

*Prof. Dr. Joachim Merchel  
Dr. Hildegard Pamme*

**Praxisentwicklungsprojekt   
 „Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)“**

**Projektdauer:** 1.09.2011 bis 31.08.2013  
 Abschlusstagung: 10.09.2013 in Dortmund

**Projektbeteiligte:** 3 Landesjugendämter - LVR-Landesjugendamt; LWL-Landesjugendamt;   
 Landesjugendamt Schleswig-Holstein   
 15 Jugendämter – Bad Honnef; Bergisch Gladbach; Brühl; Geldern; Leverkusen  
 Oberhausen  
 Datteln; Kreis Gütersloh; Paderborn; Kreis Warendorf  
 Flensburg; Kiel; Lübeck; Neumünster; Kreis Ostholstein  
 Fachhochschule Münster: Dr. Hildegard Pamme (wissenschaftliche Mitarbeiterin)  
 Prof. Dr. Joachim Merchel (Projektleitung)

**Begründung und Zielsetzung für das Projekt:**

Im Forschungsprojekt der Fachhochschule Münster „Personalmanagement im ASD“[[1]](#footnote-2) wurde deutlich, dass in einem Großteil der Jugendämter strukturierte Personalbemessungsverfahren installiert wurden und dass im Zuge solcher Verfahren viele Jugendämter einen Stellenzuwachs erreichen konnten, mit dem sie die wachsende Belastung der Fachkräfte versuchen aufzufangen. Gleichzeitig zeigte sich jedoch in der Befragung der Jugendämter, dass allein die Ausweitung des Personals das Problem der zunehmenden Belastung der ASD-Fachkräfte nicht lösen kann. Zur Absicherung einer guten Qualität in der Arbeit des ASD ist eine adäquate personelle Ausstattung eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung. Die aktuellen und vorauszusehenden künftigen Anforderungen werden im ASD nur dann bewältigt werden können, wenn auch die Haltungen und Qualifikationen der Mitarbeiter und die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Umgang mit Belastungsfaktoren in den Blick genommen und zum Gegenstand einer systematischen Personalentwicklung gemacht werden.

Bei der Suche nach Personalentwicklungskonzepten für den ASD gaben die Konzepte, die in der Betriebswirtschaftslehre erarbeitet worden sind, zwar eine erste Orientierung, sie sind aber nur begrenzt für die spezifischen Bedingungen und Anforderungen des Arbeitsfeldes „ASD“ tragfähig. Speziell auf den ASD ausgerichtete Personalentwicklungskonzepte existierten bis zum Beginn des Projekts nicht. Einen genaueren Transfer generalisierter Personalentwicklungskonzepte auf spezifische Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit und insbesondere auf den ASD suchte man bis dahin vergeblich.

Ziel des Projekts war daher,

* gemeinsam mit Personen aus der Praxis Arbeitshilfen zur Personalentwicklung zu erarbeiten, die spezifisch auf die Bedingungen im ASD ausgerichtet sind;
* diese Arbeitshilfen zur erproben und aus den Erkenntnissen der Erprobung Hinweise zu gewinnen für eine differenzierte, den jeweiligen Bedingungen in einem ASD angepasste Handhabung einzelner Bestandteile der Personalentwicklung;
* Eckpunkte und Orientierungen zu erarbeiten für Strategien und Instrumente der Personalentwicklung, die für Jugendämter/ASD insgesamt – also auch für jene, die nicht im Projekt unmittelbar beteiligt waren, praktikabel sind und eine handlungsfeldspezifische Praxis der Personalentwicklung anzuregen vermögen.

**Zur Bedeutung von Personalentwicklung für eine gute Arbeit im ASD**

„Personalentwicklung“ ist eine Säule des Personalmanagements. Personalentwicklung richtet sich auf diejenigen Aktivitäten einer mitarbeiterbezogenen Steuerung, in deren Mittelpunkt die Qualifikation und Motivation der vorhandenen Mitarbeiter/innen sowie deren Bindung an die Organisation/den Betrieb steht.

Für den ASD und für die Qualität der Arbeit im ASD haben der Faktor „Personal“ und damit die Personalentwicklung eine hervorgehobene Bedeutung. Art und Komplexität der Aufgaben im ASD sowie die damit einhergehenden strukturell bedingten relativ hohen Belastungspotentiale für die Mitarbeiter/innen erfordern eine sorgfältige und kontinuierliche Personalentwicklung. *Kompetenzen und Motivation von Mitarbeiter/innen bilden die zentrale Schaltstelle für Qualität der Aufgabenerfüllung*:

* Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit der Mitarbeiter zu adäquaten Situationsbewertungen sind elementare Faktoren zur Herstellung der Kooperationsbereitschaft der Klienten, und ohne die Kooperationsbereitschaft der Klienten kann keine effektive Hilfe zur Erziehung zustande kommen.
* Mitarbeiter/innen des ASD sind mit Situationen konfrontiert, die am Beginn sehr unüberschaubar sind und die daher für die Mitarbeiter/innen mit viel Unklarheit und viel Unsicherheit verbunden sind. Die Situationen sind so vielfältig und so unterschiedlich, dass die Möglichkeiten des Jugendamtes, über Checklisten, Verfahrensrichtlinien oder Ähnliches „richtiges“ Verhalten vorzugeben, sehr begrenzt sind. Mitarbeiter/innen müssen situationsadäquat, flexibel und „kreativ“ handeln können.
* Kooperationen *des* ASD mit anderen Organisationen erfolgen über Personen.
* Zur organisationalen Lernfähigkeit ist der ASD angewiesen auf Lern-, Beobachtungsfähigkeit sowie Irritierbarkeit der Mitarbeiter.
* Die strukturbedingte besondere Belastungsanfälligkeit der Arbeit im ASD muss bewältigt werden.

Der ASD benötigt also eine gute Personalentwicklung, weil die Mitarbeiter/innen die entscheidende Stelle darstellen

1. für die Leistungsqualität des ASD,
2. für die Wahrnehmung und Gestaltung der Bezüge des ASD zu seiner Umwelt,
3. für die Vermittlung von Lernimpulsen in die Organisation.

**Themen und Bestandteile der Personalentwicklung, die im Projekt bearbeitet und für die Arbeits- bzw. Orientierungshilfe erarbeitet worden sind:**

Im Projekt wurden zu sechs Themen der Personalentwicklung Arbeitshilfen erarbeitet, mit denen praktische Vorschläge entwickelt wurden für eine gute, reflektierte und auf die jeweiligen Bedingungen in einem Jugendamt angepasste Personalentwicklung. Dabei wurden zwei Themen als Grundlage für eine produktive Personalentwicklung herausgearbeitet. Um eine gute Personalentwicklung betreiben zu können, müssen die Jugendämter bzw. die ASD zwei elementaren Anforderungen genügen:

1. Sie müssen ein ***Kompetenzprofil für die Arbeit im ASD*** erarbeiten. Man kann keine Personalentwicklung betreiben, wenn in einer Organisation keine Klarheit darüber herrscht, welche Kompetenzen der ASD-Fachkräfte in den unterschiedlichen Stadien ihres Hineinwachsens in den ASD benötigt werden, welche Kompetenzen also das Jugendamt/ der ASD von neu eingestellten Fachkräften, von Fachkräften nach einer Phase der Einarbeitung (ca. 6-8 Monate) und von Fachkräften nach einer Arbeitsdauer von ca. 1,5 Jahren erwartet bzw. erwarten kann/muss. Ein solches differenziertes Kompetenzprofil muss innerhalb des ASD kommuniziert sein (und nicht nur individuell in den Köpfen einiger Beteiligter bleiben ohne Verständigung in de Organisation), und es kann nur formuliert werden auf der Grundlage eines in der Organisation kommunizierten Verständnisses zu ASD-Aufgaben und zu angemessenen Organisationsformen im ASD.
2. Jugendämter müssen das Potenzial der psychischen Belastung für die bei ihnen tätigen ASD-Fachkräfte einschätzen können und ***Instrumente/ Verfahren zur kontinuierlichen Beobachtung (individueller und organisationaler) Belastungsentwicklungen*** erarbeiten und praktizieren. Die Tätigkeit im ASD enthält strukturell, also durch die Aufgaben bedingt, für die dort tätigen Fachkräfte ein relativ hohes Belastungspotenzial: Die Fachkräfte müssen sich in strukturell bedingten Spannungsverhältnissen und Widersprüchen bewegen (einerseits Hilfe/ Unterstützung, andererseits Schutz/ Kontrolle; einerseits Orientierung am individuellen Hilfebedarf, andererseits Berücksichtigung knapper kommunaler Finanzen; einerseits flexibel helfen, andererseits administrative Wege einhalten etc.), sie finden Situationen vor und müssen in ihnen handeln, die immer wieder neu sind und neue Antworten erfordern und bei denen die Wirkung der dann gefundenen Antworten unsicher sind, sie haben eine große persönliche/ethische und auch rechtlich relevante Verantwortung u.a.m. Diese hohe strukturelle Belastungsanfälligkeit erfordert Mechanismen der kontinuierlichen Beobachtung hinsichtlich der Belastungsentwicklung, um frühzeitig Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitskraft der ASD-Fachkräfte initiieren zu können.

Auf der Grundlage dieser beiden Themen, zu denen im Projekt Arbeitshilfen erarbeitet worden sind, wurden zu vier spezielleren Themen der Personalentwicklung praktische Vorschläge in Form von Arbeitshilfen erstellt:

1. ***Personalauswahl***: Modalitäten und Verfahrensweisen einer Personalauswahl, bei der sowohl die Eignung von Bewerber/innen als auch die Erwartungen/ Anforderungen von Bewerber/innen im Hinblick auf die Organisation und auf ihren möglichen Arbeitsplatz besser und genauer erkundet werden können; eine sorgfältige Personalauswahl ist erforderlich, um die für einen ASD problematische Personalfluktuation zu begrenzen bzw. zu reduzieren.
2. ***Einarbeitung von neuem Personal***: Eine sorgfältige Einarbeitung neuer ASD-Fachkräfte verbessert zum einen die Kompetenz und das schnellere Hineinwachsen neuer Mitarbeiter/innen in den ASD und wirkt somit qualitätsfördernd für die ASD-Arbeit, und zum anderen wird dadurch eine verbesserte Grundlage für eine Bindung der neuen Fachkraft an die Organisation geschaffen.
3. ***Steuerung von Fort- und Weiterbildung***: Fort- und Weiterbildung sollte nicht nur die individuellen Fortbildungsbedürfnisse der einzelnen ASD-Fachkräfte aufnehmen, sondern von der „Organisation Jugendamt/ASD“ in zwei Richtungen mitgesteuert werden. Zum einen sollte der Fortbildungsbedarf sich auch danach richten, was die Organisation (das Jugendamt/der ASD) an Entwicklungszielen verfolgt und welche Qualifikationen bei den Mitarbeiter/innen die Organisation daher benötigt. Zum anderen sollte auch der Transfer des in der Fortbildung Gelernten in die Alltagspraxis des ASD zum Gegenstand der Steuerung von Fort- und Weiterbildung gemacht werden. Denn der Transfer stellt sich nicht von selbst her, sondern für einen möglichst weitgehenden Transfer bedarf es gezielter Steuerungsimpulse.
4. ***Gestaltung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen***: Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind ein zentraler Ort, an dem viele unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung zusammenlaufen: Dort werden Belastungen thematisierbar, es können Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen erörtert werden, Potenziale und Defizite in der Qualifikation sowie Entwicklungsbedürfnisse von Mitarbeiter/innen können besprochen werden und vieles andere mehr. Damit solche Mitarbeiterentwicklungsgespräche nicht zur unproduktiven Routine werden (nach dem Motto: „das Personalamt fordert es jetzt von uns, also müssen wir das mal schnell machen, dann haben wir es hinter uns ….“), bedarf es zum einen der Sensibilisierung für den Sinn solcher Gespräche, zum zweiten einer Gesprächsmethodik, die diesen Sinn zu realisieren vermag, sowie zum dritten einer spezifischen Ausrichtung auf die Gegebenheiten und Aufgaben im ASD, damit die Beteiligten sich und ihre Arbeit angemessen in den Gesprächsthemen und im Gesprächsverlauf wiederfinden können.

Neben diesen spezifischen Ansätzen der Personalentwicklung, die im Projekt im Hinblick auf den ASD erarbeitet und konkretisiert worden sind, sind selbstverständlich auch solche Ansatzpunkte zu betrachten und in die Erwägungen einzubeziehen, in denen die ASD-Fachkräfte in ihrer täglichen Arbeit wichtige fachliche Unterstützung erhalten: insbesondere Supervision, eine methodisch gut gestaltete kollegiale Beratung und fachliches/und personenbezogenes Coaching. Solche Unterstützungen und eine kontinuierliche Personalentwicklung sind dringend erforderlich, damit der ASD seine anforderungsreichen Aufgaben qualitativ gut, kompetent, verlässlich und zum Nutzen der jungen Menschen und ihrer Familien gestalten kann. Dafür müssen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Betrachtet man die dafür notwendigen Ressourcen im Vergleich zu den Kosten für Hilfen zur Erziehung (z.B. im Verhältnis zu den jährlichen Kosten einer Heimunterbringung), so wird man schnell zu dem Schluss gelangen, dass die Aufwendungen für Personalentwicklung (und Supervision/Coaching) einen sehr geringen Anteil an den Gesamtkosten der Hilfen zur Erziehung ausmachen und dass diese Aufwendungen auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine notwendige und gute „Investition“ darstellen.

**Zum Nutzen des Projekts:**

Als Nutzen des Projekts lassen sich folgende Aspekte schon jetzt benennen:

* Die beteiligten Jugendämter haben sich intensiv mit Fragen der Personalentwicklung auseinandergesetzt, sich für Fragen der Personalentwicklung sensibilisiert und Ansatzpunkte für eine reflektierte Personalentwicklung im eigenen Amt erarbeitet.
* Im Projekt sind durch die Kooperation der Beteiligten praxisbezogene Arbeitshilfen entstanden, die von allen Jugendämtern genutzt werden können. Die Arbeitshilfen werden unter Gesichtspunkten des Transfers und der breiten Anwendbarkeit bearbeitet und im Frühjahr 2014 in einem Buch im Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge erscheinen.
* Materialien und Erkenntnisse aus dem Projekt sind für den Einsatz in Fortbildungen und in Beratungsprozessen bei Jugendämtern/ASD nutzbar.

***Die für das Projekt verantwortlichen der Fachhochschule Münster bedanken sich bei allen Beteiligten für die finanzielle Förderung des Projekts sowie für die produktive und menschlich sehr angenehme Zusammenarbeit im Projekt!!!***

1. Ergebnisse des Forschungsprojekts sind veröffentlicht in:   
    Merchel, J./ Pamme, H./ Khalaf, A.: Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst.   
    Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung. München (Juventa-Verlag) 2012 [↑](#footnote-ref-2)