

Laufbahnplanung in der Lebensraum Heidlmair GmbH

Theoretische Grundlagen – Empirische Ergebnisse

BACHELORARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich Studiengang: Sozial-und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Sozialmanagement

Verfasserin: Natascha Edlinger

Gutachterin: Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Brigitta Nöbauer

Linz, 30.05.2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Laufbahnplanung in der Lebensraum Heidlmair GmbH, Theoretische Grundlagen – Empirische Ergebnisse“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, 30.05.2013

Natascha Edlinger

Kurzfassung

In Klein- und Mittleren Unternehmen ist die Zahl an Führungspositionen begrenzt. Um engagierten Mitarbeitern dennoch eine berufliche Perspektive im Unternehmen bieten zu können und damit dem Risiko einer Abwanderung entgegenzuwirken, kann eine gezielte Laufbahnplanung neue Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter aufzeigen. Entwicklungsperspektiven müssen nicht immer zwangsläufig mit einer hierarchischen Entwicklung gleichgesetzt werden, auch rein fachbezogener Weiterentwicklung kommt immer mehr Bedeutung zu. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe mit einer flachen Hierarchie, in denen die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, bieten alternative Entwicklungsmöglichkeiten Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung.

Als Bestandteil eines umfassenden Anreizsystems für Mitarbeiter in einem Unternehmen, hat das Personalentwicklungsinstrument der betrieblichen Laufbahnplanung eine große Bindungs- und Motivationswirkung in materieller sowie immaterieller Hinsicht.

In dieser Arbeit werden im theoretischen Teil die konzeptionellen Grundlagen der Laufbahnplanung vorgestellt. Der empirische Teil beschäftigt sich mit der in der Lebensraum Heidlmair GmbH neu eingeführten Stelle welche internen Mitarbeitern eine neue Entwicklungsoption bietet. Hierfür wird eine empirische Analyse zu den Aufgaben und Anforderungen die mit der neuen Stelle einhergehen, durchgeführt

Hinweis

Zur Vereinfachung wird in dieser Bachelorarbeit bei personenbezogenen Ausdrücken jeweils nur eine Geschlechtsform angegeben, diese gilt für beide Geschlechter und drückt keine Wertung aus.

Abstract

There is a limited amount of leading positions in small and medium sized enterprises. To grant committed employees a occupational perspective and to prevent a possible resignation, these companies have to present a specific career plan. Career opportunities don't have to be hierachical, this is shown by the fact that experts are becoming more important. To become an expert subject specific opportunities have to be granted and used. This is a chance for small and medium enterprises, which mostly have a flat hierarchie with less leading positions.

Part of a broad incentive system is a ambitious human ressource development. As tool often an occupational career plan, with an high bonding and motivational force, is used.

The theoretical part of this paper presents the conceptual basics of a succesful career planning. The empirical part presents one of Heidlmair GmbH's newly implemented jobs, which offers internal employees special developing possibilities and shows an empirical analysis of the tasks and requisitions for this new job.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhalte der Personalentwicklung.....	7
Abbildung 2: Betriebliche Rahmenbedingungen	8
Abbildung 3: Ziele der Laufbahn- und Nachfolgeplanung.....	16
Abbildung 4: Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung	22
Abbildung 5: Ablauf der systematischen Laufbahnplanung	23
Abbildung 6: Karrieretypen im Vergleich	26
Abbildung 7: Kompetenzen als Beispiele	29
Abbildung 8: Beispielablauf einer Anforderungsanalyse	37
Abbildung 9: Darstellung der Ergebnisse	39
Abbildung 10: Phasen im Betreuungsprozess.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung Auftragsklärung und Beauftragung	43
Tabelle 2: Zusammenfassung Einstiegsphase	45
Tabelle 3: Zusammenfassung Hauptbetreuungsphase	48
Tabelle 4: Zusammenfassung Abschlussphase	50
Tabelle 5: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 1.....	62
Tabelle 6: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 2.....	63
Tabelle 7: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 3.....	64
Tabelle 8: Zusammenfassung Zukunftstrend Migration.....	64
Tabelle 9: Zusammenfassung Zukunftstrend psychische Erkrankungen.....	65
Tabelle 10: Zusammenfassung Zukunftstrend Medien u. Naturentfremdung	66
Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse der Anforderungsanalyse.....	70

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung und Relevanz des Themas.....	2
1.2	Ausgangslage.....	3
1.3	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	3
1.4	Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5	Aufbau der Arbeit.....	4
2	BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	5
2.1	Karriere vs. Laufbahn	6
2.2	Personalentwicklung	6
2.3	Laufbahnplanung	7
3	BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	8
3.1	Betriebsmerkmale	9
3.2	Mitarbeitermerkmale	10
3.3	Instrumente der Laufbahnplanung.....	11
4	LAUFBAHN-UND NACHFOLGEPLANUNG	14
4.1	Begriffsabgrenzung	14
4.2	Ziele der Laufbahnplanung	15
4.2.1	Betriebliche Ziele.....	16
4.2.2	Mitarbeiterbezogene Ziele.....	18
4.3	Grundsätze der Laufbahnplanung.....	20
4.3.1	Eindeutige Auswahlkriterien.....	20
4.3.2	Stellenbesetzung aus den eigenen Reihen	21
4.3.3	Verbindlichkeit.....	22
4.4	Ablauf einer systematischen Laufbahnplanung.....	22
4.4.1	Erstellung von Nachfolgeplänen	23
4.4.2	Erstellung von Laufbahnplänen.....	24
4.4.2.1	Führungslaufbahn	25
4.4.2.2	Fachlaufbahn.....	25
4.4.2.3	Projektlaufbahn	25
5	INTERNE PERSONALSUCHE	26
5.1	Anforderungsprofil und die Critical-Incident-Technique.....	27
5.2	Mitarbeiterpotenziale entdecken	30

5.3	Mitarbeiterpotenziale identifizieren	31
6	EMPIRISCHE STUDIE	32
6.1	Forschungsdesign und Forschungsprozess	32
6.1.1	Zielsetzung der empirischen Studie	33
6.1.2	Methodisches Vorgehen	33
6.1.3	Erhebungsinstrument	35
6.1.4	Informationen zu den befragten Personen.....	36
6.1.5	Abgrenzung der Arbeit	36
6.1.6	Darstellung und Analyse der Experteninterviews	37
6.1.7	Begriffsbestimmungen	39
6.2	Teil I: Beschreibung der Aufgaben.....	41
6.2.1	Auftragsklärung und Beauftragung	42
6.2.2	Einstiegsphase.....	45
6.2.3	Hauptbetreuungsphase.....	48
6.2.4	Abschlussphase	50
6.2.4.1	Nebentätigkeiten	52
6.2.4.2	Tätigkeiten selbstständig / Befugnisse Dritter / Verantwortlichkeit	53
6.2.4.3	Informationspflichten	54
6.3	Teil II: Beschreibung der Kompetenzen	55
6.3.1	Unterschied zur VE	57
6.3.2	Qualifizierungsbedarf	61
6.4	Teil III: Erhebung von Situationen und Verhalten.....	61
6.5	Teil IV: Entwicklungstrends Verhalten.....	64
6.6	Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse.....	66
6.6.1	Aufgabenanalyse	66
6.6.2	Anforderungsanalyse	68
7	FAZIT	71
8	LITERATURVERZEICHNIS	73
9	ANHANG.....	78

1 Einleitung

Erfolgreiche soziale Arbeit hängt in hohem Maße von der Motivation, dem Engagement, den Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen ab. Soziale Arbeit charakterisiert sich dahingehend, dass soziale Dienstleistungen immer interaktive Dienstleistungen sind, das heißt, in Kooperation von professionellen Dienstleistern und Klienten zustande kommen. Die qualitative Arbeit des Personals ist somit maßgeblich für die Qualität der Dienstleistung verantwortlich und somit *der* ausschlaggebende Erfolgsfaktor für soziale Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich für Unternehmen ein hoher Stellenwert für das Ziel, entsprechende Rahmenbedingungen für ein fachlich qualifiziertes Personal sowie motivierte Mitarbeiter zu realisieren, um die Ziele und Aufgaben sozialer Einrichtungen erfüllen zu können.¹ Gleichzeitig stellen gegenwärtige Entwicklungen das Personalmanagement von Organisationen der sozialen Arbeit vor besondere Herausforderungen:

1. Die Bewältigung und Auseinandersetzung von Arbeits- und Fachkräftemangel der sich aus der demographischen Entwicklung und berufsgruppenspezifischen Faktoren ableiten lässt. Hier ist das Augenmerk auf die Personalgewinnung, der Personalbindung sowie der Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu legen.²
2. Durch Veränderung von sozialen Strukturen und damit einhergehende neue Bedürfnisse von Betroffenen lassen Versorgungsleistungen schneller anwachsen. Die Folge sind neue Anforderungen an das Unternehmen, die eine innovative und flexible Reaktion auf die neuen Gegebenheiten erfordert.³
3. Durch staatliche Budgetprobleme verstärkt sich die Konkurrenz um staatliche Zuschüsse, Spenden, Zielgruppen zwischen den Anbietern von sozialen Dienstleistungen. Damit einher gehen höhere Anforderungen an die professionelle Qualität und Quantität der zu erbringenden Dienstleistung um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.⁴

Der oben erwähnte Erfolg eines sozialen Unternehmens und der damit einhergehenden Qualität des Dienstleistungsangebotes hängt im Wesentlichen

¹ Vgl. Hölzle (2006), 11; Friedrich (2010), 9.

² Vgl. Friedrich (2010), 12.

³ Vgl. Hölzle (2006), 11.

⁴ Vgl. Friedrich (2010), 12.

davon ab, wie das Personalmanagement den Erfolgsfaktor Personal, im speziellen die „Ressource Fachkraft“ fördert und entwickelt.⁵

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Unterstützung der Erziehung, Volle Erziehung, Wohngemeinschaften, mobile Erziehungshilfen,... all diese Begriffe stehen für soziale Dienstleistungen der Jugendwohlfahrt.⁶ Die Aufgabe der Jugendwohlfahrt ist es, in akuten Krisensituationen gefährdeten Kindern und Jugendlichen den notwendigen Schutz zu bieten. Sie versucht, in Einvernehmen mit den Eltern, in Einzelfällen aber auch gegen deren Willen, die Entwicklung und Zukunftschancen für Kinder und Jugendliche zu sichern.⁷ Die Jugendwohlfahrtsträger sind für die Durchführung der Hilfen zur Erziehung verantwortlich.⁸

Wie Daten des Landes OÖ zeigen, sind die Maßnahmen zur Unterstützung der Erziehung (UdE) in den letzten 10 Jahren um 123% gestiegen. Dies bezieht sich auf jene Fälle, in denen Kinder und Jugendliche durch die Jugendwohlfahrt mobil betreut wurden.⁹ Dieser Wandel, der steigende Bedarf an mobilen Erziehungshilfen, führt auch die Jugendwohlfahrtsträger zu Veränderungsprozessen und strategischen Neuausrichtungen, um dem Bedarf an Erziehungshilfen gerecht zu werden. Diese organisatorischen Anpassungen an neue Gegebenheiten wirken sich nicht nur auf das Management der freien Träger, sondern auch auf deren Mitarbeiter, den sozialpädagogischen Fachkräften aus. Anpassungsprozesse und veränderte Personalsituationen in Unternehmen haben demnach auch einen starken Effekt auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dieser Umstand wurde von Hartl als Anlass gesehen, eine Studie über die Arbeitszufriedenheit der Sozialpädagogen in freien/privaten Trägereinrichtungen durchzuführen. Diese ergab, dass zu den Themen der Arbeitsplatzsicherheit, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten insgesamt eine hohe Arbeitszufriedenheit unter den Sozialpädagogen herrscht. Eine sehr hohe Unzufriedenheit ergab sich jedoch im Zusammenhang mit dem Einkommen, dem Informationsaustausch und den betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten. In Bezug auf die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten sieht lediglich 1% der befragten Sozialpädagogen

⁵ Vgl. Bassarak (2012), 46.

⁶ Vgl. Hartl (2012), 2.

⁷ Vgl. Jugendwohlfahrt OÖ, (2012)

⁸ JWG (1989), §31 (1)

⁹ Land OÖ (2012),4.

innerbetriebliche Entwicklungsoptionen. Hier leitet sich ein hoher Handlungsbedarf für Unternehmen ab, Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in der Kinder- und Jugendhilfe anzubieten.¹⁰

1.2 Ausgangslage

Die Lebensraum Heidlmair GmbH ist als „Freier Jugendwohlfahrtsträger“ im Bereich der stationären Betreuung von Kinder und Jugendlichen in Oberösterreich tätig. Mit Herbst 2012 führte das Unternehmen im Rahmen der Jugendwohlfahrt eine neue Dienstleistung ein und erweitert damit die bisherige Dienstleistung der „Vollen Erziehung“ im stationären Bereich, um den mobilen Bereich der „Sozialpädagogischen Familienbetreuung“.

Diese neu geschaffene Stelle aus dem Bereich der Sozialpädagogischen Familienbetreuung – „Unterstützung der Erziehung“ genannt, wird mit Mitarbeitern die bereits im Unternehmen tätig sind – konkret aus der „Vollen Erziehung“ besetzt. Die wesentlichen Vorteile hierfür liegen darin, dass die Mitarbeiter das Unternehmen, deren Strukturen und Abläufe bereits kennen und über ein entsprechendes fachliches sowie praxisrelevantes Know-how verfügen. Aus dieser Situation heraus, ergibt sich für die Sozialpädagogen die bisher in der „Vollen Erziehung“ tätig waren, eine neue berufliche Entwicklungsperspektive im Unternehmen.

Die Lebensraum Heidlmair GmbH bietet mit der neuen Funktion eine zusätzliche Entwicklungsperspektive für Ihre Mitarbeiter an– eine Erweiterung des sozialpädagogischen Tätigkeitfeldes in der Kinder- und Jugendhilfe.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Entwicklung eines Konzeptes, wie bestehende Mitarbeiter in der „Vollen Erziehung“ so entwickelt werden können, dass sie die Aufgaben in der „Sozialpädagogischen Familienbetreuung“ kompetent wahrnehmen können. Dazu gehören insbesondere folgende Schritte:

- Formulieren der Aufgaben und Anforderungen an Mitarbeiter in der „Sozialpädagogischen Familienbetreuung“

¹⁰ Vgl. Hartl (2012), 4.

- Überlegungen zur Auswahl potentieller Mitarbeiter in der „Sozialpädagogischen Familienbetreuung“

Aus diesen Überlegungen ergeben sich folgende zentrale Fragestellungen für die vorliegende Arbeit:

1. Welche Schritte müssen bei der Entwicklung und Umsetzung einer Laufbahnplanung gesetzt werden?
2. Welche Aufgaben und Anforderungen sind mit der neuen Funktion der UdE verbunden?
3. Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter mitbringen, die in der „Sozialpädagogischen Familienbetreuung“ tätig werden wollen?
4. Wie können diese Mitarbeiter ausgewählt werden?

1.4 Methodische Vorgehensweise

Zur Erfüllung der Zielsetzung und den daraus abgeleiteten Forschungsfragen kann die vorliegende Arbeit in zwei Schritte unterteilt werden.

Der erste Schritt verfolgt die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen zur Laufbahnplanung anhand wissenschaftlicher Literatur sowie Internetrecherchen. Die Basis dafür bildet ausgewählte Literatur zur Laufbahnplanung und damit einhergehende bzw. angrenzende Themenbereiche der Personalentwicklung und Personalauswahl. Durch dieses Vorgehen wird die Beantwortung der Forschungsfragen 1 und 4 angestrebt.

Der zweite Teil der Arbeit widmet sich der empirischen Studie. In Form von Experteninterviews soll eruiert werden, welche Aufgaben und Tätigkeiten auf Sozialpädagogen im Bereich der Sozialpädagogischen Familienbetreuung zukommen und welche Anforderungen im Sinne von Kompetenzen damit einhergehen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung werden in **Kapitel 1** der Problemhintergrund dieser Arbeit, die Zielsetzung und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen sowie das methodische Vorgehen erläutert.

In **Kapitel 2** werden Begriffe, die in kausalem Zusammenhang mit der Laufbahnplanung stehen, vorgestellt und eine neue Definition des Begriffs Karriere hergeleitet.

In **Kapitel 3** werden die betrieblichen Rahmenbedingungen einer Laufbahnplanung beschrieben. Hierbei werden drei ausgewählte Kontextfaktoren vorgestellt, welche maßgeblichen Einfluss auf den Handlungs- und Gestaltungsspielraum einer Laufbahnplanung haben. Wesentliche Faktoren sind hierbei betriebliche- und mitarbeiterbezogene Elemente. Darüber hinaus werden Instrumente vorgestellt, welche als unterstützende Hilfsmittel bei der Laufbahnplanung dienen.

Kapitel 4 ist dem Schwerpunkt der Laufbahnplanung gewidmet. Im ersten Schritt wird der Zusammenhang zwischen der Laufbahn- und der Nachfolgeplanung aufgezeigt, die sich einander bedingen und eng miteinander verzahnt sind. Der darauffolgende Abschnitt beschäftigt sich mit den Zielen der Laufbahnplanung, die durch eine Unterteilung in unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele konkretisiert werden. Die darauf folgenden Grundsätze der Laufbahnplanung deuten auf die Wichtigkeit einer eindeutigen und nachvollziehbaren Vorgehensweise in der Rekrutierung und Auswahl von internen Mitarbeitern hin. Abschließend werden der Ablauf und die Durchführung der Laufbahn- und Nachfolgeplanung umrissen und mit einer kurzen Darstellung von traditionellen Laufbahnmodellen abgeschlossen.

Kapitel 5 widmet sich der internen Personalauswahl, die in 2 Phasen gegliedert wird, der Entdeckungs- und Identifikationsphase von Mitarbeiterpotenzialen. Ein unerlässliches Instrument für die Personalauswahl ist das Anforderungsprofil auf das im ersten Abschnitt des Kapitels eingegangen wird. Danach folgen ausgewählte Instrumente zur Entdeckung und Identifikation von Mitarbeiterpotenzialen.

Das **Kapitel 6** umfasst die qualitative empirische Untersuchung und beinhaltet neben dem Ziel und der Methode der Studie die Darstellung und Präsentation der Ergebnisse.

Mit **Kapitel 7** wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Fazit abgeschlossen.

2 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden alle besonders relevanten Begriffe die im Zusammenhang mit einer Laufbahn- bzw. Karriereplanung stehen, erläutert. Es wird eine neue

Definition des Begriffes Karriere hergeleitet und auf das Gebiet der Personalentwicklung eingegangen, um die Laufbahnplanung im System des Personalmanagements einordnen zu können.

2.1 Karriere vs. Laufbahn

Der Begriff der Karriere ist im Laufe der Geschichte einem ständigen Wandel unterlegen. Der Begriff Karriere stammt ursprünglich vom französischen Wort *Carrière* ab, unter welchem bis zum Ende des 19. Jahrhunderts Pferderennbahn bzw. die schnelle Gangart des Pferdes verstanden wurde. In den 1970er-Jahren verstand man unter dem Begriff Karriere die Abfolge von sozialen oder beruflichen Aufstieg.¹¹

Nach allgemeiner Auffassung wird unter Karriere eine schnelle Abfolge von Aufwärtsbewegungen in Unternehmen verstanden. Die Wissenschaft definiert Karriere nicht mehr nur als eine reine Abfolge von Aufwärtsbewegungen sondern als eine Abfolge von objektiv wahrnehmbarer Positionen im Zeitverlauf und umfasst damit auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen.¹² „Unter Karriere wird jede beliebige Stellen-oder Positionsfolge einer Person im betrieblichen Positionsgefüge verstanden.“¹³

Diesen Definitionen zu Folge, hat der Begriff Karriere eine neue Dimension erfahren. Die Betrachtung, eine Karriere als einen permanenten hierarchischen Aufstieg in einem Unternehmen anzusehen, greift heutzutage zu kurz um auch andere attraktive Karriere- bzw. Laufbahnwege, die sich in allen Bewegungsrichtungen niederschlägt, beschreiben zu können. Aus diesem Grund setzt die Autorin im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit den Begriff der Karriere dem Begriff der Laufbahn bedeutungsgleich ein.

2.2 Personalentwicklung

„Die wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung besteht darin, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen, entwickeln und sie mit den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen. Dazu

¹¹ Vgl. Becker (2009), 519f.

¹² Vgl. Becker (2009), 520.

¹³ Berthel (1995), 1285.

zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermittelt.“¹⁴

Personalentwicklung ist ein Teilelement des ganzheitlichen Personalmanagements. Die Karriere- bzw. Laufbahnplanung ist wiederum eine Maßnahme der Personalentwicklung. Um Orientierung in der Eingliederung der Maßnahme Karriere-bzw. Laufbahnplanung in der Personalentwicklung zu geben, soll folgende Grafik helfen.

Abbildung 1: Inhalte der Personalentwicklung

Inhalte der Personalentwicklung		
Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung (OE)
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung, • Weiterbildung, • Führungsbildung, • Anlernung, • Umschulung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung, • Arbeitsplatzwechsel, • Auslandseinsatz, • Nachfolge- und Karriereplanung, • Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung, • Coaching, Mentoring • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung, • Projektarbeit, • sozio-technische Systemgestaltung, • Gruppenarbeit • ...
	PE im erweiterten	PE im weiten
PE im engen	Sinn = Bildung +	Sinn = Bildung +
Sinn = Bildung	Förderung	Förderung +
		OE

Abb. entnommen aus: Becker (2002), 6.

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung stellen die 3 Säulen der Personalentwicklung dar. Die zweite Säule entspricht dem Kernbereich der Förderung, dieser beinhaltet u.a. das Instrument der Nachfolge – und Karriereplanung und steht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

2.3 Laufbahnplanung

Die betriebliche Karriereplanung als Instrument der Personalentwicklung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Unternehmen zu besetzenden Stellen und der damit verknüpften Qualifikationen sowie Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und deren individuellen Karrieren. Die gedankliche Vorwegnahme bedeutet jedoch keine vorweggenommene

¹⁴ Mentzel (2005), 2.

Entscheidung über konkrete Versetzungen dar, diese wird erst im tatsächlich vorliegenden Entscheidungsfall getroffen.¹⁵

Die Aufgabe der betrieblichen Laufbahnplanung ist es, Unternehmensinteressen und Mitarbeiterwünsche durch planerische Maßnahmen in Einklang zu bringen. Das Ziel ist, eine bestmögliche Anpassung zwischen Anforderungen und Qualifikationen, höhere Mitarbeitermotivation, transparente Karriereentscheidungen und gezielte Fördermöglichkeiten für interne Mitarbeiter.¹⁶

Eine Laufbahnplanung soll klarlegen, welches Potenzial für Mitarbeiter in deren Weiterentwicklung besteht und was sie dabei erreichen können. Das Endergebnis einer Laufbahnplanung können neue Tätigkeitsfelder, andere Positionen und Verantwortlichkeiten sein.¹⁷

3 Betriebliche Rahmenbedingungen

Die betrieblichen Rahmenbedingungen repräsentieren die betriebsspezifischen Gegebenheiten, die den Handlungs- und Gestaltungsspielraum für eine Laufbahnplanung beeinflussen.¹⁸ Dahingehend werden ausgesuchte betriebliche und mitarbeiterbezogene Merkmale unterschieden sowie Instrumente beschrieben, welche die Voraussetzung für eine Laufbahnplanung bilden.

Abbildung 2: Betriebliche Rahmenbedingungen

Betriebliche Rahmenbedingungen		
Betriebsmerkmale	Mitarbeitermerkmale	Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße • Branchenzugehörigkeit • Organisationsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungspotenzial • Entwicklungsbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarfsplanung • Stellenbeschreibungen • Anforderungsprofile • Mitarbeitergespräch als Beurteilungs –u. Entwicklungsgespräch

Abbildung verändert entnommen aus: Probst (2000), 44.

¹⁵ Vgl. Becker (2005), 390.

¹⁶ Vgl. Berthel / Becker (2003), 332f und Becker (2005), 389.

¹⁷ Vgl. Keller (2009), 149.

¹⁸ Vgl. Friedli (2002). 57.

3.1 Betriebsmerkmale

Eine Laufbahnplanung ist wesentlich davon abhängig, welchen Gegebenheiten ein Unternehmen unterliegt. Im Folgenden werden drei ausgewählte Kontextfaktoren, welche maßgeblich Einfluss auf die Gestaltung einer Laufbahnplanung nehmen, beschrieben.

Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße spielt eine große Rolle in Bezug auf die Ausgestaltung der Personalarbeit und im Zuge dessen, der Laufbahnplanung im Unternehmen.¹⁹ In der Literatur wird generell darauf verwiesen und es ist auch allgemein bekannt, dass hauptsächlich Großunternehmen über eine Personalentwicklungsabteilung verfügen und auf Standardisierungen in Personalentwicklungsmaßnahmen zurück greifen können, die das Niveau der Laufbahnplanung wesentlich heben. Demgegenüber stehen eine Menge von Klein- und Mittelbetrieben, die dahingehend im Nachteil sind. Nach Stiefel ist es aber nicht die Betriebsgröße, die die eine Laufbahngestaltung erleichtert oder beschwert. Es sei vielmehr die Einstellung oder die Kultur in einem Unternehmen, die die Laufbahngestaltung als Instrument der Personalentwicklung systematisch verfolgt.²⁰

Branchenzugehörigkeit

Die Branchenzugehörigkeit und die damit verbundenen Dienstleitungen und Produkte verlangen oft Spezialisierungen der Mitarbeiter. Das hat Auswirkungen auf die Laufbahnmöglichkeiten, die das Unternehmen anbietet um den Wünschen und Neigungen der Mitarbeiter nachkommen zu können.²¹

Organisationsstruktur

Mit der Organisationsstruktur wird die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens verstanden und somit der Bewegungsraum eines Karrieresystems bestimmt, das entscheidend für das Auftreten von Karriereplateaus ist. Ein Karriereplateau wird als der Punkt in einer Karriere definiert, an dem die Wahrscheinlichkeit einer weiteren betrieblichen Entwicklungsmöglichkeit sehr gering ist.²² Dahingehend lassen sich zwei Formen des Karriereplateaus unterscheiden- das strukturelle und das inhaltliche Plateau:

¹⁹ Vgl. Friedli (2002), 58.

²⁰ Vgl. Stiefel (2006), 176.

²¹ Vgl. Friedli (2002), 57.

²² Vgl. Ference / Stoner / Warren (1977), 602.

Ein **strukturelles Plateau** liegt dann vor, wenn weitere Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund des strukturellen Stellengefüges für den Stelleninhaber nicht mehr möglich sind.

Das **inhaltliche Plateau** entfernt von der strukturellen Vorgabe im Sinne einer inhaltlichen Betrachtung der Arbeitstätigkeit. Das inhaltliche Plateau betrifft die Mitarbeiter schwerer, es bezeichnet das Ausbleiben von Abwechslung, neuen Herausforderungen und weiteren Lernchancen in der Arbeitstätigkeit.

Geringe Entwicklungschancen bedeuten aber nicht zwangsläufig, dass damit auch ein inhaltliches Plateau mit einhergeht.²³

3.2 Mitarbeitermerkmale

Mitarbeiter bringen unterschiedlichste Motive, Ziele, Erwartungen und Fähigkeiten in ihre Arbeit mit ein. Laufbahnen sind ein unterstützendes Mittel um die individuellen Haltungen und Neigungen der Mitarbeiter zu entsprechen. Das Wissen über die vorhandenen Wünsche und Fähigkeiten der Mitarbeiter ist Voraussetzung für eine weitere Maßnahmenplanung im Sinne der Laufbahnplanung.²⁴

Entwicklungspotenzial²⁵

Ein Personalentwicklungsbedarf ergibt sich aus einem Vergleich der aktuellen oder zukünftigen Arbeitsanforderungen mit den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter. Festgestellte Qualifikationsdefizite können vom Unternehmen nur dann ausgeglichen werden, wenn bei den gegenwärtigen Mitarbeitern auch ein ausreichendes Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Ein Entwicklungspotenzial ist vorhanden, wenn die Mitarbeiter Qualifikationen aufweisen, die eine Eignung für geänderte, zusätzliche oder anspruchsvollere Aufgabenstellungen vermuten lässt. Unter Potenzial versteht man Fähigkeiten, Kenntnisse und Begabungen, die gegenwärtig noch nicht bzw. nicht in vollem Umfang ausgeschöpft oder genutzt werden.

Entwicklungsbedürfnisse²⁶

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Laufbahnplanung ist neben der Erhebung des Entwicklungspotenzials der Einbezug der Mitarbeiter mit deren Wünschen und Vorstellungen über ihren individuellen beruflichen Werdegang

²³ Vgl. Elsik / Nachbagauer (1997), 219.

²⁴ Vgl. Probst (2000), 30.

²⁵ Vgl. Mentzel (1994), 42.

²⁶ Vgl. Mentzel (1994), 43.

im Unternehmen. Ein vermutetes Potenzial eines Mitarbeiters kann nicht alleine für eine Übernahme neuer Aufgaben entscheidend sein, wenn keine Neigung für eine neue Herausforderung seitens des Mitarbeiters vorhanden ist. Dahingehend ist es unumgänglich die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter kennenzulernen. Es ist zu vermeiden, dass davon ausgegangen wird, dass jeder Mitarbeiter nach anspruchsvolleren oder neuen Aufgabenstellungen strebt, da es auch Mitarbeiter gibt, die sich in ihrer derzeitigen Tätigkeit wohl fühlen und diese einer Tätigkeit mit anderen Arbeitsanforderungen vorziehen.

3.3 Instrumente der Laufbahnplanung

Die unten angeführten ausgewählten Instrumente werden als organisatorische Hilfsmittel für die Laufbahnplanung angesehen. Diese werden als Unterstützung für eine erfolgreiche Laufbahnplanung herangezogen.

Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung hat zum Ziel, den qualitativen und quantitativen Bedarf an Personal für gegenwärtige und zukünftige Leistungen des Unternehmens zu bestimmen. Der qualitative Personalbedarf stellt fest, über welche Fähigkeiten und Kenntnisse ein Mitarbeiter verfügen soll. Der quantitative Personalbedarf sagt aus, wie viele Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt werden um eine bestimmte Aufgabe erledigen zu können.²⁷

Stellen- und Funktionenbeschreibung

Stellenbeschreibungen sind ein Organisationsinstrument eines Unternehmens und spiegeln die Aufbau- und Ablauforganisation wider und geben Auskunft über die speziellen Aufgabengebiete einzelner Stellen. Stellenbeschreibungen liefern Informationen über die zu erfüllenden Aufgaben, Zuständigkeiten, Befugnisse und Kompetenzen einer Stelle. Das heißt, eine Stellenbeschreibung ist personenunabhängig, sie beschreibt rein die inhaltliche Ausrichtung einer Stelle.²⁸

Eine modernere, abgewandelte Form der Stellenbeschreibung bietet die Funktionenbeschreibung. Den Ausgangspunkt der Funktionenbeschreibung bildet jedoch der Prozess eines Aufgabenbereiches und dient wie die Stellenbeschreibung der Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Funktionsbeschreibungen sind allerdings weniger formalisiert, da sie lediglich die Hauptaufgaben und die zentralen

²⁷ Vgl. Drumm (2008), 203, Mentzel (1994), 48.

²⁸ Vgl. Kowalzik (2005), 39.

Ziele einer bestimmten Funktion beschreiben.²⁹ Gerade in dynamischen und komplexen Arbeitsprozessen, wie sie in der sozialen Arbeit oft anzutreffen sind, erfüllen Stellenbeschreibungen oft nicht ihren Zweck, da festgeschriebene Aufgaben und Tätigkeiten wie ein Korsett wirken können und flexible, individuelle Übernahmen von Aufgaben dadurch behindert werden.

Anforderungsprofil

Das Instrument der Stellenbeschreibung wird wiederum für die Ermittlung von personenabhängigen Anforderungen, die mit der beschriebenen Stelle einhergehen, herangezogen. Ein Anforderungsprofil beschreibt, welche Kriterien ein Mitarbeiter erfüllen muss, um die in der Stellenbeschreibung beschriebenen Aufgaben erfüllen zu können.³⁰ Anforderungsprofile sind also „zukunftsgerichtete Beschreibungen erwünschter Qualifikationen und Eigenschaften von Stelleninhabern“.³¹ Der wesentliche Unterschied zur Stellenbeschreibung liegt darin, dass sich das Anforderungsprofil nicht auf die Funktion, sondern auf die Person welche die Stelle innehat, bezieht.

Eine Arbeits- und Anforderungsanalyse sind somit unverzichtbare Voraussetzungen und Grundlagen für die Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung.³²

Das hauptsächliche Einsatzgebiet von Anforderungsprofilen ist die Besetzung von Arbeitsplätzen mit geeigneten Bewerbern. Sofern Anforderungen einer Stelle mit den Personenmerkmalen eines Bewerbers zusammen passen, wird der Stellenbewerber die an ihn gesetzten Erwartungen erfüllen.

Darüber hinaus ermöglichen Anforderungsprofile den Förderbedarf für bestimmte Arbeitsplätze zu ermitteln. Anhand eines SOLL-IST-Vergleichs wird der Förderbedarf gewonnen. Das SOLL wird durch die Anforderungen der Stelle vorgegeben, das IST ergibt sich aus den gegenwärtigen oder zukünftigen Personenmerkmalen eines Stelleninhabers. Über einen gezielten Abgleich der SOLL-IST-Anforderungen über Weiterqualifizierungen o.ä. können Schwächen verbessert bzw. kompensiert und Stärken ausgebaut werden. Für die Leistungsbeurteilung liefert das Anforderungsprofil transparente und nachvollziehbare Kriterien.³³

²⁹ Vgl. IO-Business (2012), 2.

³⁰ Vgl. Weuster (2008), 31.

³¹ Kowalzik (2005), 31.

³² Vgl. Schuler (2006), 46.

³³ Vgl. Reinmann (2010), 115.

Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch³⁴

Das wichtigste Instrument für die Ermittlung des und der Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter (vgl. Kapitel 3.2) ist das Gespräch des Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter. Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein formalisiertes und standardisiertes Verfahren indem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beurteilen. Es dient als wichtigste Informationsgrundlage für die Analyse der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale. Die Mitarbeiterbeurteilung kann in zwei Dimensionen eingeteilt werden, der Leistungsbeurteilung und der Potenzialbeurteilung.

Im Zentrum der **Leistungsbeurteilung** stehen vergangenheitsbezogene erbrachte Leistungen eines Mitarbeiters (=Ist-Leistung). Wichtige Bausteine der Beurteilung sind hier das Leistungsergebnis und die Art und Weise und mit welchem Verhalten das Ergebnis erreicht wurde. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit zu erfahren, inwieweit die Beurteilung des Vorgesetzten mit der eigenen Einschätzung der erbrachten Leistung übereinstimmt. Entstehende Missverständnisse können hier ausgeräumt und besprochen werden. Das Beurteilungsgespräch hat auch zum Ziel, durch eine wertschätzende Anerkennung und konstruktiver Kritik, bestehende Mängel zu ermitteln und Wege der Behebung aufzuzeigen. Des Weiteren bietet das Beurteilungsgespräch dem Mitarbeiter die Möglichkeit seine Wünsche bezüglich seinem beruflichen Fortkommen darzulegen.

Die **Potenzialbeurteilung** baut auf die Eignung eines Mitarbeiters für zukünftige Aufgaben und die Möglichkeit seiner individuellen beruflichen Weiterentwicklung auf. Im Gegensatz zur Leistungsbeurteilung ist die Potenzialbeurteilung zukunftsorientiert. Es werden jedoch auf Basis der vergangenheitsorientierten Leistungen Prognosen über die in Zukunft zu erwartenden Leistungen und Verhaltensweisen gestellt. Unter Berücksichtigung der Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter und der im Unternehmen vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten soll abgeklärt werden, welche künftigen Tätigkeiten und Maßnahmen für die Entwicklung des Mitarbeiters als geeignet angesehen werden.

Es ist jedoch bei der Festlegung des künftigen Arbeitsgebietes und den damit einhergehenden Entwicklungsmaßnahmen darauf Acht zu geben, dass dies keine rechtlich verbindliche Zusage bedeutet. In diesem Gespräch geht es in erster Linie darum, welche künftigen Tätigkeiten als geeignet angesehen werden.³⁵

³⁴ Vgl. Mentzel (2009), 60.

³⁵ Vgl. Mentzel (1994), 101f.

4 Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Die Laufbahn- und Nachfolgeplanung sind Instrumente der positionsorientierten Förderung und sehr eng miteinander verbunden. Eine positionsorientierte Entwicklung verfolgt die Absicht, durch geeignete Maßnahmen, die der gezielten Vorbereitung auf eine ganz bestimmte Position.

Sowohl die Laufbahn- als auch die Nachfolgeplanung verfolgen grundsätzlich ähnliche Ziele. Beiden ist eine antizipative Festsetzung von einzelnen Schritten zum beruflichen Werdegang der Mitarbeiter gemein.³⁶ Sie unterscheiden sich jedoch im Bezugs- bzw. Ausgangspunkt der Planung. Aufgrund der engen Verzahnung der beiden Begriffe, schließt die Laufbahnplanung in dieser Arbeit den Begriff der Nachfolgeplanung mit ein. Im Folgenden werden die Unterschiede, die Ziele sowie die verschiedenen Zugänge zur Laufbahn- und Nachfolgeplanung genauer betrachtet.

4.1 Begriffsabgrenzung

Laufbahnplanung

Bei der Laufbahnplanung oder auch individuellen Entwicklungsplanung genannt, handelt es sich um eine in die Zukunft gerichtete individuelle Festlegung einer Abfolge von Aufgaben bzw. Positionen. Ausgehend von den Fähigkeiten der Mitarbeiter werden notwendige qualifizierende Maßnahmen eingeleitet.³⁷

Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung hingegen orientiert sich an den in Zukunft zu besetzenden Stellen. Hier geht es darum zu wissen, welche Stelle mit welchem Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Qualifikationen nachbesetzt werden soll. Voraussetzung dafür ist, dass Informationen über geplante oder absehbare personelle Veränderungen vorliegen. Das Hauptaugenmerk der Nachfolgeplanung liegt in der Auswahl von potentiellen Nachfolgekandidaten die intern rekrutiert werden können.³⁸

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei der Nachfolgeplanung am Anfang aller Überlegungen die Bedarfssituation des Unternehmens im Vordergrund steht

³⁶ Vgl. Oechsler (2011), 512.

³⁷ Vgl. Mentzel (1994), 132.

³⁸ Vgl. Tschumi (2006), 30.

und bei der Laufbahnplanung die Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter den Ausgangspunkt der Planung bilden.

4.2 Ziele der Laufbahnplanung

In der Laufbahnplanung wird zwischen den betrieblichen und mitarbeiterbezogenen Zielen unterschieden.³⁹ Eine klare Abgrenzung zwischen diesen beiden Gruppen ist nicht immer exakt möglich, da es immer wieder Überschneidungen in der Zielsetzung gibt. Daher können unterschiedliche Aspekte sowohl auf der Mitarbeiter- als auch auf der Unternehmensseite vorkommen, jedoch unter einer anderen Perspektive.⁴⁰

Die Hauptaufgabe der Laufbahnplanung ist das Verbinden der unternehmerischen Ziele mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter eines Unternehmens und der Versuch diese zu bündeln sowie in ein ganzheitliches System zu bringen, indem die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter in eine Einheit gebracht werden.

Ein weiteres Ziel der Laufbahn- und Nachfolgeplanung besteht in der Schaffung von Transparenz. Transparenz bedeutet, dass ein Unternehmen einerseits das im Unternehmen vorherrschende Mitarbeiterpotenzial kennt und auf der anderen Seite die Mitarbeiter über die Laufbahnmöglichkeiten informiert sind (vgl. Abb. 3).⁴¹

Generell geben die unten angeführten verfolgten Ziele einen guten Einblick über die verschiedenen Funktionen die eine Laufbahnplanung in einem Unternehmen erfüllt. Daraus wird auch ersichtlich welchen Wert bzw. Nutzen ein Unternehmen aus einer Laufbahnplanung ziehen kann.

³⁹ Vgl. Berthel/Becker (2003), 332.

⁴⁰ Vgl. Probst (2002), 39.

⁴¹ Vgl. Probst (2002), 39. in Anlehnung an Eckardstein (1975), 1150ff

Abbildung 3: Ziele der Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Ziele der Laufbahn- und Nachfolgeplanung	
Hauptaufgabe	
Durch planerische Maßnahmen werden die betrieblichen Interessen und die Mitarbeiterwünsche in Einheit gebracht.	
Ziele	
Übergeordnetes Ziel Schaffung von Transparenz	
<p style="text-align: center;">Unternehmensbezogene Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Verringerung von Fluktuationsraten b) Erhöhung der qualitativen Leistungsfähigkeit und der innerbetrieblichen Flexibilität c) Bindungs- und Motivationsfunktion d) Engpassmanagement e) Steigerung des Firmenimages 	<p style="text-align: center;">Mitarbeiterbezogene Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Voraussicht über den beruflichen Werdegang b) Steigerung der individuellen Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen c) Erhöhung des Arbeitsmarktwertes der Mitarbeiter

Abb. verändert entnommen aus: Probst (2002), 40.

4.2.1 Betriebliche Ziele

Durch die Laufbahnplanung strebt ein Unternehmen zum einen eine sachliche und zum anderen eine wirtschaftliche Optimierung der Unternehmensleistung an. Sachliche Optimierungen beziehen sich auf eine Kontinuität in der Stellenbesetzung. Eine Kontinuität ist dann gegeben, wenn ein im Unternehmen tätiger Mitarbeiter einer Stellenanforderung entspricht und dieser auch zum erforderlichen Zeitpunkt eingesetzt werden kann. Somit kann in qualitativer und zeitlicher Hinsicht dem Problem einer Stellenbesetzung entgegengewirkt werden, das sich letztendlich auf die Stabilität des Unternehmens auswirkt. Analog dazu wird durch eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil einer Stelle und der Qualifikation eines Mitarbeiters das Leistungspotenzial gehoben und damit eine Steigerung des betrieblichen Erfolges erreicht.⁴² Im Folgenden werden konkrete unternehmensbezogene Ziele dargestellt:

⁴² Vgl. Berthel / Becker (2007), 278.

a) Verringerung von Fluktuationsraten⁴³

Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten sind häufig Gründe für das Ausscheiden aus einem Unternehmen. Oftmals liegt dies darin begründet, dass keine Transparenz der Laufbahnmöglichkeiten im Unternehmen vorherrscht und daraus resultierend Mitarbeiter Karrierechancen in einem anderen Unternehmen wahrnehmen. Mit einer transparenten Laufbahnplanung kann präventiv gegen Kündigungen vorgegangen werden und als Orientierung für mögliche Laufbahnmöglichkeiten dienen.

b) Erhöhung der qualitativen Leistungsfähigkeit und der innerbetrieblichen Flexibilität⁴⁴

Mit einer Laufbahnplanung soll die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters optimal ausgeschöpft und seine berufliche Entwicklungsmöglichkeit im Sinne von Stellenfolgen systematisch geplant werden. Durch die Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf die Entwicklungsziele des Mitarbeiters abgestimmt werden, erreicht der Mitarbeiter ein höheres Fachwissen. Somit tragen bildungsbezogene Maßnahmen (Schulungen, Seminare,...) zu einer Erhöhung der individuellen Leistungsfähigkeit- und Entfaltung bei. Auch im Hinblick darauf, dass sich Organisationen mit zunehmender Geschwindigkeit verändern und neu gestalten, führt eine langfristige Verfolgung der Entwicklung von Mitarbeitern zu einer innerbetrieblichen Flexibilität.

c) Bindungs- und Motivationsfunktion⁴⁵

Mit ausgesuchten Personalentwicklungsinstrumenten, z.B. in Form eines Mitarbeiter-, Laufbahn-, oder Entwicklungsgespräches können die subjektiven Laufbahnziele der Mitarbeiter eruiert und festgehalten werden. Der Mitarbeiter ist ambitioniert seine Ziele, seinen Fähigkeiten und Wünschen entsprechend, im Unternehmen zu erreichen. Dieses Vorgehen der individuellen Laufbahnplanung stärkt die Identifikation mit den Zielen bzw. auch mit dem Unternehmen und verringert die Gefahr der „inneren Kündigung“.

d) Engpassmanagement⁴⁶

Der Identifikation von Schlüsselfunktionen kommt eine hohe strategische Bedeutung zu. Schlüsselpositionen werden dadurch charakterisiert, dass ein Austritt eines Stelleninhabers zu einem großen Verlust an Know-how und Erfahrungen mit sich bringt und schließlich die Arbeitsprozesse stark beeinträchtigen. Um diese Situation

⁴³ Vgl. Probst (2000), 41f.

⁴⁴ Vgl. Probst (2000), 41f, Scheinecker (2008), 1.

⁴⁵ Vgl. Probst (2000), 44.

⁴⁶ Vgl. Scheinecker (2008),

vorab zu vermeiden, müssen Nachfolger bzw. Stellvertreter für diese Position identifiziert werden.

e) Steigerung des Firmenimages⁴⁷

Heutzutage ist die Platzierung als attraktiver Arbeitgeber eine bedeutende Voraussetzung um gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Eine transparente Laufbahnplanung zeugt von einer fortschrittlichen Personalpolitik, die den heutigen Ansprüchen von Mitarbeitern, deren Fokus bei der Wahl des Arbeitgebers auch in den Entwicklungsmöglichkeiten liegt, weitgehend gerecht wird.

Zusammenfassend bewirkt eine systematische Laufbahnplanung, neben den oben schon erwähnten betrieblichen Zielen, aus Unternehmenssicht:⁴⁸

- eine Sicherung des notwendigen Bestandes an Mitarbeitern,
- eine Verminderung von Fluktuation aufgrund fehlender Aufstiegsoptionen,
- eine Vorbereitung von Mitarbeitern auf andere Tätigkeiten,
- das Erreichen von Unternehmenszielen durch leistungsstarke Mitarbeiter,
- die Besetzung freier Stellen mit eigenen Mitarbeitern.

4.2.2 Mitarbeiterbezogene Ziele

Eine Laufbahnplanung trägt dazu bei, Wünsche und Erwartungen für die persönliche Entfaltung und der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu erfüllen. Voraussetzung dazu ist, dass ein transparentes Entwicklungssystem vorhanden ist und sich die Mitarbeiter über ihre beruflichen Ziele im Klaren sind. Anschließend werden die Mitarbeiterbezogenen Ziele konkretisiert:⁴⁹

a) Voraussicht über den beruflichen Werdegang

Eine Laufbahnplanung ist eine vorausschauende Planung auf den zukünftigen Werdegang eines Mitarbeiters. Die gemeinsame Entwicklungsvereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter sichert die Festlegung realistischer Laufbahnwege. Der individuelle Entwicklungsplan gibt dem Mitarbeiter eine gewisse Struktur in die gewünschte Entwicklungsrichtung vor, der konkrete Weg zum Ziel ist noch unsicher bzw. unbekannt. Jedoch erhöht dieses Vorgehen die Annäherung an

⁴⁷ Vgl. Probst (2000), 42; Rohrschneider (2011), 79.

⁴⁸ Becker (2009), 520.

⁴⁹ Vgl. Probst (2000), 43.

das erstrebenswerte Ziel und gibt dem Mitarbeiter eine gewisse Voraussicht und Sicherheit über seine zukünftigen Entwicklungschancen im Unternehmen.

b) Steigerung der individuellen Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen

Das Mitarbeitergespräch legt den Grundstein für die weitere Entwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen. Die individuellen Wünsche des Mitarbeiters werden berücksichtigt und in weiterer Folge mit den Möglichkeiten des Unternehmens in gegenseitigen Zielsetzungen gebündelt. Diese Vorgehensweise steigert den Leistungswillen des Mitarbeiters, er ist motiviert und setzt sich für seine Ziele ein. Dies bewirkt eine Zufriedenheit, den Bedürfnissen des Mitarbeiters wird Rechnung getragen, was wiederum zu einer Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen führt.

c) Erhöhung des Arbeitsmarktwertes der Mitarbeiter

Die Ausübung verschiedener Positionen und eine ständige Weiterentwicklung im Unternehmen bewirken eine Stärkung der Kompetenzen, eine Erweiterung der Qualifikationen und somit eine Verbreiterung der möglichen Einsatzgebiete. Diese Erweiterung des Wissens führt zu einer Erhöhung des Arbeitsmarktwertes, da der Mitarbeiter auch für andere Unternehmen interessant wird.

Zusammenfassend bewirkt eine systematische Laufbahnplanung, neben den oben schon erwähnten betrieblichen Zielen, aus Unternehmenssicht:⁵⁰

- eine Transparenz über bestehende Aufstiegs- und Umstiegschancen in attraktive Positionen,
- eine höhere Ergreifung der Initiative für künftige Entwicklungen und damit
- eine erhöhte Motivation bei der Erledigung der Aufgaben,
- eine Sicherheit durch die Bindung an das Unternehmen,
- eine Erhöhung des eigenen Marktwertes aufgrund von Anpassung an neue Anforderungen,
- die Übernahme von neuen Aufgaben,
- eine Selbstverwirklichung durch anspruchsvolle Aufgaben.

⁵⁰ Becker (2009), 520f.

4.3 Grundsätze der Laufbahnplanung

Eine Laufbahn- und Nachfolgeplanung hat einen starken Effekt auf die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens und deren Mitarbeiter. Eine Laufbahnplanung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es eine klare und transparente Vorgehensweise in der Rekrutierung der Mitarbeiter gibt. Falsche Entscheidungen bei der Auswahl von Mitarbeitern können nachteilige wirtschaftliche Folgen mit sich bringen, als auch das soziale Klima im Unternehmen negativ beeinflussen.⁵¹ Daher sollten folgende Grundsätze beachtet werden.

4.3.1 Eindeutige Auswahlkriterien

Eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg einer Laufbahnplanung ist eine positive Einstellung von Seiten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. Führungskräfte sind aufgefordert, potentielle Kandidaten für eine Stellenbesetzung zu melden. Eine objektive Beurteilung, die eine Antipathie oder Sympathie ausschließt, ist Bedingung für eine wertfreie Empfehlung.⁵² Um jedoch diesen Beförderungsmechanismen entgegen zu wirken, sollten Kriterien an welchen ein Laufbahnschritt vollzogen werden kann, für alle Mitarbeiter transparent und einsehbar sein. Dadurch können die Mitarbeiter selber einschätzen ob sie für einen Entwicklungsschritt infrage kommen, da sie anhand objektiver Kriterien (z.B. Ergebnisse aus Leistungsbeurteilungen) ihr Potenzial einschätzen können.⁵³ Beförderungentscheidungen- bzw. Hindernisse werden somit für alle Mitarbeiter nachvollziehbar. Diese offene Handhabung der kriterienorientierten Förderpolitik trägt zudem zu einer Vermeidung von Konflikten zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten bei und bewirkt eine Verbesserung des Betriebsklimas, da klare Verhältnisse zu einer Unterbindung von Gerüchten, Spekulationen, Intrigen und einem „ungesunden“ Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitern beitragen.⁵⁴

Die oben genannten Auswahlkriterien können an zwei unterschiedlichen Prinzipien festgemacht werden:⁵⁵

⁵¹ Vgl. Mentzel (1994), 134f.

⁵² Vgl. Probst (2000), 47.

⁵³ Vgl. Mentzel (2005), 144.

⁵⁴ Vgl. Probst (2002), 47.

⁵⁵ Vgl. Berthel / Becker (2003), 339f, Becker (2009), 534.

Bei der Versetzung nach dem **Leistungsprinzip** werden Mitarbeiter ausgewählt deren Leistungsfähigkeit und- bereitschaft der geplanten Position entsprechen. Die Voraussetzung dafür ist, dass diese auch nachweislich festgestellt wurde. Das Leistungsprinzip bezieht sich jedoch nur auf bisher gezeigte Leistungen, ist also vergangenheitsorientiert. Im Sinne der Laufbahnplanung sind aber zukünftig erwartete Leistungen – das Leistungspotenzial - von Bedeutung. Das Verfahren, welches das Leistungspotenzial eines Anwärters zeigen soll, wird als Potenzialanalyse bezeichnet. Potenzialanalysen geben Aufschluss darüber, welche anderswertigen Aufgaben und Verantwortungsbereiche ein Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit zufriedenstellend ausführen wird.

Bei der Anwendung des **Senioritätsprinzips** werden Mitarbeiter entweder anhand ihres Lebensalters und/oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit versetzt. Im Gegensatz zur leistungsabhängigen Auswahl ist hier das Entscheidungskriterium sehr eindeutig nachprüfbar, so dass mit keinen Konflikten gerechnet werden muss. Es ist jedoch anzumerken, dass dieses Vorgehen leistungsmotivierte Mitarbeiter mit geringer Betriebszugehörigkeit aufgrund des ausschließlichen Kriteriums des Senioritätsprinzips zu Demotivation führen kann.

Die zwei angeführten Prinzipien sind mit Vor- und Nachteilen behaftet und zeigen wie stark die Ausgestaltung dieser Prinzipien den Erfolg der Laufbahnplanung beeinflusst. Darum ist es sinnvoll eine Kombination beider Kriterien zu überprüfen und an das Unternehmen anzupassen.⁵⁶

4.3.2 Stellenbesetzung aus den eigenen Reihen

Eine interne Stellenbesetzung ist Voraussetzung für eine Motivationswirkung bei den Mitarbeitern. Eine externe Stellenbesetzung würde den Verlust an Glauben und Motivation für eine realistische Entwicklungschance bedeuten, daher ist den vorhandenen Mitarbeitern der Vorzug vor externen Mitarbeitern zu geben.⁵⁷ Aus Unternehmenssicht bringt die interne Stellenbesetzung sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich, die in folgender Abbildung gezeigt werden.

⁵⁶ Vgl. Mentzel (1996), 136.

⁵⁷ Vgl. Mentzel (2005), 144.

Abbildung 4: Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung

Vorteile interner Personalbeschaffung	Nachteile interner Personalbeschaffung
<ul style="list-style-type: none">• gezielte, transparente Personalpolitik,• geringe Einarbeitungszeit und -kosten,• Motivation und Bindung der Mitarbeiter,• Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten,• Einstiegsmöglichkeiten für den Nachwuchs und• gute Kenntnisse über die Qualifikation.	<ul style="list-style-type: none">• weniger Auswahlmöglichkeiten,• Enttäuschung, Spannungen, Neid und Rivalität,• Förderung der Betriebsblindheit,• Versetzung löst nicht den quantitativen Bedarf und• Bindungen zu Kollegen beeinflussen Entscheidungen.

Abb. entnommen aus: Becker / Gluckow (2011), 208. in Anlehnung an Becker, M: (2009), 442.

4.3.3 Verbindlichkeit

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigendes Prinzip ist die transparente Regelung, dass eine Nachfolgeernennung noch keine rechtliche verbindliche Anwartschaft bedeutet. Diese Vorkehrung ist dahingehend wichtig um Enttäuschungen vorzubeugen. Eine Anwartschaft ist einzig eine Chance für spätere Positionsübernahmen. Genauso verhält es sich auch mit der Laufbahnplanung, auch hier bedeutet eine Festlegung des individuellen Plans noch keine Garantie dafür, dass die erstrebenswerte Position auch tatsächlich übernommen werden kann. Wird diesem Prinzip nicht Folge geleistet, kann dies die Entscheidungsfreiheit und die Flexibilität bei der Auswahl von Mitarbeitern einschränken als auch leistungshemmend auf die Mitarbeiter wirken.⁵⁸

4.4 Ablauf einer systematischen Laufbahnplanung

In Kapitel 4.1 wurde bereits die enge Verzahnung zwischen der Laufbahn- und der Nachfolgeplanung erläutert. In der systematischen Laufbahnplanung werden diese nun vom zeitlichen Horizont und den positionsbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen aufeinander abgestimmt.

⁵⁸ Vgl. Mentzel (1994), 136.

Abbildung 5: Ablauf der systematischen Laufbahnplanung

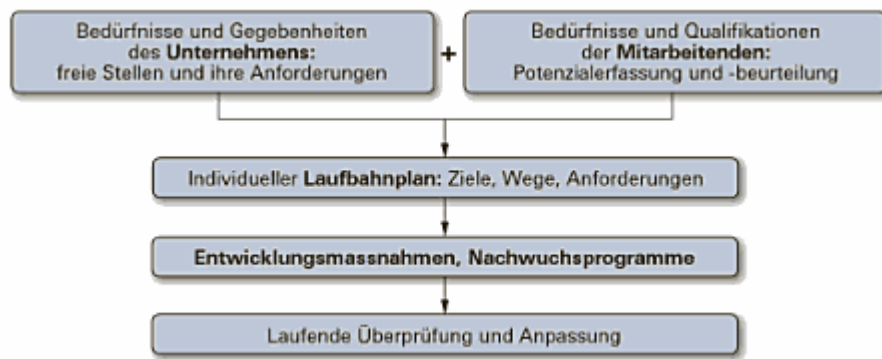


Abb. entnommen aus: Pifko / Züger (2007), 112.

Die wesentlichen Instrumente der Laufbahnplanung sind auf Unternehmensseite die stellenbezogenen Nachfolgepläne und deren Anforderungen, auf Seiten der Mitarbeiter kommen die Instrumente der Potenzialerfassung und Entwicklungspläne zum Einsatz. Ein grundsätzliches Ziel des Unternehmens ist die Besetzung von frei werdenden Stellen durch interne Bewerber und die rechtzeitige Sicherstellung der dafür notwendigen Mitarbeiterqualifikationen. Die Bedürfnisse und das Entwicklungspotenzial des potenziellen Mitarbeiters sind aus der Potenzialbeurteilung bekannt. Die Ansprüche des Unternehmens und der Mitarbeiter ergeben den individuellen Entwicklungsplan, der wiederum verschiedene Qualifikationsmassnahmen beinhaltet. Eine kontinuierliche Kommunikation stellt den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen sowie die Nachfolgeplanung sicher (vgl. Abb. 5).⁵⁹

Wie die Abbildung 5 zeigt, ist er Ausgangspunkt für das Unternehmen die Nachfolgeplanung; für die Mitarbeiter die Laufbahnplanung. Im nächsten Abschnitt wird die konkrete Vorgehensweise dieser beiden Aspekte vorgestellt.

4.4.1 Erstellung von Nachfolgeplänen⁶⁰

Bei der Erstellung von Nachfolgeplänen kommen die Instrumente der funktionsorientierten Personalbedarfsplanung und der personenbezogenen Personalentwicklungsplanung zum Einsatz, die aufeinander abgestimmt werden.

Der Personalbedarfsplanung kommt die Funktion der Festlegung von Anzahl und Zeitpunkt der zu besetzenden Stellen sowie deren Anforderungen zu. Ein Vergleich der entsprechenden qualitativen und quantitativen Informationen über die

⁵⁹ Vgl. Pifko / Züger (2007), 113.

⁶⁰ Vgl. Mentzel (1994), 137f.

potenziellen Nachfolger gibt einen Überblick über inwieweit der Nachfolgebedarf für die nächsten Jahre aus dem Kreis der internen Nachfolger gedeckt werden kann und welche Qualifizierungsmaßnahmen für den Angleich an das Anforderungsprofil der zukünftig zu besetzenden Stelle vorgenommen werden müssen.

Planungshorizont und Planungsablauf

Die Nachfolgeplanung stellt sicher, dass geeignete Kandidaten zum Zeitpunkt des Ausscheidens eines Mitarbeiters, zur Verfügung stehen. Relativ genau kann man den Zeitpunkt bei vorhersehbaren Anlässen (Pension, geplante Versetzung) festlegen. Aber es kann nur sehr ungenau in einem Eventualfall einer Nachfolge geplant werden. Es ist aber bei einer Nachfolgeplanung zu beachten, dass ein Mitarbeiter nur dann zuverlässig als Nachfolgekandidat benannt werden kann, wenn zwischen der Ausübung seiner jetzigen Tätigkeit und der zu übernehmenden Position auch ein zeitlicher Bezug hergestellt werden kann. Es ist daher in jedem Fall zu beachten, dass das Unternehmen eine mehrfache Verwendungsfähigkeit potenzieller Nachfolger vorsieht sowie für jede zu besetzende Nachfolgepositionen mehrere Kandidaten einplant. Mit dieser Vorgehensweise steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es innerhalb eines bestimmten Zeitraumes auch tatsächlich zu einer Versetzung kommt.

4.4.2 Erstellung von Laufbahnplänen

In diesem Abschnitt werden die drei gängigsten Laufbahnformen, die Unternehmen gegenwärtig anbieten, vorgestellt. Es wird zwischen einer Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn unterschieden, die den vertikalen und horizontalen Laufbahnmöglichkeiten entsprechen.⁶¹ Standardisierte Laufbahnmodelle sind häufig in Großunternehmen anzufinden. Es können jedoch auch Klein- und Mittelbetriebe von der ihrer hohen Motivationswirkung profitieren. Denn auch wenn nur wenige Laufbahnmodelle angeboten werden, zeugt dies von einer fortschrittlichen Personalpolitik und signalisiert den Mitarbeitern, wie sie sich im Unternehmen entfalten können.⁶² Im Folgenden werden neben der Führungslaufbahn die Fach- und Projektlaufbahn als alternative Laufbahnmodelle vorgestellt.

⁶¹ Vgl. Graf (2002), 99.

⁶² Vgl. Hermann / Pifko (2009),

4.4.2.1 Führungslaufbahn

Die Führungslaufbahn wird als eine Versetzung innerhalb der Hierarchie einer Aufbauorganisation – vertikal nach oben – verstanden.⁶³ Dieser Aufstieg ist mit einem Zuwachs an Kompetenz, Verantwortung, Status und Entgelt verbunden. Die Karrieremöglichkeiten für eine Führungslaufbahn werden aufgrund von organisatorischen- und wirtschaftlichen Wandel sowie der Schaffung von flachen Hierarchien tendenziell geringer.⁶⁴

4.4.2.2 Fachlaufbahn

Die Fachlaufbahn verfolgt, ähnlich wie die Führungskarriere, einen Aufstiegsgedanken. Charakteristisch für eine Fachlaufbahn ist ein hoher Anteil an reinen Fachaufgaben mit einem sehr geringen Anteil von an Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben.⁶⁵ Bedeutungsgleich zur Fachlaufbahn werden auch Begriffe wie Spezialisten-, Paralell- und Professionallaufbahn verwendet.⁶⁶ Die Zielgruppe, die mit einer Fachlaufbahn erreicht werden soll, sind Personen, die sich die Motivation zur Arbeit rein aus ihrer fachlichen Tätigkeit holen und nicht bereit oder geeignet sind, eine Position in einer Führungslaufbahn zu übernehmen.⁶⁷ Ein wichtiges Ziel der Fachkarriere ist es, besondere fachliche Leistungen zu fördern, erhalten und letztendlich zu belohnen. Mit der Implementierung einer Fachlaufbahn kann einer Fluktuation demotivierter Spezialisten entgegengewirkt werden. Grundsätzlich sind Fachlaufbahnen für Unternehmen geeignet, in denen ein hoher Anteil an Fachspezialisten tätig ist.⁶⁸

4.4.2.3 Projektlaufbahn

Neben der traditionellen Karrierelaufbahn und der Fachlaufbahn zeigt sich die Projektlaufbahn als dritte Laufbahnstruktur. Mit einer Projektlaufbahn bietet ein Unternehmen seinen Mitarbeitern eine anlassbezogene Entwicklungsmöglichkeit. Dafür werden Mitarbeiter aus der Linienfunktion herausgenommen um anspruchsvolle kreative Aufgaben zu übernehmen. Mit dieser Laufbahnform können

⁶³ Vgl. Friedli (2006), 249.

⁶⁴ Vgl. Berthel / Becker (2007), 378.

⁶⁵ Vgl. Friedli (2006), 250.

⁶⁶ Vgl. Domsch (2009), 419

⁶⁷ Vgl. Graf (2002), 100; Friedli (2006) 250.

⁶⁸ Vgl. Domsch (2009), 419.

sowohl Spezialisten als auch Führungskräfte angesprochen und motiviert werden. Der Reiz für Spezialisten liegt in der Übernahme von innovativen Aufgabenstellungen, während Führungskräfte die Herausforderung einer Projektleitung ansprechend finden.⁶⁹

Die folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Merkmale der vorgestellten Laufbahnmodelle.

Abbildung 6: Karrieretypen im Vergleich

Fachkarriere	Führungskarriere	Projektkarriere
<ul style="list-style-type: none"> • Aufstieg in Bezug auf Fachaufgaben und Verantwortung • erweiterter Handlungs- und Gestaltungsspielraum • keine/geringe Zunahme an Personal- und Verwaltungsaufgaben • Ziel ist Erhalt und Belohnung von Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • (vertikale) Versetzung innerhalb der Hierarchie • Ausweitung von Kompetenzen, institutioneller und positioneller Herrschaft oder Entgelt • durch Aufstieg persönliche Ziele erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • horizontale Karriere • Mitarbeiter wird Projektgruppe zugeordnet • neuartige Aufgabenstellungen • zeitlich befristete Tätigkeit • Ergänzung zur hierarchischen Organisationsstruktur • Potentialerkennungsinstrument • Beteiligung an Planung, Steuerung und Kontrolle

Abb. entnommen aus: Becker / Kluckow (2011), 194.

Die oben genannten Laufbahnmodelle sind Möglichkeiten den Mitarbeitern, entsprechend ihrer individuellen beruflichen Entwicklung, Laufbahnoptionen anzubieten. Mit der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten können die Bindung und die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. Es ist jedoch anzumerken, dass mit einem Gesamtkonzept mehrerer Laufbahnmöglichkeiten nur dann den gewünschten Erfolg bringt, wenn die Anforderungen transparent dargelegt werden und ein Wechsel zwischen den Laufbahnen erhalten bleibt.⁷⁰

5 Interne Personalsuche

In diesem Kapitel geht es um die systemische Vorbereitung der internen Personalsuche und deren Instrumente. Die erste Phase der Entdeckung von Mitarbeiterpotenzialen ist dadurch gekennzeichnet, Mitarbeiter aufzuspüren, die zukünftige Positionen im Unternehmen übernehmen könnten.

⁶⁹ Vgl. Becker / Kluckow (2011), 192.

⁷⁰ Vgl. Becker / Kluckow (2011), 194.

Der Begriff `Entdecken` wird als eine Vorstufe zur exakten Identifikation von Potenzialen gesehen. Entdecken meint das Aufspüren von Mitarbeitern, denen man dem ersten Anschein nach eine Versetzung in eine neue Position zutraut.

Die Identifikationsphase folgt der Entdeckungsphase. In der Identifikationsphase kann sich herausstellen, dass entdeckte Mitarbeiterpotenziale den gewünschten Anforderungen der neuen Position doch nicht entsprechen. Es geht daher um eine tatsächlich nachvollziehbare und verlässliche Erkennung von vorhandenen Potenzialen.

Während die Entdeckungsphase im Sinne eines Screenings eine relativ geringe Verlässlichkeit aufweist, müssen die zur Potenzialidentifikation eingesetzten Verfahren möglichst genaue und zuverlässige Aussagen machen.⁷¹

Ein unerlässliches Instrument zur Entdeckung und Identifikation von Mitarbeiterpotenzialen und der damit einhergehenden Personalauswahl ist das Anforderungsprofil, auf das in Kapitel 3.3 schon kurz hingewiesen wurde. Daher wird, bevor auf die Instrumente zur Entdeckung und Identifikation von Mitarbeiterpotenzialen eingegangen wird, die zentrale Bedeutung des Anforderungsprofils im Kontext der Personalauswahl erörtert.

5.1 Anforderungsprofil und die Critical-Incident-Technique

Jetter definiert Anforderungen folgendermaßen: „Die Anforderungen einer Stelle definieren jene spezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die ein Stelleninhaber aufweisen muss, um diese Stelle erfolgreich zu bewältigen“.⁷²

Daher ist für eine effiziente Personalauswahl die wichtigste Voraussetzung eine sorgfältige Ermittlung von Erfolgskriterien für die Stelle die es zu besetzen gilt. Die ermittelten Erfolgskriterien bzw. Anforderungen einer Stelle werden dann zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst.

Die gesammelten Anforderungen einer Stelle werden dann in Kompetenzen, die ein Stelleninhaber für die erfolgreiche Ausführung einer Tätigkeit mitbringen soll, übersetzt. Das heißt, dass es wichtig ist, dass ein Stelleninhaber

⁷¹ Vgl. Thomas (2003), 67f.

⁷² Jetter (2008), 112.

situationsangemessen in der Lage ist, kompetent zu handeln. Wenn die Anforderungen einer Stelle mit den vorhandenen Kompetenzen eines Stelleninhabers übereinstimmen, wird dieser als geeignet erachtet.⁷³

Kompetenzen werden dann in Kompetenzklassen eingeteilt mit dem Ziel inhaltlich ähnliche Kompetenzen zusammenzufassen. Erpenbeck und Rosenstiel unterscheiden dabei vier Kompetenzklassen:⁷⁴

- Personale Kompetenzen (*Handeln an sich selbst*). Hierzu gehört `reflexiv selbstorganisiert zu handeln`, d.h. also Selbsteinschätzung, Entfaltung von Einstellungen, Motivation und persönliche Entwicklung.
- Fachlich-methodische Kompetenzen (*Handlung an der gegenständlichen Umwelt*). Hierzu gehören alle Kompetenzen, die zur Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen erforderlich sind, und sie umfassen sowohl Kenntnisse und Methoden als auch deren Weiterentwicklung.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen (Handlung an der sozialen Umwelt). Diese umfassen alle Kompetenzen, um kommunikativ und kooperativ zu handeln, sich mit anderen auseinanderzusetzen und sich beziehungsorientiert zu verhalten.
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (Grundlagen des Handelns). Die Kompetenzen sind die Grundlage für die Verknüpfung der anderen Kompetenzen mit dem eigenen Willensantrieb und umfassen die Ingangsetzung und nachhaltige Durchführung von Handlungen.

Aus den **Kompetenzklassen** werden dann Kompetenzen konkret beschrieben bzw. abgeleitet. So kann aus der allgemein formulierten Kompetenzklasse `Soziale und kommunikative Kompetenzen` die **Kompetenz** `Kritikfähigkeit` abgeleitet werden. Diese wird dann durch **Verhaltensanker** wiederum verhaltensnah beschrieben bzw. operationalisiert. Im konkreten Fall könnte der Verhaltensanker hier lauten: `Geht notwendigen Konflikten nicht aus dem Weg`. Der Verhaltensanker ist somit der Ausdruck der Kompetenz.⁷⁵ Folgende Beispiele, in der zu jeder Kompetenzklasse eine Kompetenz und drei Verhaltensanker abgeleitet werden, sollen diese Vorgehensweise noch mal deutlicher verdeutlichen:

⁷³ Vgl. Jetter (2008), 262.

⁷⁴ Jetter (2008,) 265 zit. nach Erpenbeck/Rosenstiel (2007)

⁷⁵ Vgl. Jetter (2008), 265.

Abbildung 7: Kompetenzen als Beispiele

Kompetenzklasse	Kompetenz	Erfolgskritische Verhaltensweisen
Fach- und Methodenkompetenz	<i>Fachkenntnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt über die in der Funktion erforderlichen Fachkenntnisse • Beherrscht das eigene Fachgebiet gut, hat großen Überblick • Findet sich schnell und eigenständig im eigenen Fachgebiet zurecht
Personale Kompetenz	<i>Loyalität</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ein verlässlicher und glaubwürdiger Partner • Steht loyal zum Unternehmen, den Vorgesetzten und Mitarbeitern • Handelt vorbildlich und wirkt als Vorbild für andere
Soziale und kommunikative Kompetenz	<i>Überzeugungs-/ Durchsetzungskraft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Steht zur eigenen Meinung, kann diese auch gegen Widerstände durchsetzen • Überzeugt Andere von den eigenen Zielen und Vorhaben • Verschafft sich Gehör, wird von anderen respektiert
Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	<i>Leistungswille-/ bereitchaft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt sich gerne schwierigen und herausfordernden Aufgaben • Betrachtet neue Aufgaben als Entwicklungschance • Hält Leistungszusagen (Termine, Qualität,..) ein

Eigene Abbildung in Anlehnung an: Schuler (2008) und Heyse/Erpenbeck (2004)

Anforderungen verhaltensnah beschreiben

Eine bewährte Methode zur Erfassung von verhaltensorientierten Anforderungen ist die Critical Incident Technique (CIT). Diese Methode der kritischen Ereignisse wurde von Flanagan entwickelt um Informationen zu gewinnen, die der Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Stelleninhabern in ihrem Arbeitsverhalten dient. Dieses Arbeitsverhalten wird durch erfolgskritische

Situationen erfasst, welchen sich Stelleninhaber in ihrer täglichen Arbeit gegenüber stehen. Erfolgskritisch heißen diese Arbeitssituationen deshalb, da sich leistungsstarke von leistungsschwachen Stelleninhabern eindeutig in ihrem Verhalten unterscheiden. Erfolgreiche Stelleninhaber nützen z. B. die Gelegenheit Kundenwünsche zu erfüllen, während weniger erfolgreiche diese Chance ungenutzt verstreichen lassen.⁷⁶

Durch diese Methode können verhaltensorientierte Informationen gewonnen werden und dienen als Grundlage für nachvollziehbare Anforderungsprofile. Somit ist eine gute Basis für die Informationssammlung, für eine spätere Beurteilung von Mitarbeitern als auch für Bewerberinterviews geschaffen.

Detaillierte Methoden und Verfahren zur Ermittlung von Anforderungen werden in Kapitel 6.1.2 noch genauer vorgestellt.

5.2 Mitarbeiterpotenziale entdecken

Die erste Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass auf möglichst breiter Basis Informationen über mögliche Potenzialträger bekommen werden. Im folgenden Abschnitt werden Instrumente zur Potenzialentdeckung- und Identifizierung beschrieben.

Selbstbewerbung⁷⁷

Anhand der transparent dargelegten Anforderungskriterien einer bestimmten Position hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit selbst einzuschätzen, ob ein Positionswechsel in für ihn in Frage kommt. Die Notwendigkeit von Eigeninitiative und Selbstverantwortung für dessen persönliche Entwicklung werden hier sehr deutlich.

Benennung durch die direkt vorgesetzte Führungskraft⁷⁸

Neben der im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung (vgl. Kapitel 3.3) vorgesehen Benennung von Potenzialträgern, werden die Führungskräfte nochmals direkt aufgefordert, Förderung als einen wichtigen Teil ihrer Führungsaufgabe wahrzunehmen und sich zu vergegenwärtigen wer ihrer Mitarbeiter für eine neue

⁷⁶ Vgl. Jetter (2008), 119.

⁷⁷ Vgl. Thomas (2003), 145.

⁷⁸ Vgl. Thomas (2003), 145.

Aufgabe geeignet ist. Dieser Vorgang des Rekrutierungsweges ist ein wichtiger Hinweis für die Qualität und Ernsthaftigkeit der Führungsverantwortung.

Managementkonferenzen⁷⁹

Die Etablierung von Managementkonferenzen ist eine weitere Möglichkeit zur Identifikation von Potenzialen. In diesen ein-bis zwei-jährigen Turnus stattfindenden Konferenzen, haben die Führungskräfte die Möglichkeit entdeckte Potenzialträger vorzustellen und ihre Einschätzungen zu begründen. Hier kann durchaus auch die Bewertung des Mitarbeitergespräches genutzt werden. Die erfolgten Einschätzungen werden in einer gemeinsamen Diskussionsrunde analysiert sowie mögliche Entwicklungsperspektiven für den genannten Mitarbeiter überlegt. Es kann auch anschließend eine Aufnahme des thematisierten Mitarbeiters in das Potenzialanalyseverfahren erfolgen.

5.3 Mitarbeiterpotenziale identifizieren

Der Mitarbeitersuche folgt die Mitarbeiteridentifikation. Hier geht es darum, mit geeigneten Instrumenten zu überprüfen ob in den augenscheinlich geeigneten Mitarbeitern auch tatsächlich Potenziale schlummern.⁸⁰

Während der Recherche zu geeigneten Instrumenten für die Identifikation von Potenzialen konnte eine mannigfaltige Anzahl an Instrumenten in der Literatur ausgemacht werden. Diese Instrumente und deren Methoden erscheinen der Verfasserin im Kontext dieser Arbeit als nicht geeignet, da diese entweder zu aufwändig in der Umsetzung sind oder nicht den Zweck, im Sinne einer internen Personalauswahl, erfüllen. Aus diesem Grund wird es aus Sicht der Verfasserin als sinnvoll erachtet, die Identifikation von Potenzialen an schon bestehende Instrumente im Unternehmen anzuhängen. Als Beispiel könnte hier das Mitarbeitergespräch als Entwicklungs- und Fördergespräch genannt werden (vgl. Kapitel 3.3).

Die angewandten Instrumente, die zur Identifikation von Potenzialen in der Literatur herangezogen werden, haben jedoch alle eines gemeinsam: Jedes genutzte Instrument ist nur so gut, wie die Anforderungsanalyse die ihr vorausgeht.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Thomas (2003), 85.

⁸⁰ Vgl. Thomas (2003), 87.

⁸¹ Vgl. Lang- von Wins u.a. (2008), 43.

6 Empirische Studie

Die Forschungsfragen dieser Arbeit beschäftigen sich mit der Untersuchung von Aufgaben und Anforderungen die mit der Tätigkeit in der Sozialpädagogischen Familienbetreuung, konkret in der Unterstützung der Erziehung, einhergehen.

Der erste Teil der Studie beschreibt den Forschungsprozess und das Forschungsdesign welche die Zielsetzung und die methodische Herangehensweise beinhalten. Der zweite Teil befasst sich mit der Darstellung und Analyse sowie mit der Präsentation der Ergebnisse. In einer Zusammenfassung der Ergebnisse findet die qualitative Forschungsarbeit ihren Abschluss.

6.1 Forschungsdesign und Forschungsprozess

Die Planung einer Forschung, deren Herangehensweise und Durchführung wird als Forschungsdesign bezeichnet. Der Aufbau eines Forschungsdesigns soll nach Flick nach folgenden Punkten ausgerichtet werden.⁸²

- Der theoretische Rahmen
- Die konkrete Fragestellung
- Die Auswahl des empirischen Materials
- Die Auswahl der Methode
- Die zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen, welche zur Verfügung stehen

Die theoretische Beschäftigung zum Forschungsthema erfolgte von der Verfasserin schon während ihres Studiums. Die Verfasserin wählte in ihrer Studienzeit den Studienschwerpunkt Personalmanagement und befasste sich dahingehend schon mit Themen der Personalentwicklung auseinander. Im Rahmen der Lehrveranstaltung `Sozialpädagogik` wurde ein theoretischer Zugang zu sozialpädagogischen Themen ermöglicht. Über ein Praktikum bei der Lebensraum Heidmair GmbH erfolgte eine praktische Vertiefung mit dem sozialpädagogischen Tätigkeitsfeld.

⁸² Vgl. Flick u.a. (2008), 252f.

6.1.1 Zielsetzung der empirischen Studie

Die Forschungsfragen diese Arbeit beschäftigen sich mit der Arbeits- und Anforderungsanalyse der neu geschaffenen Stelle der Sozialpädagogischen Familienbetreuung in der Lebensraum Heidlmaier GmbH. Daher soll in Form von Experteninterviews ermittelt werden, welche Tätigkeiten und Aufgaben in der SFB auf die Mitarbeiter zukommen und welche Fähigkeiten im Sinne von Anforderungen zur Ausführung dieser notwendig sind. Die Ergebnisse dieser Studie sollen dem Unternehmen als grundlegende Informationsbasis für die Erstellung einer Stellenbeschreibung und eines Anforderungsprofils dienen, die wiederum die Voraussetzung zur Personalauswahl bilden. Die Studie und die daraus gewonnenen Informationen gewähren für das Unternehmen und deren Mitarbeiter einen ersten Eindruck über das noch relativ unbekannt zukünftige Arbeitsfeld der Sozialpädagogischen Familienbetreuung, deren Herausforderungen und Anforderungen. Die empirische Studie orientiert sich daher an folgenden Fragen:

4. Welche Aufgaben und Anforderungen sind mit der neuen Stelle der SFB verbunden?
5. Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter aus der Vollen Erziehung mitbringen, die in der Sozialpädagogischen Familienbetreuung tätig werden wollen?

6.1.2 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden werden die Methoden zur Datenerhebung beschrieben, die den Kern der Untersuchung ausmachen und die Basis der Ergebnisdarstellung sind. Zu Beginn wird auf mögliche methodische Vorgehensweisen sowie auf Systematiken zur Beschreibung von Anforderungen eingegangen. Anschließend wird die konkrete Vorgehensweise anhand der zuvor dargestellten Methoden begründet.

Nach Schuler gibt es drei methodische Zugänge zur Erfassung von Anforderungen: die erfahrungsgleitet-intuitive Methode, die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode und personenbezogen-empirische Methode:⁸³

Bei der *erfahrungsgleitet-intuitive Methode* werden Anforderungen und Befriedigungsangebote sowie Personenmerkmale für eine Stelle oder Tätigkeit vom Analysten abgeschätzt. Diese Methode beschäftigt sich mit Tätigkeiten und deren erforderlichen Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände sowie Umwelt-, Ausbildungs-

⁸³ Vgl. Schuler (2000), 60f.

und Aufstiegsbedingungen. Der Analyst schätzt auf Grund seiner Erfahrung Anforderungen intuitiv ein. Dieses Vorgehen wird hauptsächlich im Rahmen von Berufsberatungen in der Einzelfalldiagnostik angewendet.

Bei Anforderungsanalysen anhand der *arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode* werden berufliche Tätigkeiten oder Situationen einer Stelle anhand von formalisierten Verfahren wie Befragungen analysiert. Die ermittelten Tätigkeitsmerkmale können dann in Personenmerkmale übersetzt werden. Die erhaltenen Informationen zu einer konkreten Stelle lassen sich später über einen Beruf oder Berufsgruppen verallgemeinern.

Bei der *personenbezogenen-empirischen Methode* wird versucht, Anforderungen aus statistischen Zusammenhängen zwischen Personenmerkmalen eines Stelleninhabers und unterschiedlichen Kriterien von beruflicher Leistung und Zufriedenheit abzuleiten.

Neben der Wahl der Methode muss noch zusätzlich die Entscheidung getroffen werden auf welche Beschreibungsebene sich die Anforderungsanalyse beziehen soll. Auch hier werden wieder drei Ebenen in die Aufgabenebene, die Verhaltensebene und die Eigenschaftsebene unterschieden:⁸⁴

In Anforderungsanalysen auf der *Aufgabenebene* werden die Aufgaben einer Stelle oder Tätigkeit beschrieben und anschließend analysiert. Diese werden meistens anhand von Stellenbeschreibungen erfasst und Anforderungen daraus abgeleitet.

Auf der *Verhaltensebene* steht im Gegensatz zur Aufgabenebene der Stelleninhaber im Mittelpunkt der Analyse. Dabei werden Verhaltensweisen beschrieben, die für eine erfolgreiche Ausführung einer Stelle oder Tätigkeit notwendig sind. Die Verhaltensebene wird häufig mit der Methode der kritischen Ereignisse nach Flanagan (Critical Incident Technique) erfasst (Vgl. Kapitel 5.1).

Die dritte mögliche Ebene von Anforderungsbeschreibungen ist die *Eigenschaftsebene*. Im Vordergrund steht hier die Beschreibung von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Stelleninhabers um eine Tätigkeit erfolgreich ausführen zu können.

Da für die erfahrungsgelenkt-intuitive als auch für die personenbezogen-empirische Methode der Analytiker über genaue Kenntnisse der betreffende Stelle bzw. Tätigkeit verfügen muss und auch vor dem Hintergrund der beschriebenen

⁸⁴ Vgl. Schuler (2000), 62ff.

Ausgangslage und der daraus abgeleiteten Forschungsfragen, bevorzugte die Verfasserin die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode zur Erfassung von Tätigkeiten und Anforderungen.

Im Hinblick auf die Beschreibungsebenen von Anforderungen, orientierte sich die Verfasserin an Gestaltungsempfehlungen denen empirische Studien zur Gestaltung von Anforderungsanalysen zugrunde liegen. Diesbezüglich konnte festgestellt werden, dass Bewertungen zum Verhalten, im Vergleich zu Eigenschaftsbewertungen, eine doppelt so hohe Übereinstimmung finden. Des Weiteren konnte belegt werden, dass sich die Validität eines Anforderungsprofils erhöht, wenn die Anforderungsanalyse in einer Kombination von einem gegenwarts- und zukunftsorientierten Vorgehen durchgeführt wird.⁸⁵ Um all diese genannten Kriterien erfüllen zu können, bediente sich die Verfasserin der Methode der kritischen Ereignisse, die zum einen die gegenwärtige Verhaltensebene widerspiegelt und zum anderen dem Anspruch gerecht wird, auch zukünftige Anforderungen in die Analyse mit auf zu nehmen.

6.1.3 Erhebungsinstrument

Aufgrund der in Kapitel 1.2 beschriebenen Ausgangssituation und der daraus abgeleiteten Forschungsfragen, wurde als Erhebungsinstrument das leitfadengestützte, qualitative Experteninterview gewählt um einen bestmöglichen Zugang zu den untersuchenden Sachverhalten herstellen zu können.

Unter einem Experten versteht man eine Person, die über ein zu untersuchendes Gebiet über mehrere Jahre hinweg spezifisches Wissen angeeignet hat bzw. über spezielle Kompetenzen verfügt, welches nicht allgemein zugänglich ist. Ein Experte verfügt über spezielle Sachkenntnisse, die aus seinem professionellen Betätigungsfeld resultieren.⁸⁶

Ein qualitatives Interview ist zur Informationssammlung im tätigkeitsbezogenen Kontext besonders gut geeignet, da es den Interviewpartnern ermöglicht, das eigene Tätigkeitsfeld umfassend zu beschreiben. Zudem bietet es dem Interviewer die Möglichkeit des Nachfragens, wenn neu auftauchende Fragen, Zusammenhänge oder Hintergründe in den Blick der Forschung rücken. Wie im Fall dieser Arbeit ist ein qualitatives Interview auch geeignet um Themen zu erörtern für

⁸⁵ Vgl. Koch (2010), 22.

⁸⁶ Vgl. Meuser/Nagel (2002), 259.

die nur wenig empirische Forschungsergebnisse vorliegen. Aus diesem Grund wurde diese Arbeit auch als eine explorative Forschung angelegt.

6.1.4 Informationen zu den befragten Personen

Bei der Auswahl der zu interviewenden Experten spielten neben der Forschungsfrage auch die Erfahrungswerte der Experten eine wesentliche Rolle. Daher wurde darauf geachtet, dass die Experten Fachkenntnisse und Erfahrungen im Tätigkeitsfeld der UdE sowie der VE mitbringen bzw. in diesen Bereichen tätig sind oder waren.

Zusammengefasst liegen die Erfahrungswerte der Experten im Tätigkeitsfeld der Vollen Erziehung zwischen 6 und 12 Jahren. Die dabei ausgeführten Funktionen reichen vom Sozialpädagogen bis hin zum pädagogischen Leiter und leitenden Stellvertreter.

In der Sozialpädagogischen Familienbetreuung liegt die Dauer der Beschäftigung der Experten zwischen 6 und 7 Jahren. Die ausgeführten Funktionen reichen auch hier vom sozialpädagogischen Familienbetreuer bis hin zum pädagogischen Leiter, Teamleiter und Vorstandsmitglied von freien Jugendwohlfahrtsträgern im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.

Drei der vier Experten sind aktuell in der SFB tätig.

6.1.5 Abgrenzung der Arbeit

Eine Arbeits- und Anforderungsanalyse besteht aus mehreren Arbeitsschritten die sich in eine qualitative und quantitative Phase einteilen lassen (siehe Abb. 8). Der hier vorliegende empirische Teil der Arbeits- und Anforderungsanalyse beschäftigt sich ausschließlich mit der qualitativen Phase und dem ersten Schritt in des Übergangs zur quantitativen Phase. Die in Abbildung 8 grau unterlegten Arbeitsschritte charakterisieren die Vorgehensweise der Verfasserin, die in der Auswertung und Zusammenstellung von Anforderungen zu einer Vorversion für eine weitere Bearbeitung endet. Alle weiteren Schritte liegen in der Hand des Auftraggebers.

Abbildung 8: Beispielablauf einer Anforderungsanalyse

Qualitative Phase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswertung schriftlicher Materialien (Stellenbeschreibungen, Führungsrichtlinien,...) 2. Bei neuartigen Tätigkeiten Sammlung von Informationen aus verwandten Berufen 3. Interview mit Experten: <ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung der Tätigkeiten, - Beschreibung von Anforderungen (Critical Incident Technique)
Übergang	<ol style="list-style-type: none"> 4. Auswertung der qualitativen Analysen und Zusammenstellung der Anforderungen zu einer Vorversion des quantitativen Verfahrens 5. Überprüfung der ersten Verfahrensversion durch den Auftraggeber
Quantitative Phase	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ausarbeitung der Endversion durch ein quantitatives Analyseverfahren 7. Bearbeitung des Fragebogens durch Vorgesetzte und erfahrene Arbeitsplatzinhaber 8. Bildung von Anforderungsdimensionen

Abbildung verändert entnommen aus: Schuler (2006), 56.

6.1.6 Darstellung und Analyse der Experteninterviews

Nach der Durchführung der Interviews mit vier Experten im Zeitraum von September-November 2012 wurden die Interviews transkribiert und in Anlehnung an den Interviewleitfaden in Kategorien eingeteilt, codiert und daraufhin auf die wesentlichen Inhalte reduziert. Dadurch konnte eine Übersicht sichergestellt und das vorliegende Material schrittweise zusammengefasst und analysiert werden. Insgesamt lässt sich dieses Vorgehen als eine reduzierende und zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse charakterisieren. Diese Vorgehensweise stellt die inhaltliche Bedeutung sowie deren Erkenntnisse von Aussagen und nicht Häufigkeiten in den Mittelpunkt der Forschung.

Der Interviewleitfaden zur Arbeits- und Anforderungsanalyse in der Sozialpädagogischen Familienbetreuung gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil der Befragung werden die Aufgaben die in der sozialpädagogischen Familienbetreuung getätigt werden müssen, eruiert. Der zweite Teil widmet sich der

Beschreibung von allgemeinen Kompetenzen die jemand für die Arbeit in der SFB, auch im Vergleich zur Vollen Erziehung mitbringen muss bzw. welche zusätzlichen Qualifikationen angeeignet werden müssen. Im dritten Teil liegt der Schwerpunkt in der Schilderung von typischen gegenwärtigen Arbeitssituationen die einer erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsaufgaben, im Sinne von kritischen Ereignissen zu Grunde liegt. Der letzte Teil der Befragung beschäftigt sich mit den in Zukunft zu erwartenden Entwicklungstrends, die auf betroffene Stelleninhaber zukommen könnten und auf Verhaltensweisen runter gebrochen werden.

Die Darstellung und die Interpretation der Ergebnisse orientieren sich an der Struktur des Interviewleitfadens, welcher sich im Anhang befindet. Tabelle 1 gibt einen zusammengefassten Überblick über den Aufbau, Inhalt und Gliederung der Ergebnisdarstellung. Das Resultat der Arbeits- und Anforderungsanalyse ist zum Einen eine Tätigkeitsbeschreibung und zum Anderen eine Anforderungsbeschreibung die in konkrete Verhaltensbeschreibungen übersetzt werden. Anforderungen bzw. Kompetenzen sind abstrakte Konstrukte die nicht direkt erfasst werden können. Darum werden die Anforderungen aufgrund von Verhaltensbeschreibungen von Stelleninhabern operationalisiert um damit auch messbar zu sein (Vgl. Kapitel 5.1).

Bei der Präsentation der Ergebnisse werden zuerst die zentralen Inhalte der entsprechenden Fragen aus dem Interviewleitfaden einleitend angeführt. Um einen besseren Überblick über die Ergebnisse der Befragung zu gewährleisten, werden diese zu Beginn jeder Fragestellung kurz zusammengefasst. Danach folgen die Aussagen der Experten. Anhand von wörtlich wiedergegebenen Zitaten sollen die Ergebnisse akzentuiert werden. Es wird dahingehend auf den namentlichen Hinweis des zitierten Experten verzichtet, da nach Meinung der Verfasserin lediglich der Inhalt der Aussagen für diese Arbeit ausschlaggebend ist.

Abbildung 9: Darstellung der Ergebnisse

Darstellung der Ergebnisse		
Themen	Gliederung	Ergebnis
<p>Teil I Prozess der Betreuungsphase in der Sozialpädagogischen Familienbetreuung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung und Beauftragung • Einstiegsphase • Hauptbetreuungsphase • Abschlussphase <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Nebentätigkeiten • Informationspflichten / Befugnisse Dritter / Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptaufgaben • Kritische Erfolgsfaktoren
<p>Teil II Beschreibung Kompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Kompetenzen • Unterschied zur Vollen Erziehung • Qualifizierungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzliste
<p>Teil III Erhebung von erfolgskritischen Situationen und Verhalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situation 1 • Situation 2 • Situation 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskritische Verhaltensweisen
<p>Teil IV Zukunftstrends Anforderungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungstrends Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskritische Verhaltensweisen

Abb.: eigene Darstellung

6.1.7 Begriffsbestimmungen

Der unten beschriebene Begriff Unterstützung der Erziehung (UdE) ist eine Maßnahme der Sozialpädagogischen Familienbetreuung der Jugendwohlfahrt und Gegenstand der empirischen Untersuchung. Im Kontext der UdE wird ein Betreuungsprozess vorgegeben an dem sich die Verfasserin bei der Planung und Umsetzung der empirischen Studie orientiert. Im Folgenden werden diese Begriffe vorgestellt.

Unterstützung der Erziehung⁸⁷

Die Unterstützung der Erziehung umfasst nach § 36 Abs. 1 Oö. JWG 1991 alle Maßnahmen, welche die verantwortungsbewusste Pflege und Erziehung eines Minderjährigen durch die Erziehungsberechtigten fördert. Sie dient dazu, die Situation von Minderjährigen in der eigenen Familie zu verbessern und die Wiederherstellung von Erziehungsfunktionen in der Familie zu sichern.

Die Durchführung der Maßnahme der Unterstützung der Erziehung wird entweder durch eine freiwillige Zustimmung der Erziehungsberechtigten oder durch einen Beschluss des Pflegschaftsgerichtes wirksam.

Das wesentliche Merkmal der Maßnahme der Unterstützung der Erziehung ist, dass die Minderjährigen in ihren bisherigen Lebenswelten bei ihren Familien verbleiben und durch die fallführende Maßnahmenbehörde ein individuelles Hilfskonzept zur Beseitigung der Kindeswohlgefährdung für das Kind/den Jugendlichen entwickelt wird.

Zur Zielgruppe werden alle jene Kinder und Jugendliche gezählt, welche die Volljährigkeit noch nicht vollendet haben bzw. im Falle einer Verlängerung der Erziehungshilfemaßnahme junge Erwachsene bis zum vollendeten 21. Lebensjahr. Charakteristisch für diese Kinder und Jugendliche ist, dass sie einer erhöhten Belastung in ihrem familiären Umfeld ausgesetzt sind, und deren Erziehungsberechtigten aufgrund ihrer gegenwärtigen Situation nicht in der Lage sind, das Wohlergehen ihrer Kinder in angemessener Form zu gewährleisten bzw. dies nur mit Hilfe fremder Unterstützung gesichert werden kann.

„Erziehungshilfen stellen grundsätzlich einen Eingriff in die familiären Verhältnisse und in die Obsorgerechte der Eltern dar. Daher sind auch Hilfestellungen im Rahmen der Unterstützung der Erziehung ein, wenn auch im Vergleich zur Vollen Erziehung geringerer, Eingriff in die Familienautonomie.“⁸⁸

Betreuungsprozess

Die öffentliche Jugendwohlfahrt OÖ unterteilt den Betreuungsprozess der Sozialpädagogischen Familienbetreuung in vier standardisierte

⁸⁷ Vgl. Land OÖ (2012), 2f.

⁸⁸ Land OÖ (2012), 3.

Betreuungsprozesse.⁸⁹ Im Falle dieser Arbeit orientiert sich die Analyse zur Aufgabenbeschreibung an den vier Phasen des Betreuungsprozesses. Den Anfang bildet die Phase der Auftragsklärung und Beauftragung, gefolgt von der Einstiegsphase und der Hauptbetreuungsphase. Die Abschlussphase leitet das Ende des Betreuungsprozesses ein.

Die nachstehende Grafik veranschaulicht zum Einen die zeitliche Zusammenarbeit zwischen der fallführenden Maßnahmenbehörde und des freien Jugendwohlfahrtsträgers. Zum Anderen werden auch die Phasen ersichtlich, die rein in der Verantwortung des freien Jugendwohlfahrtsträgers (Einstiegsphase, Hauptbetreuungsphase und Abschlussphase) liegen, sowie jene, die sich im Zusammenwirken des freien Jugendwohlfahrtsträgers und der fallführenden Maßnahmenbehörde befinden (Auftragsklärung und Beauftragung, regelmäßige Hilfeplangespräche).⁹⁰

Abbildung 10: Phasen im Betreuungsprozess

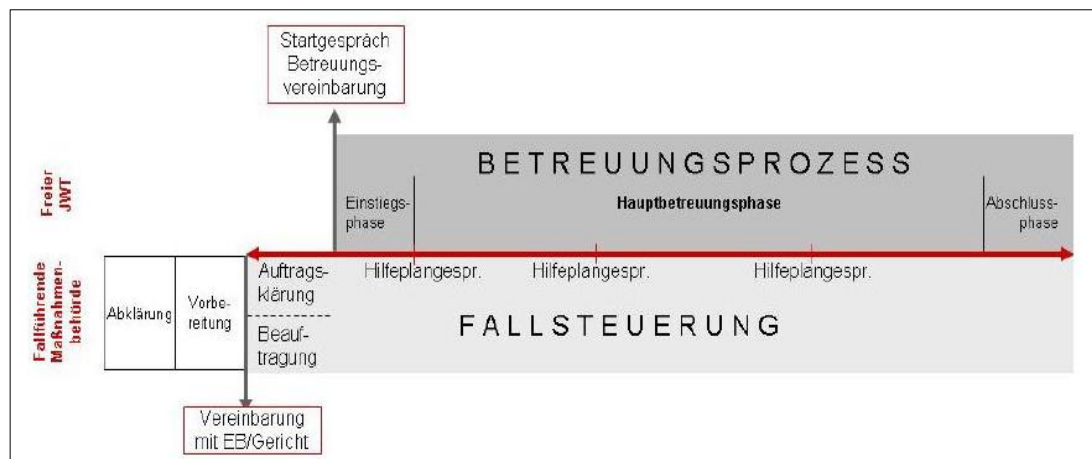


Abb. entnommen aus: Land OÖ (2012), 13.

6.2 Teil I: Beschreibung der Aufgaben

Um ein Bild von den Tätigkeiten die in der SFB getätigt werden zu bekommen, wurden die Interviewpartner angehalten, die Aufgaben der sozialpädagogischen Fachkräfte anhand des standardisierten Betreuungsprozesses (vgl. Abb. 10) der Jugendwohlfahrt OÖ zu beschreiben. Die Befragung orientierte sich dabei auf die klassischen Elemente einer Stellen-bzw. Funktionsbeschreibung. Ein Element, welches von der Autorin hinzugefügt wurde, war die Frage nach Herausforderungen

⁸⁹ Vgl. Land OÖ (2012), 13.

⁹⁰ Vgl. Land OÖ (2012), 13.

bzw. erfolgskritischen Faktoren die für die jeweilige Phase im Betreuungsprozess typisch sind, um das Aufgabenprofil zu schärfen.

Im Laufe der Interviews hat sich herausgestellt, dass sich die Themenblöcke `Nebentätigkeiten`, `Informationspflichten`, `Befugnisse Dritter` und `Verantwortlichkeiten` (siehe Interviewleitfaden) nicht phasenspezifisch am Betreuungsprozess festmachen lassen, da sie sich fortlaufend über den ganzen Prozess ziehen. Sie werden daher nicht direkt in die Phasen mit einbezogen sondern gesondert am Ende der Aufgabenbeschreibung dargestellt.

6.2.1 Auftragsklärung und Beauftragung

Die Phase der Auftragsklärung und Beauftragung bildet den Ausgangspunkt des Betreuungsprozesses. Wie eingangs schon erwähnt, bezieht sich diese Phase hauptsächlich auf das Zusammenwirken zwischen fallführender Maßnahmenbehörde und dem freien Jugendwohlfahrtsträger.

Während zunächst die Auftragsklärung, die u.a. die Planung der Hilfe beinhaltet (Hilfeplan), der fallführenden Maßnahmenbehörde obliegt, wird in einem nächsten Schritt die Beauftragung des Falles eingeleitet. Dies erfolgt durch eine Auswahl und anschließender Kontaktaufnahme mit einem freien Jugendwohlfahrtsträger.

Nach der Auswahl eines geeigneten Trägers kommt es zum Startgespräch zwischen Jugendwohlfahrt, freiem Jugendwohlfahrtsträger und der Familie. Beteiligte Personen des Jugendwohlfahrtsträger sind Vertreter der des freien Jugendwohlfahrtsträgers, im Speziellen die Teamleitung sowie die sozialpädagogische Fachkraft⁹¹

Die Interviewpartner gingen in der Beantwortung zu den Fragen der Hauptaufgaben in der Phase der Auftragsklärung und Beauftragung hauptsächlich auf den unternehmensbezogenen Ablauf der Beauftragung ein. Das Thema des Startgespräches wurde im Zusammenhang mit den erfolgskritischen Faktoren aufgegriffen.

⁹¹ Land OÖ (2012), 14.

Tabelle 1: Zusammenfassung Auftragsklärung und Beauftragung

Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Abklärung der Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit
Kritische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Rolle des SP • Festlegung der Arbeitsbeziehung • Vereinbarung mit Klienten formulieren

Hauptaufgaben

In unternehmensbezogener Hinsicht geht es hauptsächlich um die Abklärung der Rahmenbedingungen der Betreuung zwischen dem zuständigen Sozialarbeiter der fallführenden Maßnahmenbehörde und der zuständigen Person im Unternehmen. In der Regel hat der pädagogische Leiter oder der Regionalleiter, dies wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt, die Befugnis Aufträge zu klären und anzunehmen. Hierbei geht es um die Klärung von vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten des Unternehmens die zur Erfüllung des Auftrages notwendig sind:

„(...) dass die zuständige Sozialarbeiterin der JW gemeinsam mit der Regionalleiterin klärt ob das Setting passt, sprich ob die Inhalte zum Unternehmen passen, ob die dort bearbeitet werden können bzw. ob Personal vorhanden ist, die auch zum Einsatz kommen können, ob die Paarität stimmt – männlich und weiblich, auch das Alter kann eine Rolle spielen weil oftmals die Sozialarbeiterinnen darauf Wert legen, dass gewisse Familien von einer Frau oder von einem Mann betreut werden. Oder ob die Zusammensetzung eine Spezielle sein soll“ (IP 1)

„Naja und von Seiten der Firma ist es schon auch so die Herausforderung zu schauen, sind die Betreuer der Problematik gewachsen. Also zum Beispiel wenn es um Drogenmissbrauch oder so geht, so eine klassische Geschichte, wo man dann schon schaut, ist der Betreuer dem gewachsen. Also hat der Erfahrungswerte, damit er weiß wie er damit umgehen kann. Aber es ist eh so, dass schon im Vorhinein die Jugendwohlfahrt die Problematik schildert und dann werden Überlegungen angestellt welcher Betreuer zu dieser Thematik passen könnte.“ (IP 2)

Nachdem es zu einer Übereinkunft zwischen dem fallführenden Sozialarbeiter und der pädagogischen Leitung gekommen ist, kommt es zu einem Betreuungsauftrag. Anschließend wird das Startgespräch initiiert. Wie schon am Beginn des Kapitels erwähnt, nehmen an dem Startgespräch die fallführende Sozialarbeiterin, die zu

betreuenden Familien sowie die beauftragte sozialpädagogische Fachkraft und dessen Vorgesetzter teil.

Kritische Erfolgsfaktoren

Das Startgespräch beinhaltet mehrere wichtige Aspekte. Ein wesentlicher Punkt ist die erste Kontaktaufnahme zwischen der Familie und dem Sozialpädagogen. Die Betreuer stellen sich vor und erklären was ihre Aufgabe ist. Dies ist dahingehend sehr wichtig, da die Familie oft nicht wisse welche Funktion der Sozialpädagoge eigentlich inne hat:

„Die Familien wissen ja auch oft nicht, was ist denn das jetzt für einer oder eine, was tut den der da jetzt überhaupt. Und das ist wichtig klar zu stellen. Das man sagt, wir sind eine Hilfestellung, eine Chance die ihr jetzt bekommt über einen gewissen Zeitraum und wir müssen das gemeinsam machen. Ihr euren Teil und wir unseren.“ (IP 3)

Das oben erwähnte Zitat beinhaltet schon einen weiteren zentralen Aspekt des Startgespräches, eine allgemeine Festlegung der Arbeitsbeziehung zwischen den Sozialpädagogen und der Familie. Zwei Interviewpartner formulierten dies folgendermaßen:

„Ich habe das immer so gehandhabt als Leiter, dass ich immer so skizziert habe wie meine MitarbeiterInnen arbeiten. So grundsätzliche Sachen wie die Verschwiegenheitspflicht, wie mit Berichten umgegangen wird, wie man damit umgeht wenn die Betreuer drauf kommen, hoppla, da gibt es Sachen die müssen wir der Jugendwohlfahrt weiterleiten. Solche grundsätzlichen Richtlinien. Aber den so eher strengen Part übernehme ich als Leiter, die Betreuer sollen nur mal da sein und sich gegenseitig beschnuppern mit der Familie.“ (IP 2)

„Wichtig in der Phase ist die Allparteilichkeit, so sagen wir halt dazu. Was heißen soll, dass es um die Sache geht und nicht so sehr um die Personen. Das heißt, man wird jetzt nicht der Knecht von den Klienten, sondern es geht darum, dass man eine gemeinsame Vereinbarung formuliert. Dass man zum Beispiel sagt, wir kümmern uns gemeinsam mit euch darum, dass die Finanzen in dem Familiensystem wieder so sind, dass die Familie existieren kann, wenn das Thema wäre. Und der Idealfall ist, dass man das so kommuniziert, das die Klienten sagen, ok, da bin ich dabei. Dass das auch so angenommen wird.“ (IP 3)

6.2.2 Einstiegsphase

Die ersten drei Monate der Betreuung sind gekennzeichnet durch die Einstiegsphase. Der Beginn der Einstiegsphase ist der im Startgespräch vereinbarte erste Termin für den Hausbesuch in der Familie.

Tabelle 2: Zusammenfassung Einstiegsphase

Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Beziehungsaufbau: Vertrauen und Akzeptanz der Klienten gewinnen• Diagnose erstellen: vorgegebene Ziele der JW überprüfen
Kritische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none">• Umgang mit Zielen der JW• Zielformulierung• Kooperationsbereitschaft der Klienten

Hauptaufgaben

Die Einstiegsphase hat eine zentrale Bedeutung für den weiteren Verlauf der Betreuung. Von dieser Phase hängt ab ob ein weiterer Betreuungsprozess gelingen kann. Die Hauptaufgabe des Sozialpädagogen in der Einstiegsphase ist der Aufbau einer Beziehung zu seinen Klienten. Wird der Beziehungsaufbau gut gestaltet, ist die Grundlage für eine gute zukünftige Zusammenarbeit geschaffen und alle weiteren Interventionen gelingen leichter. In dieser Phase kristallisiert sich auch heraus ob die Familie mit den Sozialpädagogen zusammenarbeiten kann und will.

Das erste Ziel ist also, das Familiensystem kennen zu lernen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen um dadurch Akzeptanz zu gewinnen:

„ (...) Vertrauensaufbau heißt, vorsichtige Annäherung an die Familie durch Fragen stellen, durch Informationsweitergabe – durchaus auch von der eigenen Person – man muss auch ein bisschen was von sich hergeben, um eine gewisse Schwellenangst zu überwinden bzw. um das möglicherweise im Kopf vorherrschende Gefälle auszuschalten, im Sinne von: Ihr seid die Bösen, wie sind die Guten; ihr seid die Kranken, wir die Gesunden.“ (IP 1)

„Das wichtigste ist wirklich die Akzeptanz zu bekommen, dass das Klientel wirklich die Bereitschaft zeigt, zusammen zu arbeiten. Das ist in der Einstiegsphase das Entscheidende.“ (IP 4)

Eine weitere Aufgabe in dieser Phase ist eine Diagnose zu erstellen. Diagnose bedeutet die im Hilfeplan der Jugendwohlfahrt vorgestellten Ziele zu überprüfen als auch das Familiensystem mit ihren vorhandenen Ressourcen zu durchleuchten. In die Diagnose wird auch die Dringlichkeit in Bezug auf die Prioritätensetzung der vorherrschenden Problematiken mit einbezogen.

„(...) in dieser ersten Phase, in diesen 3 Monaten, kann es sein und ist auch sehr oft so, dass wir die Ziele ergänzen oder umformulieren. Weil wir einfach auch wesentlich länger Einblick haben in das System als die Jugendwohlfahrt (...)“ (IP 3)

„Im Sinne der Diagnose ist es einmal notwendig zu schauen was ist Thema in der Familie, welche Problematiken gibt es, welche Ressourcen gibt es. Auch so im Sinne des systemischen Ansatzes zu schauen, welche Familienmitglieder gibt es, wer hat welche Rolle in der Familie, welches Umfeld gibt es. Also man muss schon Prioritäten setzen, was steht an, wie dringend ist was. Also wirklich einmal zu sondieren. Und wenn natürlich was brennend ist, zum Beispiel wenn eine Wohnungsdelogierung ansteht, dann schaut man da gleich einmal, dass das bereinigt wird. Und das kann natürlich, wenn das gut gelingt, ein guter Einstieg sein weil die Familie merkt die helfen uns ja. Man kann dann gleich Vertrauen aufbauen.“ (IP 2)

Kritische Erfolgsfaktoren

Ein ganz prägnanter kritischer Erfolgsfaktor, der von allen Interviewpartnern als sehr wesentlich betrachtet wurde, ist der Umgang mit den vorgegebenen Zielen der Jugendwohlfahrt. Sozialpädagogen würden oft Gefahr laufen, die vorgegebenen Ziele der Jugendwohlfahrt sofort umsetzen zu wollen bzw. glauben einem Erfolgsdruck unterlegen zu sein, obwohl die Einstiegsphase noch nicht vollzogen wurde. Die Einstiegsphase beinhaltet aber genau das Potenzial, die vorgegebenen Ziele der JW noch mal anzupassen und gegebenenfalls diese zu ändern bzw. zu ergänzen. Folgende Zitate sollen diese Situation noch mal verdeutlichen:

„Knackpunkt Nummer eins ist mal, dass man mit seinen Ideen zu schnell ist und damit mit seinem Tempo die Familie einfach überfordert, weil man schon so viel sieht was zu tun wäre. Und dann möglicherweise, ja, ihnen Lösungen präsentiert anstelle zu warten, ihnen die Zeit zu geben, mit ihnen die Fragestellungen zu erarbeiten dass sie selber drauf kommen. –Das ist der größte Knackpunkt. Das ist ein ganz, ganz großer Knackpunkt. Das man einfach nicht die Zeit lässt. Oder das man glaubt Erfolgsdruck erlegen sein zu müssen und dann vor lauter Erfolgsdruck, dass die Jugendwohlfahrt befriedigt ist sozusagen, auf die wirklichen Bedürfnisse der Familie vergisst. Das heißt, ja, da einfach zu viel fordert was nicht geleistet werden kann, sprich die Familie damit überfordert.“ (IP 1)

„Es gibt oft Mitarbeiter, die kommen in die Familie und wollen gleich alles verändern. Sehen einen Haufen von Problemen und denken sich, dieses und jenes mache ich, was aber oft ein bisschen eine Falle ist, weil man eben viel Sachen noch gar nicht weiß. Das heißt, man interveniert dann aufgrund von Informationen die teilweise noch ein bisschen wenig sind und ungenau oder auch sogar falsch sind. Das ist dann natürlich auch nicht gut, weil dann muss man die ganze Betreuungsstrategie wieder umändern und das Ganze von vorne anfangen, was meistens nicht hilfreich ist. Darum habe ich oft absichtlich zu den Leuten gesagt, bitte arbeitet die ersten drei Monate arbeitsinhaltlich nichts.“ (IP 3)

Ein weiterer erfolgskritischer Faktor bezieht sich abermals auf die Zielsetzung, jedoch in Form der Zielformulierung die zum Einen von der Jugendwohlfahrt als Ausgangsbasis verfasst wurden und als erste Orientierungshilfe für die Familie und die Sozialpädagogen dienen. Zum Anderen umfasst der Erfolgskritischer Faktor der Zielformulierung auch jene Ziele, die von den Sozialpädagogen im Rahmen der Einstiegsphase von der Jugendwohlfahrt adaptiert, angepasst, als auch neu generiert werden. In beiden Fällen ist es sehr wichtig, reale und konkrete Zielformulierungen zu treffen und allgemeine Formulierungen zu vermeiden. Die Wichtigkeit von Zielformulierungen, die Operationalisierbarkeit und Messbarkeit der Ziele spiegeln sich sehr anschaulich in den nächsten Aussagen wieder:

„Es gibt oft so grundsätzliche Ziele, die sich immer wieder wiederholen, wie zum Beispiel die Erziehungskompetenz steigern. Wobei hier das Problem ist, wenn das so allgemein formuliert ist, man es auch schwer überprüfen kann, wann dieses Ziel erreicht ist. Das heißt, man soll schon idealerweise darauf schauen, dass ich das auch auf eine Handlungsebene runter brechen kann. Dass ich sage, Hausnummer `die Eltern schaffen es die Kinder rechtzeitig ins Bett zu bringen ohne dass es größere Konflikte gibt`. Also das allgemein formulierte Ziel die Erziehungskompetenz zu steigern, entsprechend der Problematik in der Familie auch operationalisierbar zu machen.“ (IP 2)

„Also ich glaube, dass es in der Zielformulierung ganz ganz wichtig ist, reale und konkrete Zielformulierungen zu treffen. Also meine Erfahrung ist, dass aus Angst heraus, dadurch ein bisschen eingeengt zu werden oder in die Bredouille zu kommen, versucht wird, möglichst allgemein zu formulieren. Und genau das ist im Nachhinein das Problem, wenn es um die Evaluierung geht. Was war denn damit gemeint wenn es heißt: `Soll selbstständiger werden` (...), aber ich glaube, dass es nach wie vor ein Schlüsselement ist eine klare und eindeutige Zielsetzung und Zielformulierung zu haben mit überprüfbaren Zielen. (...) Und da muss halt der Sozialpädagoge schauen und sich sozusagen nicht überfordern zu lassen mit Zielformulierungen die unrealistisch sind.“ (IP 4)

„(...) Man muss die Ziele auch wirklich genau definieren, weil das wichtig ist. Da muss dann auch wirklich das drinnen stehen um was es geht. Die Zielformulierung ist die Bibel der Arbeit. Die müssen wirklich passen und stimmen.“ (IP 3)

Die Interviewpartner äußerten noch einen weiteren erfolgskritischen Faktor zur Einstiegsphase. Es könne auch durchaus vorkommen, dass die Familien keine Kooperationsbereitschaft zeigen und die Betreuung aus unterschiedlichsten Gründen abgelehnt würde. Motive, die Klienten dazu bewegen eine Betreuung abzulehnen, wurde in folgenden Aussagen transparent:

„Was mir einfällt, ist diese Mann-Frau Problematik. Was schon immer schwierig sein kann ist, wenn es einen Vater gibt und der lieber mit einem männlichen Betreuer kooperiert. Und da kann es schon zu einer Ablehnung führen. Wir haben schon immer wieder Anfragen gehabt wo es darum geht unbedingt einen männlichen Part in der Familie zu haben, der mit dem Vater arbeitet, weil der sagt, mit einer Frau arbeitet er nicht zusammen. Das kann so eine Geschichte sein. (IP 2)

„Es kann durchaus passieren, dass die Chemie zwischen einem Sozialpädagogen und einem Familienmitglied nicht stimmt. Das kann die Arbeitsbeziehung sehr belasten und kann auch zu einem Austausch des Sozialpädagogen führen.“ (IP 3)

„Es kann auch, wissen Sie, im Sinne der tiefenpsychologischen Übertragung, dass man sozusagen frühere Beziehungserfahrungen einer gegenwärtigen Person überstülpt, also dass da Eltern hinkommen und der Betreuer erinnert sie an irgendjemanden und deshalb wollen sie den/die Betreuer/in nicht.“ (IP 2)

6.2.3 Hauptbetreuungsphase

„Wird nach Abschluss der Einstiegsphase die Entscheidung getroffen, dass die Durchführung einer Sozialpädagogischen Familienbetreuung mit dem ausgewählten Träger im Hinblick auf die Abwendung der Kindeswohlgefährdung zielführend ist, so erfolgt der Eintritt in die Hauptbetreuungsphase“.⁹²

Tabelle 3: Zusammenfassung Hauptbetreuungsphase

Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Arbeit mit Klienten: Umsetzung der vereinbarten Ziele
Kritische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung • Beziehungsdynamik zwischen SP und Klienten

⁹² Land OÖ (2012), 15f.

Hauptaufgaben

Der Aufgabenschwerpunkt in der Hauptbetreuungsphase wurde von allen Experten als die intensive Arbeit mit der Familie bezeichnet, in der an der konkreten Umsetzung der vereinbarten Ziele gearbeitet wird. Aus den nachfolgenden Zitaten geht neben der Beschreibung der Hauptaufgaben auch ganz klar hervor, wie essentiell die Einstiegsphase als Fundament für die weitere Zusammenarbeit zwischen den Sozialpädagogen und den Klienten ist:

„In dieser Phase wird es dann griffig. Da wird dann tatsächlich interveniert. Da geht es dann um ganz klare Interventionen im Sinne einer Priorität. Welche Ziele sind sinnvoll vor anderen Zielen zu erreichen. Also da wird dann schon richtig ins Eingemachte gearbeitet. Da geht es dann um die Umsetzung. Da sollte dann die Beziehung schon soweit stabil sein, dass die Betreuer auch wirklich intervenieren können, heikle Punkte ansprechen, Sachen einfordern, dort wo es nicht passt, die Leute dementsprechend fördern. Da wird dann sozialpädagogisch richtig gearbeitet. Je nachdem, was eben die Zielsetzung ist“ (IP 3)

„Die Hauptaufgaben sind, ganz klar, jetzt intensive Begleitung in der Familie mit den Kernthemen, die wiederum durch die Ziele vorgegeben sind. Im Wesentlichen selber Vorgang wie in der Einstiegsphase, mit dem Unterschied das man hoffentlich tiefer gehen kann und mehr an die Grenzen gehen kann, weil man die Familie ja schon kennt und weil man ein Vertrauen aufgebaut hat. Wenn das nicht der Fall ist, und ich gehe an die Grenze, dann bin ich weg, das heißt, die Familie stößt dich ab und will die Betreuung beenden.“

(IP 1)

Kritische Erfolgsfaktoren

Die Darstellung der Erfolgskritischer Faktoren wurde von den Experten von unterschiedlichen Gesichtspunkten aus betrachtet. Dabei wurde auf die Beziehungsebene zwischen Klienten und Sozialpädagogen eingegangen sowie abermals das Thema der Zielerreichung aufgegriffen:

„Es ist wichtig, dass man die Beziehungsdynamik zwischen Betreuer und Klienten gut beobachtet. Es kann nämlich schon sehr leicht passieren, dass man einen blinden Fleck bekommt. Denn da gibt es immer Ebenen, die haben sich gut entwickelt und deshalb ist man zufrieden. Aber man hat dann vielleicht nicht so die Konfrontationsebene die man bräuchte um auf die Ecken hin zu schauen die nicht so gut laufen. Das heißt, da ist es ganz wichtig, dass man schaut, dass man alles was man wirklich am Anfang so im Auge gehabt hat, demgegenüber nach wie vor sehr offen und kritisch ist.“ (IP 4)

„So ein Knackpunkt kann sein, dass man mehr und mehr drauf kommt, dass gewisse Ziele nicht erreichbar sind. Eine Erfahrung die ich gemacht habe, gerade wenn es um

Beziehungskonflikte zwischen den Eltern geht, da ist in manchen Fällen schon mit Paartherapie versucht worden zu arbeiten, und es hat nichts bewirkt, und dass man sagen muss, dieses Ziel eine möglichst konfliktfreie Kommunikation zwischen den Eltern zu erreichen, ist nicht erreichbar. Und dann muss man sich überlegen, in Kooperation mit der Jugendwohlfahrt, wie gehe ich damit um.“ (IP 2)

6.2.4 Abschlussphase

Die Abschlussphase leitet das Ende des Betreuungsprozess ein und ist somit der Prozess des wechselseitigen Abschiednehmens.

Tabelle 4: Zusammenfassung Abschlussphase

Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Formale und emotionale Beendigung des Betreuungsprozesses
Kritische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung • Frühzeitige Beendigung des Betreuungsprozesses • Gestaltung des Loslösungsprozesses

Hauptaufgaben

Das Kernthema der Abschlussphase liegt in der emotionalen und formalen Beendigung des Betreuungsprozesses. Dies beinhaltet die Gestaltung des Loslösungsprozesses in zeitlicher sowie inhaltlicher Hinsicht, die Reflexion des Betreuungsprozesses mit den Klienten sowie die Vermittlung zu weiteren Unterstützungssystemen:

„Der Fokus in der Abschlussphase liegt darin, sich als Betreuer entbehrlich zu machen. Ich soll es irgendwie schaffen, eine Art Loslösungsprozess zu durchlaufen. Zu schauen wie kann die Familie ohne mich weiter existieren. Das kann heißen, dass ich hergehe und mit der Familie schaue wo sie weiter Unterstützung bekommen, indem die Familie weiß wo kann sie sich bei Schulden- und Wohnungsproblemen hinwenden. Es gibt ja auch soziale Dienste bzw. Beratungsstellen, dass sie auch dorthin gehen können. Also dieses Wissen weiterzugeben, dass wenn sie was bräuchten, auch wissen wo sie sich hinwenden können. Ziel ist schon auch noch mal den Betreuungsprozess zu reflektieren, im Sinne von welchen Strategien habe ich als Eltern gelernt wie ich mit Problemen umgehe. Dass sie einen Werkzeugkoffer haben für die Zukunft, dass ihnen das bewusst ist.“ (IP 2)

„Es muss oder soll gut eingeleitet werden, sprich mit ausschleichendem Vorgang, das heißt, dass man nicht von heute auf morgen von 3 Hausbesuchen auf null runterfährt, also einen Schock provoziert, sondern eher langsam weniger macht, in den letzten 3 Monaten zum Beispiel. Und natürlich inhaltlich vorbereitet was gelungen ist. Der Familie auch vermittelt was sie alles geschafft haben und das sie jetzt gut weiter arbeiten können, auch wenn wir nicht mehr dabei sind.“ (IP 1)

Kritische Erfolgsfaktoren

Ein erfolgskritischer Faktor ist, dass die Abschlussphase als weitere wichtige Intervention oft unterschätzt wird. Es kommt vor, dass die vorgegebenen Ziele frühzeitig erreicht wurden, und aufgrund von Sparmaßnahmen die Betreuung von Seiten der fallführenden Maßnahmenbehörde beendet wird. Die Folge ist, dass kein guter Abschluss mit den Klienten gefunden werden kann, das Angebot der Betreuung nicht mehr aufrecht ist und die Klienten dadurch in alte Muster zurück fallen können.

„Es ist oft ganz wichtig, dass man dann noch beobachtend in dem System drinnen ist um auch wirklich mit einem guten Gefühl sagen zu können, ok, die haben das begriffen und die machen das jetzt. (...) es ist auch immer wichtig, dass man eine gute Einschätzung trifft, davon von was ist verträglich und was können die Klienten wirklich schon. Und wenn man dann Familien oder Jugendliche noch 3 Monate begleiten kann und ihnen sagen kann, ja, das ist eh schon voll gut und mach das, dann ist das oft eine ganz wichtige Intervention. Die Klienten sollen auch wissen, ok, das was ich gelernt habe, passt auch. Und das ist natürlich irrsinnig schade, wenn das nicht da ist, und dann fallen sie zurück, weil dann die ganze Arbeit die vorher passiert ist, völlig umsonst war.“ (IP 4)

Es ist diesbezüglich auch schon vorgekommen, wenn Fälle frühzeitig beendet wurden, dass diese nach einigen Monaten wieder an die Jugendwohlfahrtsträger zurück gegeben wurden. In solchen Fällen wird wieder in die Betreuungsphase eingestiegen, wo die Problematiken am besten bearbeitet werden können.

Ein weiterer Erfolgskritischer Faktor ist, wenn die Betreuungsbeziehung sehr intensiv war und von beiderseitiger Sympathie getragen war, das Abschied nehmen von Seiten der Familie sehr schwer fallen kann:

„Es kommt auch oft von Eltern dann so dieser Ansatz wie: `Wir bleiben eh weiterhin in Kontakt` oder `können wir uns weiter sehen`“. (IP 2)

Eine wichtige Aufgabe ist es darum, der Familie klar zu machen, dass die Sozialpädagogen nur eine begrenzte Zeit da waren weil bestimmte Themen bearbeitet werden mussten und diese nun gelöst sind. Also hier noch mal zu unterstreichen, dass die Beziehung zwischen den Klienten und den Sozialpädagogen eine Arbeitsbeziehung war und nun zu Ende ist.

6.2.4.1 Nebentätigkeiten

Zu den Nebentätigkeiten zählen alle relevanten Dokumentationen, die u.a. auch von der Jugendwohlfahrt vorgegeben sind. Zu diesen zählen die Dokumentation von allen Betreuungsterminen bzw. Hausbesuchen und das Erstellen eines Betreuungsplans. Der Inhalt der Dokumentation der regelmäßigen Betreuungstermine wird in folgenden Aussagen veranschaulicht:

„Es muss jeder Betreuungstermin dokumentiert werden. Dokumentieren ganz kurz was geschehen ist, was man gemacht hat, wie was erreicht wurde, welche Ziele verfolgt worden sind, welche Methoden verwendet worden sind, was einem aufgefallen ist.“ (IP 2)

„In kurzen, nachvollziehbaren Statements: Inhalt, Zeit und Ort der Arbeit. Aber das ist ständig, dass hat jetzt nichts speziell mit einer bestimmten Phase zu tun, sondern das geht los mit dem ersten Termin. Berichtslegung ist ein Teil der Aufgabe der Mitarbeiter.“ (IP 3)

Der Betreuungsplan wird für jede Betreuungsphase neu erstellt als auch die Ziele der Betreuung neu angepasst. Er dient als Grundlage für die regelmäßigen Hilfeplangespräche mit der Jugendwohlfahrt. Die wesentlichen Inhalte wurden von einem Experten folgendermaßen dargestellt:

„Der Betreuungsplan beinhaltet den Inhalt der Betreuung selber, was wir gemacht haben, was wir besprochen haben und was wir für Aktivitäten gesetzt haben. Was an Zielen, von denen die aufgeschrieben wurden, erreicht wurden oder noch nicht erreicht wurden. Das Wichtigste dabei ist aber zu erwähnen, was wir gemacht haben. Was wir methodisch gemacht haben und wie so die psychosozialen Vorgänge ausgesehen haben, weil sie ja sehr vielfältig und vielseitig ist die Arbeit.“ (IP 1)

Neben den Inhalten der Dokumentation führten die Experten auch noch einen weiteren bedeutsamen Aspekt der Dokumentation an. Dieser bezieht sich auf den hohen Stellenwert der Reflexion des sozialpädagogischen Arbeitsalltags den die Dokumentation mit sich bringt.

„Aber ich würde das deshalb nicht als Nebentätigkeit hernehmen, weil das sehr wichtig ist. Erstens zur Psychohygiene aber auch weil man damit gezwungen ist etwas nieder zu schreiben, was man sonst nur so wahrnimmt. Und das es dann eben auch möglich macht, systematisch zu arbeiten und in weiterer Folge auch Berichte zu schreiben und Ziele zu erarbeiten.“ (IP 2)

„Ich weiß, dass Sozialpädagogen das oft als notwendiges Übel sehen und nicht als ein wichtiges Werkzeug ihres Tuns. (...). Man verliert viele Dinge aus dem Auge wenn man drei bis vier Monate in einem dynamischen Prozess ist, der vielleicht auch noch sehr emotional ist. Wenn ich da eine Dokumentation habe, kann ich wieder nachschauen wie sich was entwickelt hat, bin ich wieder bei den Fakten. Also das ist auch ein Teil was Professionalität ausmacht, dass solche Dinge keine Nebentätigkeit sind, sondern es ist ein Teil der Arbeit.“ (IP 4)

6.2.4.2 Tätigkeiten selbstständig / Befugnisse Dritter / Verantwortlichkeit

Zu der Frage welche Tätigkeiten selbstständig durchgeführt werden dürfen und zu welchen Tätigkeiten die Befugnisse Dritter benötigt werden, waren die Antworten sehr eindeutig. Der gesamte Betreuungsprozess, der in das Aufgabenfeld des freien Jugendwohlfahrtsträger fällt, wird prinzipiell selbstständig von den beauftragten Sozialpädagogen durchgeführt. Dementsprechend liegt auch die Verantwortlichkeit des ganzen Betreuungsprozess bei den Sozialpädagogen. Die Ausnahme bilden die indirekten Kontakte, zu denen Besprechungen zählen in denen alle relevanten Personen die unmittelbar mit der Familie in Berührung kommen, einbezogen werden:

„Grundsätzlich ist es so, dass in Fallbesprechungen mit dem Teamleiter und dem Co-Betreuer Fälle besprochen werden. Da wird eine grundsätzliche Strategie ausgemacht mit welchen Zielen und mit welchen Methoden gearbeitet wird. Aber das ist halt nicht sehr konkret, man muss halt schon sehr selbstständig arbeiten können als Familienbetreuer weil man in der Familie ist und immer neue Herausforderungen und Situationen hat, mit denen man umgehen muss. Es lässt sich nicht alles im Vorhinein besprechen. Aber grundsätzliche Richtlinien werden so besprochen.“ (IP 2)

„Also das Aufgabenfeld der Sozialpädagogen ist ja klar definiert, er führt alles selbstständig durch und für das sind sie ja auch alles verantwortlich.“ (IP 3)

6.2.4.3 Informationspflichten

Neben den ohnehin regelmäßig stattfindenden Hilfeplangesprächen mit den zuständigen Sozialarbeitern der Jugendwohlfahrt, in denen der Betreuungsverlauf besprochen wird, haben die Sozialpädagogen außerdem noch außerhalb dieser Gespräche Informationspflichten gegenüber der Jugendwohlfahrt. Dies ist der Fall wenn es im Betreuungsprozess zu einer groben Kindeswohlgefährdung oder zu einschneidenden Veränderungen in der Familie kommt. Welche Bereiche dies im konkreten umfasst, wird in den nachstehenden Zitaten heißt, wird in nachstehenden Aussagen ersichtlich:

„Grundsätzlich hat die Fachkraft Informationspflicht gegenüber der Jugendwohlfahrt mit der zuständigen Sozialarbeiterin. Oder dann, wenn natürlich Gefahr in Verzug ist, das heißt wenn man das Gefühl hat, dass die derzeitige Maßnahme, so wie sie da gerade stattfindet nicht ausreichend ist. Ebenso bei einschneidenden Veränderungen, also irgendwelche Schritte wo dann Gewalt passiert ist, ein Schulabbruch oder Suizidandrohungen waren, gehört das zumindest einmal informativ weiter gegeben.“ (IP 1)

„(...) wenn größere Veränderungen innerhalb der Familie stattfinden, also der Vater zieht aus, Schulabbruch des Jugendlichen, wenn das Kind abgängig ist, Drogen und so weiter.“ (IP 2)

Unter dem Gesichtspunkt der Wertschätzung und Transparenz gegenüber den Klienten wurde von zwei Experten der Einbezug der Familie in die Informationspolitik angeführt:

„Hier ist es aber auch so, dass zuerst mit den Eltern darüber gesprochen wird und dann mit der Jugendwohlfahrt, aber auch dass die Eltern wissen, dass dies der Jugendwohlfahrt mitgeteilt wird. Man sagt den Eltern immer was man tut und wie man vorgeht in Bezug auf die Jugendwohlfahrt. Transparenz ist das um und auf.“ (IP 2)

„(...) aber da ist dann die Familie auch informiert. Das ist schon transparent im Sinne des Vertrauens, das man sagt, wenn ich was der Jugendwohlfahrt weitergebe, dann sage ich das auch der Familie. Da sage ich: `Wissen Sie was, das muss ich jetzt schon auch der Jugendwohlfahrt weitergeben, weil das unsere Auftraggeber sind und das unsere Verpflichtung ist` Und diese Sorge möchte ich einfach weiterbringen. Ich meine, dass der Kontakt zu meiner Co-Betreuung und zur Regionalleitung da ist, das weiß die Familie von Anfang an schon. Das ist keine Neuigkeit, dass wissen sie sowieso, das muss ich nicht extra erwähnen, da wir sowieso immer im Austausch sind.“ (IP 1)

6.3 Teil II: Beschreibung der Kompetenzen

Der zweite Teil der Befragung bezieht sich auf die Beschreibung von allgemeinen Kompetenzen die eine sozialpädagogische Fachkraft in der Tätigkeit der Sozialpädagogischen Familienbetreuung bzw. UdE, die in Teil I geschildert wurden, notwendig sind.

Verweisungswissen

Die Experten deuteten die Fähigkeit zu Vernetzen als `Spezialist im Verweisungswissen` zu sein. Sozialpädagogen können nicht alle Problemlagen lösen und sind daher auf andere Institutionen bzw. Unterstützungssysteme angewiesen. Dies impliziert über ein Wissen zu verfügen, wo man sich Informationen einholen kann, welche Beratungseinrichtungen es gibt und wohin man die Klienten im Bedarfsfall verweisen kann.

„Ich kann nicht Schulden,-Suchtmisbrauchs,- und Eheberatung bieten, das kann ich leider nicht und vielleicht Jurist auch noch sein.“ (IP 2)

Systemisches Wissen

Systemisches Wissen wurde von den Experten als systemisches Beraten, das Wissen über die Methoden der systemischen Familienarbeit und das Verstehen von systemischen Zusammenhängen bezeichnet. Was Systemisches Wissen genau bedeutet, wird im nächsten Zitat in Form eines Beispiels verdeutlicht:

„Einfaches Beispiel dazu: Nicht du musst dich verändern damit es mir besser geht, sondern ich verändere mich, damit das System sich mit verändern kann. – Das ist der springende Punkt. Ganz was einfaches, aber ganz schwer in der Umsetzung.“ (IP 1)

Teamfähigkeit

Teamfähigkeit wurde von den Interviewpartnern zum Einen als die Fähigkeit mit anderen Stellen kommunizieren, Kontakt aufnehmen und zusammen arbeiten zu können, beschrieben. Zum Anderen wurde die Teamfähigkeit, im Sinne von thematischer und organisatorischer Aufgabenaufteilungen, auf den Co-Partner bezogen:

„Das heißt zu schauen, wo lasse ich meinem Partner was über was er macht, was er vielleicht besser macht als ich, wo ich das auch erkenne – also wo halte ich es auch aus,

dass er etwas besser kann. Oder wo darf ich mich zurück lehnen. Aber auch, dass man sich gegenseitig berufliche Erfolge gönnt und nicht zum Einzelkämpfer wird“ (IP 1)

Konfliktfähigkeit

Unter Konfliktfähigkeit wurde verstanden, auch einmal einen Konflikt mit Eltern aushalten zu können bzw. Themen anzusprechen die dazu führen könnten, dass eine Arbeitsbeziehung für eine bestimmte Zeit unterbrochen wird.

Selbstreflexion

Eigenreflexion wurde als die Fähigkeit bezeichnet, sich mit den eigenen Schwächen und Werten auseinandersetzen zu können als auch gesetzte Handlungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen.

„Also auch so halbwegs zu wissen, wo meine blinden Punkte sind, wo ich nicht hin schauen will oder kann.“ (IP 2)

„(...) Das heißt, wenn man sich das ernsthaft anschaut, merkt man, dass wir uns oft gar nicht so viel von unseren Klienten unterscheiden, sondern nur einen anderen Zugang haben.“ (IP 1)

Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit wurde ganz allgemein als das Vermögen, sich verständlich machen zu können, andere zu verstehen und ebenso als das Zuhören können, angesehen. Das beherrschen von Kommunikationsregeln sowie die Fähigkeit im Dialog mit den Eltern gemeinsam Ziele zu erarbeiten wird auch als wesentlicher Bestandteil der Kommunikationsfähigkeit angesehen.

Prioritäten setzen

Prioritäten setzen können wurde als die Fähigkeit erläutert, in der Vielfalt der Dateneindrücke die man im Familiensystem wahrnimmt, systematisch ordnen- und den Überblick bewahren zu können. Bezogen auf das Erstellen einer Diagnose bedeutet das die Fähigkeit mitzubringen Probleme erkennen zu können, Erklärungen für das Zustandekommen dieser zu benennen als auch die gedankliche Vorwegnahme von Lösungswegen vorzunehmen. Wobei die Zielerreichung im immer Mittelpunkt aller Überlegungen steht.

„Also die Beobachtung habe ich schon immer wieder gemacht, dass dies nicht allen Betreuern gleich gut gelingt. Und ich habe gewusst, bei gewissen Familien kann ich nur bestimmte Betreuer rein schicken. Was zum einen mit der Komplexität zu tun gehabt hat, aber auch zum Anderen mit der Thematik, also mit den Herausforderungen.“ (IP 3)

„(...) Ich brauche auch ein Wissen, welche Intervention ist wann sinnvoll. Wann setzte ich so eine Maßnahme, wann eine andere. Wann ist eine Unterstützung angesagt, wann brauche ich eine intensivere Betreuung.“ (IP 4)

Empathie

Empathie wurde von den Experten als die Fähigkeit bezeichnet, sich in die Situation der Klienten versetzen zu können. Zu versuchen, gedanklich in ihren Schuhen zu gehen. Im Hinblick auf deren Lebensweise, Faktoren die diese beeinflussen und auf welche Art und Weise diese auf ihr Leben einwirken.

6.3.1 Unterschied zur VE

Auf die Frage in welcher Hinsicht die Unterschiede in der Qualifikation, in fachlicher und methodischer Hinsicht zwischen der Vollen Erziehung und der Sozialpädagogischen Familienbetreuung deutlich werden, waren sich alle Interviewpartner einig. Jegliches grundsätzliches Wissen und Können welches man in der SFB braucht, bringt man schon aus der VE mit.

„Es sind vielleicht zwei unterschiedliche Handlungsfelder, aber es geht dort und da um das gleiche. Du brauchst Beziehung, du brauchst Know-how, du brauchst Diagnose, also alles was ich in der Beschreibung der Aufgaben vorhin schon beschrieben habe. Es ist im Prinzip dieselbe Arbeit.“ (IP 3)

„Es sind zwar andere Rahmenbedingungen, ja, aber inhaltlich nicht. Inhaltlich ist es, wie soll ich sagen, da hast du dir in der Vollen Erziehung sehr viel Rüstzeug angeeignet, das du in der SFB brauchst.“ (IP 1)

Ogleich sich alle Experten in dieser Hinsicht einig sind, wurden dennoch Unterschiede in den Anforderungen, die beim Umstieg von der VE in die SFB berücksichtigt werden sollten, von den Interviewpartnern angeführt. Im Folgenden werden diese beschrieben.

Selbstständigkeit

Eine neue Herausforderung denen sich Sozialpädagogen im Übergang vom stationären zum mobilen Bereich gegenüber stehen, ist die höhere Selbstständigkeit den die SFB mit sich bringt. Im Unterschied zur VE, in dem ein fixer Dienstplan vorhanden ist, sind die Sozialpädagogen in der SFB gefordert, selbstständig Termine mit den Familien auszumachen. Ein Experte beschrieb diese Situation folgendermaßen:

„(...) man muss schauen wann wer Zeit hat, muss mir überlegen, was will ich erreichen, wie will ich es erreichen, welche zeitlichen Ressourcen brauche ich dazu, wie lange bleibe ich bei der Familie und so weiter. Also da bin ich schon viel mehr gefordert selbstständig zu arbeiten.“ (IP 2)

Eine weitere neue Herausforderung liegt auch darin, nicht nur organisatorisch alle Termine aufeinander abzustimmen, sondern auch thematisch, da in der SFB nicht nur mit einer, sondern mehreren Familien zusammengearbeitet wird und diese unterschiedliche Problemlagen aufweisen. Die Sozialpädagogen sind auch hier gefordert, sich thematisch von einer Familie auf die andere immer wieder neu einzustellen.

„Also ich habe schon KollegInnen erlebt, die daran gescheitert sind weil sie damit überfordert waren.“ (IP 2)

Abgrenzung

Das Thema der Abgrenzung wurde als weiterer wesentlicher Unterschied von den Experten angeführt. Die Herausforderung für die Sozialpädagogen besteht hier darin, eine Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ziehen zu können.

„Abgrenzung im Sinne von Einfühlen und trotzdem sagen, so für heute ist es genug. Nicht immer erreichbar sein, nicht Tag und Nacht irgendwelche Methoden überlegen oder Probleme lösen zu wollen.“ (IP 1)

Der Spannungsbogen zwischen Empathie und Abgrenzung wurde als die hohe Kunst und als eine Gratwanderung in der sozialpädagogischen Arbeit der SFB bezeichnet:

„Weil du musst dich auf der einen Seite auf die Menschen einlassen können, aber es darf nicht so sein, dass dich das was dir die Leute erzählen, fertig macht.“ (IP4)

Dokumentationssystemkenntnisse

Zum Dokumentationssystem wurde von einem Experten angeführt, dass es bei der Bearbeitung der Dokumentationen wichtig sei, wesentliches von unwesentlichen trennen zu können. Das bedeutet, die inhaltlichen Schwerpunkte der sozialpädagogischen Arbeit schriftlich auf den Punkt bringen zu können. Dahingehend soll vermieden werden, dass nur rein ein Vergleich zwischen der Anfangssituation und der aktuellen Situation hergestellt wird, denn da würde nicht viel Unterschied bestehen. Vielmehr sei es wichtig zu formulieren, was der Sozialpädagoge gemacht hat, im Sinne von Interventionen, und welches Resultat damit erzielt wurde. Mit diesem Vorgehen könne man seine Arbeit besser rechtfertigen, da für die Auftraggeber nachvollziehbar wird, warum bestimmte sozialpädagogische Handlungen gefruchtet haben oder auch nicht.

„Ich verkaufe in meinem Bericht mich und mein Produkt.“ (IP1)

Toleranz/Offenheit

Toleranz wurde auch als „Eigene Werte und Maßstäbe nicht ändern überstülpen“ bezeichnet. Das bedeutet, Sozialpädagogen in der SFB müssen im Stande sein, die eigenen Werte nicht als die richtigen hinzustellen und andere Meinungen und Wertevorstellungen zu akzeptieren. Zum Verdeutlichen wurde ein Beispiel genannt:

„Wenn man in eine Familie das erste Mal reinkommt, kann man das so vergleichen, wie wenn man in ein anderes Land reist. Und damit verbinde ich schon so diese Neugier. Man kommt rein, und hat ja zuerst sozusagen schon so ein Bild im Kopf, das man aus Berichten von der JW mitbringt. Also dass man nicht nur durch diese Problembille die Familie sieht, sondern ein bisschen offener, oder dass man mal schaut was ist da los, wer ist da. Und wie ich vorher schon gesagt habe, nicht zu sehr die eigenen Raster aufzulegen. Wie man es beim Reisen ja auch macht. Also ich kann mir in Griechenland das Schnitzel bestellen oder mich eben auf das Land einlassen und was Landestypisches essen. Das ist wirklich das wichtigste fürs Erste, weil ja für die Familie das wichtig ist zu merken, da interessiert sich jemand für mich und bringt mir Wertschätzung entgegen. Und das geht nicht gekünstelt, das muss ich schon als Mensch mitbringen können. Also diese Offenheit und Neugierde.“ (IP 2)

Flexibilität

Es wurde auch noch angemerkt, dass es in der mobilen Arbeit keine Standardmaßnahmen wie in der VE in der Gruppenarbeit gibt, wie auf Situationen reagiert wird. Situationen würden in der SFB viel individueller gehandhabt werden:

„Leute, die vom stationären in den ambulanten Bereich wechseln, die brauchen viel mehr Offenheit, viel mehr Flexibilität wie sie auf Situationen reagieren“ (IP 4)

In der VE seien es die Sozialpädagogen außerdem gewohnt, eine Gruppe zu leiten bzw. das Zepter in der Hand zu halten. Mit diesem Dominanzverhalten könne man nicht mit einer Familie arbeiten. Hier müsse die Beziehung zwischen Klienten und Sozialpädagogen anders gelebt werden:

„Die Sozialpädagogen müssen hier eine andere Grundhaltung einnehmen und auch die Bereitschaft dazu mitbringen, sich auf eine andere Form der Beziehungsarbeit einzulassen.“ (IP 4)

Berufliches Selbstverständnis

Mit beruflichem Selbstverständnis wurden die Schlagwörter `berufliche Haltung und Identität` sowie `Fachlichkeit` in Verbindung gebracht. Dieses berufliche Selbstverständnis muss mit der persönlichen und dem System der Familie abgeglichen werden. Für die Arbeit in der SFB wurde diese Haltung als elementare Fähigkeit und wesentliche Voraussetzung bezeichnet um in diesem Bereich erfolgreich arbeiten zu können.

Was unter beruflichem Selbstverständnis genau zu verstehen ist, zeigen folgende Zitate:

„Der Vater sagt: `eine Watsche hat noch niemanden geschadet`. Da habe ich vielleicht eine persönliche Haltung, brauche aber eine professionelle Haltung dazu. Meine persönliche Haltung muss ich auf die berufliche Haltung die gefordert ist, adaptieren. Das heißt auch, wo stoße ich auf unterschiedliche Wertsysteme. Weil wo es für mich dreckig ist, muss für andere nicht dreckig sein.“ (IP4)

„Also wenn ich jetzt in einer Missbrauchsfamilie arbeite, und ich weiß, der Vater hat die Tochter jedes Wochenende vergewaltigt, dann ist es wahrscheinlich nicht hilfreich wenn ich den Vater beschimpfe, was ja eigentlich eine normale menschliche Reaktion wäre. Das heißt auch, und das sage ich jetzt absichtlich so abstrakt, auf diesen Teil des Systems so zugehen und einwirken, dass du fachlich bleibst.“ (IP 3)

6.3.2 Qualifizierungsbedarf

Zu der Frage, welchen Qualifizierungsbedarf die Experten für Sozialpädagogen die aus der Vollen Erziehung kommen und in die SFB wechseln wollen, gesehen wird, herrschte einstimmiger Konsens darüber, dass eine Systemische Ausbildung notwendig sei:

„Ja ich würde sagen, alles was mit Systemischen Arbeiten zu tun hat. Also systemische Beratung. Ansonsten haben sie es dort. (...) Das einzige, das man nachlernen muss, ist, wie ich mich im System der Familie bewege.“ (IP 1)

6.4 Teil III: Erhebung von Situationen und Verhalten

In diesem Teil der Erhebung wurden die Interviewpartner angehalten an Vorfälle bzw. Herausforderungen aus ihrem beruflichen Alltag zu denken, die dafür ausschlaggebend waren, dass Sie selber bzw. Kollegen oder Mitarbeiter erfolgreich oder weniger erfolgreich, im Sinne von Kritischen Situationen in ihrer Tätigkeit in der UdE waren.

Situation 1

Kritische Situation

Die Situation ereignete sich beim Erstgespräch bei der maßnahmenführenden Jugendwohlfahrt in der eine Klienten, alleinerziehende Mutter von vier Kindern, massiven Widerstand gegen eine Betreuung zeigte und zudem ein Mann als Betreuer für sie nicht in Frage komme. Woraufhin die Sozialarbeiterin der Jugendwohlfahrt zu verstehen gab, dass eine Betreuung zwingend notwendig sei und falls keine Kooperationsbereitschaft bestehe, das Gericht eingeschaltet würde und die Betreuung auch unfreiwillig stattfinden würde. Die Reaktion bzw. das Verhalten des Sozialpädagogen in dieser Situation wird wie folgt veranschaulicht:

Verhalten

„Ich merke, dass Sie sehr, sehr viel Widerstand zeigen und ich merke, dass Sie ganz unsicher sind ob das überhaupt was gescheites ist bzw. ich merke auch den Widerwillen gegen das, dass ich jetzt komme. Ich kann Ihnen nur sagen, die JW sagt das eine und ich kann nur sagen, mein Ziel wäre eben dafür zu sorgen, dass das Leben bei Ihnen zu Hause leichter wird. Dass es Ihnen besser geht, das wir Druck weg nehmen, dass sie sich wohler fühlen und ihre Lebensqualität steigt und dazu würde ich gerne etwas beitragen. –Wenn Sie mir die Chance dazu geben.“ (IP1)

Tabelle 5: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 1

Anforderung	Erfolgskritische Verhaltensweisen
Zuhörfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Versucht die Äußerungen des Klienten aus dessen Blickwinkel zu verstehen • Wiederholt die Argumente der Klientin um ihr Verständnis sicherzustellen
Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sich gut in die Lage der Klientin hineinversetzen • Zeigt Verständnis für die Situation der Klientin indem der Widerwille der Klientin respektiert wird (Wertschätzung der Klientin)
Konfliktfähigkeit/Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • Bewältigt Konflikte konstruktiv, indem mit motivierender Gesprächsführung (die Klientin wird zu einer Verhaltensänderung angeregt) eine Alternative zur Problematik aufgezeigt wird. • Geht Konflikt nicht aus dem Weg, indem die Position des verlängerten Arms der Jugendwohlfahrt eingenommen wird

Situation 2

Die Situation ereignete sich in der Einstiegsphase, dem ersten vereinbarten Besuchstermin bei der zu betreuenden Familie. Es handelte sich hierbei um eine alleinerziehende Mutter eines Kleinkindes.

Der Sozialpädagoge kommt zu dem vereinbarten Termin in die Wohnung der Klientin wo er diese betrunken mit dem Kleinkind am Arm sowie diverse Hausbewohner, die ebenfalls alkoholtrinkend und rauchend früh am Morgen am Küchentisch saßen, antraf.

Verhalten

„Es war dann eigentlich völlig klar, was passieren muss, ich habe dann dahingehend interveniert, dass ich gesagt habe, ich muss alleine mit ihr reden. Und dann war auch klar, dass sie das Baby mitnimmt und dann haben wir auch in einem anderen Raum gemeinsam geredet. Dann habe ich ihr gesagt, das ist jetzt keine Party wo ich dazu komme, sondern das ist ein Termin den wir haben, den wir uns vereinbart haben und ich will, dass sie jetzt zu den Leuten sagt, dass sie gehen sollen und das hat sie dann auch gemacht. Und dann haben wir gelüftet, haben die Bierflaschen weggeräumt und dann haben wir geredet über das was Zielsetzung ist. Und da hat es einiges gegeben.“ (IP 3)

Tabelle 6: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 2

Anforderung	Erfolgskritische Verhaltensweisen
<p style="text-align: center;">Auftreten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tritt in fremder Umgebung selbstsicher und bestimmt auf
<p style="text-align: center;">Auffassungsgabe/Problemlösung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Findet sich in neuer Situation schnell zurecht; begreift rasch, worauf es in der Situation ankommt: <ul style="list-style-type: none"> ○ die Klientin wird aus der Gruppe rausgenommen um alleine mit ihr zu reden ○ Hausbewohner nach Hause geschickt
<p style="text-align: center;">Planung und Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt und plant den nächsten primär erforderlichen Arbeitsschritt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Klare Regelung der Arbeitsbeziehung (Bedingungen unter denen gemeinsam gearbeitet wird) ○ Zielbesprechung

Situation 3

Die Situation ereignete sich im Kontext einer Langzeitbetreuung die insgesamt vier Jahre andauerte. Die zu betreuende Familie bestand aus drei Kindern, zwei Mädchen, einen Jungen und deren Eltern. Es bestand von Seiten der Jugendwohlfahrt der Verdacht, dass eines der beiden Mädchen ein sexuelles Missbrauchsopfer des Vaters sei. Diese Information kam von der Lehrerin des Mädchens, derer sie sich anvertraute. Seitens der Familie und auch des betroffenen Mädchens wurde dieses Thema gegenüber der Jugendwohlfahrt und dem Sozialpädagogen während dem Betreuungsprozess extrem tabuisiert und auch vehement bestritten.

Verhalten

„Bis eben dann auf eine Situation, nach 3 Jahren oder länger. Es war eben dann ein Tag, wir sind im Wohnzimmer gesessen, es wurde Kaffee gemacht und dann hat sich das Mädchen dazu gesetzt und sagt dann ganz unverblümt vor mir zur Mutter: `Du weißt eh, aber das mit dem Papa, das stimmt schon alles`. Worauf die Mutter zu ihr gesagt hat `Stell dich doch nicht so blöd an, bei mir war das auch nicht anders.` Dann haben die beiden voll zum streiten begonnen. Ich habe mich eigentlich ganz neutral verhalten, weil es aus meiner Sicht

ziemlich kontraproduktiv gewesen wäre, wenn ich irgendetwas gesagt hätte. Das war die Situation. (...) Ich habe gesagt, dass ich das jetzt dem Jugendamt erzählen muss so wie das eben gerade war, weil dazu bin ich verpflichtet. Weil wenn es um Gesundheit geht, dann muss ich das machen (...).“ (IP 3)

Tabelle 7: Zusammenfassung erfolgskritische Situation 3

Anforderung	Erfolgskritische Verhaltensweisen
Berufliches Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Sich neutral verhalten • Professionalität aufrecht erhalten • Berufliche Position bewahren (eigene Werte, Emotionen, Wertvorstellungen zurückstellen)
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Sachverhalt und dessen Konsequenz nachvollziehbar dar im Sinne von Transparenz
Fachliches / Rechtliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Meldung an Jugendwohlfahrt

6.5 Teil IV: Entwicklungstrends Verhalten

Die anschließenden Fragen hatten zum Ziel, zukünftige Entwicklungstrends, die auf aktuelle Stelleninhaber zukommen könnten, zu erörtern um auch zukünftige Anforderungen in das Anforderungsprofil mit aufnehmen zu können. Dahingehend wurden die Experten angehalten, auf wahrnehmbare Veränderungen einzugehen und dabei Verhaltensweisen zu beschreiben, wie diese Entwicklungstrends von Sozialpädagogen auch gut gemeistert werden können.

Tabelle 8: Zusammenfassung Zukunftstrend Migration

Zukunftstrend Migration	
Anforderung	Verhalten
Interkulturelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit anderen Kulturen • Durch motivierende Gesprächsführung Zugang finden • Erkennt Standpunkte aus anderen Kulturen an, vertritt aber auch die eigene Kultur • Traditionen akzeptieren

	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für andere Kultur haben, jedoch Einhaltung von Gesetzesvorschriften • Kennenlernen von Sitten und Gebräuchen • Kennt kulturspezifische Kommunikationsstile und Verhaltensweisen und beachtet diese im Umgang
--	--

Tabelle 9: Zusammenfassung Zukunftstrend psychische Erkrankungen

Zukunftstrend psychische Erkrankungen	
Anforderung	Verhalten
Umgang mit psychischen Erkrankungen von Eltern	<ul style="list-style-type: none"> • Angehörigenarbeit leisten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kinder auf das Thema adäquat vorbereiten ○ Mit gesundem Elternteil und Verwandten die Bedeutung der Krankheit erörtern # ○ Für Kinder ausgleichende Ressourcen schaffen • An Schuldfrage mit Kindern arbeiten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kinder sind nicht an der psychischen Krankheit der Eltern schuld • Die Krankheit nicht schönreden oder ausreden: <ul style="list-style-type: none"> ○ er/sie wird eh wieder gesund ○ wir schaffen das die Eltern wieder gesund werden ○ so tun als ob keine Krankheit da wäre • Durch Verhaltensänderung der Kinder würde Vater/Mutter wieder gesund werden

Tabelle 10: Zusammenfassung Zukunftstrend Medien u. Naturentfremdung

Zukunftstrend Medien / Naturentfremdung	
Anforderung	Verhalten
Medien-/Freizeitpädagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Sich für die Welt der Medien interessieren, auch Eltern dazu motivieren • Mittelweg zwischen gesunden und gar keinem Konsum finden • Konsum begrenzen aber gleichzeitig alternative Verhaltensweisen anbieten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Echte Kommunikation ○ Reale Begegnungen in Form von Bewegung (Sportarten) • Nicht moralisieren: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dahingehend wie schlecht die Medien sind, ○ oder eigenen Überzeugungen aufzwingen. (Weil ich ja so viel Sport mache, musst du das auch machen) • Kind/Jugendlichen über eigenen Medienkonsum reflektieren lassen <ul style="list-style-type: none"> ○ Nach dem eigenen Empfinden fragen ab wann er/sie findet, dass Medienkonsum kritisch ist

6.6 Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die von den Experten angeführten Aussagen zu den Aufgaben und Anforderungen in der Tätigkeit der SFB noch einmal zusammenfassend dargestellt und in die Schwerpunktsetzungen der Aufgabenanalyse sowie der Anforderungsanalyse unterteilt.

6.6.1 Aufgabenanalyse

Für die Aufgabenbeschreibung kann zusammengefasst werden, dass jede Phase des Betreuungsprozesses für unterschiedliche Ziel- und Schwerpunktsetzungen steht sowie differenzierten kritischen Erfolgsfaktoren unterliegt.

Die erste Phase der **Auftragsklärung und Beauftragung** ist im Rahmen des „Erstgespräches“ durch die erstmalige Zusammenkunft und Kennenlernen zwischen der Betreuungsperson und dem Familiensystem gekennzeichnet. Wesentliche Inhalte der Zusammenkunft sind die Abklärung der Rahmenbedingungen in der

Zusammenarbeit: die Klärung der Rolle des Sozialpädagogen, die Festlegung der Arbeitsbeziehung sowie die Besprechung der augenscheinlichen Zielen die der Problematik in der Familie zugrunde liegen.

Der Fokus in der **Einstiegsphase** liegt im Aufbau der Beziehung zu den Klienten. Sie ist gekennzeichnet durch gegenseitigen Vertrauensaufbau und dem Gewinn von Akzeptanz im Familiensystem.

Eine weitere Aufgabe liegt darin, die von der Jugendwohlfahrt formulierten Ziele im Sinne einer Diagnose zu überprüfen bzw. im gegebenen Fall zu ergänzen. Bezeichnend für diese Phase ist, im Sinne von kritischen Erfolgsfaktoren, dass Sozialpädagogen oft zu schnell die genannten Ziele der Jugendwohlfahrt, welche auf vage Informationen beruhen, umsetzen wollen ohne diese jedoch vorab gründlich überprüft zu haben. Die Folge davon ist eine Abänderung der Betreuungsstrategie was in einen erheblichen zeitlichen Mehraufwand mündet. Des Weiteren liegt eine zusätzliche Herausforderung in der Formulierung der abgeänderten Ziele. Diese müssen konkret und operationalisierbar beschrieben werden um in weiterer Folge auch gemessen werden zu können.

Die Phase der **Hauptbetreuung** ist der Einstiegsphase nicht sehr unähnlich, jedoch liegt im Fokus eine andere Schwerpunktsetzung. Während in der Einstiegsphase die Erarbeitung der Kernziele und die Weichenstellung für den weiteren Betreuungsprozess im Vordergrund steht, wird in der Hauptbetreuungsphase ganz konkret an der Zielumsetzung und Zielerreichung gearbeitet. Die Hauptbetreuungsphase wird auch als die intensivste Arbeit mit den Klienten bezeichnet. Diese fordert auch von den sozialpädagogischen Fachkräften, die Beziehungsdynamik zwischen Sozialpädagogen und dem Familiensystem genau zu beobachten um nicht Gefahr zu laufen, blinde Flecken zu übersehen als auch bestimmte Ziele die aus unterschiedlichsten Gründen nicht erreicht werden können, mit der Jugendwohlfahrt zu kommunizieren.

Die emotionale und formale Beendigung des Betreuungsprozesses ist durch die **Abschlussphase** gekennzeichnet. Die Sozialpädagogen sind hier gefordert, einen sanften Loslösungsprozess in zeitlicher sowie inhaltlicher Sicht zu initiieren und für alle Beteiligte zu einem guten Abschluss zu bringen.

6.6.2 Anforderungsanalyse

Die zusammengefassten Ergebnisse zu der Anforderungsanalyse orientieren sich an den vier Teilbereichen der empirischen Analyse und werden in Kompetenzklassen gegliedert, die in Tabelle 11 übersichtlich dargestellt werden. Es sei hier darauf verwiesen, dass sich die Kompetenzklassen oft nicht trennscharf voneinander abgrenzbar sind bzw. sich auch gegenseitig bedingen können. Die Verfasserin wählte hier wie schon in Kapitel xy dargestellt, die Kompetenzklassen von Erpenbeck die sich in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personale Kompetenz einteilen lassen.

Zum ersten Teil der Anforderungsanalyse, die sich auf die Beschreibung von allgemeinen Kompetenzen bezieht, kann resümiert werden, dass hier insgesamt die sozialen Anforderungen bestimmend sind. Diese drücken sich auf den Ebenen der Kommunikation und Interaktion aus. Gefolgt werden diese von fachlichen und methodischen Anforderungen. Demgegenüber wurden vergleichsweise nur wenige personale Voraussetzungen für Sozialpädagogen in der UdE genannt.

Nach Aussagen der Experten handelt es sich bei den genannten allgemeinen Kompetenzen um ein Bündel von Kenntnissen und Fähigkeiten die sich nur geringfügig von denen der VE unterscheiden.

Ein anderes Bild ergibt sich interessanterweise bei den Aussagen zur Unterscheidung der Anforderungen zwischen der UdE und der Vollen Erziehung. Hier dominieren die personalen Kompetenzen, die sich in Selbststeuerung, persönlichen Einstellungen sowie Anpassungsfähigkeit äußern. Soziale und methodische Anforderungen spielen in dieser Kategorie eine untergeordnete Rolle, was damit zu erklären ist, dass diese schon in den allgemeinen Kompetenzen genannt wurden.

Es kann in diesem Fall davon ausgegangen werden, dass die genannten personalen Anforderungen als die neuen Herausforderungen bzw. Kompetenzen angesehen werden, die zu den allgemeinen Anforderungen hinzu kommen um die Tätigkeit in der UdE erfolgreich ausführen zu können.

In Bezug auf den Qualifizierungsbedarf der für den Wechsel von der VE in die UdE notwendig ist, wurde einstimmig das systemische Wissen genannt und kann der fachlichen Kompetenz zugeordnet werden.

Die Ergebnisse der Erhebung zu den kritischen Ereignissen, in denen sich die Experten auf konkretes, beobachtbares Verhalten und deren Rahmenbedingungen

sowie entsprechende Verhaltenskonsequenzen beziehen sollten, kann festgehalten werden, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen fachlichen-, methodischen- und personalen Kompetenzen vorherrscht, wobei die sozialen Anforderungen auch hier wieder dominieren.

Die für die Zukunft relevanten Anforderungen sind überwiegend in den personalen und fachlichen Kompetenzen zu finden.

Insgesamt herrscht in der Tätigkeit in der UdE eine Dominanz von personalen und sozialen Anforderungen. Unter personalen und sozialen Anforderungen werden im Kontext dieser Arbeit zusammengefasst folgende Kompetenzfelder verstanden:⁹³

„Soziale Verantwortung“

- *sozial verantwortlich agieren, was sich in Respekt, Authentizität und Verantwortungsbewusstsein zeigt.*

„Kommunikation“

- *über ein breites Spektrum an adäquaten Kommunikationsformen (verbal, nonverbal, schriftlich) verfügen.*

„Kooperation“

- *sich kooperativ, verantwortlich und ergebnisorientiert einbringen.*
- *die eigene Leistung und die Leistung anderer überprüfen und entwickeln.*

„Konflikte“

- *Mit Konflikten lösungsorientiert und selbstkontrolliert umgehen.*

„Situationsgerechtes Auftreten“

- *Situationsgerecht in den Umgangsformen und in der Rollensicherheit- sowie im Rollenbewusstsein auftreten.*

„Selbstverantwortung“

- *Kontrolliert, reflektiert und mit Eigeninitiative Situationen gestalten.*

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der empirischen Analyse zu den Aufgaben und Anforderungen in der UdE, die sich eindeutig in personale Kompetenzen erschließen, schließt sich die Verfasserin der Aussage eines Experten an:

„Also ich glaube, dass es in der UdE einen anderen Typus von Sozialpädagogen braucht. Ich denke, dass das nur für manche möglich sein wird. In der UdE habe ich

⁹³ BMUK (2011), 14f.

bei weitem nicht diese Klarheit und Strukturen, an Vorgaben und an Regeln wie sie es in der VE haben. Je offener ein Bereich ist wie in der UdE, desto ein klareres Selbstverständnis braucht man von dem was meine Rolle und meine Arbeit ist. Auch wenn sich die Anforderungen zwischen der VE und der UdE sehr überschneiden, sind sie doch im Anspruch anders. Ich glaube, es braucht in der UdE ein ganz anderes Persönlichkeitsprofil von Sozialpädagogen.“ (IP 4)

Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse der Anforderungsanalyse

Thematik	Kompetenz	Kompetenzklasse
Allgemeine Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Verweisungswissen • Systemisches Wissen • Teamfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Selbstreflexion • Kommunikationsfähigkeit • Prioritäten setzen • Empathie 	fachlich fachlich sozial sozial personal sozial methodisch sozial
Unterschied zur VE	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständigkeit • Abgrenzung • Dokumentationskenntnisse • Toleranz / Offenheit • Flexibilität • Berufliches Selbstverständnis 	personal personal fachlich personal personal personal
Qualifizierungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Wissen 	fachliche
Kritische Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> • Zuhörfähigkeit • Einfühlungsvermögen • Konfliktfähigkeit- / Problemlösefähigkeit • Auftreten • Auffassungsgabe • Planung und Organisation • Fachliches Wissen • Rechtliches Wissen • Kommunikationsfähigkeit 	sozial sozial sozial personal personal methodisch fachlich fachlich sozial

Zukunftstrends	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Kompetenz • Medienpädagogik • Freizeitpädagogik • Umgang mit psychischen Erkrankungen 	<p>personal</p> <p>personal/fachlich</p> <p>personal</p> <p>personal/fachlich</p>
-----------------------	--	---

7 Fazit

Eine betriebliche Laufbahnplanung als Personalentwicklungsinstrument gibt auch der sozialen Branche die Möglichkeit ihren Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven im Unternehmen zu bieten um dadurch eine nachhaltige Personalpolitik zu unterstützen. Auf Basis interner Laufbahnmöglichkeiten erfahren Mitarbeiter Anerkennung und Wertschätzung für ihre bisher erbrachten Leistungen und steigert zudem die Arbeitszufriedenheit.

Das Resultat dieser Arbeit kann auf zwei Ebenen gezeigt werden. Auf der ersten Ebene konnte im theoretischen Teil die grundsätzliche Konzeption und alle damit in Verbindung stehenden relevanten Informationen, die für die Überlegungen zur Einführung einer Laufbahnplanung in einem Unternehmen essentiell sind, beschrieben werden. Die Theorie hatte zum Ziel einen ersten Einblick in den Ablauf und Umsetzung einer Laufbahnplanung, deren Ziele und Prinzipien sowie deren Instrumente und der möglichen methodischen Vorgänge bei der Personalauswahl zu geben.

Im empirischen Teil wurde anhand von Experteninterviews unter der Nutzung verschiedener methodischer Zugänge wie der Stellen- und Anforderungsanalyse in Anlehnung an die Critical-Incident-Technique untersucht, welche Aussagen zu den Aufgaben und Anforderungen in der Tätigkeit der Sozialpädagogischen Familienbetreuung getroffen werden können.

In einem nächsten Analyseschritt erfolgte eine Zuordnung der gefundenen Anforderungen zu den Dimensionen von fachlichen-, methodischen-sowie sozialen- und personalen Kompetenzen. Hier konnte festgestellt werden, dass eine Dominanz an personalen und sozialen Kompetenzen vorherrscht.

Als weiteres wichtiges Resultat kann die Aufgabenbeschreibung angesehen werden. Sie beinhaltet das Potenzial Mitarbeitern der SFB einen Einblick über die Tätigkeiten und Herausforderungen die mit Ihrer täglichen Arbeit einher gehen,

geben zu können. Sie kann Klarheit und Orientierung für jetzige Stelleninhaber bieten bzw. neuen Mitarbeitern Informationen geben, welche Aufgaben sie in der SFB erwarten. Darüber hinaus kann die Aufgabenbeschreibung die interne und externe Zusammenarbeit verdeutlichen, transparent machen und festlegen sowie Informations- und Kommunikationsregelungen verdeutlichen.

Darüber hinaus konnte ein Zugewinn an Wissen darüber gewonnen werden, welche Anforderungen bei der Personalauswahl im Rahmen der Laufbahnplanung von Sozialpädagogen die einen internen Wechsel im Unternehmen anstreben, berücksichtigt werden müssen. Hier wird jedoch darauf verwiesen, dass die analysierten Anforderungen nicht der Vollständigkeit entsprechen und als noch ausbaufähig angesehen werden. Die gewonnenen Informationen zu den Anforderungen können als Grundlage für weitere Analysen angesehen werden.

Insgesamt kann diese Arbeit als Beitrag dazu gesehen werden, in systemischer Weise theoretische Überlegungen zur Laufbahnplanung sowie zu Anforderungen sozialpädagogischer Tätigkeiten in der SFB herausgearbeitet zu haben. Damit konnte eine Basis für weitere Überlegungen bzw. Implementierung einer Laufbahnplanung und der damit einhergehenden Personalauswahl geschaffen werden.

8 Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge

Becker, Manfred / Kluckow, Nina: Personalwirtschaft und Personalentwicklung. Lehr- und Übungsbuch für Studium und Weiterbildung, 16 Fallstudien und Lösungen, Band II, München 2011

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 2005

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2009

Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.: Personalmanagement, 7. Auflage, Stuttgart 2003

Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Auflage, Stuttgart 2007

Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7. Auflage, Stuttgart 2003

Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Auflage, Stuttgart 2007

BMUK: Broschüre Bildungsstandards, soziale und personale Kompetenzen, Bildungsstandards in der Berufsbildung, Kompetenzmodell, Deskriptoren und ausgewählte Methoden-/Unterrichtsbeispiele, Wien 2011

Böck, Ruth: Personalwirtschaft. Studienliteratur geprüfter Versicherungsfachwirt / Geprüfte Versicherungsfachwirtin, Karlsruhe 2006.

DIN Deutsches Institut für Normung: DIN 33430 – Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, Berlin 2002

Dold, Edelbert / Gentsch, Peter (Hrsg.): Innovation möglich machen. Handbuch für effizientes Innovationsmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 2007

Drumm, Hans J.: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin 2008

Eckardstein, Dudo von: Laufbahnplanung, in: Gaugler, Eduard (Hrsg):
Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1149 – 1157

Esik, Wolfgang / Nachbagauer, Andreas: Dimensionen und Wirkungen von
Karriereplateaus. Commitment; Karriere; Karriereplateau; Leistung; Zufriedenheit,
in: DWB Die Betriebswirtschaft, 2/97, 218-233

Ference, Thomas P / Stoner, James A.F. / Warren, E. Kibby: Managing the Career
Plateau, in: Academy of Management Review, 2.Jg 1977, Nr. 4, S602-612

Flick, Uwe: Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Flick, Uwe (Hrsg) /
Kardoff von, Ernst / Steinke, Ines: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6.
durchgesehene und überarbeitete Auflage, Hamburg 2008

Friedli, Vera: Betriebliche Karriereplanung, in: Thom, Norbert / Zaugg, Robert
J.:Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und
fördern, Wiesbaden 2006, 247-261

Friedrich, Andrea: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und
Praxis der Professionalisierung, Wiesbaden 2010

Graf, Anita: Lebenszyklusorientiert Personalentwicklung. Ein Ansatz für die
Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des
gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern 2002

Hartl, Dorothea: Arbeitszufriedenheit von Sozialpädagogen/innen in Einrichtungen
der Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen. Eine empirische Erhebung
in freien/privaten Trägerorganisationen der Jugendwohlfahrt in Wien, FH Wien,
Wien 2012

Hermann, Marc A. / Pifko Clarisse: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche
Beispiele aus der Praxis, Zürich 2009

Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining. 64 Informations- und
Trainingsprogramme, Stuttgart 2004

Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente, München 2006

Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 3. Auflage, Stuttgart 2008

Jugendwohlfahrtsgesetz (Wiener Jugendwohlfahrtsgesetz 1990-Wr.JWG 1990) vom 27.4.1990 (LGBG Nr. 36/1990)

Keller, Manfred: Fachlexikon für das Human Resource Management, Zürich 2009

Lang von Wins, Thomas / Triebel, Claas / Buchner, Ursula Gisela: Potenzialbeurteilung. Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren, Heidelberg 2008

Koch, Anna / Westhoff, Karl (Hrsg.): Anforderungsanalyse, in: Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview, Lengerich 2009, 21-27

Koch, Anna: Die Task-Analysis-Tools (TAToo), Entwicklung, empirische und praktische Prüfung eines Instrumentes für Anforderungsanalysen. Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften der Technischen Universität Dresden, Dissertationsschrift 2010

Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und –dienste dafür tun können, Hannover 2005

Domsch, Michael E.: Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Von Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart 2009, 413-424

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 6. Auflage, Freiburg 1994

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2. Auflage, München 2005

Mentzel, Wolfgang / Grotzfeld, Svenja / Haub, Christine: Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen, München 2009

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche, 5. Auflage, Freiburg 2010

Meuser, Michael / Nagel, Ulrike: Vom Nutzen der Expertise, ExpertInneninterviews in der Sozialberichtserstattung, in: Das Experteninterview, Theorie, Methode, Anwendung von Bogner, Alexander und Littig, Beate, Menz Wolfgang (Hrsg.), Leverkusen 2002, S257-272

Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 9. Aktualisierte Auflage, München 2011

Pifko, Clarisse / Züger, Rita Maria: Personalmanagement – Management Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, 2. Auflage, Zürich 2007

Probst, Claudia: Laufbahnplanung – Laufbahnmodelle. Theoretische Grundlagen – Empirische Ergebnisse, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lizentiatsarbeit, Bern 2000

Reinmann, Gerd: Anforderungsanalyse, Konstrukte und Prozeduren der Eingangsbeurteilung, in: Westhoff Karl u.a.: Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430, Lengerich 2010, 102-115

Schuler, Heinz: Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen 1996

Schuler, Heinz: Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 3. Auflage, Göttingen 2000

Schuler, Heinz: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2006

Stiefel, Rolf: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte, 5. Auflage, Leonberg 2006

Thomas, Michael: Internes Headhunting. Talente entdecken - Führungskräfte entwickeln, Leonberg 2003

Tschumi, Martin: Handbuch zum Personalmanagement. Das Personalmanagement von der Personalplanung über das Arbeitsrecht und die Mitarbeiterkommunikation bis zum Austritt, 2. Auflage, Zürich 2006

Weuster, Arnulf: Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, Wiesbaden 2008

Internetquellen

I.O. Business Unternehmensberatung und Training, Wuppertal http://io-business.de/wp-content/uploads/2010/08/10_08_27_Checkliste_Funktionsbeschreibung.pdf
(Stand:17.05.2013)

Land OÖ: Information zur Pressekonferenz mit Landeshauptmann-Stv. Josef Ackerl zum Thema „Aktuelles aus der Jugendwohlfahrt“, http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/SID-2A284786-8ACF7094/ooe/PK_Ackerl_12.4.2011_Internet.pdf (Stand: 12.12.2012)

Jugendwohlfahrt OÖ, Erziehungshilfen, www.jugendwohlfahrt-ooe.at/xchg/SID-225BECEA-286AAC86/hs.xsl/25_DEU_HTML.htm (Stand: 08.08.2012)

Scheinecker, Martina: Fachkarriere
http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/04_personalentwicklung/Fachkarriere_Gestaltung.pdf (Stand: 08.11.2012)

9 Anhang

Leitfaden Experteninterview

Fragen zur Person

1. Wie lange haben Sie schon Erfahrung in den Bereichen der SFB und VE?
2. Welche Funktion üben/übten Sie in der SFB bzw. VE aus?
3. Welche Funktion üben Sie derzeit aus?

Teil I: Beschreibung der Aufgaben in den Betreuungsprozessen

Fragen zu den Phasen:

Welche Aufgabe hat die Sozialpädagogische Fachkraft in der Phase der

I. Auftragsklärung und Beauftragung?

II. Einstiegsphase?

III. Hauptbetreuungsphase?

IV. Abschlussphase?

- a. Welche Hauptaufgaben fallen regelmäßig an?
 - b. Welche Nebentätigkeiten sind zu erledigen?
1. Wofür ist die sozialpädagogische Fachkraft in dieser Phase verantwortlich?
 2. Welche Tätigkeiten dürfen selbstständig durchgeführt werden bzw. für welche Tätigkeiten benötigt die sozialpädagogische Fachkraft die Befugnisse Dritter?
 3. Welchen Stellen gegenüber hat die sozialpädagogische Fachkraft Informationspflichten und welche Informationen sind das?
 4. Was ist in der Zusammenarbeit, unter Berücksichtigung der Systempartner des Unternehmens (Auftraggeber, Schulen, Therapeuten,) und des Klienten (Freunde, Nachbarn,...) zu beachten? –Was könnte daran schwierig sein bzw. gibt es bestimmte Herausforderungen, Knackpunkte die für diese Phase typisch sind und die es zu beachten gilt?

Teil II: Beschreibung der Anforderungen

Fragen:

1. Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind für die Erfüllung der Tätigkeiten, die Sie mir eben beschrieben haben, notwendig?
 - a) Inwieweit unterscheiden sich diese von der „Vollen Erziehung“?
 - b) Welchen Qualifizierungsbedarf sehen Sie für Mitarbeiter die aus der „Vollen Erziehung“ kommen und in die „SFB“ wechseln wollen?

Teil III: Erhebung von Situationen und Verhalten

„Ich möchte Sie bitten, dass Sie an **2 Situationen, Vorfälle oder Herausforderungen** aus ihrem beruflichen Alltag denken, die dafür ausschlaggebend waren, dass Sie oder ihre KollegInnen bzw. Mitarbeiter besonders erfolgreich bzw. erfolglos in der Tätigkeit der „SFB“ waren und beschreiben Sie mir diese. Besonders interessiert mich, durch welches Verhalten dieser Personen maßgeblich zum positiven/negativen Ausgang der Situation beigetragen hat.“

1. Nachfragen der Situation

1. Wie kam es zu dieser Situation? In welchem genauen Kontext ereignete sich die Situation?
2. Was passierte dann im Einzelnen – Schritt für Schritt?
3. Wer war an der Situation beteiligt?

2. Nachfragen zum Verhalten

4. Wie hat sich der Stelleninhaber konkret verhalten? Was hat die angesprochene Person konkret getan, welches Verhalten hat sie gezeigt damit sie besonders erfolgreich/erfolglos war?
 - Wie ist die Person im Einzelnen vorgegangen?

3. Nachfragen zum Ergebnis der Situation

5. Zu welchem Ergebnis führte die Handlung?
6. Was wäre passiert wenn die Person völlig anders gehandelt hätte?
7. Was wäre nicht zielführend bzw. zielführend gewesen?
8. Was ist Ihr persönliches Fazit?

Teil IV: Entwicklungstrends Verhalten

„Damit das Anforderungsprofil alle relevanten Informationen enthält ist es wichtig auch zukünftige Veränderungen und Neuerungen mit aufzunehmen. Zukünftige Anforderungen können sich z. B aus Veränderungen in der Klientenstruktur oder der Auftraggeber ergeben.

Ich würde Sie nun bitten an zukünftige Entwicklungstrends, die auf aktuelle Stelleninhaber zu kommen könnten, zu denken. Ich würde Sie bitten, auch dabei auf Verhaltensweisen einzugehen, damit zukünftige Situationen auch gut gemeistert werden können.“

Fragen

1. Welche Entwicklungstrends nehmen Sie wahr?
2. Was könnte aufgrund dieser Veränderung auf den Stelleninhaber zukommen?
3. Versuchen Sie bitte diese Situation zu beschreiben.
4. Was sollte der Stelleninhaber tun um diese Situation gut bewältigen zu können?
5. Was sollte er auf gar keinen Fall tun?