

IBN

Integrierte Berichterstattung Niedersachsen

Personalmanagement in der öffentlichen Jugendhilfe

Wie lässt sich dem Fachkräftemangel begegnen?

Niedersächsisches Landesamt für
Soziales, Jugend und Familie



Niedersachsen. Klar.



Integrierte Berichterstattung Niedersachsen

Impulse für die Praxis

©2020

Redaktionelle Bearbeitung:
Marie-Theres Dröschel und Stefan Opitz
GEBIT Münster GmbH & Co. KG



Vorwort

Die Integrierte Berichterstattung Niedersachsen

Die Integrierte Berichterstattung Niedersachsen (IBN) ist ein seit 2005 bestehendes interkommunales Vergleichssystem der niedersächsischen Jugendämter. Es ist auf Initiative der Arbeitsgemeinschaft der niedersächsischen Jugendämter (AGJÄ) entstanden und wird begleitet und koordiniert durch das Niedersächsische Landesjugendamt und die GEBIT Münster.

Das System der IBN ist prozesshaft angelegt und versucht, aus den Erkenntnissen der Vorjahre Informationen für die weitere Steuerung zu generieren. In sogenannten Vergleichsringen werden, basierend auf den Kennzahlenvergleichen, zahlreiche Qualitätsentwicklungsprozesse in den örtlichen Trägern der Jugendhilfe diskutiert und angeregt. Über dieses ziel- und kennzahlenbasierte Berichtswesen hinaus haben sich in den vergangenen Jahren einige inhaltliche Fragestellungen ergeben, die in vertiefenden Projekten bearbeitet werden.

Die Leistungsbausteine der IBN basieren auf einem Basispaket, bestehend aus der Grunddatenerhebung, Kennzahlenberechnungen, Vergleichsringberichten sowie Arbeitsgruppen, in denen sich sozialstrukturell ähnelnde Jugendämter in Vergleichsringen austauschen. Nach einer Neuausrichtung in den Jahren 2017-2019 sind themenbezogen arbeitende Gruppen (Themen-AGs) sowie ein Qualitätsdialog für Jugendhilfeplaner*innen, Fach- und Finanzcontroller*innen sowie Qualitätsbeauftragte als neue Arbeitsformen hinzugekommen.

Das Format der Themen-AG behandelt in einem zeitlich begrenzten Rahmen fachliche Querschnittsthemen, die über die Ziel- und Kennzahlenarbeit der Vergleichsringe hinausgehen, aber inhaltlich dennoch relevant sind für die Arbeit der Jugendämter. Die Themenauswahl erfolgt über die IBN-AG und ist durch das Steuerungsgremium IBN-Beirat legitimiert. Ziel der Themen-AGs ist es, die Themen der Jugendämter aufzuarbeiten und Lösungs- bzw. Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten. Die Themen-AGs sind besetzt aus interessierten Fachkolleg*innen der Jugendämter. Sie werden fachlich und organisatorisch begleitet durch eine Person des Landesjugendamtes und des Instituts.

Herausforderungen der Jugendämter

Kommunen und speziell Jugendämter stehen vor der Herausforderung, ihre Leistungsfähigkeit aktuell und zukünftig sicherzustellen. Hierzu benötigen sie eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Mitarbeiter*innen.

Mit Blick auf die aktuelle Situation zeigt sich jedoch, dass in vielen Jugendämtern die Personalgewinnung auf Grund des Fachkräftemangels und der Konkurrenzsituation mit anderen öffentlichen und freien Trägern deutlich erschwert wird. Offene Stellen

Vorwort

können teilweise nur schwer nachbesetzt werden, da geeignete, qualifizierte Bewerber*innen und fehlen. Erfahrene Fachkräfte für die hochkomplexen Arbeitsvorgänge sind zudem derzeit nur in Ausnahmefällen zu gewinnen. Durch die dadurch entstehende Mehrbelastung der vorhandenen Fachkräfte besteht die Gefahr einer Überlastungssituation und einer daraus resultierenden weiteren Fluktuation. Um dieser Situation nicht hilflos ausgeliefert zu sein und die Situation zukünftig steuern zu können, bot die Themen AG den teilnehmenden Jugendämtern die Möglichkeit, untereinander in den Austausch zu kommen und ihre strategischen Planungen und Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung vorzustellen. Der Fokus lag dabei ausdrücklich im gegenseitigen Vorstellen von Best Practice-Beispielen.

Die GEBIT Münster begleitete das Thema fachlich und lieferte in enger Abstimmung mit den Teilnehmer*innen kompakte Inputs zu den unterschiedlichsten Bereichen des Personal-managements jeweils als Diskussionsgrundlage. Ihr Ansatz ist es, sich dem Thema Personalmanagement über verschiedenen Handlungsfelder zu nähern. Wie Abbildung 1 zeigt lassen sich die Handlungsfelder des Personal-managements anhand des klassischen Arbeitszyklus von der Personal-bedarfsplanung über die Personalgewinnung und den Personaleinsatz bis hin zur Personalfreistellung darstellen. Diese werden durch verschiedene Querschnitts-felder wie der Personalentwicklung, dem Personalmarketing oder dem Gesundheitsmanagement ergänzt.

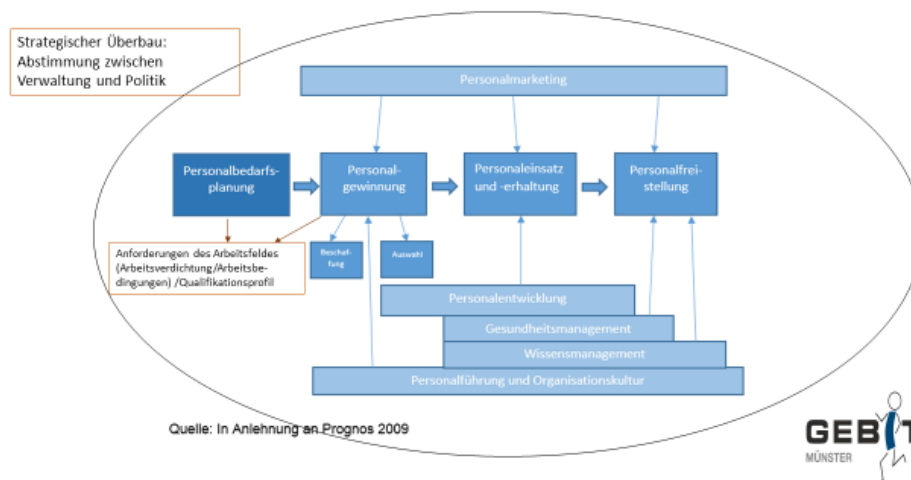


Abbildung 1: Handlungsfelder des Personalmanagements anhand des Arbeitszyklus

Vorwort

Innerhalb der Themen-AG verständigten sich die teilnehmenden Jugendämter auf die nähere Betrachtung der Handlungsfelder

- Personalgewinnung
- Personaleinsatz und -erhaltung
- Personalentwicklung
- Personalmarketing
- Personalführung und Organisationskultur.

Zentrale Grundlage für die Bearbeitung der verschiedenen Handlungsfelder stellt ein sogenanntes Kompetenzprofil dar. Es kann als das relevante Steuerungsinstrument für das Personalmanagement angesehen werden. Gemeinsam mit den Teilnehmer*innen wurde ein solches Kompetenzprofil für den ASD erarbeitet.

Hannover, im November 2020

Landesjugendamt Niedersachsen
GEBIT Münster GmbH

Inhalt

Warum braucht es Personalmanagement im Jugendamt?	8
Personalbedarfsplanung	13
Personalmarketing und Personalgewinnung	16
Best Practice Personalmarketing und Personalgewinnung	20
Personaleinsatz und -erhaltung	31
Best Practice Personaleinsatz und -erhaltung	34
Personalentwicklung	38
Best Practice Personalentwicklung	43
Personalführung und Organisationskultur	46
Best Practice Personalführung und Organisationskultur	49
Kompetenzprofile als Steuerungsinstrument für ein strategisches Personalmanagement	66
Ausblick	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder des Personalmanagements anhand des Arbeitszyklus	4
Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten im ASD	10
Abbildung 3: https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/de/arbeiten-im-jugendamt/	21
Abbildung 4: Zusammenarbeit Duales Studium Berufsakademie Melle (Bachelor) und Landkreis Osnabrück	24
Abbildung 5: Ausschreibung Traineeprogramm Landkreis Osnabrück	25
Abbildung 6: Bewerberfragebogen Praktikanten Anerkennungsjahr Landkreis Hildesheim	29
Abbildung 7: Zyklus der Personalentwicklung	41
Abbildung 8: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung	42
Abbildung 9: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung im Arbeitszyklus	42
Abbildung 10: Führungsziele	47
Abbildung 11: Präsentation Masterarbeit Katharina Metzner	61
Abbildung 12: Maßnahmen der Personalfreistellung	63
Abbildung 13: Dimensionen eines Kompetenzprofils	68

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Warum braucht es Personalmanagement Jugendamt?

Warum braucht es Personalmanagement im Jugendamt?

Alle 2 Jahre veröffentlicht die amtliche Kinder- und Jugendhilfestatistik Daten zum Personal in der Kinder- und Jugendhilfe. Im Folgenden werden anhand der aktuellen Daten Entwicklungslinien und aktuelle Herausforderungen in Bezug auf die Personalsituation im ASD aufgezeichnet, die die hohe Relevanz von Personalmanagement im Jugendamt bzw. im ASD verdeutlichen.

In den ASD der Jugendämter in Deutschland arbeiteten 2018 ca. 17.000 Beschäftigte bzw. ca. 15.000 Vollzeitäquivalente. Damit wurde ein erneuter Höchststand erreicht. Seit 2006 hat sich die Zahl der Beschäftigten um 80 Prozent erhöht und dadurch nahezu verdoppelt. Auch wenn sich die Wachstumsdynamik der letzten Jahre abgeschwächt hat, ist nach wie vor ein Ausbau des ASD-Personals zu verzeichnen. Dieser fällt in den Bundesländern unterschiedlich intensiv aus. Während der Personalbestand in Bayern zwischen 2016 und 2018 erneut um mehr als ein Zehntel gestiegen ist, gab es in Niedersachsen in derselben Zeitspanne einen Zuwachs von lediglich 2 Prozent.

Auch die Alterszusammensetzung im ASD hat sich im Zeitverlauf durch den Personalzuwachs deutlich verändert: Während 2006 die Beschäftigten zwischen 40 und 55 Jahren den größten Anteil der Arbeitnehmer*innen im ASD stellten, so war es 2018 die Gruppe der 25- bis unter 35-Jährigen, die am stärksten vertreten war. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass der Anteil der Beschäftigten über 55 Jahren im ASD, insbesondere durch den langjährigen Verbleib von Beschäftigten im Arbeitsfeld, stetig zugenommen hat. 2018 lag ihr Anteil bei 18,5 Prozent. Damit geht ein Fünftel der ASD-Mitarbeiter*innen in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand.

Warum braucht es Personalmanagement im Jugendamt?

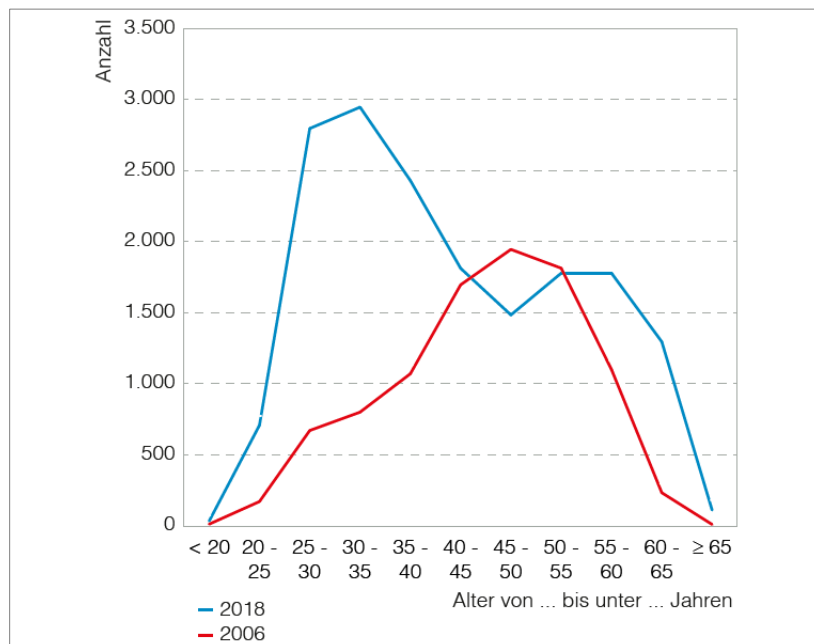


Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten im ASD¹

Die Zahlen spiegeln den sich in vielen Kommunalverwaltungen vollziehenden Generationenwechsel wieder. Während langjährig berufserfahrene Mitarbeiter*innen den ASD verlassen, stoßen vermehrt junge Fachkräfte mit wenig Berufserfahrung hinzu. Wirft man einen Blick auf die Geschlechterverteilung, so wird deutlich, dass der überwiegende Anteil der Beschäftigten im ASD weiblich ist. Lediglich ein Fünftel der Fachkräfte ist männlich. Da viele junge Fachkräfte, die neu in den ASD kommen, die Familienphase noch vor sich haben, geht mit dieser Geschlechterverteilung häufig auch eine hohe Fluktuation des Personals einher. Aufgrund von Mutterschutz und Elternzeit verlassen Mitarbeiter*innen das Berufsfeld zumindest vorübergehend und müssen in dieser Zeit vertreten werden.

Nicht selten stellen Vertretungssituationen im ASD eher die Regel statt die Ausnahme dar. Zudem können freie Stellen häufig nicht nahtlos wiederbesetzt werden, sodass es immer wieder zu teils längerfristigen Vakanzen kommt, die durch die vorhandenen Mitarbeiter*innen aufgefangen werden müssen. Dies führt zu Belastungsspitzen, die die Arbeitssituation einzelner Mitarbeiter*innen deutlich erschweren.

Mit der Verschiebung der Alterszusammensetzung zugunsten jüngerer Mitarbeiter*innen geht auch der steigende Bedarf an systematischer Einarbeitung und Wissensvermittlung einher. Gleichzeitig – und das wird häufig außer Acht gelassen – wird es immer wichtiger, berufserfahrene Beschäftigte möglichst lang im ASD zu halten.

¹ Vgl. Mühlmann, T. (2020): Personal im Jugendamt und im ASD. In: Kommentierte Daten der Jugendhilfe KomDat, 1/20, S. 9.

Warum braucht es Personalmanagement im Jugendamt?

Die Entwicklung macht deutlich, dass das Jugendamt und insbesondere der ASD zukünftig nicht mehr ohne ein systematisches Personalmanagement auskommen wird. Der Handlungsbedarf wird an vielen Stellen deutlich:

- Die schwierige Bewerberlage macht die **Personalbeschaffung** im ASD herausfordernd. Eine regelmäßige **Analyse des Personalbestandes** und eine darauf abgestimmte **Personalplanung** werden unabdingbar.
- Die Ausschreibung offener Stellen allein stellt sich zur **Personalgewinnung** als unzureichend dar. Um qualifizierte Fachkräfte für den ASD zu gewinnen, ist eine zielgerichtete **Personalakquise** erforderlich. Da Kommunalverwaltungen verstärkt (untereinander) um Mitarbeiter*innen werben, ist die Verwaltung gefordert, ein **Arbeitgebermarketing** auf- bzw. auszubauen.
- Ein Fünftel der Mitarbeiter*innen im ASD verlässt das Arbeitsfeld in den nächsten 10 Jahren. Da es sich bei den ausscheidenden Beschäftigten i. d. R. um sehr berufserfahrene Fachkräfte handelt, verlässt mit den Menschen auch ein immenses Erfahrungswissen den ASD. Der **Generationenwechsel** in der Belegschaft stellt damit den Treiber für das Thema **Wissensmanagement** dar.
- **Berufserfahrene Mitarbeiter*innen im ASD sind eine besondere Ressource im Personalbestand.** Sie sind nicht nur Wissens- und Kompetenzträger*innen, sondern haben auch eine hohe Relevanz für das Funktionieren von pädagogischen Teams, indem sie z. B. für jüngere Kolleg*innen Orientierungs- und Supervisionsfunktion einnehmen. Gleichzeitig stellen Beschäftigte ab 55 Jahren auch eine besonders gefährdete Gruppe dar. Die Arbeit im ASD ist durch hohe Anforderungen gekennzeichnet. Mit fortschreitendem Alter geht einerseits die Zunahme an Krankheiten, andererseits die Abnahme der Regenerationsfähigkeit einher, sodass Krankheitsverläufe zum Teil länger dauern. Ältere Beschäftigte stellen also eine Personalressource dar, die es besonders zu berücksichtigen gilt, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen zu erhalten. **Angesichts der demografischen Entwicklungen ist der öffentliche Dienst gefordert, Arbeit(sbedingungen) altersgerecht zu organisieren.**
- Der neuen Generation an ASD-Fachkräften steht die eigene **Familiengründung** häufig noch bevor. Eine permanente Fluktuation im Personalbestand wird natürlich. Ganz gleich ob Mutterschutz, Erziehungszeiten, Pflegezeiten oder berufliche Auszeiten (z.B. Sabbaticals) – die Personalplanung muss individuelle Lebensphasen von Beschäftigten im Zuge eines **lebensphasenorientierten Personalmanagements** berücksichtigen. Die Herausforderung besteht darin, den ASD als Dienst arbeits- und handlungsfähig zu halten. **Dafür gilt es, die einzelne Stelle, aber auch den Dienst im Gesamten im Blick zu behalten.**

Warum braucht es Personalmanagement im Jugendamt?

- Angesichts des angespannten Bewerbermarktes kommt der **Bindung des Bestandspersonals** eine hohe Bedeutung zu. Die Investition in das Personal stellt eine Investition in die Arbeitsfähigkeit des ASD dar.
- Die Arbeitsrealität im Jugendamt hat sich in den letzten Jahren massiv gewandelt. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie hat die **Digitalisierung** vermehrt Einzug in alle Arbeitsbereiche des ASD erhalten. Die konsequente Digitalisierung von Arbeitsschritten setzt ausreichend dafür **qualifizierte Mitarbeiter*innen** voraus.
- Dramatische Fälle von Kindern, die trotz Einbindung des Jugendamtes durch Misshandlungen oder unzureichende Versorgung zu Tode gekommen sind, haben die Arbeit des ASD in den letzten Jahren verstärkt in die **öffentliche Wahrnehmung** gerückt. Mit der Debatte darüber, wie problematische Fallverläufe zukünftig verhindert werden können, ist eine Diskussion über **fachliche Standards**, aber auch über **Arbeitsbedingungen** im ASD entfacht. Das Uno-actu-Prinzip von sozialen Dienstleistungen im ASD macht deutlich, dass die Interaktion zwischen Fachkraft und Adressat*innen einen Kernbestandteil der Arbeit ausmacht. **Das Thema Personal ist auf diese Weise besonders eng mit der Leistungserbringung verbunden.**

Die aufgeführten Aspekte zeigen, dass eine alleinige Fokussierung auf das Thema Fachkräftemangel und Personalakquise dem Themenkomplex samt der darin enthaltenen Herausforderungen nicht gerecht wird. Stattdessen bedarf es Anstrengungen auf verschiedenen Ebenen. Deutlich wird, dass ein arbeits- und leistungsfähiger ASD weniger durch isolierte Einzelmaßnahmen, als vielmehr durch eine strategische Gesamtplanung vor Ort realisiert werden muss.

Aus diesem Grunde hat die **Themen-AG „Fachkräftemangel“** sich auf eine umfassende Betrachtung des Themas verständigt, einzelne Aspekte des Personalmanagements theoretisch beleuchtet, diese praxisnah diskutiert und im Austausch von Best Practice-Beispielen Erfahrungswerte nutzbar gemacht. Die Ergebnisse sind in dieser Veröffentlichung dokumentiert. Vor den Best Practice-Beispielen der beteiligten Kommunen finden sich i.d. R. kurze Einführungskapitel zum jeweiligen Themenfeld.

OLIVER MÜNZNER

Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist ein zentrales Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements. Konkret beantwortet sie die Frage: Wie viele Mitarbeiter*innen mit welchen Kompetenzen werden aufgrund der vorgegebenen Aufgabe zu welchem Zeitpunkt wo benötigt?

Ermittlung des Personalbedarfs

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs kann zwischen einer quantitativen und qualitativen Analyse unterschieden werden. Der quantitative Teil befasst sich mit der Ermittlung der Anzahl der benötigten Mitarbeiter*innen für die zu erledigenden Aufgaben. Der qualitative Teil fokussiert die Ermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen, über die Mitarbeiter*innen verfügen sollten, um den definierten Aufgabenbereich bearbeiten zu können.

Die Beratungspraxis der GEBIT Münster zeigt, dass der Schwerpunkt in den Jugendämtern in den letzten Jahren vor allem in der quantitativen Bestimmung des Personalbedarfs lag. Als Gründe können unter anderem die steigende Belastung in den Teams durch anhaltende vakante Stellen, eine deutlich höhere Fluktuation in den Teams, aber auch steigende Fallzahlen genannt werden, die die Aufgabenfülle erhöhen und zu vermehrten Überlastungsanzeigen führen.

Sofern Jugendämter an diesem Punkt Handlungsbedarf sehen, werden oft externe Beratungsinstitute mit der Durchführung einer Personalbedarfsbemessung beauftragt. Die GEBIT Münster vertritt den Ansatz, diese an die Überprüfung der Geschäftsprozesse und die damit verbundenen fachlichen Standards in dem zu untersuchenden Aufgabenbereich zu koppeln. Die Analyse- und Optimierung der Geschäftsprozesse, inkl. Überprüfung der fachlichen Standards und Betrachtung der technischen Unterstützung, bildet die Basis für die Bemessung des quantitativen Personalbedarfs für die Bearbeitung der qualifizierten Geschäftsprozesse.

Daneben bilden die optimierten Geschäftsprozesse, unter Berücksichtigung der festgelegten fachlichen Standards und der technischen Unterstützung der Aufgaben, jedoch auch die Grundlage für den qualitativen Personalbedarf. Es kann also bestimmt werden, ob eine ausreichende Anzahl an Mitarbeiter*innen mit entsprechend notwendigen Kompetenzen im Team vorhanden ist. Um einen Abgleich zwischen Ist und Soll durchführen zu können, empfiehlt die GEBIT Münster die Nutzung eines Kompetenzprofils. Dieses kann auf der Basis grundlegender fachlicher Standards entwickelt werden. Es stellt dann die Soll-Beschreibung von den Kompetenzen und Fähigkeiten dar, die für die Aufgabenerledigung erforderlich sind. Das Kompetenzprofil kann dabei von Jugendamt zu Jugendamt variieren. Wenn ein Jugendamt beispielsweise die fachliche Haltung des Case Managements vertritt, werden sowohl die fachlichen Standards als auch die daraus abzuleitenden notwendigen Kompetenzen andere sein, als bei einem Jugendamt, dessen fachliche

Personalbedarfsplanung

Haltung die Beratung und enge Begleitung der Einzelfälle durch die Fachkräfte im Fokus hat.

Für die abschließende Personalbedarfsplanung erfolgt ein Abgleich zum einen zwischen der Anzahl der vorhandenen Mitarbeiter*innen und dem festgestellten quantitativen Personalbedarf, zum anderen zwischen den Kompetenzen der Mitarbeiter*innen und dem beschriebenen Kompetenzprofil. Neben der Bestimmung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sollte die Personalbedarfsplanung durch die regelmäßige Auswertung von Kennzahlen aus dem Personalcontrolling ergänzt werden. Relevante Kennzahlen sind beispielsweise die Altersstruktur, Renteneintritte, die Gesundheitsquote, die Fluktuationsquote oder die Mehrarbeitsquote.

Die Berücksichtigung der verschiedenen Aspekte ergibt die notwendige Planungsgrundlage, um die Leistungsfähigkeit der Jugendämter zukünftig sicherzustellen und frühzeitig zu agieren.

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Personalmarketing und Personalgewinnung

Personalmarketing und Personalgewinnung

Während Kommunalverwaltungen in der Vergangenheit durch die Attraktivität des öffentlichen Dienstes i. d. R. keine Probleme hatten, offene Stellen mit geeigneten Kandidat*innen zu besetzen, hat sich die Situation in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. So kommt es vermehrt dazu, dass Stellen insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklung unbesetzt bleiben oder durch Bewerber*innen mit einem geringeren Qualifikationsprofil besetzt werden. Der viel beschworene „war for talents“ (Wettbewerb um besonders qualifizierte Kräfte) ist dadurch einem „war for personnel“ (dem Wettbewerb um Personal im Allgemeinen) gewichen².

Die veränderte Ausgangslage bringt für Arbeitgeber die Erfordernis mit sich, dass sie um Mitarbeiter*innen werben müssen, anstatt wie früher von Ihnen umworben zu werden. Nichts anderes als diesen Werbungsprozess um Beschäftigte beschreibt der Begriff „Personalmarketing“: „Personalmarketing ist eine Denk- und Vorgehensweise, mit der langfristig-systematisch und auf einer guten Informationslage fundierend neue Mitarbeiter gewonnen und an die Organisation gebunden werden sollen.“³

Im Kern geht es im Personalmarketing darum, die eigene Kommunalverwaltung durch gezielte Maßnahmen sichtbar und attraktiv auf dem Markt um potenzielle Fachkräfte zu platzieren. Neben der Wirkung nach außen, entfaltet Personalmarketing jedoch immer auch eine Binnenwirkung. Bestandspersonal, das davon überzeugt ist, bei einem attraktiven Arbeitgeber angestellt zu sein, wird auf diese Weise an die Organisation gebunden und die Fluktuation der Beschäftigten reduziert.

Personalmarketing hat damit im Wesentlichen drei Funktionen⁴:

- **Akquisitionsfunktion:** *Damit ist gemeint, dass externe Bewerbende sich für das Unternehmen und die zu besetzende Stelle interessieren. Um Interesse zu erzeugen sind nicht nur Lohn- und Arbeitszeitregelungen, sondern auch immaterielle und emotionale Aspekte des Unternehmensimages wichtig.*

² Vgl. Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 59.

³ Vgl. Kolb, M. 2010, S. 84; Hopp, H. & Göbel, A. 2008, S. 336. Zitiert nach Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 59.

⁴ Vgl. Scholz, C. (1999): Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen. In A. Thiele & B. Eggers (Hrsg.), Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, S. 27-38.

Personalmarketing und Personalgewinnung

- **Motivationsfunktion:** Sie bezieht sich darauf die Beschäftigten, die bereits in dem Unternehmen tätig sind, für das Unternehmen zu begeistern. Je mehr sich Mitarbeitende mit der vorherrschenden Unternehmenskultur identifizieren, desto eher wird dies gelingen.
- **Profilierungsfunktion:** Sie beinhaltet, dass sich das Unternehmen durch seine Besonderheiten für potenzielle und bestehende Mitarbeitende klar und differenzierbar positioniert und sich so gegenüber anderen Unternehmen profiliert. Diese Positionierung bestimmt die Akquisitions- und Motivationsfunktion entscheidend mit.

Da Personalmarketing maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Personalbeschaffung hat, ist es sinnvoll, dass sich Kommunalverwaltungen dem Thema intensiv widmen. Um zielgerichtete Maßnahmen implementieren zu können, ist es zunächst wichtig, innere und äußere Faktoren der Organisation zuvor genau zu analysieren: Wie bekannt ist die eigene Kommunalverwaltung als Arbeitgeber bei Absolvent*innen und potenziellen Bewerber*innen? Welches Image hat die Kommunalverwaltung nach außen? Wie und wo informieren sich potenzielle Bewerber*innen über offene Stellen? Welche Medien, Plattformen und Jobbörsen nutzen sie? In der Binnensicht sind u.a. Fragen nach dem bestehenden und zukünftigen Personalbedarf, dem Leitbild der Organisation, den Arbeitsinhalten und -bedingungen, der Arbeitszufriedenheit und des Fluktuationsverhaltens von Relevanz.⁵

Aus dem Ergebnis der Analyse lassen sich eine Strategie des Personalmarketings und Maßnahmen zur Personalwerbung ableiten. Als Orientierung kann die Leitfrage dienen, warum sich Bewerber*innen gerade für diese Kommunalverwaltung interessieren, entscheiden und sich beruflich an sie binden sollten. Die gezielte Selbstvergewisserung der Organisation dient dazu, die Arbeitgebermarke zu beschreiben, um sie nach innen und außen transportieren zu können: Was zeichnet die jeweilige Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber aus?

Im nächsten Schritt geht es um die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Gourmelon et al. formulieren als Ziele der Personalwerbung⁶:

- *den Bekanntheitsgrad des Arbeitgebers zu erhöhen,*
- *das Image des Arbeitgebers an die Markenbotschaft anzugleichen,*
- *die Anzahl der Bewerbungen zu erhöhen,*
- *Selbstreflexionsprozesse beim Bewerber auszulösen und damit die Anzahl ungeeigneter Bewerber zu senken.*

Insbesondere der Kommunikation der Arbeitgebermarke sowie der vakanten Stellen kommt in diesem Zuge ein hoher Stellenwert zu. Entsprechende Maßnahmen sollten

⁵ Vgl. Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 60.

⁶ Ebd., S. 65.

Personalmarketing und Personalgewinnung

sich auf die Optimierung von Stellenausschreibungen sowie der Kommunikationskanäle fokussieren. Wie und wo kommuniziert die Verwaltung im persönlichen Kontakt (auf Jobmessen, beim Tag der offenen Tür etc.), durch Medien unterstützt (Stellenportale, Internetseite, Plakate, soziale Netzwerke, Tages- und Fachpresse etc.) und über Dritte (Beschäftigte, Lehrer/Dozenten etc.)?

G. NUYKEN | ANJA PLAßMEIER | KATHARINA METZNER

Best Practice Personalmarketing und Personalgewinnung

DAS JUGENDAMT.
Unterstützung, die ankommt.

Sie sind hier: Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt. > Startseite > Arbeiten im Jugendamt

- Startseite
- Leistungen
- Arbeiten im Jugendamt**
- Videos
- Zahlen und Fakten
- Presse
- Print-Shop für Jugendämter
- Impressum
- Interner Bereich

Echte Profis für Kinder, Jugendliche und Familien

JA

Entdecke die Berufe im Jugendamt

Du willst nicht für jeden arbeiten? Dann arbeite doch für alle!

Deutschlandweit arbeiten Menschen in rund 600 Jugendämtern und zahlreichen Einrichtungen, um das Leben von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien besser zu machen. Willst du Kinder beim Aufwachsen unterstützen, Jugendlichen Orientierung geben und Familien in allen Lebenslagen beraten? Dann bewirb dich jetzt beim Jugendamt und mach dich stark für die, die es wirklich brauchen.

Hier findest du:

- Die Arbeitsfelder im Jugendamt
- Deine größten Vorteile im Jugendamt auf einen Blick
- Dein Einstieg im Jugendamt

Broschüre "Profis für Kinder, Familien und Eltern - Entdecke die Berufe im Jugendamt" (pdf, 3,2 mb)

International
Information in turkish, russian, arabic and english about "Jugendamt" are available as a pdf file here.

ermöglicht durch:

 Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter

 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Abbildung 3: <https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/de/arbeiten-im-jugendamt/>

Download unter

http://www.lwl.org/lja-download/unterstuetzung-die-ankommt/extern/pocketbroschuere/Nachwuchsbroschuere_WEB_DE.pdf

Best Practice Personalgewinnung

Landkreis Leer

Name der Kommune	Landkreis Leer
Ansprechperson	G. Nuyken
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Dualer Bachelor-Ausbildungsgang Soziale Arbeit an der Berufsakademie Wilhelmshaven
Handlungsfeld Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input checked="" type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Berufsbegleitendes Studium
Kurzbeschreibung	<p>16 Wochenstunden theoretische Ausbildungszeit in der Berufsakademie, die auf die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit im Praxisbetrieb angerechnet wird.</p> <p>Praxisbetrieb muss von der Berufsakademie als Ausbildungsbetrieb zugelassen werden.</p> <p>Praxisbetrieb verpflichtet sich zu individuellem Ausbildungsplan und Anleitung. Für Präsenzzeiten an der Akademie, Leistungsnachweisen und Erstellen der Bachelor-Arbeit freizustellen.</p> <p>Studierende haben Urlaubs- und Vergütungsanspruch</p>

Best Practice Personalgewinnung
Landkreis Osnabrück

Name der Kommune	Landkreis Osnabrück
Ansprechperson	Personalabteilung
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Stellenausschreibungen
Handlungsfeld Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input checked="" type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Stellenausschreibungen
Kurzbeschreibung	Stellenausschreibungen sind aussagekräftig und enthalten verlässliche Anforderungsprofile. Ein einheitliches Layout mit Wiedererkennungswert wird genutzt. Moderne Medien, insbesondere Online-Plattformen, werden genutzt.



Unser Team braucht Verstärkung!

Studieren Sie dual „Soziale Arbeit“ an der Berufsakademie Melle mit dem Praxispartner Landkreis Osnabrück!

Einstellungstermin 01. Oktober 2019

Ihr Studium

Der duale und praxisintegrierte Studiengang „Soziale Arbeit“ an der Berufsakademie Melle (BA Melle) verbindet ein wissenschaftlich fundiertes Studium mit berufspraktischen Zeiten bei einem Praxispartner. Sie studieren an 2 Tagen in der Woche „Soziale Arbeit“ an der BA Melle und erhalten dort die theoretischen Grundlagen für Ihre spätere Tätigkeit. Die Regelstudienzeit umfasst 6 Semester und schließt mit dem Bachelor of Arts – Soziale Arbeit – sowie der staatlichen Anerkennung als Sozialarbeiterin bzw. Sozialarbeiter und Sozialpädagogin bzw. Sozialpädagoge ab.

Ihre Praxisausbildung

Der Landkreis Osnabrück ist Ihr Praxispartner während des dualen Studiums. Aufbauend auf das Studium an der BA Melle absolvieren Sie an 3 Tagen in der Woche Ihr Praxisstudium im Fachdienst Soziales oder Jugend des Landkreises Osnabrück. Ihr Dienort wird Osnabrück und/oder Bramsche sein. Während des 6 – semestrigen Studiums erhalten Sie eine finanzielle Unterstützung durch den Landkreis Osnabrück. Außerdem übernimmt der Landkreis Osnabrück die Ausbildungs- und Studiengebühren in Höhe von 400 €/Monat.

Ihre Voraussetzungen

- Allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulreife oder für beruflich Qualifizierte eine fachtreue Berufsausbildung mit mindestens 3-jähriger Berufserfahrung
- Führerschein der Klasse B und Bereitschaft, einen eigenen PKW für Dienstreisen einzusetzen
- Wünschenswert sind Erfahrungen im sozialen Bereich (Freiwilliges Soziales Jahr, Bundesfreiwilligendienst, Zivildienst, berufliche Erfahrungen, ehrenamtliche Tätigkeiten im sozialen Bereich ...)

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wenn wir Sie mit dem Studienangebot ansprechen, dann bewerben Sie sich **bitte ausschließlich online** über den unten stehenden Link **bis zum 31. Mai 2019**.

Für weitere fachliche Auskünfte stehen Ihnen im Fachdienst Jugend Frau Ines Kolmorgen (Tel. 0541/501-3193, ines.kolmorgen@lkos.de) und im Fachdienst Soziales Frau Anja Fels (Tel. 0541/501-3217, anja.fels@lkos.de) gerne zur Verfügung.

Bei Fragen zum Onlinebewerbungsverfahren wenden Sie sich gern an Frau Ricarda Rehn, Personalabteilung (Tel. 0541/501-3041, ricarda.rehn@lkos.de).

Hier geht es zur Onlinebewerbung: <https://www.landkreis-osnabrueck.de/karriere>

Abbildung 4: Zusammenarbeit Duales Studium Berufsakademie Melle (Bachelor) und Landkreis Osnabrück

DEINE ZUKUNFT MIT UNS LANDKREIS OSNABRÜCK

Jetzt online bewerben zum 1.8. 2018!

Der Landkreis Osnabrück gehört in Niedersachsen zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit, weltweit führenden Herstellern innovativer Produkte, einer auch in den nächsten Jahren praktisch noch ausgeglichenen demografischen Entwicklung und einem lebens- und liebenswerten Arbeits- und Wohnumfeld. Als attraktiver und familienfreundlicher Arbeitgeber bietet die Kreisverwaltung eine Vielzahl interessanter Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten.

Jedes Jahr startet eine Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern in ihre berufliche Zukunft in unserer Kreisverwaltung.

Nutzen Sie Ihre Chance und bewerben Sie sich zum **1. 8. 2018**:

Traineeprogramm im Rahmen des Bachelor-Studienganges „Öffentliche Verwaltung“

Ihr Studium:
Sie studieren 6 Semester an der Hochschule Osnabrück und erhalten dort die theoretischen Grundlagen für Ihre spätere Tätigkeit.

Ihre Trainees:
Der Landkreis Osnabrück begleitet und betreut Sie während Ihres Studiums. Sie vertiefen in den Praxiswochen die für das Studium und Ihre spätere Tätigkeit wichtigen Kenntnisse. Nach Abschluss des 6. Semesters können Sie die vorgeschriebene 6-monatige Einführungszeit beim Landkreis Osnabrück absolvieren, um in das Beamtenverhältnis übernommen zu werden.

Ihre Voraussetzungen:
Allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulreife oder ein als gleichwertig anerkannter Bildungsstand.

Ausbildung zur/zum Verwaltungswirt*in

Ihre praktische Ausbildung:
Sie erhalten eine 3-jährige intensive praktische Ausbildung in einem öffentlich-rechtlichen Ausbildungsverhältnis und später im Beamtenverhältnis. Während der Praxisphasen lernen Sie verschiedene Tätigkeiten und Aufgabenbereiche einer modernen Kommunalverwaltung kennen.

Ihre theoretische Ausbildung:
Die Praxisphasen werden ergänzt durch Berufsschulunterricht in Osnabrück und Lehrgänge in Braunschweig und Hannover. Hier erhalten Sie die theoretischen Grundlagen für die Praxisphasen und Ihre spätere Tätigkeit.

Ihre Voraussetzungen:
(Erweiterter) Sekundarabschluss I

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Wenn wir Sie mit diesem Studien- bzw. Ausbildungsangebot ansprechen, dann bewerben Sie sich bitte bis zum **22. September 2017** online unter www.landkreis-osnabrueck.de/karriere. Bewerbungen von Menschen aller Nationalitäten sind willkommen. Für weitere Auskünfte zur Bewerbung stehen Ihnen Frau Veronika Kasselmann (Tel. 05 41/501-3040) und Frau Ricarda Rehn (Tel. 05 41/501-3041) gern zur Verfügung.

LANDKREIS OSNABRÜCK

Landkreis Osnabrück · Personalabteilung
Am Scholerberg 1 · 49082 Osnabrück

Abbildung 5: Ausschreibung Traineeprogramm Landkreis Osnabrück

Best Practice Personalmarketing und Personalgewinnung
Landkreis Osnabrück

Name der Kommune	Landkreis Osnabrück
Ansprechperson	Frau Plaßmeyer
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Mentorenprogramm gemeinsam mit der Hochschule Osnabrück
Handlungsfeld Personalmanagement	<input checked="" type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input checked="" type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	
Kurzbeschreibung	<p>Das Mentorenprogramm startet im 2. Semester und wird über ein Jahr mit 150 Stunden in Praxisfeldern der Sozialen Arbeit absolviert. Die Studierenden sind immer ganztags (in der Regel dienstags) in unserer Praxisstelle. Die Studierenden sollen während dieser Mentoring Phase eine Orientierung über die unterschiedlichen Zielgruppen erhalten und ein Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in der Praxis vertiefend kennenlernen. Der Lernprozess wird durch die Hochschule im Rahmen von Begleitung und Supervision intensiv begleitet. Eine enge Verzahnung mit den Mentorinnen und Mentoren in der Praxiseinrichtung ist zudem gegeben. Im Mentorenprogramm können die Studierenden ihre Sozialkompetenzen durch die Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektieren, einschätzen und weiterentwickeln. Zudem sind die Studierenden in der Lage, eigene Vorstellungen über Soziale Arbeit mit den Praxiserfahrungen abzugleichen und so ihre persönliche Entscheidung für Ihre Berufswahl überprüfen.</p> <p>Vgl.: https://www.hs-osnabrueck.de/de/module/22b1231 letzter Zugriff: 22.05.2019.</p>

Best Practice Personalmarketing
Landkreis Hildesheim

Name der Kommune	Landkreis Hildesheim
Ansprechperson	Katharina Metzner
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Fragebogen zur Gewinnung von Sozialarbeiter_innen im Anerkennungsjahr
Handlungsfeld Personalmanagement	<input checked="" type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	<p>Die Ergebnisse des Fragebogens u.a. dafür zu nutzen, dass die personellen und zeitlichen Ressourcen für Werbung in die geeigneten Medien investiert werden.</p> <p>Außerdem sollen die Anregungen aus den Fragebögen dazu dienen, die aktuellen Stellenausschreibungen, die aktuelle Präsentation auf der Homepage sowie den vorhandenen Flyer zu überarbeiten.</p>
Kurzbeschreibung	<p>Da die Bewerber_innenzahlen bei den Sozialarbeiter_innen im Anerkennungsjahr (SiA) in den letzten Durchläufen eher rückläufig waren, wurde ein Fragebogen erstellt, um u.a. zu erfahren wodurch die SiA auf den Landkreis Hildesheim als Arbeitgeber aufmerksam geworden sind und was diese an dem Anerkennungsjahr beim Landkreis Hildesheim besonders reizt.</p>



Sehr geehrte Bewerber_innen,

wir freuen uns, wenn Sie uns helfen, die Informationen rund um das Berufspraktikum zur staatlichen Anerkennung als Sozialarbeiter_in/-pädagog_in zu optimieren und Sie hierfür den nachfolgenden Fragebogen ausfüllen und zum Vorstellungsgespräch mitbringen.

Herzlichen Dank.

(Mehrfachnennungen sind bei allen Fragen möglich)

Die Angaben sind freiwillig und wir versichern Ihnen, dass diese völlig anonym behandelt werden und die Beantwortung bzw. Nichtbeantwortung des Fragebogens keinerlei Auswirkungen auf das Auswahlverfahren haben!

1. Wodurch sind Sie auf die Möglichkeit aufmerksam geworden das Berufspraktikum zur staatlichen Anerkennung als Sozialarbeiter_in/-pädagog_in beim Landkreis Hildesheim absolvieren zu können?

- Facebook, Instagram oder sonstige soziale Medien
- Freunde/ Familie/ Bekannte
- Anzeigen in der Presse

[Zeitung: _____]

- Landkreis Hildesheim-Website
- Internet

[Internetseite: _____]

- Messe/ sonstige Veranstaltung [Welche Veranstaltung und

wo: _____]

- Infoveranstaltung Hochschule/ Universität [Welche

Bildungseinrichtung: _____]

- Praktika während des Studiums
- Sonstiges:

[_____]



2. Zu welchen Bereichen hätten Sie sich mehr Informationen gewünscht?

- Auswahlverfahren
- Einarbeitung
- Ablauf/ Inhalte des Berufspraktikums
- Tätigkeitsbereich
- Einsatzmöglichkeiten nach Beendigung des Berufspraktikums
- Übernahmemöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Sonstiges:

[_____]

3. Was reizt Sie am Berufspraktikum beim Landkreis Hildesheim als Arbeitgeber?

- Aufgaben im Berufspraktikum
- [z.B.: _____]
- Sicherer Arbeitsplatz
 - Wunsch, anderen Menschen zu helfen
 - eigenständiges Arbeiten
 - Kennenlernen mehrerer Arbeitsbereiche bspw. durch Hospitationen
 - vielfältiger Aufgabenbereich
 - Ruf des Landkreises Hildesheim [wenn ja welcher eilt diesem

voraus: _____]

- Verdienst
- berufliche Anerkennung
- spezielle Einsatzbereiche

[z.B.: _____]

- Vereinbarkeit von Familie/ Privatleben und Beruf (z.B. Gleitzeit-, Teilzeitarbeit)
- Übernahmemöglichkeiten
- Karrieremöglichkeiten

Best Practice Personalmarketing
Landkreis Leer

Name der Kommune	Landkreis Leer
Ansprechperson	G. Nuyken
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Praxismarkt An der Hochschule für Soziale Arbeit in Emden
Handlungsfeld Personalmanagement	<input checked="" type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Studierende für Praktika und das Anerkennungsjahr gewinnen
Kurzbeschreibung	Das Jugendamt nimmt mit einem Messestand mit Banner, Flyer von Präventionsprojekte, Ansprechpartnern aus unterschiedlichen Bereichen (ASD, PKD, JGH, Jugendpflege), give-aways und Visitenkarten teil. Es gibt zusätzlich die Möglichkeit aktiv mit Beiträgen/ Präsentationen aus der Praxis (Vorstellung von Tätigkeitsfeldern, Methoden, Erfahrungen, Möglichkeiten von studentischen Projektarbeiten in der Praxis) mitzuwirken

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Personaleinsatz und -erhaltung

Personaleinsatz und -erhaltung

Das Thema Personaleinsatz betrifft viele Felder des Personalmanagements. Anhand der folgenden Grundfragen sollen die unterschiedlichen Zielstellungen des Personaleinsatzes verdeutlicht werden.

- **Bedarfsdeckung:** *Wie viele Mitarbeiter*innen sind mit welchen Kompetenzen unter Beachtung des Einsatz-, Reserve- und Neubedarfs zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort erforderlich?*
- **Personaleffizienz:** *Wie wird die Verschwendung von Personalressourcen vermieden?*
- **Personaleffektivität:** *Wie vermeidet man Fehlbesetzungen aus inhaltlicher Sicht?*
- **Gesundheitsförderung:** *Wie lässt sich ein beanspruchungsoptimaler Personaleinsatz erzielen?*
- **Motivationssteigerung:** *Wie kann der Personaleinsatz zur Motivationssteigerung beitragen?*
- **Work-Life-Balance:** *Welchen Beitrag leistet der Personaleinsatz zur Work-Life-Balance der Beschäftigten?*
- **Entwicklung der Persönlichkeit und Qualifizierung:** *Wie wirkt sich der Personaleinsatz auf die Entwicklung aus?*⁷

Im Kern beschäftigen sich Fragen des Personaleinsatzes damit, wie Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Fähigkeiten und der vorhandenen Sachaufgaben eingesetzt werden können bzw. sollen.

Die Personalerhaltung hat in Ergänzung dazu das vorrangige Ziel, Beschäftigte an die Organisation zu binden, um dadurch den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter*innen langfristig sicherzustellen, eine geringe Fluktuation sowie eine hohe Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zu erreichen. Welche Faktoren Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter*innen haben, wird im Folgenden kurz skizziert.

Personalmarketing wirkt sowohl nach außen als auch nach innen. Wie präsentiert sich die Organisation ihren eigenen Mitarbeiter*innen? Ist sie attraktiv? Welches Image besitzt die Organisation bei den Beschäftigten – ein positives oder negatives?

In Organisationen arbeiten Menschen i. d. R. langfristig zusammen. Im Laufe der Zeit bilden sich Regeln und Selbstverständlichkeiten heraus: „Die Mitarbeiter entwickeln gemeinsame Auffassungen darüber, welches Verhalten wünschenswert ist und welches nicht. Diese ungeschriebenen Gesetze regeln das Verhalten und sorgen für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation. Jeder, der neu in die Organisation

⁷ Vgl. Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 124.

Personaleinsatz und -erhaltung

eintritt, wird mit diesen Normen und Werten konfrontiert und ist gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen. Diese Wirkungen werden mit dem Begriff der **Organisationskultur** beschrieben.“⁸ Inwiefern wird das gelebt, für das die Organisation steht? Gibt es ein Leitbild und ist dieses tatsächlich für das Handeln der Mitarbeiter*innen grundlegend? Wie steht es um Informationsfluss und Transparenz?

Die **Personalführung** beschreibt das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen hinsichtlich der Integration von Unternehmens- und Individualzielen. Wie ist das Selbstverständnis von Führungskräften? Wie gut führen Leitungskräfte? Wie wertschätzend erfolgt der Umgang mit bzw. die Führung von Mitarbeiter*innen?

Auch die **Personalbetreuung** hat eine hohe Relevanz für die Bindung von Beschäftigten. Welche Unterstützung bietet die Organisation ihren Mitarbeiter*innen? Was wird unternommen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten bzw. wiederherzustellen? Wie ist der Umgang mit Belastungsfaktoren? Gibt es Möglichkeiten der Einzel-/Teamsupervision bzw. der kollegialen Beratung? Wie werden neue Mitarbeiter*innen eingearbeitet?

Anreizsysteme können dazu dienen, Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu befriedigen und dadurch ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Um zielgerichtete Anreize zu schaffen, ist es wichtig, die Bedürfnisse der Beschäftigten(gruppen) genau zu kennen. Jüngere Fachkräfte in der Familienphase haben beispielsweise andere Bedarfe als ältere Mitarbeiter*innen. Anreize können sowohl monetär als auch nicht-monetär sein: Flexible Arbeitszeiten, Bewegung/Sport, familienunterstützende Arbeitsbedingungen, aber auch eine betriebliche Altersvorsorge, Fahrtkostenzuschüsse oder Jubiläumsgewinne können dazu beitragen, die Bindung von Mitarbeiter*innen an die Organisation zu erhöhen.

⁸ Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 170.

CAROLA MEDELNIK

Best Practice Personaleinsatz und -erhaltung

Einarbeitungskonzept für das ASD-Team-Nord der Stadt Oldenburg

Das Einarbeitungskonzept wurde im Zuge der leistungsorientierten Bezahlung von den Mitarbeitern Fr. Butschek, Fr. Dierken, Fr. Schau-Haupt, Hr. S. Müller und Fr. Dierken in Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung Fr. Medelnik entwickelt.

Es war den Mitarbeitern ein Anliegen, für neue Mitarbeiter ein Verfahren zu etablieren, um den Start in das Berufsfeld ASD zu sichern und zu standardisieren.

Dabei wurden die Erfahrungen und Arbeitsbedingungen des ASD-Nord zugrunde gelegt. Zudem flossen Aspekte wie Größe des Teams, standort-bedingte Besonderheiten und weitere Rahmenbedingungen in das Konzept ein. Das Konzept bietet jedoch eine Grundlage, die auch auf andere ASD-Teams übertragbar ist.

1. Einarbeitender/Mentor

- Die Einarbeitung soll durch eine erfahrene Mitarbeiterin oder einen erfahrenen Mitarbeiter (MA) übernommen werden (mindestens 3 Jahre Tätigkeit im ASD).
- Nach Möglichkeit sollte die/der Einarbeitende eine Vollzeitstelle bekleiden. Kann dies nicht durch einen MA in Vollzeit erfolgen, sollte die wöchentliche Arbeitszeit so hoch wie möglich sein.
- Wenn die Vertretung der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters die oben genannten Bedingungen erfüllt, sollte sie die Einarbeitung übernehmen.

2. Reflexion

- Über einen Zeitraum von mindestens 3 Monaten wird es ein wöchentliches Reflexionsgespräch zwischen dem Einarbeitenden und der/dem neuen Kollegin/Kollegen geben. Bei Bedarf kann dies auf einen Zeitraum von bis zu 6 Monaten ausgedehnt werden, nach Rücksprache mit der ASD-Bereichsleitung.
- Für einen Zeitraum von 6 Monaten wird mindestens ein Mal monatlich ein Reflexionsgespräch zwischen ASD-Bereichsleitung und der/dem neuen Kollegin/Kollegen stattfinden. Bei Bedarf wird die/der Einarbeitende teilnehmen.

3. Schriftverkehr

- In der Regel wird über einen Zeitraum von 6 Monaten jeder Schriftverkehr (HPG, Familiengerichtsschreiben, ausführliche Anschreiben etc.) sowohl der Bereichsleitung als auch der/dem Einarbeitenden vorgelegt.

4. Einarbeitung ins Arbeitsfeld

- Die/der neue Kollegin/Kollege erhält die Möglichkeit, bei Terminen aller Mitarbeiter des Teams zu hospitieren. Die Mitarbeiter sind dazu angehalten, dies zu ermöglichen.
- Alle Mitarbeiter stehen zur Verfügung, die/den neuen Kollegin/Kollegen bei der eigenständigen Durchführung von Terminen zu begleiten.
- Es sollen Termine aus allen Arbeitsbereichen durch die Begleitung abgedeckt werden.
- Die Terminierung und die Pflege der Checkliste liegen in der Verantwortung der/des neuen Kollegin/Kollegen. Die Planung wird in den wöchentlichen Reflexionsgesprächen zwischen der/dem neuen Kollegin/Kollegen und dem Einarbeitenden durchgeführt.

5. Präsenzdienst (PD)

- Die ersten 3 Monate ist die/der neue MA vom Präsenzdienst freigestellt.
- Die theoretische Einweisung in den Präsenzdienst wird vom Einarbeitenden übernommen (Einweisung in die Formulare, das Telefonbuch, Straßenverzeichnis, Meldebogen).
- Die praktische Umsetzung der Einarbeitung in den Dienst erfolgt durch den Büronachbarn.

Es werden dafür folgende Phasen durchlaufen (vorzugsweise zum Ende der 3-monatigen PD-Freistellung):

1. der neue Kollege hospitiert beim Präsenzdienst des Büronachbarn (auf einer Etage!)
2. der neue Kollege übernimmt den Präsenzdienst und wird begleitet durch einen Büronachbarn.

6. Übergabemodalitäten nach Vertretungen/Vakanzen und Neubesetzung

- Der ausscheidende MA erstellt eine Übersicht über die Familien im Teamordner Nord.
- Die/der Vertretungskollegin/-kollege pflegt die Übersicht während der Vakanz/Vertretungszeit.
- Übergabe bei Hilfeplangesprächen nach Vertretungen: die/der abgebende Kollegin/Kollege führt das HPG, die/der neue Kollegin/Kollege schreibt den Hilfeplan.
- Die Übergaben sollen zu den nächsten Hilfeplangesprächen erfolgen, wenn diese zeitnah terminiert sind.
- Ansonsten werden die Unterlagen immer persönlich übergeben und die Familienthemen bzw. die Übergabemodalitäten besprochen. Der abgebende Kollege entscheidet, inwiefern ein gemeinsames Übergabegespräch mit der Familie sinnvoll ist.
- Ausgenommen von der Übergabe sind Familien mit laufenden gerichtlichen Verfahren und aktuellen Krisen in den Familien.
- Die Fallabgabe erfolgt innerhalb von 4 Monaten, spätestens nach 6 Monaten.

7. Standards der Büroausrüstung

Die Bereichsleitung gibt der Administratorin eine Übersicht der erforderlichen Grundlagen (Freischaltung des Telefons, Zugriff auf Info 51, Dienstausweis, Parkberechtigung usw.).

Den Ordner für aktuelle Dienstanweisungen fordert der Einarbeitende bei der zuständigen Fachberatungsstelle an und arbeitet diesbezüglich ein. Eine Einführung in die Dienstanweisungen erfolgt zusätzlich durch die Bereichsleitung.

Der Einarbeitende stellt eine Telefonliste (Amt, Jugendhilfeträger etc.) bereit.

Der Methodenordner wird von dem einarbeitenden Kollegen zur Verfügung gestellt.

8. Einarbeitung in PC-Programme

- Die Administratorin arbeitet die neue, den neuen MA vor Ort in Info 51, Caesar und Outlook innerhalb der 1. Arbeitswoche ein.
- Eine Einführung in das GenoGraph-Programm erfolgt durch die Administratorin innerhalb der ersten 4 Wochen.
- Die Terminabsprache liegt in der Verantwortung des neuen Kollegen.

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Personalentwicklung

Personalentwicklung

Die Definitionen von Personalentwicklung in der Literatur reichen von einem eher engen bis hin zu einem sehr umfassenden Verständnis. Personalentwicklung im engeren Sinne legt den Schwerpunkt auf den Bildungsaspekt. Es geht vorrangig um die Vermittlung von Qualifikationen, die zur Bewältigung einer bestimmten Tätigkeit erforderlich sind⁹. Ein sehr umfassendes Verständnis von Personalentwicklung vertritt dagegen Becker:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“¹⁰

In Abgrenzung zu Becker definiert Kauffeld den Personalentwicklungsbegriff wie folgt:

„Unter dem Begriff Personalentwicklung werden alle geplanten Maßnahmen (im Unterschied zur Sozialisation) gefasst, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz (in Abgrenzung zu Organisationsentwicklung) der Mitarbeitenden zu entwickeln und zu erhalten.“¹¹

Erkennbar ist, dass Kauffeld eine klare Trennung zur Organisationsentwicklung zieht, während Becker diese der Personalentwicklung subsummiert.

Die Verantwortung für die Personalentwicklung ist in einer Organisation auf mehrere Akteure verteilt. Erst im Zusammenwirken der Einzelnen wird eine zielgerichtete Personalentwicklung möglich. Im Folgenden sollen die Akteure mit ihren jeweiligen Aufgaben kurz dargestellt werden:

⁹ Vgl. Schmeisser, Wilhelm/Andresen, Maik/Kaiser, Stephan, 2013, S. 76.

¹⁰ Becker, M. (2013): Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, S. 5.

¹¹ Kauffeld, S. (2019): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, S. 168.

Personalentwicklung

Tabelle 1: Akteure der Personalentwicklung¹²

Die oberste Leitungsebene (Verwaltungsvorstand) ist verantwortlich für...
die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung und Formulierung von Zielen
die Bereitstellung erforderlicher Ressourcen zur Umsetzung der Personalentwicklung
die Vorbildfunktion im Führungsprozess
Die Personalentwicklung (i. d. R. angesiedelt im Amt für Personal und Organisation) ist verantwortlich für...
die Konkretisierung der strategischen Ausrichtung
die Entwicklung und Initiierung von Personalentwicklungsinstrumenten
die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes (in Abstimmung mit oberster Leitungsebene)
die Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen in Personalangelegenheiten allgemein und in der Personalentwicklung im Speziellen
die operative Umsetzung von Personalentwicklung (im Zusammenspiel mit den Führungskräften)
Die Führungskräfte (der Fachämter) sind verantwortlich für...
die Personalentwicklung vor Ort
die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen (gemeinsam mit Personalabteilung)
Entscheidungen in Personalangelegenheiten
den qualifikationsgerechten Einsatz von Mitarbeiter*innen
Prozessbegleitung und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen
Die Mitarbeiter*innen sind verantwortlich für...
den eigenen Lernprozess
das Erkennen eigener Defizite in der Aufgabenwahrnehmung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist die Personalentwicklung gefordert, sich neu auszurichten. Schlagworte in diesem Zusammenhang sind demografieorientierte Personalpolitik, intergenerationelles, lebensphasenorientiertes oder demografiesensibles Personalmanagement.

Strategisches Personalmanagement kann als Zyklus dargestellt werden:

¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Meifert, M. T. (2013): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, S. 12.

Personalentwicklung



Abbildung 7: Zyklus der Personalentwicklung

Bei der Planung geht es einerseits um die Feststellung des Personalentwicklungsbedarfes, andererseits darum, die Ziele für die Personalentwicklung zu formulieren.

Die Feststellung des Personalentwicklungsbedarfes erfolgt im Abgleich zwischen den Anforderungen der Organisation an die jeweilige Stelle und den aktuellen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen. Eine regelmäßige Ermittlung des individuellen Personalentwicklungsbedarfes sollte im Zuge von Gesprächen zwischen Mitarbeiter*innen und ihren unmittelbaren Führungskräften erfolgen (Personalentwicklungsgespräche). Durch die Formulierung von Zielen erfolgt die konkrete Beschreibung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von den Mitarbeiter*innen im Anschluss an eine Personalentwicklungsmaßnahme beherrscht werden sollen.

Personalentwicklung

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung:

Personalbildung	Personalförderung	Organisationsentwicklung
<u>Formen</u>	<u>Formen</u>	<u>Formen</u>
Berufsausbildung	Praktikum	Job Enlargement
Weiterbildung	Traineeprogramme	Job Rotation
Fortbildung	Personaleinführung	Job Enrichment
Umschulung	Karriereplanung	Projektarbeit
	Nachfolgeplanung	Qualitätszirkel
<u>Methoden</u>	<u>Methoden</u>	
Präsenzveranstaltungen	Unterweisung am Arbeitsplatz	
E-Learning	Mentoring und Patenschaften	
Blended Learning	Coaching	
Selbststudium	Supervision	
	Stellvertretung	
	Hospitation	

Abbildung 8: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung

Betrachtet man die Maßnahmen und Instrumente in Bezug auf den Arbeitszyklus von Mitarbeiter*innen, so ergibt sich folgendes Bild:

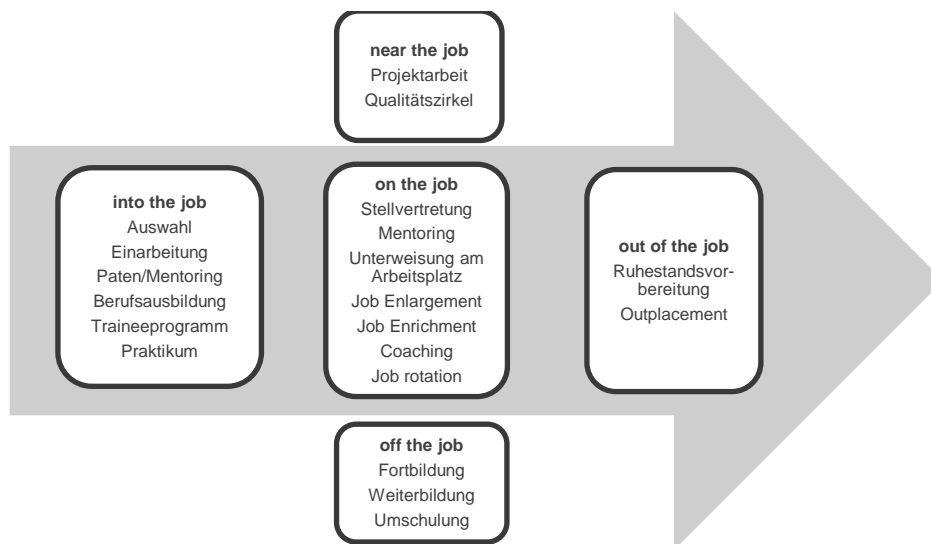


Abbildung 9: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung im Arbeitszyklus

ANJA PLÄßMEYER | ROLF BECKER

Best Practice Personalentwicklung

Best Practice Personalentwicklung

Best Practice Personalentwicklung Landkreis Stade

Name der Kommune	Landkreis Stade
Ansprechperson	Rolf Becker
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Qualifizierungsmaßnahme „Führungskräftenachwuchs“ in der Verwaltung Landkreis Stade
Handlungsfeld Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input type="checkbox"/> Personalgewinnung <input checked="" type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input checked="" type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Schulung und Fortbildung von potenziellen Führungs- und Leitungskräften
Kurzbeschreibung	Modulare Fort- bzw.- Weiterbildung von potenziellen Führungskräften der eigenen Organisation für zukünftige Leitungsaufgaben. Geschult werden dabei explizit Führungskompetenzen, um den verschiedenen Fachämtern perspektivisch den Zugriff auf einen gewissen Pool gutausgebildeter Leistungskräfte mit hohem „Know-how“ zu ermöglichen.

Best Practice Personalentwicklung
Landkreis Osnabrück

Name der Kommune	Landkreis Osnabrück
Ansprechperson	Frau Plaßmeyer
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Einführungstage für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Fachdienst Jugend
Handlungsfeld Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input type="checkbox"/> Personalgewinnung <input type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input checked="" type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Aufbau und Ablauf der Verwaltung des Landkreises Osnabrück kennenlernen. Kennenlernen der einzelnen Abteilungen des Fachdienst Jugend und deren Arbeitsschritte, insbesondere der Abteilungen Jugendhilfeplanung/ Controlling, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Erziehungs- und Beratungshilfen, Unterhaltsvorschusskasse, Beistandschaften/ Vormundschaften. Näherbringen innerbetrieblicher Arbeitsabläufe sowie intensive Einarbeitung der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Kurzbeschreibung	Das Projekt wurde 2015 im Rahmen des Masterstudiengangs Sozialmanagement durch die KatHo Münster begleitet und seitdem als fester Bestandteil in der Personalentwicklung des Landkreises Osnabrück etabliert.

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Personalführung und Organisationskultur

Personalführung und Organisationskultur

Führungskräfte sind für das Personalmanagement einer Organisation zentrale Schlüsselfiguren: „Moderne Personalarbeit kommt nicht ohne Führungskräfte aus, denn sie sind Träger der Personalarbeit. Das Personalwesen muss sich als Kooperationspartner der Führungskräfte begreifen und umgekehrt.“¹³

Während die Personalabteilung i. d. R. die strategische und instrumentelle Personalarbeit übernimmt, sind es die Führungskräfte, die in der unmittelbaren Interaktion mit den Mitarbeiter*innen sind und die Personalarbeit „vor Ort“ bewerkstelligen.

Für die Personalführung können Ziele sowohl auf Ebene der Organisation als auch auf Ebene der Beschäftigten formuliert werden:

Ziele auf organisationaler Ebene	Ziele auf Ebene der Mitarbeiter*innen
Effizienz des Ressourceneinsatzes	Steigerung der aktuellen und zukünftigen Leistungsfähigkeit (Performance und Potenzial)
Effektivität der verwendeten Mittel	Förderung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability, Gesundheit betreffend)
Repräsentation nach außen und innen	Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability, Kompetenzen betreffend)
Steigerung der internen und externen Wettbewerbsfähigkeit	Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns (Intra- und Entrepreneurship)
Erhöhung der Qualität der Leistungen und Kundenzufriedenheit	Erhöhung der Stresstoleranz (Resilienz)
Schaffung optimaler Kommunikations- und Interaktionsstrukturen	Steigerung der kognitiven Flexibilität und Mobilität (Einsatzfähigkeit)
Gestaltung des Arbeitsplatzes nach den Humankriterien	Zunahme freiwilliger „Goodwill-Beiträge“ (Bsp. Hilfsbereitschaft, Flexibilität, Eigeninitiative)

Abbildung 10: Führungsziele¹⁴

Das Thema Personalführung ist eng verknüpft mit der Kultur einer Organisation. Sie kann definiert werden als gemeinsame Auffassungen der Mitarbeiter*innen darüber, welches Verhalten wünschenswert ist und welches nicht. Auf diese Weise regeln „ungeschriebene Gesetze“ das Verhalten und sorgen dafür, dass (neue) Mitarbeiter*innen in die Organisation eingebunden werden. Neue Beschäftigte, die

¹³ Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 193.

¹⁴ Ebd., S. 196 ff.

Personalführung und Organisationskultur

mit den gegebenen Normen und Werten konfrontiert werden, müssen sich mit diesen auseinandersetzen.¹⁵

Die Kultur der Organisation wird geprägt durch ihre Mitglieder. Führungskräften kommt in diesen Zusammenhang eine herausragende Rolle zu. Die Kommunikation und Handlungen von Führungskräften sowie die zugrundeliegenden Normen und Werte haben damit unmittelbar Einfluss auf die Identität einer Organisation.

In der jüngeren Vergangenheit wurde das Thema der Organisationskultur verstärkt auch im Kontext der Personalbindung diskutiert. Die „weichen Faktoren“ erweisen sich als immer bedeutsamer für die Bindung von Mitarbeiter*innen: Wie wird der Umgang mit Stress, (gesundheitlichen) Problemen oder Fehlern erlebt? Wird das eigene Handeln als sinnstiftend wahrgenommen? Wie ist das Miteinander der Beschäftigten? Wie wertschätzend gehen Führungskräfte mit Mitarbeiter*innen um?

Beschäftigte, die sich mit der Kultur ihrer Organisation identifizieren, fühlen sich mit ihrem Arbeitgeber deutlich stärker verbunden als Beschäftigte, denen diese Identifikation fehlt. Die Kultur einer Organisation sollte daher im Zuge des Personalmanagements nicht unberücksichtigt bleiben.

¹⁵ Vgl. Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 170.

KATHARINA METZNER

Best Practice Personalführung und Organisationskultur

Mitarbeiter*innenbindung von Sozialpädagog*innen im Arbeitsfeld Jugendamt unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Führungskraft

©Katharina Metzner

These und Ausgangsfragen

Die direkte Führungskraft, als Repräsentant der Organisationsleitung, spielt eine entscheidende Rolle für die Entwicklung einer emotionalen Bindung an die Arbeitgeberorganisation

- „Welchen Einfluss kann der Faktor Führungskraft auf die emotionale Bindung von Sozialpädagog*innen im Arbeitsfeld Jugendamt nehmen?“
- „Inwiefern beeinflusst die Führungskraft die Bleibeabsichten von Sozialpädagog*innen im Jugendamt oder welche Gründe könnte es geben, dass die Mitarbeiter*innengruppe weiterhin im benannten Arbeitsfeld tätig ist?“

©Katharina Metzner

Wirkungen 'schlechter' Führung

- U.a. Mitarbeiter*innenunzufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation

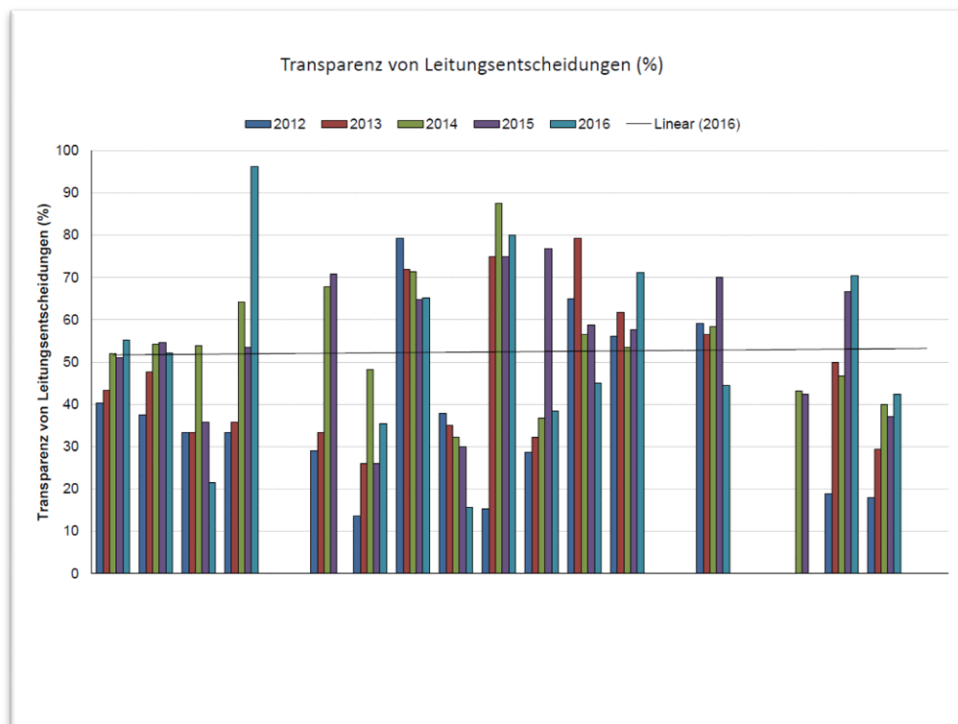
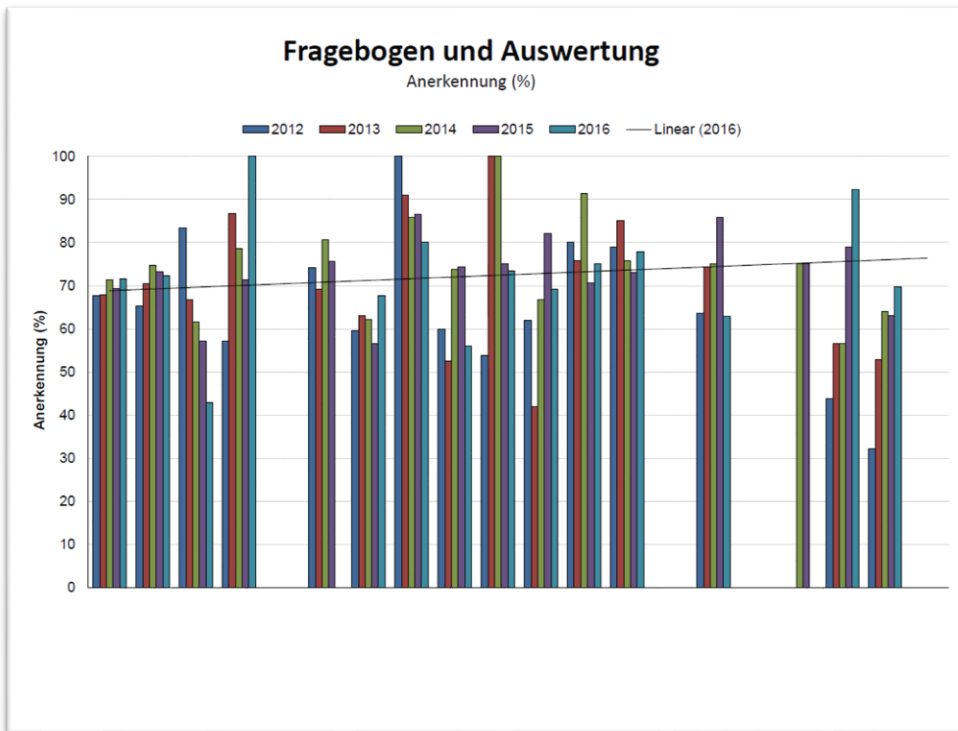
26,5 Prozent der Jugendämter schätzt die Fluktuation im ASD als hoch oder sehr hoch ein (DJI-Jugendamtserhebung 2014)

Folgen dauerhafter Vakanzen!?

- Fehlende Bindung
- innere Kündigung verursacht hohe Kosten
- durch erhöhten Krankenstand, geringerer Serviceorientierung und einem reduzierten Innovationspotential
- vakante Stelle derzeit Ø 98 Tage unbesetzt, 2007 waren es noch 63 Tage
- weitere Kündigungen von Mitarbeiter*innen
- Demoralisierung verbleibender Arbeitnehmer*innen
- Imageverlust der Organisation
- Anwerbung neuer, qualifizierter Mitarbeiter*innen wird erschwert
- neue Mitarbeiter*innen erbringen erst nach 1-2 Jahren eine „Normalleistung“ (vgl. Nieder 2009:356)

Quelle: Gallup 2013, 2014, 2017

Methoden zur Bestandserhebung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit



Commitment

- **Affektives Commitment:**
 - Mitarbeiter*innenbindung auf der emotionalen Ebene
 - „want to“
 - ein persönliches Anliegen für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter
 - hoher Grad der Übereinstimmung im Hinblick auf Ziele und Werte des Unternehmens
 - Bereitschaft der Arbeitnehmer*in sich für die/den Bindungspartner*in in besonderem Maße einzusetzen

(Vgl. Wolf 2013:73)

9

- **Kalkulatorisches Commitment:**
 - Mitarbeiter*innenbindung auf der rationalen Ebene
 - „need to“
 - Kosten-Nutzen-Rechnung
 - Wunsch nach Kontinuität
 - Vor allem die erwarteten Kosten eines Arbeitgeberwechsels wie Status in der Gemeinschaft, bisherige Investitionen oder der Mangel an adäquaten Alternativen bilden in dieser Dimension die Haupteinflussfaktoren

(Meyer/ Allen/ Topolnysky 1998:83)

10

○ **Normatives Commitment**

- „ought to“
- betrifft verschiedene Sozialisationseinflüsse, welches in der Regel gegenüber Personen, bspw. Kolleg*innen oder Vorgesetzten, seltener auch gegenüber dem Unternehmen insgesamt empfunden wird
- Die/der Arbeitnehmer*in fühlt sich der Organisation verpflichtet und glaubt, einer moralischen Verantwortung gerecht werden zu müssen
- „Wie du mir, so ich dir!“

11

- Das affektive Commitment gilt als die wünschenswerteste Art von Commitment die jede Organisation bei ihren Mitarbeitern fördern sollte
- Arbeitnehmer, die affektiv gebunden sind, **„are likely to behave in a way that they view as being in the organization’s best interest“**

(Meyer/ Allen/ Topolnytsky 1998:83)

12

Mitarbeiter*innenbindung

- Es kann sein, dass die Organisation an sich keinen oder nur geringen Einfluss auf die Bindung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters hat und stattdessen andere **Foci** ihre/seine **Bleibeabsichten vordergründig fördern**
- **Foci** ist der Terminus für die unterschiedlichen Aspekte, wie die **Tätigkeit selbst**, der **Vorgesetzte** oder das **Team**, auf die sich die Mitarbeiter*innenbindung beziehen kann
- Diese Faktoren können also ebenfalls dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen gerne in einem Unternehmen arbeiten und nur ungern einen Arbeitsplatzwechsel vollziehen würden, auch wenn sie sich der Organisation nicht allzu sehr verbunden fühlen

(vgl. Wolf 2013:88)

13

Interviews

- In folgende Themenbereiche geclustert:
 - I. subjektive Mitarbeiterbindungsfaktoren
 - II. Führungskraft
 - III. Bleibeabsichten

©Katharina Metzner

Interviews

- A) Zu I. Das Team (keine TL vorhanden) – affektives Commitment, Rahmenbedingungen – kalkulatorisches C.
- Zu II. Leitungsebene überschattet das positive des Arbeitsfeldes (starre Strukturen, wenig Anerkennung/Wertschätzung, konkreter Wunsch nach Rückhalt)
 - Zu III. Kündigungsabsichten werden nicht deutlich, jedoch eine berufliche Veränderung durch Weiterbildung

©Katharina Metzner

Interviews

- B) Zu I. **Die Arbeit** und Handlungssicherheit sowie die Rahmenbedingungen (kalkulatorisches C. – vgl. S. 63), Team (affektiv) erscheint nicht vordergründig zu sein
- Zu II. Transparenz der Leitungsentscheidungen, Wohl der MA im Blick behalten sei Aufgabe von Leitung
Präsenz der TL fehlt – zuständig für das Wohl durch Fallzahlenbelastungen, Rückhalt, Teambuilding
 - Zu III. Beschäftigt sich unkonkret mit dem Verlassen

©Katharina Metzner

Interviews

C) Zu I. das **Team (affektives C.)**, da sie sich bereits woanders beworben hatte und aufgrund des Teams bleibt ('harte Einarbeitungsphase' - affektiv) sowie das **strukturierte Arbeiten/Handlungssicherheit**.

Ausschlaggebend scheint das kalkulatorische C. zu sein (Wunsch nach Kontinuität).

- Zu II. Präsenz, Handlungssicherheit durch Unterstützung – Führungskraft steigert Bleibeabsichten nicht
- Zu III. beschäftigt sich ausführlich mit dem Verlassen des Teams und sogar Arbeitsfeldes entscheidet sich jedoch fürs Bleiben

©Katharina Metzner

Interviews

D) Zu I. das Team, die Arbeit sowie Handlungssicherheit aber auch TL (affektives + normatives C.)

- Zu II. erfährt Unterstützung von der Leitungsebene was letztendlich zu den Bleibeabsichten beiträgt.
Zeichnet sich durch Präsenz und Rückhalt aus.
- Zu III. Frau D. ist gebunden

©Katharina Metzner

Fazit zu den Bindungsfaktoren

- Auf den ersten Blick
 - Team, Tätigkeit an sich, Rahmenbedingungen

- Auf den zweiten Blick
 - Führungskraft, die Handlungssicherheit vermittelt und für eine adäquate Einarbeitung sorgt

©Katharina Metzner

Abschlussfazit

**Das Team spielt für die
Mitarbeiter*innenbindung die wichtigste
Rolle und kann nur durch eine gelingende
Führung zu den Bleibeabsichten beitragen!**

©Katharina Metzner

Die Bindungspyramide*



*angelehnt an die von Maslow entwickelte Bedürfnispyramide (1981)
©Katharina Metzner

„Werbestrategien“ für Jugendämter

- Wird als spannendes und abwechslungsreiches Arbeitsfeld wahrgenommen
- Die Arbeit im Jugendamt liefert darüber hinaus weitere wichtige Bindungsfaktoren:
 - kollegiale Zusammenarbeit in einem Team
 - Arbeit mit den Klient*innen
 - Rahmenbedingungen wie bspw. ein unbefristeter Vertrag und das Gehalt
 - strukturelle Gegebenheiten wie das Arbeitszeitmodell „Gleitzeit“ und gewisse Freiheiten sich eigene Strukturen zu erarbeiten

©Katharina Metzner

„Handlungsstrategien“ für Jugendämter

- Adäquate und umfassende Ausstattung von Führungskräften hinsichtlich der Präsenz- und generellen Arbeitszeit
- Ein wichtiger Forschungsansatz wäre detailliert herauszuarbeiten, **welche Einflussfaktoren der Führungskräfte den Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes in Jugendämtern begünstigen**
- interessante Fragestellung, inwiefern die Bindung an den Arbeitgeber für die Arbeitnehmer selbst erstrebenswert erscheint
- „Able to go, but happy to stay“

©Katharina Metzner

Abbildung 11: Präsentation Masterarbeit Katharina Metzner

MARIE-THERES DRÖSCHEL

Personalfreistellung

Personalfreistellung

Der Begriff der Personalfreistellung bezeichnet alle Maßnahmen, mit denen personelle Überkapazitäten in qualitativer, quantitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht vermieden oder abgebaut werden sollen¹⁶.

Die Ursachen der Personalfreistellung können organisations- oder mitarbeiter*innenbedingt sein. Innerhalb der Organisation sind es z.B. Veränderungen der Prozesse, Strukturen oder Organisation, die Auswirkungen auf den Personalbedarf haben. Zudem kann es externe Ursachen wie politische Beschlüsse, Veränderungen der Demografie oder finanzielle Restriktionen geben. Mit Blick auf die Mitarbeiter*innen lässt sich unterscheiden in leistungs-, anforderungs- und verhaltensbedingte Ursachen der Personalfreistellung.

Die nachfolgende Abbildung stellt mögliche Maßnahmen der Personalfreistellung dar:

Maßnahmen der Personalfreistellung		
Zeitliche Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Mehrarbeit bzw. Überstunden und Urlaub • Unbezahlter Urlaub • Arbeitszeitverkürzung • Schaffen von Teilzeitstellen 	INTERNE FREISTELLUNG
Örtliche Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Versetzung • Umsetzung • Bilden eines Personalpools 	
Qualitative Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung • Umschulung • Job Enrichment • Karriereplanung 	
Quantitative Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht-Verlängerung befristeter Verträge oder von Personalleasingverträgen • Einstellungsstopp, Ausnutzen von Fluktuation • Vorruhestand, Altersteilzeit • Interne Personalvermittlung • Aufhebungsvertrag • Outplacement • Kündigung 	EXTERNE FREISTELLUNG

Abbildung 12: Maßnahmen der Personalfreistellung¹⁷

¹⁶ Vgl. Jung, H. (2017): Personalwirtschaft, S. 314.

¹⁷ Gourmelon, A./Seidel, S./Treier, M. (2019): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, S. 249.

ROLF BECKER

Best Practice Personalfreistellung

Best Practice Personalfreistellung

Best Practice Personalfreistellung Landkreis Stade

Name der Kommune	Landkreis Stade
Ansprechperson	Rolf Becker
Thema/ Name des Projekts bzw. der Maßnahme	Austritts- bzw. Exitgespräch Amt für Jugend und Familie -Abteilung Soziale Dienste- Landkreis Stade
Handlungsfeld Personalmanagement	<input type="checkbox"/> Personalmarketing <input type="checkbox"/> Personalbedarfsplanung <input type="checkbox"/> Personalgewinnung <input checked="" type="checkbox"/> Personaleinsatz und -erhaltung <input type="checkbox"/> Personalfreistellung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Personalführung und Organisationskultur
Ziel	Informationssammlung um die verbliebenen Mitarbeitenden in der Organisation halten
Kurzbeschreibung	Wenn Mitarbeitende das Jugendamt verlassen, kann man dafür persönliche Gründe vermuten. Möglich es ist aber auch, dass andere Gründe gibt, wie z.B. Unterforderung, Schwierigkeiten mit Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation und Probleme mit Vorgesetzten. Nicht immer sprechen die Mitarbeitenden die wahren Gründe für die Kündigung offen an. Um dem auf den Grund zu gehen, kann man den Mitarbeiter zu einem Abschlussgespräch bitten. Aus den Informationen lassen sich wichtige Rückschlüsse und Erkenntnisse dazu erhalten, um organisationsbedingte Kündigungsgründe zukünftig zu vermeiden.

OLIVER MÜNZNER

Kompetenzprofile als Steuerungsinstrument für ein strategisches Personalmanagement

Kompetenzprofile als Steuerungsinstrument für ein strategisches Personalmanagement

Da die an der Themen-AG teilnehmenden Jugendämter vor der Herausforderung stehen, ihre Leistungsfähigkeit durch qualifiziertes und ausreichendes Personal für die Zukunft sicherzustellen, wurde gleich zu Beginn der Themen-AG die Frage gestellt: Wie kann ein zielgerichtetes Personalmanagement in Jugendämtern gelingen?

Bei der Beantwortung dieser Frage empfiehlt die GEBIT Münster die Nutzung von sogenannten Kompetenzprofilen für unterschiedliche Aufgabenbereiche. Ein solches Kompetenzprofil stellt nach Auffassung der GEBIT Münster das relevante Steuerungsinstrument für das Personalmanagement dar. Ohne die Beschreibung differenzierter Kompetenzprofile für die jeweiligen Aufgabengebiete im Jugendamt, kann ein strategisches Personalmanagement nicht umgesetzt werden.

Einordnung: Stellenbeschreibung vs. Kompetenzprofil

Eine Stellenbeschreibung beinhaltet die personenunabhängige Beschreibung konkreter Aufgabeninhalte, Befugnisse und Kenntnisse einer Stelle. Es ist dementsprechend die Soll-Darstellung der Aufgaben, die eine volleingearbeitete Fachkraft auf dieser Stelle übernimmt. Im Unterschied hierzu, jedoch als Ergänzung der komplexen Stellenbeschreibung gedacht, beinhaltet ein Kompetenzprofil eine Auflistung der Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Aufgabenbewältigung der jeweiligen Stelle notwendig sind. Hierbei kann zwischen den Fähigkeiten und Kenntnissen die bei Neueinstellung vorhanden sein müssen, die nach der Einarbeitung erworben sein müssen sowie denen, die als erfahrene Fachkraft vorhanden sein müssen, unterschieden werden.

Steuerung über das Kompetenzprofil

Nach der differenzierten Beschreibung des Kompetenzprofils für einen Aufgabenbereich kann dieses für die Steuerung genutzt werden. Auf Basis der Bestimmung von Kompetenzen, die bei Neueinstellung vorhanden sein müssen, kann im **Auswahlverfahren** das Vorhandensein dieser überprüft werden. Ein passgenaues **Einarbeitungskonzept** für neue Mitarbeiter*innen kann auf der Grundlage der Kompetenzen, die in der Einarbeitung aufgebaut bzw. intensiviert werden müssen, erarbeitet werden. Ebenso kann durch die Festlegung der Kompetenzen, die erfahrene Fachkräfte in einem Aufgabengebiet vorweisen müssen, zum einen eine zielgerichtete **Personalentwicklung** umgesetzt, zum anderen können Kompetenzen definiert werden, die für den Erhalt der Leistungsfähigkeit dauerhaft zu schulen sind. Ein **Schulungskonzept** kann hieraus abgeleitet werden.

Kompetenzprofile als Steuerungsinstrument für ein strategisches Personalmanagement

Ein Kompetenzprofil enthält folgende Dimensionen:

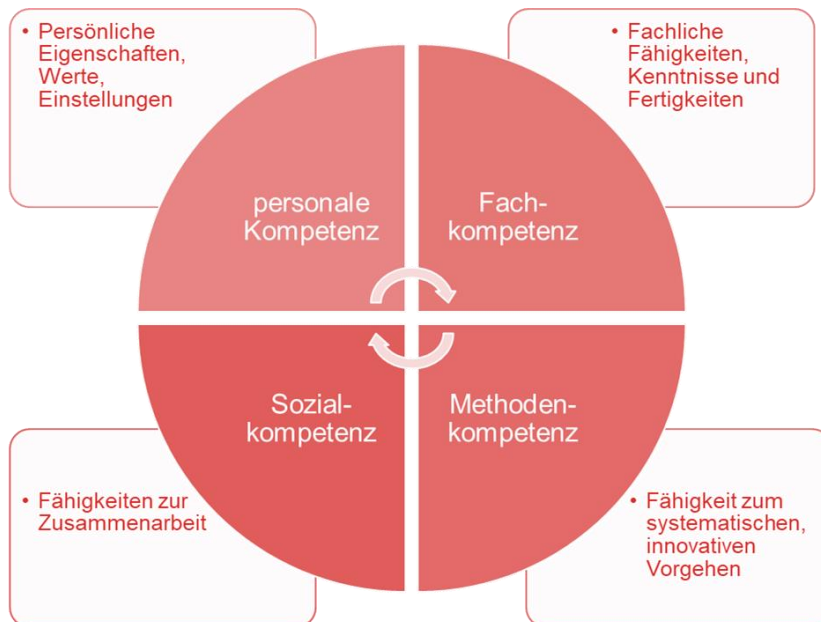


Abbildung 13: Dimensionen eines Kompetenzprofils

Kompetenzprofil Neueinstellung im ASD/KSD/BSD etc.

Gemeinsam mit den Teilnehmer*innen der Themen-AG wurde ein Kompetenzprofil für den ASD erarbeitet. Hierbei wurde zwischen Kompetenzen, die bei Neueinstellung vorhanden sein müssen und Kompetenzen, die im Zuge der Einarbeitung aufgebaut werden sollen, unterschieden.

Nachfolgend sehen Sie Ausschnitte des erarbeiteten Kompetenzprofils¹⁸.

<u>Fachkompetenz</u>	bei Einstellung notwendig (Basiskompetenz, grundlegend)	Nicht notwendig, kann im Rahmen der Einarbeitung erfolgen
Grundlegende Rechtskenntnisse (SGB VIII, BGB (bspw. 1666), Jugendgerichtsgesetz, FamfG, Datenschutz)	X	
Vertiefte Rechtskenntnisse (weitere Sozialgesetzgebung, BGB, Jugendgerichtsgesetz, FamfG, Datenschutz, Ausländerrecht)		X
Grundlegende Kenntnisse über den Auftrag des Jugendamtes	X	
Vertiefte Kenntnisse über die Organisation des Jugendamtes		X
.....		

<u>Methodenkompetenz</u>	bei Einstellung notwendig (Basiskompetenz, grundlegend)	nicht notwendig, kann im Rahmen der Einarbeitung erfolgen
Klar und sicher in Wort und Schrift formulieren	X (Deutsch)	X (Behördendeutsch im Rahmen der Einarbeitung)
Grundlegende Fähigkeit zur Arbeitsorganisation und zum Zeitmanagement	X	
EDV-Kenntnisse (Office-Programme, spezifische Fachsoftware)	X (Office-Programme)	X (Fachsoftware)
Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz	X (Grundkenntnisse)	
.....		

¹⁸ Das vorliegende Kompetenzprofil für den ASD wurde von Hildegard Pamme und Joachim Merchel im Rahmen des Projektes „Konzepte der Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst“ entwickelt und im Buch „Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen“ (2014) veröffentlicht.

Kompetenzprofile als Steuerungsinstrument für ein strategisches Personalmanagement

<u>Sozialkompetenz</u>	bei Einstellung notwendig (Basiskompetenz, grundlegend)	Nicht notwendig, kann im Rahmen der Einarbeitung erfolgen
Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	X	
Wertschätzende und freundliche Haltung einnehmen und ausdrücken können	X	
Verhandlungsfähigkeit mit Kooperationspartnern		X
kulturelle Kompetenz/Sensibilität	X (kulturelle Kompetenz)	X (kulturelle Sensibilität)
.....		

Persönliche Eignungsvoraussetzungen	bei Einstellung notwendig (Basiskompetenz, grundlegend)	Nicht notwendig, kann im Rahmen der Einarbeitung erfolgen
Bereitschaft zum transparenten Handeln	X	
Reflexionsfähigkeit (inkl. Normalitätsverständnis)	X	
Fähigkeit, mit Schwierigkeiten gelassen umzugehen		X
Professionelle Distanzierung und Abgrenzungsfähigkeit		X
Fähigkeit, auf Problemstellungen außerhalb der Routine zeitnah und flexibel Handlungsmöglichkeiten zu finden		X

JOACHIM GLAUM UND STEFAN OPITZ

Ausblick

Ausblick

Diese Arbeitshilfe ist Ergebnis einer neuen Arbeitsform der Integrierten Berichterstattung. Daher lässt sich (noch) nicht auf frühere Erfahrungsbestände zurückgreifen, wie anschlussfähig Ergebnisprotokolle der Themen-AGs an eine Praxis sind und welche Faktoren eine positive Praxisentwicklung befeuern können.

Im Namen der IBN danken wir allen Akteuren für Input, Engagement und Zeit, um das Thema gemäß der Auftragsklärung im Startworkshop zu bearbeiten und viele der diskutierten Aspekte in diese Handreichung einfließen zu lassen.

Die Arbeitsgruppe der Themen-AG nimmt Ihre Rückmeldungen gerne stellvertretend an joachim.glaum@ls.niedersachsen.de oder stefan.opitz@gebit-ms.de entgegen!