



# **„Gute Fachkräfte“ – ein zentraler Qualitätsfaktor im ASD: Wie gewinnt man sie und wie hält man sie?**

Vortrag bei der Jahrestagung ASD-Leitungen  
des KVJS am 6.04.2017 in Gültstein

*Prof. Dr. Joachim Merchel*

*Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen*



# Der ASD: ein attraktiver Arbeitsplatz?

## – Aspekte aus dem Einschätzungsbogen:

### Strukturmerkmale:

- Dauer/ ohne Befristung
- Vollzeitoption
- Schnelle Wiederbesetzung

angemessene  
Vergütung

Transparenz  
zu den  
Erwartungen

gute  
Einarbeitung

fachliche  
Unterstützung durch  
Leitung und Team

individuell und kompetent geführte  
Mitarbeiterentwicklungsgespräche

Einbettung in sozialen Kontext  
und Identifizierung mit der  
Organisation

Unterstützung/ Entwicklung  
durch Fortbildung/ Supervision

Gestaltungsmöglichkeiten zur eigenen Arbeit  
und zum organisationalen Umfeld

sorgsame Beobachtung zu  
allgemeinen und individuellen  
Arbeitsbelastungen




- 1. Kurze Begründung: warum aktives Personalmanagement im ASD?**
  - These: Personalmanagement muss mehr sein als das Bemühen, „Stellen zu besetzen“.
- 2. Zum Sinn von Personalmanagement**
  - These: Personalmanagement ist nicht nur zu verstehen als „Zulieferbetrieb für benötigte Qualifikationen und Motivationen“.
- 3. Anregung durch „Employer Branding“?**
  - Frage: Hat der ASD ein „Arbeitgeber-Image“ als Identifikationsangebot?
- 4. Ansatzpunkt für Personalgewinnung**
- 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung („Personal halten“)**

(1) Wie bei allen sozialen Dienstleistungen stellen auch für die Arbeit des ASD die Mitarbeiter/innen **den** zentralen Qualitätsfaktor dar. Qualitätsentwicklung im ASD braucht eine Grundlage in einem guten Personalmanagement.

- Verlässlichkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit zu adäquater Situationsbewertung
- Fähigkeit zum reflektierten Distanz-Nehmen
- Umgang mit Unklarheit und Unsicherheit



begrenzte Möglichkeiten zu Vorgaben der Organisation für „richtiges“ Verhalten der Mitarbeiter



Fähigkeiten der Fachkräfte zu situationsadäquatem, flexiblem und „kreativem“ Handeln



- (2) Die strukturbedingte Komplexität und die Belastungsanfälligkeit der ASD-Aufgaben erfordern eine sorgfältige Beobachtung der individuellen und in der Organisation sichtbaren Belastungsentwicklungen sowie darauf ausgerichtete Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit.

## *Belastungspotential der Aufgaben u.a. durch ...*

- notwendigen Ausgleich von Spannungen/ Widersprüchen
- Unsicherheiten/ Unwägbarkeiten → „in Hypothesen handeln“
- persönliche, ethisch geprägte Verantwortung
- wachsenden Anteil komplexer Fälle



Systematische und  
personenbezogen  
differenzierte  
Beobachtung der  
Entwicklung der  
Belastungen;  
Prüfung der  
Auswirkungen von  
Arbeitsbedingungen

(3) Strukturiertes Personalmanagement eröffnet verbesserte Chancen bei der Personalrekrutierung in der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt.

## *Probleme der Personalrekrutierung durch ...*

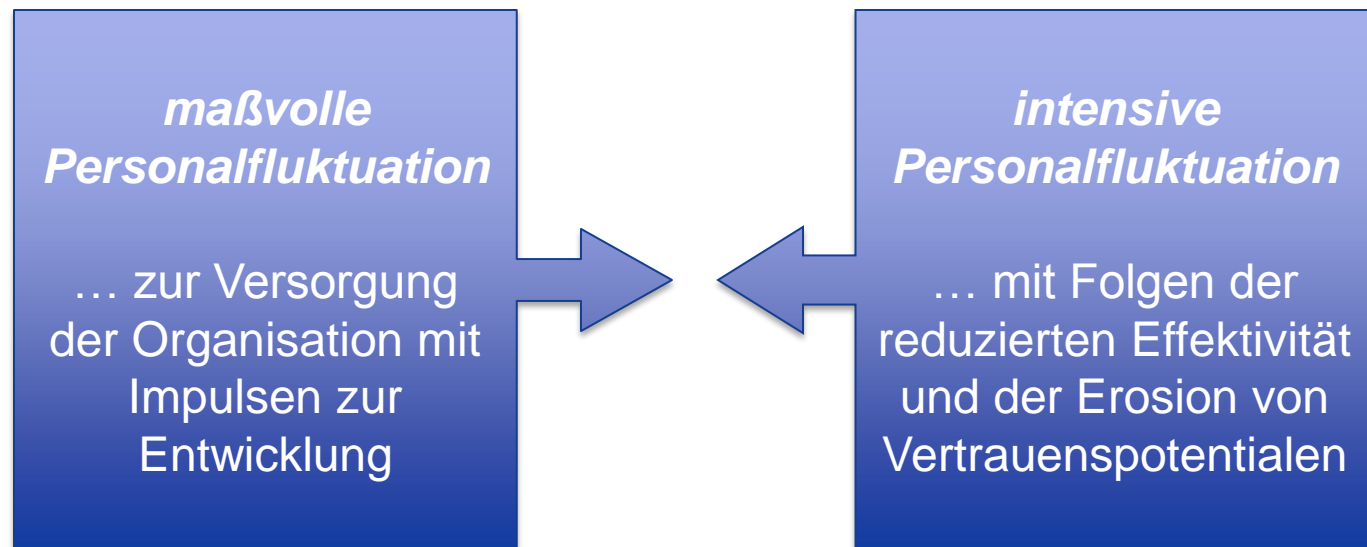
- Konkurrenz zu anderen Anstellungsträgern
- Bild des Jugendamtes/ des ASD bei Fachkräften
- für das Arbeitsfeld wenig spezifische Ausbildung
- geringen Anteil von Männern
- geringen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund



angemessene  
materielle  
Arbeitsbedingungen;  
Beachten von nicht-  
materiellen  
Aspekten zur  
Attraktivität des  
Arbeitsplatzes



- (4) Strukturiertes Personalmanagement kann schädliche Auswirkungen einer zu großen Personalfuktuation im ASD reduzieren oder vermeiden – sowohl im Hinblick auf das Innengefüge des ASD als auch im Hinblick auf Kooperationen mit anderen Organisationen.





## 2. Zum Sinn von Personalmanagement

### *Traditionelle Sichtweise:*

Personalmanagement – ein „Zulieferbetrieb“ für die Organisation, zur Erfüllung der Organisationszwecke

#### *Beispiel:*

„Das Ziel des Personalmanagements ist es, eine optimale Zusammensetzung des Personals zu erreichen, die auf die Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben und Ziele der Organisation ausgerichtet ist. ... durch die Bereitstellung von Menschen mit geeigneten Kompetenzen ... durch die Entwicklung vorhandener Fähigkeiten und Qualifikationen von Einzelnen und Teams ...“

*(A. Friedrich: Personalarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit. Wiesbaden 2010, S. 14 f.)*



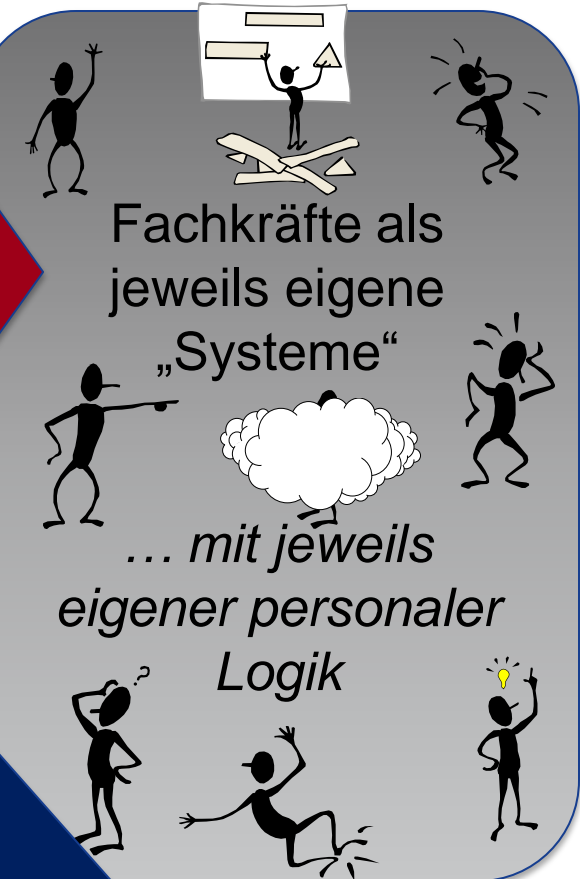


## 2. Zum Sinn von Personalmanagement

Organisation  
Jugendamt/ ASD  
als „System“

*... mit eigener  
organisationaler  
Logik*

Diskrepanz/ Spannungen als  
„Normalität“



*PM als Teil der Bemühungen,  
die Systeme stärker  
aneinander anzukoppeln – sie  
zueinander  
kommunikationsfähig zu  
machen*



## 2. Zum Sinn von Personalmanagement

### Intentionen von Personalmanagement:

- ❖ organisationale Logik an individuelle Systeme herantragen und diese in dieser Logik zu beeinflussen versuchen; anschlussfähige Impulse suchen und einsetzen;
- ❖ individuelle Logiken kenntlich machen und Möglichkeiten ausloten, sie in der Organisationslogik zum Tragen zu bringen;
- ❖ ... und dadurch ggf. Impulse zur Organisationsveränderung erzeugen.



## 2. Zum Sinn von Personalmanagement

Ein Verständnis von Personalmanagement als „Zulieferbetrieb“ für die Organisation wäre konzeptionell verkürzt.  
Aber: Die Organisation muss ein konturiertes Bild von sich haben – als Orientierungsrahmen für PM.

PM bedarf immer eines organisationalen Blicks.

PM braucht die Bereitschaft, die „Systemspannungen“ und die damit einhergehenden Irritationen in den Blick zu nehmen – Bereitschaft zur Organisationsbeobachtung und Organisationsveränderung.

**„Employer Branding“:**  
ein konzeptionelles Schlagwort im Schnittpunkt von Marketing  
und Personalmanagement


**Arbeitgeber-Image –  
„Markenkern“ als  
„Identifikationsangebot“**

Attraktivitätsfaktoren bewusst  
machen/ deutlicher herausbilden  
– als *rationales* und *emotionales*  
Identifikationsangebot für  
Mitarbeiter/innen  
(„stolz, hier zu arbeiten“)

**Einstiegsübung .....**

Stellen Sie für „Ihren  
ASD“ drei Merkmale  
heraus,

- die schwer zu  
imitieren sind,
- die für die Zielgruppe  
(reale und potentielle  
Mitarbeiter/innen)  
einen Wert  
darstellen,
- die nachhaltig sind.

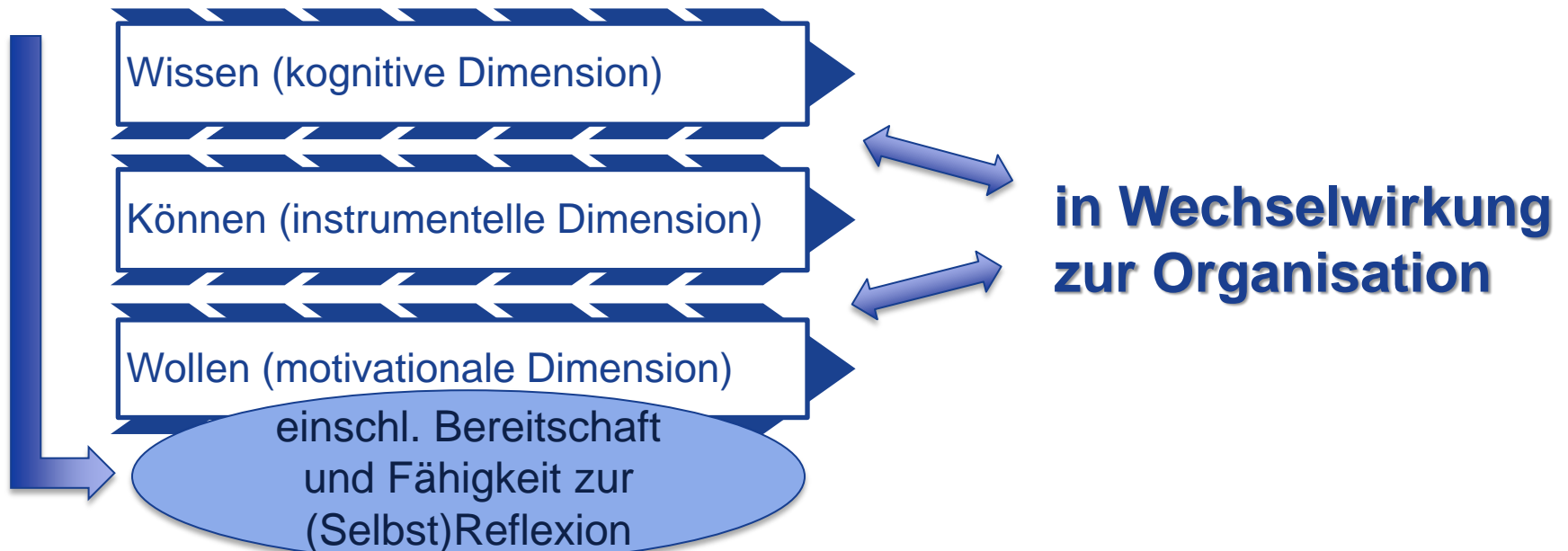
 **„Employer Branding“:**  
trotz des bisweilen „modischen Wortgeklingels“ –  
die zugrunde liegenden Konzept-Annahmen sollten zur  
Überprüfung und Weiterentwicklung der Konstellationen im ASD  
genommen werden:

- Personalmanagement ist Teil des gesamten Organisationsgeschehens und nicht isoliert zu betrachten.
- Personalbindung hat neben einer rationalen auch eine emotionale Dimension.
- Attraktivitätsfaktoren ergeben sich nicht von selbst, sondern müssen bewusst herausgearbeitet, gestaltet und gepflegt werden.

## 4. Ansatzpunkte für Personalgewinnung: Wie bekommt man die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“?

# Grundlage für Personalgewinnung und Personalentwicklung: ein transparentes, differenziertes und dynamisch angelegtes **KOMPETENZPROFIL**

**KOMPETENZ:** individuelles Vermögen im Zusammenspiel von



## 4. Ansatzpunkte für Personalgewinnung: Wie bekommt man die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“?

### **Organisation** bildet Rahmen

- ... zur Definition erforderlicher Kompetenzen,
- ... zur Beobachtung und Bewertung der Kompetenzen,
- ... für Anregung zur Weiterentwicklung der Kompetenzen,
- ... zur kontinuierlichen Beachtung der Dynamik erforderlichen Kompetenzen und einer entsprechenden Kompetenzentwicklung.

Ohne ein explizites, differenziertes, dynamisch zu überprüfendes und anzupassendes Kompetenzprofil, das in der Organisation verankert ist, ist kein effektives Personalmanagement im ASD realisierbar.

## 4. Ansatzpunkte für Personalgewinnung: Wie bekommt man die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“?



### Personalmarketing

#### *Ungünstige Bedingungen:*

- Konkurrenz zu anderen Trägern;
- Bild des Jugendamtes in der Öffentlichkeit;
- problematisches Bild von ASD-Tätigkeit:  
nicht „vielfältig, spannend, herausfordernd, nie langweilig“ – sondern: „belastend, gefährlich arbeitsintensiv, bedrückend“

- ⇒ Aspekte herausarbeiten, die „Ankoppelung“ ermöglichen
- ⇒ wichtigste „Marketing-Akteure“: die im ASD tätigen Mitarbeiter/innen
- ⇒ Personalrekrutierung durch Kooperation mit Hochschulen

**sorgfältige  
Personalauswahl**  
(auch mit „Marketing“-  
Wirkung)



## 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung: „Personal halten/ binden“



**Anforderung:  
Herstellung, kontinuierliche Beobachtung und  
fortlaufende Entwicklung einer „Passung“ zwischen den  
Individuen und der Organisation**

***Personalentwicklung***  
in Verkoppelung mit Organisationsgestaltung unter Beachtung  
und Verarbeitung ihrer dynamischen Wechselwirkungen

... durch  
„Personalführung“

kontinuierliche  
Beobachtung der  
Entwicklung von  
Arbeitsbelastung

... durch  
angemessene Arbeits-  
und Organisations-  
bedingungen

## 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung: „Personal halten/ binden“



### Personalführung:

Angemessener  
**Leistungsstil**  
zwischen Autorität und  
Kollegialität

Verankerung einer  
transparenten  
Leistungsstruktur;  
Reflexionshilfen für  
Leitungspersonen zur  
aktiven Wahrnehmung von  
Leistungsverantwortung

Organisational verankerte  
Formen der  
**Personalentwicklung:**  
Einarbeitung – Beratung/  
Coaching – Fort- und  
Weiterbildung –  
Mitarbeiterentwicklungsgespräche

## 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung: „Personal halten/ binden“



### Angemessene Arbeits- und Organisationsbedingungen:

kontinuierliche  
Personalbemessung  
mit ausreichender  
Zahl von Fachkräften

schnelle  
Wiederbesetzung  
frei werdender  
Stellen

ein *explizites*, in der Organisation  
*kommuniziertes* und *zyklisch*  
*überprüftes* Bild davon, wie  
„gelingende Arbeit“ und „gute  
Organisation ASD“ aussehen sollen

Fachliche Strukturierung  
mit Orientierung für die  
Mitarbeiter/innen

Organisationsbedingungen, die das Herausbilden einer  
**„Berufsidentität“ von Fachkräften** ermöglichen/ fördern

## 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung: „Personal halten/ binden“



„**Berufsidentität**“ von ASD-Fachkräften:  
ein Schnittpunkt von Individuum (Fachkraft), Profession  
und Organisation

*Bedrohung von „Berufsidentität“ in den Arbeitsbedingungen:*

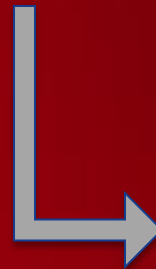
- Bürokratisierung einschl. Dokumentationsanforderungen
- Zergliederung von Arbeitsvollzügen
- verkürzt verstandenes und praktiziertes „case management“/  
Fallmanagement
- Reduktion der Arbeit auf den Zentralaspekt „Kinderschutz“

*(selbst-)kritische Fragen: Was ist „sozialarbeiterisch“ an der Tätigkeit? Empfinden der Fachkraft als „ausführendes Organ“, weniger als Sozialarbeiterin mit professionellen Methoden und professioneller Haltung ?*

## 5. Ansatzpunkte für Personalentwicklung: „Personal halten/ binden“



**Berufsidentität von ASD-Fachkräften:**  
ein zentraler Verankerungspunkt sowohl  
für Mitarbeiterbindung als auch für  
Organisationsgestaltung/ Gestaltung von  
Arbeitsbedingungen



Äußerungen von Fachkräften,  
die auf ein Empfinden bedrohter  
Berufsidentität schließen lassen,  
als Warnsignal und als Anstoß  
zur Überprüfung und zum  
Handeln verstehen!!!



## Abschließend: Fazit – Thesen zu einem „gelingenden Personalmanagement im ASD“

- Gute Arbeit im ASD benötigt kontinuierliches, gut konzipiertes PM; Art und Komplexität der Aufgaben im ASD mit ihren strukturell bedingten Belastungspotentialen erfordern PM.
- Grundlage für effektives PM ist ein explizites, dynamisch zu überprüfendes und anzupassendes Kompetenzprofil, das in der Organisation verankert ist.
- PM darf nicht nur als „Zulieferbetrieb“ für den ASD verstanden werden. PM hat die Aufgabe, Kommunikation, Anschlussfähigkeiten zwischen verschiedenen „Systemen“ zu ermöglichen.
- PM bedarf immer eines organisationalen Blicks. PM benötigt auch die Bereitschaft zur Organisationsbeobachtung und zur Organisationsveränderung.



## Abschließend: Fazit – Thesen zu einem „gelingenden Personalmanagement im ASD“

- PM ist keine Kompensation für Mängel im Organisationsgefüge des ASD – PM kann nur gut funktionieren, wenn der „Organisationsrahmen“ stimmt.
- PM ist innerhalb der Organisation „Jugendamt bzw. ASD“ organisational auf eine transparente Weise zu verankern – im Hinblick auf Verfahren und personelle Zuständigkeiten.
- Weil „jeder ASD irgendwie anders“ ist, kann es kein „Patentrezept“ für PM im ASD geben. Jeder ASD muss – unterstützt von „Arbeitshilfen“ und Anregungen – sein Rezept „erfinden“ und kontinuierlich weiterentwickeln.
- PM ist ein kontinuierlicher Prozess: (hoffentlich anschlussfähige) Impulse geben zwischen Mitarbeiter/innen und Organisation, Verarbeitung der Impulse beobachten, bewerten, Impulse modifizieren, ....



Personalmanagement ist Aufwand - erfordert Zeit und Aufmerksamkeit – macht Mühe ....

... aber Personalmanagement lohnt sich:

- ❖ für fachlich gute und effektive Arbeit,
- ❖ für das Anwerben/ Finden von Mitarbeiter/innen
- ❖ für das Binden zufriedener und leistungsfähiger Mitarbeiter/innen,
- ❖ für eine entwicklungsfähige und lernbereite Organisation!

**... damit der „Faktor Personal“ die ihm zustehende Bedeutung für die Qualität der Arbeit und die Leistungsfähigkeit des ASD praktisch zugesprochen bekommt!!!**