



## Personal gewinnen, Personal halten – Bausteine zur Förderung der Mitarbeiter/-innenbindung und – gewinnung in der Jugendsozialarbeit

Im Zuge der demografischen Entwicklung wird die Anzahl der Fachkräfte, die aus dem Berufsleben ausscheiden, in den kommenden Jahren erheblich zunehmen. Dem gegenüber steht eine recht knappe Bewerber/-innenzahl jüngerer Menschen, speziell die der Generation Y und zukünftig die der Generation Z, die sich in den Erwartungen an ihren Arbeitsplatz deutlich von den vorherigen Generationen unterscheiden wird.

Schon jetzt ist in der sozialen Arbeit ein Fachkräftemangel spürbar. Dieser wird sich nicht nur wegen der demografischen Entwicklung, sondern auch aufgrund der Ausweitung des Feldes sozialer Arbeit weiter verschärfen. Nach Vorausberechnungen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) wird im Sozialwesen bis zum Jahr 2030 ein Anstieg des Bedarfs an Beschäftigten um 335.000 gegenüber 2014 zu verzeichnen sein<sup>1</sup>.

Auch Einrichtungen der Jugendsozialarbeit sind schon heute von einem Fachkräftemangel betroffen. Erschwerend kommt hinzu, dass dies ein Arbeitsfeld ist, das teils prekäre Arbeitsbedingungen für Fachkräfte mit sich bringt, denn die Träger der Jugendsozialarbeit verfügen nicht über eine verlässliche Finanzierung ihrer Infrastruktur, sondern sind in der Mehrzahl auf Ausschreibungen, etwa der Bundesagentur für Arbeit und auf Projektausschreibungen der Kommunen, der Länder und des Bundes angewiesen. Diese sind in der Regel durch kurze Förderzeiträume und Befristungen gekennzeichnet, was sich auf die Beschäftigungsstrukturen in Form von Stellenbefristungen auswirkt. Hier strukturelle Verbesserungen zu erzielen, ist seit Jahren ein zentrales Anliegen der Akteure der Jugendsozialarbeit.

Zugleich sind die fachlichen Anforderungen hoch und die Jugendsozialarbeit benötigt Fachpersonal mit vielfältigen Kompetenzen. Diese Fachkräfte müssen Beziehungen zu jungen Menschen aufbauen und halten, Jugendliche motivieren, mit ihnen Förderprozesse gestalten und Problemlösungen erarbeiten sowie ihnen Kompetenzen vermitteln. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen hohem pädagogischen Anspruch und zunehmendem Innovationsdruck.

In der Konkurrenz um gute Fachkräfte müssen die Träger der Jugendsozialarbeit besondere Anstrengungen leisten, um den Mitarbeitenden berufliche Perspektiven zu bieten und für sie attraktiv zu sein. Hierbei sind auch interregional ungleiche Rahmenbedingungen relevant, wie unterschiedlich hohe Lebenshaltungskosten und damit nicht einher gehende Lohnniveaus. Derartige Rahmenbedingungen sind von Trägern der Jugendsozialarbeit schwer beeinflussbar, sollten sich jedoch maßgeblich auf deren Strategien zur Mitarbeitergewinnung und –bindung auswirken.

Zu einer nachhaltigen Personalsicherung werden gut ausgebildete, leistungsfähige, motivierte, engagierte sowie zufriedene Mitarbeitende benötigt. Diese bilden das wichtigste Kapital einer Einrichtung der Jugendsozialarbeit, denn eine professionelle und erfolgreiche soziale Arbeit ist maßgeblich von den Persönlichkeiten, den Beratungskompetenzen und den Motivationen der Fachkräfte abhängig. Umso wichtiger ist es, dass die Träger möglichst attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, damit sie solche Mitarbeitende gewinnen und an ihre Organisation binden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Vogler-Ludwig, K., Düll, N., Kriechel, B. (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Prognose 2016. München: Economix Research & Consulting.

Welche Strategien der Trägerorganisationen sind also notwendig, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und auch zu halten? Wie müssen Träger sich dazu aufstellen bzw. wie müssen sie ihre Unternehmenskultur weiterentwickeln, um attraktiv für Fachkräfte zu sein? Was wären angesichts der Herausforderungen Schritte für eine gute und nachhaltige Personalpolitik?

Träger und Einrichtungen stellen eigene Überlegungen an, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiter/-innenbindung und –gewinnung sind in jedem Fall eine wertschätzende Mitarbeitendenführung und ein gutes Betriebsklima.

Dieses Papier dient als Anregung für Trägerorganisationen der Jugendsozialarbeit bei der Entwicklung eines eigenen Strategiekonzeptes zur Personalgewinnung und -bindung. Im Folgenden wird ein Portfolio an Bausteinen dargestellt, welche zur Konzeptentwicklung herangezogen werden können.

## 1. Arbeitsplatzkultur schaffen: Mitarbeitende durch Affektives Commitment<sup>2</sup> halten

Ob Mitarbeitende motiviert und zufrieden sind sowie sich bestmöglich mit ihrer Arbeitskraft einbringen, hängt entscheidend von der Arbeitsplatz- und Organisationskultur ab. Geeignete Strategien können dazu beitragen, eine möglichst umfassende Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation zu generieren und auf eine Steigerung von deren intrinsischer Motivation hinzuwirken. Schließlich sind zufriedene Mitarbeitende auch das Aushängeschild einer Organisation, das Herzstück für ein gutes Image und ein Anziehungspunkt für neue Mitarbeitende.

### ***Emotionale Bindung aufbauen und Perspektiven schaffen***

In den Einrichtungen der Jugendsozialarbeit arbeiten relativ viele Berufsanfänger/-innen, die sich auch auf eine befristete Anstellung als Fachkräfte einlassen. Es ist legitim, wenn viele dazu tendieren diese erste Anstellung als Sprungbrett zu nutzen. Gerade bei befristeten Arbeitsverhältnissen ist daher anzuraten, dass die Personalleitung offensiv und transparent berufliche Perspektiven der Fachkräfte anspricht und Möglichkeiten aufzeigt. Damit betont sie ihr Interesse und Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitenden. Auch im Falle von fehlenden Perspektiven über die Befristung hinaus sollte die Leitung dies so früh wie möglich mit den Betroffenen kommunizieren.

Eine möglichst umfassende Identifizierung mit Werten und Zielen des Unternehmens führt zu einer hohen emotionalen Bindung von Mitarbeitenden. Mit Blick auf die Arbeitsbedingungen zeigen sich weitere Einflussfaktoren, die eine hohe Bindung begünstigen. Dies sind Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit, Verantwortungsübernahme, herausfordernde und zugleich leistbare Aufgaben, Aufstiegs- und Entwicklungschancen und ein angenehmes Betriebsklima. In Einrichtungen der Jugendsozialarbeit ist insbesondere der hohe Grad der Sinnhaftigkeit ein wichtiger Motivationsfaktor für Mitarbeitende. In der Begleitung, Förderung und Unterstützung junger Menschen wird für die Fachkräfte direkt erlebbar, dass ihre Arbeit das Leben junger Menschen unmittelbar beeinflussen und sich auf deren Entwicklung positiv auswirken kann.

Für all diese Bindung begünstigenden Bedingungen können Träger und Leitungskräfte Maßnahmen ergreifen.

---

<sup>2</sup> Affektives Commitment steht für die subjektiv wahrgenommene emotionale Bindung von Mitarbeitenden an eine Organisation. Ein hohes affektives Commitment ist verbunden mit erhöhter Arbeitsbereitschaft, erhöhter Arbeitszufriedenheit und hoher emotionaler Bindung an eine Organisation. (Vgl. Gauger, J. (2000). Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des mittleren Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag)

### ***Mitgestaltung ermöglichen und Verantwortung abgeben***

Die jeweilige Unternehmensphilosophie und das Führungsverhalten sind ausschlaggebend, wenn es darum geht, Verantwortung abzugeben und Aufgaben zu delegieren. Flache Hierarchien mit großen Entscheidungsspielräumen schaffen positive Bindung, denn Mitarbeitende wollen in der Regel mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Auch bieten flache Hierarchien den Mitarbeitenden – im Gegensatz zu steilen Hierarchien - Mitgestaltungsspielräume und tragen zu einem Gefühl von berufs- und persönlichkeitsbezogener Selbstwirksamkeit, Wertschätzung und Zufriedenheit bei.

In den Einrichtungen der Jugendsozialarbeit gibt es aufgrund fehlender Infrastrukturfinanzierung viel Flexibilität und Innovationspotential, sowie eine durch Eigenverantwortung geprägte Arbeitsweise. Dies ist existentiell für das Überleben dieser Einrichtungen. Deshalb sollten Träger ihre Mitarbeitenden dahingehend stärken und in dieser Hinsicht herausragenden Mitarbeitenden Aufstiegs- und Entwicklungschancen bieten.

Gute Führungskultur setzt „echte“ Delegation von Verantwortung voraus. Dies bildet nicht unbedingt die originäre Unternehmenskultur von kirchlichen Organisationen ab, weshalb insbesondere kirchliche Träger ihr Führungsverhalten dahingehend kritisch reflektieren sollten.

### ***Zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden beitragen***

Eine der Grundvoraussetzungen für bestmögliche Produktivität, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit stellt die Gesundheit der Mitarbeitenden dar. In der Jugendsozialarbeit ergeben sich nicht selten psychisch oder körperlich belastende Arbeitssituationen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind. Instrumente der kollegialen Fallberatung, wie Team- und Fallsupervisionen, sollten durch den Träger gefördert und standardmäßig im Arbeitsalltag verankert werden.

Der fortschreitende demografische Wandel hin zu einer weiter steigenden Anzahl „älterer“ Arbeitnehmer/-innen ist auch im Arbeitsfeld Jugendsozialarbeit zu beobachten. Dies geht nicht selten mit gesundheitlichen Einschränkungen einher. Aus diesem Grund müssen auch die Arbeitsbedingungen zulassen, dass Mitarbeitende gute Rahmenbedingungen wie ausreichende Pausen, ein realistisches Arbeitspensum und den Kompetenzen entsprechende Aufgaben haben. Gerade in der Jugendsozialarbeit können Mitarbeitende leicht überfordert werden, wenn junge Menschen auch außerhalb der Regelaufgaben und Regelarbeitszeit mit Anliegen an sie herantreten. Es besteht die Gefahr der Entgrenzung von Berufs- und Freizeit. An dieser Stelle muss der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nachkommen und seine Mitarbeitenden schützen, etwa über klare Regelungen.

Daher muss betriebliche Gesundheitsförderung Teil der Unternehmensstrategie sein. Dies können – je nach strukturellen Möglichkeiten des Trägers/der Einrichtung - neben einem umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagement auch ansatzweise gezielte Einzelmaßnahmen zum körperlichen und seelischen Ausgleich sein, wie Sport- und Entspannungsangebote. So kann zum einen die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden längerfristig erhalten und zum anderen die emotionale Bindung an das Unternehmen gestärkt werden, da ein Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung entsteht. Gleichzeitig kann eine Schärfung des Gesundheitsbewusstseins der Beschäftigten erreicht werden.

### ***Lebensphasenorientierte Beschäftigung ermöglichen***

Die Mitarbeiterschaft einer Organisation besteht aus Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen. Diese unterliegen einem fortlaufenden Änderungs- und Entwicklungsprozess. Die jeweilige Lebensphase und sich daraus ergebende Anforderungen sollten - soweit möglich - bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und -formen Berücksichtigung finden. Einrichtungen der Jugendsozialarbeit haben allerdings im Schwerpunkt Aufgaben, die Präsenz erfordern. Bei Aufgaben, die nicht nahe an den zu

fördernden Zielgruppen sind, sollten Strategien wie Flexibilisierung bzw. Dezentralisierung von Arbeitsorten oder die Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle Umsetzung finden. Insbesondere mit der Gründung einer Familie als neue Lebensphase ergeben sich veränderte Ansprüche an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Flexible Arbeitszeiten, angepasste Besprechungszeiten und Möglichkeiten von Homeoffice können den Alltag der Mitarbeitenden wesentlich entlasten.

Auch, wenn Angehörige von Mitarbeitenden pflegebedürftig werden, stellen sich neue Herausforderungen ein. Eltern wohnen oftmals nicht im selben Ort, sodass regelmäßige weite Anreisen nötig werden, um deren Angelegenheiten zu regeln.

Für Mitarbeitende, die selbst Angehörige pflegen, reichen die gesetzlichen Freistellungen oft nicht aus. Hier sind flexible Arbeitszeitmodelle ratsam, um die Mitarbeitenden zu entlasten und gleichzeitig im Unternehmen zu halten.

Eine offene Kommunikationskultur ist hilfreich, damit Führungskräfte Kenntnisse über die Lebenssituationen von Mitarbeitenden haben, als Voraussetzung, mit den Bedarfen der Mitarbeitenden sensibel und entgegenkommend umgehen zu können. Dadurch wird eine durchgängige Bindung an das Unternehmen erzielt, die Mitarbeiterzufriedenheit gestärkt sowie eine Außenwirkung als attraktiver Arbeitgeber erreicht.

## 2. Professionelle Personalakquise umsetzen

Die Gewinnung von Personal beginnt mit der gezielten Suche und erstreckt sich bis zur Einstellung. Da dieser Prozess seit einigen Jahren durch den fortschreitenden Fachkräftemangel schwieriger wird, zeichnet sich eine zunehmende Bedeutung professionellen Personalmanagements ab. Auch stellt sich zunehmend die Frage, inwieweit die regionale Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, Trägern oder Verbänden im Rahmen der Personalakquise sinnvoll ist, um unabhängig vom oft vorherrschenden Konkurrenzgedanken mehr die möglichen Vorteile einer solchen Kooperation auszuschöpfen, wie etwa aufgabenbezogene Personalempfehlungen, Netzwerkarbeit oder das Profitieren von Erfahrungen des jeweils anderen.

In der Jugendsozialarbeit sind neben sozialpädagogischen Qualifikationen und Kompetenzen auch Organisationsgeschick, Durchsetzungskraft, Kommunikationsfähigkeit, Kenntnisse im Projektmanagement sowie betriebswirtschaftliche Kompetenzen gefragt.

Im Folgenden werden einige Empfehlungen skizziert, die sich für eine effektive Personalakquise als wirksam erweisen.

### ***Führungskräfte hinsichtlich guter Personalauswahl schulen***

Führungskräfte sind zu sensibilisieren, um ihre Vorgehensweise bei Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren selbstkritisch zu reflektieren. Um dies zu leisten, ist entsprechende Qualifizierung bzw. Schulung notwendig. Gute Anhaltspunkte bietet hier der Anti-BIAS Ansatz (gegen Voreingenommenheit). Davon ausgehend, dass Jeder und Jede Vorurteile hat, können diese im Rahmen einer aktiven Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen und Stereotypen bewusst gemacht, frühzeitig erkannt und damit Diskriminierung entgegen gewirkt werden.

Bei der Einschätzung, ob der Bewerber/die Bewerberin alle für die Stelle definierten Anforderungen erfüllen kann und ob er/sie zum Unternehmen passt, brauchen Führungskräfte Menschenkenntnis und Augenmaß. Kommunikative Kompetenzen sind hierbei ebenfalls unabdingbar, aber auch, um Bewerbungsgespräche in einer offenen und wertschätzenden Gesprächsatmosphäre führen zu können. Zudem benötigen Führungskräfte analytische Fähigkeiten bei der „Übersetzung“ von Bewerbungsunterlagen, etwa in der Phase der ersten Bewerber/-innenauswahl für Vorstellungsgespräche.

Für die Jugendsozialarbeit ist es ratsam, eine Bewerbung nicht nur mit Blick auf die aktuell zu besetzende Stelle sondern auch für andere potentielle Aufgaben zu prüfen. Dieser perspektivische Blick fördert von Beginn an die Bindung potentieller Mitarbeiter/-innen und erhöht die Chance der Gewinnung neuer Mitarbeitender.

### ***Mehr als die formale Qualifikation sehen***

Träger sollten bei der Personalauswahl nicht nur auf Zeugnisnoten/Zertifikate und andere formale Qualifikationen von Bewerber/-innen achten, sondern ggf. formal weniger qualifizierten Bewerber/-innen auch Praxiserprobung ermöglichen. In manchen Fällen, gerade in der Jugendsozialarbeit, überzeugen die berufspraktischen Fähigkeiten und übersteigen deutlich jene Kompetenzen, welche allein anhand der schriftlich eingereichten Unterlagen angenommen werden. Nicht immer bilden die Bewertungen auf Zeugnissen/Zertifikaten das tatsächliche Kompetenzniveau der Bewerber/-innen ausreichend ab, da die Notengebung in manchen Bereichen nur punktuell erfolgt und wenig aussagekräftig ist. Zudem sind in der Jugendsozialarbeit soziale, empathische und sozial-kommunikative Kompetenzen gefordert, welche sich häufig nur ungenügend formal abbilden lassen. Dennoch sollten keine unqualifizierten Kräfte beschäftigt, sondern darauf geachtet werden, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten das Fachkräftegebot wahr.

### ***Kooperationen mit Hochschulen pflegen***

Um ihr Arbeitsfeld bekannt zu machen und potentielle neue Mitarbeitende zu gewinnen, können Träger der Jugendsozialarbeit mit Hochschulen kooperieren. Dies eröffnet die Möglichkeit der Gewinnung von Fachpersonal durch direkten Kontakt zu Studierenden. Beispielsweise wird mit Hilfe von Praktikumsangeboten das Interesse potentieller Hochschulabsolvent/-innen für das Arbeitsfeld „Jugendsozialarbeit“ geweckt.

Ein weiteres Instrument stellt die Ermöglichung von wissenschaftlichen Untersuchungen oder Erprobungen im Rahmen von Abschlussarbeiten dar. Verschiedene Formen der Kontaktaufnahme zu Studierenden können genutzt werden, um diese für eine Tätigkeit in der Jugendsozialarbeit zu begeistern und somit die Chance zu erhöhen, dass diese Personen sich nach dem Studium entscheiden, als Fachkräfte in der Jugendsozialarbeit tätig zu werden.

### ***Attraktive Merkmale von Projektarbeit herausstellen***

In der Jugendsozialarbeit ist Projektarbeit eine gängige Arbeitsform. Arbeit in Projekten bietet die Gelegenheit, sich in einem begrenzten Zeitraum mit einer konkreten fachlichen Fragestellung im Rahmen eines Projektprozesses zu befassen. Hier sind Kompetenzen im Management von Projekten, etwa der Strukturplanung, Prozessgestaltung, Chancen- und Risikoanalyse oder der Zielüberprüfungsverfahren gefragt.

Projektarbeit ist gerade für die Generation Y attraktiv, weil sie in der Regel hohe Gestaltungsfreiheit bietet. Dies kann von Trägern der Jugendsozialarbeit als Alleinstellungsmerkmal herausgestellt werden. Es gilt die aus Sicht potentieller Mitarbeitender als attraktiv empfundenen Merkmale der Arbeit gezielt herauszustellen und im Rahmen des Personalmarketing zu nutzen. Dem gegenüber steht die negativ anzusehende Befristung von Projektarbeitsplätzen. Diese erfordert von Führungskräften eine transparente Darstellung von unternehmensinternen Perspektiven, um Interesse und Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem betroffenen Mitarbeitenden deutlich zu machen. Praxiserfahrungen zeigen zudem, dass in der Projektarbeit bewährte Mitarbeitende je nach Kompetenzprofil gut in die Regelarbeit einmünden können.

### 3. Führungsinstrumente anwenden

Durch die zunehmende Verschärfung des Fachkräftemangels ergeben sich veränderte Anforderungen an die Führungsebene im Sinne einer durchdachten Kommunikationskultur und nachvollziehbaren Führungstransparenz. Die Auswahl und professionelle Umsetzung geeigneter Führungsinstrumente, wie beispielsweise Qualifizierungsangebote oder Mitarbeitendengespräche, unterstützen das unter 1. beschriebene „Affektive Commitment“ und erhöhen die Bindung von Fachkräften an ein Unternehmen.

#### ***Kompetenzen erschließen und durch Fort- und Weiterbildung fördern***

Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind ein Merkmal für attraktive Arbeitsbedingungen und können die Bindung von Mitarbeitenden erhöhen. Fort- und Weiterbildung sollte deshalb ein wesentlicher Schwerpunkt der Personalstrategie in der Jugendsozialarbeit sein. Außerdem sichern sie die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und sorgen für eine Sicherung oder gar Verbesserung der Arbeitsqualität, was sich wiederum positiv auf die Beratung und Begleitung junger Menschen auswirkt.

Im Rahmen gezielter Personalentwicklung können die Kompetenzen von Mitarbeitenden systematisch erschlossen und gefördert werden. Immer wichtiger wird es, sozialpädagogische Fachkräfte auch für andere, z.B. betriebswirtschaftliche Aufgaben oder Führungsaufgaben, zu qualifizieren.

Wenn neben den tatsächlich für die momentane Arbeit erforderlichen Fortbildungen auch Raum für individuelle Weiterbildungswünsche der Mitarbeitenden besteht, dann können diese hiermit ihren weiteren beruflichen Weg aktiv mitgestalten und es kann von einer höheren intrinsischen Motivation, stärkeren Bindung an die eigene Organisation und von stärkerer Leistungsfähigkeit ausgegangen werden. Fortbildungswünsche der Mitarbeitenden und Fortbildungsempfehlungen der Leitung sollten mindestens jährlich im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs abgestimmt werden.

#### ***Feedbackkultur aufbauen und Mitarbeitendengespräche einführen***

Eine gute Feedbackkultur schafft die Grundlage für Mitarbeitende und Leitungskräfte, um gegenseitige Anerkennung zu kommunizieren und konstruktive Kritik zu üben. Regelmäßig kommunizierte Anerkennung sowie eine Feedbackkultur wirken motivationsfördernd. Beides bildet die Basis für eine zufriedene Zusammenarbeit in einem Unternehmen, in dem aus Fehlern gelernt wird und Lob zu weiteren Leistungen anspornt. Überraschende „Frustkündigungen“ können damit minimiert werden. Auch umgekehrt sollte die Fähigkeit von Führungskräften, Mitarbeitende zu Kritik am eigenen Verhalten zu ermutigen, gefördert werden.

Die Träger sollten also mehr Mut zu gegenseitigen Feedbacks aufbringen und diese systematisch als Führungsinstrument ausbauen. Dabei empfiehlt es sich die Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Mitarbeitendengespräche bieten einen geeigneten Rahmen für ein regelmäßiges, gegenseitiges Feedback. Darüber hinaus können hier in einem geschützten Raum Arbeitsziele und Veränderungsbedarfe abgestimmt und überprüft werden. Gerade in einem sozio-kommunikativen Arbeitsfeld, wie der Jugendsozialarbeit, sollte Kommunikation nicht nur auf Ebene der Zielgruppen gelebt werden, sondern auch Trägerintern und durch alle Hierarchieebenen.

#### ***Auswertungsgespräche führen***

Auswertungsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeitenden bieten wertvolle Hinweise und Potentiale für Verbesserungen eines Unternehmens. Im Fall einer Beendigung des

Arbeitsverhältnisses sollte das Arbeitszeugnis frühzeitig angefertigt und in einem Auswertungsgespräch überreicht werden, sodass das Feedback keine Auswirkung auf das Zeugnis haben kann.

Die Inhalte von Auswertungsgesprächen können den Personalverantwortlichen wichtige Hinweise über Missstände im Unternehmen, über die Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft oder über Veränderungsbedarfe der Arbeitsbedingungen geben. Diese Erkenntnisse sollten gezielt genutzt werden, um Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und langfristig den Personalbestand zu sichern.

### ***Führungskräftetrainings anbieten***

Zukünftige Führungskräfte müssen sorgfältig auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Einen guten Rahmen bieten Führungskräftetrainings. Diese sollten sowohl aus theoretischem Input bestehen, als auch praktische Sequenzen beinhalten, in denen die angehenden Führungskräfte unter fachlicher Begleitung die theoretischen Inhalte praktisch anwenden. Dabei sollte ein großer Fokus auf die Schulung der Reflexionsfähigkeit gelegt werden, damit die Teilnehmenden befähigt werden, nach Abschluss des Trainings situationsgerecht und reflexiv zu handeln. Generell sollte die Übernahme von Führungsaufgaben von Anfang an durch einen Fortbildungsplan flankiert sein.

### ***Führung auf Probe ermöglichen***

Führungsposition auf Probe kann ein Weg sein, um Risiken zu minimieren, damit dem jeweiligen Mitarbeitenden eine Rückkehr in die alte Position ohne Gesichtsverlust ermöglicht wird. Beschäftigte, die innerhalb eines Unternehmens in Führungspositionen aufsteigen, müssen auch dabei unterstützt werden, Enttäuschungen zu vermeiden. Wenn altbewährte und praxisbezogene Aufgaben wegfallen und durch Führungsaufgaben ersetzt werden, welche theoretischer sind, kann diese Umstellung für die Betroffenen mit Zweifeln und Entbehrungen einhergehen. Einer resultierenden Unzufriedenheit gilt es mit schrittweisem und eng begleitetem Heranführen an die neuen Aufgaben zu begegnen.

### ***Effektives Einarbeitungskonzept umsetzen***

Ein neues Beschäftigungsverhältnis sollte mit einer strukturierten Einarbeitungsphase beginnen. Eine detaillierte Einführung in alle Arbeitsaufgaben bietet die Grundlage für spätere Leistungsfähigkeit und gibt dem neuen Teammitglied Sicherheit. Eine Mentorin/ein Mentor kann unterstützend wirken und neuen Mitarbeitenden bei allen Fragen zur Seite stehen. Dies kann von Beginn an zu höherer Produktivität und zu einem besseren Zugehörigkeitsgefühl in der Organisation beitragen.

Insbesondere die Arbeit mit jungen Menschen setzt voraus, dass die Fachkräfte authentisch, empathisch und zugleich sicher auftreten sowie einen persönlichen Zugang zur Zielgruppe finden. Darauf können neue Mitarbeitende durch ein effektives Einarbeitungskonzept vorbereitet werden und somit die Qualität deren Arbeit vom ersten Tag an nachhaltig gesichert werden.

### ***Transparente Führungsstrategien pflegen***

Beschäftigte haben ein hohes Interesse daran, die Maßnahmen und Entscheidungen der Führungsebene zu verstehen und mitzutragen, denn sie sind unmittelbar davon betroffen und müssen Trägerentscheidungen nach außen vertreten. Deshalb ist es angeraten, von der Führungsebene getroffene Entscheidungen früh genug, klar und nachvollziehbar zu kommunizieren. Auch wenn Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen beteiligt werden,

sollten die Abläufe dazu frühzeitig und deutlich gegenüber der Mitarbeiterschaft kommuniziert werden.

Ein transparenter Führungsstil beugt Missverständnissen vor und kann zu flachen Hierarchien beitragen. Dadurch wird die Bindung der Mitarbeitenden nachhaltig gestärkt. Ihnen wird das Gefühl vermittelt, dass die Führungskräfte in ihrem Sinne handeln und ihre Interessen dabei berücksichtigt werden. Dies erhöht wiederum die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und trägt zu einem förderlichen Betriebsklima bei.

*Freiburg / Paderborn*

*9. Oktober 2018*

*Elise Bohlen / Sabrina Plückebaum*

---

*Kontakt:*

*Elise.Bohlen@caritas.de*