQ, mentorme oder bileico).

Ergebnisse des Fachtags

Zunächst müssen einige Voraussetzungen für die Implementierung trägerübergreifender Mentoringprogramme geschaffen werden. Schlagwörter sind hier zunächst die Existenz bzw. die Schaffung intrinsischer Motivation für das Vorhaben („persönliches Engagement“; „selbstloser Gedanke, Risikofreude, Experimentierfreudigkeit“). Weitere wichtige Punkte sind nach den Aussagen der Teilnehmenden, dass transparente Strukturen geschaffen werden und dass Nutzen und Mehrwerts dieses Vorhabens gut herausgearbeitet und kommuniziert werden. Dies führt dazu, dass bei den Beteiligten die Bereitschaft zum Mitmachen wächst und die Unterstützung in allen Organisationsteilen gewährleistet ist. Darüber hinaus gelingt das Vorhaben grundlegenderweise nicht ohne Ressourcen, Planung und Unterstützung durch den Träger.

Bei der Frage, welche Probleme es bei trägerübergreifendem Mentoring geben könnte, kam wiederholt der Gedanke der „Konkurrenz“ und der fehlenden Offenheit unter den Organisationen und Trägern der Sozialwirtschaft. Zudem wurden mangelnde zeitliche und finanzielle Ressourcen als mögliche Hindernisse für ein trägerübergreifendes Mentoring genannt („keine Zeit/Bereitschaft, sich mit neuen Strukturen/Methoden auseinanderzusetzen“; „äußere Strukturen und Arbeitsbedingungen erschweren Engagement“).

Im Nachgang der Veranstaltung fragten wir die Teilnehmenden nach ihrer Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen, den theoretischen Inhalten und dem Theorie-Praxis-Transfer. Wie in **Abbildung 10.1** ersichtlich wird, waren die Teilnehmenden durchweg zufrieden. Die Werte für alle Themenbereiche lagen jeweils im Bereich zwischen 4 (zufrieden) und 5 (vollkommen zufrieden).

Fast alle Befragten (94 %) gaben an, dass in der Veranstaltung inhaltlich hilfreiche und schlüssige Maßnahmen abgeleitet wurden, dass der Workshop bei ihnen einen Wissens- und Kompetenzzuwachs bewirkte und ihre Motivation für das zukünftige Paten-/Mentoringvorhaben positiv beeinflusst wurde.

Immer noch positiv (aber weniger stark) wurde der Theorie-Praxis-Transfer des Workshops bewertet. So stimmten insgesamt 67 % der entsprechenden Aussage zu („Der Workshop konnte Theorie und



Verweis

Onboarding

Inwieweit Onboardingprogramme die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und somit auch die Bindung ans Unternehmen unterstützen, wurde im Rahmen von be/pe/so bei den beiden Praxispartnern AWO Auerbach und FAB e.V. Crimmitschau untersucht. Diese Maßnahmen der Einarbeitung im Projekt, die als Reaktion auf Fluktuation von Mitarbeitenden durchgeführt wurden, finden sich in → **Kapitel 3**.



Verweis

Digitale Unterstützung für Mentoringprogramme

Folgende Anwendungen wurden den Teilnehmenden des Fachtags zur digitalen Begleitung von Mentoringprozessen vorgestellt. Dabei handelt es sich um ganz verschiedene Werkzeuge, die Sie kreativ in Ihr eigenes Mentoringkonzept einbauen können. Besuchen Sie die Seiten und schauen Sie sich die Funktionen an. Selbst über Facebook und WhatsApp können Mentoringbeziehungen entstehen und wachsen. Wichtig sind die Kommunikation und die Regelmäßigkeit.

Bileico

www.bileico.com

Mentorme

www.mentorme-ngo.org

CryptPad

cryptpad.coldfix.de

mentorcliQ

www.mentorcliq.com

Etherpad

www.yourpart.eu

die Karrieremacher

www.diekarrieremacher.de

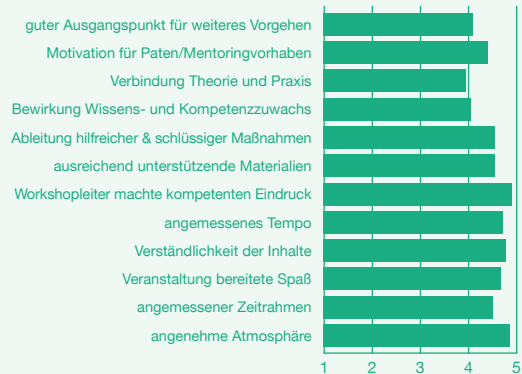


Abbildung 10.1 Übersicht zum Feedback der Teilnehmenden am Fachtag Mentoring, getrennt nach verschiedenen Themenbereichen

Praxis gut verbinden.“). Ebenso stimmten 78 % der Aussage zu, dass ihnen die Ergebnisse des Workshops als guter Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen erscheinen. Das ist ein hoher Wert, im Vergleich zu den Inhaltsaspekten aber etwas niedriger.

Zusammenfassend lässt sich die Aussage treffen, dass die Veranstaltung bezüglich der Rahmenbedingungen und der Inhalte als überwiegend positiv bewertet wurde. Laut den Angaben der Teilnehmenden können solche oder ähnliche Fachtage aber an einigen Punkten noch mehr leisten. Dies gilt für die Punkte Praxisbezug, Theorie-Praxis-Transfer sowie konkrete Umsetzungsvorschläge und -maßnahmen als fassbare Ausgangspunkte zur Realisierung des Vorhabens. Gleichzeitig sollte an dieser Stelle der Fachtag auch mehr als Startschuss verstanden werden – die konkrete Umsetzung muss immer im „Mikrokosmos“ der Organisationen erfolgen und braucht intrinsisch motivierte Führungskräfte und ein unterstützendes Betriebsklima.

Ausblick für Mentoring in der Sozialwirtschaft

Ein Punkt, der ausgiebig diskutiert wurde, ist „Distanz“. Bezogen auf die befragten Organisationen aus der Sozialwirtschaft zeigte sich folgendes Bild: Besteht eine ausreichend hohe Distanz zueinander, sowohl thematisch als auch räumlich, sind Organisationen eher zur Teilnahme an übergreifendem Mentoring bereit, als solche, die in unmittelbarer Konkurrenz stehen. So besteht bspw. eine gute Passung zwischen einem Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Chemnitz und einem Mentoringpartner aus Cottbus, der sich in der Altenpflege engagiert. Weniger erfolgversprechend wären Mentoringpatenschaften zwischen zwei Trägern für Berufsvorbereitungsmaßnahmen in der gleichen Stadt. Neben der Sammlung der Treiber und Hemmnisse für ein organisationsübergreifendes Mentoring wurden auch mögliche Themen für ein solches Programm gesammelt.

Diese waren:

- Vermittlung von Führungs- und Beratungskompetenzen von Mentor zu Mentee
- Unterstützung in der Umsetzung verschiedener branchenspezifischer Arbeitsabläufe
- Zusammenstellen von einheitlichen Vorlagen zur Arbeitserleichterung

Der überwiegende Teil der Befragten beantwortete im Anschluss der Veranstaltung die Frage „Glauben Sie, dass Mentoringstrukturen trägerübergreifend funktionieren können?“ mit einem klaren „Ja“ bzw. ergab sich dies unter der Einschränkung, dass es gewisse Rahmenbedingungen geben müsse.

Literatur

Graf, N., & Edelkraut, F. (2016). Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.



Tipp

Rahmenbedingungen für Mentoring

Mit den Teilnehmenden des Workshops wurden verschiedene Mentoringwerkzeuge besprochen. Zusammenfassend lassen sich aus der Literatur und dem Ergebnis des Fachtags drei wichtige Kernelemente festhalten, die Mentoring gelingen lassen:

Erwartungen setzen: „Ich erwarte, dass Du die Planung für unsere monatlichen Treffen übernimmst.“, „Ich finde, wir sollten ca. fünf Stunden Zeit pro Monat investieren.“, „Ich wünsche mir, dass die Treffen informell und vertraulich sind.“ „Wir wechseln uns ab mit Kaffee und Kuchen.“

Zielsetzung: Ein bis drei Ziele reichen für eine Mentoringbeziehung, SMARTe Ziele setzen (spezifisch, messbar, adressierbar, realistisch, terminiert), Notfallpläne, Kurskorrekturen

Organisieren: Schriftlichkeit ist oberstes Gebot! Alle Termine, Ziele und Vereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden; Digital oder analog?: Die Partner*innen sollten sich einigen, welche Formate oder Mischformen verwendet werden; Wie oft?: Zu häufige Kontakte bedeuten unter Umständen Verlustprozesse. Zu seltene Treffen behindern direkte Lernerfahrungen und zeugen eventuell von einer unflexiblen Beziehung. Als Daumenregel hat sich bewährt, einmal pro Monat, einen festen Termin zu vereinbaren. Zielabhängig und bei akuten Themen können mehrere Termine möglich sein. Insgesamt sollten Mentor*in und Mentee trotzdem auf den festgelegten Kanälen „erreichbar“ sein und zeitnah auf Nachrichten reagieren.



11. WIRKSAM UND PRAKTIKABEL? MINI-INTERVENTIONEN FÜR EIN BESSERES ARBEITEN IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Im Vergleich mit anderen Berufsgruppen sind Mitarbeitende in der Sozialwirtschaft häufiger krank, wechseln ihren Job eher oder gehen vorzeitig in den Ruhestand. Die Beschäftigten berichten oft von emotionaler und körperlicher Erschöpfung. Gleichzeitig bleibt oft wenig Zeit für eine gezielte Kompetenzentwicklung und den Trägern fehlt es an Ressourcen für ein strategisches Personalmanagement. Abhilfe schaffen können Mini-Interventionen, die bereits ihre Wirksamkeit unter Beweis gestellt haben, kostengünstig sowie zeitsparend einsetzbar sind und sich gut in den Berufsalltag integrieren lassen. Wir berichten in diesem Kapitel von vier verschiedenen Mini-Interventionen, die wir im Rahmen der Projektlaufzeit entwickelt und erprobt haben. Diese sind (1) Positives Schreiben, (2) Burn-out-Prophylaxe, (3) Stressbewältigung und (4) aktives Zeitmanagement.

Mit Mini-Interventionen einen Blick auf die Ressourcen der Beschäftigten werfen

Die Sozialwirtschaft ist ein breites Betätigungsfeld und die Berufswege sind so vielfältig wie die Herausforderungen in den einzelnen Bereichen. In Bezug auf Lohn und Gehalt zählen Beschäftigte aus diesem Berufsfeld oft nicht zu den Spitzenverdiener*innen. Bis auf einige Ausnahmen, gerade mit Blick auf größere Träger, sind großangelegte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung eher die Ausnahme in der organisationalen Praxis. Oft sind mehrtägige Formate (→ bspw. Kapitel 7 und 8) auch nicht mit den flexiblen Arbeitsstrukturen vor Ort vereinbar. So verwundert es nicht, dass die Ausgaben für Weiterbildung in der Sozialwirtschaft traditionell unterentwickelt sind (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2012). Gleichzeitig benötigen die Mitarbeitenden in diesem Feld wichtige Kompetenzen, um in der emotionalen und fordernden Arbeitssituation lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben.

Eine Lösung für dieses Dilemma könnten einzelne Maßnahmen sein, die einfach durchzuführen und jederzeit abrufbar sind. Solche Maßnahmen sollten weitestgehend zeit- und ortsunabhängig funktionieren und möglichst viele Teilnehmende erreichen können. Hierfür hat sich in den letzten Jahren eine ganze Fülle von so genannten Minimal-Interventionen als wirksam und praktikabel erwiesen. Im Zuge einer zunehmend digitalen Arbeitswelt wird es immer besser möglich, den/die Einzelne*n als Akteur in den Mittelpunkt seiner/ihrer eigenen Kompetenzentwicklung zu stellen. Im folgenden Kapitel wollen wir Ihnen unsere Erfahrungen für vier solcher Mini-Interventionen schildern. Diese haben wir bei unseren Praxispart-

nern erprobt und insgesamt können sie wirksame und praktikable Werkzeuge einer modernen Personalentwicklung sein. Alle Interventionen gehen dabei ressourcenorientiert zu Werke und folgen dem Menschenbild der Positiven Psychologie. Im Folgenden erklären wir deshalb kurz die Hintergründe der Positiven Psychologie und stellen dann unsere erprobte Tagebuchmethode vor.

Die Positive Psychologie als Ausgangspunkt

Die Positive Psychologie möchte Menschen zu einem erfolgreicherem und erfüllteren Leben verhelfen und Talente sowie Begabungen identifizieren und fördern. Im Zentrum steht weniger die Frage nach dem „Warum“ von Krankheiten als vielmehr die Suche nach funktionierenden und erfolgreichen Strategien und Prozessen (Seligman, 2002). Erforscht werden positive Emotionen (bspw. Zufriedenheit, Dankbarkeit, Flow-Erleben), Charaktereigenschaften (bspw. Weisheit und Originalität) und Konzepte (bspw. Toleranz, Altruismus und Arbeitsethik). Ziel ist es, funktionierende Strategien weiterzuentwickeln und auf andere Bereiche zu übertragen.

Forschungsfragen der Positiven Psychologie können also beispielsweise sein:



Welche wertvollen Erfahrungen habe ich in der Vergangenheit gemacht?



Wann habe ich mich wohlgeföhlt und war zufrieden?



Wann erlebe ich in der Gegenwart Glück?



Blicke ich optimistisch und hoffnungsvoll in die Zukunft?

Abbildung 11.1 Ausgewählte Forschungsfragen der Positiven Psychologie



Über welchen Mechanismus lassen sich positive Emotionen stärken?

Emotionen sind quasi die Vermittler zwischen Gedanken und Handlungen. Insbesondere positive Emotionen können helfen, besser mit hohen Anforderungen von außen (Stress, negatives Feedback) und negativen Gedanken (Pessimismus, Unsicherheit, Grübeln) umzugehen. Dies führt zu einem positiven Selbstbild – ein Zustand, den Menschen üblicherweise auch anstreben (Steele, 1988). Wenn unser Selbstbild durch Einflüsse von außen (z. B. Kritik) bedroht wird, gibt es nun verschiedene Möglichkeiten, auf diese Bedrohung zu reagieren: (1) die Bedrohung des eigenen Selbstbildes akzeptieren und das Verhalten anpassen, (2) defensives Verhalten zur Wiederherstellung des Selbstbildes (z. B. Ablehnen der Kritik) zeigen oder (3) über Selbstbestätigungen wichtige Aspekte des eigenen Lebens zu reflektieren. Alle drei Strategien helfen, das Selbstbild aufrechtzuerhalten und Verhaltensänderungen anzustoßen. Stellen Sie sich bspw. vor, eine Kita-Mitarbeiterin wird von Eltern kritisiert. Sie weist die Kritik zurück und ärgert sich, da ihr Selbstbild (verantwortungsvoll und liebevoll sein) bedroht ist. Eine Möglichkeit ist nun, sich in solchen Situationen an positive Beispiele zu erinnern, die wieder ein positives Selbstbild herstellen (auch in anderen Lebensbereichen – etwa „eine hilfsbereite Freundin sein“). Dies kann helfen, offener auf die Kritik der Eltern zu reagieren und, wenn nötig, Veränderungen gemeinsam anzustoßen.

Blicke ich optimistisch und hoffnungsvoll in die Zukunft?

Solche Mechanismen funktionieren erstaunlich gut: Sie können Stress reduzieren und positive Emotionen fördern. Der Psychologe spricht hier von „kognitiver (also gedanklicher) Umstrukturierung“. Das hört sich schwierig an – wie kann man dies nun im Alltag gut anwenden? Zu den häufigsten Techniken gehört, dass Personen wichtige Werte auswählen und zusätzlich ein paar Gedanken zu diesen Werten ausformulieren. Auch das tägliche Schreiben über positive Erfahrungen und Erlebnisse im Sinne dieser Wertvorstellungen stellt eine solche Technik dar (McQueen & Klein, 2006). Spannend sind dabei die vielfältigen Forschungsergebnisse, die belegen, dass sich durch das Schreiben über einen wichtigen Wert (oder positive Erlebnisse) Gefühle von Liebe, Empathie, Sympathie und Dankbarkeit erhöhen und langanhaltende positive Effekte auf Gesundheitsverhalten, Bildung und zwischenmenschliche Konflikte entstehen (Cohen & Sherman, 2014). Wir wollten diese Effekte nutzbar machen und gleichzeitig überprüfen, ob solche Techniken gut in den Arbeitsalltag bei den Organisationen der Praxispartner der regionalen Sozialwirtschaft integrierbar sind.

Mini-Intervention 1: Positives Schreiben

Tagebuch schreiben als Mini-Intervention

Bei der Mini-Intervention für die Praxispartner des be/pe/so-Projekts entschieden wir uns für eine Tagebuchmethode, bei der Erinnerungen angeregt, positive Erfahrungen und deren Ursachen reflektiert sowie positive Emotionen reaktiviert werden. Unsere Teilnehmenden schreiben über einen Zeitraum von vier Wochen drei gute Dinge auf, die ihnen am Tag passiert waren oder fünf Dinge, für die sie in der letzten Woche dankbar waren. Dieses Vorgehen folgt bereits etablierten Verfahren (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Um die Wirksamkeit der Maßnahme zu analysieren, fragten wir vor dem Maßnahmenbeginn und am Ende die Veränderungen der Teilnehmenden in vier Bereichen ab. Neben dem Konstrukt (1) Dankbarkeit (Beispiel-Item: „Ich habe so vieles im Leben, wofür ich dankbar sein kann“) interessierte uns auch (2) der Optimismus der Teilnehmenden („Alles in allem erwarte ich, dass mir mehr gute als schlechte Dinge widerfahren“). Zusätzlich fragten wir nach (3) der allgemeinen Lebenszufriedenheit („Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich kaum etwas ändern“) und (4) dem Gefühlsleben der Beschäftigten (Affekt; „Fühlen Sie sich bezogen auf die letzten Tage eher „stolz“ oder „schuldig“?). Neben den Veränderungen in diesen vier Bereichen war für uns auch von Interesse, wie sich die Methode im Alltagsgebrauch einsetzen lässt (Weiterempfehlung und Tagebuchnutzung).

Ablauf der Mini-Intervention: Wer nahm teil und wie lief das genau ab?

An der Intervention nahmen N=19 Beschäftigte eines in Chemnitz ansässigen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe teil, wovon 15 Mitarbeitende die Fragebögen vor und nach der Intervention ausfüllten und damit vergleichend betrachtet werden können. Die Teilnehmenden arbeiten in der Schulsozialarbeit, Kindertagesstätten und Jugendhilfeeinrichtungen. Den Teilnehmenden wurde das Tagebuch in Form eines Notizhefts zu Verfügung gestellt, wobei ein Drittel von ihnen schon zuvor Tagebucheinfahrungen gesammelt hatte. Die Wirksamkeit und der Lerntransfer der Intervention wurden mittels Fragebögen vor und nach der Intervention überprüft und die Maßnahme wurde von einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung begleitet.

Positives Schreiben in der Sozialwirtschaft: Wirksam und praktikabel?!

Unsere Ergebnisse bieten nicht nur einen Eindruck, wie die Methode gewirkt hat, sondern geben auch darüber Auskunft, ob sie von den Teilnehmenden als praktikabel umsetzbar bewertet wurde. Zunächst schauen wir darauf, welchen Einfluss das Tagebuch-



Verweis

Umfassende Analyse von Mini-Interventionen

Im Projekt be/pe/so sind begleitend zu den Maßnahmen auch Abschlussarbeiten von Studierenden entstanden. Diese enthalten eine genaue Beschreibung der Ergebnisse und umfassendere Informationen zur Methodik. Weitere Ergebnisse zu diesem Kapitel finden sich bspw. in der Abschlussarbeit zum Thema **Positives Schreiben**:

Roden, M. (2018). **Dafür bin ich dankbar! – Die Auswirkungen des Positiven Schreibens auf psychosoziale Faktoren bei Beschäftigten der Sozialwirtschaft**. Abschlussarbeit im Fach Psychologie. Chemnitz: Technische Universität.



→ www.bepeso.de/11a

Tabelle 11.1 Übersicht zu den erfassten Konstrukten und Befragungsergebnisse vor Beginn und nach Ende der Maßnahme zum „Positiven Schreiben“

Konstrukt (Messinstrument)	vor Maßnahme	nach Maßnahme	t	p	d
Dankbarkeit (GQ-6 in der deutschen Version nach Samson, Proyer, Ceschi, Pedrini, & Ruch, 2011)	35,0	35,5	0,86	,20	0,20
Optimismus (LOT-R in der deutschen Version nach Scheier, Carver, & Bridges, 1994)	7,7	7,8	0,38	,35	0,09
Lebenszufriedenheit (SWLS in der deutschen Version nach Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985)	17,9	18,7	2,04	,03*	0,54
Positiver Affekt (PANAS in der deutschen Version nach Krohne, Egloff, Kohlmann, & Tausch, 1996)	3,5	3,7	1,45	,09†	0,36

Anmerkung: Das Signifikanzniveau des t-Tests für alle Skalen liegt bei $\alpha = ,05$. Für die zweite Spalte von rechts (p-Wert) bedeutet der Stern (*), dass eine signifikante Verbesserung eingetreten ist. Das Kreuz (†) kennzeichnet eine marginale Signifikanz. Die rechte Spalte gibt die zugehörigen Effektstärken wieder. Es gilt: d zwischen 0,2 und 0,5: kleiner Effekt, d zwischen 0,5 und 0,8: mittlerer Effekt, d größer 0,8: großer Effekt.



Tipp

- Um die Motivation der Teilnehmenden zu steigern, sollten sie persönlich für die Intervention angesprochen und in einer Einführungsveranstaltung darüber informiert werden.
- Da die Passung zwischen Person und Aktivität ein entscheidender Faktor für die Wirksamkeit einer Intervention ist (Lyubomirsky & Layous, 2013), sollte die Intervention auf rein freiwilliger Basis durchgeführt werden.
- Durch die Auswertung der Tagebucheinträge können wichtige Implikationen für die Praxis abgeleitet werden, da sie Handlungsfelder in der Organisation aufzeigen, in denen schon minimale Veränderungen sehr positiv aufgefasst werden könnten.

schreiben auf Dankbarkeit, positiven Affekt, Optimismus und Lebenszufriedenheit hatte. Für die Verbesserung der Lebenszufriedenheit konnten wir einen bedeutsamen (signifikanten) positiven Trend für den Vergleich vor und nach der Intervention finden. Trotz geringerer Abstände zwischen der Vor- und Nachbefragung waren die Teilnehmenden nach der Intervention außerdem in der Tendenz eher dankbarer, optimistischer und positiver gestimmt. **Tabelle 11.1** gibt einen Überblick über die statistischen Kennwerte der Auswertung. Jedes der einzelnen Konstrukte wird über einen eigenen standardisierten Fragebogen erhoben. Die Werte für „vor“ und „nach“ der Maßnahme entsprechen dabei den jeweiligen Punktwerten im zugehörigen Fragebogen. Eine genauere Beschreibung hierzu findet sich im begleitenden Onlinematerial. Vereinfacht gesagt entsprechen aber höhere Werte einer höheren Ausprägung in dem jeweiligen Konstrukt.

Es wird deutlich, dass alle vier Teilbereiche schon kleine bis mittlere Effekte zeigen. Aufgrund der kleinen Stichprobe wurden solche Verbesserungen – bis auf die Lebenszufriedenheit und die Zunahme eines positiven Gefühlserlebens – aber nicht signifikant sichtbar.

Ist die Tagebuchmethode mit dem Arbeitsalltag zu vereinbaren?

Zunächst ein Blick auf die Regelmäßigkeit der Tagebucheinträge. Alle 15 Teilnehmenden führten über den gesamten Interventionszeitraum hinweg Tagebuch. Zwölf Teilnehmende schrieben dabei an mindestens 28 Tagen in ihr Tagebuch und nur drei Personen machten nicht täglich einen Eintrag. Statistisch gesehen hatte die Dauer der Tagebuchnutzung keinen Einfluss auf die Wirksamkeit der Intervention. Dies ist ein gutes Signal für die Praxis: Die Mitarbeitenden müssen nicht sklavisch jeden Tag alles notieren. Für den Erfolg der Methode und die Umsetzbarkeit in der Praxis ist auch die Zufrieden-

heit der Anwender*innen von großer Bedeutung. Zunächst wurden die Antworten auf die selbsterstellten Fragen (fünfstufige Zustimmungsskala) untersucht. Größere Werte bedeuten hier höhere Zustimmung. Zu den Aussagen mit größerer Zustimmung gehörten „Ich würde die Tagebuchmethode weiterempfehlen“ ($M = 3,9$) und „Alles in allem habe ich das Gefühl, dass mir die Tagebuchmethode etwas genützt hat“ ($M = 3,9$). Darüber hinaus wurde die Maßnahme anhand eines Fragebogens zur Trainingsevaluation (Q4TE) von den Mitarbeitenden bewertet. Die Nützlichkeit des Trainings für die Arbeit und die Zufriedenheit mit dem Training (Skala „Reaktion“) wie auch der Lernzuwachs und die Anwendbarkeit (Skala „Lernen“) wurden insgesamt positiv bewertet. Eher weniger Einfluss hatte die Maßnahme auf übergeordnete Organisationsergebnisse (z. B. Verbesserung des Organisationsklimas) – das war jedoch auch nicht das direkte Ziel unserer Intervention.

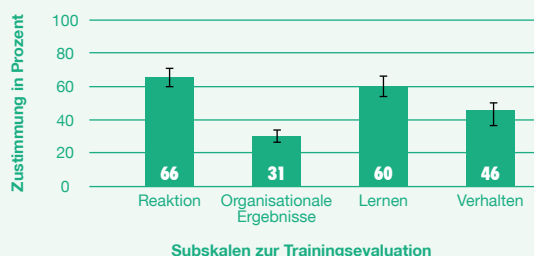


Abbildung 11.2 Evaluation der Maßnahme anhand des Fragebogens zur Trainingsevaluation (Q4TE). Die Zahlen in den Säulen geben die genaue Prozentzahl an Zustimmung wieder, die Fehlerbalken repräsentieren den statistischen Standardfehler.

Zusammenfassend ergibt die Evaluation ein differenziertes Bild über die Wirksamkeit der Intervention. Auf der Ebene des Individuums wurde die Methode sehr gut bewertet, das zeigen die hohen Zustimmungswerte in Zufriedenheit und Freude beim Schreiben des Tagebuchs. Hierbei ist besonders erfreulich, dass die Methode weiterempfohlen wird. Auf organisationaler Ebene hingegen schien die direkte Wirkung der Methode auf Arbeitsleistung und -abläufe eher begrenzt zu sein. Es bleibt jedoch offen, ob solche Mini-Interventionen, die sich ja stark an den Teilnehmenden und ihrer Eigenverantwortung orientieren, eine indirekte Aktivierung von Ressourcen auf der Organisationsebene bewirken. Ein solcher Wirkungszusammenhang war zumindest nicht direkt von uns beabsichtigt.

Was bleibt zu tun, um positive Emotionen bei Beschäftigten zu stärken?

Die Tagebuchmethode lässt sich leicht erklären, kostengünstig umsetzen und ist mit einem geringen zeitlichen Aufwand verbunden. Da die Methode den meisten Teilnehmenden Spaß gemacht hat, können Organisationen der Sozialwirtschaft diese und andere Maßnahmen der Positiven Psychologie fakultativ anbieten. Dies wird unserer Meinung nach immer dann gut gelingen, wenn die Mitarbeitenden ihrer Eigenverantwortung gerecht werden und es



Multiplikator*innen für solche Maßnahmen innerhalb der Organisation gibt. Dieser „Praxis-Check“ der Intervention lässt eine verlässliche Bewertung der Methode zu, insbesondere hinsichtlich der Nützlichkeit für die eigene Arbeit. Am besten kommt dies im Fazit eines/einer Teilnehmenden zum Ausdruck:

„Danke für den wertvollen Einblick in diese „einfache“ Methode. Ich habe besonders zwei wunderbare Effekte an mir beobachtet können: Ich habe Negatives genauso reell wie auch sonst wahrgenommen (statt es durch „positive Lenkung“ irgendwie schön zu reden). Aber: ich erlachte mich über den Tag hinweg ab und zu dabei, wie ich überlegte, was am Abend positiv unterm Tagesstrich stehen bleiben würde. Wer sich darauf einlassen kann, ist also in der Lage, seinem Tun und Denken eine positive Bewusstheit zu geben.“ (Fazit eines/einer Teilnehmenden der Mini-Intervention)

Mini-Intervention 2: Burn-out-Prophylaxe

Neben der Tagebuchmethode zum Positiven Schreiben haben wir im Projektzeitraum eine Minimalprävention zum Thema Burn-out bei den Praxispartnern etabliert. In einschlägigen Berichten von Krankenkassen wird deutlich, wie sehr sich die Problematik von Stress und Burn-out in den letzten Jahren verschärft hat. Speziell in der Sozialwirtschaft scheint hier ein besonderer Bedarf an Prävention zu bestehen. Wir stellen unsere Mini-Intervention als Burn-out-Prophylaxe vor und berichten über die Planung und Durchführung sowie erste (kurzfristige) Ergebnisse. Wir diskutieren die Wirksamkeit und Umsetzungsmöglichkeiten in der Sozialwirtschaft.

Burn-out – zwischen Modewort und betrieblicher Bedeutung

Burn-out ist als Thema in aller Munde. Neben dem individuellen Erleben und Schicksal der Betroffenen stellt Burn-out momentan die größte Herausforderung für die Betriebsgesundheit dar. Burn-out umfasst drei Komponenten: (1) ein verstärktes Gefühl emotionaler Erschöpfung, (2) negative und zynische Einstellungen zu den Klienten sowie (3) Unzufriedenheit mit sich selbst und der eigenen Arbeitsleistung (Maslach & Jackson, 1981).

Aktuelle Zahlen zum Phänomen Burn-out

Der BKK-Gesundheitsreport (2016) berichtete für das Jahr 2015 im Durchschnitt 2,7 Arbeitsunfähigkeitsfälle und 6,7 Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Versicherungsmitglieder (Rentner ausgeschlossen) aufgrund von Burn-out. Anhand dieser Durchschnittswerte lässt sich zwar die Bedeutung des Phänomens einschätzen, ein tieferes Verständnis erreicht man aber

erst, wenn man sich Folgendes bewusstmacht: Der Durchschnittswert speist sich aus einer großen Anzahl von gesunden Mitarbeitenden und einer kleinen Anzahl von Beschäftigten, die dann aber lange Zeit ausfallen. Das bedeutet, dass Burn-out zwar nicht weitverbreitet ist, im Falle des Eintretens aber lange Ausfallzeiten und hohe Kosten mit sich bringen kann. Gerade für Schnittstellen- oder Führungspositionen und in Zeiten von Fachkräftemangel und der sich verschärfenden demografischen Entwicklung ergibt sich für die Sozialwirtschaft hier ein dringender Handlungsbedarf (Anderson, 2000).

Möglichkeiten der betrieblichen Prävention

In vielen Organisationen gibt es einen Betriebsarzt, mitunter auch den Kontakt zu Psycholog*innen oder Therapeut*innen. In vielen Unternehmen der Sozialwirtschaft ist das aber nicht die Regel – gerade bei kleinteiligen Trägerstrukturen ist dies kaum umsetzbar. Betriebliche Prävention findet sich dabei am ehesten im Profit-, weniger im Non-Profit-Bereich. Innerhalb der Organisationen kommt der Führungskraft dabei oft eine Schlüsselrolle zu. Nur kompetente und aufmerksame Vorgesetzte können Burn-out-Gefahren bei den Mitarbeitenden erkennen sowie wirksam und früh einer Chronifizierung vorbeugen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass sich in vielen Untersuchungen zum Gesundheitsverhalten von Beschäftigten das Führungsverhalten als ein entscheidender protektiver Faktor herausstellt (Gegersen, Kuhnert, Zimber, & Nienhaus, 2011). Dies gilt vor allem im Hinblick auf das Entstehen von Burn-out, wenn die Führungskraft beginnende Anzeichen erkennen sollte, das direkte Arbeitsumfeld und -klima präventiv gestaltet und protektive Faktoren im Arbeitserleben der Mitarbeitenden etablieren kann.

Kurz und clever – (teil-)digitale, orts- und zeitunabhängige Formate

Betrachtet man nur Erziehungs- und Sozialberufe, sehen sich mehr als die Hälfte der Beschäftigten häufig mit Multitasking, ständig neuen Aufgaben und starkem Termin- und Leistungsdruck konfrontiert (Lohmann-Häislah, 2012). Dies führt dazu, dass im Alltag wenig Zeit bleibt, um reguläre Fortbildungen und/oder Kompetenzentwicklung zu betreiben. Die Praxis und der Arbeitsauftrag erlauben es oft nicht, ganze Gruppen zu Trainings oder Seminaren zu entsenden. Eine Lösung für dieses Problem können sogenannte Mini-Interventionen sein, die gerade in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Forschungsvorhaben angeregt haben und selbst bei kurzzeitigen Interventionen (bspw. 10 Kurzübungen von 10–15 Minuten, einmal wöchentlich) erstaunliche Wirkungen entfalten können (Seligman et al., 2005). In Anbetracht des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ergibt sich hier für die Sozialwirtschaft durch solche Formate ein großes Potential, um mit geringem Ressourcen- und Mitteleinsatz kostengünstige und zeitunabhängige Kompetenzentwicklungen anzustoßen.



Verweis

Schnelle Ideen für die Praxis in Organisationen

Für die betriebliche Praxis müssen Sie kein eigenständiges Programm zum Thema Burn-out erstellen. Oft kann man sich bereits vorgefertigte Programme aneignen, sich Unterstützung besorgen, sich inspirieren lassen und den eigenen Prozess maßgeschneidert anpassen. Gute Ideen und fertige Programme findet man bspw. hier:

Ein Merkblatt für Betroffene des gemeinnützigen Burnout-Instituts

→ www.bepeso.de/111

Ein kurzer Online-Test zur Selbsteinschätzung

→ www.bepeso.de/112

Die informative Broschüre der Techniker Krankenkasse zum Thema Stress mit einer Reihe von Übungen und handhabbaren Interventionen:

→ www.bepeso.de/113

Einen gut lesbaren Einstieg, wenn auch weniger wissenschaftlich, bietet das Themenheft der Apothekenrundschaue zu Burn-out:

→ www.bepeso.de/114

Ein Verweis auf neuartige Apps oder digitale Programme. Das Training Denkverstärker:

→ www.bepeso.de/115

oder die Intervention im Partnerprojekt RESILIRE:

→ www.bepeso.de/116

Minimal-Intervention für Führungskräfte im Projekt be/pe/so

Im Projekt be/pe/so wollten wir das für die Mitarbeitenden der Praxispartner ausprobieren. Ein erster Versuch, dies im Themenbereich Burn-out umzusetzen, startete im Jahr 2017. Die Maßnahme sollte kurz gehalten und gut in den Arbeitsalltag integrierbar sein. Für die Führungskräfte sollte keine zusätzliche Belastung entstehen und die Teilnehmenden sollten dies als Bereicherung ansehen. Wir haben daher zunächst geeignete Themenbereiche untergliedert, die kurzweilige und wissenswerte Inhalte zu Burn-out vermitteln. Die Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, die Kompetenz zu erwerben, Burn-out bei Ihren Mitarbeitern (möglichst früh) zu erkennen. Außerdem sollten Möglichkeiten zur Vorbeugung aufgezeigt werden sowie Handlungsoptionen besprochen werden, wenn der Verdacht auf Burn-out besteht. Ziel war es einerseits, dass die Mini-Intervention eine Wirkung erzielt (Wissenszuwachs, Problembewusstsein schärfen). Andererseits sollte die Mini-Intervention praktikabel sein, ein guter Alltagstransfer gelingen und die Durchführung als praktikabel wahrgenommen werden.

Material für fünf Kurz Sitzungen

Den teilnehmenden Führungskräften der Praxispartner wurden in wöchentlichen Abständen fünf kurze Informationsvideos zur Verfügung gestellt. Eingeleitet wurde die Mini-Intervention mit einer 90-minütigen Einführungsveranstaltung, um die Teilnehmenden einzubeziehen und nötige Fragen zu klären. Die Aufgabe war es dann, sich die Videos (gern auch mehrmals) anzuschauen und die Inhalte (allein oder gemeinsam mit anderen Teilnehmenden) zu reflektieren. Dabei werden die folgenden Themen behandelt:

- 1 Was ist Burn-out?
- 2 Beispiele für Warnsymptome
- 3 Wissen über Burn-out teilen
- 4 Gesundheitsförderliche Führung
- 5 Was kann man tun, wenn man bei einer/einem der Mitarbeitenden Burn-out vermutet?

Ablauf der Mini-Intervention: Wer nahm teil und wie lief das genau ab?

Die Teilnehmenden dieser Mini-Intervention arbeiteten bei den Praxispartnern FAB e.V. Crimmitschau und KJF e.V. Chemnitz. Bei der Einführungsveranstaltung füllten die Teilnehmenden einen Anfangsfragebogen aus. Hiermit wollten wir Rückschlüsse auf die gewünschte Wirkung erzielen. Anschließend informierten wir die Teilnehmenden über den konkreten Ablauf und die Ziele der Maßnahme. Insgesamt nahmen 21 Mitarbeitende teil (vorwiegend Führungskräfte). Alle Teilnehmenden erhielten eine wöchentliche E-Mail mit einer Einladung und der entsprechenden Instruktion sowie dem Link zum jeweils aktuellen Video.

Nach Abschluss der fünf Wochen füllten die Teilnehmenden einen Abschlussfragebogen aus. Für die Auswertung konnten 17 Personen (9 Frauen, 8 Männer) berücksichtigt werden, die an beiden Befragungen teilgenommen und komplette Werte geliefert hatten. Das durchschnittliche Alter lag bei 45 Jahren. Sie arbeiteten im Durchschnitt seit mehr als 14 Jahren im Unternehmen, davon im Mittel ca. 2,5 Jahre in der jeweiligen (Führungs-) Position.

Burn-out-Prophylaxe in der Sozialwirtschaft: Wirksam und praktikabel?!

Wie bewerten die Teilnehmenden die Maßnahme?

Tabelle 11.2 zeigt, wie die Teilnehmenden die Mini-Intervention hinsichtlich Zufriedenheit, Nützlichkeit und Anwendbarkeit bewertet haben (auf einer Skala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 „stimme völlig zu“). Die Videos wurden jeweils danach bewertet, wie interessant sie empfunden wurden. Dabei stellten sich die Themen „Gesundheitsförderliche Führung“ (4) und „Warnsymptome“ (2) als die interessantesten heraus. Im Durchschnitt wurden alle Themen als interessant eingestuft (Zustimmung zwischen 3,9 und 4,3). Die Teilnehmenden wurden außerdem gefragt, ob sie zu den einzelnen Themen gern mehr erfahren hätten. Auch hier stand das Thema „Gesundheitsförderliche Führung“ ganz oben, gefolgt vom Thema 5 (Maßnahmen bei Burn-out-Verdacht). Die durchschnittliche Zustimmung zur Frage, ob man gern noch mehr erfahren hätte, lag zwischen 3,4 und 4,2.

Verbessert sich das Wissen im Bereich Burn-out?

Das Wissen im Bereich Burn-out setzt sich zusammen aus dem allgemeinen Wissen und den fünf themenbezogenen Wissensbereichen. Insgesamt war nach der Maßnahme signifikant mehr Wissen über Burn-out bei den Teilnehmenden vorhanden als davor (**Tabelle 11.2**). Besonders das Wissen in Bezug darauf, was man tun kann, wenn man bei Mitarbeitenden oder Kolleg*innen Burn-out vermutet, ist durch die Teilnahme an der Maßnahme gestiegen.

Tabelle 11.2 Mittelwerte der erfassten Konstrukte sowie Ergebnisse des Signifikanztests zum Wissenszuwachs

Konstrukt	vorher	nachher	t	df	p	d
Selbstwirksamkeit	3,6					
Wissen	3,5	3,9	3,0	16	,01	0,75
Zufriedenheit		3,8				
Nützlichkeit		3,5				
Anwendbarkeit		3,7				

Anmerkung: Das Signifikanzniveau des t-Tests für Wissen liegt bei $\alpha = ,05$.

Was bleibt im Bereich Burn-out-Prophylaxe zu tun?

Sehr positiv ist, dass bei den Teilnehmenden gerade hinsichtlich der anwendungsnahen Frage, was man tun kann, wenn man bei Mitarbeitenden Burn-out vermutet, so viel Wissenszuwachs zu verzeichnen war.



Verweis

Material für Sie zur Nutzung

Unser Ziel war es, dass Sie vor Ort die Ergebnisse im Projekt direkt nutzen können. Wenn Sie mögen, starten Sie also mit Ihrer Mini-Intervention! Rekrutieren Sie interessierte Führungskräfte und machen Sie den Nutzen der Maßnahme klar: Gesundheitsbezogene Führung nützt allen Beteiligten. Mit nur 5 Minuten pro Woche verbessern Sie aktiv Ihr Führungsverhalten. Gestalten Sie also Ihre persönliche Einführungs-sitzung und machen Sie mit den Teilnehmenden einen Plan. Eine Abschlusssitzung, verbunden mit konkreten Zielen für weitere Maßnahmen, rundet Ihre eigene Mini-Intervention ab.



→ www.bepeso.de/11b



Die Teilnehmenden gaben häufig an, dass sie zu einzelnen Themen gern mehr erfahren hätten. Eine noch tiefergehende Maßnahme zur Burn-out-Prophylaxe bietet sich also durchaus an.

„Lob und Anerkennung tragen erheblich dazu bei, die Motivation an der Arbeit, auch in schwierigen Zeiten, zu erhalten. Leider ist der Ansporn in unserem Verein nicht immer gegeben, gerade schwierige Personalsituationen verlangen oft zu viel von einem ab. Es gibt keinen Anreiz und wenig Verständnis“
(Kommentar einer Teilnehmerin)

Mini-Intervention 3: Stressbewältigung

Weniger Stress – der beliebteste Vorsatz der Deutschen für 2018. Und dies zurecht: Chronischer Stress stellt einen der Hauptfaktoren für die Entstehung körperlicher und psychischer Erkrankungen dar, gerade in sozialen Berufen. Wir stellen eine Kurzintervention zum Thema Stress und Stressbewältigung vor: Von der Planung über die Durchführung bis hin zu ersten Ergebnissen. Welche Anregungen und Tipps können Organisationen der Sozialwirtschaft sich daraus mitnehmen?

Stress – Fluch oder Segen? Die Dosis macht das Gift.

Stress ist ein heutzutage sehr negativ besetzter Begriff. Dabei verdanken wir unserer Fähigkeit, Stress zu empfinden, eine Menge. Die Stressreaktion versetzt den Körper in einen Spannungszustand, sie mobilisiert unsere Kräfte und steigert unsere Leistungsfähigkeit. Problematisch wird es dann, wenn der Zustand von Anspannung und Stress über längere Zeit anhält. Bei chronischem Stress fehlen uns die Phasen der Erholung, in denen die Kräftespeicher wieder aufgefüllt werden. Dann fühlen wir uns erschöpft, unsere Leistungsfähigkeit sinkt, wir werden anfällig für körperliche und psychische Krankheiten.

Persönliche Belastung mit (sozial-)wirtschaftlichen Folgen

Chronischer Stress stellt nicht nur eine Belastung für die Betroffenen dar. Durch die von Stress mitverursachten Erkrankungen kommt es zu Fehlzeiten bei der Arbeit und diese beeinträchtigen die Wirtschaft. Bei Beschäftigten im Sozialwesen sind psychische Probleme mit 19,7 Prozent sogar die häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeitstage, wie aus dem BKK-Gesundheitsreport (2016) hervorgeht. Pro 100 Beschäftigten entstehen so im Sozialwesen jährlich durchschnittlich 397 Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund dieser Erkrankungsart. Dies beinhaltet neben den schon erwähnten Burn-out-Fällen auch weitere psychische Erkrankungen, an erster Stelle depressive Episoden, die dann oft chronisch verlaufen und

somit den hohen Durchschnittswert erklären. Gerade weibliche Beschäftigte und Berufe mit hoher sozialer Interaktionsdichte sind von psychischen Auslösern für Arbeitsunfähigkeit betroffen, was in Bezug auf Mitarbeiterstruktur der Sozialwirtschaft ebenfalls eine Erklärung für diesen hohen Wert darstellt.

Dabei scheinen die Deutschen Stress als persönliches Problem bereits erkannt zu haben: Umfragen zufolge nehmen sich zum Jahreswechsel etwa 60 % vor, Stress abzubauen oder zu vermeiden. Dies zeigt eine repräsentativen Forsa-Umfrage aus dem November 2017 (DAK Gesundheit, 2017). Damit wird dieser Vorsatz von den Deutschen auch im siebten Jahr in Folge am häufigsten genannt. Doch die Umsetzung ist meist nicht leicht. Wie können Menschen also dabei unterstützt werden, ihre Stressbelastung zu verringern?

Arbeitgeber*innen als Ansatzpunkt für Prävention

Der/Die Arbeitgeber*in ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und Stressbelastungen zu verringern. Gerade in größeren Organisationen hat sich diesbezüglich in den letzten Jahren bereits viel bewegt. Betriebsärzte und Betriebspsychologen werden eingesetzt, es gibt Kursangebote für Sport sowie Informationen zu gesundheitsbewusster Lebensweise. Doch diese Angebote erreichen noch lange nicht alle. Für kleinere Unternehmen fehlen häufig die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten, derartige Programme umzusetzen. Gerade im Bereich der Sozialwirtschaft besteht hier großer Handlungsbedarf. Gesucht werden deshalb Ansätze, die auch kleineren Organisationen einfache und effektive Möglichkeiten bieten, die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu unterstützen.

Stresskompetenz kann man lernen

In den letzten Jahrzehnten ist bereits eine Vielzahl an Interventionen und Seminaren zum Umgang mit Stress und dessen Bewältigung entstanden (Bamberg & Busch, 2006; Fachbereich Gesundheit in der Sektion Gesundheit & Sport im BDP, 2005; Kaluza, 2002). Allerdings können Maßnahmen nur dann effektiv wirken, wenn sie die Betroffenen auch erreichen. Der zeitliche und finanzielle Aufwand stellt dabei häufig Hindernisse für die Teilnahme an umfangreichen Seminaren dar. Daher sind kurze und kostengünstige Interventionen gefragt, um ein niederschwelliges Angebot zu schaffen. Somit könnten mehr Personen erreicht werden – sowohl auf institutioneller als auch persönlicher Ebene.

Onlinekurs regenerative Stresskompetenz im Projekt be/pe/so

Im Rahmen von be/pe/so sollten unsere individuellen Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung eine große Praxisnähe aufweisen, leicht umzusetzen sein und bei den Mitarbeitenden gut an-



Tip

Literaturhinweis zur Erstellung

Bei der Erstellung der Maßnahme haben wir uns an die folgenden Quellen gehalten:

Blegen, M. A. (1993). **Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables.** Nursing Research, 42(1), 36–41.

Burisch, M. (2014). **Das Burnout-Syndrom.** Berlin: Springer.

Ekstedt, M. & Fagerberg, I. (2005). **Lived experiences of the time preceding burnout.** Journal of Advanced Nursing, 49(1), 59–67.

genommen werden. Wie bei den bereits beschriebenen Maßnahmen sollte der Ablauf für das Thema Stress und Stressbewältigung gut mit dem Alltagsgeschäft in der Organisationspraxis vereinbar sein. In Anlehnung an ein umfangreiches und bewährtes Stressbewältigungstraining ("Gelassen und sicher im Stress"; Kaluza, 2011, 2012) wählten wir den Bereich der regenerativen Stresskompetenz aus. Weitere Interventionen im Rahmen des be/pe/so-Projekts, wie beispielsweise die Tagebuchmethode zur Positiven Psychologie (siehe oberer Abschnitt) sowie Maßnahmen zu Achtsamkeit oder Zeitmanagement (siehe unterer Abschnitt) setzen eher an Bereichen mentaler und instrumenteller Stresskompetenz an. Die hier vorgestellte Maßnahme zur regenerativen Stresskompetenz bietet eine passende Ergänzung, in der konkret die Erholungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Fokus steht. Wegen der leichten Zugänglichkeit und großer Flexibilität für die Teilnahme entschieden wir uns, die Intervention in Form eines Onlinekurses anzubieten.

Aufbau und Inhalte

Der Kurs beinhaltete drei Onlinetermine, die im Zeitraum von drei Wochen absolviert wurden. Die folgende Übersicht gibt einen Einblick in den Aufbau und Ablauf der Maßnahme.

1. Onlinetermin

- Selbsttest: Wie gestresst bin ich?
- Erhebung von Stressbelastung und Stresskompetenzen
- Basiswissen Stress: Evolutionärer Ursprung, Nutzen und Gefahren, Zusammenhang zur persönlichen Leistungsfähigkeit
- Erarbeitung individueller Erholungsaktivitäten
- Erfassung des aktuellen Erholungsverhaltens
- Übung und Hausaufgabe: Bewusstes Integrieren von Erholung im Alltag

2. Onlinetermin (eine Woche nach dem 1. Termin)

- Kurztest zur aktuellen Stressbelastung
- Erfassung des Erholungsverhaltens seit dem 1. Online-Termin
- „Erholung – aber richtig!": Passende Erholungsstrategien für die individuelle Art der empfundenen Belastung
- Weiterführen der Übung: Bewusstes Integrieren von Erholung im Alltag

3. Onlinetermin (zwei Wochen nach dem 2. Termin)

- Erhebung von Stressbelastung und Stresskompetenzen
- Erfassung des Erholungsverhaltens seit dem 2. Termin
- Individuelle Beurteilung der Maßnahme

Das Format des Onlinekurses umfasste Fragebögen, interaktive Fragen und Textelemente sowie Videos und Präsentationen.

Wer nahm teil?

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über zwei unserer Praxispartner (FAB e.V. Crimmitschau und KJF e.V. Chemnitz). Die Mitarbeitenden wurden über den E-Mail-Verteiler von ihrer Organisation über das Projekt informiert und zur Teilnahme ermutigt. Per E-Mail erhielten die Interessierten weitere Informationen zu Inhalten und Ablauf des Onlinekurses. Zeitlich auf die Bearbeitung abgestimmt verschickten wir die Zugänge zu den einzelnen Kursbausteinen. Die Teilnahme erfolgte anonym. Am ersten Onlinetermin nahmen 16 Personen vollständig teil, den zweiten Onlinetermin absolvierten noch 14 Personen und insgesamt 11 Personen beendeten auch den dritten Onlinetermin. Das Alter der Teilnehmenden lag bei durchschnittlich 45 Jahren, umfasste dabei allerdings eine breite Spanne (25 bis 60 Jahre). Das Teilnehmerfeld bestand zu ungefähr gleichen Teilen aus Männern (53 %) und Frauen (47 %). Die Teilnehmenden arbeiteten durchschnittlich seit 14 Jahren in der Organisation.

Stressbewältigung für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft: Wie steht es um die Wirksamkeit und Wirkung?

Konnte der Onlinekurs Stress und Erholung der Teilnehmenden beeinflussen? Der subjektiv empfundene Stress der Teilnehmenden, die den Onlinekurs vollständig absolvierten, reduzierte sich signifikant vom ersten bis zum dritten Onlinetermin. Der chronische Stress der Teilnehmenden lag dabei im Vergleich zu einer allgemeinen Normstichprobe im mittleren Bereich (bezogen auf den Fragebogen TICS; Schulz, Schlotz, & Becker, 2004). Ihre Stresskompetenz schätzten die Teilnehmenden im mittleren Bereich ein. Weder allgemein noch spezifisch im Hinblick auf die Erholungskompetenz spürten sie nach den drei Wochen eine kurzfristige Verbesserung. Auch ein Zuwachs hinsichtlich Anzahl und Dauer der Erholungsaktivitäten der letzten Woche wurde nicht berichtet. Hier kann es sein, dass die Maßnahme nicht wie gewünscht wirkte. Eine andere Erklärung wäre, dass die Zeit zu kurz war, um praktische Veränderungen wirklich im Alltag zu etablieren und dies dann auch messbar abzubilden.

Wie bewerten die Teilnehmenden die Maßnahme? Die Beurteilung der Teilnehmenden für die Maßnahme an sich und den Ablauf lag im mittleren Bereich. **Tabelle 11.3** deckt diese Zusammenhänge noch genauer auf. Die Teilnehmenden hoben in ihren schriftlichen Kommentaren positiv hervor, dass der Kurs zur Selbstreflexion des eigenen Stressspiegels und Erholungsverhaltens anrege und „zur Persönlichkeitsentwicklung“ beitrage. In den Verbesserungsvorschlägen verdeutlichten sie den Wunsch nach einer abwechslungsreicheren Gestaltung, bei der „mehr Sinne angesprochen werden“ und weniger Befragungselemente enthalten sind. Inhaltlich bestand Interesse an weiter spezifizierenden Informa-



tionen, besonders zur Doppelbelastung durch Pflichten in Familie und Arbeit sowie an konkreten Anleitungen für kurze Erholungsübungen. Eine Idee hier wäre also, einzelne bereits vorgestellte Maßnahmen zu kombinieren und noch konkrete Übungselemente anzubieten.

Tabelle 11.3 Bewertung des Onlinekurses zur Erholungsfähigkeit/regenerativen Stresskompetenz

Konkrete Frage zur Bewertung des Onlinekurses zur Erholungsfähigkeit	Mittlere Zustimmung	Standardabweichung
Ich würde den Kurs weiterempfehlen.	52	20,8
Ich plane, die Übung zur Erholungsfähigkeit weiterzumachen.	57	25,2
Ich würde es begrüßen, wenn der Kurs für alle Mitarbeitende eingeführt werden würde.	52	17,5
Alles in allem habe ich das Gefühl, dass mir der Kurs etwas genützt hat.	57	19,7

Anmerkung: Die Werte entstammen einer Skala von 0 (stimme überhaupt nicht zu) bis 100 (stimme vollkommen zu).

Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun?

Die Entwicklung der be/pe/so-Intervention zu Stress und Stressbewältigung erfolgte unter der Maßgabe, eine möglichst kurze und effektive Maßnahme mit hoher Akzeptanz bei Berufstätigen im sozialen Bereich zu erstellen. Dabei sollte das Bewusstsein der Teilnehmenden für ihren Stress und ihr Erholungsverhalten erhöht und dadurch ihre Erholungskompetenz gesteigert werden. Den Berichten der „Absolvent*innen“ des Onlinekurses zufolge ist diese Steigerung der Selbstreflexion gelungen. Für eine positive Wirkung der Intervention spricht die signifikante Verringerung des subjektiv empfundenen Stresses der Teilnehmenden von Beginn bis zum Ende der Maßnahme. Eine gezielte Steigerung der Erholungskompetenz sowie eine Veränderung des Erholungsverhaltens konnte nicht festgestellt werden.

Die Zufriedenheit mit der Maßnahme an sich zeigt Verbesserungspotential auf. Die Teilnehmenden wünschen sich vor allem mehr Auflockerung und noch konkretere, praxisnahe und persönlich abgestimmte Elemente. Hier wird die Herausforderung deutlich, mit einer Maßnahme vielen unterschiedlichen Anforderungen zu entsprechen. Anzustreben sind eine kurze Dauer, große Abwechslung und Unterhaltsamkeit sowie eine hohe Praxisnähe und spezifische Inhalte bei gleichzeitig möglichst geringen Kosten und dem Erreichen vieler Mitarbeitender. Die geringe Teilnehmerzahl macht deutlich, dass der letztgenannte Punkt eine besondere Herausforderung darstellt. Dennoch ergaben sich positive Einblicke, um in leicht überarbeiteter Form solche Interventionen gewinnbringend einsetzen zu können. Dies zeigen die folgenden Zitate:

„Der Kurs schärft den Blick auf die persönliche Verantwortung in Sachen Stressprävention und verhindert somit die einseitige Sichtweise, dass Stress immer nur mit der

Arbeit in Verbindung gebracht wird“ (Kommentar eines Teilnehmers)

„Der Effekt, dass ich etwas bewusster auf die Aktivitäten schaue, die mir guttun [hat mir besonders gut gefallen] – dadurch schaue ich auch bewusster auf meine Arbeitsleistung.“ (Kommentar einer Teilnehmerin)

Mini-Intervention 4: Aktives Zeitmanagement

Ein aktives Zeitmanagement ist ein wichtiger Baustein für flexibles und stressfreies Arbeiten. Gleichzeitig wird in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zunehmend über Arbeitsverdichtung und Überlastung gesprochen. Wir stellen hier eine Mini-Intervention vor, die sich dem Zeitmanagement widmet und leicht durchzuführen ist. Wir skizzieren die Planung, Durchführung und erste Ergebnisse unserer erprobten Interventionen.

Arbeitstakt und Zeitdruck nehmen zu – Zeitmanagement als Ressource

Die zeitliche Dimension der Arbeit nimmt in den vergangenen Jahren immer mehr zu. Ein wichtiger Grund dieser „Taktverdichtung“ ist beispielsweise der Wunsch, die Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu erhalten (Orlikowski & Yates, 2002). Gleichzeitig kann ein höherer zeitlicher Druck auch zu einer Überforderung bei den einzelnen Mitarbeitenden führen. Ein schützender Faktor für die Beschäftigten kann ein aktives Zeitmanagement sein. Zu ordnen, zu planen und sich selbst Freiräume zu verschaffen ist eine gelungene Intervention zum Thema Zeitmanagement.

Wer einmal die letzten Arbeitsjahre Revue passieren lässt, wird vielleicht auch selbst feststellen, dass die „Lebensgeschwindigkeit“ im Allgemeinen zugenommen hat. Dies zeigt sich auch in einschlägigen Untersuchungen: Viele Beschäftigte versuchen den zeitlichen Aufwand von Tätigkeiten zu reduzieren oder Aufgaben gleichzeitig zu erledigen (Garhammer, 2002). Daraus entsteht bei vielen Beschäftigten ein höherer Druck. Dies erleben nicht nur die Angestellten selbst so, auch Führungskräfte sind sich des zunehmenden Zeitdrucks immer mehr bewusst (Major, Klein, & Ehrhart, 2002).

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass das Zeitmanagementverhalten auch mit weiteren wichtigen Variablen zusammenhängt. Ein positiv erlebtes Verhalten und eine hohe Kompetenz, die eigene Zeit zu managen, führen dazu, dass man subjektiv eine höhere Kontrolle über Arbeitsprozesse erhält. Dies führt schlussendlich zu einer Vielzahl positiver Effekte auf personenbezogene Variablen, bspw. zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Claessens, van Eerde, Rutte, & Roe, 2007).



Verweis

Umfassende Analyse und Material zur regenerativen Stresskompetenz

Im Projekt be/pe/so sind begleitend zu den Maßnahmen auch Abschlussarbeiten von Studierenden entstanden. Diese enthalten eine genaue Beschreibung der Ergebnisse und Sie können sich ein umfassendes Bild machen. Weitere Ergebnisse und Material zu diesem Kapitel finden sich bspw. in der Abschlussarbeit zum Thema Stressbewältigung:

Naumann, H. (2018). **Stressbewältigung – eine Intervention für Berufstätige in der Sozialwirtschaft mit dem Fokus auf Regenerative Stresskompetenz**. Abschlussarbeit im Fach Psychologie. Chemnitz: Technische Universität.



→ www.bepeso.de/11c



Tipp

Hilfreiche Literatur zum Thema

Prof. Dr. Gert Kaluza ist bekannt für intensive Arbeit und Forschung im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung. Sein bewährtes Trainingsprogramm zur Stressbewältigung „Gelassen und sicher im Stress“ bot uns Grundlage und Anregung zur Entwicklung unserer Kurzintervention:

Kaluza, G. (2012). **Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen** (4th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Wirken Trainings zum Zeitmanagement? Wenn ja: dann clever umsetzen!

Hinsichtlich der Wirksamkeit von Zeitmanagementtrainings liegen unterschiedliche Befunde vor, die positive Effekte für eine Vielzahl an kurz-, mittel- und langfristigen Verbesserungen im Arbeitserleben und -verhalten zeigen. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass in allen Studien eine Steigerung der selbstbeschriebenen Zeitmanagementfähigkeiten dargestellt werden konnte (Claessens et al., 2007).

Auf Grundlage dieser Befunde wurde eine eigene Mini-Intervention in Form eines Zeitmanagementtrainings entwickelt, die sich inhaltlich an bisherigen Trainings und Erkenntnissen etablierter Ratgeber orientiert, jedoch nach individuellem Bedarf des Praxispartners adaptiert wurde. Zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit setzten wir auch hierbei eine Befragung vor und nach der Mini-Intervention ein. Hierfür sollten die Teilnehmenden eine Selbsteinschätzung ihres individuellen Zeitmanagementverhaltens vornehmen. Dafür benutzten wir: (1) die deutsche Übersetzung der Time Management Behavior Scale (TMBS; Macan, Shahani, Dipboye, & Phillips, 1990) sowie (2) die deutsche Übersetzung des Time Management Questionnaire (TMQ; Britton & Tesser, 1991).

Minimal-Intervention für Führungskräfte und Mitarbeitende im Projekt be/pe/so

Im Projekt be/pe/so startete die Mini-Intervention zum Zeitmanagement im September 2017. Wie auch bei der Mini-Intervention zum Thema Burn-out sollte die Maßnahme kurzgehalten sein und gut in den Arbeitsalltag integrierbar sein. Für die Teilnehmenden sollten kaum zusätzliche Belastungen entstehen. Im Gegenteil: Die Maßnahme sollte den Arbeitsalltag der Teilnehmenden sinnvoll bereichern.

Zunächst wurde das Thema Zeitmanagement in fünf Themenbereiche untergliedert, um interessante und nutzbringende Inhalte zu vermitteln. Die Teilnehmenden sollten die Kompetenz erwerben, ihr Zeitverhalten im beruflichen und privaten Alltag zu optimieren. Außerdem wurden ihnen nützliche Werkzeuge wie bspw. Vorlagen zu To-do- oder Checklisten zur Verfügung gestellt. Ziel war es einerseits, mit der Mini-Intervention einen Wissenszuwachs zum Thema Zeitmanagement/-techniken zu erzielen. Andererseits sollte ein guter Alltagstransfer gelingen und die Durchführung sollte als praktikabel wahrgenommen werden.

Material für fünf Kurz Sitzungen

Den Teilnehmenden wurden in wöchentlichen Abständen fünf PowerPoint-Präsentationen zur Verfügung gestellt. Eingeleitet wurde die Mini-Intervention

mit einer 90-minütigen Einführungsveranstaltung, um die Teilnehmenden einzubeziehen und nötige Fragen zu klären. Die Aufgabe war es dann, sich die Präsentationen anzuschauen und die Inhalte in den beruflichen bzw. privaten Alltag zu integrieren. Dabei wurden die folgenden Themen behandelt:

- 1 Analyse von Aufgaben/Terminen
- 2 Ziele setzen
- 3 Richtig Planen
- 4 Zeitdiebe
- 5 Organisation von Meetings/E-Mails/Telefonaten

Ablauf der Mini-Intervention

Die Maßnahme wurde bei unserem Praxispartner, der AWO Auerbach, durchgeführt. 26 Mitarbeitende (17 davon mit Führungsverantwortung) aus allen Bereichen der AWO Auerbach nahmen teil. Bei der Einführungsveranstaltung füllten die Teilnehmenden einen Anfangsfragebogen aus. Hiermit sollte das aktuelle Zeitverhalten der Mitarbeitenden ermittelt werden. Anschließend informierten wir die Teilnehmenden über den konkreten Ablauf und die Ziele der Maßnahme. Alle Teilnehmenden erhielten eine wöchentliche E-Mail mit einer Einladung, sich die aktuelle PowerPoint-Präsentation anzuschauen. Diese wurde in



Abbildung 11.3 Übersicht der Themen in der QM-Box der AWO Auerbach

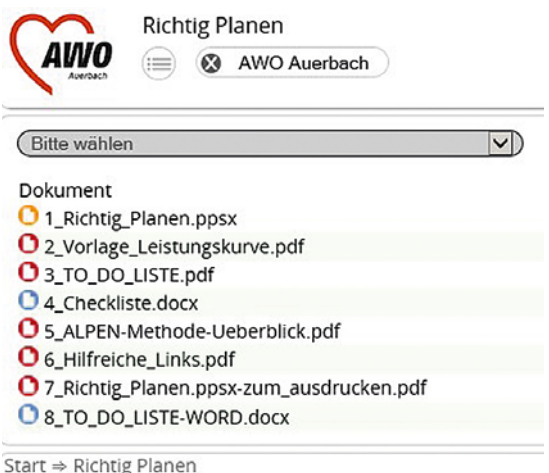


Abbildung 11.4 Übersicht der Materialien zum Thema „Richtig Planen“ in der QM-Box der AWO Auerbach



Verweis

Umfassendes Onlinematerial zur Mini-Intervention
Im Projekt be/pe/so halten wir das entwickelte Material für Sie zur eigenständigen Nutzung bereit. Unter der Seite der TU Chemnitz können Sie diese und andere Projektergebnisse abrufen.



→ www.bepeso.de/11d

einer im Intranet der AWO Auerbach jedem Mitarbeitenden zur Verfügung stehenden Software (QM-Box) hinterlegt.

Weiterhin wurde wöchentlich zum Thema passendes Zusatzmaterial (vertiefende Literatur, Vordrucke für To-do- und Checklisten, Links zu erklärenden Videos) zur Verfügung gestellt.

Zeitmanagement in der Sozialwirtschaft: Wirksam und praktikabel?!

Die Teilnehmenden bewerteten im Anschluss die Mini-Intervention für verschiedene Bereiche (Skala von 1 – „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 – „stimme völlig zu“). Dabei stimmten sie überwiegend einer guten Anwendbarkeit zu (Skalenwert: 3,3) und bewerteten die Nützlichkeit (3,3) und Weiterempfehlung (3,7) positiv. Nach den Präsentationen wurde jeweils bewertet, als wie interessant diese empfunden wurden. Dabei stellten sich die Themen „Zeitdiebe“ (4), „Ziele setzen“ (2) und „Richtig Planen“ (3) als die interessantesten heraus. Im Durchschnitt wurden alle Themen als interessant eingestuft (Zustimmung zwischen 3,5 und 4,0 auf einer fünfstufigen Skala). Ungefähr die Hälfte der Teilnehmenden gab an, auch das Zusatzmaterial genutzt zu haben.

„Die Intervention gab mir die Bestätigung, dass das Grundgerüst meines Zeitmanagements stimmt. Die Infos nutze ich als Optimierung“ (Kommentar einer Teilnehmerin)

Wir glauben anhand der Ergebnisse zur Zufriedenheit, dass es sich bei unserer erprobten Maßnahme um eine kostengünstige Mini-Intervention handelt, die einen langanhaltenden Effekt für die Mitarbeitenden bringt. Hierfür sind jedoch längere Befragungszeiträume notwendig. Bisherige ähnlich gelagerte Interventionen zeigen langfristig jedoch schwach positive Effekte. Darüber hinaus ist die Maßnahme elektronisch leicht einzubinden und macht so eine zeit- und ortsunabhängige Durchführung möglich. Gerade für Mitarbeitende in der Sozialwirtschaft, die mitunter flexible Arbeitszeiten haben und Einsatzwechseltätigkeiten ausüben, scheint hier eine Möglichkeit gegeben, die eigenen Zeitmanagementkompetenzen aufzubauen und zu optimieren.

Literatur

- Anderson, D. G. (2000). Coping strategies and burn-out among veteran child protection workers. *Child Abuse and Neglect*, 24(6), 839–848. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(00\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(00)00143-5)
- Bamberg, E., & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 215–226. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.215>
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 333–371. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115137>
- DAK Gesundheit. (2017). Gute Vorsätze 2018: Jeder Sechste will Smartphone weniger nutzen. abgerufen von: <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/gute-vorsaetze-2018-1954982.html>; abgerufen am: 18.12.2017.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (2012). DGQ-Weiterbildungsbarometer. Frankfurt a. M.: Deutsche Gesellschaft für Qualität.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Fachbereich Gesundheit in der Sektion Gesundheit & Sport im BDP. (2005). Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Prävention und Rehabilitation mit Effektivitätsnachweisen: Sammlung aus Umfragen unter Experten für Gesundheitspsychologie. Retrieved from <http://www.bdp-gus.de/gp/download.htm>.
- Garhammer, M. (2002). Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness Studies*, 3(3), 217–256. <https://doi.org/10.1023/A:1020676100938>
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(1), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>
- Kaluza, G. (2002). Förderung individueller Belastungsverarbeitung: Was leisten Stressbewältigungsprogramme? *Prävention und Gesundheitsförderung*, Band III, 195–218.
- Kaluza, G. (2011). Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kaluza, G. (2012). Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch, Stress erkennen, verstehen, bewältigen (4th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Knieps, F., & Pfaff, H. (Eds.). (2016). BKK Gesundheitsreport 2016. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., & Tausch, A. (1996). Untersuchung mit einer deutschen Form der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Diagnostica*, 42, 139–156.



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2



Tipp

Literaturhinweis zur Erstellung

Bei der Erstellung unserer Maßnahme haben wir uns an die folgenden Quellen gehalten, die uns bei der Planung und Erstellung der Mini-Intervention sehr geholfen haben:

Knoblauch, J., Wöltje, H., Hausner, M. B., Kimmich, M., & Lachmann, (2012). **Zeitmanagement** (2nd ed.). München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Manktelow, J. (2010). **Zeitmanagement: Wie Sie Ihr Arbeitspensum in den Griff bekommen**. Offenbach: GABAL-Verlag.

Meier, R., & Engelmeyer, E. (2010). **Zeitmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken**. Offenbach: GABAL-Verlag.

- Lohmann-Haislah, A. (2012). Hintergründe und Rahmenbedingungen. In Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. (pp. 11–19). Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How do simple positive activities increase well-being? *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 57–62. <https://doi.org/10.1177/0963721412469809>
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McQueen, A., & Klein, W. M. P. (2006). Experimental manipulations of self-affirmation: A systematic review. *Self and Identity*, 5(4), 289–354. <https://doi.org/10.1080/15298860600805325>
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Samson, A. C., Proyer, R. T., Ceschi, G., Pedrini, P. P., & Ruch, W. (2011). The fear of being laughed at in Switzerland. Regional differences and the role of Positive Psychology. *Swiss Journal of Psychology*, 70(2), 53–62. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000039>
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063–1078. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.1063>
- Schulz, P., Schlotz, W., & Becker, P. (2004). TICS: Trierer Inventar zum chronischen Stress. Göttingen: Hogrefe.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3–9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261–302. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4)



Katja Wagner, Carsten Kuniß und Anke Miebach-Stiens

12. VON DER INFORMATION ZUR ERFOLGREICHEN KOMPETENZNUTZUNG

Das Wort „Transfer“ leitet sich aus dem lateinischen Wort *transferre* ab und heißt so viel wie „hinüberbringen“. Bezogen auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen bedeutet Transfer die erfolgreiche Anwendung des in der Weiterbildung Gelernten im Berufsalltag. Wenn das gelungen ist, kann man von erfolgreicher Weiterbildung im Sinne von Qualitätsentwicklung sprechen, die von der Organisationsleitung auch positiv bewertet wird. Von welchen Faktoren das erfolgreiche Übertragen in die berufliche Praxis abhängt, zeigt das folgende Kapitel.

Wie der Transfer des Gelernten in die Praxis gelingen kann

Oft wird der Praxistransfer damit gleichgesetzt, dass Seminarteilnehmende anders als zuvor handeln. Entscheidend ist jedoch vor allem, dass dieses veränderte Handeln zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt.

Folgende Abbildung zeigt in diesem Zusammenhang, dass die Wirksamkeit von Kompetenzentwicklung auf verschiedenen Ebenen bewertet werden kann.

– nämlich vor, während und nach der Durchführung. Die **Abbildung 12.2** zeigt die in be/pe/so genutzten Möglichkeiten der Transferförderung, vor allem in den Mitarbeiter- und Führungskräfte trainings (→ **Kapitel 7 und 8**).

Vor der Kompetenzentwicklung

Transfer beginnt mit einer Bedarfsanalyse

Der Grundstein für einen erfolgreichen Transfer wird bereits vor der Kompetenzentwicklung mit der Bedarfsanalyse gelegt. Die Bedarfsanalyse in be/pe/so



Gut zu wissen!

Die Unterstützung durch die Leitung ist von großer Bedeutung

Vor der Kompetenzentwicklung sollte ein Gespräch über die Erreichung der anschließenden Umsetzungsziele in den Arbeitsalltag zwischen der/dem Vorgesetzten und der/dem Teilnehmenden erfolgen (Felfe & Franke, 2014). Die Begleitung des Kompetenzentwicklungsprozesses durch die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten fördert maßgeblich die Transfermotivation.

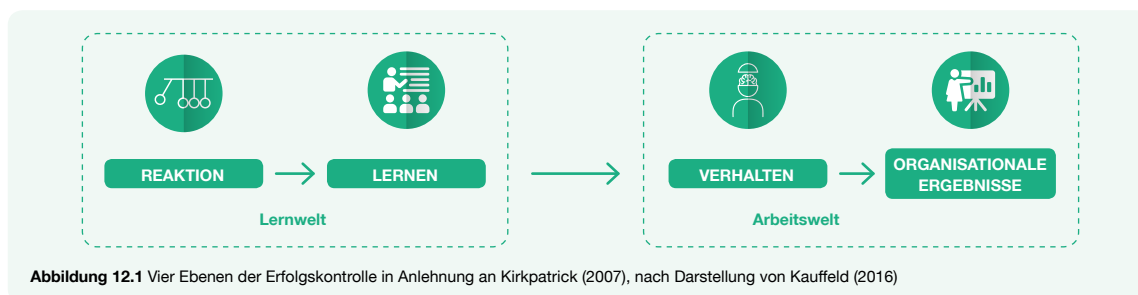
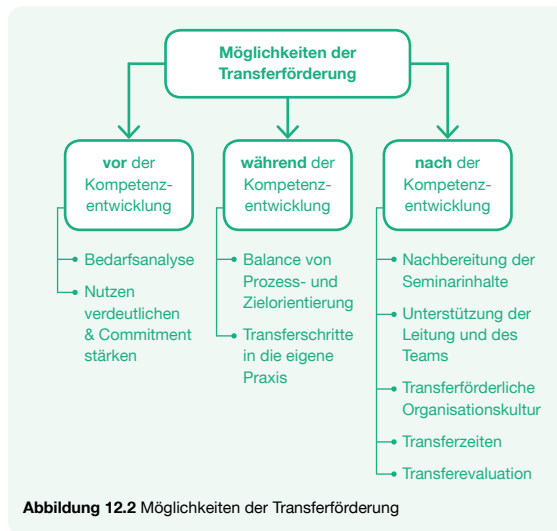


Abbildung 12.1 Vier Ebenen der Erfolgskontrolle in Anlehnung an Kirkpatrick (2007), nach Darstellung von Kauffeld (2016)

Gesmann (2012, pp. 130–131) zeigt zudem, dass Weiterbildungen in der Sozialwirtschaft oft nicht systematisch evaluiert, sondern mit informellen Zufriedenheitsabfragen beendet werden, ohne den Transfer der Ergebnisse in die Organisation nachzuvollziehen. Die Reaktion (z. B. Zufriedenheit der Teilnehmenden) sagt noch nichts darüber aus, ob Lernen stattfand, ob daraus eine Verhaltensänderung resultiert und ob die Organisation positive Effekte verzeichnet. Gleichzeitig sind die letzten beiden Transferebenen umso schwerer messbar, was ihre Bedeutung aber nicht mindert. Kompetenzentwicklung vollzieht sich demnach als ein Prozess über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Phasen

gab Aufschluss über die aktuelle Situation der Fachkräfte der drei Praxispartner einschließlich deren Erleben im Berufsalltag (Ist-Stand). Ein Abgleich wurde mit dem Ist-Stand und den zukünftigen Arbeitsaufgaben und Anforderungen vorgenommen. Anhand der ermittelten Bedarfe wurden Ziele, Inhalte, Methoden und der Ablauf für die Kompetenzentwicklung abgeleitet. Es wurde deutlich, dass die Konzeption der Kompetenzentwicklungsformate auf der Grundlage von wissenschaftlich analysierten Bedarfen eine gute Basis für deren Passgenauigkeit ist (→ **Kapitel 7 und 8**). Ohne vorherige Analyse besteht die Gefahr, dass an den Bedarfen vorbei weitergebildet wird.



Nutzen der Kompetenzentwicklung für die Teilnehmenden verdeutlichen

Den Nutzen bzw. den Sinn, die Kompetenzen in einem bestimmten Gebiet weiterzuentwickeln, kann die/der Vorgesetzte in einem Vorgespräch aufzeigen, wenn vor allem das Gefühl besteht, dass der/die Mitarbeitende eher aus Zwang als aus eigenem Antrieb heraus an einer Kompetenzentwicklungsmaßnahme teilnimmt.

Oft werden jedoch auch in der Beschreibung des Trainings oder Seminars die Ziele, Anwendungsmöglichkeiten und der Nutzen dargestellt. Ist der Nutzen klar und deckt er sich mit den Erwartungen der Teilnehmenden, kann diese Kenntnis sowohl die Teilnahme- als auch die Transferrmotivation steigern.

Während der Kompetenzentwicklung

Balance von Prozess- und Zielorientierung

Hierbei geht es darum, die Erreichung der Lernziele bei der Durchführung im Blick zu behalten und gleichzeitig auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmenden zu reagieren.

Während des gesamten Seminars wurde von den Trainer*innen der Lernprozess überprüft und gegebenenfalls angepasst. Sie überprüften beispielsweise, ob das Lerntempo passt, die Teilnehmenden interessiert bei der Sache sind und keine/keiner über- oder unterfordert ist. Kurze Zwischenfeedbacks gaben dabei an, wo die Teilnehmenden gerade stehen. Bei entsprechendem Bedarf wurden, teilweise auch in Absprache mit den Teilnehmenden, die Inhalte, die Methoden oder der Ablauf verändert. Großer Wert wurde auf den Praxisbezug gelegt.

Transferschritte in die eigene Praxis vorbereiten

Oftmals besprachen die Trainer*innen mit den Teilnehmenden zu jedem Thema die ersten Umsetzungsschritte für die Praxis. Handlungsorientierte Lernsequenzen ermöglichen dazu eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten, weil sie mehrere Sinne einbeziehen und damit die emotionale Imprägnierung des Wissens befördern (Heyse, 2016).

Am Ende des Seminars scheint es lohnend, die im Seminar gewonnenen Erkenntnisse für die eigene Praxis bewusst(er) zu machen und deren konkrete Umsetzung vorzudenken. In den be/pe/so-Seminaren wurden dafür ca. 1,5 Stunden genutzt. Folgende Methoden können dabei unter anderem zum Einsatz kommen:

- „Vereinbarung mit sich selbst“ – schriftliche Einzelarbeit zum Vordenken der erwünschten Zukunft (Zeitprogression)
- Methoden, die Analogien nutzen (z. B. Bildkarten, Zitate), um Gefühle und neue Erkenntnisse abzubilden
- (therapeutische) Geschichten und Metaphern, um den Blick zu weiten und die Vielfalt der Möglichkeiten anzuregen
- triadische Fragen (z. B. „Woran werden meine Kolleg*innen merken, dass ich am Seminar teilgenommen habe?“), um konkretes Verhalten im Berufsalltag zu imaginieren
- Veröffentlichen der Transferschritte im Plenum, um die Umsetzungsbereitschaft zu erhöhen

Nach der Kompetenzentwicklung

Können, Wollen, Sollen, Dürfen – bedeutende Faktoren für den Transfer

Für das **Können** wurde in der Kompetenzentwicklung schon viel getan. Gleichzeitig beeinflussen die kognitiven und mentalen Voraussetzungen der Teilnehmenden den Erfolg der Kompetenzentwicklung (vgl. Felfe & Franke, 2014). Pawlowsky & Bäumer (1996, p. 154) zeigen darüber hinaus, dass der Transfer der erlernten Weiterbildungsinhalte in das eigene berufliche Handeln ganz stark von der **individuellen Nachbereitung** abhängt. Dafür sollten zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen.

Gleichzeitig haben **Vorgesetzte** eine besondere Bedeutung für den Transfer. Sie können die Nachbereitung fördern, indem sie Interesse an den neu erworbenen Impulsen und Veränderungsoptionen zeigen und im **Team** wecken. Beispielsweise können sie die Nachbereitung von Lernprozessen systematisch in Teamprozesse integrieren (→ **Tipp: Transfer braucht Gelegenheiten**). Dies steigert oft die Motivation, das Gelernte auch umsetzen zu **wollen**.



Tipp

Transfer braucht Gelegenheiten

Möglichkeiten der Nachbereitung sind u. a.:

- Auswertung der Kompetenzentwicklung einschließlich des Abgleichs der vorher vereinbarten Ziele mit der/dem Vorgesetzten in einem Nachbereitungsgespräch
- Wiedergabe und Anwendung ausgewählter Inhalte in Teamsitzungen
- Zeit und Raum, das Gelernte auszuprobieren und zu reflektieren mit einer Haltung der Fehlerfreundlichkeit und Neugier



Auch die **Organisationskultur** spielt beim Transfer eine wichtige Rolle. Bei einer befürworteten Veränderung und der Anwendung neu erlernten Wissens **sollen** alle Kolleg*innen und Vorgesetzte den Veränderungsprozess mittragen, damit der Transfer gut gelingen kann. Die Wirksamkeit und der ökonomische Nutzen hängen daher nicht allein von der Qualität der Kompetenzentwicklung selbst ab, die sich u.a. in der Angemessenheit der Inhalte und Methoden, der Qualifikation und Erfahrung der Trainer*innen sowie der Beziehung zwischen Trainer*innen und Teilnehmenden widerspiegelt. Auch die gelebte Organisationskultur (**Dürfen**) beeinflusst den Transfererfolg. Entscheidend sind z. B. die Einbindung in eine Gesamtstrategie der Organisation, ein für Veränderung offenes Organisationsklima, innerbetriebliche Lernbereitschaften und Transfermöglichkeiten in die Berufspraxis.

Vertiefung des Gelernten durch Transferzeiten

Um Seminare und Trainings nachhaltiger zu gestalten, empfiehlt Kauffeld (2016, p. 140) eine weitere Trainingsintervention einige Zeit nach dem eigentlichen Training durchzuführen. Um die Lerninhalte zu vertiefen und auf berufliche Themen anzuwenden, kam im Projekt be/pe/so die Methode „kollegiale Beratung“ (→ **Kapitel 9**) zum Einsatz, die sich ca. vier Wochen später an das jeweilige Seminar (→ **Kapitel 7 und 8**) anschloss. Ein wesentlicher Bestandteil der Methode ist die Erarbeitung erster machbarer Schritte zur Übertragung der Lösungsansätze in die Berufspraxis. Denn es nützen die besten Lösungsideen wenig, wenn nicht klar ist, wie sie in den beruflichen Alltag integriert werden können.

Transferevaluation

Die Feststellung des Transfererfolgs erfolgte in be/pe/so mittels Fragebogen ca. drei Monate nach den Führungskräfte- und Mitarbeiterseminaren. Die Teilnehmenden gaben dabei an, wie gut sie sich an die Inhalte noch erinnern, ob sie die Anregungen bereits im Arbeitsalltag ausprobiert haben und wenn ja, ob die Anwendung nutzbringend war. Detaillierte Ergebnisse zur Transferevaluation finden sich in den → **Kapiteln 7 bis 9**. Diese Nachfragen selbst erinnerten die Teilnehmenden an die Seminarinhalte und ihre damals entworfenen Transferschritte.

Der Transfererfolg ist von verschiedenen Faktoren abhängig, die erst in ihrer Gesamtheit eine große Wirkung entfalten können. Diese Faktoren sollten Führungskräfte kennen, um entsprechend zu steuern und den größtmöglichen Nutzen bei der Kompetenzentwicklung zu erzielen. Dadurch fördern sie letztlich das erfolgreiche Handeln ihrer Beschäftigten.

Literatur

- Felfe, J., & Franke, F. (2014). Führungskräfte trainings [mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen]. Praxis der Personalpsychologie: Bd. 30. Göttingen: Hogrefe.
- Gesmann, S. (2012). Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In H. Bassarak (Ed.), Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis (pp. 125–145). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. von Au (Ed.), Leadership und Angewandte Psychologie. Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität (pp. 93–112). Wiesbaden: Springer.
- Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2nd. ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kirkpatrick, D. L. (2007). Evaluating training programs: Evidence vs. proof. Fundamentals of HRM, 228–232.
- Pawlowsky, P., & Bäumer, J. (1996). Betriebliche Weiterbildung: Management von Qualifikation und Wissen. Innovatives Personalmanagement: Vol. 6. München: Beck.



13. EFFEKTE SICHTBAR MACHEN – EIN KURZLEITFADEN ZUR (EIGEN-)EVALUATION

Das Wort „Evaluation“ klingt nicht in allen Ohren gleich gut. Die meisten Menschen denken dabei im Alltag vielleicht an unangenehme Bewertungen, die mitunter als unkontrollierbar und schwer nachvollziehbar wahrgenommen werden. In diesem Abschnitt möchten wir die wichtigsten Erkenntnisse zu Praxisevaluationen komprimiert darstellen. Dabei legen wir einen besonderen Fokus auf die Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen im organisationalen Kontext.

Mitarbeiterbefragungen in sozialen Organisationen

Trotz des eingangs erwähnten Unbehagens wissen wir auch um die enorme Bedeutung von Evaluationen und Wirkungsanalysen in vielfältigen Kontexten. Deren Wichtigkeit, so unsere Überzeugung, kann nur unterschätzt werden. Begrifflich handelt es sich bei Evaluationen um eine systematische Analyse von Bedingungen, Prozessen und Wirkungen (Uhlig, David, Körner, & Rudolph, 2016). Es wird also schnell klar, dass Evaluationen unterschiedlich komplex und methodisch divers sein können. Mitarbeiterbefragungen im organisationalen Kontext sind sehr nützlich und sollten insbesondere in den verschiedenen Phasen der Personal- und Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen. Eine gut durchdachte quantitative Herangehensweise erlaubt es uns beispielsweise, den Status quo, Bedarfe, Zielkriterien und den Grad der Zielerreichung aus Mitarbeitersicht festzustellen. Gleichzeitig sind Befragungen im Feld ein sehr sensibles Thema und bedürfen daher einer gut durchdachten Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (Uhlig & Körner, 2018).

In den vorangegangenen Kapiteln sieht man, wie wichtig Befragungen für eine strategische Personalentwicklung sein können. Nur durch unsere sorgfältige Bedarfsanalyse (→ **Kapitel 1**) konnten wir erfolgreiche Kompetenzentwicklungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen (→ **Kapitel 7 und 8** und die zugehörigen Evaluationsergebnisse). Vor allem die Beschäftigten haben bestimmte Erwartungen und Befürchtungen an solche Befragungen. Je nach individueller Vorgeschichte und Erfahrungen können diese Erwartungen und Befürchtungen legitim (z. B. Angst, identifiziert zu werden) oder unrealistisch (z. B. Annahme einer „Pseudo-Evaluation“) sein, was im ungünstigsten Fall zu einer Abwehrhaltung seitens der Belegschaft führen kann. Somit sind die erhobenen Daten möglicherweise hochselektiv und damit nicht gut auswertbar (z. B. aufgrund vieler fehlender Angaben oder undifferenzierter

Antwortverhalten). Nicht nur die Beschäftigten können durch befragungshinderliche Erwartungen und Befürchtungen charakterisiert sein, sondern auch die Forschenden selbst (z. B. fehlende Bereitschaft, methodische Abstriche zu machen) oder die Auftraggebenden (z. B. Angst vor unerwünschten Befragungsergebnissen; Uhlig & Körner, 2018).

Planung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeiterbefragungen

Was auf den ersten Blick sehr kompliziert klingt, heißt nichts anderes, als dass Mitarbeiterbefragungen sorgfältig geplant werden sollten. In Anlehnung an Borg (2002, 2003) sollten folgende Aspekte/Phasen besondere Beachtung finden (siehe auch Uhlig & Körner, 2018):

- Das Design (der Ansatz) der Befragung/Evaluation
- Die Kommunikation der Befragung sowie die Partizipation der Belegschaft
- Die Verwendung geeigneter Erhebungsinstrumente
- Die Datenerhebung und die sich anschließende Analyse
- Die Art und Weise, wie Befragungsergebnisse rückgemeldet werden
- Die Konsequenzen, die die Befragungsergebnisse für alle Akteure mit sich bringen

Überblick zu verschiedenen Befragungs- und Evaluationsdesigns

Wie bereits angesprochen, ist eine allgemeine Definition des Begriffs „Evaluation“ nicht praxistauglich, da sich daraus keine spezifischen Ansatzpunkte für Untersuchungen im Feld ableiten lassen. Was man unter Evaluation in der Praxis versteht, ist also vielmehr davon abhängig, welchen Evaluationsansatz man auswählt. Dieser wiederum sollte sich immer an den Fragestellungen orientieren, die es zu beantworten gilt. Beachten Sie auch, dass diese Ansätze nicht vollständig für sich allein stehen und sich miteinander kombinieren lassen. **Abbildung 13.1** stellt die



wichtigsten Evaluationsansätze anschaulich dar (siehe auch Gollwitzer & Jäger, 2014; Uhlig et al., 2016).

Wie sich schnell erkennen lässt: Evaluationsansätze erstrecken sich von simplen Bedarfsanalysen bis hin zu hochkomplexen Kosten-Nutzen-Analysen. Je nach Fragestellung, Ressourcen und gewünschter Aussagekraft ist also auch mit unterschiedlich hohem Aufwand zu rechnen. Zu beachten ist außerdem, dass Wirksamkeits- und Effizienzanalysen in der Regel einer Kontrollgruppe bedürfen. Für die meisten Mitarbeiterbefragungen im organisationalen Kontext empfehlen wir – auch aus ökonomischen Gründen – die Kombination aus Bedarfs-, Akzeptanz- und Bewertungsanalysen. Mit anderen Worten: Im Rahmen der Personalentwicklung sollten Sie zunächst feststellen, welche Entwicklungsbedarfe überhaupt vorhanden sind, um darauf aufbauend passgenaue Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu konstruieren (Kauffeld, 2016; Kauffeld & Grote, 2014). Ferner sollten Sie überprüfen, welche Mitarbeitenden durch die neuen Maßnahmen erreicht werden, um ggfs. Diskrepanzen zur ursprünglich intendierten Zielgruppe aufzudecken. Schließlich sollten Sie herausfinden, wie Ihre Personalentwicklungsmaßnahmen von den Mitarbeitenden bewertet werden und welche (positiven wie auch negativen) Konsequenzen sich aus Sicht der Mitarbeitenden ergeben.

Kommunikation und Partizipation als unbedingte Erfolgsgaranten

Wie bereits erwähnt, ist der Befragungserfolg entscheidend davon abhängig, wie gut es Ihnen gelingt, die Mitarbeitenden zur Teilnahme an der Befragung zu motivieren (dieses „sich zur Teilnahme verpflichtet fühlen“ wird auch als Commitment bezeichnet). Aus diesem Grund sollten Sie Anlass, Hintergrund, Ablauf und Ziele der Befragung möglichst klar und transparent im Vorfeld kommunizieren (Uhlig & Körner, 2018). Dies betrifft einerseits den Austausch mit der Leitungsebene (Geschäftsführung und Führungskräfte) der Organisation: Hier ist besonders darauf zu achten, dass möglichst alle beteiligten Entscheidungsträger hinter der Befragung stehen und Ergebnisse – gleich welcher Art – willkommen sind. Darüber hinaus sollten Fragen, Ide-

en und eventuelle Missverständnisse frühzeitig, d. h. vor der Befragungsdurchführung, geklärt bzw. eingearbeitet werden. Organisationsintern sollten Sie im Idealfall konkrete Ansprechpartner*innen festlegen, die den vollständigen Befragungsprozess begleiten.

Was Sie andererseits keinesfalls vergessen sollten, da es fast noch wichtiger ist: Informieren Sie auch die Mitarbeitenden (die oftmals gleichzeitig Gegenstand der Befragung sind) über die geplante Erhebung. Garantieren und betonen Sie die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymität (d. h. es gibt keine Möglichkeit, Befragungsergebnisse auf Einzelpersonen zurückzuführen). Gerade etwaige Anonymitätsängste der Befragten dürfen dabei nicht unterschätzt werden. Dies gilt insbesondere für Erhebungen, die kritische, persönliche oder intime Fragen beinhalten. Allerdings sollten Sie sich von der Illusion befreien, dass Sie Anonymitätsängste gänzlich vermeiden können – diese Ängste sind vielmehr integraler Bestandteil des Befragungsprozesses. Die Beschäftigten sollten ebenfalls im Vorfeld die Möglichkeit haben, Fragen und Befürchtungen zu äußern.

Welche Erhebungsinstrumente kann ich benutzen?

Natürlich gibt es mehrere methodische Zugänge, um Daten zu gewinnen (siehe u. a. Gollwitzer & Jäger, 2014; Uhlig et al., 2016). So zum Beispiel mündliche und schriftliche Befragungen, Leistungstests, Beobachtungsmethoden, Dokumentenanalysen oder physiologische Maße. Vor allem unter ökonomischen und testtheoretischen Gesichtspunkten sind Fragebögen sehr beliebt und weitverbreitet. Darüber hinaus kann so die Anonymität der Befragten (weitestgehend) zuverlässig gewahrt werden. Sollten Sie sich – wie bei Mitarbeiterbefragungen üblich – für einen schriftlichen Zugang entscheiden, haben Sie die Wahl zwischen standardisierten Erhebungsinstrumenten, Eigenkonstruktionen oder Mischvarianten. Die jeweiligen Vor- und Nachteile liegen auf der Hand: Während Sie eigens konstruierte Inventare sehr individuell auf Ihre Fragestellungen anpassen können, haben diese den Nachteil, dass sie in der Regel nicht validiert und/oder normiert sind. An-

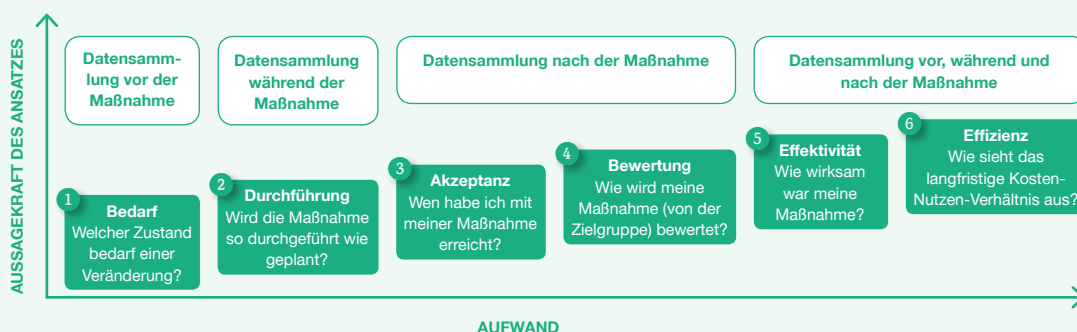


Abbildung 13.1 Schematische Darstellung zum Zusammenhang zwischen Aufwand und Aussagekraft verschiedener Evaluationsansätze (eigene Darstellung in Anlehnung an Kurz & Kubek, 2013)

ders ausgedrückt: Es gestaltet sich sehr schwierig, Ihre Befragungsergebnisse mit einem Außenkriterium (z.B. Berufserfolg) oder einer Vergleichsgruppe (z.B. Beschäftigte aus einem ähnlichen Berufszweig) ins Verhältnis zu setzen. Standardisierte Inventare wiederum orientieren sich in der Regel an testtheoretischen Gütekriterien (z.B. Objektivität, Reliabilität, Validität, Zumutbarkeit, Fairness; siehe Bühner, 2010), sind theoretisch fundiert und erlauben eine normbezogene Vergleichbarkeit. Für die Praxis empfehlen wir daher standardisierte Instrumente, die – sofern notwendig – mit Eigenkonstruktionen kombiniert werden können. Zur Erfassung der psychosozialen Arbeitssituation bietet sich die Verwendung der verkürzten Version des „Copenhagen Psychosocial Questionnaire“ an (Nübling, Stöbel, Hasselhorn, Michaelis, & Hofmann, 2005). Mittels des COPSOQ können viele wichtige Aspekte der täglichen Arbeit sehr ökonomisch erfasst werden, so zum Beispiel Aspekte des Gesundheitszustands und der Arbeitsbelastung, soziale Aspekte der Arbeit oder Kündigungsabsichten. Überdies stellen die Autoren berufsgruppenspezifische Vergleichswerte zur Verfügung, die online abgerufen werden können (Nübling, Vomstein, Haug, & Lincke, 2011).

Wie läuft das genau ab? Datenerhebung und -analyse

Unabhängig davon, ob Sie im Vorfeld bereits Informationsveranstaltungen oder Ähnliches zu Ihrer Befragung angeboten haben, sollten Sie auch während der Befragung Kerninformationen und Kontaktdaten zur Verfügung stellen (z.B. über Aushänge, Rundmails etc.), um auch neue Mitarbeitende zu erreichen oder solche, die temporär nicht erreichbar waren. Oftmals ergeben sich Fragen erst während des Prozesses und das ist nicht ungewöhnlich oder störend. Sofern es möglich ist, sollten die Befragten die Möglichkeit haben, den Fragebogen während der Arbeitszeit auszufüllen. Die Wahrung der Anonymität und die damit einhergehende Erhöhung der Rücklaufquote sollten Sie während des gesamten Befragungsprozesses im Auge behalten. Praktisch bedeutet dies, dass Fragebögen beispielsweise nicht von Vorgesetzten eingesammelt oder bei diesen abgegeben werden sollten. Nutzen Sie stattdessen anonyme Onlinebefragungen oder stellen Sie Urnen auf, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden können (Uhlig & Körner, 2018). Terminieren Sie darüber hinaus den Befragungszeitraum und somit auch das Befragungsende.

Die Dateneingabe und -analyse sollte mit großer Sorgfalt durchgeführt werden. So sollten Sie zunächst alle Angaben, die Mitarbeitende identifizierbar machen, entfernen bzw. von der Weiterverarbeitung ausschließen. Überprüfen Sie außerdem, ob Angaben systematisch fehlen (z.B. bestimmte Fragen werden nur selten beantwortet). Die Datenauswertung orientiert sich wieder an Ihren spezifischen

Fragestellungen und kann alles zwischen einfachen deskriptiven Maßen und komplexen statistischen Modellen beinhalten. Hierfür benötigen Sie nicht zwangsläufig (kostspielige) Statistikprogramme – auch herkömmliche Office-Lösungen bieten eine Vielzahl von Auswertungsoptionen.

Rückmeldung von Befragungsergebnissen

Nicht nur eine gute Befragungsvorbereitung, Planung und Durchführung sind essentiell, sondern auch der informative Charakter, der von Befragungen ausgeht. Die Bereitschaft, an (Folge-)Befragungen teilzunehmen, sollte dann besonders hoch sein, wenn sich die Befragten sicher sein können, dass Sie sowohl an den individuellen als auch an den kollektiven Ergebnissen partizipieren können. Dabei sollten Sie immer im Blick behalten, wer die Adressaten der Rückmeldung sind und welche Sprache angemessen ist. Prinzipiell gilt, dass Sie auf eine gut verständliche Sprache und anschauliche Statistiken achten sollten. Ein umfangreicher Rückmeldeprozess, der Anonymität bei gleichzeitiger Transparenz berücksichtigt, könnte zum Beispiel so aussehen (Uhlig & Körner, 2018):

- 1 Besprechen Sie die Ergebnisse auf Leitungsebene und diskutieren Sie gegebenenfalls deren Implikationen.
- 2 Lassen Sie der gesamten Belegschaft eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse (z.B. in Form einer Broschüre) zukommen. Diese kann papierhaft und/oder digital zur Verfügung gestellt werden.
- 3 Ermöglichen Sie eine Präsentation der Befragungsergebnisse durch die Evaluierenden. Der Vorteil hierbei ist, dass Fragen oder Verständnisprobleme diskutiert und ausgeräumt werden können.
- 4 Bieten Sie individuelle Rückmeldungen an: Hierfür wird es notwendig, dass sich die Befragten selbstständig re-anonymisieren und Kontakt zu den Untersucher*innen aufnehmen.

Konsequenzen aus Mitarbeiterbefragungen

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung teil. Neben dem Ausfüllen des Fragebogens besuchen Sie auch eine Veranstaltung, in der die zentralen Befragungsergebnisse vorgestellt werden. Manche dieser Ergebnisse sind sehr positiv, während andere Befunde auf notwendige Veränderungen hindeuten (z.B. Anpassung der Arbeitslast durch neue Aufgabenverteilung). Nun warten Sie – ebenso wie ein Großteil Ihrer Kolleg*innen – gespannt, welche Änderungen vollzogen werden. Vergeblich. Es passiert rein gar nichts. Dieses kurze und zugegebenermaßen simplifizierte Beispiel soll Ihnen demonstrieren, dass die Glaubwürdigkeit von Evaluationen/Befragungen auch davon abhängt, welche Konsequenzen und Implikationen aus den Ergebnissen abgeleitet werden. Dabei gilt we-



Abbildung 13.2 Checkliste für Mitarbeiterbefragungen

nig überraschend: Angestoßene Veränderungen und Neuerungen (z. B. innovative Personalentwicklungsinstrumente) sollten logisch, transparent und nachvollziehbar sein.

Organisationale Evaluationen mittels Mitarbeiterbefragungen – eine Checkliste

Um alle vorangegangenen Informationen übersichtlich zusammenzufassen, haben wir eine Checkliste erstellt (**Abbildung 13.2**). Wenngleich kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht, können Sie diese komprimierte Übersicht für Ihre eigenen Mitarbeiterbefragungen nutzen (siehe auch Borg, 2003; Uhlig et al., 2016; Uhlig & Körner, 2018). Über die Möglichkeiten für einen qualitativen Zugang, der solche quantitativen sehr gut ergänzen kann, gibt → **Kapitel 4** eine gute Zusammenfassung. Detaillierte Informationen finden sich auch bei Körner, Uhlig & Sperber (2018).

Literatur

- Borg, I. (2002). Mitarbeiterbefragungen kompakt. Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen (3rd ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Bühner, M. (2010). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson.
- Gollwitzer, M., & Jäger, R. S. (2014). Evaluation kompakt (2nd ed.). Weinheim: Beltz.
- Kauffeld, S. (2016). Entwicklung von Trainingsprogrammen. In S. Kauffeld (Ed.), Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung (2nd ed., pp. 13–37). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1_2
- Kauffeld, S., & Grote, S. (2014). Personalentwicklung. In S. Kauffeld (Ed.), Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (pp. 119–149). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_7

Körner, A., Uhlig, S., & Sperber, E. (2018). Langfristig gesund im Beruf: Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für die Akteure der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Eds.), Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen (pp. 55–70). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54830-1_4

Kurz, B., & Kubek, D. (2013). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: Phineo gAG.

Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag.

Nübling, M., Vomstein, M., Haug, A., & Lincke, H.-J. (2011). Erfassung psychischer Belastungen anhand eines erprobten Fragebogens – Aufbau der COPSOQ-Datenbank. <http://www.copsoq-datenbank.de/>. Zugegriffen: 12. Februar 2018.

Uhlig, S., David, A., Körner, A., & Rudolph, U. (2016). Leitfaden Evaluation: Evaluationen verstehen, bewerten und planen. Frankfurt am Main: Deutscher Fußballbund e.V.

Uhlig, S., & Körner, A. (2018). Kompetenzentwicklungsbedarfe in der Sozialwirtschaft: Das Belastungs- und Beanspruchungserleben bei freien Trägern in Südwest-Sachsen. In S. Kauffeld, & F. Frerichs (Eds.), Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen (pp. 15–35). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54830-1_2



TEIL 2

DER BLICK AUF DIE ORGANISATION

PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG
IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Erkenntnisse,
Tools und Konzepte





Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

14. 27 JAHRE SÄCHSISCHE ORGANISATIONEN – EINE STANDORTBESTIMMUNG

Die Sozialwirtschaft hat sich in den letzten 27 Jahren erheblich gewandelt. Hintergrund sind demografische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen, die weitreichende Folgen für diesen Wirtschaftsbereich haben. Die charakteristischen Merkmale der Sozialwirtschaft voraussetzend sollen an dieser Stelle insbesondere Problemlagen aufgezeigt werden, denen sich die Vertreter*innen der sächsischen Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe aktuell zu stellen haben.

Wesentliche Resultate der Untersuchung sächsischer Organisationen

Grundlage der Untersuchungen war die Annahme, dass es sich bei den Organisationen, in denen die Dienstleistung der Kinder- und Jugendhilfe erbracht wird, entweder um Organisationen der öffentlichen Hand (Jugendämter) handelt oder um gemeinnützige freie Träger, überwiegend kleine eingetragene Vereine, aber auch Organisationen, die den großen Wohlfahrtsverbänden angeschlossen sind. Wenn sie also nicht unmittelbar zur staatlichen Steuerungssphäre rechnen, so sind sie unter dem Dritten Sektor, insbesondere unter den Nonprofit-Organisationen zu subsumieren.

Aus Voruntersuchungen war bekannt, dass eine Vielzahl kleiner Träger der Kinder- und Jugendhilfe existiert und die einzelnen Organisationen meist nur wenig Erfahrung im Hinblick auf Personal- und Organisationsentwicklung haben. Das könnte jedoch zu Problemen führen, denn der Fachkräfteengpass verlangt nach praktikablen Lösungen.

Das Forscherteam der Hochschule Mittweida hat im Rahmen der partizipativen Forschung folgende Hypothesen zur Zukunftsfähigkeit obiger Organisationen untersucht:

- Für große Träger ist ein Prozess der Organisationsentwicklung als Grundlage eines strategischen Personalmanagements entscheidend.
- Bei kleinen Organisationen ist ein Trägerverbund richtungsweisend.

1990: Entstehungsphase

In Sachsen wurden ab 1990 innerhalb kurzer Zeit westdeutsche Strukturen nahezu vollständig übernommen. Das bedeutete, dass das bis dahin wirkende Gefüge aufgelöst, neue Institutionen geschaffen und der Aufbau vielgestaltiger Organisationen angeregt wurde. Öffentliche sowie freie Träger entstanden neu. Den Entwicklungsprozess gingen die Akteure gemeinsam an. „Dabei empfanden sich die Handelnden sowohl auf staatlicher wie auch auf Seiten der freien Träger als Partner einer gewaltigen gemeinschaftlich zu lösenden Aufgabe“ (Liga Sachsen, 2013, p. 9).

2017: Machtgefälle

Der öffentliche Leistungsträger ist zumeist der einzige Auftraggeber und damit Finanzier sozialer Dienstleistungen. Damit ist die Politik ein wichtiger Ansprechpartner. „Wenn Sozialmanager/innen Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch handeln [...] Insbesondere sind enge Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern hilfreich [...]“ (Kolhoff, 2013, p. 15). So verschieden die untersuchten Organisationen auch waren – dieser Erfolgsfaktor wurde in den Fachforen von Vertreter*innen größerer Organisationen, die diese Kontakte haben, sowie von kleineren, die sie für nötig halten, bestätigt.

Das heutige Verhältnis zwischen Leistungserbringern und öffentlichen Trägern ist geprägt von offensichtlich einseitiger Abhängigkeit und starkem



Verweis

Erläuterung des Forschungsdesigns der Hochschule Mittweida
Auf der Ebene der Organisationen und der organisationsübergreifenden Vernetzung werden in den → **Kapiteln 14 bis 19** Ergebnisse vorgestellt. Das methodische Vorgehen zur Erhebung empirischer Daten finden Sie hier:



→ www.bepeso.de/14a

Machtgefälle. Nach 1990 wurden in Sachsen keine starken Verbandsstrukturen aufgebaut. Vielmehr kam es zu vielen kleinen „Initiativen, die auch gefördert wurden, jedoch entstand keine Lobby für die Jugendarbeit, die nur durch starke Jugendverbände, Kreisjugendringe etc. hätten entstehen können“ (Wöhrle, 2013, p. 22). Einerseits wurden somit keine starken Interessenvertretungen für die Kinder- und Jugendhilfe geschaffen, andererseits trug die Umstellung der öffentlichen Verwaltung auf die Neue Steuerung dazu bei, dass sie nun als Auftraggeber Konkurrenz unter den freien Trägern anregen konnte. Das ursprüngliche Subsidiaritätsprinzip und die im Kinder- und Jugendhilfegesetz verankerte vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern wich nun dem Verhältnis zwischen einem Auftraggeber und um den Auftrag konkurrierenden Auftragnehmern (vgl. Tabatt-Hirschfeldt, 2016, p. 47 f.). Bereits 2013 sah die Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Sachsen die „Bereitschaft der Wohlfahrtsverbände, sich auch in unbequeme sozialpolitische Diskussionen im Freistaat einzuschalten, [...] in den zurückliegenden Jahren durch die rigide Förderpolitik massiv beeinflusst“, d.h. behindert (Liga Sachsen, 2013, p. 17).

Im Folgenden werden für be/pe/so ermittelte **aktuelle charakteristische Merkmale der sächsischen Sozialwirtschaft am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe** angeführt. Sie dienen als Grundlage, um die weiteren Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen einzuordnen.

Charakteristische Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Sozialstaatliche Aufgaben und Rechtsformen.

Die sozialen Organisationen agieren nicht zum Erwerbszweck. So waren 259 von 339 per Telefon befragten Sozialorganisationen in der Rechtsform des Vereins gemeinnützig (Telefonbefragung von Studierenden im Wintersemester 2015/16). Auch unsere untersuchten Praxispartner waren Vereine. Hinter dem Gemeinnützigkeitsrecht steht der Gedanke, den Staat bei der Förderung des Gemeinwohls zu entlasten und privates Engagement zu fördern. Jedoch zeigt sich auch, dass z.B. bei Eingliederungen neuer Aufgaben nach neuen Rechtsformen gesucht wird. Dann wird häufig eine zusätzliche Gesellschaft gegründet. Auch einer der Praxispartner hatte zusätzlich zu seinem Verein gGmbHs ausgegründet.

Auswirkungen zersplitterter Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen in Sachsen.

Insgesamt gibt es 2.321 Einrichtungen freier Träger der Jugendhilfe in Sachsen. Die Statistik der Kinder- und Jugendhilfe Sachsens für das Jahr 2014 zeigt, dass jede dritte Einrichtung rein ehrenamtlich geführt wird. Und in jeder zweiten sozialen Einrichtung arbeiten nur ein bis zwei pädagogische Fachkräfte, lediglich ein Viertel hat mehr als fünf Mitar-

beitende (Statistisches Landesamt Sachsen, 2016). Die vielen kleinen Organisationseinheiten mit ihren unterschiedlichen Ansätzen und Aufgabenfeldern treten gegenüber den öffentlichen Leistungsträgern nicht als Verbündete auf. Die daraus entstandenen uneinheitlichen Verhandlungsstrukturen bedingen schlechte Bezahlung und prekäre Arbeitsverhältnisse (vgl. Evens, Galschenko, & Hilbert 2012).

Vorstandstätigkeit. Vereinsvorstände arbeiten ehrenamtlich und stammen aus den unterschiedlichsten Berufen. Organisationsverantwortliche beschreiben, dass es schwer ist, Personen zu finden, die eine solch verantwortungsvolle Aufgabe neben ihrem Beruf in ihrer Freizeit ausüben können und möchten.

Fachkräftemangel. Korrespondierend mit den Aussagen der Teilnehmer*innen der Workshops und innerhalb der Befragungen zeigt sich in Statistiken, dass ein Fachkräftemangel im Sektor der sozialen Dienstleistung zu verzeichnen ist – mit steigender Tendenz. Dies bestätigt eine Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012 des Beratungsunternehmens akquinet: „Die Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigen sich in der Anzahl der offenen Stellen.“ Schon im Jahr 2012 klagten vier Fünftel der Organisationen über eine oder mehrere unbesetzte Stellen, für die bereits länger als drei Monate kein geeigneter Bewerber gefunden werden konnte, wobei bei 8% der Unternehmen sogar mehr als 20 Stellen betroffen waren (vgl. akquinet 2012, p. 12). Eine Erhebung zum Fachkräftemangel in Sachsen 2016, durchgeführt von der IHK, verdeutlicht, dass im Gesundheits- und Sozialwesen bereits ca. 5000 Arbeitskräfte fehlen, die Nachfrage ist deutlich größer als das Angebot. Der Anstieg des Durchschnittsalters sächsischer Arbeitnehmer von 42,5 (2010) auf 45 Jahre (Prognose für 2022) verschärft das Problem zusätzlich (vgl. Grüner 2016, p. 20).

Gefahr der Entprofessionalisierung bei Fachkräftemangel.

Im Zeitraum des Forschungsprojektes be/pe/so gab es mit der Migrationsbewegung ab Herbst 2015 eine besondere Situation: Der Personalengpass in den untersuchten Organisationen wurde durch die notwendige Unterbringung unbegleiteter, minderjähriger Flüchtlinge verstärkt. In diesem Zusammenhang wurde das Fachkräftegebot in Sachsen für Einrichtungen, in denen Kinder und Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages betreut werden oder Unterkunft erhalten, aufgeweicht (Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz, 2015, p. 3).

„Hilfen zur Erziehung entwickelt sich in vielerlei Einrichtungen zur Krisenverwahrung, planbare und wirkungsvolle Hilfeverläufe sind in der Praxis selten geworden“ (Aussage einer Führungskraft)



Gut zu wissen!

Sächsische Organisationen haben es schwer, sich durchsetzungsfähig zu präsentieren

Die Kinder- und Jugendhilfe als ein gesellschaftlich wesentlicher Zweig der Sozialwirtschaft in Sachsen ist schlecht aufgestellt. Sie ist in vielfältige kleine Organisationen zersplittert und hat keine Repräsentations- und Interessenvertretungsorgane von Bedeutung aufgebaut.

Das brachte es mit sich, dass Sozialarbeiter*innen vielfach in den Fachforen und Workshops im Rahmen der Organisationsentwicklung fachlich qualifiziertes Personal forderten. Sie warnten zum einen vor Entprofessionalisierung und zum anderen vor Verlagerung von Kernaufgaben Sozialer Arbeit in die Ehrenamtlichkeit.

Personalmanagement. Nur ein Bruchteil der Leistungserbringer Sachsens besitzt ein Personalentwicklungskonzept oder bildet es strategisch weiter (vgl. Faust, 2013, p. 18). In den untersuchten Organisationen hatte lediglich ein Verband, der auch bundesweit angebunden ist, ein solches Konzept.

Nur in wenigen der untersuchten Organisationen besteht ein Überblick über die demografische Zusammensetzung der Belegschaft mit entsprechenden Folgen für die Personalpolitik. So passiert es auch, dass Weiterbildungen bei allen untersuchten Organisationen wenig strategisch, ziel- und demografisch orientiert sind.

Abwanderung von Fachkräften. Der Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit weist für das Jahr 2017 in der Berufsgattung „Berufe in der Sozialarbeit & Sozialpädagogik – hoch komplexe Tätigkeiten“ (zu dieser Berufsgattung gehört u. a. der Beruf „Master of Arts Soziale Arbeit“) bundesweit ein mittleres Entgelt von 3.499 Euro aus. In Sachsen lag dieser Wert bei 2.874 Euro, im angrenzenden Bayern bei 3.633 Euro. Erzieher*innen im Unterschied dazu erhielten in Sachsen im Mittel 2.799 Euro, in Bayern mit 2.951 Euro nicht erheblich mehr. Das hat Auswirkungen in grenznahen Regionen wie beispielsweise dem Vogtland: Bei einer Auftaktveranstaltung zum trägerübergreifenden Personalmanagement in dieser Region wurde berichtet, dass in Sachsen ausgebildete Fachkräfte in nicht unerheblichem Maß nach der Ausbildung in Bayern tätig werden (Bundesagentur für Arbeit 2017).

Gründer*innenablösung. Nach 27 Jahren beginnt in den neuen Bundesländern die Ablösung der Gründer*innengeneration. Das eröffnet die Chance, das Selbstverständnis, eigene Strukturen und Tätigkeitsfelder zu überdenken. Eine der untersuchten Organisationen sah es deshalb als notwendig an, ihre Arbeitsfelder, Organisations- und Leitungsstruktur sowie Vereinsphilosophie und Dokumente, z. B. zu Qualitätsmanagement und zu Personalentwicklung, zu überarbeiten.

„Wir benötigen auf lange Sicht attraktivere Arbeitszeitmodelle, ausreichende Personalschlüssel um Flexibilität, Ausfälle und die mannigfaltigeren Arbeitsaufträge bewältigen zu können“ (Aussage einer Führungskraft)

Fazit

Die überwiegende Anzahl der Organisationen in der Kinder- und Jugendhilfe Sachsens ist zu klein, um ein ausdifferenziertes Personalmanagement entwickeln zu können. Das jedoch ist Grundvoraussetzung, um auf den zunehmenden Fachkräftemangel angemessen reagieren zu können.

Im Vergleich zu den alten Bundesländern ist die Interessenvertretung in Sachsen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, wie der Sozialwirtschaft insgesamt, relativ schwach. Dies macht sich auch in der Situation der Beschäftigten bemerkbar. Auch von der Politik ist wenig Unterstützung zu erwarten.

Wenn wir das Drittel der größeren Träger ausnehmen, die eher eigenständig für sich Lösungen finden können, bedarf es für die vielen kleinen Träger Anregungen von außen, die mit be/pe/so hinsichtlich einer trägerübergreifenden Personalentwicklung angestoßen werden sollten.

Literatur

- akquinet business consulting GmbH (2012). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. https://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf, verfügbar am 06.12.2017
- Bundesagentur für Arbeit (2017). Beschäftigungsstatistik. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Methodeberichte-Beschaeftigungsstatistik-Nav.html>, verfügbar am 23.07.2017
- DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++903d7648-dec8-11e3-b2dc-52540023ef1a>, verfügbar am 05.10.2017
- Evans, M., Galtschenko, W., & Hilbert, J. (2012). Projekt PESSIS: Promoting employers' social services organisations in social dialogue. Befund „Sociosclerose“: Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der Sozialwirtschaft in Deutschland in Modernisierungsverantwortung. http://www.iatge.de/files/pessis_endbericht_deutsche_fassung_fin_5_1_.pdf, verfügbar am 28.11.2017
- Faust, W. (2013). Personalentwicklung in Organisationen der Jugendhilfe Sachsens. In: Respekt. Erfahrung als Ressource. Zwischen vakanten Stellen und älter werdenden Fachkräften. Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft. (pp. 18–20). Chemnitz: AGJF Sachsen.
- Grüner, A. (2016). IHK-Fachkräftemangel. Fachkräftemangel verschärft sich. Magazin Wirtschaft der IHK zu Leipzig. (pp. 20–21). <https://www.leipzig.ihk.de/fileadmin/epaper/wirtschaft/2016/05/index.html#22>, verfügbar am 02.12.2017
- Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. https://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_fachkraeftemangel_heidemann.pdf, verfügbar am 06.12.2017



Der Blick auf die Beschäftigten

1



Der Blick auf die Organisation

2



Gut zu wissen!

Kleine Organisationen stehen dem Fachkräftemangel hilflos gegenüber
Die überwiegend kleinen Organisationen in der Kinder- und Jugendhilfe Sachsens stehen den Herausforderungen des Fachkräftemangels eher hilflos gegenüber. Es existieren weder externe, durch Politik oder Verbände aufgelegte Konzepte, noch lassen sich interne Personalmanagementkonzepte erkennen. Diese gibt es erst bei Organisationen ab einer gewissen Größenordnung von Beschäftigten.

- Kolhoff, L. (2013). Einleitung. In Bettig, U., Christa, H., Faust, W., Goldstein, A., Kolhoff, L., & Wiese, B., Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos. (pp. 15–17).
- Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Sachsen (2013). Subsidiarität. Wohlfahrtsbericht 2013. <http://liga-sachsen.de/fileadmin/Downloads/Wohlfahrtsberichte/2013Wohlfahrtsbericht.pdf>, verfügbar am 09.11.2017
- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (2015). Erlass des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz – Oberste Landesjugendbehörde – zur Ausgestaltung des Betriebserlaubnisverfahrens nach § 45 SGB VIII, <https://www.sms.sachsen.de/download/Verwaltung/ljaErlassBetriebserlaubnis250915.pdf>, verfügbar am 28.11.2017
- Statistisches Landesamt Sachsen (2016). Statistik der Kinder- und Jugendhilfe Teil III.2. Einrichtungen und tätige Personen in der Kinder- und Jugendhilfe (ohne Tageseinrichtungen für Kinder). Einrichtungen am 31.12.2014 nach Art der Einrichtung/Behörde sowie nach Anzahl der tätigen Personen.
- Inlandsproduktberechnung. Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/Gesamtwirtschaft.html;jsessionid=F6D4092FEE0D6A67CD37B2D84E24047A.cae1>, verfügbar am 13.02.2017
- Beschäftigungsstatistik: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen am 30. September 2016. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstätigkeit/Tabellen/Beschäftigungsstatistik/Altersgruppen.html>, verfügbar am 28.11.2017
- Tabatt-Hirschfeldt, A. (2016). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und ihre Alternativen. In Wöhrle, A. (Ed.) Moral und Geschäft. Positionen zum Ethischen Management in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos. (pp. 47–63).
- Wöhrle, A. (2013). Plädoyer für eine Personalentwicklungsinitiative in der Jugendhilfe Sachsens. In: Respekt. Erfahrung als Ressource. Zwischen vakanten Stellen und älter werdenden Fachkräften. Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft. (pp. 21–25).



Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

15. ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND PERSONALMANAGEMENT

Anliegen der vorliegenden Publikation ist es auch, Existenzbedingungen und Funktionen von Sozialorganisationen zu erläutern sowie anhand der Ergebnisse des Forschungsprojektes Handlungshilfen für die Praxis bereitzustellen. Daher lohnt ein kurzer Blick auf die Entwicklung des Verständnisses von Organisationen, bevor konkret auf die Themen Organisationsentwicklung und Personalmanagement eingegangen wird.

Organisationen werden nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt etabliert und bestehen dann ewig in gleicher Weise fort. Es sind dynamische Gebilde, die sich beständig in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen aus der Organisationsumwelt (Erwartungen der Gesellschaft, der Finanzgeber, Konkurrenz zu anderen Anbietern usw.) und aufgrund veränderter Erwartungen der Organisationsmitglieder und Stakeholder weiterentwickeln müssen.

Hat die Wissenschaft anfänglich Organisationen eher wie Maschinen betrachtet, die gut durch Hierarchien gesteuert werden können („rationales Handeln in geschlossenen Systemen“), so differenzierten sich die Organisationstheorien und damit auch die Managementlehren aus. Der Mensch als wesentliche Produktivkraft und darauf bezogene Theorien (z. B. Motivationstheorien) wurden in den Organisationstheorien ebenso deutlich wie Anforderungen aus der Organisationsumwelt, wodurch nun die theoretische Vorstellung von „sozialem Handeln in offenen Systemen“ entstand (Simon, 2002, p. 23f.).

Die Organisation ist von außen her und nach außen hin durchlässig geworden, wobei sie gleichzeitig ihre interne Form verflüssigt (Simon, 2002). Ließ sich im Bild der Organisation als Maschine das Ganze noch gut überblicken und steuern, so ist das hinsichtlich der Weiterentwicklung der Organisationstheorien nun ein schwieriges Unterfangen: Nur ein starres bzw. festes Gegenüber lässt sich gut bewegen, verflüssigte Zustände rinnen durch die Finger, d. h. geraten schnell außer Kontrolle. Die Situation für das

Management erreicht jetzt die Stufe der höchsten Herausforderung. Klaus Grunwald beobachtet ein Verständnis von Management, das durch die „Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften“ (Grunwald, 2012) gekennzeichnet ist.

Die theoretische Vorstellung von Organisationen und ihrer Steuerung ist in jeder Hinsicht komplexer geworden. Heutige Managementtheorien können nicht mehr von einem „Machertum“ an der Spitze und Ausführenden in der Organisation ausgehen.

Dass die Entwicklung der Organisationstheorien und Managementkonzepte diese Richtung nimmt, ist logischerweise nicht allein durch die Ausdifferenzierung von Theorien zu erklären, sondern hat seinen Grund in einer immer komplexer werdenden Praxis. Während sich in der Profitwirtschaft seit den 1980er/1990er Jahren – bedingt durch die Globalisierung – die Vorstellung von einem Management in chaotischen Systemen breit machte (Peters, 1988; Lynch & Kordis, 1991), hat diese Erfahrungswelt die Sozialwirtschaft mit dem Umbau der Sozialpolitik und der Steuerung in der öffentlichen Verwaltung ab den 1990er/2000er Jahren auch erreicht. Die bewusste Deregulierung der Rahmenbedingungen der zuvor an einer bürokratischen und kameralistischen Verwaltung ausgerichteten Organisation sozialer Dienste sowie die durch die Europäische Union geförderte Sozialwirtschaft zwang die Träger sozialer Dienstleistungen, sich umzubauen (Beck & Schwarz, 2013).



Verweis

→ Kapitel 5 und 6:
Kompetenzen und Kompetenzmodelle in der Sozialwirtschaft

→ Kapitel 7 und 8:
Erprobte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für MA und FK



Gut zu wissen!

Entscheidungsbefugnisse: Dezentralität schafft schneller Abhilfe

Komplexität kann reduziert werden, indem man nicht alle Herausforderungen bis zur Spitze der Organisationshierarchie vordringen lässt, um dort übergreifend zu entscheiden. Die jeweiligen Besonderheiten von Herausforderungen können besser in lokalen Zusammenhängen erkannt und auf dezentraler Ebene bearbeitet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass diese dezentralen, sich selbst steuernden Einheiten mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen ausgestattet werden.



Tipp

Kontinuierliche Organisationsentwicklung bleibt fester Bestandteil

Wenn Organisationsentwicklung als kontinuierlicher, vorausschauender Prozess verstanden wird, kann sich eine Organisation aktiv verändern. Dabei sind eine planvolle und konstante Selbsterneuerung, ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Organisationen notwendig.

Mit den Herausforderungen eines Marktes (auch wenn es sich dabei eher um einen Quasimarkt handelt, der die Kosten für die öffentliche Verwaltung zu verringern sucht) und den Anforderungen einer betriebswirtschaftlichen Rechnung entstand für diese Träger zum ersten Mal die Möglichkeit des Scheiterns. Wurden zu Zeiten der Kameralistik höhere Kosten durch Nachtragshaushalte abgefangen, so können Organisationen nun zahlungsunfähig werden und müssen ihr Personal entlassen. War früher die Steuerung dem Verwaltungsdenken untergeordnet, so werden nun Managementqualifikationen (hinsichtlich Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung, aber auch Kostenrechnung, Marketing usw.) erforderlich. Entstanden war das Sozialmanagement (Wöhrle, 2017).

Auch Organisationen in der Sozialwirtschaft können scheitern und bedürfen eines modernen Managements.

In unserem Zusammenhang müssen nun nicht alle benötigten Qualifikationen für ein funktionierendes Sozialmanagement erläutert werden. Erklärungsbedürftig ist allerdings, welche Konzepte hinsichtlich des Umbaus der Organisationen auf die neuen Herausforderungen von Bedeutung sind und welche Rolle dem Personalmanagement unter heutigen Bedingungen zukommt.

Generell müssen Organisationen in der Sozialwirtschaft auf eine Komplexitätszunahme reagieren. Sie werden zu sogenannten „hybriden Organisationen“ (Grunwald & Roß, 2017), d. h.

- sie versuchen, materielle und immaterielle Ressourcen aus unterschiedlichen staatlichen und gesellschaftlichen Sektoren und bezogen auf unterschiedliche Handlungslogiken einzuwerben.
- Dabei gilt es, Einfluss- und Entscheidungsstrukturen, die unterschiedlichen Sektorenlogiken entstammen, zu entsprechen und sie möglichst zu kombinieren.
- Auch wenn die jeweiligen unterschiedlichen Zielkategorien keineswegs deckungsgleich sind, sollte eine auf die Organisation bezogene schlüssige Handlungslogik abgeleitet werden, mit der sich die Mitarbeitenden identifizieren können.
- Letztlich sollte die Organisationsidentität (auch in ihrer Tradition, die bei Organisationen wie den Wohlfahrtsverbänden wegen der Einbindung von Ehrenamtlichen sehr wichtig ist) gewahrt bleiben.

Hinsichtlich der Logik ihrer Strukturierung muss sich dabei – eingedenk der Veränderungen in der Organisationstheorie und Managementlehre – Zentrales ändern. Nicht selten wurde in den Managementtheorien das Bild von unbeweglichen Ozeanriesen bemüht, die zu träge sind, um auf aktuelle Wellen und Stürme reagieren zu können. Die Zielvorstellung sei, sie

zu wenden, sich selbst steuernden Booten umzubauen, die unterschiedliche Richtungen in turbulenten Gezeiten finden können.

Diese Grundgedanken sind die Basis für Konzepte wie der „Schlanken Organisation“, der „Lernenden Organisation“ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1994) usw. Sie gehen auch in das Neue Steuerungsmodell ein, indem hier z. B. Dezentralisierung, Zielvereinbarungen, individuelle Ergebnisverantwortung, Budgets und ein anderes Leitungsverständnis vorgeschlagen werden (Wöhrle, 2017).

Organisationsentwicklung kann unterschiedlich betrachtet werden. Da sich Organisationen beständig verändern, könnte man die objektiv wahrgenommene Veränderung schon als Organisationsentwicklung bezeichnen. Dies entspricht allerdings nicht der wissenschaftlichen Auffassung des Begriffs. In der Praxis lassen sich insbesondere zwei Vorgehensweisen unterscheiden:

- In der ersten Variante erkennt das Management eine Herausforderung, die einen Umbau der Organisation erfordert und hat eine Vorstellung, wie das Ziel aussehen soll. Es leitet selbst die Veränderungen mit oder ohne externe Unterstützung ein. Dabei kann es auch geschehen, dass die Expert*innen der Beraterzunft die Richtung bestimmen (z. B. bei der Kostensenkung).
- Im Projektzusammenhang von be/pe/so wurde eine zweite Variante verfolgt. Dabei handelt es sich um das klassische Verständnis von Organisationsentwicklung, dessen Ausgangspunkt die Human-Relations-Bewegung ist. Maßgeblich beeinflusst durch Kurt Lewin (1890–1947) entstand „eine Konzeption für die Planung, Initiierung und Durchführung von Änderungsprozessen in sozialen Systemen (...), für die sich im Laufe der Zeit der Terminus „Organisationsentwicklung“ (OE) herausbildete (engl.: „Organization(al) Development“)“ (Thom, 1992, p. 1478). In ihrem Leitbild definiert die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung die Organisationsentwicklung „als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (GOE, 1980).

Organisationsentwicklung kann als vorausschauender und kontinuierlicher Prozess gestaltet werden. Dann muss eine Organisation nicht erst in eine Krise geraten, um sich zu verändern. Allerdings erfordert ein solcher Prozess der vorausschauenden und kontinuierlichen Selbsterneuerung ein hohes Maß an



Selbstreflexion und eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Organisationen.

Zudem ändert sich in einem Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung die Steuerungslogik. Sie erfordert eine radikale Abkehr von einem linear geplanten hin zu einem zyklischen Verständnis von Veränderung. Dies wiederum hat Einfluss auf das Füh-

keit und Unsicherheit beständig gegeben ist – hat Führungshandeln Ungewissheit zu absorbieren, um Mitarbeitenden Orientierung und Handlungsvorgaben zu ermöglichen.

Personalmanagement ist Teil dieses Managements und lässt sich zunächst in drei Hauptfeldern und übergreifenden Aufgaben fassen.

Aufgaben des Personalmanagements

3 Hauptfelder sowie übergreifende Aufgaben



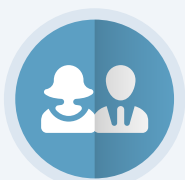
PERSONAL GEWINNEN

- › Personalplanung
- › Personalbeschaffung
- › Personalmarketing
- › Personalauswahl
- › Ausbildung und Training



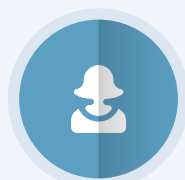
PERSONAL BESCHÄFTIGEN

- › Personaleinsatz
- › Personalumsetzung
- › Personalbetreuung
- › Personalförderung
- › Personalerhaltung
- › Personalbeurteilung
- › Entgeltmanagement
- › Personalverwaltung



PERSONAL FREISETZEN

- › Personalaustritt
- › Personalabbau



ÜBERGREIFENDE AUFGABEN

- › Personalpolitik
- › Personalorganisation
- › Personalführung
- › Personalkommunikation
- › Personalcontrolling
- › Betriebsrat
- › Arbeitsrecht und Sozialwesen

Abbildung 15.1 Aufgaben des Personalmanagements (in Anlehnung an PresentationLoad, 2014)

rungsverständnis, das man mit den Schlagworten vom „Top-Down“ (die Führung gibt die Richtung vor) zum Mitarbeitenden als Entrepreneur (Mitunternehmenden) beschreiben kann (Gergs, 2016a und b).

Grundlage für das Angehen von eingreifenden Veränderungen sowie für das Verstehen des Alltagsgeschäfts ist allerdings, das Managen in seinem Kern zu begreifen. Wie bereits eingangs erwähnt, gab es im Rahmen der technokratischen Auffassungen von Organisationen und ihrer Steuerung die Idee, dass eine Steuerung wie bei Maschinen möglich sei. Die neueren Theorien in der Organisationssoziologie und Managementlehre sind weit davon abgerückt. Klaus Grunwald fasst die neueren Erkenntnisse folgendermaßen zusammen (Grunwald, 2012):

- Managemententscheidungen sind weniger aus dem Blickwinkel von Zweck-Mittel-bzw. funktionalen Rationalitätsentscheidungen zu erklären, sondern eher aus Blickwinkeln, die sich auf die Mikropolitik in der Organisation und dem Zusammenspiel von Organisationen beziehen, auf die Kultur der eigenen Einrichtung, dem organisatorischen Umfeld und dem darin wahrnehmbaren Wandel.
- Führungsentscheidungen sind durch vielfältige Spannungen und Dilemmata geprägt, die nicht einfach aufzuheben sind und sie beinhalten meist zwangsläufig Kompromisse.
- Das Management ist weniger bestimmend, sondern eher vermittelnd zwischen lokalen Rationalitäten und Personen tätig.
- Gleichzeitig – obwohl diese Unübersichtlich-

Erst wenn die übergreifenden Aufgaben durch die Organisation angegangen werden, kann das Alltagsgeschäft bewältigt werden. Und zusätzlich zur immer wieder aktuellen Ausrichtung der Organisation, auf die das Personalmanagement zu reagieren hat, besteht die heutige Herausforderung aus dem Dilemma, dass die Nachfrage nach dem Personal in der Sozialwirtschaft steigt, aber gleichzeitig die notwendigen Mittel fehlen, um finanziell attraktive Arbeitsplätze anzubieten.

Literatur

- Beck, R., & Schwarz, G. (2013). Sozialstaat, Sozialpolitik und (sozial-)politische Steuerung. In A. Wöhrle, R. Beck, K. Grunwald, K. Schellberg, G. Schwarz, & W. R. Wendt. Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft (pp. 35–79). Stuttgart: Nomos.
- PresentationLoad (2014). [Grafische Darstellung der 3 Hauptfelder sowie übergeordneten Aufgaben des Personalmanagements]. Retrieved from <http://blog.presentationload.de/wp-content/uploads/2014/10/PowerPoint-Personalmanagement.png>.
- Gergs, H. J. (2016a). Neue Herausforderungen an das Change Management. In O. Geramanis, & K. Hermann (Eds.), Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele (pp. 189–203). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gergs, H. J. (2016b). Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für eine neues Change Management. Weinheim: Beltz.
- GOE – Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (1980): Leitbild und Grundsätze. Gründungsver-sammlung vom 4. Juni 1980.

- Grunwald, K. (2012). Zur Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In H. Bassarak, & S. Noll (Eds.), *Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (pp. 55 ff.). Wiesbaden: Springer VS.
- Grunwald, K., & Roß, P. S. (2017). Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen. In A. Wöhrle, A. Fritze, Th. Prinz, & G. Schwarz (Eds.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (pp. 171-184). Wiesbaden: Springer.
- Lynch, D. & Kordis, P. (1991). *DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen*. Fulda: Paidä.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1994). *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern*. Frankfurt a. M. & New York: Campus.
- Peters, T. (1988). *Kreatives Chaos. Die neue Managementpraxis*. Hamburg: Hoffman und Kampe.
- Simon, W. (2002). *Moderne Managementkonzepte von A–Z. Strategiemodelle, Führungskonzepte, Managementtools*. Offenbach: Gabal.
- Thom, N. (1992). Organisationsentwicklung. In: E. Frese (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation* (3rd ed.) (pp. 1478–1491). Stuttgart: Poeschel.
- Wöhrle, A., Beck, R., Grunwald, K., Schellberg, K., Schwarz, G., & Wendt, W. R. (2013). *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos UTB.
- Wöhrle, A. (2017). Die Diskussion über das Sozialmanagement. In: A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz, G. Schwarz (Eds.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (pp. 17–40). Wiesbaden: Springer VS.



Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

16. TRÄGERÜBERGREIFENDES PERSONALMANAGEMENT BEI KLEINEN TRÄGERN IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE

Warum ein gemeinsames Personalmanagement besonders für kleine Träger in der Sozialwirtschaft geeignet ist, wird in diesem Abschnitt genauer beleuchtet. Dabei wird auch auf die Voraussetzungen für diesen Weg eingegangen.

Wie in → Kapitel 14 dargestellt, ist die Kinder- und Jugendhilfelandchaft in Sachsen geprägt durch viele kleine Organisationen. Ca. drei Viertel der Mitarbeitenden arbeiten in Einrichtungen mit weniger als sechs Mitarbeitenden.

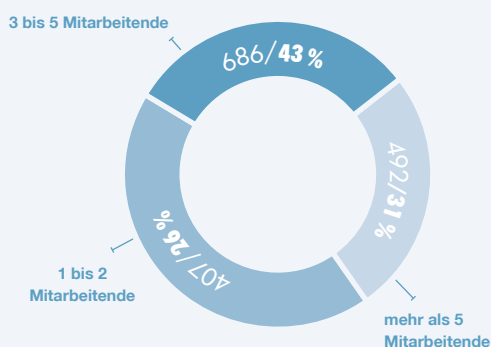


Abbildung 16.1 Anzahl pädagogischer Fachkräfte in Einrichtungen mit hauptamtlich Beschäftigten (eigene Grafik auf Basis der Zahlenangaben des Statistischen Landesamtes Sachsen 2016)

Vorteile eines gemeinsamen Personalmanagements

„Im Kern geht es für die Trägerlandschaft um das Gewinnen und Binden geeigneten Personals sowie das Fördern der Kompetenzentwicklung in der Tätigkeit“ (E-Mail-Feedback im Rahmen eines Fachforums)

Bislang haben sich trägerübergreifende Kooperationen in der Sozialwirtschaft zumeist nur auf einzelne, themenspezifische Gemeinschaftsarbeiten bezogen. Auf dem Fachforum „Trägerübergreifende Vernetzung im Personalmanagement“ im Frühjahr 2016 wurde eine Reihe von Möglichkeiten für

gemeinsames Personalmanagement erarbeitet und vorgestellt (→ Kapitel 18).

In drei überregionalen und mehreren regionalen Foren mit Trägern der Kinder- und Jugendhilfe Sachsens im be/pe/so-Projekt wurden von den Tagungsteilnehmer*innen folgende Chancen einer Zusammenarbeit herausgearbeitet:

- 1 Flexibler Personaleinsatz vermindert Engpässe.** Wenn im Bedarfsfall auf einen Personalpool, den sich unterschiedliche Organisationen teilen, zurückgegriffen werden kann, lassen sich sowohl kurzfristige als auch vorhersehbare Ausfälle kompensieren. Zudem haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, unterschiedliche Berufserfahrungen zu sammeln. Je nach Alters- und Lebenssituation können passgenaue Tätigkeiten gefunden werden.
- 2 Attraktive Arbeitsbedingungen binden Fachkräfte an die Organisation.** Weiterbildungen, kollegiale Beratung oder Supervision erhöhen die Attraktivität der Arbeitsbedingungen in einer Organisation. Da diese aber erst durch eine größere Teilnehmerzahl durchführbar werden, bietet sich ein gemeinsames Angebot durch mehrere Organisationen an. Zudem können mit dieser Möglichkeit bessere Aufstiegschancen geboten werden.
- 3 Gemeinsame Nutzung von Spezialisten/ Schaffung von Vollzeitstellen.** Denkbar wäre, dass von mehreren Trägern eine Stelle eingerichtet wird, z. B. für Öffentlichkeitsarbeit, Buchhaltung, Fachberatung. Dadurch gewinnen die Einrichtungen zusätzliche Fachlichkeit, entlasten ihre angestammten Mitarbeitenden und bieten neue Möglichkeiten der Vollzeitarbeit. Je mehr Personal zur Verfügung steht, desto breiter kann das Angebotsspektrum werden.



Voraussetzungen für gelingendes trägerübergreifendes Personalmanagement

Im weiteren Verlauf der Untersuchungen wurden mit interessierten Trägern – und bereits konkret mit Umsetzungspartnern einer vogtländischen Kommune – Voraussetzungen für ein trägerübergreifendes Personalmanagement erarbeitet.

Grundlegend ist die Bereitschaft, die Grenzen der eigenen Organisation offener wahrzunehmen und Möglichkeiten der Vernetzung anzudenken. Es zeigte sich, dass es notwendig ist, ein gemeinsames Basisinteresse, z.B. bei der Reaktion auf eigene Personalengpässe, zu entwickeln und dieses mit klar formulierten Zielen und Erfolgskriterien zu kombinieren. Es muss herausgearbeitet werden, was eigenständig bleiben soll und was angeglichen werden kann.

Im Rahmen der Umsetzung wurden die Organisationskulturen der Teilnehmenden analysiert. Dadurch wurden die Unterschiede der einzelnen Träger wahrnehmbar, die sich beispielsweise in verschiedenen Strukturen und Hierarchien, in den Einstellungskriterien oder in der Bezahlung der Fachkräfte zeigten.

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden“
(Hermann Hesse)

Als Voraussetzungen sind im Einzelnen zu nennen:

Kommunikation von Erwartungen und Ängsten. Kommt es zu einer Kooperation oder dem Zusammenschluss von Organisationen, müssen die Vorstände und Geschäftsleitungen diese Entscheidung treffen sowie Rahmen und Inhalte aushandeln. Dieser inner- und interorganisationale Annäherungsprozess benötigt viel Zeit und Kommunikation auf unterschiedlichsten Ebenen. Eine besondere Herausforderung stellen in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Organisationskulturen dar, die in diesem Prozess aufeinandertreffen. Erwartungen müssen ausgesprochen werden (vgl. Schulz-Schaeffer, 2011, p. 282) und es gilt, gegenseitige Akzeptanz, partnerschaftliches Vertrauen und Systemvertrauen zu erwerben (vgl. Jansen, 2006, p. 271; Heidling, 2011, p. 141). Die Leitung übernimmt hier eine Schlüsselrolle.

Vertrauen und Transparenz. Organisationsübergreifendes Tätigwerden benötigt tragfähige Strukturen. Um das Vertrauen der Beteiligten zu sichern, ist es notwendig, Vereinbarungen verbindlich zu treffen, sich daran zu halten bzw. bei Veränderung von Parametern neu zu verhandeln. Zudem sind Festlegungen zur Pflege des Netzwerks zu treffen, z.B. zum Informationsverlauf, zur Form der Zusammenarbeit sowie zu der Häufigkeit der Treffen gemein-

samer Arbeitsgruppen. Hilfreich erwies sich bei den Umsetzungspartnern

- die Erarbeitung einer Konzeption mit detaillierten Festlegungen und Verantwortlichkeiten,
- die Erstellung eines überjährigen Planes mit nach Kalenderwochen festgelegten gemeinsamen Tätigkeiten, Treffen, Veranstaltungen etc.

Rahmenbedingungen schaffen. Bereits in den regionalen Auftaktveranstaltungen zeigte sich, dass unterschiedliche Ausgangsbedingungen der Organisationen (wie Trägerformen, Tarifverträge) die trägerübergreifende Arbeit erschweren. Die Geschäftsführer, politischen Vertreter und Jugendamtsleiter betonten, dass die Organisationen durch ihre Förderabhängigkeit stark an politische und verwaltungstechnische Vorgaben mit Förderrichtlinien, Finanzierungen und Strukturen der öffentlichen Verwaltung gebunden sind. Diese Vorgaben sind so zu modifizieren, dass gemeinsam formulierte Verbundanträge möglich sind. Auch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz stellt viele Beteiligte vor Unsicherheiten, ebenso wie die unterschiedlichen arbeitsvertraglichen Regelungen der einzelnen Träger.

Managing Diversity. In den Tätigkeitsbereichen Sozialer Arbeit agieren unterschiedliche Professionen und Berufe mit unterschiedlichen Ansätzen und Arbeitsweisen. Selbst bei den untersuchten Einrichtungen mit wenig Personal im Vogtland (keine hat mehr als zwei Stellen) zeigte sich eine breite Spanne an Qualifikationen (Erzieher*innen, Erziehungswissenschaftler*innen, Sozialpädagog*innen, Verwaltungsfachangestellte). Zu den notwendigen Kommunikationskompetenzen gehört, dass einheitliche Definitionen, Lesarten, Auslegungen und Herangehensweisen gefunden werden müssen (vgl. Schulz-Schaeffer, 2011, p. 288). Die Chance besteht aber hier gleichzeitig auch in der Nutzung der verschiedenen Kompetenzen und beruflichen Spezialisierungen. So zeigte sich, wer gut führen, organisieren, vernetzen, aber auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bspw. Flyer erstellen und die Homepage bearbeiten kann.

Fazit

Gemeinsames Personalmanagement kann helfen, Personalengpässe zu lindern und nachhaltig Personal an die Organisation zu binden. Dafür bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und einer offenen und verlässlichen Kommunikationskultur.



Tipp

Lohnenswert – Der Blick aus der Metaebene

Hilfreich erwies sich bei der organisationsübergreifenden Arbeit die neutrale Begleitung durch ein externes Beraterteam.



Tipp

Kommunikationswege für die neue Organisationskultur finden

Für den Erfolg von trägerübergreifendem Personalmanagement ist es ausschlaggebend, wie eine neue Kultur installiert und kommuniziert wird.



Literatur

- Heidling, E. (2011). Strategische Netzwerke. In J. Weyer (Ed.), Lehr- und Handbücher der Soziologie. Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (2nd ed.). München: Oldenbourg Verlag.
- Jansen, D. (2006). Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele; [Lehrbuch] (3rd ed.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schulz-Schaeffer, I. (2011). Akteur-Netzwerk-Theorie. In J. Weyer (Ed.), Lehr- und Handbücher der Soziologie. Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (2nd ed., pp. 277-300.) München: Oldenbourg Verlag.
- Statistisches Landesamt Sachsen (2016). Statistik der Kinder- und Jugendhilfe Teil III.2. Einrichtungen und tätige Personen in der Kinder- und Jugendhilfe (ohne Tageseinrichtungen für Kinder). Einrichtungen am 31.12.2014 nach Art der Einrichtung/Behörde sowie nach Anzahl der tätigen Personen.



Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

17. TOOLS UND KONZEPTE FÜR DIE EIGENE ORGANISATION

In diesem Kapitel werden Tools und Konzepte vorgestellt, mit denen die Arbeit in Sozialorganisationen konkret verbessert werden kann. Strategisch und mit einzelnen Maßnahmen wird die Handlungsfähigkeit erweitert und es werden zusätzliche Gestaltungsspielräume geschaffen.

Das Personalentwicklungskonzept

Im Sozialbereich als Dienstleistungsbranche hängt die Qualität der Arbeit vom Personal ab. Daher ist dessen Weiterentwicklung und -qualifizierung wesentlich. Wie bereits in → Kapitel 14 erwähnt, hatte aber nur eine der untersuchten Organisationen ein Personalentwicklungskonzept. Personalentwicklung sollte jedoch nicht nach Gutdünken der Führungsebenen oder den Ad-hoc-Wünschen der Mitarbeitenden erfolgen, sondern systematisch (vgl. Becker, 2005). Hier ist ein Kompromiss zwischen Organisations- und Beschäftigtenvorstellungen zu finden. Ein Personalentwicklungskonzept beinhaltet die Phase der gemeinsam abgestimmten Zielformulierung und hält eine Palette möglicher Personalentwicklungsmaßnahmen bereit. Dazu können nach Maelicke neben Weiterbildungsmaßnahmen und vielen anderen Instrumenten zählen (2014, p. 880 f.):

- **Job rotation:** Wechseln der Aufgabenbereiche, um die Arbeit insgesamt interessanter zu machen
- **Job enrichment:** Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- **Job sharing:** Teilung von Arbeitsaufgaben unter mehreren Mitarbeitenden, um z.B. Teilzeitarbeit zu ermöglichen oder Spielräume für Weiterbildungen zu schaffen

Zentrales Element jedes Personalentwicklungskonzepts ist eine Evaluationsphase. Nach Anwendung der Maßnahmen sollte deren Erfolg und die Zufriedenheit der teilnehmenden Mitarbeitenden eruiert werden, um für die Zukunft zu lernen und gegebenenfalls Maßnahmen nicht mehr, in anderer Form oder unter anderen Bedingungen anzubieten.

Die begleiteten Organisationen konnten bis Forschungsende kein solches Konzept abschließend erarbeiten, lediglich mit einer Organisation konnte das Forscherteam einen solchen Prozess in Gang setzen.

Das Führungskräftekonzept

Im Organisationsleitbild werden Werte und Normen sowie langfristige Zielsetzungen formuliert. Die Aufgabe des Managements als Organisationsführung besteht auch in deren Umsetzung. Dabei hat es sich bewährt, die Organisationsplanung bis zur Ebene der Mitarbeitenden fortzuschreiben und mit deren Zielen zu koppeln. Mit dem ausgewählten Führungskonzept Management by Objectives („Führen nach Zielen“ von P. F. Drucker 1998) werden in einem partizipativen Prozess Ziele der Beschäftigten erarbeitet. Diese Ziele werden in jährlichen Mitarbeitergesprächen vereinbart. Es erfolgt dabei der Abgleich der Entwicklungs- und Arbeitsziele der Mitarbeitenden mit den Organisationszielen. Als Organisationsebene ist hier vor allem das mittlere Management gefordert. Es führt das Gros der Mitarbeitergespräche und muss für die Vereinbarkeit der Ziele sorgen. „Das Vermittlungsmanagement an sich ist Sache des mittleren Managements, die Topebene initiiert, konzipiert und kontrolliert“ (Noll, 2012, p. 192).

Der Demografie-Check

Wie Vertreter untersuchter Organisationen betonten, ist es für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation von großem Vorteil, den Altersdurchschnitt der Beschäftigten zu kennen.

Das Alter kann als Grundlage einer zeitlichen Prognose dienen, mit der erkannt werden kann, in welcher Zeitspanne wie viele Personen voraussichtlich ausscheiden werden. Dabei ist es auch aufschlussreich, ergänzend ausgewählte Aufgabenfelder und Beschäftigtengruppen (nach Qualifikation oder Funktion) nach Altersstruktur auszuwerten.



Gut zu wissen!

Die formulierten Ziele sollten SMART sein

- **Spezifisch** (Klarheit, Genauigkeit des Ziels)
- **Messbar** (Überprüfbarkeit der Zielerreichung)
- **Akzeptabel** (Akzeptanz des Ziels innerhalb der Organisation)
- **Realistisch** (tatsächliche Umsetzbarkeit)
- **Terminiert** (Angabe des Zeitpunkts der Zielerreichung)

Alterszusammensetzung

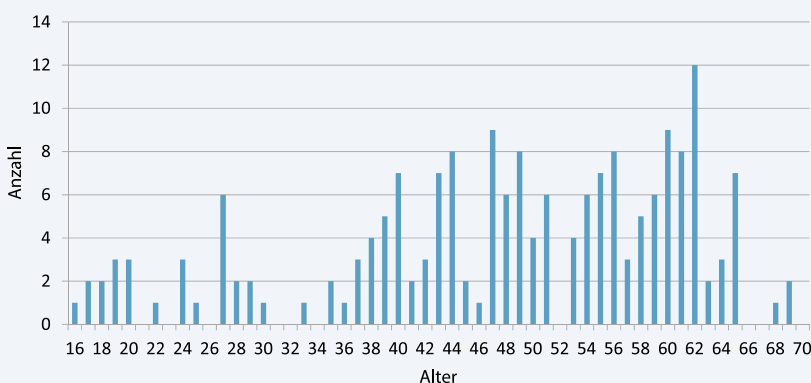


Abbildung 17.1 Beispiel einer Übersicht zur Alterszusammensetzung in einer Organisation in Excel



Die Personalverantwortlichen besitzen im Grunde alle dafür notwendigen Daten, die mit geringem zeitlichem Aufwand zusammengetragen werden können. Zur Erfassung gibt es verschiedenste Software. Oftmals genügt jedoch, wie hier beispielhaft aufgezeigt, die Nutzung von Excel (**Abbildung 17.1**).

Die grafische Aufbereitung in Form von Diagrammen ermöglicht dabei einen Überblick über die Altersstruktur einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Tätigkeitsbereichs als Grundlage für Interpretationen. Demografisch begründete personalpolitische Herausforderungen werden sichtbar. Die ermittelte Alterszusammensetzung hilft, vorhandenes Personal strategisch einzusetzen bzw. zu entwickeln. Mit der Analyse der Altersstruktur in der Organisation ist auch eine bessere Ausgabenplanung möglich, wenn man davon ausgeht, dass die Bezüge langjähriger Angestellter kontinuierlich steigen. Schlussendlich ist eine passgenaue betriebliche Gesundheitsförderung ableitbar.

Die Verabschiedungskultur

Wenn es um Personal geht, machen sich Verantwortliche Gedanken, wie neue Mitarbeitende gewonnen, effizient eingearbeitet und dauerhaft gebunden werden können. Aber wie mit ausscheidenden Mitarbeiter*innen kommuniziert wird, wurde bisher oft nicht reflektiert, die Folgen wurden nicht analysiert – diese Vermutung entstand im Workshop mit den Mitarbeitenden und wurde später von den befragten Führungskräften bestätigt.

In zwei Workshops wurden von Mitarbeitenden und Arbeitgeber*innen folgende Chancen herausgearbeitet, die sich mit einer durchdachten und geplanten Verabschiedung ergeben könnten:

- Gründe für das Verlassen erfahren – das kann helfen, diese Beweggründe zukünftig nicht mehr entstehen zu lassen,
- Ausscheidende Mitarbeitende könnten vielleicht eines Tages mit innovativen Ideen, zusätzlichem Wissen und Eindrücken zurückkommen – deshalb ist die Verbindung weiterhin zu pflegen,
- Kommunikation mit ehemaligen Mitarbeitern ist Teil der Organisationskultur, des Betriebsklimas und sorgt für einen guten Ruf nach außen und innen,
- Mitarbeiter*innen, die ihren Abschied nehmen, können bei misslungenen Verabschiedungen eine Negativspirale sich beschleunigender Fluktuation in Gang setzen. Verbleibende Mitarbeiter*innen beobachten den Prozess genau.
- Grundlage für die Ausweitung des eigenen Netzwerks für spätere mögliche Kontakte setzen

„Heute geh ich. Komm ich wieder, singen wir ganz andre Lieder. Wo so viel sich hoffen lässt, ist der Abschied ja ein Fest“
(Johann Wolfgang von Goethe)

Personalarbeitskonzept für Trennungen. Aufbauend auf diesen veränderten Sichtweisen und praktischen Tipps lohnt es, die Personalarbeit zu ergänzen: Zu einem strategischen Management und als Teil eines guten Personalentwicklungskonzeptes gehört ein Konzept für den Umgang mit Mitarbeiterweggängen. Dabei gilt es stets, individuelle Lösungen mit und für Arbeitskräfte zu suchen.

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten in der Organisation sollten hier eindeutig definiert werden. Die Beobachtungen/Ergebnisse aus den Prozessen müssen systematisch in die anderen Gestaltungsbereiche einfließen. Hilfreich wäre zudem eine Übersicht bzw. ein Netzwerk ehemaliger Mitarbeitender.

„Die verlassenden Mitarbeitenden sind eine Visitenkarte, sorgen für einen guten oder schlechten Ruf, von dem auch andere Fachkräfte hören“ (Teilnehmerin eines Workshops im Rahmen der Organisationsentwicklung)

Ein lohnender Blick auf die eigenen Dokumente

Die Praxispartner von be/pe/so stellten dem Forschungsteam eine Reihe von eigenen Materialien und Unterlagen zur Verfügung. Dies waren bspw. Leitbilder, Organigramme, Konzeptionen einzelner Arbeitsfelder, einzelne Stellenbeschreibungen, Krankenstandserhebungen, prozessbegleitende Unterlagen wie Qualitäts- und Einarbeitungsbestimmungen oder Dienstanweisungen, einzelne Flyer etc.

Beispielhaft wurden zehn Qualitätskriterien zu deren Einschätzung definiert. Bei der Untersuchung der Dokumente zeigten sich Unterschiede im Aussehen und in der Form. Während bei Schriftstücken, die für Externe bestimmt waren, beispielsweise ein einheitliches Design und eine übersichtliche Gliederung in Wort und Bild gewählt wurde, sank die Qualität der untersuchten Dokumente mit der Wirkrichtung nach innen, wie **Tabelle 17.2** zeigt.

Diese Unterschiede lassen sich darauf zurückführen, dass Schriftstücke für einen vorab definierten Kreis legitimer bzw. angesprochener Rezipienten bestimmt sind. Aus Sicht der Organisation handelt es sich einerseits um qualitativ hochwertige Repräsentationsunterlagen nach außen (z. B. Leitbild, Konzeptionen für öffentliche Träger oder Eltern), andererseits um Umsetzungsinstrumente nach innen (z. B. Einarbeitungskonzept, Stellenbeschreibungen).



Tipp

Wie verabschiede ich Mitarbeiter*innen richtig?

- Zeit nehmen für ein offenes, aufrichtiges Verabschiedungsgespräch
- Interesse für die Zukunftsvorstellungen der Mitarbeiter*innen zeigen – vielleicht gibt es punktuell Anregungen, in Verbindung zu bleiben, für Projekte, Absprachen etc.
- Verständnis für die persönliche Entscheidung zeigen
- Ein Dankeschön für Geleistetes
- Erfolge betonen und mögliche Anregungen für eine Weiterentwicklung geben
- Feedback als Führungskraft einholen
- Für sich erwägen, dass die Mitarbeiter*innen irgendwann mit zusätzlichem Wissen und Können wiederkommen könnten
- In Erinnerung bleiben, z. B. mit einem Bild vom Team oder einem Blumenstrauß

Diese Anregungen für den Umgang mit aus eigenem Antrieb ausscheidenden Mitarbeiter*innen wurden aufgrund der Aussagen der Workshopteilnehmer*innen zusammengetragen.



Tipp

Auch Dokumente spiegeln die Kultur einer Organisation

Die Achtung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden offenbart sich auch darin, wie ihnen Arbeitsunterlagen bereitgestellt werden, ihre Einarbeitung organisiert ist, ihre Statistik geführt wird etc.



Tipp

Maßnahmen der Personaleinwerbung und -bindung erzeugen Kosten

Diese Kosten müssen auch in die Kalkulation einfließen. Somit ist eine Personalarbeit nötig, die mehr Kostentransparenz herstellt, indem sie auch diese Transaktionskosten sichtbar macht. Nur auf diese Weise können sämtliche Kosten bei zukünftigen Verhandlungen mit den Leistungsträgern geltend gemacht werden.

Es wird also mehr oder weniger bewusst die Frage einkalkuliert: Für wen schreibe ich was? Damit wird über Dokumente implizit die Wertschätzung der Zielgruppe deutlich. Auch wenn das nicht ausdrücklich kommuniziert wird, so sind die Schriftstücke wirkmächtig. Hierin spiegelt sich die Kultur der Organisation.

Zusätzliche Personalkosten analysieren

Da die Personalkosten in sozialen Organisationen den größten Teil der Betriebskosten einnehmen, ist die Steuerung dieser Größe eine entscheidende Aufgabe. Ein Blick in die Buchhaltung der untersuchten Organisationen im Rahmen der Dokumentenanalyse der Träger im Projekt genügte, um festzustellen, dass es keine Kostenstelle gibt, die Transaktionskosten für diesen Bereich ausweist.

Transaktionskosten sind sämtliche Kosten, die im Zusammenhang mit einem Geschäft anfallen, in unseren Untersuchungen in Bezug auf Personaleinwerbung und -bindung. Diese Kosten wurden nicht kalkuliert oder als Arbeitszeiten oder Materialkosten sichtbar gemacht.

Jede Akquise mit zugehöriger Ausschreibung, deren Veröffentlichungen, die Bearbeitung der Unterlagen, das Verfassen und Versenden von Einladungen, die Vorstellungsgespräche, Einarbeitung, Anmeldung bei verschiedensten Institutionen etc. verursachen Transaktionskosten. Und nicht selten müssen Stellen mangels geeigneter Bewerber*innen mehrfach ausgeschrieben werden.

Literatur

- Becker, M. (2005). Systematische Personalentwicklung – Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Drucker, P. F. (1998). Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber. In B. Badura et al. (Eds.). Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. (pp. 33–42). Berlin und Heidelberg: Springer.
- Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In R. Bieker & E. Vomberg (Eds.), Management in der Sozialen Arbeit (pp. 11–33). Stuttgart: Kohlhammer.
- Noll, S. (2012). Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In H. Bassarak & S. Noll (Hrsg.), Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis (pp. 183–196). Wiesbaden: Springer VS.
- Maelicke, B. (2014). Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In U. Arnold, K. Grunwald, & B. Maelicke (Eds.), Lehrbuch der Sozialwirtschaft (4th ed.) (pp. 825–935). Baden-Baden: Nomos.
- Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Bern: Haupt.

Tabelle 17.2 Qualitätskriterien der untersuchten Dokumente nach Zielgruppen

Wirkbereich und Zielgruppen	außerhalb der Organisation	innerhalb der Organisation
Ziel	Repräsentation	Umsetzungsinstrument
Zielgruppen	z. B. Finanziers, politische Vertreter*innen, zukünftige Arbeitskräfte	Vorstand/Geschäftsführung haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende
Corporate Design	x	
Logo vorhanden	x	
einheitliches Aussehen	x	x
Erstelldatum sichtbar	x	x
Inhaltsverzeichnis	x	
übersichtliche Gliederung	x	x
gute Lesbarkeit	x	x
Grammatik, Form, Syntax	x	x
farbige Gestaltung	x	x
Grafiken oder andere Gestaltungselemente	x	x



Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

18. TOOLS UND KONZEPTE FÜR TRÄGERÜBERGREIFENDE MASSNAHMEN DES PERSONALMANAGEMENTS

Um etwas tiefer in die Idee des organisationsübergreifenden Personalmanagements einzutauchen, sollen an dieser Stelle denkbare Formen und Modelle aufgezeigt werden. Diese unterscheiden sich vorwiegend in der Intensität der Kooperation und haben unterschiedliche Vor- und Nachteile. Insgesamt handelt es sich lediglich um Optionen, die eher beispielhaft als abschließend sind.

In den Fachforen zum Thema „Trägerübergreifende Vernetzung im Personalmanagement“ wurden 2015 und 2016 von Personalverantwortlichen freier Träger, Vertreter*innen von Kommunen, Dachverbänden und Politik aus ganz Sachsen sowie Vertreter*innen von Forschung und Lehre Möglichkeiten zusammengetragen und für die Sozialwirtschaft gefiltert:

*„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg“ (Henry Ford)*

Trägerübergreifende Treffen der Personalmanager*innen

Eine Kooperation auf Ebene der Personalverantwortlichen kann in regelmäßigen Netzwerktreffen umgesetzt werden. Zweck hierbei ist, vorhandene Ressourcen zu bündeln und Bedarfe (z. B. im Bereich Weiterbildung) zusammenzutragen, um gemeinsam agieren und investieren zu können.

Personalpools

Im Rahmen von Personalpools und Springerstellen gibt es mehrere Möglichkeiten:

Eine Möglichkeit liegt im **aufgabenspezifischen, zeitlich begrenzten Zusammenführen von Fachpersonal**. In diesem Rahmen können bspw. gemeinsame Fallbesprechungen oder Veranstaltungen durchgeführt werden.

Eine weitere Möglichkeit wären sogenannte **Arbeitgeberzusammenschlüsse**. Dabei bilden mehrere unabhängige Organisationen eine gemeinsame Arbeitgeberorganisation, die die Mitarbeitenden einstellt und den Personaleinsatz in den Mitgliedsbetrieben koordiniert. Ein wichtiger Zweck besteht

darin, Personal, das vorübergehend nicht voll ausgelastet werden kann, zwischen den Organisationen zu teilen und den Mitarbeitenden auf diese Weise die Möglichkeit von Vollzeitbeschäftigung zu bieten. Zusammensetzen kann sich der Pool aus breitgefächerten Spezialrichtungen und Fachrichtungen wie Sozialarbeiter*innen, Psycholog*innen, Supervisor*innen usw.

Der Gedanke von Stellenpools ließe sich zudem auch weiter spezialisieren, bspw. um junge Fachkräfte zu binden. Denkbar sind hier **Nachwuchskräftepools**, in deren Rahmen junge Fachkräfte für maximal zwei Jahre flexibel bei personellen Engpässen eingesetzt werden und so die Möglichkeit haben, viele Einrichtungen kennenzulernen. Beschäftigungsfreie Zeiten können dann wiederum zu Weiterbildungszwecken genutzt werden.

Für die Mitarbeitenden bestehen bei der „Pool-Form“ erhöhte Anforderungen an Flexibilität (fachlich, zeitlich, örtlich) und Mobilität. Um die Fachlichkeit gewährleisten zu können, setzt die Durchführung dieser Variante eine gezielte Supervision, Förderung und Weiterbildung der beteiligten Mitarbeitenden voraus.

Die erforderliche Passgenauigkeit an den Einsatzorten müsste von einer Plattform gewährleistet werden, auf der jede Einsatzkraft mit Kompetenzprofil, Einsatzmöglichkeiten und Verfügbarkeit vertreten ist. Über Koordinierungsstellen (Onlineplattform oder zusätzliche Personalverwaltung) kann dann Personal gezielt akquiriert sowie dessen Einsätze geplant werden. Es können sowohl freie Stellen ausgeschrieben als auch Fachkräfte, die in der eigenen Einrichtung nicht übernommen werden können, an andere Organisationen innerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses weitervermittelt werden.



Verweis

Weitere Informationen zum **trägerübergreifenden Personalmanagement**
Hier finden Sie die Dokumentation der durchgeführten Fachforen:



→ www.bepeso.de/18a

Dachverband

Eine weitere Möglichkeit kann der Ausbau bestehender Dachverbände sein. In diesen können bestimmte administrative Aufgaben zentral für die einzelnen Mitgliedsorganisationen wahrgenommen werden. Das können bspw. Aufgaben der Projektverwaltung, der (Personal-)Buchhaltung oder juristische Beratung sein. Die einzelnen Organisationen arbeiten inhaltlich weiterhin autark und widmen sich wieder verstärkt ihren sachlichen Hauptaufgaben.

Fonds für gemeinsame Weiterbildung

Kleine Träger können sich oftmals notwendige Bildungsmaßnahmen nicht alleine leisten. Aber durch eine gemeinsame Finanzierung der Aus- und Weiterbildung durch mehrere Träger lassen sich bspw. Inhouseseminare ermöglichen. Alle teilhabenden Organisationen zahlen dafür eine Art „Mitgliedsbeitrag“ in einen Fonds ein.

Fusionen

Eine Fusion ist die weitreichendste Form, Personal gemeinsam zu managen. Sie ist der tatsächliche Zusammenschluss von ehemals selbstständigen Trägern. Hierbei kann sowohl eine Organisation eine andere übernehmen oder aber es wird eine völlig neue Organisation gebildet, die die bestehenden Organisationen nach ihrer Auflösung integriert.

Vertreter*innen der Kinder- und Jugendhilfeorganisationen bestätigten jedoch die Annahme des Forscherteams, dass das Aufgeben der eigenen Philosophie im Zuge einer Fusion wohl für die meisten Organisationen eine unüberwindbare Hürde darstellen würde. Zusätzlich wurde vor dem Verlust der gesetzlich verankerten Trägervielfalt gewarnt. Insgesamt waren Fusionen nicht diskursfähig.



Aus der Praxis

Konzepte und überjährige Planungen fördern Vertrauen

Der Wegfall einzelner Akteure oder die Nichtbesetzung von Stellen kann die Zusammenarbeit von kleinen Trägern gefährden. Bei den untersuchten drei vogtländischen Trägern waren im 12-monatigen Untersuchungszeitraum von zehn Stellen bis zu vier nicht besetzt, zwei Personen waren zudem langzeiterkrankt, drei wechselten den Arbeitgeber oder hatten es vor.

In solchen Situationen sind personenunabhängige Festlegungen zielführend. Feste Veranstaltungen wie Turniere, Bürgerfeste, Berufsorientierungstage etc. wurden hier also in einem gemeinsamen, überjährigen Kalender festgehalten. So wurden für die gemeinsamen Dienstberatungen konkrete Orte und Termine im Kalender festgehalten (bspw. jeden ersten Dienstag im Quartal jeweils 12–14 Uhr, im Wechsel der Einrichtungen, also: Januar in Einrichtung A, April in Einrichtung B usw.). Gleichzeitig wurde auch festgeschrieben, welche Stelle – unabhängig von der Person, die sie besetzt – jeweils für die Koordination der einzelnen Treffen zuständig ist. Ziele und daraus abgeleitete Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung wurden in einer Konzeption erarbeitet. Solche Maßnahmen fördern zudem das Vertrauen in das System.



Sebastian Noll, Armin Wöhrle und Peggy Gruna

19. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON TRÄGERN DER SÄCHSISCHEN KINDER- UND JUGENDHILFE



Aus der Standortbestimmung der sächsischen Organisationen und aus der Erfahrung der Arbeit mit den Praxispartnern wurden wegweisende Hinweise erarbeitet, die helfen können, wenn es darum geht, die Träger der Kinder- und Jugendhilfe zukunftsfähig zu gestalten. In diesem Kapitel sind sie noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Möglichkeiten im Rahmen der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements bei größeren Organisationen

Die erste Ausgangshypothese der Untersuchungen (→ Kapitel 14) war, dass für große Träger ein Prozess der Organisationsentwicklung als Grundlage eines strategischen Personalmanagements entscheidend ist, um sich den aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Diese Hypothese hat sich bestätigt.

„Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus: Klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen.“ (Johann Wolfgang Goethe)

Für die Organisationsentwicklung und das Personalmanagement von sozialen Organisationen sind folgende Kriterien richtungsweisend:

Organisationsentwicklung kann als ein vorausschauender und kontinuierlicher Prozess organisiert werden. Dann muss eine Organisation nicht erst in eine Krise geraten, um sich zu verändern. Allerdings bedarf ein solcher Prozess der vorausschauenden und kontinuierlichen Selbsterneuerung, ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Organisationen.

Ein Personalentwicklungskonzept hilft, strategisch auf Bedürfnislagen der Organisation und der Mitarbeitenden zu reagieren.

Ein Führungskräftekonzept ist für die Umsetzung der Organisationsziele hilfreich. Der Führungsstil soll sich schließlich mit dem Leitbild der Organisation decken.

Komplexität kann dadurch reduziert werden, indem man nicht alle Herausforderungen bis zur Spitze der Organisationshierarchie vordringen lässt, um dort übergreifend zu entscheiden. Die jeweiligen Besonderheiten von Herausforderungen können besser in lokalen Zusammenhängen erkannt und auf dezentraler Ebene bearbeitet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass diese dezentralen, sich selbst steuernden Einheiten mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen ausgestattet werden.

Ein Demografiefcheck ist keine aufwändige Arbeit. Er hilft aber, um über das Alter der Beschäftigten eine zeitliche Prognose zu erstellen, mit der erkannt werden kann, wie viele Arbeitskräfte in welchem Alter sind und in welcher Zeitspanne wie viele Personen voraussichtlich ausscheiden werden.

Zu einem strategischen Management und als Teil eines guten Personalentwicklungskonzeptes gehört ein Konzept für die Trennung von Mitarbeiter*innen. Die Abläufe und Verantwortlichkeiten in der Organisation sollten für die Personalfreisetzung eindeutig definiert werden. Die Beobachtungen/Ergebnisse aus den Prozessen müssen systematisch in die anderen Gestaltungsbereiche einfließen. Hilfreich wäre zudem eine Übersicht, bzw. ein Netzwerk ehemaliger Mitarbeitender.

Die Achtung und Wertschätzung der Mitarbeitenden offenbart sich auch darin, wie ihnen Arbeitsunterlagen bereitgestellt werden, ihre Einarbeitung organisiert ist, ihre Statistik geführt wird etc. Über Dokumente wird implizit die Wertschätzung der Zielgruppe deutlich. Auch wenn das nicht ausdrücklich kommuniziert wird, so sind sie als Vertragsinhalte wirkmächtig. Hierin spiegelt sich die Kultur der Organisation. Eine Überarbeitung der Dokumente kann Abhilfe schaffen.

Möglichkeiten im Rahmen eines trägerübergreifenden Personalmanagements

Die zweite Ausgangshypothese lautete: Um zukunftsfähig zu sein, ist bei kleinen Organisationen ein Trägerverbund richtungsweisend (→ **Kapitel 14**). Bei einem Trägerverbund konnte diese These geprüft werden.

„The best way to move the world forward is by trusting innovative new ideas.“

(Edgar E. Schein)

Für ein Personalmanagement über die eigene Organisationsgrenze hinaus sind folgende Kriterien hilfreich:

Gemeinsame Ziele müssen klar formuliert sein und mit überprüfbaren Erfolgskriterien untersetzt werden.

Es muss herausgearbeitet werden, was eigenständig bleiben soll und was angeglichen werden kann.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Organisationen (wie Trägerformen, Tarifverträge) müssen beachtet werden.

Fördervorgaben sind so zu modifizieren, dass gemeinsam formulierte Verbundanträge möglich sind.

Für den Erfolg von trägerübergreifendem Personalmanagement ist es ausschlaggebend, wie eine neue Kultur installiert und kommuniziert wird.

Unterschiedliche Professionen und Berufe finden sich in der Sozialwirtschaft mit unterschiedlichen Ansätzen und Arbeitsweisen. Die Chance besteht hier in der Nutzung der verschiedenen Kompetenzen und beruflichen Spezialisierungen. Ein Austausch zu Definitionen, Lesarten, Auslegungen und Herangehensweisen ist dabei notwendig.

Hilfreich erwies sich die neutrale Begleitung durch ein externes Beraterteam.



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

In drei Jahren Projektlaufzeit wurden verschiedene Forschungsfragen beantwortet, entwickelte Konzepte erprobt und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Ergebnisse sind in dieser Publikation gebündelt dargestellt. „In jeder Antwort kann man eine neue Frage finden“, sagt ein altes Sprichwort. So sind auch im Projekt be/pe/so neue Fragen und weiterführende Impulse entstanden, die im Projektrahmen nicht bearbeitet werden konnten und am Schluss dieses Kapitels betrachtet werden.

Die Beschäftigtenebene: Strategische Personalentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung

Es konnte gezeigt werden (→ **Kapitel 1**), dass Beschäftigte in der Sozialwirtschaft sehr zufrieden mit den Kolleg*innen, den Vorgesetzten und der Tätigkeit selbst sind. Diese Faktoren sind neben der sinnhaften Arbeit für und mit der Klientel auch für die Bindung an den Arbeitsplatz entscheidend. Weniger zufrieden sind Beschäftigte mit den Arbeitsbedingungen und der Bezahlung, die aus der Förderpraxis resultieren. Der körperliche Gesundheitszustand der Fachkräfte wird eher gut eingeschätzt, der seelische ist eher gefährdet. So zeigten im Jahr 2016 16% der Befragten kritische Symptomkombinationen hinsichtlich Burn-out. Auch verdeutlichten die Ergebnisse, dass die Mitarbeitenden innerhalb eines Jahres fast drei Arbeitswochen lang krank zur Arbeit kommen (Präsentismus) und oft gesetzliche Pausenregelungen nicht einhalten (können). Wie sinnhaft die eigene Tätigkeit wahrgenommen wird (→ **Kapitel 2**), hat zusammen mit körperlicher und psychischer Gesundheit (vgl. Burn-out) zudem einen Einfluss darauf, wie motiviert Beschäftigte im Beruf sind und wie oft sie an einen Berufswechsel denken. Die Beschäftigten bringen dabei klar zum Ausdruck, dass ihnen teilweise die gesellschaftliche Wertschätzung fehlt und die Arbeitsbelastung als emotional stark fordernd erlebt wird.

Vor dem Hintergrund der vielen fachübergreifenden Anforderungen an die Beschäftigten (z.B. Kenntnisse in Psychologie, Recht, Soziologie, Pädagogik sowie umfangreiche Beratungskompetenzen) und der

aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen ist die Soziale Arbeit eine weiterbildungsintensive Profession. In be/pe/so wurden Kompetenzentwicklungsbedarfe ganz konkret in folgenden Bereichen ermittelt: Stressbewältigung, Erhalt der Psychohygiene und (langfristiger) Gesundheit, Umgang mit sozialen Ambivalenzen und Konflikten, Zeit- und Pausenmanagement. Diese Bedarfe fokussieren, wie bereits erwähnt, vor allem die Förderung sozialer Kompetenzen und Selbstkompetenzen.

In der Praxis findet man selten eine systematische Planung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungsaktivitäten. Diese sollte mit der Feststellung von Kompetenzentwicklungsbedarfen beginnen, oft reichen dafür schon einfache Mitarbeiterbefragungen aus (→ **Kapitel 1**).

Bisher sind in der Sozialwirtschaft keine maßgeschneiderten theoretischen Modelle für die Kompetenzentwicklung zu finden. Dies ist bspw. in der Kinder- und Jugendhilfe widersprüchlich zum fachlichen Anspruch und zu wesentlichen Aspekten des SGB VIII bezüglich Fachkräfte- und Qualitätsentwicklung (§§ 72, 79a). Zudem gibt es in Sachsen im Weiterbildungsgesetz keinen Anspruch auf Bildungsurlaub. Alle anderen Bundesländer – mit Ausnahme von Bayern – haben mittlerweile ein solches Gesetz verabschiedet.

Zudem ist das Gesundheits- und Sozialwesen auf dem letzten Platz im Branchenvergleich, wenn man die Weiterbildungsinvestitionen betrachtet (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2012, p. 5). Gleichzeitig ist der Nutzen von Kompetenzentwicklung belegt (→ **Kapitel 4 bis 6**) und ein entscheidender Faktor

für die Zukunftsfähigkeit der sozialen Organisationen. Daher sollten Kompetenzentwicklung, Praxisreflexion und gesundheitsfördernde Maßnahmen in die Preisgestaltung bzw. Förderung deutlich stärker einkalkuliert, den Fachkräften vermehrt angeboten und deren Nutzung gefördert werden. Konkrete Tools und Konzepte u.a. für Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings, kollegiale Beratung, Mentoring und verschiedene Mini-Interventionen im Berufsalltag sind entwickelt, erprobt, evaluiert und Dritten zur Verfügung gestellt (→ **Kapitel 7 bis 11**).

Deutlich wurde, dass neben der Vermittlung von fachlichen Kenntnissen auch das Überprüfen und ggf. Anpassen der eigenen Überzeugungen, Einstellungen und Werte wichtig ist, da diese das Verhalten maßgeblich beeinflussen. Vor allem für diese Themen scheint es sehr lohnend, bewusst mehrere Tage am Stück und mit Distanz zum Arbeitsort handlungsorientierte Seminare zu gestalten und diese im Nachgang mit begleitenden Beratungsformaten in kleinen Gruppen zu bereichern (→ **Kapitel 9**).

Die Organisationsebene: Mitarbeiterbindung und -gewinnung im Fokus

Wie beschrieben haben die Faktoren „erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit“ und „körperliche und psychische Gesundheit“ einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung in der Sozialwirtschaft (→ **Kapitel 2**). Dabei spielt oft die Frühfluktuation eine große Rolle (→ **Kapitel 3**). In den untersuchten Organisationen wechselten ca. 20 % ihre Stelle innerhalb der ersten neun Monate. Teilweise fehlte eine gute Einarbeitung. Diese muss zwar zunächst bereitgestellt und finanziert werden, doch kann sie neue Mitarbeitende an die Organisation binden und dies scheint im Zuge des Fachkräftemangels ein wichtiger Ansatzpunkt für soziale Organisationen zu sein. Die erprobten Patenprogramme können in diesem Zusammenhang die Integration neuer Mitarbeitender gut unterstützen. Darüber hinaus haben das Verhalten der direkten Führungskraft und die Organisationskultur eine hohe Bedeutung für die Bindung der Beschäftigten.

Wenn Organisationen ihre Mitarbeitenden länger in den eigenen Reihen halten wollen, kommen Personalverantwortliche nicht daran vorbei, mögliche Berufsbiografien für die eigene Organisation vorzudenken, ggf. ihre Tätigkeitsfelder zu erweitern und mit den Fachkräften über Berufsplanungen zu sprechen. Dabei können Kooperationen mit Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen förderlich wirken, um Personal nach- bzw. weiterzuqualifizieren.

Neben der Erweiterung der Tätigkeitsfelder ist jedoch auch zu prüfen, ab wann der Ausstieg aus einem Arbeitsfeld unter fachlichen, organisatorisch-strukturellen sowie ethisch-moralischen Gesichtspunkten

angezeigt ist (Exit-Strategie). Wenn Organisationsentwicklung als kontinuierlicher, vorausschauender Prozess verstanden wird, kann sich eine Organisation aktiv verändern. Dabei sind eine planvolle und konstante Selbsterneuerung, ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Organisationen notwendig (→ **Kapitel 15**). Konkret können dabei u.a. folgende Konzepte sinnvoll unterstützen (→ **Kapitel 17**):

- Personalentwicklungskonzept
- Führungskräftekonzept
- Demografie-Check
- Verabschiedungskultur
- Dokumentenanalyse

Die organisationsübergreifende Ebene: Gemeinsam zum Erfolg durch Kooperationen

Für die vielen kleinen Träger in der Sozialwirtschaft sind eigenständige Lösungen für Personalmanagement und -entwicklung aufgrund zumeist geringer Ressourcen kaum zu realisieren. Eine trägerübergreifende Zusammenarbeit scheint hier lohnend (→ **Kapitel 16**). Bislang haben sich trägerübergreifende Kooperationen in der Sozialwirtschaft zumeist nur auf einzelne, themenspezifische Gemeinschaftsarbeiten bezogen. Gemeinsames Personalmanagement kann helfen, Personalengpässe zu lindern und nachhaltig Personal an die Organisation zu binden. Dafür bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und einer offenen und verlässlichen Kommunikationskultur.

Die Art und Weise der Kooperation kann dabei sehr unterschiedlich gestaltet werden (→ **Kapitel 18**): Angefangen bei gegenseitigem Unterstützen (z.B. Aushelfen bei Personalengpässen, Fonds für gemeinsame Weiterbildung), Plattformen für Personalaustausch oder gemeinsamen Personalpools (z.B. für Springereinsatz, Fachkräftepools, übergreifende Arbeitsfelder) kann dies bis hin zu verschiedenartigen Organisationszusammenschlüssen (z.B. Aggregation von Aufgaben in Dachverbandsstrukturen, Fusionen) gehen, um sich als handlungsfähiger Träger neu aufzustellen. Fusionen stoßen unserer Erfahrung nach auf viel Widerstand, der sich auf Ängsten vor z.B. Identitätsverlust, Arbeitsplatzabbau bzw. Verschlechterung der Arbeitsbedingungen gründet. Hinzu kommt, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen hochkomplex sind. Daher sollte schon bei der Prüfung solcher Ansätze ein bedachtes Vorgehen gewählt werden. Zudem braucht es verbindlich definierte Fach- und Qualitätsstandards, die als Maßgabe in den jeweiligen Leistungsangeboten gelten. Hilfreich in be/pe/so erwies sich die neutrale Begleitung durch ein externes Beraterteam. Aufgrund des großen Umfangs solcher Veränderungsprozesse ist künftig auch eine Steuerung durch die öffentliche Verwaltung bedenkenswert, da

diese Prozesse von den vielen kleinen Trägern aus eigener Kraft vermutlich weder finanziert noch personell ausreichend untersetzt werden können.

Auf der politischen Ebene ist staatliche Verantwortungsübernahme notwendig

Man könnte annehmen, dass die Verknappung an Arbeitskräften in der Sozialwirtschaft dazu führt, dass die Beschäftigten selbst deutlich mehr Durchsetzungskraft für ihre Bedürfnisse und Interessen haben. Jedoch ist dies gerade nicht der Fall. Zum einen sind die Beschäftigten selten gewerkschaftlich oder berufsverbandlich organisiert. Zum anderen verfügen die Träger kaum über finanzielle Spielräume, um positivere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu implementieren.

Der Staat hat in den letzten Jahrzehnten in der Sozialwirtschaft einen „Als-Ob-Markt“ etabliert (Wöhrle 2016, p. 275). Er bestimmt jedoch als nahezu einziger Kunde, der für die Leistungen zahlt, maßgeblich die Arbeitsbedingungen. Daher sollten Lösungen Hand in Hand gehen – d. h. von sozialen Organisationen und dem Staat gemeinsam erarbeitet und finanziert werden.

Erste Beispiele zeigen, dass übergeordnete Stellenpools auch in staatlicher Hand vorstellbar sind. Dabei würden „Fachkräfte mit festen Arbeitsverträgen im Stellenpool angestellt und von den einzelnen Einrichtungen entliehen. Die jeweiligen Personalkosten trägt die entleihende Einrichtung.“ (Anderl et al., 2016, p. 16)

Darüber hinaus scheint es für die regionale Bindung der Fachkräfte und die Nachwuchssicherung unerlässlich, einen allgemeinverbindlichen Tarifvertrag und daran orientierte Förderstrukturen für die Sozialwirtschaft (vgl. § 5 des Tarifvertragsgesetzes (TVG)) zu installieren. Die Vergütungsunterschiede beispielsweise zum TVöD sind mitunter so groß, dass eine Vielzahl freier Träger in der Sozialwirtschaft nur finanziell unattraktivere Arbeitsplätze anbieten kann. Für die Sozialwirtschaft ist gemeinsam eine wirtschaftliche Logik zu entwickeln, die auch moralischen und ethischen und nicht nur ökonomischen Kategorien verpflichtet ist (Wöhrle, 2016). Die Attraktivität und Würdigung des Arbeitsfelds wird in Zukunft stark die Entscheidungen von Menschen prägen, in welches Arbeitsfeld hinein sie sich qualifizieren wollen.

Es ist davon auszugehen, dass viele der kleinen Träger keine eigenständigen Lösungen für Personal- und Organisationsentwicklung finden können. Auch hier bedarf es einer Verantwortungsübernahme der öffentlichen Verwaltung und der Politik, einen Pro-

zess zur trägerübergreifenden Kooperation zu unterstützen, z. B. durch verschiedene Anreizsysteme für derartige Veränderungen und Moderation von Fusionsprozessen. Dabei ist es wichtig, zeitliche und finanzielle Ressourcen vorzuhalten, um Chancen dieser Veränderungsprozesse auszuloten statt dabei vordergründig auf Einsparungen hinzuwirken. Dazu müsste festgestellt werden, wie existenzsichernde Größenverhältnisse von Trägern aussehen können und wie die Aufgabenbereiche der Träger personell stimmig untersetzt sein sollten.

Vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Situation bei vielen Trägern scheint es notwendig, mehrjährig zu fördern, damit diese ihren Beschäftigten mehr Sicherheit und attraktive Arbeitsplätze bieten können. Zudem sind oft Overheadkosten in den Organisationen (Geschäftsführung, Controlling, Finanzwesen, Einarbeitung, Mitarbeitergewinnung und -bindung, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising etc.) nur unzureichend in den Fördermitteln über Verwaltungspauschalen abgebildet. Daher besteht die Gefahr, dass sich Träger ganz aus bisherigen Arbeitsfeldern zurückziehen und die Übernahme neuer Felder ablehnen, um das Risiko von Finanzierungslücken zu umgehen.

Es zeigen sich Bedarfe, Kompetenzmodelle für die Arbeitsfelder in der Sozialwirtschaft trägerspezifisch weiterzuentwickeln, um Trägern die Personaleinsatzplanung und die Personalentwicklung ihrer Beschäftigten zu erleichtern. Denn Fakt ist: Es stehen nicht genügend Bewerber*innen mit geeigneten formalen Qualifikationen (Abschlüssen) zur Verfügung. Daher braucht es zumindest den Blick darauf, wer dennoch die geforderten Kompetenzen in das Arbeitsfeld einbringt. Nach- und Zugangsqualifizierungen könnten dann in einer guten Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten wie Hoch- und Fachschulen abgestimmt werden. Dies stellt eine weitere große Herausforderung dar, die es lohnt, gemeinsam mit Verwaltung, Politik und den sozialwirtschaftlichen Organisationen anzugehen. Auch scheint es vielversprechend, Abschlüsse wie z. B. den Master Soziale Arbeit – ohne entsprechendem Bachelorabschluss – auf deren Potential einer staatlichen Anerkennung hin zu überprüfen. Dies kann geeigneten Quereinsteiger*innen eine vertretbare Nachqualifikation unter der Maßgabe des Fachkräftegebotes erleichtern und diese im Arbeitsfeld halten.

Um dem Fachkräftemangel weiter zu begegnen, kann es lohnend sein, auch bisher wenig beachtete Fachkräftressourcen mehr als bisher in den Blick zu nehmen, z. B. ausländische Fachkräfte, Schulabbrecher*innen, Auspendler*innen und ältere Beschäftigte. Zudem sind erforderliche Aufgaben in der Sozialen Arbeit und damit die einhergehenden Abschlüsse stärker als bisher zu identifizieren und voneinander abzugrenzen.



Gut zu wissen!

Die sächsische Staatsregierung macht die Rahmenbedingungen für Fachkräfte zum Thema.

Die bereits erwähnten prekären Rahmenbedingungen sind dringend änderungsbedürftig. Es ist begrüßenswert, dass dies auch in der Stellungnahme der Staatsregierung zum 4. Sächsischen Kinder- und Jugendbericht bereits thematisiert wurde (Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz, 2014, p. 29): „Die zusätzlich erfragten Handlungserfordernisse und Verbesserungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe beziehen sich im Kern auf bekannte Positionen der aktuellen Fachdebatte. Diese sind die Herstellung von Planungssicherheit und Kontinuität in der Finanzierung und in der fachlichen Arbeit, die Verbesserung der (fach-)politischen Wahrnehmung, Wertschätzung und Unterstützung für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe, die Schaffung und der Erhalt präventiver Angebote sowie die Gestaltung leistungsbereichsübergreifender, ganzheitlicher Projekte. Diese Handlungserfordernisse bilden auch zukünftig die Schwerpunkte in dem Wirken der Staatsregierung zur Förderung und Unterstützung der örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe und sind auch bei der Förderung freier Träger im überörtlichen Kontext relevant. So wird sich das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (SMS) auch weiterhin dafür einsetzen, im Rahmen der Haushaltsplanungen überjährige Förderungen durch die Bereitstellung von Verpflichtungsermächtigungen zu ermöglichen. Darüber hinaus sorgen fachpolitische Willenserklärungen – beispielsweise im präventiven Kinderschutz – für eine verlässliche Förderung auch über einen längeren Zeitraum.“

Um gerade ältere Arbeitnehmer*innen länger im Beruf zu halten, gilt es, das Personalmanagement und Führungsverhalten unter dem Fokus der Bedürfnisse älterer Mitarbeitender zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Förderung und Erhalt der körperlichen und seelischen Gesundheit, alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung und die Weiterqualifizierung älterer Mitarbeitender sollten in den Blick genommen werden. Zudem können Laufbahnen, sogenannte „zweite Karrieren“, vorgedacht sowie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung umgesetzt werden, um die Potentiale älterer Mitarbeitender in besonderem Maße zu berücksichtigen und zu entfalten. „Schonarbeitsplätze“ für Ältere sind damit nicht gemeint, da diese in den Organisationen auf wenig Akzeptanz stoßen. Für kleine und mittlere Unternehmen, die in der Sozialwirtschaft häufig zu finden sind, scheinen die Spielräume für diese alter(n)s-sensible Personalpolitik sehr begrenzt und sollten von politischer Seite befördert werden.

Offene Fragen auf der Ebene der Forschung

Auch in Zukunft sollte das Thema Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft weiter im Blick der Forschung bleiben. Einerseits scheint eine räumliche Differenzierung der Untersuchung (z.B. andere Bundesländer, ländliche vs. städtische Regionen) und andererseits eine tätigkeitsbezogene Analyse innerhalb der Sozialwirtschaft (z.B. Altenpflege vs. Jugendhilfe) sowie branchenübergreifend sinnvoll.

Im Bereich der Kompetenzentwicklungskonzepte für die Sozialwirtschaft wurden ebenfalls große Lücken identifiziert, die künftig mit geeigneten Kompetenzmessungs- und -entwicklungsinstrumenten geschlossen werden sollten. Hierbei kann auch der konkrete Wirkmechanismus einzelner Ansätze zur Kompetenzentwicklung genauer beleuchtet werden.

Auf der global-gesellschaftlichen Ebene wird die Gesundheit bedeutsam

Wenn die im Projekt be/pe/so diskutierten Ansätze zur Gesunderhaltung und Mitarbeitermotivation in einen weltwirtschaftlichen Bezug gesetzt werden, lassen sich erstaunliche Parallelen finden. Es gibt führende Wirtschaftswissenschaftler*innen, die die nächste Basisinnovation im Sinne der langen Wellen der Konjunktur (vgl. Kondratjew-Zyklen, Kondratjew 1926) in einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und der Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden sehen. Beispielsweise vertritt Nefiodow (2016) die These, die nächste Basisinnovation, die Voraussetzung für einen neuen Kondratjew-Zyklus und den damit verbundenen konjunkturellen Aufschwung darstellt, liege im Gesundheitsbereich. Er kommt zu dem Er-

gebnis, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Volkswirtschaften in Zukunft von ihrer Gesundheitskompetenz bestimmt sein wird, da die größten Produktivitätsreserven seinen Analysen zufolge neben der Biotechnologie vor allem in der psychosozialen Gesundheit der Beschäftigten liege. Händeler (2003) stützt diese Aussagen und erweitert sie um die These, dass produktionshemmende Faktoren wie Burn-out und innere Kündigung nicht nur medizinisch und psychologisch, sondern auch durch eine gesundheitsförderliche und schonende Unternehmenskultur bearbeitet werden müssten. Sollten diese Annahmen stimmen, sind Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung von Beschäftigten nicht nur ethisch angezeigt und für die Überlebensfähigkeit der einzelnen Organisation wichtig, sondern ein sinnvoller Beitrag, um „die Weltwirtschaft in einen stabilen und robusten Wachstumskurs und die Gesellschaft zu größerer sozialer Ordnung zu führen“ (Nefiodow & Nefiodow, 2016).

Fazit

In dieser Publikation wurden zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten und die sozialen Organisationen aufgezeigt, um deren Zukunftsfähigkeit zu stärken und damit für die Adressat*innen sozialer Dienste qualitativ gute Leistungen anbieten zu können. Dabei wurde auch deutlich, dass dafür neben den Organisationen auch Politik und Verwaltung eine große Verantwortung tragen.

Literatur

- Andler, G., Böhme, D., Fröhlich, H., et al. (2016). Forschungsbericht des Projekts „Personalentwicklung freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Sachsen“. Mittweida: Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (2012). DGQ Weiterbildungs-Barometer 2012 – Weiterbildung und Personenzertifizierung im Qualitätsmanagement.
- Händeler, E. (2003): Die Geschichte der Zukunft. Moers: Brendow.
- Kondratjew, N. D. (1926). Die langen Wellen der Konjunktur. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Band 56. (pp. 573–609).
- Nefiodow, L., & Nefiodow, S. (2016). Der sechste Kondratieff: Die neue, lange Welle der Weltwirtschaft. Retrieved from <https://www.kondratieff.net/der-sechste-kondratieff>
- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (Ed.). (2014). Vierter Sächsischer Kinder- und Jugendbericht: Lebenssituation und Perspektiven junger Menschen im Freistaat Sachsen unter besonderer Beachtung des ländlichen Raums – Impulse für die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe. Dresden: Eigenverlag.
- Wöhrle, A. (2016). Moral und Geschäft: Epilog. In A. Wöhrle (Ed.), Blätter der Wohlfahrtspflege, Sozialwirtschaft: Sonderband 2016. Moral und Geschäft: Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft (pp. 269–276). Baden-Baden: Nomos.

POTENTIALE ENTFALTEN – ZUKUNFT GESTALTEN

PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Die Sozialwirtschaft ist eine der größten Branchen in Deutschland und steht derzeit vor umfangreichen Herausforderungen. Die Erhöhung des Durchschnittsalters der Fachkräfte geht mit vermehrten psychischen Belastungen einher. Dazu ist ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften für die zu besetzenden Stellen spürbar. Hinzu kommen prekäre Beschäftigungsverhältnisse, bundesweit ungleiche Entgelte, die Ökonomisierung der sozialen Arbeitsfelder sowie kleinteilige Trägerstrukturen und zersplitterte Repräsentationsinstanzen (z. B. Gewerkschaften).

Eine planvolle Personal- und Organisationsentwicklung ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftssicherung sozialer Organisationen. Doch meist fehlt es an strukturierten und erprobten Instrumenten. Die Übernahme bewährter Personalentwicklungskonzepte von profitorientierten Unternehmen ist oft keine zielführende Alternative.

Das Forschungs- und Verbundprojekt be/pe/so erforschte, entwickelte und erprobte maßgeschneiderte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung auf allen Organisationsebenen beispielhaft bei Trägern der Sozialwirtschaft in Westsachsen. Diese Abschlusspublikation des Projekts stellt fundiert und praxisnah Ergebnisse, Handlungsempfehlungen und konkrete Konzepte vor.

Inhalt

- Arbeitssituation und Berufswege der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft
- passgenaue Kompetenzentwicklung in der Sozialwirtschaft
- Tools und Konzepte u. a. für Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings, kollegiale Beratung, Mentoring und verschiedene Mini-Interventionen im Berufsalltag
- Organisationsentwicklung und Personalmanagement in sozialen Organisationen
- trägerübergreifendes Personalmanagement bei kleinen Trägern

Zielgruppen

- jetzige und zukünftige Entscheidungsträger*innen in der Sozialwirtschaft
- Führungskräfte/Personalmanager*innen
- Berater*innen/Coach*innen/Coaches
- angewandt Forschende in Psychologie, Sozialmanagement, Pädagogik und Soziologie



www.bepeso.de/pub



ISBN-Nummer 978-3-00-059223-2

Herausgeber www.bepeso.de

Verlag www.agif-sachsen.de



be/pe/so

Berufswege und Personalentwicklung
in der Sozialwirtschaft



Arbeitsgemeinschaft
Jugendfreizeitstätten
Sachsen e.V.