

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Pflege und Management
Studiengang: MBA Sozial- und Gesundheitsmanagement

**„Personalbeschaffung in Organisationen der Sozialen Arbeit:
Optimierung der Personalauswahl durch den Einsatz des multimoda-
len Interviews zur Feststellung der Schlüsselkompetenzen von Fach-
kräften Sozialer Arbeit.“**

Master - Thesis

Tag der Abgabe: 30.September 2015

Vorgelegt von:

Name, Vorname: Schmitz, Benjamin – Patrick

Matrikel-Nr.: 

Adresse: 

Betreuende Prüferin/ betreuender Prüfer:

Prof. Dr. Knut Dahlgaard

Zweite Prüferin/ zweiter Prüfer:

Prof. Dr. Harald Ansen

<u>Abbildungsverzeichnis</u>	<u>4</u>
<u>1. Zielsetzungen, Fragestellungen und Vorgehensweise</u>	<u>5</u>
<u>2. Personalmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit</u>	<u>7</u>
<u>2.1 Die Professionalisierung des Personalmanagements der Sozialen Arbeit</u>	<u>7</u>
<u>2.2 Personalbeschaffung und Personalauswahl</u>	<u>11</u>
<u>2.2.1 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung</u>	<u>11</u>
<u>2.2.2 Erfolgsfaktor "Personal" für Soziale Dienstleistungen</u>	<u>13</u>
<u>2.2.3 Wachsender Personalbedarf in der Sozialwirtschaft</u>	<u>13</u>
<u>2.2.4 Personalstrategien gegen den Fachkräftemangel innerhalb der Sozialwirtschaft</u>	<u>16</u>
<u>2.2.5 Personalauswahl</u>	<u>20</u>
<u>2.2.5.1 Ziele und Instrumente der Personalauswahl</u>	<u>20</u>
<u>2.2.5.2 Berufsbezogene psychologische Eignungsdiagnostik</u>	<u>24</u>
<u>2.2.5.3 Probleme bei der Personalauswahl in Organisationen Sozialer Arbeit</u>	<u>28</u>
<u>1. Das Personal der Sozialen Arbeit</u>	<u>30</u>
<u>3.1 Personales Wachstum</u>	<u>30</u>
<u>3.2 Kompetenzbereiche & Qualifikationsdimensionen von Sozialarbeitern</u>	<u>31</u>
<u>3.2.1 "Die Fachkraft Soziale Arbeit" - Berufsspezifische Anforderungen in der Sozialen Arbeit</u>	<u>31</u>
<u>3.2.2 Das Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil</u>	<u>37</u>
<u>3.2.3 Das Kompetenzmodell der Fachkraft Sozialer Arbeit nach Maja Heiner</u>	<u>43</u>
<u>3.2.4 Schlüsselkompetenzen</u>	<u>52</u>

<u>3.2.5 Zusammenfassende Darstellung der Kompetenzanforderungen</u>	<u>54</u>
<u>4. Entwurf eines Personalauswahlverfahren von Fachkräften Sozialer Arbeit auf Grundlage des multimodalen Interviews</u>	<u>57</u>
<u>4.1 Das Interview als Instrument der Personalauswahl</u>	<u>57</u>
<u>4.2 Das multimodale Interview</u>	<u>60</u>
<u>4.2.1 Theoretischer Hintergrund und Aufbau des multimodalen Interviews</u>	<u>60</u>
<u>4.2.2 Ausarbeitung eines Personalauswahlverfahrens auf Grundlage des multimodalen Interviews zur Prüfung der Schlüsselkompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit</u>	<u>62</u>
<u>4.3 Mögliche Erweiterung des Verfahrens</u>	<u>86</u>
<u>4.3.1 Tests</u>	<u>86</u>
<u>4.3.2 themenbezogene Präsentation während des Interviews</u>	<u>87</u>
<u>4.3.3 Probearbeit</u>	<u>88</u>
<u>4.3.4 Einbezug der Klienten</u>	<u>88</u>
<u>4.3.5 Bewertung der Erweiterungen</u>	<u>89</u>
<u>5. Zusammenfassung /Fazit/ Ausblicke</u>	<u>89</u>
<u>6. Literaturverzeichnis</u>	<u>93</u>
<u>7. Eidesstaatliche Erklärung</u>	<u>100</u>

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Phasen der Personalbeschaffung	S.12
Abb.2: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft – grundsätzliche Probleme bei der Stellenbesetzung	S.15
Abb.3: eher passive und eher aktive Maßnahmen der externen Personalbeschaffung	S.20
Abb.4: Ablauf der Kandidatenauswahl und Einstellung	S.21
Abb.5: Instrumente der Personalauswahl	S.24
Abb.6: Aufgabenfelder der Sozialen Arbeit	S.33
Abb.7: Prinzip der Stellenanforderungen	S.41
Abb.8: Das Handlungskompetenzmodell	S.47
Abb.9: Schlüsselqualifikationen	S.54
Abb.10: Unstrukturiert, fokussiert strukturiert Interview	S.61
Tab.1: Fachliche, methodische, soziale (und personale) Stellenanforderungen	S.38
Tab. 2: Beispiel Interviewbewertung der Präsentationskompetenz	S.67
Tab. 3: Beispiel Interviewbewertung Nachfragen	S.68
Tab. 4: Beispiel praxisbezogene Kenntnisfragen	S.72
Tab. 5: Beispiel einer Interviewbewertung der biografiebezogenen Fragen	S.76
Tab.6: Beispiel einer Interviewbewertung der situativen Fragen	S.83
Tab.7: Auswertung Multimodales Interview; eigene Darstellung	S.85

1 Zielsetzungen, Fragestellungen und Vorgehensweise

Die Personalarbeit innerhalb Einrichtungen der Sozialen Arbeit:

Durch die Tatsache, dass die Soziale Arbeit eine interaktive Dienstleistung ist, sind Qualität und letztlich der Erfolg sozialarbeiterischer Dienstleistungen in hohem Maße von der Motivation, dem Engagement, der Qualifikationen und den Kompetenzen der jeweilig tätigen Mitarbeiter¹ abhängig. Somit sollten die Suche und die Auswahl von geeignetem Personal eines der Schlüsselprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit sein. Doch die Realität sieht häufig anders aus. Generell erhält das Thema Personalmanagement, explizit die Personalbeschaffung und Auswahl in der Sozialen Arbeit nicht viel Aufmerksamkeit, bzw. werden die Besonderheiten der Sozialen Arbeit in der Literatur wenig bis gar nicht berücksichtigt. In Einrichtungen Sozialer Arbeit ist das unstrukturierte Einstellungsinterview daher (immer noch) die am meisten verbreitete und beliebteste Methode der Personalauswahl. Da herkömmliche Einstellungsinterviews (unter anderem) ohne Struktur und Anforderungsbezug die geringste prognostische Validität haben, häufig Beurteilungsfehler enthalten und grundsätzlich der Redeanteil der Interviewer größer ist als der Kandidaten², stellt sich die Frage, wie dieser Prozess zu optimieren ist. Das multimodale Interview stellt im Gegenzug ein Konzept eines strukturierten Personalauswahlverfahrens dar, welches dazu verhelfen kann den passenden Kandidaten aus mehreren Kandidaten auszuwählen. Durch eine gezielte Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dieser Personalauswahlmethode ist es für Personalverantwortliche möglich, einen effizienten, effektiven und stets anforderungsbezogenen Personalauswahlprozess zu implementieren.

Doch durch die vielfältigen Aufgaben (-felder), Auftraggeber und Organisationen erschwert es der Sozialen Arbeit sich als Profession zu etablieren. Fachkräfte entwickeln sich beispielsweise zu Suchtberater, Schuldnerberater oder sozialpädagogischen Familienhelfern. Doch eine Beschreibung „Der Fachkraft Sozialer Arbeit“ und was kompetentes Handeln in diesem Beruf ausmacht, wie fallspezi-

¹ In dieser Arbeit wird der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form verwendet. Frauen sind gleichwohl gemeint.

² Vgl. Friedrich 2010, S. 9

fisch daher gehandelt werden sollte und welche zentralen (Schlüssel-) Kompetenzen zur Ausführung essentiell sind, fällt wesentlich schwerer.³

Die zentrale wissenschaftliche Fragestellung dieser Arbeit ist aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation demnach:

Was sind die zentralen (Schlüssel-) Kompetenzen, die eine Fachkraft Sozialer Arbeit (unabhängig von dessen speziellen Aufgabengebiet) entwickeln bzw. ausbauen muss, um professionell, sozialarbeiterisch handeln zu können und wie können diese Kompetenzen innerhalb eines strukturierten Personalauswahlverfahren auf Grundlage des multimodalen Interviews geprüft werden?

Kapitel 2 soll zunächst einleitend folgende Fragen beantworten:

- Welche Besonderheiten sollte der Personalbeschaffungs- und Auswahlprozess innerhalb der Sozialen Arbeit berücksichtigen und welche akuten Problemlagen prägen die derzeitige Praxis?
- Welche verschiedenen Instrumente der Personalauswahl stehen (unter Berücksichtigung welcher wissenschaftlichen Voraussetzungen) grundsätzlich zur Verfügung und welche Ziele verfolgt der optimierte Prozess einer Personalauswahl?

Anschließend wird in Kapitel 3 beantwortet, wie das in der Sozialen Arbeit tätige Personal und die berufsspezifischen Kompetenzanforderungen der Sozialen Arbeit definiert sind. Grundlage sind die Bände der Reihe „Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit“. Maja Heiner (2010) hat ein Kompetenzmodell erstellt, welches die notwendigen, beruflichen Kompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit definiert. Dieses wird in dieser Arbeit beschrieben und bildet somit die Ausgangslage für Kapitel 4.

Dort wird dann schließlich ein Personalauswahlverfahren auf Grundlage des multimodalen Interviews nach Schuler (2002) konzipiert. Es wird dargestellt, wie die zuvor beschriebenen (Schlüssel-) Kompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit in diesem strukturierten Personalauswahlverfahren geprüft werden können, sodass die Ergebnisse aus den Interviews operationalisierbar sind.

³ Vgl. Heiner 2007, S.17

Kapitel 5 fasst die die Ausführungen nochmals zusammen und zieht ein Fazit aus dem Kompetenzmodell und dem zur Verwendung kommenden Verfahren des multimodalen Interviews.

2 Personalmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit

2.1 Die Professionalisierung des Personalmanagements der Sozialen Arbeit

Im Zuge „der Professionalisierung“ der Sozialen Arbeit, wird häufig der Begriff „Management“ genannt. Mit diesem Begriff (gerade in Bezug auf die Soziale Arbeit) wird viel assoziiert. Geschichtlich hat der Managementbegriff (explizit Sozialmanagement) seit Mitte der 1970er Jahre seinen Weg gefunden und seitdem innerhalb seiner Bedeutung in Bezug auf die Soziale Arbeit einen Wandel erlebt. So sollte anfangs der Begriff „Sozial“ kenntlich machen, dass es sich beim Sozialmanagement um ein Management handelt, welches nicht dem Effektivierungsinteresse der Funktionslogik der Ökonomie entspricht, sondern dass es sich eben um jene Soziale Arbeit handelt, wo „es um Menschen und nicht um das Geld geht“. Doch auch aufgrund von gesellschaftlichen sowie sozialpolitischen Entwicklungen hat sich das Management-Denken fest in die Soziale Arbeit etabliert, so dass es klar auf die Steuerung aller Prozesse wirkt und stets die ökonomischen Aspekte ihre Relevanz haben.⁴ Das Management in der Sozialen Arbeit hat heute dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen der Einrichtungen die Fachlichkeit unterstützt und sichert. Damit soll ein professionelles Arbeiten unter der Beachtung von Effizienz und Effektivität nicht nur zufällig verwirklicht werden, sondern dass dies mit einer hohen Sicherheit erwartet werden kann.⁵

Die Professionalisierungsdebatte in der Sozialen Arbeit bezieht sich hingegen auf das Verhältnis von fachlich einschlägiger Qualifikation und beruflichen Handlungsvollzügen und damit auf die Bezüge von Wissenschaft und Berufspraxis. Damit ist die Professionalisierung der Sozialen Arbeit von der Professionalisierung des Personalmanagements in der Sozialen Arbeit zu trennen. Während ersterer die Entwicklung eines wissenschaftsbezogenen Berufsverständnisses anstrebt, muss ein

⁴ Vgl. Lambers 2015, S.16-17

⁵ Vgl. Gehrman, Müller 2013, S.17

professionelles Personalmanagement die Frage beantworten, welche Anforderungen ein professionelles Personalmanagement in der Sozialen Arbeit erfüllen will.⁶ Es zeigt sich, dass ein stabiles Personalmanagement der Sozialen Arbeit und dessen Professionalisierung Unterstützung leisten kann. Die Professionalisierung des Personalmanagements innerhalb der Sozialen Arbeit ist als ein Prozess zu verstehen.⁷ Das Personalmanagement ist ein Management, welches noch recht jung ist und im Allgemeinen (teilweise) um die Anerkennung einer professionellen und eigenen unternehmerischen Disziplin kämpfen muss. Sobald ein Personalmanagement fest in die Unternehmensstrategie mit integriert ist und somit einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt, kann es der Sozialen Arbeit allerdings in der Professionalisierungsdebatte Unterstützung leisten. Daher ist in den vergangenen Jahren die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema Personalmanagement in Organisationen der Soziale Arbeit, deutlich angestiegen.⁸ Zum einen hat sich das Personalmanagement innerhalb der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre weiterentwickelt und zum anderen scheint das Thema Personalmanagement innerhalb Einrichtungen Sozialer Arbeit immer mehr Gewicht zu bekommen.

Es lässt zu, die bisherige Tendenz, dass Personalmanagementkonzepte innerhalb der Sozialen Arbeit eher wenig Beachtung geschenkt wurde darin zu begründen, dass die Soziale Arbeit traditionell deutlich eher auf die Adressaten also Klienten ausgerichtet war (ist). Die eigenen Mitarbeiter der Organisationen und deren individuellen Kompetenzen und Wünsche bzw. Bedürfnisse lagen (liegen) demnach nicht im Fokus der eigenen Arbeit.

Mittlerweile nimmt das Studium der "Soziale Arbeit" Aspekte des Sozialmanagements bzw. Personalmanagements mit auf. Außerdem rücken Studiengänge wie Sozial- und Gesundheitsmanagement immer mehr in den Fokus. Dennoch wird sich in der Fachdiskussion rund um das Thema Personalmanagement in Organisationen der Soziale Arbeit weitestgehend am Personalmanagement profitorientierter Unternehmen orientiert. Die Besonderheiten (z.B. professionelles Selbstverständnis, Haltung, Ehrenamtliche und Freiwillige, Anteil der weiblichen Beschäftigten, flache Hierarchien) erhalten allerdings in den meisten Publikationen

⁶ Vgl. Friedrich 2011, S. 70–71

⁷ Vgl. Friedrich 2011, S. 72–73

⁸ Vgl. Friedrich 2010, S. 10

wenig Beachtung.⁹ Innerhalb des Wörterbuches der Sozialen Arbeit enthält der Sachregister nach wie vor keinen eigenen Eintrag für "Personalmanagement", sondern ist nur unter dem Stichwort "Sozialmanagement" zu finden.¹⁰ Das Personalmanagement der Sozialen Arbeit hat sich bisher hauptsächlich um den Aspekt der Personalverwaltung bemüht. Manche Problemfelder im Bereich Personal (z.B. den sog. "Fachkräftemangel") könnte man, wenn man es wollte, u.a. auch auf diese sehr einseitige Orientierung zurückführen.¹¹ Doch welche Besonderheiten (in Bezug auf das Personalmanagement) bringt die Soziale Arbeit mit sich? Was muss das Management besonders beachten? Ist es grenzenlos möglich, ein „gewöhnliches“ Personalmanagement aus gewinnorientierten Unternehmen der freien Wirtschaft, auf Organisationen der Sozialen Arbeit zu übertragen? Folgende Bereiche sind besonders zu beachten:

Mission vor Gewinnorientierung:

Da das Organisationsziel in Organisationen der Sozialen Arbeit (häufig) nicht die finanzielle Gewinnerzielung ist, stehen die humanitären und gemeinnützigen Ziele im Vordergrund. Leit- und Qualitätsrichtlinien, die für die Arbeit mit den Klienten aufgestellt werden, sollten sich auch im Personalmanagement niederschlagen.

Besondere Personal- und Motivationsstrukturen:

In vielen Organisationen der Sozialen Arbeit sind neben den hauptamtlichen Mitarbeitern auch ehrenamtlich Tätige und Freiwillige beschäftigt und stellen einen wesentlichen Produktionsfaktor dar. (Besonders bei den ehrenamtlichen) Mitarbeitern ist es anzunehmen, dass es sich vorwiegend um eine intrinsische Arbeitsmotivation handelt. Daraus kann gefolgert werden, dass das Arbeitsverhalten nur in geringerem Ausmaß über materielle Anreize und Entgeltgestaltung gesteuert werden kann.

Begrenzte Leistungs- und Kostenstandards:

Oft wird angeführt, dass in Organisationen der Sozialen Arbeit Leistungen erbracht werden, die nicht durch den Markt organisiert werden. Dies ist zutreffend für eine

⁹ Vgl. Friedrich 2011, S. 72–73

¹⁰ Vgl. Friedrich 2011, S. 72

¹¹ Vgl. Pracht 2012, S. 160

Vielzahl von Organisationen, aber durchaus nicht für alle. Dass die Empfänger der Leistungen (Klienten, Adressaten) keine festen Erwartungen bezüglich der Leistung und dessen Qualität hätten, weil sie als Empfänger auch nicht finanziell hierfür aufkommen müssen, sollte für viele NPO-Bereiche kritisch hinterfragt werden bzw. durch ein Personalmanagement stets „im Auge behalten werden“¹²

Grundsätzlich ergeben sich gewisse Schwerpunkte und zukünftige Herausforderungen an das Personalmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit:

- „Die Auseinandersetzung und Bewältigung von Arbeits- und Fachkräftemangel bedingt durch die allgemeine demographische Entwicklung und berufsgruppenspezifische Einflussfaktoren. Hier sind neben der allgemeinen Personalgewinnung auch spezifische Maßnahmen zum Halten von Mitarbeitern sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf herauszuheben. Auch regelmäßige Potenzialbeurteilungen und darauf zugeschnittene Personalentwicklungsmaßnahmen bilden Schwerpunkte der zukünftigen Personalarbeit.
- Die Konkurrenz um staatliche Zuschüsse, Spenden und Zielgruppen zwischen Nonprofit-Organisationen, staatlichen und privatwirtschaftlichen Einrichtungen wird zunehmen. Hieraus resultieren höhere Anforderungen an die professionelle Qualität und Quantität der zu erbringenden Dienstleistungen um wettbewerbsfähig zu sein und dies auch nachhaltig zu bleiben.
- Ethik und Menschenbilder werden zunehmend als Themenstellungen in der Praxis deutlich werden. Die Soziale Arbeit zeichnet sich gerade dadurch aus, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und sich mit den Zielen der Organisation identifizieren (sollten). Die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden geht auf der einen Seite mit einer hohen Leistungsbereitschaft einher, bewirkt aber auf der anderen Seite hohe Erwartungen an das Personalmanagement. Beides kann mit den Anforderungen nach ökonomischer Effektivität und Effizienz kollidieren und wirft Fragen der Ethik und des Menschenbildes der Personalmanagementkonzeption auf.“¹³

¹² Vgl. Friedrich 2010, S. 11

¹³ Friedrich 2010, S. 12

2.2 Personalbeschaffung und Personalauswahl

2.2.1 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung

Explizit die Personalbeschaffung macht einen wesentlichen Teil der zukünftigen Personalarbeit sozialer Organisationen aus, da Personalbeschaffung aus Sicht der Organisation die Absicherung des gegenwärtigen wie auch des zukünftigen Personalbedarfs sichert. Die Qualität sozialer Dienstleistungen ist im hohen Maß von den Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig.¹⁴ „Unter dem Begriff Personalbeschaffung ordnen wir alle Maßnahmen ein, mit denen dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen von außen zugänglich werden. Die Personalbeschaffung, mit dem Ziel der Besetzung offener Stellen im Unternehmen kann intern oder extern erfolgen. Interne Rekrutierung bezeichnet eine innerbetriebliche Versetzung mit Vertragsänderung, während eine externe Beschaffung einen Vertragsabschluss mit neuen Mitarbeitern bedeutet.“¹⁵

Ziel der Personalbeschaffung ist es, auf Grundlage der Personalbedarfsplanung die entsprechende notwendige Anzahl von Mitarbeitern gemäß des entworfenen Anforderungsprofils zu beschaffen. Ein Anforderungsprofil ist die Darstellung der Anforderungen einer Stelle hinsichtlich der Anforderungsarten und Anforderungshöhen zu verstehen. (Eine detaillierte Erklärung in Kapitel 3.2.2) Es ist es von großer Bedeutung eine optimale Passung zwischen dem zuvor entworfenen Anforderungsprofil und dem Qualifikationsprofil (mehr in Kapitel 3.2.2) des (potentiellen) Stelleninhabers herzustellen.¹⁶

¹⁴ Vgl. Friedrich 2010, S. 50

¹⁵ Klimecki und Gmür 2005, S. 162

¹⁶ Vgl. Jung 2008, S. 134

			Zuständigkeiten	
	Phase	Aktivitäten	Fachabteilung	Personalabteilung
0	Beschaffungsbedarf festlegen	Neu- oder Ersatzbedarf: Anforderungsprofil wird ermittelt bzw. bereitgestellt; Zeitpunkte bzw. Zeiträume werden definiert	■	
1	Beschaffungsweg festlegen	Intern / Extern? Strategische Vorgaben werden dabei beachtet	●	()
2	Kontaktaufnahme	- Stellenausschreibungen werden vorgenommen - Personalanzeigen (online; Zeitungen etc.) werden geschaltet - Bewerbungseingänge werden gesammelt	■ ()	● ■
3	Bewerbersauswahl	- Auswahlmethode wird festgelegt - Eine Bewerbervorauswahl wird anhand von Kriterien (Vorgabe durch Fachabteilung) durchgeführt - Personalauswahl wird durchgeführt	● ●	() ■ ()
4	Kontrahierung	- Einstellungsuntersuchung - Arbeitsvertrag wird ausgefertigt	()	■ ●
5	Arbeitsaufnahme	- Einarbeitung des neuen Mitarbeiters - Mitarbeiter wird beurteilt während der Probezeit	■ ■	
6	Evaluation	- Probezeitbeurteilungen werden ausgefertigt - Individuelle Mitarbeiterbeschaffung wird beurteilt - Generelle Personalbeschaffungsprozedur wird beurteilt	● ●	() () ■

= Alleinzuständigkeit
 = Hauptzuständigkeit
 = Beteiligung

Abbildung 1; Phasen der Personalbeschaffung; Dahlgaard 2000, Teil 2 Personalbereitstellung, S.8-9

Wie anhand des Phasenmodells von Dahlgaard (Abb.1) deutlich wird, erfordert der Prozess der Personalbeschaffung eine enge Zusammenarbeit zwischen Fach- und Personalabteilung.

Die Stelle bildet die Grundlage für die Personalbeschaffung. „Unter einer Stelle versteht man die Zusammenfassung von Teilaufgaben, die dem quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen eines gedachten Aufgabenträgers entsprechen

soll und im Rahmen der Aufgabenanalyse und -synthese gebildet wird. Diese Kombination einzelner Aufgaben ist die kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen und ist grundsätzlich auf Dauer angelegt. Durch die Aufgabenkombination einer Stelle soll sie sich von anderen Stellen deutlich abgrenzen lassen. Stellen sind grundsätzlich unabhängig vom Wechsel des Stelleninhabers. Im Allgemeinen ist die Personalbedarfsplanung für die Bildung einer Stelle verantwortlich.¹⁷ Die Stellenbeschreibung stellt somit eine Form der schriftlichen Festlegung organisatorischer Regelungen im Unternehmen dar. Somit kann, durch ein erzeugtes Anforderungsprofil die Personalbeschaffung gezielt und systematisch durchgeführt und nach passenden Kandidaten gesucht werden.¹⁸

2.2.2 Erfolgsfaktor "Personal" für Soziale Dienstleistungen

Es ist offensichtlich, dass der Erfolg sozialer Dienstleistungen in hohem Maße von den Mitarbeitern, explizit von deren Motivation, dem Engagement, der Qualifikation und den Kompetenzen abhängig ist. Soziale Dienstleistungen sind immer interaktive Dienstleistungen, also eine Koproduktion von Dienstleistenden und Nutzern (Klienten). Daher ergibt sich ein hoher Stellenwert für das Ziel sozialer Organisationen, fachlich qualifiziertes und persönlich geeignetes und motiviertes Personal zu beschäftigen.¹⁹ Im Folgenden die wichtigsten Gründe, warum gerade innerhalb der Sozialen Arbeit das Personal einen erheblichen Beitrag zu der Qualität der entsprechenden Dienstleistungen bringt:

- Das Personal erbringt die Dienstleistungen meist mit einem geringen Anteil an technischen Arbeitsmitteln und ist somit der zentrale Leistungsträger.
- Das Personal sozialer Organisationen generiert und speichert einen Großteil des vorhandenen Know-Hows, welches innerhalb der Praxis gebildet wird. Somit ist das vorhandene Personal Know-How Träger.
- (Soziale) Dienstleistungen sind Vertrauensgüter, da es gerade innerhalb der Sozialen Arbeit um Vertrauen geht, sodass der Klient auf die Kompetenzen und die fachlichen Qualifikationen der Fachkraft vertrauen muss. Die Fachkraft repräsentiert somit die (Kern-) Kompetenzen der gesamten Organisation und stellt daher (auch) ein zentrales Element des Marketings dar.

¹⁷ Jung 2008, S. 191

¹⁸ Vgl. Jung 2008, S. 195

¹⁹ Vgl. Friedrich 2011, S. 68

- Die Fallarbeit mit Klienten ist durch hohe Individualität geprägt. Es ergibt sich daraus, dass die Plan- und Regelbarkeit der Dienstleistungsprozesse geringer ist als in anderen Wirtschaftsbereichen. Die Steuerung dieser Dienstleistungsprozesse erfolgt in hohem Maß im Einzelfall und durch die verantwortlichen Fachkräfte. Das Personal sozialer Organisationen ist somit ein wichtiger Steuerungs- und Controlling Baustein.
- Durch die Tatsache, dass die Fachkräfte Sozialer Arbeit häufig mit Klienten arbeiten, die kaum oder kein Wissen über die bzw. über das Feld der erbrachten Leistungen haben, ist es zum einen nicht möglich die Dienstleistungen zurückzugeben und zum anderen erkennt der Klient unter Umständen gewisse Fehler nicht oder kann sie nicht monieren. Insofern kommt dem Personal besondere Verantwortung für die Qualität der Dienstleistungen zu.²⁰

2.2.3 Wachsender Personalbedarf in der Sozialwirtschaft

Die Tatsache, dass das Personal einen wichtigen Produktionsfaktor darstellt ist das Eine. Zum anderen besteht die Tatsache, dass innerhalb der Sozialen Arbeit immer mehr Personal beschäftigt ist, mit steigender Tendenz. Thiersch (1992) verzeichnete diese Entwicklung mit dem sog. "Sozialpädagogischen Jahrhundert" und beschreibt damit eine Art von Expansion des beschäftigten Personals innerhalb der Sozialen Arbeit.²¹ Lange Zeit konnte im operativen Tätigkeitsbereich der Sozialen Arbeit ein stetig wachsender Personalbedarf aufgrund der Expansion des Sektors und der damit verbundenen Dienstleistungen festgestellt werden. Mitte der 80er Jahre stand eine ausreichende Anzahl von Arbeitskräften zur Verfügung. Dies bringt die Literatur mit den hohen Studierendenzahlen und der Ausbildungsplatzauslastung in Verbindung. Allerdings ist mittlerweile eine durchschnittlich kürzere Verweildauer und eine gestiegene Fluktuationsrate zu erkennen aufgrund unterschiedlichster Faktoren, wie z.B. fehlende Aufstiegschancen. Bereits Anfang der Neunziger legten Oliva/Oppl/Schmid eine umfangreiche Studie vor, in der insgesamt 33 Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege einbezogen wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass die befragten Beschäftigten ihre berufliche Tätigkeit als gesellschaftlich nicht hoch angesehen bewerten und die Arbeitszeiten als „familienfeindlich“ charakterisieren. Zudem wurde auf eine geringe Bezahlung hinge-

²⁰ Vgl. Schellberg 2012, S. 155

²¹ Vgl. Züchner, Cloos 2011, S. 933

wiesen.²² Die neuere Studie „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012“, in der 133 Unternehmen aus der Sozialwirtschaft befragt worden sind, ergab folgende Ergebnisse:

- Der Fachkräftemangel betrifft die gesamte Sozialwirtschaft. Trotzdem sind Differenzierungen in den jeweiligen Handlungsfeldern zu beobachten.
- Besonders innerhalb der Pflege ist der Fach- und Führungsfachkräftemangel besonders zu spüren.
- Im Bereich der Behinderten- oder Kinder- und Jugendhilfe fehlen eher Akademikerinnen und Akademiker,
- 81 % der Organisationen haben mindestens eine ausgeschriebene Stelle, die sie seit drei Monaten nicht besetzen können. Bei knapp jeder zehnten Organisation steigt die Zahl sogar auf mehr als 20 Vakanzen.²³

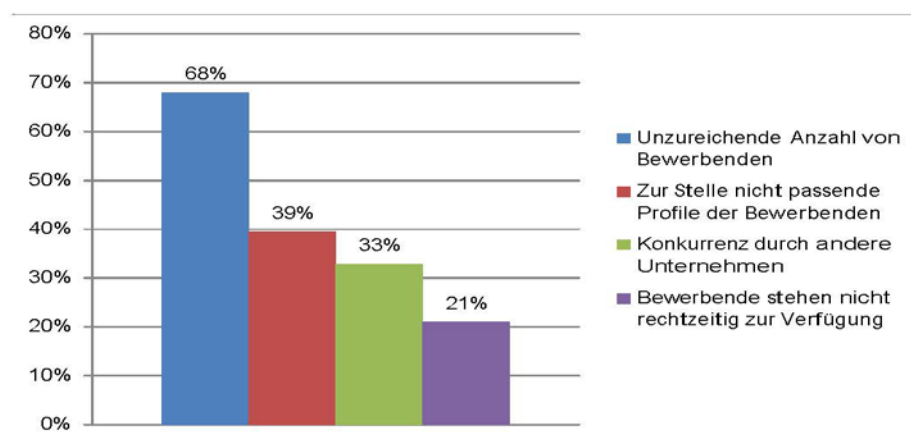


Abbildung 2 Studie "Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft - grundsätzliche Probleme bei der Stellenbesetzung; König, Schank, Clausen, Schmidt 2012

Es zeigt sich bei dieser Studie, dass die Stellenbesetzung mit geeignetem Personal für viele Organisationen ein Problem darstellt. 39% der Unternehmen sagen, dass sich auf die entsprechende Stelle keine „passenden“ Kandidaten bewerben. Es lässt zu, diese Zahl in Frage zu stellen und eine gewisse „Dunkelziffer zu prognostizieren“, da die Organisationen, die unmittelbar vom Fachkräftemangel betroffen sind, zwischen einem Spannungsfeld stehen: Zum einen sind diese auf fachlich kompetentes Personal angewiesen. Auf der anderen Seite stehen die Organisationen vor der Problemlage überhaupt Personal zu finden. Dies lässt schlussfol-

²² Vgl. Neumann 2004, S. 13–14

²³ Vgl. König, Schank, Clausen, Schmidt 2012, S. 10–29

gern, dass einige Unternehmen bei der Eignungsfeststellung gewisse Abstriche machen müssen, um die notwendige Anzahl (beispielsweise gesetzlich vorgegebener Personalschlüssel etc.) der Mitarbeiter halten zu können. Umso wichtiger ist es, ein Personalbeschaffungs- und auswahlprozess zu haben bzw. zu implementieren, der diesem Spannungsfeld gerecht wird. Die Fachkräfte-Diskussion im sozialen und Bildungsbereich wird allerdings (zu) häufig auf die Veränderung der Rahmenbedingungen (demographischer Wandel etc.) reduziert. Es erfordert ein neues Selbstverständnis von Organisationen im Hinblick auf ihre Arbeitgeber- und Ausbildungsfunktion. Wird die Suche nach Fachkräften in erster Linie als Belastung empfunden? Oder genießt der langfristige Personalgewinn die höhere Priorität und Führungskräfte haben ein Verständnis für ihre Rolle im immer knapper werdenden Arbeitskräftemarkt entwickelt?²⁴ Beispielsweise in der Sozialpädagogischen Familienhilfe, einem klassischen Einsatzbereich der Fachkraft Sozialer Arbeit, ist es nicht einfach Fachkräfte zu finden. Zum einen liegt dies an der Tatsache, dass sich immer weniger Fachkräfte auf eine Stelle bewerben. Zum anderen setzen die vielfältigen Aufgaben und umfangreichen Anforderungen eine gewisse Eignung des Stelleninhabers voraus. Die Arbeit mit Familien, kann für die Fachkräfte Sozialer Arbeit zu einer enormen Herausforderung für Person und Persönlichkeit werden. Somit stellt sich nicht jede Fachkraft Sozialer Arbeit jedem Arbeitsbereich.²⁵

2.2.4 Personalstrategien gegen den Fachkräftemangel innerhalb der Sozialwirtschaft

Der Fachkräftemangel ist also (in Teilen der Sozialwirtschaft) unumstritten und zeigt bereits heute seine Wirkungen. Doch welche Maßnahmen ergreifen die Organisationen, um dem Fachkräftemangel etwas entgegenzusetzen? Im Folgenden wird anhand von Ergebnissen der benannten Studie die derzeitige Praxis aufgezeigt und im Anschluss dessen, welche Teile der Strategien noch optimiert werden können.

Innerhalb der bereits zitierten Studie „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012“ haben die Unternehmen thematisch dazu geantwortet.

²⁴ Vgl. Heiner-Winter 2014, S. 9

²⁵ Vgl. Hülsermann 2014, S. 11

1. Welche Maßnahmen werden von den Organisationen bereits umgesetzt:

90% aller befragten Unternehmen stellen ein gutes Arbeitsklima her und 88% bringen ihren Mitarbeitern mehr Wertschätzung entgegen. Auffällig dabei ist, dass dies zwar Maßnahmen sind, die das bestehende Personal zwar "halten" sollen, jedoch sind dies keine Maßnahmen, die konkret auf den Fachkräftemangel (also zu wenig Fachpersonal vorhanden) reagieren wie beispielsweise eine optimierte Personalbeschaffungsstrategie.

2. Maßnahmen die von den Organisationen intensiviert werden sollten:

Hierbei sagen 63% der Befragten, dass sie Konzepte erstellen bzw. intensivieren sollten um das Thema "zielgruppenspezifisches Personalmarketing". 58% sagen, dass die Prozesse der Personalbeschaffung und Personalauswahl verbessert werden sollten.

3. Maßnahmen die aktuell nicht umgesetzt werden bzw. in Zukunft nicht umgesetzt werden sollen.

64% aller befragten Unternehmen sagen, dass sie nicht ausländische Fachkräfte anwerben (wollen). Ebenfalls 64% der Befragten sagen, dass sie keine Fachkräfte von anderen Organisationen bzw. Unternehmen abwerben wollen. Dies kann daran liegen, dass innerhalb der Sozialwirtschaft (auch) ein hohes Abhängigkeitsverhältnis aufgrund von vielerlei Netzwerkarbeit zwischen einzelnen Trägern und Organisationen herrscht.²⁶

Strategien, die noch optimiert werden können:

Employer Branding

Eine wesentliche Maßnahme zur Sicherung des Personalstandes, ist das sog. Employer Branding. „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer die Unternehmensmarke und eine spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbin-

²⁶ Vgl. König, Schank, Clausen, Schmidt 2012, S. 22–23

derung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert. (Deutsche Employer Branding Akademie 2008)²⁷ Sobald ein Unternehmen neue Mitarbeiter sucht, sollte es also darauf achten, dass es seine Arbeitsplatzangebote so darstellt, dass es potentielle Arbeitnehmer anspricht, die möglichst viel zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.²⁸ Die Imagearbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, der sowohl auf Träger-ebene als auch auf der Ebene der einzelnen Einrichtung stattfinden sollte. Hierbei ist ein ganzheitliches Denken aller Akteure, Beschäftigten und anderer Beteiligter gefordert. Es ist von Belang, die kleinsten personellen Handlungen, die einen Einfluss auf organisationsfremde Personen (mögliches potentielles Personal) haben, ernst zu nehmen und zu steuern. Dazu gehört, dass Führungskräfte wahrnehmen, wie Mitarbeiter über ihre Einrichtung sprechen. Wie werden Personen, die kündigen, verabschiedet? Wie werden Bewerbungen abgewickelt? (Wie) geht die Einrichtung auf mögliche spätere Zielgruppen zu? Dazu gehört beispielsweise ein effektives Praktikantenmanagement oder die Nutzung von Multiplikatoren wie Angehörige oder Lehrpersonal in Ausbildungseinrichtungen. Des Weiteren sollten Organisationen, die ihr Unternehmensimage zum Zwecke der Personalgewinnung verbessern wollen, einen großen Wert auf eine übersichtliche Homepage legen. Welches Bild und welche Leitsätze des Trägers bzw. der gesamten Organisation und der Einrichtung werden durch die Homepage erzeugt? Sind alle potentiellen Mitarbeiter mit den Angeboten der Organisation als potentieller und attraktiver Arbeitgeber angesprochen? Gibt es eigene Rubriken für Stellenangebote und die Möglichkeit für Initiativbewerbungen? Gerade in Zeiten der Personalknappheit ist es wichtig, Kandidaten die Möglichkeit zu geben, sich initiativ zu bewerben, um gute und passende Qualifikationsprofile dem Unternehmen zukommen lassen zu können.²⁹

Allgemeine Stellenanzeigen haben sich verändert: Von einer reinen Anforderungsbeschreibung hin zu einer offensiven Selbstdarstellung des Unternehmens mit dem Ziel, sich dem potentiellen Personal als ein attraktiver Arbeitgeber darzu-

²⁷ Heiner-Winter 2014, S. 14

²⁸ Vgl. Schuler 2014, S. 4

²⁹ Vgl. Nöbauer 2012, S. 121

stellen mit möglichen Karriereaussichten.³⁰ Bei Stellenanzeigen von Einrichtungen Sozialer Arbeit, sollten daher die Vorteile des jeweiligen Trägers bzw. der Einrichtung dargestellt werden. Die Haltung der Organisation sollte stets sein, dass der Kandidat wie ein Kunde zu verstehen ist, dessen Qualifikationen und Kompetenzen für die eigene Organisation eingekauft werden.³¹ Die Stellenanzeige ist nach wie vor eine der wichtigsten Anknüpfungspunkte zur Ansprache von externem (potentiell) Personal. Doch die Verhaltensweisen bei der Stellensuche des jungen Personals haben sich verändert. Die sog. Generation Y (geboren nach 1980) nutzen Printmedien wenig bis gar nicht. Daher ist es bei der Erstellung von Stelleninseraten von großer Wichtigkeit die "richtigen" Kanäle zu nutzen, um die relevanten Kandidaten anzusprechen. Im Sinne eines Employer Branding sollte das Unternehmen wie eine Art Marke (z.B. durch Slogans) dargestellt werden und es sollte eine klare Bildsprache verwendet werden, damit der Leser der Stellenanzeige sich selbst wieder erkennen kann. Vor allem ist es wichtig, dass eine Stellenanzeige auch für online Anzeigen (explizit zur Nutzung von Smartphones) kompatibel ist.

Personalleasing

Hatte vor langer Zeit die Agentur für Arbeit noch die Hauptaufgabe Personal an jeweilige Unternehmen zu vermitteln, so gibt es gegenwärtig vielerlei Personalberatungsunternehmen, welche sich darauf spezialisiert haben pädagogisches Fachpersonal zu rekrutieren (speziell auf sozialen Netzwerken wie Xing) und zu vermitteln oder per Arbeitnehmerüberlassung zu verleihen. Personalberatungsunternehmen treffen in der Regel eine gewisse Vorauswahl und stellen dann dem suchenden Unternehmen diese Kandidaten vor. Somit spart das suchende Unternehmen Zeit und Kosten für den Personalauswahlprozess. Erfahrene Personalberatungsunternehmen können ggf. auf gutes Image sowie langjährige Erfahrung und Branchenkenntnisse zurückgreifen und dadurch relevante Kandidaten ansprechen, die sich sonst ggf. nicht bei dem suchenden Unternehmen (initiativ) bewerben würden.³²

³⁰ Vgl. Klimecki, Gmür 2005, S. 168–169

³¹ Vgl. Pracht 2012, S. 159–160

³² Vgl. Pracht 2012, S. 159

Praktikanten- bzw. Studentenmanagement:

Bei diesem Instrument handelt es sich um die Manifestierung von Hochschulkontakten. Es können seitens der sozialen Organisationen Bewerbungstage veranstaltet werden. Dabei können sich Interessierte (potentielle Mitarbeiter) die Organisationen anschauen und die Dienstleistungen bzw. Kernprozesse mit ihren, in der Hochschule erlernten Theorien, verknüpfen. Die sozialen Organisationen können den Studenten die Möglichkeit geben ihre jeweiligen Abschlussarbeiten (Bachelor Thesis / Master Thesis / Dissertationen) in ihren jeweiligen Unternehmen zu einem speziellen Fachgebiet zu erstellen.³³

Die folgende Tabelle stellt nochmals zusammengefasst alle möglichen eher aktiven und eher passiven Maßnahmen der externen Personalbeschaffung dar.

Eher passive Maßnahmen der externen Personalbeschaffung	Eher aktive Maßnahmen der externen Personalbeschaffungen
<ul style="list-style-type: none">• Eigenbewerbung• Bewerberkartei pflegen• Arbeitsvermittlung über den Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit• Personalleasing	<ul style="list-style-type: none">• Personalberater und- vermittler beauftragen• attraktive bzw. ansprechende (online-) Stellenanzeige schalten• Karriere-Websites erstellen• Rekrutierungsmaßnahmen via Internet (xing, Facebook etc) starten (ggf. mit externen Headhunter)• Studenten- bzw. Praktikantenmanagement (Bewerbungstage durchführen)• Teilnahme an Messen und anderen Arbeitgeberpräsentationen• Aktivierung von Betriebsangehörigen als „Werbeträger“

Abbildung 3 Eher passive und eher aktive Maßnahmen der externen Personalbeschaffung; Pracht 2012, S. 172

2.2.5 Personalauswahl

2.2.5.1 Ziele und Instrumente der Personalauswahl

„Ziel einer professionellen Personalauswahl ist es, den am besten geeigneten Kandidaten aus einer Gruppe von potentiell geeigneten Interessenten für eine zu besetzende Stelle auszuwählen.“³⁴ Die Notwendigkeit einer effektiven und effizienten Personalauswahl liegt auf der Hand: Nicht jeder Kandidat ist gleich gut für jede zu besetzende Stelle. Nicht jedes Personal kann aufgrund seiner individuellen, unterschiedlichsten Eignungsmerkmale jede Funktion erfüllen. Da aus Kosten-

³³ Vgl. Pracht 2012, S. 172–173

³⁴ Hülsermann 2014, S. 42

Zeit und Sicherheitsgründen der Kandidat nicht erst beurteilt werden sollte, wenn er bereits eingestellt worden ist, muss diese Beurteilung in gewissen Ausmaßen im Vorherein auf der Basis von verfügbaren Informationen (Prädiktoren) geschehen.³⁵ Millionen von Auswahlentscheidungen werden jährlich in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen getroffen. Die Qualität dieser Auswahlprozesse und die eingesetzten Methoden sind allerdings sehr unterschiedlich. Dabei sind sowohl für Kandidaten als auch für die Organisationen berufsbezogene Auswahlentscheidungen existenzielle Grundlage.³⁶ Im Folgenden werden zunächst der Prozess, die Kriterien und einzelne Instrumente der Personalauswahl dargestellt. Dem Themenfeld der beruflichen Eignungsdiagnostik ist ein eigenes Kapitel zugeordnet, da dies den wissenschaftlichen, psychologischen Hintergrund für Personalauswahlentscheidungen konkret beleuchtet.

Personalauswahl	
1. Festlegen von Anforderungen und Beurteilungskriterien	
Unternehmensinterne Bewerber	Unternehmensexterne Bewerber
2a. Vorauswahl aufgrund betriebsinterner Informationen (Personalakten etc.)	2a. Vorauswahl aufgrund schriftlicher Bewerbungsunterlagen
2b. Vorauswahl aufgrund verschiedenster Methoden und Instrumente der Personalauswahl	
3. Auswahlentscheidung	
4. Information des Betriebsrates; Einholen der Stellungnahme	
5. Eingruppierung, Umgruppierung	5. Einstellung
6. Einarbeitung, evtl. (vorherige) Schulungen	6. Probezeit mit Einarbeitung
7. Kontrolle der Auswahlentscheidung durch Personalbeurteilung	

Abbildung 4 Ablauf der Kandidatenauswahl und Einstellung (Jung 2008, S. 153)

Wie Abb. 4 zeigt, bildet die Festlegung der Anforderungs- und Beurteilungskriterien für den Personalauswahlprozess das Fundament für die spätere Auswahlentscheidung. Der erste Schritt der Personalauswahl ist eine gewisse Vorauswahl. Auch hierbei dient das zuvor geschaffene Anforderungsprofil als Grundlage. Dabei werden die eingehenden (online oder schriftlichen) Bewerbungen verglichen und entsprechend bewertet. Die Vorauswahl durch die Analyse der Bewerbungsunterlagen ist bereits eine (wichtige) Auswahl. Die häufigsten Fehler bei der Analyse

³⁵ Vgl. Jetter 2003, S. 74

³⁶ Vgl. Schuler 2014, S. 1

der Bewerbungsunterlagen sind, dass der suchenden Organisation kein Anforderungsprofil vorliegt. Außerdem ist bei der Vorauswahl häufig nicht klar, welche Kriterien explizit nur bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen relevant sind und welche Informationen über den Kandidaten erst in weiteren Schritten erfasst werden sollten. Im Stadium der Vorauswahl wird bei einer durchdachten Personalauswahl zunächst ausschließlich auf die sog. "harten Daten", also den Grundanforderungen geachtet. Zu den Grundanforderungen gehören:

- Ausbildung (Schul- / Berufsausbildung/ Studium, Schwerpunkte etc.)
- Berufserfahrungen (beruflicher Werdegang, berufliche Erfahrungen)
- Spezialkenntnisse (z.B. EDV, Sprachen etc.)

Diese drei Grundanforderungen können in einer einfachen Matrix bewertet werden (A= ideale Voraussetzung; B= gute Voraussetzung; C= Mindestvoraussetzung)

Zu den üblichen Bewerbungsunterlagen gehören:

- Bewerbungsanschreiben
- Lebenslauf (mit Bild)
- Arbeits- und Schul- bzw. Ausbildungszeugnisse
- ggf. (Auszüge aus) Arbeitsproben³⁷

Wie werden diese einzelnen Elemente der Bewerbungsunterlagen bewertet:

Anschreiben:

In einem Anschreiben beschreibt der Kandidat **warum** genau **Er** sich auf **diese Stelle** in **dieser Organisation** beworben hat. Des Weiteren kann (mit vorheriger Aufforderung) darin enthalten sein, wann der Kandidat frühestens die Stelle besetzen kann und welche Gehaltsvorstellungen der Kandidat hat. Das Anschreiben kann nach Ausführung, Stil und Inhalt (innerhalb einer Skala) bewertet werden. Explizit das schriftliche Ausdrucksvermögen des Kandidaten kann auch durch das Anschreiben erahnt werden.

³⁷ Vgl. Jetter 2008, S.130-135

Lebenslauf:

Der Lebenslauf ist zweifellos die aussagekräftigste Bewerbungsunterlage, da er harte Fakten enthält, die jederzeit nachprüfbar sind. Gerade für die Vorauswahl ist der Lebenslauf sehr hilfreich, um die geeigneten Kandidaten herauszufiltern. Er enthält die wichtigsten "beruflichen Stationen" des Kandidaten, die Aufschluss über die Qualifikationen und Kompetenzen geben können. Hierbei können Form, Ausbildung, Berufserfahrungen und besondere Kenntnisse für das Unternehmen zu ersehen sein.

Zeugnisse:

Die Arbeitszeugnisse versprechen viel von sich in Bezug auf die weiteren beruflichen Stationen. Frühere Arbeitgeber beurteilen darin die Arbeitsleistungen ihres früheren Mitarbeiters. Die Qualität des Zeugnisses ist jedoch sehr davon abhängig, inwieweit der Arbeitgeber dazu in der Lage ist, solch ein Zeugnis aussagekräftig zu erstellen. Außerdem besteht eine sog. Zeugnissprache, die die Leistungen des Kandidaten mit „versteckten“ Schulnoten beurteilt. Durch diese standardisierte Beurteilungstechnik besteht ein großes Misstrauen gegenüber derartiger Zeugnissen. Für die Personalauswahl ist es wesentlich wichtiger, dass innerhalb der Zeugnisse eine aussagekräftige Tätigkeitsbeschreibung enthalten ist. Schul- und Arbeitszeugnisse können ebenfalls zur Vorauswahl heran gezogen werden. Die Personalentscheider müssen allerdings im Voraus klären zu welchem Anteil die Noten oder beschriebenen Arbeits- oder Studienleistungen mit in die Bewertung in der Vorauswahl einfließen. Sobald beispielsweise die fachlichen Anforderungen eine gute bis sehr gute Note in einem anforderungsbezogenen Fach voraussetzen, so sind die Noten von größerer Wichtigkeit. Sind die relevanten Berufserfahrungen wichtiger, so können Noten in den Hintergrund geraten. Dies ist jeweils stellen- und anforderungsbezogen (bei der jeweiligen Anforderungsanalyse) festzulegen. Je nachdem wie viele Bewerbungen auf eine Stelle bei dem jeweiligen Unternehmen eingehen, ist die Vorauswahl von Relevanz. Umso mehr Bewerber, desto größer ist der zeitliche Aufwand für die Vorauswahl. Das personalsuchende Unternehmen trifft bereits im Voraus (Aufgrund von Kosten- und Zeitgründen) eine

Entscheidung, wie viele Kandidaten in ein weiteres, späteres Personalauswahlverfahren einmünden werden.³⁸

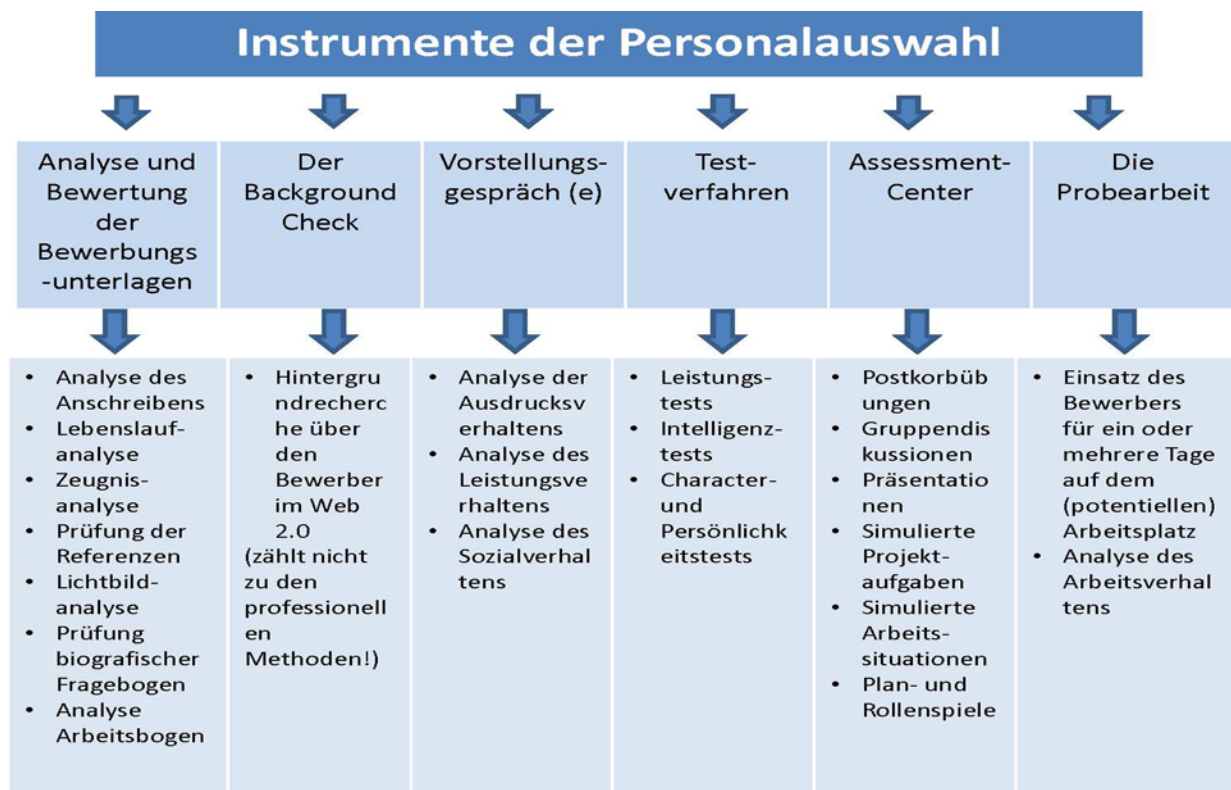


Abbildung 5 Instrumente der Personalauswahl (Moos und Peters 2015, S. 111)

Wie anhand von Abbildung 5 zu erkennen ist, gibt es verschiedene Instrumente der Personalauswahl, die von Organisationen heran gezogen werden können. Da diese Arbeit in Kapitel 4 ein (an das multimodale Interview angelehnte) spezielles Verfahren der Personalauswahl darstellt, wird nun (platzhalber) auf die detaillierte Beschreibung von weiteren Instrumenten der Personalauswahl verzichtet.

2.2.5.2 Berufsbezogene psychologische Eignungsdiagnostik

Die berufliche Eignungsdiagnostik ist eines der zentralen Forschungsgebiete der angewandten Psychologie und die wichtigste Grundlage für die Gestaltung von Personalauswahl- und -beurteilungsprozessen im Unternehmen. Die Eignungsdiagnostik soll die Frage beantworten, mit welcher Methodik und welchen Instrumenten diejenigen Personen identifiziert werden können, welche die vom Unternehmen benötigten Qualifikationen und Motivationen aufweisen.³⁹ „Mit Berufseignung wird die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person in einem beruflichen Tätig-

³⁸ Vgl. Jetter 2008, S.130-135

³⁹ Vgl.Klimecki und Gmür 2005, S. 229

keitsfeld bezeichnet. Der Begriff „Eignung“ wird also nicht als generelle Eigenschaft einer Person verstanden, sondern als Relationsmerkmal, das den Grad des „Zusammenpassens“ von Person und Aufgabe ausdrückt. Die Eignungseinschätzung bezieht sich seitens der Person vor allem auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und weitere leistungsrelevante Merkmale [...]“⁴⁰ „Berufseignungsdiagnostik bezeichnet die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext. Ihre wissenschaftliche Basis sind vor allem Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messungen und Modelle der Klassifikation, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern [...]“⁴¹ Die Qualität von Methoden und Instrumenten zur Eignungsdiagnose hat folgende Kriterien:

Validität (Gültigkeit)

Die Validität (Wertebereich 0 bis 1) sagt aus, ob ein Instrument (Abb. 5) die Merkmale misst, die es zu messen vorgibt. Für die Berufseignungsdiagnostik ist die Prognosevalidität wichtig, da diese aufzeigt, wie groß der Anteil der Personen war, die nach einer positiven Auswahlentscheidung (mit einem bestimmten Auswahlinstrument) tatsächlich erfolgreich in ihrer ausgeübten Tätigkeit sind. (zum Beispiel anhand späterer Leistungsbeurteilungen). Eine Vorhersagevalidität von 1 sagt aus, dass sich sämtliche Urteile aufgrund des Diagnoseinstrument als richtig erwiesen, während eine Validität von 0 bedeutet, dass eine Personalauswahl auf Basis einer Zufallsauswahl (z.B. in einem Würfelspiel) ebenso erfolgreich gewesen wäre.⁴² Die meisten verwendeten Instrumente in Personalauswahlverfahren haben eine Validität im Bereich zwischen $r=0,10$ und $r=0,50$. Alle Instrumente mit einer Validität zwischen $r=0,30$ und $r=0,50$ gelten als "gut". Es wird also deutlich, dass ein Unternehmen bzw. eine Organisation nicht zu viel von einem (möglicherweise guten und strukturierten) Auswahlverfahren erwarten darf da,

- „der Mensch (glücklicherweise) nicht »voll durchschaubar« ist,

⁴⁰ Schuler 2014, S. 3

⁴¹ Schuler 2014, S. 3

⁴² Vgl. Klimecki, Gmür 2005, S. 229

- die Auswahlverfahren z.T. auch noch methodische Mängel haben.⁴³

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit)

Die Reliabilität gibt Auskunft darüber, wie stabil die Diagnoseergebnisse über mehrere Anwendungen eines Instruments hinweg sind. Die Zuverlässigkeit kann beispielsweise dadurch gemindert werden, dass die gemessenen Merkmale, aus denen auf die Eignung geschlossen wird, im Zeitverlauf schwanken können (Beispiel Redegewandtheit). Eine weitere Reliabilitätsschwäche ergibt sich, wenn das Instrument unterschiedliche Ergebnisse von Anwender zu Anwender ergibt, weil das Instrument zu viele Spielräume in der Anwendung lässt. (Beispiel: unstrukturierte Interviews).⁴⁴

Die soziale Validität

Ziel der sozialen Validität ist, dass sich der Kandidat innerhalb des Auswahlprozesses (völlig unabhängig der gewählten Auswahlmethoden) wohl fühlt und es für ihn zu einer akzeptablen, sozialen Situation wird. Bei Auswahlentscheidungen nimmt das auswählende Unternehmen immer eine gewisse Rolle des Entscheiders und somit des "Mächtigen" ein. In modernen Auswahl Situationen gilt dies zu unterbinden und dem Kandidaten das Gefühl zu geben, dass es sich hierbei um eine gleichwertige Situation handelt und nicht zu viel Druck aufgebaut werden soll.⁴⁵

Der trimodale Ansatz als Verfahrenssystematik

Mit der Form des multimodalen (Prinzip der diagnostischen Messung mittels mehrerer Methoden) Verfahren wird verfolgt, dass eine „vollständige Diagnose“, also beispielsweise eine Bewertung einer Person in einem Personalauswahlverfahren, nur durch den Einsatz mehrerer unterschiedlicher Verfahren möglich macht. Das multimodale Auswahlverfahren kann somit die Eignung einer Person (in Bezug auf eine Arbeitsstelle) erfassen. Der trimodalen Ansatz, der ein multimodales Verfahren möglich macht, besteht aus folgenden drei Annahmen:

⁴³ Vgl. Jetter 2003, S. 75–76

⁴⁴ Vgl. Klimecki, Gmür 2005, S. 229

⁴⁵ Vgl. Jetter 2003, S. 76

Biografieorientierte Diagnose:

Im Personalauswahlverfahren werden Informationen über vergangenes Verhalten herangezogen. Durch verschiedenste Instrumente (Abb.5) lassen sich zum einen die entsprechenden und vor allem anforderungsbezogenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse ermitteln. Zum anderen kann von vergangenem Verhalten auf zukünftiges (stellenrelevante) Verhalten geschlossen werden. Die Vergangenheit ist somit für ein Personalauswahlverfahren mit trimodalen Ansatz ein entscheidender Ansatzpunkt.

Simulations- oder verhaltensorientierte Diagnose:

Dieser Ansatz beschreibt die Annahme, dass eine Person, die in einer simulierten Situation (beispielsweise in Assessment Center oder in Einstellungsinterviews) bestimmtes Verhalten zeigt, eben dieses Verhalten ebenfalls in zukünftigen beruflichen Situationen zeigen wird.

Konstrukt- oder eigenschaftsorientierte Diagnose:

Bei diesem Ansatz, besteht die Annahme, dass der Mensch relativ stabile Eigenschaften hat, wie etwa die Kreativität, aber auch allgemeine kognitive Fähigkeiten (Intelligenz) oder Persönlichkeitsmerkmale (bspw. Big Five) die unter anderem über psychologische Tests zu erfassen sind. Diese Persönlichkeitsmerkmale haben (nach Sicht des trimodalen Ansatzes) einen entsprechenden Einfluss auf sein berufliches Handeln haben.⁴⁶

Der trimodale Ansatz hat einen wesentlichen Einfluss auf das multimodale Interview. Daher bezieht sich diese Arbeit (ausschließlich in Kapitel 4) auf diesen Ansatz.

Din 33430

Seit dem 07. Juni 2002 hat das Deutsche Institut für Normung e. V. (DIN) eine Norm (DIN 33430) mit „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ festgelegt. Diese Norm beinhaltet Quali-

⁴⁶ Vgl. Winzen 2009, S. 179 - 180

tätsstandards zum Inhalt und Ablauf von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen und zur Qualität der Auftragnehmer.

Die Einführung und Umsetzung der DIN 33430 kann auf Seiten des Auftraggebers

- die internen Personalprozesse verbessern,
- die Entscheidungssicherheit bei der Personalauswahl erhöhen,
- einen Imagezugewinn ermöglichen,
- die Rechtssicherheit bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen steigern,
- dazu führen, unseriöse Anbieter zu entdecken und zu meiden.⁴⁷

Es gibt keine Pflicht zur Anwendung der DIN 33430. Allerdings kann der Betriebsrat in einem Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern gemäß BetrVG§ 95 Abs. 2 die Aufstellung von Personalauswahlrichtlinien verlangen. Beispielsweise im öffentlichen Dienst muss der geeignetste Kandidaten ausgewählt werden gemäß Artikel 33 Absatz 2 GG. Falls abgelehnte Kandidaten klagen, können diese sich darauf berufen, dass der Dienstherr nicht nach den Qualitätsrichtlinien der Din 33430 ausgewählt hat. Daher gibt es jetzt bereits in einigen Bundesländern Verordnungen, die für die Din 33430 maßgeschneidert sind.⁴⁸ Innerhalb der Literaturrecherchen für diese Arbeit gab es keinerlei Hinweise oder Literatur, in Bezug auf die DIN 33430 und Personalauswahlprozesse innerhalb der der Sozialen Arbeit.

2.2.5.3 Probleme bei der Personalauswahl in Organisationen Sozialer Arbeit

Innerhalb von Personalauswahlentscheidungen gibt es stets folgendes Phänomen: Es ist nie möglich den Kandidaten ganzheitlich zu betrachten. Somit sind Fehleinschätzungen und Enttäuschungen mehr die Regel als die Ausnahme. Dennoch ist es die gängige Praxis, dass trotz der umfangreichen Forschung auf dem Gebiet der Personaldiagnostik und Din 33430, unstrukturierte Interviews meist die gängige Praxis innerhalb der Personalauswahl in vielen Unternehmen ist. Personalverantwortliche argumentieren häufig damit, dass ein gutes Bauchgefühl ausreichen würde, um sich für den "richtigen" Kandidaten zu entscheiden.⁴⁹

Studien haben erwiesen, dass die Arbeitsleistungen einer Arbeitskraft (unabhängig der Branche) bis zu 40% schwanken können. Wenn also eine Arbeitskraft das Durchschnittsgehalt von 40.000€ pro Jahr verdient und seine Arbeitsleistungen

⁴⁷ Vgl.Hagemeister et al. 2010, S. 15–16

⁴⁸ Vgl.Hagemeister et al. 2010, S. 21–22

⁴⁹ Vgl.Meifert 2015, S. 4

gemäß seines Outputs (gemessen in Geldwert) um 40% schwanken, dann können die Arbeitsleistungen um 16.000€ entweder absinken oder ansteigen. Das bedeutet, dass im negativen Falle, dem Unternehmen der Mitarbeiter rund 16.000€ kostet und der Mitarbeiter keinerlei Steigerung der Produktivität des Unternehmen mit hinzufügt.⁵⁰ Vor allem die sozialen Dienstleistungsunternehmen haben nicht selten ein (generelles) Finanzierungsproblem. Somit hat die Personalauswahl möglichst kostengünstig und effizient zu sein.⁵¹ Umso mehr verwundert es, dass die eingesetzten Instrumente nicht auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren und soziale Organisationen personelle Fehlbesetzungen „billigend in Kauf nehmen“. Noch immer gilt nämlich in Organisationen Sozialer Arbeit, dass das (meist unstrukturierte) Interview die am meisten verbreitete und beliebteste Methode der Personalauswahl darstellt. Dem ist kritisch anzumerken, dass unstrukturierte Interviews gegenüber allen anderen Verfahren die geringste prognostische Validität (s.o) aufweisen.⁵² Innerhalb des Kapitels 4.1 werden die Fehlerquellen in unstrukturierten Interviews detailliert aufgezeigt. Das sog. „Bauchgefühl“ wird stets in der Literatur zitiert, wenn es um die Gründe von Fehlbesetzungen und Fehlentscheidungen geht. Gerade nach einem unstrukturierten Interview sind Personaler nicht in der Lage den Berufserfolg vorherzusagen. Besonders "gefährlich" ist die Intuition, wenn der Interviewer alleine das Gespräch führt und somit nicht seine Beobachtungen durch Gespräche mit weiteren Beobachtern bzw. Interviewern reflektieren kann. Es ist offensichtlich, dass gewählte Instrumente (Abb. 5) bei der Personalauswahl mit ausschlaggebend dafür sind, wie viel Raum die Intuition bei den einzelnen Entscheidungen bekommt. In einem Test ist der Spielraum für die Intuition der Personalverantwortlichen schmal bis gar nicht vorhanden, da die Ergebnisse der Tests entscheidend sind. Bei unstrukturierten Interviews oder (häufig methodisch bedenklichen) Assessment Center ist der Spielraum für die Intuition wesentlich höher. Aufgrund von ungenau operationalisierten Kompetenzen, unklar formulierten Verhaltensankern oder auch ungeschulten Beobachtern beziehungsweise Interviewern, kann sehr viel Platz für Intuitionen bei Personalauswählern sein.⁵³

⁵⁰ Vgl.Meifert 2015, S. 4–5

⁵¹ Vgl.Hülsermann 2014, S. 42

⁵² Vgl.Friedrich 2010, S. 51

⁵³ Vgl.Nachtwei et al. 2013, S. 34–41

3 Das Personal der Sozialen Arbeit

3.1 Personales Wachstum

Versucht man die Vielfalt des in der Sozialen Arbeit tätigen Personals zu erfassen, so lässt es sich grob zwischen zwei Gruppen unterscheiden: Auf der einen Seite stehen die Personen, die für die Soziale Arbeit ausgebildet worden sind, also im engeren Sinne Sozialarbeiter (Diplom, B.A, M.A), Erzieher, Sozialpädagogen, Kinderpfleger und Diplom-Pädagogen mit Schwerpunkt Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Auf der anderen Seite steht die Personalgruppe, die aktuell in der Sozialen Arbeit tätig sind, unabhängig davon welche Ausbildung absolviert wurde.⁵⁴ Züchner und Cloos bezeichnen die Ausbildungen zum **Sozialpädagogen/ Sozialarbeiter, Erzieher, und Kinderpfleger (Sozialpädagogische Assistenten) als "Kernqualifikationen"** innerhalb der Sozialen Arbeit. Außerdem benennen die Autoren Berufsgruppen im Umfeld der Sozialen Arbeit. Dazu gehört demnach beispielsweise der Altenpfleger und anderes Pflegepersonal.⁵⁵ Innerhalb der Sozialen Arbeit ist immer mehr Personal beschäftigt wie bereits in Kapitel 2.2.3 beschrieben. 2013 waren nach dem statistischen Bundesamt im Bereich "Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung" (wo wesentlich mehr Personal als mit sozialpädagogischen Kernqualifikationen tätig sind) insgesamt 7.431.000 Personen beruflich tätig. Im Vergleich zu 2012 waren es noch 7.279.000.⁵⁶ Mitte 2014 waren 1,222 Mio. Menschen in „Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehungspflege tätig. Und 2007 waren mehr als 830.000 Erwerbstätige im Bereich der sozialpädagogischen Kernberufen tätig. Unter anderem aufgrund des deutschlandweiten Ausbaus der Kindertageseinrichtungen ist beispielsweise die Anzahl des pädagogischen Personals in Kitas von 2008 mit 382.400 Beschäftigten auf 527.000 Beschäftigte im Jahre 2014 angestiegen. Dies macht ein Anstieg von 38% aus.⁵⁷ Dies zeigt, dass es einen deutlichen Personalzuwachs in den sozialpädagogischen Kernberufen zu verzeichnen gibt. Alleine die Ausbildung zum Erzieher schließen jährlich rund 16.000 Personen ab. Mit steigender Tendenz. Im Jahre 2013 haben insgesamt 6357 Personen das

⁵⁴ Vgl. Züchner, Cloos 2011, S. 934

⁵⁵ Vgl. Züchner, Cloos 2011, S. 934–938

⁵⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2013

⁵⁷ (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014)

Studienfach "Soziale Arbeit" absolviert. Im Vergleich: 1995 waren dies noch 2560 Absolventen.⁵⁸

Veränderung der Beschäftigungsarten

Insgesamt kann also ein erhebliches Wachstum aller Arbeitsfelder seit den 1970er Jahren festgestellt werden. Dies geht allerdings mit einer zunehmenden Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse einher. Beispielsweise die Anzahl der Vollzeitkräfte (in den alten Bundesländern), die tätig in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt sind, hat in der Zeit von 1974 bis 1998 kontinuierlich von fast 76% bis auf knapp 54% abgenommen. In gleichem Maße hat sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigungen von mehr als 18% auf knapp 40% erhöht.⁵⁹ Das Personalmanagement und explizit der Personalauswahlprozess hat also auf derartige Flexibilisierungstendenzen zu reagieren.⁶⁰

3.2 Kompetenzbereiche & Qualifikationsdimensionen von Sozialarbeitern

3.2.1 "Die Fachkraft Soziale Arbeit" - Berufsspezifische Anforderungen in der Sozialen Arbeit

„Soziale Arbeit ist eine praxisorientierte Profession und eine wissenschaftliche Disziplin, dessen bzw. deren Ziel die Förderung des sozialen Wandels, der sozialen Entwicklung und des sozialen Zusammenhalts sowie die Stärkung und Befreiung der Menschen ist. Die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, die Menschenrechte, gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlagen der Sozialen Arbeit. Gestützt auf Theorien zur Sozialen Arbeit, auf Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften und indigenem Wissen, werden bei der Sozialen Arbeit Menschen und Strukturen eingebunden, um existenzielle Herausforderungen zu bewältigen und das Wohlergehen zu verbessern.“⁶¹

Fachkräfte Sozialer Arbeit werden nicht nur individuell, sondern in professioneller und gesellschaftlicher Verantwortung tätig. Dabei reagieren sie nicht nur auf bestehende, allgemein erkannte Aufgabenstellungen. Vielmehr agieren sie auch durch die Bearbeitung, von gesellschaftlich und/oder professionell bzw. politisch als relevant angesehenen Problemlagen. Zum Teil reagieren bzw. agieren Fach-

⁵⁸ (vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie 11 Reihe 4.3.1, 2013)

⁵⁹ Vgl. Züchner, Cloos 2011, S. 943–944

⁶⁰ Vgl. Friedrich 2010, S. 41–43

⁶¹ DBSH e.V. 2014, S. 1

kräfte Sozialer Arbeit also auf Problemlagen, die zuvor von "Dritten" als Problemlagen überhaupt erst definiert werden müssen. Wenn beispielsweise die Drogensucht oder die Obdachlosigkeit nicht als gesellschaftlich relevante Problemlage definiert werden würde, so hätte die Fachkraft Sozialer Arbeit nicht ohne weiteres einen fest definierten Handlungsspielraum.⁶²

Die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben innerhalb der Sozialen Arbeit sind sehr vielfältig. Durch diese Vielfältigkeit der Aufgaben, Auftraggeber, Organisationen, Organisationsformen und Methoden erschwert es der Sozialen Arbeit sich als Profession zu etablieren und dadurch zu einem einheitlichen Selbstverständnis zu gelangen und um gemeinsame Anliegen berufspolitisch vertreten zu können. Sozialarbeiterische Fachkräfte entwickeln sich zwar beispielsweise zu Suchtberatern, Erziehungsberatern, Schuldnerberatern, Mitarbeiter in der Bewährungshilfe, Mitarbeiter in der Jugendsozialarbeit usw. Doch die Beschreibung einer allgemeinen Fachkraft für Soziale Arbeit ist wesentlich schwerer.⁶³

Abbildung 6 verdeutlicht, dass verschiedenste Ziele, Aufgaben und Tätigkeitsfelder in Bezug auf die verschiedensten Lebenslagen und Altersgruppen (der Klienten) in der Sozialen Arbeit vorhanden sind.

⁶²Vgl. Bartosch et al. 2008, S. 3–5

⁶³ Vgl. Heiner 2010b, S. 17

Altersgruppe Lebensphase Ziele und Aufgaben	Kindheit	Jugend	Mittlere Lebensphase		Alter
			Familie, Eltern	Erwachsene ohne minderjährige Kinder	
Personalisation Vermittlung sozialer und kultureller Normen, Persönlichkeits-Entwicklung (Nach-Sozialisation)	<ul style="list-style-type: none"> . Krabbelstube . Kindertagesstätte . Hort . Kinderheim 	<ul style="list-style-type: none"> . Jugendbildung . Jugendkulturarbeit . Jugendarbeit . Betreutes Wohnen 		<ul style="list-style-type: none"> . betreute Wohngruppe für psychisch Kranke 	<ul style="list-style-type: none"> . Bildungsangebote . Tagesstätten
	<u>Sozialpädagogische Familienhilfe</u> . Tagesgruppe . Intensive sozialpäd. Einzelfallhilfe . Kinder- u. Jugendpsychiatrie . Erziehungsheim				
Qualifikationen Vermittlung von Kompetenzen zum Eintritt, Verbleib und Erfolg im Erwerbsleben		<ul style="list-style-type: none"> . Jugendberufshilfen . überbetriebliche Berufsausbildungen . Aktivcenter . Qualifikations-Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> . Berufliche Integration . Arbeitslosenberatung . Qualifizierungsprojekte . Betriebssozialarbeit 		
	<u>Schulsozialarbeit</u>				
Reproduktion Unterstützung und Förderung von / der . Ehe, Partnerschaft . Kindererziehung . Einkommens- und Wohnungssicherung			<u>Psychologische Beratung</u> <u>Ehe-, Familien- und Lebensberatung</u> . Schwangerschaftskonfliktberatung (Familienbildung)		. Wohnungs-; Anpassungsberatung
			<u>Erziehungsberatung</u> . Schuldnerberatung . Wohnungshilfe		
Rehabilitation (Partielle) Wiederherstellung der körperlichen und geistigen Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Betreuung und Pflege	. Frühförderung Behinderter Kinder		<u>Sozialdienst im Krankenhaus</u> . Behindertenhilfe / Sozialpsychiatrie		. Sozial-Dienst im Altenheim
	<u>Sonderschulbezogene Förderungsangebote</u>		<u>Suchtberatung</u>		
Resozialisierung Wiedereingliederung bei / nach Verhaltensauffälligkeit, Straffälligkeit	. Erziehungsheime	<ul style="list-style-type: none"> . Jugendgerichtshilfe . Bewährungshilfe für Heranwachsende . Projekte für straffällig gewordene Jugendliche 	<ul style="list-style-type: none"> . Bewährungshilfe für Erwachsene 		
			<u>Wohnungslosenhilfe</u>		
Basisdienste	Allgemeiner Sozialdienst, Sozialpsychiatrischer Dienst				

Abbildung 6 Aufgabenfelder der Sozialen Arbeit (Heiner 2010b, S. 91)

Doch was macht die Soziale Arbeit aus? Was sind die Besonderheiten der Arbeit im Ganzen und im Weiteren der einzelnen Fachkräfte?

Das Handeln der Fachkräfte Sozialer Arbeit wird als "Intervention" bezeichnet. Das heißt als Vermittlung zwischen Personen, Gruppen und Organisationen. Die-

se Interventionen sind dazu gedacht, um den Klienten (wie in der Definition der Sozialen Arbeit bereits beschrieben) Autonomie ihrer individuellen Lebensweisen zu verschaffen. Dennoch ist das Handeln der Fachkraft Sozialer Arbeit nicht "nur vom reinen Helfen" gekennzeichnet. In vielerlei Dinge ist die Arbeit auch durch Kontrolle und Rechtfertigung gegenüber Dritten entscheidend. Denn die Arbeit der Sozialen Arbeit ist nicht nur zum Wohle der Klienten gedacht, sondern dient auch (meistens) im Sinne des Gemeinwohls und führt sozialstaatliche Aufträge aus.

Das Ziel der Vermittlungstätigkeit(en) ist also die Ermöglichung der sozialverantwortlichen Selbstverwirklichung von Menschen. Dies kann nur erfolgen, wenn sich die Lebenslage (die zu dem jeweiligen Zeitpunkt der Intervention nicht zum Wohl der Klienten "optimiert" ist.) verändert. Es geht bei der Arbeit also um einen ganzheitlichen Ansatz beruflichen Handelns. Die Lebensbedingungen als auch die Lebensweisen von Personen sollen sich dahingehend verändern, dass diese ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten (bzw. mit ihren Unfähigkeiten leben lernen) nutzen, um ihr Leben zu bewältigen und selbst zu gestalten.⁶⁴ Somit beeinflussen die Fachkräfte Sozialer Arbeit Lebenslagen. Sie bewilligen dafür Gelder, organisieren Hilfe(n) und vermitteln Förderangebote, welche Individuen entlasten, stützen und befähigen. Auf der anderen Seite üben diese aber auch Druck aus, verweigern Unterstützung und wirken auf diese Weise disziplinierend und kontrollierend. Sie tun es zum einen, um die Betroffenen zu aktivieren und ihre Selbsthilfekräfte zu mobilisieren, zum anderen aber auch, um ihnen Grenzen zu setzen und andere Beteiligte zu schützen oder zu entlasten und /oder um gesellschaftliche Normen und Erwartungen durchzusetzen.⁶⁵

Klienten leben immer in einem sozialen System und daraus ergeben sich dessen entsprechenden Verhältnisse zu anderen Menschen und Institutionen. Somit wird also insbesondere das System der sozialstaatlichen Leistungen -neben dem Klientensystem- zu einem weiteren fundamentalen Aufgabengebiet der Sozialen Arbeit. Es ergeben sich daraus also doppelte Zielsetzungen: Die angesprochene Veränderung der einzelnen Lebensweisen und der Lebensbedingungen.

Heiner unterteilt diese beiden Aufgabentypen in das **Klientensystem** und das **Leistungssystem**:

⁶⁴ Vgl.Heiner 2010a, S. 33–35

⁶⁵ Vgl.Heiner 2010a, S. 34

Zum Klientensystem gehören neben den Klienten auch ihr soziales Umfeld (Familie, Freunde, Mitschüler, Kollegen, Nachbarn, etc.)

Das Leistungssystem umfasst die Dienste und Einrichtungen, die den Klienten helfen können und sollen, ihr Leben zu bewältigen. Dazu zählen also die Organisationen des Bildungs-, Sozial-, und Gesundheitssystem, aber auch das Wirtschaftssystem, das politische System und das Professionalisierungssystem (Fachverbände, Aus- und Weiterbildungsstätten etc.)⁶⁶ Beispielsweise bei der Tätigkeit einer Fachkraft Sozialer Arbeit in der Funktion als Suchtberater ist es von großer Bedeutung diese beiden Hauptaufgaben (bzw. Systeme) wahrzunehmen.

Innerhalb des Klientensystems ist es also bedeutsam wie und in welchem Umfeld der hilfebedürftige Mensch lebt. Dabei muss die Fachkraft (neben der ressourcenorientierten klientenbezogenen individuellen Fallarbeit) zum einen darauf achten, in wie weit das soziale System (Familie, Freunde, Kollegen etc.) einen Einfluss auf das Suchtverhalten des Klienten hat und/oder zum anderen welche Ressourcen sich daraus für den Klienten ergeben. Durch die Beachtung des Leistungssystems werden zum anderen weitere Hilfestellungen für den Klienten erarbeitet, die (bzw. deren Funktionen) zuvor möglicherweise dem Klienten nicht bewusst waren. Dies kann zum Beispiel die Vermittlung zu einer Schuldnerberatungsstelle oder Eheberatungsstelle etc. sein.

Abschließend und zusammengefasst lässt sich folgende Gegenstandsbestimmung der Sozialen Arbeit vornehmen:

- Gegenstand beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit sind individuelle Probleme der Lebensbewältigung und damit verbundene soziale Probleme der Klientel.
- Ziel der Sozialen Arbeit ist es, die sozial verantwortliche Selbstverwirklichung und die Autonomie der Lebenspraxis der Klienten zu fördern, damit zur sozialen Gerechtigkeit beizutragen und diese gleichzeitig einzufordern.
- Der Zuständigkeitsbereich der Sozialen Arbeit bezieht sich vorrangig auf die Lebenslage von belasteten oder gefährdeten Menschen mit hoher Vulnerabilität (Verwundbarkeit, Verletzbarkeit).⁶⁷ Lebensweisen und Lebensbedingungen der Klienten sind gleichermaßen Gegenstand der Veränderungsbemühungen. Die Soziale Arbeit wird im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags und der daraus ab-

⁶⁶ Vgl. Heiner 2010a, S. 35–36

⁶⁷ Vgl. Duden 2015, online

geleiteten staatlichen Aufgabenzuschreibungen und Finanzierungsvorgaben als "Profession" eigenverantwortlich tätig.

- Die Soziale Arbeit nimmt auf mehreren Ebenen Einfluss im Zusammenspiel von Klientensystemen und Leistungssystemen. Dies beschreibt einen ganzheitlichen Hilfeansatz zur Selbsthilfe.
- (Vor allem) Leitungskräften größerer Organisationen kommt eine weitere Verantwortung nahe: Leitungskräfte sind auch politikberatend und als politische Interessenvertreter gesellschaftspolitisch tätig. Als Leiter größerer Organisationen treffen sie zudem wichtige sozialpolitische Entscheidungen.⁶⁸

Es gibt (wie bereits auf der Abb. 6 zu erkennen ist) die verschiedensten Tätigkeitsfelder einer Fachkraft Sozialer Arbeit. Eine Fachkraft wird demnach unterschiedlich in dessen (berufsbezogenen) Kompetenzen gefordert. Das Ziel dieser Arbeit ist es jedoch ein Kompetenzmodell darzustellen, welches möglich macht, dieses auf alle Tätigkeitsfelder der Sozialen Arbeit zu übertragen. Es ist offensichtlich, dass beispielsweise eine Fachkraft Sozialer Arbeit in der stationären Kinder und Jugendarbeit eine stärker individuell ausgeprägte Beziehungsaufbaukompetenz zu seinen Klienten haben sollte, als eine Fachkraft, die in der Schuldnerberatung tätig ist. Doch worin unterscheiden sich diese beiden Tätigkeitsfelder? Das Ziel dieser beiden Tätigkeitsfelder ist ähnlich wenn nicht identisch (siehe oben). Folgende sechs Faktoren prägen das berufliche Handeln in der Arbeit mit und für die Klienten und stellen somit die einzelne Fachkraft vor verschiedene Herausforderungen und fordern gleichzeitig eine unterschiedliche Gewichtung der notwendigen Kompetenzen:

- (1) die Zeitdauer der Kooperation von Klient und Fachkraft,
- (2) der Umfang der gemeinsam verbrachten Zeit,
- (3) die Lebensweltnähe und Alltagspräsenz,
- (4) der Formalisierungsgrad der Intervention,
- (5) das Spektrum der zu bearbeitenden Probleme und
- (6) das Ausmaß der fallbezogenen Vernetzung mit anderen Diensten und Einrichtungen.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Heiner 2010b, S. 201–202

⁶⁹ Vgl. Stimmer und Weinhardt 2010, S. 13–14

Heiner unterscheidet demnach in 4 große Arbeitsbereiche (ergänzend zu Abb.6): (1) *Koordinierende Prozessbegleitung*: z.B. ASD, Sozialdienst in Krankenhäusern, Rehabilitationseinrichtungen, usw. (2) *Fokussierte Beratung*: z.B. Erziehungsberatungsstellen, Eheberatung, Bewährungshilfe, Jugendgerichtshilfe, Suchtberatung usw. (3) *Begleitende Unterstützung und Erziehung*: z.B. Tagesgruppen, Heimerziehung, betreute Wohngruppen, Sozialpädagogische Familienhilfe, usw. (4) *Niedrigschwellige Unterstützung, Förderung und Bildung*: z.B. Bürgerhaus, Mädchen-treff, offene Jugendberufshilfen, Arbeitslosenberatung, Street Work, usw.

3.2.2 Das Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil

Anforderungsprofil

Zur Feststellung der Kompetenzerfordernungen einer Fachkraft Sozialer Arbeit muss grundsätzlich ein stellenbezogenes und übersichtliches Anforderungsprofil erstellt werden, welches stets die Grundlage für alle Personalbeschaffungs- und auswahlprozesse darstellt. „Im Anforderungsprofil sind die Ausprägungen verschiedener Anforderungsarten dargestellt. Anforderungen werden dabei als objektive Eigenschaften der Arbeit angesehen und sind Soll- Vorstellungen darüber, was bei einer Arbeitskraft zur optimalen Aufgabenerfüllung vorausgesetzt wird“⁷⁰ Wie in Kapitel 3.2.1 zu erkennen ist, umfasst das Aufgabenspektrum der Fachkraft Sozialer Arbeit sehr viele spezifische Tätigkeitsfelder. Somit entstehen unterschiedlichste Kompetenzerfordernungen an die Fachkraft. Ein Anforderungsprofil wird stets auf eine konkrete Stelle bezogen erstellt. In dem Fall dieser Arbeit ist es nicht der Anspruch ein stellenbezogenes Anforderungsprofil zu erstellen. Es geht vielmehr darum, *die allgemeinen berufsbezogenen Kompetenzerfordernungen* einer Fachkraft Sozialer Arbeit darzustellen. Diese gelten dann als Grundlage für die Konzeption eines strukturierten Personalauswahlverfahrens (Kapitel4). Dennoch (der Vollständigkeit halber) werden im Folgenden die gängigen Verfahren einer *stellenbezogenen Anforderungsanalyse* dargestellt.

Das Anforderungsprofil dient dazu, dass es zu einer bestmöglichen Passung zwischen den definierten Anforderungen einer Stelle und dem Qualifikationen des Kandidaten kommt. Daraus folgt die Erstellung eines Eignungsprofils. „Eignungsprofile ergeben sich aus der Gegenüberstellung von Fähigkeitsprofilen bestimmter Personen und Anforderungsprofilen für bestimmte Arbeitsplätze. Dabei wird unter-

⁷⁰ Weber et. al.2005, S. 7

stellt, dass von größerer Ähnlichkeit von Fähigkeits- und Anforderungsprofil auf ein höheres Maß an Eignung geschlossen werden kann.“⁷¹ Wenn eine genaue Passung zwischen Stelle und Stelleninhaber hergestellt werden soll, so bedarf es zuvor einer genauen stellenbezogenen Anforderungsanalyse. Dafür gibt es vielfältige Methoden zur Arbeits- und Anforderungsanalyse.⁷² Häufig bestehen Klassifikationen zur Darstellung dieser berufsbezogenen Anforderungen. In vielen Fällen wird dabei (gerade im Dienstleistungsbereich) in **fachliche, soziale und methodische** Anforderungen unterschieden.⁷³ Ergänzt werden diese drei Anforderungen durch die **personalen** Anforderungen.

Tabelle 1 Fachliche, methodische, soziale (und personale) Stellenanforderungen, Dahlgaard (2000) sowie Sonntag (2004)

Fachliche, methodische, soziale (und personale) Stellenanforderungen	
Fachliche Anforderungen	Fachkenntnisse (Umfang, Breite, Tiefe) Berufserfahrung Fachliche Fertigkeiten Besondere fachliche Fähigkeiten, die zu entwickeln sind
Methodische Anforderungen	Denken und Problemlösen Strukturieren und Ordnen Lernen Kreativität Selbstmanagement
Soziale Anforderungen	Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Integrationsvermögen Motivationsfähigkeit Persönliche Eigenschaften (z.B. Initiative, Durchsetzungsvermögen, Fairness) ⁷⁴
Personale Anforderungen	Einstellungen

⁷¹ Weber et. al.2005, S. 100

⁷² Vgl.Schuler 2014, S. 63

⁷³ Vgl. Dahlgaard 2000, S. 26-27

⁷⁴ Dahlgaard 2000, S. 26-27

	Wertehaltungen Bedürfnissen und Motive ⁷⁵
--	---

Die Beschreibung dieser Anforderungen ist bedeutsam zur beruflichen Eignungsfeststellung, für die Ausrichtung von Personalentwicklungen, zur Erstellung von Stellenanzeigen bzw. zur Zusammenarbeit mit Personalberatungs- (Leasing) – unternehmen und ist ein wichtiges Merkmal zur Vergütung von Personal.⁷⁶ Das Anforderungsprofil einer Stelle (in Bezug auf die Personalauswahl) legt also fest, über welche Kompetenzen ein Kandidat verfügen muss, um die zukünftigen Arbeitsaufgaben dieser speziellen Position zu erfüllen. Dabei wird das Anforderungsprofil unabhängig vom Stelleninhaber ermittelt. Dies kann stets überarbeitet werden (zum Beispiel bei einer Erweiterung der jeweiligen Arbeitsaufgaben) und muss daher stets auf dem aktuellen Stand sein. Folgende Kernfragen werden damit beantwortet:

- Was muss der Kandidat bzw. der Mitarbeiter können?
- Wie muss der Kandidat bzw. der Mitarbeiter sein, um bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben erfolgreich zu sein?⁷⁷

Grundsätzlich ist bei der Erstellung eines Anforderungsprofils die Expertise der Fachabteilung und des Fachvorgesetzten gefragt (siehe Abb. 1), da dieser einen besonderen Einblick in das Tätigkeitsfeld der Position hat. Denn nur er weiß aus praktischer Sicht, mit welchen kritischen Aufgaben und Situationen der Stelleninhaber konfrontiert wird. Außerdem kann der Fachvorgesetzte dadurch festlegen, welche Qualifikationen und Kompetenzen er von seinem zukünftigen Mitarbeiter erwarten kann.⁷⁸ Zur Bestimmung von Anforderungen (Anforderungsanalyse) stehen grundsätzlich drei Wege zur Verfügung:

Die erfahrungsgelenkt-intuitive Methode:

Diese Methode basiert ausschließlich auf den Erfahrungen der jeweiligen Fachabteilung. Diese schätzt die entsprechenden notwendigen Anforderungen der Berufe ab, indem sie sich mit den Besonderheiten der Berufe beschäftigt, nämlich mit den in ihnen auszuübenden Tätigkeiten, dem "Material" der Tätigkeiten (Werkstoffe,

⁷⁵ Vgl. Sonntag 2004, S. 829

⁷⁶ Vgl. Dahlgaard 2000, S. 27

⁷⁷ Vgl. Hufnagl 2002, S. 18

⁷⁸ Vgl. Hufnagl 2002, S. 19

Daten, Menschen), den Werkzeugen, den Umweltbedingungen physischer, psychischer und sozialpsychologischer Art und den Ausbildungs- und Aufstiegsbedingungen. Diese Methode ist (noch) in einigen Unternehmen gängig. Die Voraussetzung dafür ist, dass die jeweiligen Fachmitarbeiter ein großes Maß an Erfahrungen haben, da sonst große Abweichungen in Bezug auf das Anforderungsprofil entstehen können. Falls zu wenige Erfahrungen vorhanden sind und/oder große Veränderungen in Bezug auf die Anforderungen der Stelle anliegen, ist diese Methode nicht förderlich.

Die personenbezogen-empirische Methode

Bei dieser Methode wird versucht, durch statistische Zusammenhänge von Merkmalen einer Berufstätigkeit einerseits und den Kriterien wie Leistungshöhe und Berufszufriedenheit andererseits, die Anforderungen nach Art und Höhe zu bestimmen.

Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode

Bei dieser Methode werden die beruflichen Tätigkeiten untersucht und die entsprechenden Anforderungen mittels formalisierter Vorgehensweisen festgestellt. Dabei kommen Fragebögen und Interviews zum Einsatz. Es können beispielsweise Fragen an unterschiedliche Personen (die konkret mit der Stelle zusammenarbeiten oder auf einer zweiten, gleichen oder ähnlichen Stelle sitzen) gestellt werden. Welche Aufgaben gehören zu den schwierigsten und welche Kompetenzen (des Stelleninhabers) sind daher am wichtigsten für die erfolgreiche Ausführung dieser? Diese Antworten werden dann priorisiert. Die gewonnenen Ergebnisse werden dann interpretiert und bieten Grundlage für das Anforderungsprofil.⁷⁹

Eine weitere Möglichkeit zur Informationsgewinnung für Anforderungen verschiedenster Berufe bietet der Service der Agentur für Arbeit "Berufenet". Dort werden die Anforderungen der jeweiligen Berufe nach Interessen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und nach Arbeits- und Sozialverhalten gegliedert.⁸⁰

Die Berufsinformationen über den Beruf Sozialarbeiter sind bei dem Angebot der Bundesagentur für Arbeit "Berufenet" nicht so ausführlich wie bei anderen Beru-

⁷⁹ Vgl.Schuler 2014, S. 64

⁸⁰ Vgl.Schuler 2014, S. 75

fen. Die Rubrik: "Interessen und Fähigkeiten" ist nicht aufgeführt. Unter der Rubrik "Kompetenzen" sind zunächst sechs sog. Kernkompetenzen (Erziehungsberatung, Erziehungswissenschaft, Pädagogik, Sozialmanagement, Sozialpädagogik, Sozialpädagogische Familienhilfe, Supervision) benannt und unter der Überschrift "Weitere Kompetenzen, die für die Ausübung dieses Berufs bedeutsam sein können" sind weitere (Teil-) Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit benannt. Die notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie persönlichen Kompetenzen zur Ausfüh-rungen des Berufes werden nicht benannt.⁸¹

Qualifikationsprofil

Gegenüber dem Anforderungsprofil einer Stelle, steht also ein Kandidat mit seinen Qualifikationen. Das Qualifikationsprofil eines Mitarbeiters stellt die Qualifikationen eines Menschen in den Dimensionen Art und Höhe dar. Qualifikationen umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen von Personen.⁸²

Qualifikationsprofil	berufliche kompetenzbezogene Anforderungen			
	fachliche	soziale	methodische	personale
Fähigkeiten				
Fertigkeiten				
Kenntnisse				
Einstellungen				

Abbildung 7 Prinzip der Stellenanforderungen, eigene Darstellung

Abbildung 7 verdeutlicht, wie das Zusammenwirken von Qualifikationen eines Kandidaten und stellenrelevante, kompetenzbezogene Anforderungen eines Stelleninhabers zu verstehen ist.

Am Beispiel der Sozialen kompetenzbezogenen Anforderungen wird dies deutlich: Die Wichtigkeit der Sozialen Kompetenzen wird häufig im Zuge der berufsbezogenen Kompetenzdiskussion genannt. Die Soziale Kompetenz ist eher als ein Oberbegriff zu verstehen hinter denen sich Fähigkeiten, Fertigkeiten Kenntnisse und Einstellungen verbergen (mehr dazu in der Definition von Kompetenzen in Kapitel

⁸¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit Datenstand: 2015

⁸² Vgl. Dahlgaard 2000, S. 28

3.2.3). Eine Person sollte in Bezug auf dessen Sozialen Kompetenzen beispielsweise die Kenntnisse über die relevanten soziale Normen und Werte besitzen, er sollte die Fähigkeit haben beispielsweise nonverbale und verbale Hinweise richtig zu interpretieren und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme und Reflexion besitzen. Er sollte die Fertigkeit besitzen, in konkreten Situationen sozial angemessen zu handeln bzw. zu reagieren zu können.⁸³

Fähigkeiten sind grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften (z.B. Intelligenz) um bestimmte Dinge tun zu können. **Fertigkeiten** sind dagegen das Ergebnis von Lern- und Trainingsprozessen, um eine spezifische Aufgabe zu beherrschen. (z.B. Auto fahren). **Kenntnisse (Wissen)** sind das Ausmaß von (berufs- bzw. arbeitsplatzrelevanten) Informationen, über die eine Person verfügt. Zu den **anderen Merkmalen und Einstellungen** zählen Persönlichkeitseigenschaften, Motivationen, Interessen usw.⁸⁴

Vergleich von Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil

Durch einen Vergleich des Anforderungsprofils und des Qualifikationsprofils lassen sich Aussagen über die Eignung von Personen für diese Stelle treffen: Deckt das Qualifikationsprofil an allen Stellen (mindestens) das Anforderungsprofil, gilt die Person (der Kandidat) als geeignet. In den meisten Fällen der Personalbeschaffung liegt keine hundertprozentige Übereinstimmung der jeweiligen Qualifikationen des Stelleninhabers und den Stellenanforderungen vor. Sind beispielsweise die Qualifikationen höher als die Anforderungen so wird dies als Überdeckung bezeichnet. Sind die Qualifikationen niedriger wird von einer Unterdeckung, also Qualifikationslücke gesprochen. Die Personalauswahl hat das Ziel durch die angewendeten Methoden ein bestmögliches Abprüfen des Qualifikationsprofils zu ermöglichen, damit eine Über- bzw. Unterdeckung vermieden wird.⁸⁵ Sobald eine Überdeckung vorliegt, kann es passieren, dass der Mitarbeiter ggf. eine Unterforderung wahrnimmt. Durch Aufgabenerweiterungen oder Arbeitsplatzweiterungen kann das Qualifikationsprofil durchaus mehr "zum Einsatz" kommen als zuvor. Anderenfalls ist es denkbar, dass der Arbeitnehmer ggf. auf interne Stellenausschreibungen aufmerksam gemacht werden kann, damit er (gemäß seines Qualifi-

⁸³ Vgl. Kanning 2005, S. 12-13

⁸⁴ Krumm et al. 2012, S. 9-10

⁸⁵ Vgl. Dahlgaard 2000, S. 28-29

kationsprofils) mehr gefordert wird. Im Falle einer Unterdeckung muss zunächst die Frage beantwortet werden, warum es zu einer Unterdeckung gekommen ist und ob daran der Prozess der Personalauswahl mit verantwortlich ist bzw. war. Des Weiteren muss zu dem Zeitpunkt geprüft werden, in welcher Art und Höhe die Unterdeckung einen Einfluss auf die Ausführung der jeweiligen Aufgaben hat und ob mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen "nachgebessert" werden kann. Anderenfalls ist auch in diesen Fällen zu prüfen in wie weit eine Aufgabenreduzierung in Art, Anzahl und Höhe oder gar ein interner Stellenwechsel kommt.

3.2.3 Das Kompetenzmodell der Fachkraft Sozialer Arbeit nach Maja Heiner

Welche Kompetenzen, unabhängig von einer Stelle sind stets für die erfolgreiche Ausführung des Berufes der Fachkraft Sozialer Arbeit notwendig? Die Herausforderung dieser Arbeit ist es allgemeingültige, berufsbezogene und notwendige Kompetenzen der Fachkraft Sozialer Arbeit zu beschreiben. Im nächsten Schritt wird dargestellt, wie diese Kompetenzen gezielt in einem strukturierten Personalauswahlverfahren geprüft werden können, sodass die Ergebnisse operationalisierbar sind. „Kompetenzen sind (1.) grundlegende bzw. angeborene und trainierbare (persönliche) Fähigkeiten oder (2.) im Laufe des Lebens (oder der beruflichen Tätigkeit) erworbene bzw. erlernte und erweiterbare Fertigkeiten, Fähigkeiten, Wissensbestände, Denkmethoden und Werte eines Menschen, die ihn zum Handeln und Reagieren in ihm bekannten und alltäglichen sowie in für ihn fremden und neuen Situationen befähigen.“⁸⁶ Alltagssprachlich wird eine Person als "kompetent" bezeichnet, die „etwas ziemlich gut kann“. Was auch immer sich dahinter verbirgt. Diese Person ist in der Lage eine Aufgabe professionell zu lösen. Es ist jedoch spannend zu beobachten, ab wann von einer "Kompetenz" bzw. von einer kompetenten Handlung gesprochen wird. Man spricht beispielsweise von einer "Erziehungskompetenz", wenn der Erziehungsberechtigte oder der Erzieher in der Lage ist das Kind zu erziehen. Wenn die gleiche Person jedoch ein Kind tröstet, es ermutigt oder bei den Hausaufgaben hilft wird nicht von einer Kompetenz gesprochen, obwohl dies fundamentale Inhalte der angesprochenen Erziehungskompetenz ist. Ein anderes Beispiel sind (offensichtlich) einfache ggf. alltägliche Aufgaben. Das Kartoffel schälen oder einen Nagel einschlagen um ein Bild im Wohn-

⁸⁶ Hülsermann 2014, S. 70

zimmer aufzuhängen wird nicht mit "der Kartoffel-schäl-Kompetenz" betitelt, sondern als „normale“ menschliche Fähigkeit.⁸⁷

Zur genauen Definition, sollten somit folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Statt zu sagen, dass eine Person kompetent ist, bevorzugen einige Autoren die Formulierung, dass eine Person über gewisse Kompetenzen verfügt und damit eine Voraussetzung für anschließende Leistung schafft. Damit führen diese Kompetenzen jedoch nicht automatisch zu exzellenten Leistungen.
- Kompetenz ist ein Zusammenwirken von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen personellen Eigenschaften.
- Kompetenzen sind graduell ausgeprägt. Das heißt, dass eine Person beispielsweise nicht nur Potential hat, sondern "überdurchschnittliches hohes" oder "eher unterdurchschnittliches" Potential.
- Kompetenzen sind grundsätzlich veränderbar. Die Ausprägung von Kompetenzen können somit (beispielsweise durch Training) bestärkt werden.⁸⁸

Berufliche Handlungskompetenz

Zur Klassifizierung und Operationalisierung hat sich in der Literatur folgende vierfache Unterteilung menschlicher, beruflicher Handlungskompetenz durchgesetzt: 1. Fachkompetenzen (auch Sachkompetenzen genannt) 2. Sozialkompetenzen 3. Methodenkompetenzen 4. Selbst- Personalkompetenzen.⁸⁹

„Unter **Fachkompetenz** werden vor allem die zur Bewältigung von Aufgaben einer beruflichen Tätigkeit erforderlichen spezifischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden. **Methodenkompetenz** bezieht sich auf situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten (z.B. zur Problemlösung und Entscheidungsfindung), die eine Person zur selbstständigen Bewältigung komplexer und neuartiger Aufgaben befähigen. **Sozialkompetenz** umfasst kommunikative und kooperative Verhaltensweisen oder Fähigkeiten, die das Realisieren von Zielen in sozialen Interaktionssituationen erlauben. **Selbst- oder Personalkompetenzen** schließlich bezieht sich am deutlichsten auf persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die sich in Einstellungen, Werthaltungen, Bedürfnissen und Motiven

⁸⁷ Vgl.Heiner 2010a, S. 51

⁸⁸ Vgl.Krumm et al. 2012, S. 2–6

⁸⁹ Vgl.Heiner 2010a, S. 52–53

äußern und vor allem die motivationale und emotionale Steuerung des beruflichen Handelns betreffen.“⁹⁰

Im Zuge der Kompetenzdiskussion und der Debatte um die Frage welche Kompetenzen in Ausbildungsgängen (aller Arten und Branchen) gebildet werden sollen, kam der Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ von dem gelernten Volkswirten Dieter Mertens auf.⁹¹ Was sich dahinter verbirgt und welchen Einfluss das Konzept der Schlüsselqualifikationen auf die Entwicklung eines Personalauswahlverfahrens einer Fachkraft Sozialer Arbeit hat, wird in Kapitel 3.2.4 erläutert.

Insbesondere für den Beruf der Fachkraft Sozialer Arbeit bedarf es einer genauen Betrachtung der genannten Kompetenzdimension. Heiner kritisiert, dass die aufgezeigte Kompetenz-Vierteilung in der Literatur keiner einheitlichen Systematik folgt. Sie enthält demnach keine Kategorisierung in bereichsbezogene und fähigkeitsbezogene Aussagen. Bereichsbezogen wird (im Falle der Vierteilung) der Umgang mit der eigenen Person (Selbstkompetenz) und der Umgang mit anderen Personen (Sozialkompetenz) benannt. Die Methodenkompetenzen beziehen sich hingegen bereichsunspezifisch auf Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im Umgang mit der eigenen Person ebenso wichtig sein können sowie im Umgang mit „einer Sache“ oder auch anderen Personen. Die Fachkompetenz umfasst spezielle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten über die eine Person verfügen muss, um speziell seine berufliche Tätigkeit erfolgreich durchzuführen. In der Sozialen Arbeit ist dies nicht einfach zu beschreiben, da die Diskussion um welches Wissen eine Fachkraft aus welcher Disziplin (Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Rechts- und Politikwissenschaften, Medizin etc) verfügen sollte (noch) nicht abgeschlossen ist. Aufgrund der Komplexität und Heterogenität der Aufgaben, Adressaten, und Problemlagen ist ein Konsens über einen entsprechenden interdisziplinären Wissenskarton auch nicht zu erwarten und förderlich. **Heiner ersetzt demnach die Fachkompetenz durch drei Kompetenzbereiche: Selbst-, Fall-, und Systemkompetenz.** (genauere Beschreibung s. unten). Im späteren Verlauf bezieht sie die *prozessbezogenen* Kompetenzmuster (genauere Beschreibung s. unten) jeweils auf diese Fach-Kompetenzbereiche. Heiner beschreibt, dass die Methoden- Sozial und Selbstkompetenzen in den prozessbezogenen Kompetenzmustern mit aufgehen. Somit ist eine klare Trennung zwischen dem (meist in der Literatur verwend-

⁹⁰ Sonntag 2004, S. 829

⁹¹ Vgl. Eilles-Matthiessen 2002, S.13

ten) vierteiligen Kompetenzverständnis und dem folgenden Kompetenzmodell von Heiner vorzunehmen.

Heiner geht davon aus, dass die Analyse der spezifischen Kompetenzen der Fachkräfte Sozialer Arbeit ein eigenes **Kompetenzmodell** erfordert. Ein wesentlicher Grund ist dafür der bereits beschriebene zweigliedrige, zentrale Aufgabenbereich: Das Klientensystem und das Leistungssystem.⁹² „Ein Kompetenzmodell ist eine - für die Kommunikation in einer Organisation geeignete aufbereitete und gestaltete - Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in Teilen der jeweiligen Organisation oder der Gesamtorganisation (derzeit und in Zukunft) erfolgreich agieren zu können[...].“⁹³

Die Vorteile von einem klassischen Kompetenzmodell in der Personalauswahl sind, dass 1. dieses ergänzend zu Anforderungsprofilen dienen kann, dass es 2. eher zu einer validen Auswahlmethodik verhelfen kann, und dass es 3. dazu verhelfen kann, übersichtlich darzustellen welche Kompetenzen trainierbar sind und welche nicht.⁹⁴ Zu dem Thema Kompetenzmodelle in Bezug auf die Sozialen Arbeit gibt es sehr wenig Literatur. Beispielsweise hat der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DV), der seit über 130 Jahren das gemeinsame Forum für alle Akteure in der Sozialen Arbeit, der Sozialpolitik und des Sozialrechts in Deutschland darstellt, 2012 eine Empfehlung dafür ausgesprochen, dass es zwingend erforderlich sei, dass eine Beschreibung der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen von Fachberatern in Kindertageseinrichtungen erstellt werde. Der DV bezieht sich in der Begründung seiner Empfehlung auf die zunehmende Akademisierung und Internationalisierung der Ausbildungen derartiger Fachkräfte.⁹⁵

Bereichsbezogene und Prozessbezogene Kompetenzmuster:

Die Fachkraft Sozialer Arbeit hat wie bereits beschrieben den Auftrag zwischen Klientensystem und Leistungssystem zu vermitteln. Dabei sollen die Lebensbedingungen und Lebensweisen der Klienten derart "verbessert" werden, sodass die Menschen bestmöglich eigenständig ihr Leben gestalten und führen können. Heiner unterscheidet grundsätzlich in **zwei** Kompetenzmuster: **Bereichsbezogene**

⁹² Vgl.Heiner 2010a, S. 53–55

⁹³ Krumm et al. 2012, S. 6

⁹⁴ Vgl.Krumm et al. 2012, S. 22

⁹⁵ Vgl.Beitzel 2014, S. 8

(Was soll bearbeitet werden) und Prozessbezogene Kompetenzmuster (Wie soll es bearbeitet werden?).

Prozessbezogene Kompetenzmuster Bereichtsbezogene Kompetenzmuster	Planungs- und Analysekompetenz	Interaktions- und Kommunikationskompetenz	Reflexions- und Evaluationskompetenz
Selbstkompetenz (Weiter-) Qualifizierung, Identitätsentwicklung, Selbstregulation			
Fallkompetenz Fallanalyse Und Fallbearbeitung			
Systemkompetenz Angebotsvermittlung Und- koordination, Organisationsentwicklung			

Abbildung 8 Das Handlungskompetenzmodell ; Maja Heiner (Heiner 2010a, S. 13)

Abbildung 8 verdeutlicht, wie die Kombination von Bereichsbezogenen und Prozessbezogenen Kompetenzmustern zu verstehen ist. In jeder Fallarbeit sollten alle Arbeitsbereiche (Bereichsbezogenen Kompetenzmuster) der Fachkraft involviert sein. Die Prozessbezogenen Kompetenzen sind eher als die Methoden, Sozial und Selbstkompetenzen zu verstehen, die innerhalb der Fallarbeit gefragt sind.

Die Bereichsbezogenen Kompetenzmuster beziehen sich ausschließlich auf das Klientensystem, auf das Leistungssystem und auf die Person der Fachkraft.

Zu den bereichsbezogenen Kompetenzen gehören somit:

Fallkompetenz

Die Fallkompetenz umfasst die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die für die direkte Klientenarbeit (Arbeit im Klientensystem) benötigt werden.

Systemkompetenz

Die Systemkompetenz umfasst die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der indirekten Klientenarbeit (Leistungssystem), also die Arbeit mit Organisationen des Staates (öffentliche Träger), des Bildungssystems, der Wirtschaft, der Justiz etc.

Innerhalb der Fall- und Systemkompetenz sind individuelle Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt. Es bedarf beispielsweise innerhalb der Systemkompetenz spezielle rechtliche Kenntnisse (Rechtsgrundlagen, SGB Kenntnisse, Paragraphen usw.) und die Fähigkeit mit anderen Institutionen Kontakt aufnehmen zu können sowie die Fertigkeit die „jeweilige Sprache“ zu sprechen und somit eigene berufliche und daher klientenbezogenen Interessen durchsetzen zu können.

Innerhalb der Fallkompetenz sind ebenfalls Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt: Die Fachkraft muss (beispielsweise im Falle der Arbeit mit psychisch erkrankten Klienten) Fachwissen über die jeweiligen psychischen Erkrankungen haben, die Fähigkeit haben mit den jeweiligen Menschen zu arbeiten (keine Berührungängste etc.) und die Fertigkeit mit den Klienten zielorientiert zu arbeiten (zum Beispiel Gesprächsführung etc.).

Diese jeweiligen Konstellationen lassen sich auf alle Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit übertragen.

Selbstkompetenz

Eine weitere bereichsbezogene Kompetenzart ist die Selbstkompetenz. Diese umfasst die persönlichen und individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Fachkraft. Die Fachkraft muss in der Lage sein (bei jeder Fallarbeit) ihre eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und sich ihrer Selbst bewusst zu sein. Ihr muss bewusst sein, welche Auswirkungen ihre Stärken und Schwächen auf die "Außenwelt" haben. Die Selbstkompetenz verlangt die Fähigkeit zur Metakognition, also dem Nachdenken über die eigenen Denk- und Deutungsmuster, einschließlich des bewussten (Nach) Empfinden der eigenen Empfindungen und Gefühle. Der Beruf der Fachkraft Sozialer Arbeit verlangt also eine Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstregulation. Die Selbstkompetenz ist nicht gekoppelt mit reinem Fachwissen, welches der Fachkraft dazu verhilft (wie innerhalb der Fall- und Systemkompetenz) bestimmte Arbeitsprozesse effektiver durchführen zu können. Es geht bei der Selbstkompetenz (die sich bereits innerhalb des Studiums entwickeln bzw. festigen soll) eher um einen Reflexionsprozess, bei dem die Fachkraft stets ihre eigene Person, Haltung und Gefühlslage sowie ihre personenbezogenen Auswirkungen auf den Fall einschätzen (lernen) muss.

Die prozessbezogenen Kompetenzmuster hingegen bilden gewisse Schwerpunkte in der Schrittfolge des problemlösenden Handelns ab. Sie können sich somit auf alle bereichsbezogenen Kompetenzen (also die eigene Person, das Klienten- oder Leistungssystem) beziehen. Die prozessbezogenen Kompetenzen verdeutlichen also, welche konkreten methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen benötigt werden.⁹⁶

Zu den prozessbezogenen Kompetenzen gehören:

- **Analyse- und Planungskompetenz**
- **Interaktions- und Kommunikationskompetenz**
- **Reflexions- und Evaluationskompetenz.**

Innerhalb dieser drei Kompetenzmuster gehen nach Heiner die sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen mit auf. Diese Kompetenzmuster stehen in einer logischen zeitlichen Abfolge, bei dem kein Schritt des Problemlösungsprozesses übersprungen werden kann bzw. sollte. Jedoch ist der Gesamtprozess zirkulär. So beginnt, sobald ein und der gleiche Problemlösungsprozess mit der dritten Phase (also der Reflexion und Evaluation) abgeschlossen ist, erneut automatisch die Analyse und Planungsphase. In jeder Phase eines sozialarbeiterischen Hilfsprozesses sind i.d.R. alle drei Kompetenzmuster erforderlich. So ist es beispielsweise bei einem Erstgespräch nicht nur wichtig den Fall genau analysieren und planen zu können. Es ist auch wichtig zu reflektieren und zu evaluieren, wie dieses Erstgespräch verlaufen ist, und welche eigenen Stärken und Schwächen im Kontakt bzw. der Arbeit mit dem Klienten zum Vorschein gekommen sind. Der Schwerpunkt in einem Erstgespräch liegt dennoch bei der Analyse und Planung. Beispielsweise bei einem halbjährig stattfindenden Hilfeplangespräch ist es hingegen besonders wichtig zu evaluieren.⁹⁷ Diese drei prozessbezogenen Kompetenzen werden anhand von (beispielhaften) **tätigkeitsbezogenen Teilkompetenzen** konkretisiert. Diese werden jedoch (übersichtshalber) ausführlich zusammengefasst in Kapitel 3.2.5 aufgezeigt. Alle bereichsbezogenen Kompetenzmuster erfordern eine Kombination mit allen drei prozessbezogenen Kompetenzmustern. Es ist dabei von großer Bedeutung welcher Schwerpunkt im jeweiligen Interventionsprozess derzeit vorliegt. Somit kann der Schwerpunkt mit dem Fall stets wechseln. Innerhalb der Fallkompetenz wird beispielsweise häufiger die Interaktions-

⁹⁶ Vgl.Heiner 2010a, S. 62–70

⁹⁷ Vgl.Heiner 2010a, S. 65–66

kompetenz von Nöten sein und bei ungewöhnlichen Fallentwicklungen (beispielsweise der Klient weist die Fachkraft und dessen Hilfestellungen plötzlich zurück) ist die Reflexions- und Evaluationskompetenz gefragt. In der Fallkompetenz (also die Arbeit im Klientensystem) erfordert es zunächst stets die Analyse und Planungskompetenz: Welche (potentiellen) Ressourcen hat der Klient? Welche persönlichen Ziele verfolgt dieser und welche offensichtlich nicht? Welche Ängste hat der Klient, usw.? Aus dieser Analyse entsteht ein konkretes Ziel, eine Planung mit einem fest definierten (Hilfe-) Plan. Im zweiten Schritt erfolgt die fallbezogene Interaktionskompetenz: Es muss Vertrauen zu dem Klient aufgebaut werden. Die „passenden“ methodisch sinnvollen Kommunikationswege müssen gefunden werden, sodass der Klient nicht „nur“ unterstützt, sondern auch (im Rahmen seiner Ressourcen und Möglichkeiten) gefordert wird. Innerhalb der evaluativ-reflexiven Fallkompetenz ist es nun wichtig, dass die Fachkraft die (beobachteten) Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potentiale des Klienten richtig einschätzt und im nächsten Schritt weiter fördert und somit die „passenden“ Hilfe-Strategien entwickelt.

Innerhalb der Systemkompetenz sind ebenfalls die drei prozessbezogenen Kompetenzen notwendig: Zunächst muss beispielsweise analysiert werden, welche kooperativen Hilfeleistungen dem Klienten (rechtlich) zustehen und welche nicht. Dazu muss die Fachkraft entsprechende Fachkenntnisse haben. Welche Leistungen hat der Klient in der Vergangenheit bereits in Anspruch genommen und welche (warum) nicht? Im zweiten Schritt (der Interaktionskompetenz) muss die Fachkraft mit den jeweiligen Fachstellen kommunizieren können und „die jeweilige Sprache verstehen“ und Hilfen beantragen können. Im dritten Schritt muss die Fachkraft evaluieren, ob und in wie weit diese zusätzlichen Hilfen für den Klienten tatsächlich hilfreich sind und ob weitere Schritte eingeleitet werden müssen. Im dritten Kompetenzteil der Bereichsbezogenen Kompetenzen steht die Selbstkompetenz: Es erfordert auch hier ein prozessbezogenes Kompetenzmuster. In allen Klienten-, Angehörigen oder Kollegenkontakten muss die Fachkraft die eigenen Gefühle und die eigene Haltung einschätzen können. Sie muss Gesagtes interpretieren können und mit den eigenen Gefühlslagen überprüfen, ob und wie weit die Arbeit möglicherweise durch eigene Gefühlslagen beeinflusst wird.

Die unterschiedlichen Kombinationen und Anteile von prozessbezogenen Kompetenzmustern charakterisieren also bestimmte Handlungsstrategien in bestimmten

Phasen des Fallverlaufs. Dennoch muss der Fachkraft stets bewusst sein, dass gewisse Fertigkeiten (beispielsweise erlernte Gesprächstechniken) an gewissen Phasen der Fallarbeit angemessen, aber an anderen Stellen und Situationen völlig unangemessen sind.⁹⁸

Insbesondere die wissenschaftliche Erklärung von der Entstehung eines sozial kompetenten Verhaltens erinnert an die prozessbezogenen Kompetenzmuster. Kanning (2007) beschreibt, dass ein Mensch Soziale Kompetenz an den Tag legt, wenn dieser in konkreten (Arbeits-) Situationen zunächst in Phase eins und zwei die eigenen Ziele mit den Ansprüchen der sozialen Umwelt vergleicht und somit eine Situationsanalyse durchführt. Anschließend muss die Person Verhaltensoptionen generieren und abwägen, welche Verhaltensweisen und Methoden zur Erreichung seiner eigenen Ziele führen können und dabei dennoch die Ansprüche der Umwelt berücksichtigen. In diesen Phasen ist beispielsweise die Perspektivübernahme einer Person gefragt. Die Person muss also in der Lage sein, die Anforderungen (Wünsche, Ziele, Bedürfnisse etc.) der sozialen Umwelt (konkret von einzelnen relevanten Personen) erfassen und verstehen können. Außerdem muss die Person bei der Abwägung von Verhaltensoptionen die eigenen Ressourcen und Kompetenzen reflektieren und angemessen einschätzen können. In der nächsten Phase wird dann das (zuvor überlegte) Verhalten ausgeführt. Dort sind konkrete Fähigkeiten (z.B. emotionale Stabilität) und Fertigkeiten (z.B. aktives Zuhören) gefragt. Eine Person, die in der vorherigen Phase möglicherweise geeignete Verhaltensweisen sich überlegt hat, muss auch die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen um dieses Verhalten durchführen zu können. In der letzten Phase sollte eine sozial kompetente Person die Konsequenzen aus seinen entsprechenden Handlungen analysieren. Sein die eigenen Ziele erreicht? Wurden die sozialen Umweltbedingungen ausreichend berücksichtigt? Dazu muss eine Person die Reaktionen der Mitmenschen richtig interpretieren können. Er muss erkennen können, was möglicherweise die betroffenen Personen fühlen etc.⁹⁹

Hier ist zu erkennen, dass die sozialen Kompetenzen in den prozessbezogenen Kompetenzmustern mit aufgehen bzw. zu erkennen sind.

⁹⁸ Vgl. Heiner 2010a, S. 69–70

⁹⁹ Vgl. Kanning 2007, S. 20-23

3.2.4 Schlüsselkompetenzen

Das Kompetenzmodell von Heiner hat den Anspruch ein allumfassendes Modell zu sein, welches die grundlegend notwendigen (Schlüssel-) Kompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit darstellt.

Heiner bezieht sich in ihren Ausführungen (auch) auf den Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH). Dieser hat ein Kompetenzmodell erstellt, zugeschnitten auf die sog. "Schlüsselkompetenzen" der Sozialen Arbeit. Es soll (auch) dazu dienen, die Qualität der jeweiligen Ausbildungsstätten der Sozialen Arbeit zu verbessern.¹⁰⁰ Der DBSH nennt 9 Schlüsselkompetenzen, die eine Ausbildung zum Sozialarbeiter vermitteln muss: *Strategische Kompetenz, Methodenkompetenz, Sozialpädagogische Kompetenz, Sozialrechtliche Kompetenz, Sozialadministrative Kompetenz, Personale und kommunikative Kompetenz, Berufsethische Kompetenz, Sozialprofessionelle Beratung, Kompetenz zur Praxisforschung / Evaluation.*¹⁰¹

Hinter den einzelnen Schlüsselkompetenzen zeigt der DBSH jeweils 1. eine Einführung in die Thematik, 2. eine Definition, 3. die Kennzeichen der jeweiligen Schlüsselkompetenz und 4. die entsprechenden Lerninhalte in der jeweiligen Ausbildung / Studium.

Bei dem bereits angesprochenen Konzept der „Schlüsselqualifikationen“ handelt es sich um einen äußerst unscharfen Begriff, der teilweise inflationär verwendet wird. Der DBSH verwendet den Begriff „Schlüssel“, um zu verdeutlichen welche Kompetenzen bzw. Qualifikationen der Schlüssel (das Fundament) dafür sind, um erfolgreich in dem Beruf der Fachkraft Sozialer Arbeit zu sein. In der Literatur wird oftmals das Synonym „überfachliche Qualifikationen“ oder „Kernkompetenzen“ verwendet. Schlüsselqualifikationen können in diesem Kontext also als Merkmale definiert werden, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen bedeutsam sind, welche über die aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen. Es geht dabei also um Qualifikationen, die kein spezielles Fachwissen erfordern, sondern um eine „allgemeine“ berufliche Leistungsfähigkeit, eine berufliche Handlungskompetenz. Somit bedarf es einer begrifflichen Trennung zu den Ausführungen des DBSH, da dessen genannten Kompetenzen auf den Beruf der Fachkraft Sozialer Arbeit zugeschnitten sind.

¹⁰⁰ Vgl.Heiner 2010a, S. 55

¹⁰¹ Vgl.Maus et al. 2008, S. 5–13

Die allgemeine Kritik hinter dem Begriff bzw. dem „Konzept der Schlüsselqualifikationen“ liegt darin, dass es völlig unklar ist, welche einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten darin enthalten sind. Es ist jedoch offensichtlich, dass ständig sich wechselnde, wachsende und unvorhersehbare Arbeitsanforderungen, gewisse Kompetenzen von Arbeitskräften (aller Branchen) verlangt, die über die speziellen beruflichen Anforderungen hinausgehen. Es ist in der Literatur stets davon die Rede, dass der heutige Mitarbeiter (Schlüssel-) Qualifikationen besitzen sollte, die ihn befähigen, („im Sinne des lebenslangen Lernen“) stets eigenständig in der Lage zu sein, seine Kompetenzen und Qualifikationen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und Arbeitsmarktes anzupassen. Innerhalb der Fachliteraturrecherche im Zuge dieser Arbeit fallen bestimmte Schlüsselkompetenzen immer wieder (beispielhaft) auf: *Denken in Zusammenhängen, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, [...], Flexibilität, [...] Selbstständiges Lernen.*¹⁰² Eine „vollständige“ Darstellung, die der gesamten Literatur zu diesem Thema gerecht wird, ist kaum möglich, da es wie bereits angesprochen keine einheitliche und feste Definition gibt, welche Kompetenzen nun zu den Schlüsselqualifikationen gehören (und welche nicht). Innerhalb des Buches „Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl und Personalentwicklung“ werden die Schlüsselqualifikationen nochmals klassifiziert. Den Autoren ist es wichtig, solche Schlüsselqualifikationen und entsprechende Klassifikationen vorzunehmen, die 1. Logisch nachvollziehbar und transparent sind, 2. Prinzipiell offen für Erweiterungen sind und 3. sich an dem Verwendungszweck (nämlich der Personalauswahl und Personalentwicklung) orientieren. Es ist außerdem von Belang diese Begriffe verhaltensnah (also wie die jeweilige Kompetenz positiv bzw. negativ ausgeprägt im menschlichen Verhalten ist) zu definieren, sodass es sich bei der Begriffsnennung nicht nur um eine bloße leere Worthülse handelt, sondern dass diese Begriffe mit Leben befüllt werden.¹⁰³ Abb. 9 soll verdeutlichen, wie die Autoren die jeweiligen Schlüsselqualifikationen klassifiziert haben.

Im folgenden Verlauf dieser Arbeit werden stets die Schlüsselqualifikationen als eigenständig zu betrachtende „Kompetenzart“ verwendet. Der Umfang dieser Arbeit erlaubt es nicht, alle dieser Schlüsselqualifikationen detailliert darzustellen. Innerhalb des Kapitels 4.2.2 wird (anhand von individuell ausgewählten Kompe-

¹⁰² Vgl. Hölzle 2006, S.166-168

¹⁰³ Vgl. Eilles-Matthiessen et al.2002, S. 15-16

tenzen) exemplarisch dargestellt, wie derartige Schlüsselqualifikationen (unabhängig des genannten Kompetenzmodells von Heiner) in einem strukturierten Personalauswahlverfahren geprüft werden können.

Anforderungsfelder	Bereiche	Schlüsselqualifikationen (Beispiele)
Basisanforderungen	Intellektuelle Kompetenzen	Konzentrationsvermögen + 6 weitere
	Motivation/ Engagement	Durchhaltevermögen + 3 weitere
	Handlungskompetenzen	Entscheidungsfähigkeit + 4 weitere
Anforderungen im Umgang mit Anderen	Soziale Kompetenzen	Teamfähigkeit + 7 weitere
	Kommunikative Kompetenzen	Zuhören + 5 weitere
	Führung	Delegationsfähigkeit
Anforderungen für spez. Situationen	Interkulturelle Kompetenzen	Kulturelles Wissen + 4 weitere
	Unternehmerische Kompetenzen	Risikobereitschaft + 4 weitere
	Arbeitstechniken	Moderationstechnik + 4 weitere

Abbildung 9 Schlüsselqualifikationen, Vgl. Eilles-Matthiessen et al.2002, S. 28

Auf den ersten Blick erinnern die exemplarischen Schlüsselqualifikationen der Inhalte einer „normalen“ Stellenanzeige. Trotz (gemäß Definition) der bereichsübergreifenden Funktion, sind die Schlüsselqualifikationen (auch) an das Anforderungsprofil anzupassen. Es ist offensichtlich, dass beispielsweise eine Stelle, deren Ausführung gegenwärtig keine Führungsaufgaben beinhaltet, nicht die Schlüsselqualifikation Delegationsfähigkeit (im Bereich Führung) besitzen muss. Wenn allerdings der Personalauswahlprozess (gemessen am Anforderungsprofil) auch zukünftige (potentielle) Aufgabenfelder erfassen soll, sind ggf. dennoch derartige Kompetenzen zu erfassen. Da sich berufliche Anforderungen stets verändern werden, können in der Zukunft derartige Kompetenzen von dem Arbeitnehmer abverlangt werden.

3.2.5 Zusammenfassende Darstellung der Kompetenzanforderungen

Was nun eine Fachkraft Sozialer Arbeit können muss, um in einer entsprechenden Position erfolgreich zu sein, ist durch kein Kompetenzmodell hundertprozentig zu beschreiben. Dennoch wurden in den vorherigen Kapiteln deutlich, dass die Fachkraft durch die Tatsache, dass es bei der Arbeit im Klientensystem und Leistungs-

system stets um die Zusammenarbeit mit Menschen geht. Dabei sind beispielsweise die kommunikativen Fähigkeiten und Fertigkeiten stets gefragt. Aber auch spezielle Fachkenntnisse sind von großer Bedeutung.

Für den Beruf Fachkraft Sozialer Arbeit sind (auf Grundlage der vorliegenden Ausführungen dieser Arbeit) folgende Kompetenzen nötig:

(1) bereichsbezogene Fachkompetenz:

- **Fallkompetenz**
- **Systemkompetenz**
- **Selbstkompetenz**

(2) Analyse- und Planungskompetenz

– (beispielhafte) Teilkompetenzen:

- **Beobachtungskompetenz,**
- **Recherchekompetenz,**
- **Erklärungskompetenz (analytisch und kognitiv)**
- **Prognosekompetenz**

– Anwendungsbereiche:

Diagnostik, Fallanalyse, Situationsanalyse, Sozialraumanalyse, Konzeptionsentwicklung, Hilfeplanung, Projektentwicklung, Interventionsplanung etc.

(3) Interaktions- und Kommunikationskompetenz

– (beispielhafte) Teilkompetenzen:

- **Präsentationskompetenz,**
- **Wahrnehmungskompetenz,**
- **Rezeptionskompetenz (d.h. die Fähigkeit, Wahrnehmungen bewusst zu speichern),**
- **Mitteilungskompetenz (verbal und nonverbal),**
- **Einfühlungskompetenz,**

- **Deutungskompetenz (eine ganzheitliche, intuitive und stärker affektiv geprägte Fähigkeit der Interpretation von Verhaltensweisen und Situationen)**
- **Organisationskompetenz (im Sinne von Bereitstellung von Ressourcen (Räume, Gelder, Geräte, Dienstleistungen etc.))**

– Anwendungsbereiche:

Anleitung, Information, Beratung, Alltagsbegleitung, Alltagsstrukturierung, Gruppenleitung, Verhandlung, Gesprächsführung, Mediation, Moderation etc.

(4) Reflexions- und Evaluationskompetenz

– (beispielhafte) Teilkompetenzen:

- **Dokumentationskompetenz,**
- **Datenanalysekompetenz,**
- **Interpretationskompetenz,**
- **Introspektionskompetenz (sich rückblickend der eigenen psychischen Reaktionen bewusst werden und sie reflektieren können)**

– Anwendungsbereiche:

Selbstreflexion, Entwicklungsdokumentation, Fallreflexion, Begutachtung, kollegiale Beratung, Supervision, Institutionelle Berichtserstattung etc.¹⁰⁴

(5) Schlüsselkompetenzen

Siehe Kapitel 3.2.4 (Abb. 8)

- **Teamfähigkeit**
- **Durchhaltevermögen**
- **Belastbarkeit**
- usw.

(6)ergänzend durch weitere Literaturrecherche

- **IT-Fachkenntnisse Internetumgangskompetenz**

¹⁰⁴ Vgl.Heiner 2010a, S. 66–68

Die allgemeine Digitalisierung wird die Arbeitswelt und einzelne Arbeitsplätze verändern. Die digitale Technologie erhält immer mehr Einzug, sodass internetbasierte Arbeitsprozesse an Bedeutung gewinnen. Dies erzeugt neue Anforderungen an Mitarbeiter und die Personalverantwortlichen. IT-Fachkenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit dem Internet als Basistechnologie werden für die Mehrzahl der Beschäftigten (auch für Fachkräfte Sozialer Arbeit) von großer Bedeutung sein. So ist es auch in sozialwirtschaftlichen Unternehmen keine Seltenheit, dass internetbasierte Arbeitsprozesse von Wichtigkeit sind. Abschluss- und Zwischenberichte der Falldokumentation werden per Internet an den Kostenträger versandt, Klientenzuweisungen erfolgen ebenfalls per Internet und die Kommunikation erfolgt ausschließlich per Mail.¹⁰⁵

Die aufgezeigten Kompetenzen bilden nun die Basis für einen Entwurf (Kapitel 4.2.2) eines strukturierten Personalauswahlverfahrens auf Grundlage des multimodalen Interviews. Die einzelnen (exemplarischen) Teilkompetenzen werden exemplarisch inhaltlich nochmals erklärt, anhand der möglichen (optimalen) Antwort des Kandidaten bzw. der jeweiligen Bewertung durch die Interviewer.

4 Entwurf eines Personalauswahlverfahren von Fachkräften Sozialer Arbeit auf Grundlage des multimodalen Interviews

4.1 Das Interview als Instrument der Personalauswahl

Die Erforschung des Einstellungsinterview als Methode zur Personalauswahl ist nun mehr als 100 Jahre alt. Bereits im Jahre 1915 prüfte Walter Scott die Beurteilungsübereinstimmungen von Interviews.¹⁰⁶

„Das **Interview** ist das wohl am häufigsten angewandte Auswahlinstrument und erfüllt verschiedene wesentliche Faktoren [...]:

- Feststellen von Fakten als Ergänzung oder Klärung von Angaben aus den Bewerbungsunterlagen,
- Klärung der "Passung", wie Vorlieben und Abneigungen aber auch die äußere Erscheinung,
- Breitbanddiagnose, um weitere Verfahren gezielt anschließen zu können,

¹⁰⁵ Vgl. Stettes 2015, S. 34–37

¹⁰⁶ Vgl. Schuler 2002, S. 29

- Spezifische Beurteilung von Qualifikationen und Motivationen.¹⁰⁷

Das herkömmliche Interview verfolgt also die gleichen Ziele wie alle anderen Personalauswahlmethoden. Durch entsprechende Gespräche mit Kandidaten versprechen sich Personalauswahlbeauftragte, die wichtigsten Informationen des Kandidaten zu erfahren und daher einen entsprechenden Abgleich mit dem zuvor erstellten Anforderungsprofil zu vollziehen. Die Vorteile an dem Interview sind recht naheliegend:

Das Interview ermöglicht nach einer anforderungsbezogenen Vorauswahl (siehe Kapitel 2.2.5.1) fehlende Informationen (die beispielsweise nicht in den Bewerbungsunterlagen enthalten waren) zu beschaffen bzw. zu vertiefen. Darüber hinaus kann mit Hilfe eines Interviews z.B. auch erfasst werden,

- ob der Kandidat in das bestehende Team passt,
- welche persönlichen und beruflichen Ziele der Kandidat verfolgt
- wie sich der Kandidat ausdrückt
- welche Ausstrahlung der Kandidat hat.
- Des Weiteren hat das Unternehmen durch das Interview die Möglichkeit sich auch als Unternehmen und Arbeitgeber zu präsentieren und somit Marketing zu betreiben.¹⁰⁸

Das Einstellungsinterview kann zunächst definiert werden als „zweiseitiger Austausch von arbeitsrelevanten Informationen zwischen Repräsentanten des Unternehmens und Kandidaten mit dem Ziel, hoch qualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu interessieren, zu selektieren und einzustellen“[...].¹⁰⁹ Das "typische Einstellungsgespräch" bringt jedoch seine Tücken und Fehler (gemessen an den Zielen der Personalauswahl) mit sich. Die Hauptprobleme bei herkömmlichen und meist unstrukturierten Interviews sind:

- „Unsicherheit hinsichtlich der benötigten Informationen.
- Nicht zu wissen, welche Fragen man stellen soll bzw. wie man sich die benötigten Informationen zuverlässig beschaffen kann.
- Umgang mit ruhigen, ausweichenden oder »zu glatten« Kandidaten.

¹⁰⁷ Klimecki und Gmür 2005, S. 238

¹⁰⁸ Vgl. Jetter 2003, S. 83

¹⁰⁹ Jetter 2003, S. 83–84

- Hinter die „Fassade“ des Kandidaten zu blicken und vorbereitete Antworten zu durchschauen.
- Die Aussagen des Kandidaten richtig zu bewerten.
- Die richtige Einstellungsentscheidung zu treffen.“¹¹⁰

Die markantesten Fehlerquellen des Interviews sind:

– **Interviewer bilden Stereotypen des “guten” Kandidaten**

Jeder Mensch entwickelt seine ganz persönlichen Vorstellungen von einem "guten" Arbeitnehmer. So kann beispielsweise ein Idealbild einer idealen Fachkraft Sozialer Arbeit entstehen. Einmal gemachte Erfahrungen mit einem vorherigen Stelleninhaber können nie ganz ausgeblendet werden und sorgen dafür, dass der Kandidat gewissen Vorstellungen des Interviewers entsprechen muss.

– **Interviewer werden durch negative Informationen stärker beeinflusst als durch positive**

Bereits wenige negative Informationen können zu Ablehnungen führen. Möglicherweise haben diese Informationen gar nicht so einen großen Einfluss auf die auszuführende Stelle, sind aber sehr beeinflussend auf die Wertung des Interviewers.

– **Interviewer reden in der Regel deutlich mehr als die Interviewten**

In einem unstrukturierten Interview spricht der Interviewer meistens mehr als der Kandidat. Oftmals ist der Redeanteil des Interviewers nahezu doppelt so hoch.¹¹¹

– **Interviewer treffen bereits in den ersten 3 - 4 Minuten ihr Urteil**

Der sog. erste Eindruck ist ein wesentlicher Einflussfaktor, besonders bei unstrukturierten Interviews: Wie ist der Kandidat gekleidet, wie artikuliert er sich in den ersten Sätzen und hält er Blickkontakt. Auch die physische Attraktivität hat bezüglich dessen seine Wirkung. Menschen mit einer (objektiv bewertet) höheren Attraktivität haben bessere berufliche Chancen (also auch bei der Personalauswahl) als andere. Die Rolle des Interviewers ist an dieser Stelle entscheidend, da er seine persönlichen Werte, Gefühle und Reize zurückhalten muss.

– **Die Bewertung der Antworten wird durch die Einstellung des Interviewers stark beeinflusst**

¹¹⁰ Jetter 2003, S. 84

¹¹¹ Vgl. Schuler 2002, S. 80

Jeder Mensch (somit auch der Interviewer) hat seine eigenen ganz persönlichen Vorstellungen und Werte in Bezug auf menschliche Persönlichkeit und dessen Zusammenhänge mit (sozialem) Verhalten. Ein sozial aufgeschlossener und redigewandter Kandidat kann somit fälschlicher Weise automatisch als teamfähig, leistungsmotiviert und problemlösungsorientiert bewertet werden, obwohl diese Kompetenzen nicht genau getestet werden.

– **Die Reihenfolge der Interviews beeinflusst das Ergebnis (Kontrast-Effekt)**

Die Reihenfolge der gestellten Fragen und die damit gewonnenen Informationen, sind beeinflussend auf die Bewertung der Person. Inhalte des Beginns und des Endes eines Interviews werden abgespeichert. Inhalte aus dem Mittelteil können somit verloren gehen. Da in unstrukturierten Interviews häufig keine Notizen (und keine Bewertungsskalen) verwendet werden, stehen am Ende nur wenige Informationen des Gesagten für die Auswahlentscheidung zur Verfügung. Außerdem hat die Reihenfolge der Befragung welcher Kandidaten Auswirkungen: Werden zunächst möglicherweise 2-3 eher nicht geeignete Kandidaten befragt, so kann es sein, dass ein darauf befragter eher durchschnittlicher Kandidat besser bewertet wird, als wenn dieser als erstes interviewt wird.

– **Erwartung durch Vorinformationen führen zu "self fulfilling prophecies".**

Durch Vorinformationen (z.B. Bewerbungsunterlagen, s. Kapitel 2.2.5.1) hat sich bereits ein (Vor-) Urteil des Interviewer geformt. Geht ein Interviewer beispielsweise aufgrund von sehr guten Zeugnisnoten davon aus, dass der Kandidat besonders intelligent ist, so kann es sein, dass der Interviewer sich dem Kandidaten mit (möglicherweise zu) großen respektvollen Frageverhalten verhält und daher nicht die gewünschten Informationen von dem Kandidaten erhält.¹¹²

4.2 Das multimodale Interview

4.2.1 Theoretischer Hintergrund und Aufbau des multimodalen Interviews

Unter den bereits beschriebenen Aspekten der berufsbezogenen psychologischen Eignungsdiagnostik (Kapitel 2.2.5.2), kann aus empirischen Gesichtspunkten belegt werden, dass die Verwendung eines strukturiertes Interviews, die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Mitarbeiter zu identifizieren und für sein Unternehmen

¹¹² Vgl. Jetter 2003, S. 85–89

zu gewinnen, deutlich erhöht wird.¹¹³ „Der Übergang von frei geführten zu strukturierten Einstellungsinterviews gehört zu den wesentlichen Verbesserungen der Berufseignungsdiagnostik in den letzten Jahrzehnten.“¹¹⁴



Abbildung 10 Unstrukturiert, fokussiert strukturiert Interview. (Schuler 2002, S. 34)

Abbildung 10 zeigt auf, wie der Unterschied eines unstrukturierten zu einem strukturierten Interview zu verstehen ist. Einem strukturierten Interview geht stets eine Planung voraus. Es ist ein standardisierter und optimierter Prozess, welcher in einem Personalauswahlverfahren stets gleich ist und (vor allem) bei jedem Kandidaten gleich umgesetzt wird. Daher ist es möglich, unterschiedliche Kandidaten objektiv miteinander vergleichen zu können und somit den geeignetsten Kandidaten am Ende eines Personalauswahlverfahrens wählen zu können.

Das Multimodale Interview wurde unter Berücksichtigung der Eignungsdiagnostik von Prof. Dr. Heinz Schuler als spezielle Form des strukturierten Interviews entwickelt. Die **wichtigsten** Charakteristika dieses Verfahren sind:

- Trimodaler Ansatz (s. Kapitel 2.2.5.2)
- Klarer Anforderungsbezug
- Durchführung in strukturierter bzw. teilstandardisierter Form
- Mit moderaten Trainingsaufwand erlernbares Verfahren
- Verschiedene Fragentypen
- Harmonischen Gesprächsablauf (soziale Validität)
- Realistische Tätigkeits- und Anforderungsbeschreibungen für den Kandidaten

¹¹³ Vgl.Reich und Pietzsch 2010, S. 354

¹¹⁴ Schuler 2014, S. 305

- Ggf. Anreicherung durch kleinere Arbeitsproben (z.B. Kurzreferat)
- Verwendung verhaltensverankerter Skalen zur Antwortbewertung
- Gewichtung der Interviewteile
- Unmittelbare Beurteilung einzelner Antworten.
- Abschließende Gesamtbewertung als Summenwert¹¹⁵

„Das Multimodale Interview MMI® ist eine eingetragene Markenbezeichnung der S&F Personalpsychologie Management Beratung GmbH“¹¹⁶ Es wurde bereits in vielen Branchen eingesetzt. Aufgrund der Tatsache, dass die Konzipierung abhängig ist von der entsprechenden Anforderungsspezifität und daher eine große Flexibilität in Bezug auf die Fragenformulierung besteht, kann dieses Verfahren an alle Tätigkeitsbereiche angepasst werden.¹¹⁷ Der Aufbau des Multimodalen Interviews umfasst im Regelfall acht Komponenten, von denen fünf zur Bewertung von Antworten oder zur Verhaltenseinschätzung genutzt werden. Für die meisten vorzunehmenden Beurteilungen (bei berufsbezogenen, situativen Fragen und biografiebezogenen Fragen) finden **fünfstufige verhaltensverankerte Einstufungsskalen** Verwendung. Um eine angenehme Gesprächssituation zu erreichen, wechseln sich im Aufbau des Interviews standardisierte und freie Gesprächsteile ab. In der Regel ist die Gesamtdauer des Interviews nur 30 Minuten und selten mehr als 60 Minuten. Es werden in der Regel **allen Kandidaten die gleichen** Fragen gestellt, sodass eine anschließende Bewertung aller Kandidaten leicht fällt. Jeder Kandidat wird demnach nach dem gleichen Prinzip bewertet. Am Ende eines Interviews steht den Interviewenden also ein Wert zur Verfügung, (Summe der jeweiligen fünfstufigen Einstufungsskalen) der jeweils mit den Werten der anderen Kandidaten verglichen werden kann.

4.2.2 Ausarbeitung eines Personalauswahlverfahrens auf Grundlage des multimodalen Interviews zur Prüfung der Schlüsselkompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit.

Die zuvor aufgezeigten Kapitel dieser Arbeit sollen verdeutlichen wie wichtig die Personalbeschaffung innerhalb der Sozialwirtschaft ist und warum ein durchdach-

¹¹⁵ Vgl.Schuler 2014, S. 306–307

¹¹⁶ Schuler 2002, S.188

¹¹⁷ Vgl.Schuler 2014, S. 311

ter Prozess eines strukturierten Personalauswahlverfahren von Nöten ist. Außerdem wird der Beruf Fachkraft Sozialer Arbeit dargestellt und welche berufsbezogenen Kompetenzanforderungen vorhanden sind.

Im Folgenden wird ein mögliches Personalauswahlverfahren aufgezeigt, welches auf Grundlage des multimodalen Interviews (Schuler 2002) basiert. Alle aufgezeigten Antwortmöglichkeiten der Kandidaten stellen entsprechend die anforderungsbezogenen Kompetenzen dar. Die beispielhaft genannten Kompetenzen sind Ergebnisse aus der bereits genannten Literaturrecherche (Heiner 2010a, 2010b, 2011)¹¹⁸

Es werden exemplarische Fragen aufgezeigt, die derartige erforderliche Kompetenzen (Kapitel 3.2.5) einer Fachkraft Sozialer Arbeit abprüfen können. **Der Umfang dieser Arbeit lässt es nicht zu, dass alle Kompetenzen (Kapitel 3.2.5) erschlossen werden können.** Doch die gewählten Beispiele werden verdeutlichen, wie zum einen das multimodale Interview aufgebaut ist und zum anderen wie es dazu verhelfen kann, innerhalb kürzester Zeit die anforderungsbezogenen Kompetenzen erschließen zu können. Das folgende Kapitel soll die zuvor dargestellte Frage beantworten, ob dieses Verfahren dazu verhelfen kann, die Kompetenzen, explizit einer Fachkraft Sozialer Arbeit, durch ein effizientes und effektives Personalauswahlverfahren zu prüfen. Der in der Literatur beschriebene Aufbau des multimodalen Interviews (Schuler 2002) bildet die Grundlage des Konzepts. Es werden anschließend mögliche Erweiterungen dargestellt bzw. hinterfragt. Auch im Bezug der Auswertung und werden verschiedene Möglichkeiten dargestellt, um aufzuzeigen, welche Möglichkeiten sich durch ein derartiges Verfahren für die effektive Personalauswahl ergeben.

Vorbereitung auf das Interview:

Im Vorherein muss (wie bereits beschrieben) ein detailliertes, stellenbezogenes (wie bereits beschrieben) Anforderungsprofil erstellt worden sein. Es muss festgelegt sein, welche Interviewfrage (bzw. welche Frage-Art) welcher Funktion dient. Die Bewertungsunterlagen sollten so erstellt werden, dass deren Nutzung übersichtlich und praktikabel ist, damit innerhalb des Interviews der Fokus stets beim Kandidaten bleibt. Es sollte zuvor eine Priorisierung (im Bezug die Bewertung)

¹¹⁸ Es erfolgt daher kein expliziter Quellenverweis in diesem Kapitel.

stattfinden, die definiert auf welche Kompetenzen des Kandidaten besonders geachtet wird und welche Kompetenzen möglicherweise auch noch in der Zukunft trainierbar sind (dieser Schritt entfällt in dieser Arbeit, da es sich um ein allumfassendes Kompetenzmodell und nicht um ein stellenbezogenes Personalauswahlverfahren handelt). Des Weiteren sollten die Ergebnisse aus Analysen der Bewerbungsunterlagen und aus Telefoninterviews (die bereits ggf. zum Einsatz bzgl. der Vorauswahl kamen) bereit gelegt werden. Die Interviews sollten stets von den gleichen (trainierten) Personen durchgeführt werden. Aufgrund des strukturierten Verfahrens ist es jedoch möglich (beispielsweise in Krankheitsfällen) dies auch von anderen (trainierten) Personen durchführen zu lassen. Es ist denkbar, dass die Interviews von der Personalabteilung (wenn vorhanden) oder Geschäftsführung, der unmittelbaren Teamleitung und ggf. Mitarbeitervertretung / Personalrat / Betriebsrat (anderenfalls sind diese von dem Personalauswahlprozess zu informieren) geführt werden. Die Zeit für die angestrebten Interviews muss in die reguläre Arbeitszeit der Interviewer mit integriert sein.

Organisatorisch ist weiteres zu beachten:

- Alle (unmittelbar betroffenen) Mitarbeiter (und ggf. auch Klienten) sind von dem Personalauswahlprozess (Ziel und zeitlicher Ablauf) zu informieren.
- Alle Kandidaten erhalten eine schriftliche (per Mail) Einladung. Es sollte um Terminbestätigung gebeten werden, um alle Interviews zeitlich und personell planen zu können.
- Eine ungestörte Interviewgelegenheit (Räumlichkeiten, Sitzmöglichkeiten etc.) sollte geschaffen werden. Das Kliententagesgeschäft darf das Interview nicht stören können.
- Ein freundlicher Empfang und Wartegelegenheiten sollte geschaffen werden.
- Die Interviewsitzordnung sollte im Voraus geplant werden.
- Eine Bewirtung ist vorzusehen (Getränke, ggf. Kekse etc.)
- Ggf. eine Arbeitsplatzbesichtigung ist vorzubereiten. Explizit die Klienten (im Beispiel einer stationären Wohngruppe für Jugendliche) müssen im Voraus gefragt werden, ob eine Besichtigung ihrer Wohnräume akzeptabel ist)

Bewertungshinweise:

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 dargestellt, werden die sog. berufsbezogenen, die situativen Fragen und die biografiebezogenen Fragen jeweils mit fünfstufigen verhaltensverankerten Einstufungsskalen bewertet. Es muss bereits im Vorfeld definiert werden, welche Antworten von dem Kandidaten zu erwarten sind. Diese werden dann in dem Skalensystem verortet. Demnach gibt es bereits im Vorhinein die optimale (5 Punkte) bzw. die ungenügende Antwort (1 Punkt) eines Kandidaten. Die mit dem Wert 5 markierten Antworten scheinen auf den ersten Blick sehr anspruchsvoll zu sein. Im Falle dieser Arbeit bilden bereits die die Antworten (Bewertung mit 3 oder 4 Punkten) eine akzeptable, anforderungsgerechte Antwort. Der Wert 1 und 5 ist ausschließlich dazu gedacht, um einen (extremen) Anhaltspunkt der Antwortbewertung zu haben. Bei der Konzipierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten ist es demnach ratsam, dass zunächst die Antworten mit den Werten 5 und 1 formuliert werden. Die Antworten mit dem Wert 2 und 4 werden im Falle dieser Arbeit nicht ausformuliert, da auch diese Werte Orientierung bieten. Die Verantwortung in Bezug auf die Interviewbewertung hat ausschließlich der Interviewer. Eine zuvor geschaffene Bewertungsskala ist als Hilfestellung gedacht, damit der Anforderungsbezug stets vorhanden bleibt und die Ergebnisse aus den Interviews operationalisierbar sind.

Der Ablauf:

1. Gesprächsbeginn:

Dieser erste Teil besteht aus einem kurzen informellen Gespräch, mit einer Überleitung in das Interview. Die Hauptfunktion besteht darin, eine Atmosphäre der offenen und freundlichen Stimmung zu erzielen. Es ist in diesem Teil des Gesprächs wichtig, dem Kandidaten (gemäß der sozialen Validität) das Gefühl zu vermitteln, dass es sich um ein ausgeglichenes Interview handelt. Eine Vorstellung der Interviewer (Name, Alter, Betriebszugehörigkeit etc.) findet in diesem Teil statt. Die jeweiligen betrieblichen (und vor allem stellenrelevanten) Funktionen sollten detailliert vorgestellt werden. Ein gewisses Vertrauen sollte hergestellt werden. Jeder Kandidat ist deshalb in diesem Interview (da er als potentiell geeignet gilt) als Kunde zu verstehen. Ein respektvoller Umgang mit allen Kandidaten ist unabdingbar. Nur so ist es möglich den Kandidaten kennenzulernen und die nötigen

Informationen über den ihn zu erhalten. **In diesem Teil des Interviews findet keine Beurteilung des Kandidaten statt.**

2. Selbstvorstellung des Kandidaten:

Der Kandidat soll in freier Form über seinen Werdegang berichten. Der Schwerpunkt kann dabei auf seine vorangegangene berufliche Erfahrung bzw. Ausbildung und auf seine Berufswahl und die berufsbezogenen Erwartungen liegen. Der Kandidat wird dabei nicht unterbrochen (z.B. durch Nachfragen). Die Interviewer sollten die Fachkraft um einen Schwerpunkt innerhalb dieser Präsentation bitten. An dieser Stelle wäre es denkbar, dass der Kandidat im Voraus (Bsp. Weise per Mail oder Post) für diesen Teil des Interviews gebeten wird, eine Präsentation seiner Person mit dem zeitlichen Umfang (von bis zu 4,5,6,... Minuten) vorzubereiten. Des Weiteren ist die Fachkraft darüber zu informieren, ob die Präsentation rein mündlich, oder mit Unterstützung von Medien (z. Bsp. Power Point, Flipchart) durchgeführt werden sollte.

Zum einen können die Interviewer den Kandidaten und dessen beruflichen Stationen nun besser kennenlernen und gewisse persönlichkeitsrelevante Eigenschaften erkennen. Zum anderen ist hierbei auch der erste Anforderungsbezug gegeben: Es kann dabei (auch) die angesprochene **Präsentationsfähigkeit** der Fachkraft Sozialer Arbeit abgeprüft werden. Innerhalb der Arbeit im Klientensystem und Leistungssystem ist die Präsentationskompetenz einer Fachkraft stets gefragt. Sie muss ihre sozialen Dienstleistungen einem Klienten derart vertraut machen, dass ein Klient sich auf die gemeinsame Arbeit einlassen kann und will. Die Fachkraft muss aber auch vor anderen Organisationen oder Institutionen ihre Funktion oder/ und gewisse Inhalte (meist Klienten bezogen) präsentieren, um beispielsweise Gelder bewilligen zu können etc. **Da weder Fragenzahl noch Frageinhalt standardisiert sind, findet in diesem Interviewteil eine summarische Bewertung auf der Skala von 0(negativ)-10(positiv) statt.**

Tabelle 2 Beispiel Interviewbewertung der Präsentationskompetenz

Präsentationskompetenz	
Positive Indikatoren	Negative Indikatoren
<p>Kandidat...</p> <ul style="list-style-type: none"> - spricht klar und deutlich - kann auch ggf. schwer nachvollziehbare Sachverhalte (z.B. Teile des Lebenslaufes) nachvollziehbar und gut strukturiert darstellen - verwendet eine geeignete Präsentationstechnik - hält stets zu allen Interviewern Blickkontakt 	<p>Kandidat...</p> <ul style="list-style-type: none"> - spricht unklar und ist eher unstrukturiert in der Präsentation - kann nicht nachvollziehbar darstellen, warum die jeweiligen beruflichen Stationen gewählt und/oder entsprechende (berufliche) Entscheidungen getroffen wurden. - verwendet nicht geeignete Präsentationstechniken - hält keinerlei Blickkontakt zu den Interviewern und wirkt dabei äußerst verunsichert und verhalten.¹¹⁹

Gemäß der Konzeption nach Schuler präsentiert der Kandidat an diesem Teil des multimodalen Interviews ausschließlich sich selbst und hält somit keinen Fachvortrag etc. Innerhalb dieses Interviewteiles sollte also ausschließlich die Präsentationstechnik und das Präsentationsverhalten bewertet werden und keine weiteren Aspekte. Eine Erweiterung bzw. Abwandlung dieses Verfahrens wird in Kapitel 4.3.2 dargestellt. Die Bewertung erfolgt auf der Skala zwischen 0 und 10. Die positiven und negativen Indikatoren sollen lediglich Anhaltspunkte für die Bewertung der Präsentationskompetenz des Kandidaten geben.

3. Freier Gesprächsteil:

Es werden Fragen gestellt, die sich aus der Selbstvorstellung des Kandidaten ergeben haben. Die Frageform ist speziell zu Beginn des Gesprächs eher offen. Es ist äußerst wichtig, dass die Interviewer bei den Fragen nicht ausschweifend werden, sondern sich lediglich auf die „Präsentationsinhalte“ beziehen. Außerdem

¹¹⁹ Vgl. Eilles-Matthiessen et al.2002, S. 188

können (Nach-) Fragen gestellt werden, die aus den Bewerbungsunterlagen oder dem ggf. geführten Telefoninterview offen geblieben sind.

Da weder Fragenzahl noch Frageinhalt standardisiert sind, findet in diesem Interviewteil eine summarische Bewertung auf der Skala von 0(negativ)-10(positiv) statt.

Tabelle 3 Beispiel Interviewbewertung Nachfragen

(Nachfragen Präsentationsinhalte, Telefoninterview, Bewerbungsunterlagen)	
Positive Indikatoren	Negative Indikatoren
Kandidat... - geht klar und zielgerichtet auf die Fragen ein. - kann auch ggf. schwer nachvollziehbare Sachverhalte (ggf. erneut) nachvollziehbar und gut strukturiert darstellen	Kandidat... - kann nicht auf die Fragen zielgerichtet eingehen und „schweift ab“ - kann (ggf. erneut) nicht nachvollziehbar darstellen, warum die jeweiligen beruflichen Stationen gewählt und warum entsprechende (berufliche) Entscheidungen getroffen wurden.

Auch hier sind die positiven und negativen Indikatoren als Anhaltspunkt zu verstehen. Durch einen klaren Anforderungsbezug sollten die Bewertungen sich stets darauf beziehen, in wie weit der Kandidat die Nachfragen nachvollziehbar beantwortet und welchen Gesamteindruck er dabei vermittelt.

4.1 Berufsinteressen und Berufswahl:

Nun werden Fragen zu berufsbezogenen Interessen sowie zu Motiven und Hintergründen der Berufswahl (Beweggründe der Bewerbung und des Arbeitgeberwechsels) gestellt. Es werden Fragen zur Selbsteinschätzung und zum Vergleich des Selbstbilds mit den vermuteten Tätigkeitsanforderungen gestellt. Da die Fachkraft bereits in der Selbstpräsentation die eigene berufliche Biografie geschildert hat, sollten die Fragen ergänzende (keine inhaltlich wiederholenden) Fragen sein, die das Bild über den Kandidaten deutlicher machen. **Alle Fragen werden durch fünfstufige verhaltensverankerte Einstufungsskalen bewertet.**

Beispiel 1 (Fragen zu Berufsinteressen und Berufswahl)

Frage zur Berufs- bzw. Studienwahl.

Welcher Beruf hätte Sie noch interessiert, wenn Sie sich nicht für das Studium der Sozialen Arbeit entschieden hätten?

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: Berufe anderer Interessensrichtung, die wesentlich andere Kompetenzen erfordern. Bsp: Bankkaufmann, Chemiker, Maler & Lackierer etc.

2 Punkte:....

3 Punkte: Verwandte Ausbildungsgänge wie Erzieher, Heilpädagogen, etc.

4 Punkte:....

5 Punkte: „ Es hätte auch die Ausbildung zum Erzieher sein können. Jedoch war für mich klar, dass ich Fachkraft Soziale Arbeit werden möchte. Ich habe mich natürlich zum einen darüber informiert in welchen Arbeitsfeldern die Fachkraft nach dem Studium arbeiten kann und zum anderen welche Kompetenzen ich dazu haben muss bzw. welche ich entwickeln werde. Somit habe mich dann sofort um einen Studienplatz bemüht.“

Bei der Antwort, die 5 Punkte geben würde, wird die (optimale, zu erwartende) Antwort des Kandidaten im Voraus ausformuliert. Es ist auch möglich, dies in einer stichwortartigen Form (wie bei 1 oder 3 Punkten) vorzubereiten. Wichtig ist, dass in der Vorbereitung alle anforderungsbezogenen zu erwartenden Antworten der Kandidaten formuliert werden (siehe Vorbereitung auf das Interview). Im Laufe der Erfahrung bei der Durchführung des multimodalen Interviews werden sich die praktikablen Methoden durchsetzen.

Beispiel 2 (Fragen zu Berufsinteressen und Berufswahl)**Frage zum Arbeitsplatzwechsel und der zukünftigen Stelle (Gründe, Motivation)**

Warum haben Sie sich explizit bei unserem Träger (bzw. Einrichtung, Projekt etc.) beworben und wollen Ihren alten Arbeitgeber verlassen?

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: will vom alten Arbeitgeber weg, nennt keine plausible Erklärung;

2 Punkte:....

3 Punkte: will sich weiterentwickeln und sieht in neuem Arbeitsfeld gute Chancen.

4 Punkte:....

5 Punkte: sieht in der neuen Arbeitsstelle (Träger, Einrichtung, Projekt, Team etc.) eine neue Herausforderung und kann/will seine Kompetenzen explizit in diesem (neuen) Arbeitsbereich zum Einsatz bringen; beendet professionell und in einem guten Verhältnis das alte Arbeitsverhältnis.

Beispiel 3 (Fragen zu Berufsinteressen und Berufswahl)

Frage zum Arbeitsplatzwechsel und der zukünftigen Stelle (Erwartungen)

Was erwarten Sie von Ihrer zukünftigen Tätigkeit als Fachkraft Sozialer Arbeit bei uns?
Anschließende Frage: Welche Vorstellungen haben Sie über Ihre berufliche Zukunft?

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: Keine konkreten Erwartungen; möchte beruflich alles auf sich zukommen lassen. Oder: weit überzogene Erwartungen

2 Punkte:....

3 Punkte: Anspruchsvolle Erwartungen; leichte Vorstellungen über künftige Entwicklungen

4 Punkte:....

5 Punkte: Hat realistische und leistbare Erwartungen an neue Arbeitsstelle. Hat anspruchsvolle aber (für den neuen Arbeitgeber leistbare) Erwartungen an seine berufliche Zukunft, die in Abhängigkeit von seinen beruflichen Leistungen stehen.

4.2 praxisbezogene Kenntnisfragen:

An dieser Stelle können bereits (möglicherweise durch den bisherigen Interviewverlauf ergänzende) *Fragen zum Handlungswissen* (praxisbezogene Kenntnisfragen) gestellt werden. Wie in Kapitel 3.2.3 bereits beschrieben, werden die Fachkompetenzen (nach dem beschriebenen Kompetenzmodell Heiners) in drei Bereiche geteilt. Es ist innerhalb der Sozialen Arbeit (noch) nicht klar und endgültig diskutiert was „die Sache“ ist und wie die Fachkraft darüber informiert sein muss. Welche Wissensinhalte aus welchen Disziplinen (Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Rechts- und Politikwissenschaften, Medizin etc.) benötigt sind, ist umstritten. Im Folgenden werden **beispielhaft** (orientiert an der eigenen Literaturrecherche) kenntnisbezogene Fragen aufgezeigt, die einem Kandidaten als Fachkraft Sozialer Arbeit gestellt werden können. Es ist jedoch unabdingbar, dass die kenntnisbezogenen Anforderungen sorgfältig in einer Anforderungsanalyse erar-

beitet werden müssen, da die Arbeitsbereiche (und die damit einhergehenden notwendigen Kenntnisse) einer Fachkraft stark variieren.

Die Bewertung erfolgt durch Richtig und Falsch Skalierungen = 1 Punkt / richtiger Antwort

Tabelle 4 Beispiel praxisbezogene Kenntnisfragen:

Kompetenzbereich	Beispielfragen (aus verschiedensten Arbeitsbereichen der Sozialarbeit)
Fallkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Erklären Sie bitte theoretisch „Aggressionen bzw. Aggressivität“ - Was wird in Bezug auf die Arbeit mit Klienten unter „Ressourcenorientierung“ verstanden und wie führen Sie eine Ressourcenanalyse durch? - Welche Drogen werden gegenwärtig hauptsächlich von jungen Menschen konsumiert? - Was ist unter einer Sozialraumanalyse zu verstehen? - Erklären Sie bitte (nach einem theoretischen Ansatz Ihrer Wahl) die psychische Erkrankung „Depression“ - Erklären Sie bitte in Bezug auf die Arbeit mit Klienten die „Empowermentstrategie“ - Was ist unter „Beziehungsarbeit“ zu verstehen? - Erklären Sie bitte das „Vier-Ohren-Modell“ nach Schulz v. Thun - Was versteht man definitorisch unter Armut? - Erklären Sie bitte (kurz) das Prinzip der „lebensweltorientierten Sozialen Arbeit“ - Welche Beeinträchtigungen können bei einer akuten psychischen Erkrankung (Bsp. Psychose) auftreten und welche Behandlungsmöglichkeiten (welcher Art) gibt es? - Nennen Sie bitte exemplarisch zwei Beratungsmethoden - Erklären Sie bitte theoretisch „die Suchterkrankung“
Systemkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Was gibt es für staatliche Unterstützungen bei finanziellen Engpässen von Familien? - Wie hoch ist der Regelsatz im SGB II im Falle einer (Bsp. 30 jährigen) Person, die alleine in einer eigenen Wohnung lebt?

	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist eine „Privatinsolvenz“ und welche finanziellen Folgen hat dies für die betroffenen Personen? - Was beinhaltet das Kündigungsschutzgesetz? - Welche Hilfen zur Erziehung sind im SGB VIII aufgezeigt? - Was ist unter einer Strafanzeige zu verstehen und welche Rechte hat eine Person die von der Polizei „vorgeladen“ wird? - Welche Funktion hat die Jugendgerichtshilfe? - Wo können Menschen mit psychischen Problemlagen sich beraten lassen? - Welche Beratung können schwangere Frauen in Anspruch nehmen? - Was bedeutet ausländerrechtlich gesehen eine „Duldung“ - Erhält eine obdachlose Person Leistungen aus dem SGB II? – wenn ja, aufgrund welcher Rechtslage? - Was beinhaltet das Jugendschutzgesetz? - Bitte benennen Sie Ihre wesentlichen Kenntnisse aus dem Mietrecht.
Selbstkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist unter Supervision zu verstehen? - Warum ist die Selbstreflexion innerhalb der Sozialen Arbeit besonders wichtig?

Wie zu erkennen ist, sind diese (Beispiel) Fragen sehr speziell und arbeitsfeldabhängig (Jugendgerichtshilfe, offene und stationäre Kinder- und Jugendhilfe, Obdachlosenarbeit, Arbeit mit Menschen mit Behinderungen usw.). Außerdem scheinen die Fragen der Fall- und Systemkompetenzen teilweise schwer zu trennen. Wenn beispielsweise eine Schuldnerberaterin innerhalb der Fallkompetenz nicht weiß welche psychischen Belastungen bei Klienten durch eine Überschuldung auftreten können ist dies verheerend. Innerhalb der Arbeit mit Senioren ist diese Kompetenz nicht zwangsläufig notwendig. Falls jedoch ein Klient dennoch Schuldenproblematiken aufzeigt, muss die Fachkraft Systemkompetenzen in Bezug auf (erreichbare, bezahlbare) Schuldnerberatungsstellen besitzen. Die kenntnisbezogenen Fragen müssen somit sehr anforderungsspezifisch kreiert werden. Es sollte außerdem im Voraus geklärt werden, wie viele derartige kenntnisbezogener Fragen dem Kandidaten (an dieser Stelle des Interviews) gestellt werden. Zu viele kenntnisbezogenen Fragen könnten den Kandidaten derart unter Druck

setzen, dass die soziale Validität in Gefahr ist, da es sich in einem Interview nicht um einen reinen Test handelt.

Bei Berufseinsteigern können ebenfalls (einige) Fachkenntnisse (erworben im Studium) geprüft werden. Es ist jedoch wichtig (egal ob Berufserfahrene oder Berufseinsteiger), dass (beispielsweise bei psychologischen Fachwissen) im Voraus geklärt wird, welche Antwortqualität von dem Kandidaten zu erwarten ist. Es handelt sich bei dieser Personalauswahl nicht um die Einstellung eines Psychologieprofessors, sondern um eine Fachkraft Sozialer Arbeit, die in der Lage sein muss, menschliche Problemlagen zu verstehen und diese aus verschiedenen (wissenschaftlichen) Perspektiven beurteilen zu können. Dennoch sollte der Anspruch an diesen Teil des Interviews sein, ausschließlich klare kenntnisbezogene Fragen zu stellen, dessen Antworten „nur“ mit Richtig oder Falsch bewertet werden können. Die Interviewer sollten sich (wie bereits beschrieben) bewusst sein, welche Fachkenntnisse in welchem Kompetenzbereich von dem Kandidaten zu erwarten sind und welche (noch) trainierbar (Bsp. Kenntnisse im SGB etc.) sind. Innerhalb der Selbstkompetenz sind fachkenntnisbezogene Fragen eher schwierig, da es sich bei diesem Kompetenzbereich um eine Kompetenzart handelt, bei der „reines Fachwissen“ eine geringere Rolle spielt. Diese Kompetenzen können (besser) im späteren Verlauf innerhalb biografie- oder situationsbezogenen Fragen abgefragt werden.

5. Biografiebezogene Fragen.

Es werden Fragen gestellt, die sich ebenfalls an dem Anforderungsprofil orientieren. Es geht ausschließlich um vergangenes (berufliches) Verhalten und die damit einhergehenden Kompetenzen des Kandidaten. Wichtig ist, dass von konkreten Beispielen berichtet wird. Bei Berufseinsteigern kann berufliches Verhalten (auch) aus Praktika oder nebenberuflichen Tätigkeiten herangezogen werden. Ansonsten werden die situativen Fragen mehr zum Einsatz kommen. **Alle Fragen werden durch fünfstufige verhaltensverankerte Einstufungsskalen bewertet.**

Beispiel 1 (biografiebezogene Fragen)

<p>Frage zur Analyse- und Planungskompetenz (Bereich: Fall-; System- und Selbstkompetenz)</p>

Schildern Sie bitte anhand der vergangenen Arbeit (konkrete Situation) mit Klienten, wie Sie den Fall analysiert haben, wie Sie entsprechend planerisch vorgegangen sind, was Sie dabei alles berücksichtigt haben und welche Rolle ihre eigene Person dabei gespielt hat.

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: kein systematisches Vorgehen in der Fallanalyse; keine Berücksichtigung anderer Relevanzen; hat keine „Ahnung was die eigene Person damit zu tun hatte“

2 Punkte:....

3 Punkte: zog (teilweise) fachliche Kenntnisse zur Fallanalyse heran; konnte Klient vermitteln wie Problemlage eingeschätzt wird und welche Ziele verfolgt werden sollten; berücksichtigte in Teilen die leistungssystemrelevanten Umstände; Hat bei der Fallarbeit „etwas über sich gelernt“(keine konkrete Reflexion)

4 Punkte:....

5 Punkte: zog fachliche Kenntnisse zur Fallanalyse heran; konnte Klient (methodisch sinnvoll) erklären, wie Situation und Problemlage eingeschätzt wird; konnte schlüssige Ziele und Umsetzungsstrategien (mit Klient) entwickeln; berücksichtigte dabei leistungssystem-, klientensystem- und träger- bzw. organisationsrelevante Umstände und konnte die eigene persönliche Haltung und Gefühlslage dabei reflektieren

Beispiel 2 (biografiebezogene Fragen)

Frage zur „Schlüsselkompetenz“ Teamfähigkeit & Konfliktfähigkeit (bzgl. der Teamarbeit)

Schildern Sie bitte (konkret an einem Beispiel) Ihre Erfahrung mit Gruppenarbeit. Was haben Ihre Arbeitskollegen (und/oder) Vorgesetzten an Ihnen dabei besonders geschätzt? Gab es auch mal Meinungsverschiedenheiten bzw. Konflikte? Was haben Sie unternommen, um diesen Konflikt zu lösen? Was ist dabei herausgekommen?

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: empfindet Teamarbeit als eher lästig und hat keine positiven Erfahrungen gesammelt; ging ungern auf die Argumente Anderer ein, wollte eher alleine arbeiten und bestand häufig auf Durchsetzung des eigenen Standpunktes. Hielt Konflikte im Team für unnötig und hielt sich daher aus Problemlösungsprozessen eher raus (oder passte seine Meinung der Meinung Anderer an)

2 Punkte:....

3 Punkte: bewertet Teamarbeit als nötig; versuchte stets auf alle Gruppenmitglieder thematisch einzugehen, hielt sich an Absprachen und wurde daher für seine (oftmals) konstruktive Arbeitsweise geschätzt. Erkannte durch den Dialog mit Anderen Konflikte, konnte schlichten und zur Konfliktlösung etwas Konstruktives beitragen.

4 Punkte:....

5 Punkte: bewertet Teamarbeit als sehr produktiv; ging auf alle Gruppenmitglieder thematisch ein, verstand es in „wichtigen“ Situationen nicht zwangsläufig die eigene Meinung durchzusetzen, hielt sich an Absprachen und wurde für seine konstruktive Arbeitsweise geschätzt. Erkannte schnell Konflikte und die Rolle der eigenen Person; Sprach den Konflikt sofort an und konnte kommunikativ sinnvoll schlichten und zur Konfliktlösung etwas Konstruktives beitragen.

Beispiel 3 (biografiebezogene Fragen)

Frage zur Reflexions- und Evaluationskompetenz (Bereich Fallkompetenz)

Schildern Sie bitte anhand der vergangenen Arbeit (konkrete Situation) mit Klienten, zu welchem Zeitpunkt und wie Sie den Fall(verlauf) reflektiert und analysiert haben. Welche Falldokumentationen und ggf. Datenanalysen haben Sie dazu verwendet? Was für Auswirkungen hatte dies auf den weiteren Fallverlauf?

Bewertungshinweise bei möglichen Antworten des Kandidaten:

1 Punkt: Hat nicht regelmäßig den Fallverlauf evaluiert; Konnte (im konkreten Fall) Verhalten des Klienten nicht interpretieren und hielt Dokumentation für „sinnlos“; Hinterfragte nicht das ursprüngliche Ziel und erkannte keine eigenen Gefühlslagen. Hat einfach „nochmal neu probiert bzgl. der Zielsetzungen“

2 Punkte:....

3 Punkte: Hat regelmäßig den Fallverlauf evaluiert; Konnte (im konkreten Fall) Verhalten des Klienten interpretieren und anschließend dokumentieren, sodass die Dokumentation aufeinander aufgebaut hat und zur späteren Evaluation nützlich war; Hinterfragte (teilweise) das ursprüngliche Ziel und das eigene (fachliche) Handeln. Erkannte eigene Gefühlslagen. Konnte durch die Fallreflexion neue Planungen und Ziele in der Arbeit mit Klienten aufstellen.

4 Punkte:....

5 Punkte: Hat sich bei regelmäßiger Fallevaluation (auch) auf Fachkenntnisse bezogen; Konnte (im konkreten Fall) Fallverlauf, das Verhalten und Handeln des Klienten interpre-

tieren und anschließend EDV gestützt dokumentieren. Die Dokumentation war aufeinander aufgebaut und zur späteren Evaluation nützlich; Verwendete einheitliches Dokumentationsprinzip; Hinterfragte ursprüngliche Ziele (Bsp. Hilfeplan) und das eigene (fachliche) Handeln. Konnte introspektiv die eigenen (vergangenen) Gefühlslagen in den Evaluationsprozess mit einfließen lassen. Konnte durch die Fallreflexion neue Planungen und Ziele in der Arbeit mit Klienten aufstellen.

Innerhalb der Vorbereitung auf die möglichen Antworten des Kandidaten ist es im Fall von biografiebezogenen Fragen sinnvoll, die (zu erwartenden) Antworten in der Vergangenheitsform stichwortartig zu verfassen. Da die Interviewer nicht wissen, welche (vergangene) Fallsituation (für die Antwort) die Fachkraft wählen wird, müssen eher allgemein formulierte berufliche, kompetenzbezogene Verhaltensweisen beschrieben werden. Dennoch müssen die zu erwartenden anforderungsbezogenen (Teil-) Kompetenzen zu erkennen und zu bewerten sein. Im folgenden Beispiel wird aufgezeigt, wie die (beispielhaften) Teilkompetenzen im Einzelnen erfasst werden können.

Ausgangslage dafür ist **das Beispiel 3 der biografiebezogenen Fragen**:

Tabelle 5 Beispiel einer Interviewbewertung der biografiebezogenen Fragen

Reflexions- und Evaluationskompetenz		
Teilkompetenz	Berufliches, vergangenes Verhalten des Kandidaten	Bewertung durch Interviewer
Fallbezogene Fachkenntnisse	Kandidat benennt (relevante und nachvollziehbare) im individuellen Fall verwendete Fachkenntnisse	
Interpretationskompetenz	Kandidat hatte Fähigkeit und Fertigkeit, das Verhalten, Handeln und/oder Reaktionen des Klienten bzw. den gesamten Fallverlauf zu interpretieren und ggf. (ursprüngliche) Zielsetzungen zu hinterfragen.	
Dokumentationskompetenz	Kandidat hatte die Fähigkeit und Fertigkeit (ggf. EDV gestützt) den Fall bzw. die Fallentwicklung (sinnvoll) zu dokumentieren.	
Introspekti-	Kandidat hatte Fähigkeit, sich rückblickend der eige-	

onskompetenz	nen psychischen Reaktionen (auf Klientenverhalten) bewusst zu werden und reflektieren zu können.	
Datenanalysekompetenz	Kandidat hatte Fähigkeit und Fertigkeit (wenn notwendig) klientenbezogenes Datenerhebungsmittel (z.B. Fragebögen) (mit-) zu entwickeln und die Daten entsprechend auszuwerten und zu analysieren.	

Hinweis zur Bewertung:

Es wäre denkbar, dass die Interviewer zur Auswertung dieser Frage jeder Teilkompetenz einen Wert zwischen 1 und 5 geben. Der Durchschnittswert ergibt dann das Gesamtergebnis für die biografiebezogenen Fragen.

6. Realistische Tätigkeitsinformationen:

Um den Kandidaten ein wenig zu entlasten, wird nun über Arbeitstätigkeit, (Kompetenz-) Anforderungen und Organisation bzw. Träger informiert. Hierbei sind auch solche Gesichtspunkte zu berücksichtigen, auf die sich auf das Interesse der Kandidaten richten (z.B. Organisationsklima, Interaktionsstil, Entwicklungsmöglichkeiten) und die zu ihrer Entscheidungsfindung beitragen können. Die Information spricht nicht nur positive Seiten an, sondern auch Probleme der Organisation und des Arbeitsalltags. Des Weiteren kann über Teamstruktur, über ggf. (Projekt) Finanzierung berichtet werden und warum sich die Stelle (neu/wieder) gebildet hat. Auch an dieser Stelle ist es stets wichtig den klaren Anforderungs- und Stellenbezug einzuhalten. **In diesem Teil des Interviews findet keine Beurteilung des Kandidaten statt.**

7. Situative Fragen:

Nun werden dem Kandidaten knapp formulierte Arbeitssituationen geschildert. Meist in einer fiktiven, erfolgskritischen bzw. problematischen Situation. Der Kandidat wird nach seinem (potentiellen) Verhalten und seinen Kompetenzen in dieser Situation befragt. Da in der Sozialen Arbeit i.d.R. fallbezogen gearbeitet wird, eignen sich die situativen Fragen gut dafür, um die (anforderungsrelevanten) Kompetenzen der Fachkraft an diesem Teil operationalisieren zu können. Es ist effektivitätshalber unbedingt notwendig, dass die gewählten (Fall) Situationen (und Anzahl) innerhalb der Interviewplanung genauestens durchdacht werden und der Anforderungsbezug berücksichtigt wird. Es ist denkbar, dass Geschäftsleitung und

/ oder Personalabteilung, Teamleitung, eine in dem Feld tätige Fachkraft und möglicherweise (eingeschränkt) ein Klient zur Fallkonzeption herangezogen werden können. Die Fallsituation muss dem Kandidaten detailliert geschildert werden und alle (Klienten- und Leistungssystem) relevante Schwerpunkte genannt werden. Die situativen Fragen sind gut geeignet, um die (Fall) Situation auf den zukünftigen Arbeitsplatz des Kandidaten beziehen zu können. Eine detaillierte Arbeitsplatzschilderung muss allerdings nicht mehr erfolgen, da dies bereits unter Punkt 1 und Punkt 6 erfolgte. Dennoch sollten Nachfragen und Notizen des Kandidaten zugelassen werden **Alle Fragen werden durch fünfstufige verhaltensverankerte Einstufungsskalen bewertet.**

Beispiel 1 (situative Fragen)

**Frage zur Analyse und Planungs-, Interaktions- und Reflexionskompetenz
(Schwerpunkt: Fallkompetenz)**

Beispiel: Tätigkeit als Fachkraft Sozialer Arbeit in einem Wohnheim für Wohnungslose.

Sie arbeiten seit einem Jahr in unserem Wohnheim für Obdachlose. Sie betreuen Klient XY, 24 Jahre alt, der seit 4 Jahren lückenlos auf der Straße lebte. Der Klient hat seit seinem 17 Lebensjahr Drogen konsumiert und leidet unter einer drogeninduzierten Psychose. Er ist eher manisch depressiv gestimmt. Der Klient lebt nun seit 2 Wochen in unserer Einrichtung.

Der Klient steht seit seinem Einzug nicht vor 14 Uhr aus dem Bett auf. Die Absprache ist jedoch (Teil der Zielsetzung), dass der Klient morgens um 9 Uhr an den verschiedenen Angeboten des Wohnheimes teilnimmt. Sie haben den Klienten nun drei Tage in Folge stets erfolglos gebeten, rechtzeitig aufzustehen. Er reagierte damit, dass es „ihm nicht gut ginge, aufgrund seiner psychischen Probleme“ Am vierten Tag gehen Sie erneut in sein Zimmer. Wie gehen Sie vor?

Bewertungshinweise bei möglichen Antwortendes Kandidaten:

1 Punkt: „Ich habe da wenig Verständnis für, da es nun mal grundsätzlich die Regel ist, dass in unserem Wohnheim die Bewohner früh aufstehen. Ich erwarte dass der Klient also innerhalb der nächsten 5 Minuten aufsteht. Anderenfalls drohe ich ihm mit dem Rauswurf aus dem Wohnheim.“

2 Punkte:....

3 Punkte: „Ich denke dass es, trotz einer Psychose bzw. einer manischen depressiven Stimmung grundsätzlich möglich ist, dass der Klient um 9 Uhr aufstehen kann. Sonst wären andere Ziele im Vorherein festgelegt worden. Somit ist es wichtig, dass der Klient an den morgendlichen Angeboten des Wohnheimes teilnimmt. Ich nehme die Abwehrreaktion von dem Klienten wahr und versuche mit dem Klienten zum einen über die Gründe zu sprechen und anschließend Kompromisse zu finden. Da ich allerdings gut motivieren kann, bin ich davon überzeugt den Klienten ermutigen zu können, die Ziele zu erreichen. Ich überdenke jedoch stets mein Handeln und nehme ggf. kollegiale Unterstützung in Anspruch.“

4 Punkte:....

5 Punkte: „Aufgrund einer anfänglichen Fallanalyse (Bsp. Bei Einzug des Klienten) habe ich zunächst analysiert (auf Grundlage meines Fachwissen über Psychosen), dass es grundsätzlich möglich ist, dass der Klient um 9 Uhr aufstehen kann (trotz der psychisch instabilen Situation), um an den Angeboten des Wohnheimes teilzunehmen. Ich versuche (trotz der bisher kurzen Betreuungszeit) die morgendliche Abwehrreaktion von dem Klient zu analysieren, ob dies eine krankheitsbedingte Erschöpfung ist, ob der Klient möglicherweise am Vorabend konsumiert hat, oder ob dies gar eine Abwehrreaktion des Klienten ist, da ich in seine Privatsphäre eingedrungen bin. Wichtig ist mir, dass ich die jeweiligen Verhaltens- und Kommunikationsmuster des Klienten zuordnen bzw. interpretieren kann und später mit einander vergleichen kann. Um die (professionelle) Beziehung deutlich zu machen, ist es wichtig dem Klienten klar zu machen, welche Ziele er und wir (zu welchen Zweck) verfolgen und dass ein frühes Aufstehen dazu gehört. Ich schildere dem Klienten wie ich ihn wahrnehme. Durch meine (Methoden) Kenntnisse in der „motivierenden Gesprächsführung“ werde ich den Klienten ermutigen aufzustehen und ihm ggf. Alternativen (Beispiel um 11 Uhr, nächsten Tag um 10 Uhr usw.) aufzeigen. Anschließend reflektiere ich mein Handeln, versuche meine Gefühlslagen zu interpretieren, entwickle Handlungsalternativen und fordere ggf. kollegiale Unterstützung.“

Es ist zu erkennen, dass dieser Fall sehr komplex ist. Der Interviewer kann inhaltlich nachfragen (Beispiel: „ Was meinen Sie genau mit motivierender Gesprächsführung“). Die jeweiligen Antworten können mit in die Bewertung einfließen. Es ist jedoch offensichtlich, dass es sich bei dieser situativen Frage um ein Fallbeispiel handelt, in dem sehr viel Interpretationsspielraum für den Kandidaten vorliegt. Dennoch sind die wesentlichen anforderungsbezogenen Kompetenzen durch die entsprechenden Antworten zu erfassen.

Beispiel 2 (situative Fragen)

Frage zur Analyse und Planungs-, Interaktions- und Reflexionskompetenz (Schwerpunkt: Fallkompetenz)

Beispiel: Tätigkeit als Fachkraft Sozialer Arbeit in einer Schuldnerberatungsstelle

Sie arbeiten seit einem Jahr in unserer Schuldnerberatungsstelle. Sie haben 3 mal pro Woche eine einstündige telefonische Sprechstunde, in der Sie erste Fragen der Klienten beantworten und ggf. Termine für Erstgespräche vergeben. I.d.R. wird diese telefonische Sprechstunde durchgängig von (potentiellen) Klienten genutzt, sodass Sie pro Telefonat nicht sehr viel Zeit aufbringen können.

Es ruft Sie eine Klientin an. Sie redet hastig, teilweise unverständlich und offensichtlich belastet, dass sie „extrem hohe Schulden habe“ und „Garnichts dafür könne“ und „sie einfach nicht mehr weiter wisse“. Wie gehen Sie systematisch bei solch einem Anruf und ggf. einem weiteren Erstgespräch vor?

Bewertungshinweise bei möglichen Antwortendes Kandidaten:

1 Punkt: Ich stelle mich der Klientin vor und da in einer telefonischen Sprechstunde nicht so viel Zeit ist, erfrage ich zunächst die Gesamthöhe ihrer Schulden. Wenn der Schuldenbetrag Summe x überschreitet, erkläre ich ihr das Prinzip der Privatinsolvenz. Anschließend erkläre ich ihr, wann Sie zu mir in ein Einzelgespräch kommen kann und was sie alles dazu mitbringen soll.

2 Punkte:....

3 Punkte: „Ich gebe der Klientin zunächst Informationen über meine Person und Funktionen in der Schuldnerberatung. Ich biete ihr ein Erstgespräch an, da nicht alles in einem Telefonat geklärt werden kann. Ich kläre Sie über die Beratungskosten (Bemessung an dem monatlichen Einkommen; Bei SGB II Bezug keine Kosten) auf und erfrage den derzeitigen finanziellen Status (Existenzminimum gesichert ja/ nein, Wohnraum vorhanden ja/ nein etc.).

Im späteren Erstgespräch kläre ich sie über den geltenden Datenschutz auf. Ich erfrage dann ihre genaue finanzielle Situation der Situation und stelle fest ob / in wie weit eine Überschuldung feststeht. Ich gehe auf alle Belange der Klienten ein, damit sie sich bereits im Erstgespräch öffnen kann. Ich erkläre ihr welche Methoden es zur Schuldenregulierung gibt und formuliere anschließend mit ihr, welche Ziele in der zukünftigen, gemeinsamen Arbeit verfolgt werden (können). Ein Folgetermin wird vereinbart. Nach dem Erstgespräch protokolliere ich schriftlich das Erstgespräch und terminiere den Folgeter-

min.“

4 Punkte:....

5 Punkte: „ Ich lasse die Klientin im Telefonat zunächst ausreden und vermittele ihr damit das Gefühl, dass sie Raum für Ihr Anliegen bei mir hat. Ich gebe ihr dann zunächst Informationen über die Funktionen und Arbeitsweisen der Schuldnerberatung. Ich erkläre ihr, dass innerhalb eines Telefonats nicht „Alles“ geklärt werden kann und biete ihr ein Erstgespräch dazu an. Es gibt die Möglichkeit sich auf einer Warteliste (wenn vorhanden) einzutragen oder (wenn Leistungsbezieher nach SGB II) eine „zeitnahe“ Beratung zu erhalten. Ich kläre Sie über die Beratungskosten (Bemessung an dem monatlichen Einkommen; Bei SGB II Bezug keine Kosten) auf und erfrage den derzeitigen beruflichen Status bzw. die finanzielle Situation (Existenzminimum gesichert ja/ nein, Wohnraum vorhanden ja/ nein etc.). Ich bitte die Klientin (wenn möglich) für das bevorstehende Erstgespräch etwas vorzubereiten: Sie möge bitte alle Forderungen(schriftlich) mitbringen und ggf. vorher nach Gläubigern sortieren. Bereits in einem Telefonat schaffe ich stets eine wertschätzende Haltung gegenüber der Klientin. Im späteren Erstgespräch (nach Hinweisen zum Datenschutz und meiner Person und Funktion) bedarf es zunächst einer Analyse der Situation (finanziell und psychosozial). Dazu versuche ich durch das Kommunikationsverhalten der Klientin zu interpretieren und zu ermitteln in wie weit die Klientin bereits im Erstgespräch sich öffnen kann. Die Beziehungsarbeit ist insbesondere sehr wichtig, da ein Vertrauensverhältnis in nur wenigen Terminen aufgebaut werden muss. Je nach meiner Analyse kann also (grob) festgelegt werden, ob es sich bei der Klientin um eine Über- oder Verschuldung handelt, in wie weit ggf. psychosoziale Problemlagen vorliegen, ob eine Krisenintervention von Nöten ist und in wie weit bereits Ziele grob formuliert werden können. Es werden offene Fragen der Klientin beantwortet und ein Folgetermin vereinbart. Ich überprüfe nach dem Erstgespräch meine eingesetzten Methoden, die ggf. formulierten Ziele und meine persönliche Gefühlslage, protokolliere schriftlich das Erstgespräch und hole mir ggf. kollegiale Beratung ein. ¹²⁰ “

Auch dieses Beispiel ist sehr fallbezogen. Es erfordert von dem Kandidaten Fachkenntnisse und Methodenkenntnisse, wie er diesen Fall angehen würde. Außerdem sind die prozessbezogenen Kompetenzen erneut erforderlich, um in einem Fall ausreichend kompetent zu analysieren, zu intervenieren und zu evaluieren.

¹²⁰ Vgl.Herten; Monshausen 2012, S.24-25

Die Besonderheit ist dabei, dass es sich (anders als im vorherigen Beispiel) um ein Erstkontakt handelt, bei dem zwar auch alle drei prozessbezogenen Kompetenzen von Nöten sind, jedoch der Schwerpunkt eher auf den analytischen Kompetenzen (Was für ein Problem liegt vor?) liegt. Außerdem in der Vermittlung von Sachwissen (Welchen Zweck unter welchen Voraussetzungen haben die Angebote der Schuldnerberatung für den Klienten?). Im Folgenden und letzten Beispiel noch eine etwas „allgemeingültigere“ Frage zu einer Schlüsselkompetenz.

Beispiel 3 (situative Fragen)

Frage zur „Schlüsselkompetenz“ Verantwortungsübernahme
Sie haben fachlich einen Fehler begangen, den Sie bereits schon einmal begangen haben. Sie wissen dass ihre Teamleitung nicht sehr erfreut darüber sein wird. Was tun Sie?
<u>Bewertungshinweise bei möglichen Antwortendes Kandidaten:</u>
1 Punkt: „Eventuell habe ich ja die Möglichkeit den Fehler selber in Ordnung zu bringen, so dass meine Teamleitung nichts davon erfahren muss.“
2 Punkte:....
3 Punkte: „Ich informiere trotzdem meine Teamleitung darüber. Ich erkläre ihr wie es erneut zu dem Fehler gekommen ist.“
4 Punkte:....
5 Punkte: „Ich informiere unmittelbar trotzdem meine Teamleitung darüber, da ich weiß wie wichtig diese Information für sie ist. Ich erkläre ihr wie es erneut zu dem Fehler gekommen ist und mache Vorschläge was getan werden kann und was vor allem ich tun kann, um den „Schaden“ gering zu halten.“

Die Antwortmöglichkeiten der Kandidaten sind in den vorliegenden Beispielen formuliert, da (anders als bei den biografiebezogenen Fragen) durch den Simulationsansatz das Fallbeispiel (den Interviewern) bekannt ist und die zu erwartenden (bzw. gewünschten) anforderungsbezogenen Antworten der Kandidaten genau formuliert werden können. Dabei sind stets alle bereichs- prozessbezogenen Kompetenzen und deren jeweiligen Teilkompetenzen zu berücksichtigen. Alternativ können auch (ähnlich wie im Beispiel der biografiebezogenen Fragen) Stichpunkte formuliert werden, die Anhaltspunkte geben sollen, um die Antworten der

Kandidaten bewerten zu können. **Orientiert an Beispiel 2** (der situativen Fragen) könnte dies folgendermaßen aussehen:

Tabelle 6 Beispiel einer Interviewbewertung der situativen Fragen

Analyse und Planungs-, Interaktions- und Reflexionskompetenz (Schwerpunkt: Fallkompetenz)		
Kompetenzart	Ausführungen des Kandidaten	Bewertung durch Interviewer
Fallbezogene Fachkenntnisse	<p>Kandidat benennt Fachkenntnisse in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funktion, Arbeitsweise und Voraussetzungen einer Schuldnerberatung (Kosten, Umfang, Methoden der Schuldenregulierung, etc.) - (relevanten) Rechtsgrundlagen - Ver- und Überschuldung - Kriseninterventionen - psychosoziale Belastungen (Symptome, Behandlungsmöglichkeiten) 	
Analyse- und Planungskompetenz	<p>Kandidat...</p> <ul style="list-style-type: none"> - lässt Klientin zunächst ausreden und versucht dabei die Belange der Klientin zu beobachten (Beobachtungskompetenz) - erfragt wichtige klientenbezogene Informationen: beruflicher Status, Wohnort, finanzielle & persönliche Situation (Recherchekompetenz) - gibt Informationen über die Funktionen und Arbeitsweisen der Schuldnerberatung innerhalb der telefonischen Beratung und im Erstgespräch (verwendet entsprechende Fachkenntnisse) (Erklärungskompetenz) - Analyse einer Über- oder Verschuldung; Analyse einer ggf. psychosoziale Problemlage; Krisenintervention ja/nein; Formuliert (grobe) Ziele (Prognosekompetenz) 	
Interaktions- und Kom-	<p>Kandidat...</p> <ul style="list-style-type: none"> - gibt Hinweise zum Datenschutz zur Person, Funktion 	

munikati- onskompe- tenz	und Möglichkeiten der Schuldenregulierungen (Präsentationskompetenz, Organisationskompetenz) - hat stets eine wertschätzende Haltung gegenüber der Klientin; Achtet auf Kommunikationsverhalten der Klientin (Öffnung der Klientin ja/ nein/ bedingt); Benennt die Wichtigkeit von Beziehungsarbeit; offene Fragen der Klientin werden beantwortet; versucht die (psychosoziale und finanzielle) Situation der Klientin nachzuvollziehen (Wahrnehmungskompetenz, Einfühlungskompetenz, Rezeptionskompetenz) - Formuliert grob Ziele mit der Klientin; Folgetermin wird vereinbart (Strukturierungs- und Fokussierungskompetenz)	
Reflexions- kompetenz	Kandidat überprüft nach dem Erstgespräch: - die eingesetzten Methoden, die ggf. formulierten Ziele und das Verhalten der Klientin (Interpretationskompetenz) - und die persönlichen Gefühlslagen (Introspektionskompetenz) - Kandidat protokolliert schriftlich das Erstgespräch und holt sich ggf. kollegiale Beratung ein. (Dokumentationskompetenz)	

Hinweis zur Bewertung:

Es wäre denkbar, dass die Interviewer zur Auswertung dieser Frage jedem Prozessbezogenen Kompetenzmuster oder gar jeder Teilkompetenz einen Wert zwischen 1 und 5 geben. Der Durchschnittwert ergibt dann das Gesamtergebnis.

8. Gesprächsabschluss:

Zum Abschluss des Gesprächs wird dem Kandidat die Gelegenheit gegeben, ihrerseits noch Fragen zu stellen und eventuell verbliebene Unklarheiten zu erörtern. Außerdem werden dem Kandidaten Informationen über das weitere Vorgehen gegeben und organisatorische Aspekte werden geklärt.

Es ist von großer Wichtigkeit das Interviewer die Objektivität beibehalten und dem Kandidaten durch Zwischensätze oder andersartige Bemerkungen keine falschen

Hoffnungen auf eine Zusage machen. Es sollte dem Kandidaten vielmehr ein Zeitpunkt rückgemeldet werden, wann dieser mit einer Entscheidung zu rechnen habe. **In diesem Teil des Interviews findet keine Beurteilung des Kandidaten statt.**¹²¹

Auswertung (des Interviews)

Das Interview kann bzw. sollte zeitnah (von allen Interviewern) ausgewertet werden, da der tatsächliche Eindruck eines Kandidaten nach einer gewissen Zwischenzeit sich verändern kann. Der Sinn und Zweck an einem multimodalen Interview ist außerdem „den typischen Fehlern“ (siehe Kapitel 4.1) von unstrukturierten Einstellungsinterviews zu entweichen. Es sollten demnach die Bewertungen nicht von den Eignungen vorheriger Kandidaten abhängig sein. Durch klare Bewertungsskalen ist die Auswertung nicht sonderlich aufwändig. Die Bewertung kann in einer Tabelle (s. Tab.2) zusammengefasst werden.

Tabelle 7 Auswertung Multimodales Interview; eigene Darstellung

Interviewteil	Bewertung (Punkte)
1. Gesprächsbeginn	Keine Bewertung
2. Selbstvorstellung des Kandidaten	0-10 Punkte
3. Freier Gesprächsteil	0-10 Punkte
4.1 Berufsinteressen und Berufswahl.	0-x Punkte
4.2 praxisbezogene Kenntnisfragen	x von x Punkten
5. Biografiebezogene Fragen	0-x Punkte
6. Realistische Tätigkeitsinformationen	Keine Bewertung
7. Situative Fragen.	0-x Punkte
8. Gesprächsabschluss	Keine Bewertung
9. Gesamteindruck (Intuition)	0-10 Punkte
10. Erweiterung des Verfahrens a.	0-10 Punkte
11. Erweiterung des Verfahren b.	0-10 Punkte
Gesamtbewertung (Summe)	0-x Punkte

Jeder Kandidat hat am Ende einer Auswertung demnach einen gesonderten Wert. So kann es sein, dass beispielsweise ein von insgesamt drei Kandidaten nun den „besten“ Wert hat. Im Vergleich zum Durchschnitt (gemessen am Durchschnitts-

¹²¹ Vgl.Schuler 2002, S. 191-193

wert aller Kandidaten auf eine Stelle verschiedener, zeitlich unabhängiger Personalauswahlverfahren) kann ein Wert jedoch ggf. „nur“ befriedigend sein. Es besteht somit die Möglichkeit durch das einheitliche Auswertverfahren eines multimodalen Interviews, dass Kandidaten anhand der jeweiligen Durchschnittswerte beurteilt werden können. Durch wechselnde Anforderungen (und dadurch ein sich änderndes Anforderungsprofil) ändern sich allerdings auch Fragen und Antwortbewertungen. Es ist denkbar, dass derartige Durchschnittswerte eher in Teilbereichen (Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit etc.) zum Einsatz kommen.

Die Bewertung eines Kandidaten kann nun ausschließlich durch die vergebenen Punkte erfolgen und eine nachvollziehbare Personalentscheidung kann getroffen werden. Da (wie bereits beschrieben) das sog. Bauchgefühl bzw. die Intuition bei Personalentscheidungen nicht unberücksichtigt bleiben soll(te), ist es denkbar, dass die Auswerttabelle mit einem weiteren Wert des Gesamteindrucks (Intuition) ergänzt wird. Es ist außerdem denkbar, dass dieser Wert eine prozentuale Gewichtung (gemessen an der Gesamtbewertung des Kandidaten) erhält. So kann der Gesamteindruck (Intuition) eine Gewichtung von 10, 20 oder 30% gemessen an der Gesamtbewertung erhalten. Wenn mehrere Personalentscheider ihrem individuellen Gesamteindruck einen Wert (Beispiel zwischen 1- und 10) zuordnen, so ist auch hier ein Durchschnittswert zu errechnen.

4.3 Mögliche Erweiterung des Verfahrens

4.3.1 Tests

Ziel eines Personalauswahlverfahrens ist es eine möglichst valide Methode zu wählen. Es besteht die Möglichkeit die Fachkraft vor dem Interview bereits um eine gewisse Vorarbeit zu bitten. Der Kandidat kann gebeten werden, Tests (jeglicher Art) ggf. online zu absolvieren. Eine Kombination von einem strukturierten Interview mit einem Test wird häufig in der Literatur empfohlen, da diese Methode valide und flexibel ist und außerdem geringere Kosten aufweist.¹²²

Gemäß dem eigenschaftsbezogenen Anteil (trimodaler Ansatzes) des multimodalen Interviews, sollten Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten erfasst werden.

¹²² Vgl. Meifert 2015, S. 4-5

Das die Persönlichkeit Einfluss beispielsweise auf die soziale Kompetenz einer Person nimmt, kann grundsätzlich als erwiesen bewertet werden.¹²³

Es gibt allerdings zahlreiche Ansätze von Persönlichkeitstheorien und sowie zahlreiche Methoden für dessen Erfassung. Die Persönlichkeit eines Menschen ist definiert als „Inbegriff der individuellen Merkmalsausprägungen eines Menschen“¹²⁴ In vielen Tests ist die Rede von dem sog. Fünf- Faktoren – Modell, welches davon ausgeht, dass fünf weitgehend unabhängige Dimensionen von Persönlichkeitseigenschaften existieren: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, und Offenheit für Erfahrungen / Intellekt. Dieses Model besteht aus einer fundierten Zusammenstellung einiger grundlegenden Konzepte, mit denen Persönlichkeitseigenschaften beschrieben werden können.¹²⁵ Häufig versuchen Personalverantwortliche gewisse Persönlichkeitsstrukturen der Kandidaten durch Tests zu ermitteln.

Die Landschaft der Tests ist allerdings sehr groß. Es gibt u.a. Tests der Allgemeinen Intelligenz, spezifischer kognitiver Fähigkeiten, der Aufmerksamkeit und Konzentration, Motivationstests, psychologische Tests usw. Es bedingt einer genauen und fachlichen (möglicherweise externen) Begutachtung der jeweiligen Tests, da nicht jeder Test für jedes Anforderungsprofil „brauchbar“ ist.¹²⁶ Dennoch werden zahlreiche Tests in unterschiedlichsten Branchen eingesetzt. Es ist jedoch nach wie vor in wissenschaftlicher Diskussion welcher Test, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale messen kann und welche Schlussfolgerungen ein Personalverantwortlicher daraus erzielen kann. Außerdem können Testergebnisse möglicherweise von den wesentlichen und entscheidenden anforderungsspezifischen Kompetenzen möglicherweise ablenken, sodass möglicherweise geeignete Kandidaten aufgrund von „schlechten“ aber (in dem beschriebenen Fall) irrelevanten Testergebnissen nicht eingeladen werden oder dass der Fokus im Interview zu stark (auf den Gründen) der Testergebnisse liegt.

4.3.2 Themenbezogene Präsentationen während des Interviews

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Fachkraft zu bitten für Teile des Interviews Präsentationen vorzubereiten. Es wäre denkbar den Kandidaten zu bitten,

¹²³ Vgl. Lang 2009, S. 154

¹²⁴ Lang 2009, S.31

¹²⁵ Vgl. Lang 2009, S. 31-32

¹²⁶ Vgl. Schuler 2014, S. 155

eine Präsentation zu einem individuellen, arbeitsplatzbezogenen Fallbeispiel vorzubereiten. Der Kandidat kann dementsprechend in seinen Bereichs- und prozessbezogenen Kompetenzen geprüft werden. Dies ähnelt sehr den Situativen Fragen eines multimodalen Interviews. Allerdings können dennoch gesondert die prozessbezogenen Kompetenzen (und explizit die Präsentationskompetenz) geprüft werden. Der Fachkraft kann dieses fiktive, detaillierte Fallbeispiel beispielsweise zugesandt werden, welches er unter Berücksichtigung unterschiedlicher Schwerpunkte (Beispiel Fallanalyse, Fallintervention, oder Fallreflexion) bearbeiten soll. Der Kandidat ist darauf hinzuweisen, welche Medien (Power Point, Flip Chart etc.) verwendet werden können und wie viel Zeit er für die Präsentation hat. Diese Präsentation sollte in Phase 2 des multimodalen Interviews geführt werden, da an dieser Stelle ohnehin Zeit für die Präsentation des Kandidaten vorgesehen ist.

4.3.3 Probearbeit

Wie Abb. 5 zeigt, ist die Probearbeit eine Methodik zur Personalauswahl. Es besteht die Möglichkeit nach Auswertung des Interviews eine gewisse Anzahl an Kandidaten für jeweils einen oder mehrere Probearbeitstag einzuladen. Dieser sollte genau geplant werden. Folgende Fragen sollten beantwortet sein:

Was ist das Ziel dieser Probearbeit? Wie lange dauert die Probearbeit? Wer betreut den Kandidaten? Was soll beim Kandidaten beobachtet werden und wie werden die Beobachtungen festgehalten? Wer beobachtet den Kandidaten? Wie werden die Beobachtungen bewertet? Wie werden die Bewertungen in die Gesamtbewertung mit einbezogen?

4.3.4 Einbezug der Klienten

Friedrich (2010) zeigt ein Beispiel auf, in dem die Fachkraft Sozialer Arbeit zwei Präsentationen innerhalb eines Interviews hält und Klienten in diesem Teil des Interviews mit anwesend sind. Die Klienten sollen anschließend den Kandidaten beurteilen. Die Klienten sollen rein qualitativ beurteilen, was sie 1. Gut fanden, 2. Was sie nicht gut fanden und 3. Einen Gesamteindruck über den Kandidaten schildern. Welche Gewichtung (innerhalb der Gesamtbewertung des Kandidaten) diese Aussagen der Klienten haben, bleibt in dem Beispiel unklar. Dennoch ist es beispielsweise bei einer Probearbeit denkbar, dass Klienten ihre (potentielle) Fachkraft Sozialer Arbeit durchaus ebenfalls mit beurteilen können. Es ist jedoch

angesichts des Anforderungsbezugs sehr wichtig, dass sich im vornherein klar gemacht wird, was beurteilt werden soll, und / oder ob die Beurteilung durch Klienten eher eine ergänzende Rolle spielen soll. Des Weiteren muss berücksichtigt werden, wie ein Probearbeiten einer fremden Person auf die Klienten (und ggf. dessen Problemlagen) wirkt. Beispielsweise bei psychisch erkrankten Klienten oder Klienten mit geistigen Behinderungen, kann es problematisch werden, wenn drei Kandidaten an möglicherweise unterschiedlichen Tagen zur Probe arbeiten sollen. Beispielsweise innerhalb der offenen Kinder – und Jugendarbeit ist es jedoch denkbar, dass der Kandidaten gebeten wird, ein themenbezogenes pädagogisches Angebot zu entwickeln und dies innerhalb einer vorgegebenen Zeit umsetzen soll (Beispiel: Malkurs, Hausaufgabenhilfe, Sportangebote etc.). Bei der Bewertung durch Klienten sollte genau bedacht werden, dass bestimmte Klienten (aufgrund möglicher Problemlagen) nur bedingt die Qualität (der Kompetenzen) von Kandidaten beurteilen können.

4.3.5 Bewertung der Erweiterungen

Auch die beschriebenen (möglichen) Erweiterungen des Verfahrens müssen in die Gesamtbewertung mit einfließen. Ähnlich wie die Intuition („das Bauchgefühl“) muss den gewählten Instrumenten einer Erweiterung des Verfahrens eine Bewertung (Beispiel 1-10 Punkte) zugeordnet werden. Auch hierbei ist es von großer Bedeutung zuvor zu definieren, welchen prozentualen Anteil (gemessen an der Gesamtbewertung) der Wert der jeweiligen Erweiterung zukommen soll.

5 Zusammenfassung / Fazit

Wie in dieser Arbeit aufgezeigt wurde, ist das Personalmanagement der Sozialen Arbeit noch jung. Die zukünftigen Herausforderungen für Personalmanagementkonzepte der Sozialen Arbeit werden (neben den grundsätzlichen Besonderheiten der Sozialen Arbeit) der Fachkräftemangel und die (sich wandelnden) Anforderungen des Personals sein. Personalentwicklungskonzepte sind ebenfalls stark daran gebunden, was das Personal „von heute“ möchte. Dennoch dürfen die (finanziellen) Interessen der einzelnen sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht aus dem Fokus geraten. Das Personal von Organisationen Sozialer Arbeit stellt einen der wichtigsten Produktionsfaktoren dar. Die Qualität der erbrachten sozialarbeiterischen Dienstleistungen ist maßgeblich von den Kompetenzen und Qualifikationen

der einzelnen Fachkraft abhängig. Somit sollte der Personalbeschaffungsprozess in Organisationen der Sozialen Arbeit von großer Bedeutung sein. Dies stellt (bisher) jedoch nicht die Realität dar, sodass auch bewährte Methoden wie beispielsweise das Employer Branding nicht häufig zum Einsatz kommen. Außerdem sollte der Personalauswahlprozess einen Kernprozess vieler Unternehmen darstellen, weil es innerhalb der Personalauswahl um die Entscheidung von zukünftigen Leistungsträgern geht. Auch hierbei sind innerhalb der Sozialen Arbeit Mängel zu beschreiben. Die Zielsetzung dieser Arbeit war es daher, ein strukturiertes Personalauswahlverfahren darzustellen, in dem eine geeignete Fachkraft Sozialer Arbeit unter mehreren Kandidaten ausgewählt werden kann.

Dazu war es notwendig, die Frage zu beantworten, welche (Schlüssel-) Kompetenzen einer Fachkraft Sozialer Arbeit zur Ausübung des Berufes von Nöten sind. Auf Grundlage des Kompetenzmodells nach Maja Heiner war mir dies möglich. Es ist allerdings von großer Wichtigkeit, dass derartige Kompetenzmodelle erweitert bzw. ausgearbeitet werden, sodass beispielsweise allgemeingültige Kompetenzmodelle zur weiteren Professionalisierung der Sozialen Arbeit beitragen können. Außerdem können, spezifisch für den Beruf der Fachkraft Sozialer Arbeit, Personalentwicklungen und weitere speziell ausgerichtete Personalauswahlverfahren konzipiert werden. Ich empfand es als äußerst herausfordernd, das individuelle, von Heiner konzipierte Kompetenzmodell auf das „klassische“ vierteilige Kompetenzverständnis zu übertragen bzw. mit einander zu verknüpfen. Dies sollte bei zukünftigen Kompetenzmodellen möglich sein, sodass (auch) fachfremde Personen ein Verständnis und Bewusstsein für die Soziale Arbeit und den darin tätigen Fachkräfte und deren Kompetenzen entwickeln können. Die Aufteilung in bereichs- und prozessbezogene Kompetenzmuster ist dennoch für die Soziale Arbeit sinnvoll bzw. notwendig. Durch das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis ist stets für eine Fachkraft zu beachten, in welchem Bereich nun entsprechend sozialarbeiterisch zu handeln ist und welche fachlichen Kompetenzanforderungen daraus resultieren. Die prozessbezogenen Kompetenzmuster (in denen nach Heiner die Methoden, Sozial und Personalen Kompetenzen mit aufgehen) definieren hingegen, wie eine Fachkraft handeln sollte. Durch die logische zeitliche Abfolge soll die Fachkraft kein Schritt des Problemlösungsprozesses überspringen und somit in allen Phasen eines Hilfeprozesses stets die Analyse und Planung, die Interaktion und die Reflexion bzw. Evaluation berücksichtigen. Für mich stellt sich die Frage,

ob innerhalb der jeweiligen Fallkonstellationen immer die entsprechende Zeit für alle prozessbezogenen Kompetenzmuster vorhanden ist.

Die beschriebenen Teilkompetenzen (innerhalb der prozessbezogenen Kompetenzmuster) sind hilfreich zur Bildung eines stellenbezogenen Anforderungsprofils. Diese sollten jedoch vor jedem Entwurf eines Anforderungsprofils neu überdacht, geprüft und ggf. ergänzt werden. Doch ein allgemeingültiges Kompetenzmodell scheint mir zwar nötig und sinnvoll zu sein, ist jedoch aufgrund der vielseitigen Einsatzmöglichkeiten von Fachkräften Sozialer schwer auf alle Tätigkeitsbereiche zu übertragen.

Aus dem Kompetenzmodell Heiners wird deutlich, wie wichtig die Selbstkompetenz einer Fachkraft ist: Die Fachkraft muss bei allen Fallkonstellationen und Fallentwicklungen immer die eigene Rolle und die eigenen Stärken und Schwächen „im Auge behalten“. Ich halte dies für eine zentrale Kompetenz, da die Soziale Arbeit (häufig) von der Beziehungsarbeit abhängig ist und eine Fachkraft den Fallverlauf durch die eigene Person (mit) steuert. So stellt die Fachkraft (innerhalb der bereichsbezogenen Kompetenzmuster) einen eigenen Bereich dar. Auch hier sollten Personalentwicklungskonzepte ansetzen.

Das multimodale Interview wurde in dieser Arbeit als ein geeignetes und valides Instrument zur Personalauswahl, explizit zur Auswahl von Fachkräften Sozialer Arbeit dargestellt. Insbesondere die Situativen Fragen werden dem Simulationsansatz (des trimodalen Ansatzes) gerecht und können gezielt entsprechende Kompetenzen der Fachkräfte abprüfen. Der Kern beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit ist (i.d.R.) die Arbeit mit Klienten. Somit habe ich den Fokus bei den gewählten Beispielen auf die Kompetenzen gerichtet, die relevant bzw. wichtig für die direkte Klienten Arbeit sind. Andere Kompetenzen, die ggf. auch wichtig zur erfolgreichen Ausführung des Berufes sein könnten, aber nicht essentiell für die direkte Klienten Arbeit sind (z.B. administrative Kenntnisse, und Fertigkeiten) habe ich nicht bzw. wenig erläutert.

Das multimodale Interview ist ein strukturiertes Personalauswahlverfahren, welches an die jeweiligen Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen anzupassen ist. Dieses Verfahren in Zusammenhang mit den von mir aufgezeigten Erweiterungen stellt einer guten Möglichkeit für Einstellungsverfahren in der Sozialen Arbeit dar. Ich halte es für effektiv, dieses strukturierte Auswahlverfahren (mit stetigen Anforderungsbezug) in Organisationen Sozialer Arbeit zu implementieren.

Dazu ist jedoch ein Bewusstsein (aller Beteiligten) notwendig, welches den Prozess der Personalauswahl auf allen Ebenen ernst nimmt. Kompetenzmodelle und Personalauswahlverfahren müssen sich wie alle anderen betrieblichen Bereiche an der Unternehmensstrategie orientieren. Bei der Personalauswahl ist dieser Schritt essentiell, da die Zukunft sozialer Organisationen und Einrichtungen vom angestellten Personal abhängig ist. Ein großer Vorteil von derartigen strukturierten Auswahlverfahren ist, dass Kandidaten solche Personalauswahlprozesse (trotz der klar definierten Abläufe) als angenehm und nachvollziehbar empfinden. Das aufgezeigte Verfahren ermöglicht somit zum einen mit einem recht simplen Bewertungsverfahren den geeigneten Kandidaten auszuwählen und zum anderen die soziale Validität zu berücksichtigen, sodass der Kandidat kein starres und unpersönliches Personalauswahlverfahren erlebt, sondern ein professionelles Verfahren, welches den passenden Kandidaten für die geeignete Stelle auswählen möchte. Gerade für die Soziale Arbeit, in der strukturierte Personalauswahlverfahren (noch) die Seltenheit sind, kann ein derartiges Verfahren zur (weiteren) Professionalisierung der Sozialen Arbeit sehr gut beitragen.

Trotz sämtlicher Kompetenzmodelle und strukturierter Auswahlverfahren muss allerdings mit situativen Beeinträchtigungen gerechnet werden. Denn konkretes sozialarbeiterisches Handeln ist nicht nur abhängig von berufsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten, in Verbindung mit Einstellungen, Motivationen und Fähigkeiten, sondern auch eingebunden in bestimmte soziale Kontexte und Interaktionsprozesse, welche einen enormen Einfluss auf die Darstellung von Kompetenz nehmen. Eine bestimmte Kompetenz kann in einer individuellen Situation mit Klienten als hilfreich und notwendig gelten, wo dieses in einer anderen Situation völlig unangebracht gelten kann. Insofern ist eine kompetenzbezogene, strukturell-analytische Perspektive auf sozialpädagogisches Wissen und Können grundsätzlich stets ergänzungsbedürftig.¹²⁷

¹²⁷ Vgl. Faas 2014, S.80-81

6 Literaturverzeichnis

Bartosch, Ulrich; Maile, Anita; Speth, Christine (2008): Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit (QR SArb) verabschiedet vom Fachbereichstag Soziale Arbeit in Lüneburg. Version 5.1.online verfügbar unter:

http://www.fbts.de/fileadmin/fbts/Aktuelles/QRSArb_Version_5.1.pdf

Beitzel, Petra (2014): Kompetenzprofil der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Berlin: Verl. des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (Jugend und Familie, 13).

Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2015): Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen. Bundesagentur für Arbeit, online zuletzt geprüft am 01.04.2015.

Bundesagentur für Arbeit (Datenstand: 2015): Berufenet. Berufsinformationen über den Beruf: "Sozialarbeiter/in / Sozialpädagoge/-pädagogin". Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_pn=3&_pgnt_id=resultShort, zuletzt geprüft am 11.05.2015.

Prof. Dr. Dahlgard, Knut (2000): Personalarbeit im Krankenhaus. Abschnitte 6.1, 6.2, 6.3 In: Trill, Roland, Tecklenburg (Hg): Das erfolgreiche Krankenhaus. Best Practice, Prozessmanagement, Controlling. Neuwied, Kriftel: Leuchterhand-Verlag,

DBSH e.V.(Deutscher berufsverband für Soziale Arbeit e.V.) (2014): Übersetzung der "Global Definiton of Social Work". Verabschiedet von der Generalversammlung des IFSW und IASSW im Juli 2014.in Melbourne. Online verfügbar unter:

https://www.dbsh.de/fileadmin/downloads/%C3%9Cbersetzung_der_Definiton_Sozialer_Arbeit_deutsch.pdf

Duden (2015): Vulnerabilität. Online verfügbar unter:

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Vulnerabilitaet>, zuletzt aktualisiert am 06.06.2015, zuletzt geprüft am 06.06.2015.

Eilles-Matthiessen, Claudia; el Hage, Natalija; Janssen, Susanne; Osterholz, Antje (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis. 1. Aufl. Bern: Huber.

Faas, Stefan (2014): Sozialpädagogisches Wissen und Können in der Kompetenzperspektive. In: Faas, Stefan; Bauer, Petra; Treptow, Rainer (Hg.): Kompetenz, Performanz, soziale Teilhabe - Sozialpädagogische Perspektiven auf ein bildungstheoretisches Konstrukt. Wiesbaden: Springer VS, S. 69 - 85

Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Friedrich, Andrea (2011): Soziale Arbeit auf dem Weg in die Professionalisierung des Personalmanagements – Irritationen des professionellen Selbstverständnisses am Beispiel leistungsorientierter Vergütungsbestandteile. In: Helmut K. Anheier, Andreas Langer und Andreas Schröer (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl.für Sozialwiss (Soziale Investitionen), S. 67–87.

Gehrmann, Gerd; Müller, Klaus D. (2013): Management in sozialen Organisationen – Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. 5., neu bearbeitete Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2007): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen. 2., überarb. u. erw. Aufl. Zürich: Versus-Verl (Wirtschaft + Management, 7).

Hagemeister, Carmen; Kersting, Martin; Lang, Fredi; Moosbrugger, Helfried; Reimann, Gerd; Stemmler, Gerhard et al. (2010): Grundwissen für die berufsbe-

zogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Heiner, Maja (2010a): Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit. München [u.a.]: Reinhardt (Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit, 1).

Heiner, Maja (2010b): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle - Felder - Fähigkeiten; mit 25 Tabellen. 2., durchges. Aufl. München, Basel: Reinhardt (Soziale Arbeit).

Heiner, Maja (2011): Handlungskompetenzen und Handlungstypen. Überlegungen zu den Grundlagen methodischen Handelns. In: Werner Thole (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher), S. 611–624.

Heiner-Winter, Cornelia (2014): Employer Branding in Der Sozialwirtschaft. Wie Sie Als Attraktiver Arbeitgeber Die Richtigen Fachkräfte Finden Und Halten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Herten, Agnes; Monshausen, Petra (2012): Erstkontakte und Erstgespräche. In: Sigmund Gastiger (Hg.): Schuldnerberatung - eine ganzheitliche Aufgabe für methodische Sozialarbeit. Methoden und Konzepte der Sozialen Arbeit in verschiedenen Arbeitsfeldern. Freiburg im Breisgau: Lambertus (skills), S. 23–33.

Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 1. Aufl. Weinheim: Juventa Verlag (Reihe Votum).

Hufnagl, Heidrun (2002): Multimodale Personalauswahl. Die erfolgreiche Alternative zum Assessment-Center. Würzburg: Lexika.

Hülsermann, Oliver (2014): Erfolgreiche Fachkräfte in der sozialpädagogischen Familienhilfe: Eine Untersuchung zur adäquaten Personalauswahl und -qualifizierung. 1.Aufl. Hamburg: disserta Verlag.

Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/892192347>.

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. 2., aktualisierte, überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jetter, Wolfgang (2008): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. 3., aktualis., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jung, Hans (2008): Personalwirtschaft. 8., aktualisierte und überarb. Aufl. München: Oldenbourg Verlag

Kanning, Uwe Peter (2005): Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose und Förderung. , Göttingen: Hogrefe Verlag

Kanning, Uwe Peter (2007): Abschnitt I Grundlagen in: Kanning, Uwe Peter (Hg): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, Münster: Hogrefe Verlag, S. 11-37

Klimecki, Rüdiger; Gmür, Markus (2005): Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3., erw. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (Grundwissen der Ökonomik : Betriebswirtschaftslehre, 2025).

Dr. König, Matthias; Dr. Schank, Christoph; Clausen, Hartmut; Prof. Schmidt, Matthias (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012. Hamburg: akquinet business consulting GmbH

Krumm, Stefan; Mertin, Inga; Dries, Christian (2012): Kompetenzmodelle. Göttingen [u.a.]: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 27).

Lambers, Helmut (2015): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft - Ein systemtheoretisch reflektiertes Praxismodell. 1. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa

Lang, Daniela (2009): Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen (Psychologie , Bd. 61). Landau: Verlag Empirische Pädagogik

Maus, Friedrich; Nodes, Wilfried; Röh, Dieter (2008): Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit für die Tätigkeitsfelder Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 4. Auflage 2013. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verl. (Berufsprofile).

Dr. Meifert, Matthias (2015): Personalentscheidungen brauchen verlässliche Instrumente. Diagnostische Verfahren lohnen sich. In: Personalführung (1.2015), S. 4–5.

Moos, Gabriele; Peters, André (2015): BWL für soziale Berufe. Eine Einführung. 2., aktual. Aufl. München, München: UTB; Reinhardt, Ernst (UTB, 3120 : Soziale Arbeit).

Nachtwei, Jens; von Bernstorff, Charlotte; Uedelhoven, Sebastian; Liebenow, Doreen (2013): Segen oder Fluch? Intuition bei Personalauswahlentscheidungen. In: Personalführung (11/2013), S. 34–41.

Neumann, Sven (2004): Personal und Personalmanagement in NPO - Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements (Heft 25). In: Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor; Publikationsreihe der Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft im Institut für Politikwissenschaft Westfälischen Wilhelms-Universität Münster S. 1 - 28

Nöbauer, Brigitta (2012): „Hat die Stellenanzeige ausgedient?“ – Maßgeschneiderte Lösungen zur Personalversorgung. In: Herbert Bassarak (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis.

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink : Bücher), S. 107–125.

Pracht, Arnold (2012): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich.; Weinheim, Bergstr: Juventa (Grundlagentexte Soziale Berufe).

Reich, Michael; Pietzsch, Oliver (2010): Effektive Personalauswahl. In: Michael P. Zerres · Michael Reich (Hg.): Handbuch Versicherungsmarketing. Berlin Heidelberg: Springer, S. 353–366.

Schellberg, Klaus (2012): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. 5., überarb. Aufl. Augsburg: ZIEL (Blaue Reihe : SozialManagement Praxis).

Schuler, Heinz (2002): Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie).

Schuler, Heinz (2014): Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen, Niedersachs: Hogrefe Verlag (Wirtschaftspsychologie).

Schwabe, Mathias (2010): Begleitende Unterstützung und Erziehung in der Sozialen Arbeit. München [u.a.]: Reinhardt (Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit, 4).

Skalla, Sabine (2015): Handbuch für die KiTa-Leitung. [das Standardwerk für jede Leitungskraft]. 1. Aufl. Kronach: Link (Kita-Management).

Sonntag, Karlheinz (2004): Personalentwicklung. In Schuler (Hrsg): Enzyklopädie der Psychologie, Themengebiete D Praxisgebiete. Serie III Wirtschafts-, Organisations-, und Arbeitspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen 2004, (S. 827 – 890)

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013): Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland. - Fachserie 1 Reihe 4.1.2 - 2013.

Dr. Stettes, Oliver (2015): Online-Skills und Erfahrungswissen sind gleichermaßen wichtig. Welche Kompetenzen benötigen die Beschäftigten in der digitalisierten Arbeitswelt? - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Personalführung (05/2015), S. 34–37.

Stimmer, Franz; Weinhardt, Marc (2010): Fokussierte Beratung in der Sozialen Arbeit. München: Reinhardt, Ernst (Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit, Bd. 3).

Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner; Kabst, Rüdiger (2005): Lexikon Personalwirtschaft. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Winzen, Julia (2009): Kreativität messen: Ein trimodaler Ansatz. In: Brandenburg, Torsten & Thielsch, Meinold T. (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie - Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: MV Verlag, S. 175 - 191

Züchner, Ivo; Cloos, Peter (2011): Das Personal der Sozialen Arbeit. Größe und Zusammensetzung eines schwer zu vermessenden Feldes. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher), S. 933–954.

7 Eidesstaatliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift