

Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft – Welche Kompetenzen brauchen Fachkräfte, um lange, gesund und motiviert im Job zu bleiben?

André KÖRNER, Stefan UHLIG

*Professur für Allgemeine und Biopsychologie,
Technische Universität Chemnitz, D-09107 Chemnitz*

Kurzfassung: Das Tätigkeitsfeld in der Sozialwirtschaft erfordert hochkompetente Fachkräfte, die künftig möglichst lange, gesund und motiviert im Job bleiben sollen. Den Non-profit-Organisationen der Sozialwirtschaft fehlen im Gegensatz zu wirtschaftsorientierten Unternehmen oftmals strukturierte und erprobte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung. Im Rahmen des Projektes be/pe/so präsentieren wir erste Ergebnisse eines multi-modalen Ansatzes um diesem Nachteil zu begegnen. Aus qualitativen Analysen bei Partnerunternehmen in Westsachsen leiten wir den Kompetenzentwicklungsbedarf aus Sicht der Führungskräfte und Beschäftigten ab. Im Ergebnis einer Vollerhebung mittels Fragebogen werden außerdem die Veränderungsbereiche im bio-psychosozialen Bereich identifiziert. Wir zeigen auf, welche Themenbereiche für das künftige betriebliche Kompetenzmanagement eine Rolle spielen sollten.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Kompetenzentwicklung, Gesunderhaltung

1. Die Situation der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft Westsachsen

Die Akteure unserer Arbeitswelt werden weniger, älter und bunter. Diese Merkmale der demografischen Entwicklung treten besonders stark in Westsachsen auf. Die Sozialwirtschaft, insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe, hat hier erheblichen Handlungsbedarf. Westsachsen, mit Chemnitz als künftig ältester Stadt Europas, ist ein Schaufenster für diese sich rasant verändernden strukturellen Bedingungen der Branche. Ältere Mitarbeitende in der Kinder- und Jugendhilfe stehen vor der Frage, ob und wie sie Beruf und Lebensalter in Einklang bringen können. Akteure und soziale Organisationen brauchen innovative und passgenaue Lösungen für Personalentwicklung.

Im Gegensatz zu Unternehmen aus der freien Wirtschaft gelingt es den lokalen Trägern im Raum Westsachsen bisher kaum, eine strategische Personal- und Organisationsentwicklung mit genügend Ressourcen zu hinterlegen. So zeigen etwa Berichte zum Budget für Personalentwicklung speziell für die Sozialwirtschaft, dass im Branchenvergleich ca. 30 Prozent weniger Budget für Personalthemen zur Verfügung steht (DGQ-Weiterbildungsbarometer, 2012). Was Industrie-, Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen in ihre Preisbildung mit einkalkulieren, lässt sich seitens der Sozialwirtschaft gegenüber deren Geldgebern nur begrenzt als Kostenpunkt einfordern. Personal- und Organisationsentwicklung „strategisch“ durchzusetzen hieße in diesem Sinne, dass sich solche Elemente nicht als Selbstzweck oder Kostenfaktor begreifen (Meifert, 2008). Vielmehr müssten sie das elementare

Kernstück für das Erreichen von Unternehmenszielen sein. Ziel des Projektes be/pe/so (www.bepeso.de) ist es deshalb, einen solchen strategischen Werkzeugkasten der Personal- und Organisationsentwicklung für die Sozialwirtschaft aufzubauen und möglichst breit und vernetzt zugänglich zu machen. Hierfür benötigen die betreffenden Unternehmen jedoch zuerst ein Kompetenzmodell, um Bedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten für künftige Interventionen ableiten zu können. Wir präsentieren hierfür einen möglichen Zugang und verfolgen dabei einen Ansatz, der quantitative Befragungsmaße mit Methoden qualitativer Forschung kombiniert.

2. Multi-modaler Zugang zu einer bedarfsgerechten Kompetenzentwicklung

Qualitative Methoden helfen dabei, in neuen Themenbereichen oder neuen Forschungsgebieten einen ersten Eindruck zu gewinnen. Sie dienen dazu, ein erstes Bild für spätere Untersuchungsthemen zu sammeln und helfen dabei die richtigen Fragen zu stellen. Dies führt im weiteren Forschungsverlauf zu spezielleren Forschungsfragen, Abgrenzung von Teilfragen und stärker empirisch geleiteten Hypothesen (Östlund, Kidd, Wengström, & Rowa-Dewar, 2011). Im Vergleich zu anderen Disziplinen wie etwa Soziologie und Pädagogik ist der Einsatz qualitativer Methoden im Bereich der Arbeitswissenschaften oder der Psychologie bisher aber eher unterrepräsentiert (Sedlmeier & Renkewitz, 2013). So stellt bspw. Kidd (2002) fest, dass nur in ca. 1% der Veröffentlichungen in APA-Zeitschriften über den Einsatz qualitativer Methoden berichtet wird. Im Projekt be/pe/so versuchen wir quantitative und qualitative Methoden zu verbinden, gerade auch um die persönliche Situation der Beschäftigten näher in den Blick zu nehmen und das Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem so wichtigen Wirtschaftszweig nachzuzeichnen. Die hier vorgestellten Untersuchungen führten wir bei drei Praxispartnern der Region durch: AWO Kreisverband Auerbach/ Vogtland e.V., FAB e.V. Crimmitschau und KJF e.V. Chemnitz).

2.1 Qualitativer Ansatz – Arbeit mit ‚critical incidents‘

Im Rahmen von drei Workshops von je vier Stunden stellten wir bei den Praxispartnern die Grundlage für ein Kompetenzmodell aus Sicht der Leitungsebene zusammen. Das Ergebnis waren mehrere Schilderungen von ‚erfolgskritischen Elementen‘ im Sinne der ‚critical incidents technique‘ (CIT) von Flanagan (1954). Die Methode gilt als „alt aber nicht veraltet“. So beschreiben etwa Levine, Ash, Hall und Sistrunk (1983) die Vorteile auf Seiten der Ökonomie der Methode und betonen die praktikable Durchführbarkeit vor Ort. An den Workshops nahmen für die AWO $n = 6$ (1 männlich, 5 weiblich), bei der FAB $n = 8$ (5 männlich, 3 weiblich) und beim KJF $n = 5$ (2 männlich, 3 weiblich) Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen teil. Nach einer kurzen Einführung erklärten wir in den Workshops zunächst die Methode und die zugrundeliegenden Leitfragen für die CIT nach Flanagan (1954): (1) Wer handelte, (2) Was geschah in der Situation?, (3) Wie verhielt sich die beschriebene Person?, (4) Welche Handlungen lösten welchen Effekt aus? Anhand dieser Leitfragen entwickelten die Führungskräfte verschiedene Situationsschilderungen, die besonders effektives oder hinderliches Verhalten in Bezug auf die Arbeitsanforderungen beschrieben. Diese ‚critical incidents‘ ordneten die Teilnehmer dann vorher gesammelten Kategorien zu.

2.2 Quantitativer Ansatz – Vollerhebung zu verschiedenen Messzeitpunkten

Anhand einer längsschnittlichen Untersuchung charakterisieren wir die regionale Situation der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens am Beispiel unserer Partnerunternehmen. Die Befragung findet über einen Zeitraum von drei Jahren zu insgesamt vier Messzeitpunkten statt. Der eigens hierfür erstellte Fragebogen enthält sowohl eher klassische Konstrukte, wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Partizipation und organisationsinterne Kommunikation, aber auch neuere Ansätze, wie Präsentismus. Tabelle 1 liefert eine Übersicht über die zentralen Konstrukte und deren Herkunft. Zur Erfassung der Baseline wurden die Fragebögen im Oktober 2015 an alle Führungskräfte und Beschäftigten ($N = 1.040$) ausgeteilt. Hierfür haben wir die verschiedenen Standorte der Partnerunternehmen aufgesucht, die Befragung vorgestellt und alle Fragen der Beschäftigten beantwortet. Zur Wahrung der Anonymität und Erhöhung der Rücklaufquote stellten wir versiegelte Urnen auf, in welche die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden konnten. Drei Wochen nach dem Roll-Out wurden die Urnen durch Mitarbeitende der TU Chemnitz wieder eingeholt. Alle Daten wurden im Anschluss zur Weiterverarbeitung in ein Datenverarbeitungssystem eingegeben und für verschiedene Auswertungssoftware aufbereitet.

Tabelle 1: Die zentralen Konstrukte der quantitativen Befragung inklusive deren Herkunft

Verwendetes Konstrukt	Quelle / Autoren
Demographische und berufsbiographische Angaben	Eigene Konstruktion
Präsentismus	Aronsson & Gustafsson, 2005
Expectation of remaining in the same job until retirement age	Liebermann, Wegge, & Müller, 2013
Entwicklungsmöglichkeiten und Verbundenheit mit der Arbeit	COPSOQ; Nübling, Stößel, Hasselhorn, Michaelis, & Hofmann, 2005
Arbeitszufriedenheit	Körner, 2007
Energie und psychisches Wohlbefinden	COPSOQ; Nübling u. a., 2005
Soziale Beziehungen und Führung	COPSOQ; Nübling u. a., 2005
Identifikation	Postmes, Haslam & Jans, 2013
Big Five Inventory – short version (BFI-10)	Rammstedt, Kemper, Beierlein, & Kovaleva, 2012
Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsspielraum	COPSOQ; Nübling u. a., 2005
Work-Life-Balance	COPSOQ; Nübling u. a., 2005
Organisationsinterne Kommunikation	Knoll & van Dick, 2013
Arbeitsanforderungen	COPSOQ; Nübling u. a., 2005

3. Erste Ergebnisse der multi-modalen Bedarfsanalyse

Wir präsentieren im Folgenden erste Ergebnisse der vorgestellten Methoden. Zusätzlich zu den bisherigen Analysen werden in Zukunft weitere qualitative Forschungsstrategien, wie etwa Fokusgruppen, zum Einsatz kommen. Zusätzlich wird die quantitative Befragung momentan als online-Version ausgerollt und als Zielgruppe alle Beschäftigten in Sachsen einbezogen. Weitere paper-pencil Befragungen in den beteiligten Partnerunternehmen sollen über einen 3-Jahres-Zeitraum die Effekte verschiedener Interventionen auf Mitarbeiter- und Organisationsebene sichtbar machen.

3.1 Ergebnisse der ‚critical incidents‘-Workshops mit Führungskräften

Mittels strukturierter Inhaltsanalyse entwickelten wir ein Kategoriensystem aus den erfolgskritischen Situationen, welche die Teilnehmer in den Workshops erstellt hatten. Hierzu kam das Programm MAXQDA zum Einsatz (Kuckarzt, 2007). Tabelle 2 zeigt die übergeordneten Kategorien im Vergleich der drei Workshops bei den unterschiedlichen Praxispartnern. Es wird deutlich, wie ähnlich die identifizierten Bereiche wichtiger Arbeitsanforderungen sind. Gleichzeitig zeigen sich auch Unterschiede, welche helfen können differenzierte Kompetenzmodelle abzuleiten.

Tabelle 2: Übersicht zum erarbeiteten Kategoriensystem aus der qualitativen Analyse der drei Workshops zu ‚erfolgskritischen Elementen‘

	AWO Kreisverband Reichenbach	F.A.B. e.V. Crimmitschau	KJF e.V. Chemnitz
Soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit 		<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaften und Unterstützung bilden
Betriebliche Rahmen- bedingungen	Organisationsklima, Wertschätzung, Dienstplangestaltung, Kommunikation/ Informationsweitergabe, Hierarchie, Vertrauen, Mitarbeiter(innen) genau kennen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstplan(-gestaltung) → Berücksichtigung individueller Wünsche 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsklima → steigert Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation (innerbetrieblich) → offen, Grenzen
Gesund- heitliche Aspekte	Krankheitsvorsorge, Umgang mit Krankheit		
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsschutz → Hilfsmittel zum Schutz der Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheits-erhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Erkrankung
Personen- bezogene Faktoren	Umgang mit Konflikten, Perspektivenübernahme, Selbsterfahrung, Abgrenzung, Arbeitsstrukturierung, Einstellung der Arbeit gegenüber, Umgang mit eigenen Emotionen und Bedürfnissen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektiven-übernahme und Rollenverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut zum „Nein“
	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Beruf und Privat → Professionalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken erkennen und transportieren

3.2 Erste Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen (quantitative Erhebungen)

Von 1.040 beschäftigten Personen nahmen $N = 512$ an der Baseline-Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 49,2 % entspricht. Diese Quote variierte in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen und bewegte sich zwischen 37,4 % (AWO Kreisverband Auerbach/ Vogtland e.V.) und 59,2 % (F.A.B. e.V. Crimmit-schau). Erste deskriptive Ergebnisse zeigen, dass der überwiegende Anteil der Befragten (88 %) ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich berichtete, wobei die Zufriedenheit mit der Bezahlung und den Sozialleistungen signifikant geringer ausfiel als für andere Facetten der Arbeitszufriedenheit. Hier gaben 48 % aller Beschäftigten eine erhöhte Unzufriedenheit an. Ein Anteil von 39% berichtete, in den vorauslaufenden zwölf Monaten mehrfach Kündigungsgedanken gehabt zu haben. Knapp ein Drittel aller Befragten konnte sich nicht vorstellen, den gegenwärtigen Job bis zum offiziellen Renteneintritt auszuüben.

Mehr als drei Viertel der Mitarbeitenden berichtete, hin und wieder zur Arbeit zu gehen, obwohl sie eigentlich krank sind und zu Hause bleiben sollten. Dies passierte den Selbstangaben zufolge an durchschnittlich $M = 15.5$ ($SD = 31.1$) Arbeitstagen im Jahr. Jeder fünfte Befragte berichtete überdies mehrere Burnout-typische Symptome, wie anhaltende Müdigkeit und emotionale/ körperliche Erschöpfung. Weitere deskriptive und vor allem inferenzstatistische Auswertungen stehen zum jetzigen Zeitpunkt noch aus.

4. Diskussion und Ausblick

Aus den ersten Ergebnissen der Bedarfsanalyse wurden Konzepte für Trainings von Mitarbeitenden und Führungskräften erarbeitet. Erste Durchführungen von Mitarbeitertrainings zeigen, dass mithilfe der eingesetzten unterschiedlichen Methoden solche Themen identifiziert wurden, die den Bedarf der Teilnehmer decken. Die ersten Feedbacks nach den durchgeführten Trainings waren somit sehr positiv. Weitere Veränderungsmessungen des Erlebens und Verhaltens der Beschäftigten über verschiedene Zeitpunkte sind bereits geplant und vorbereitet. Hier stehen nicht nur der Transfer von Trainingsinhalten im Vordergrund sondern auch die Effekte der Maßnahmen in Bezug auf die trainierten Inhalte. Eine großangelegte Online-Befragung für die gesamte Sozialwirtschaft im Raum Sachsen wird das Bild für eine Kompetenzentwicklung noch genauer beleuchten. Darüber hinaus sollen Vergleiche mit verschiedenen Gruppen Aufschluss geben über differenzierte Berufswege und -biographien der Beschäftigten. Die Ergebnisse dieser weiteren Analysen sollen schließlich in passgenauen Kompetenzmodellen bei den Praxispartnern münden, die dann auch die jeweilige Betriebskultur berücksichtigen.

5. Literatur

- Aronsson G, Gustafsson K (2005) Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 47(9):958–966. <http://doi.org/10.1097/O1.jom.0000177219.75677.17>
- DGQ – Deutsche Gesellschaft für Qualität (2012) DGQ-Weiterbildungsbarometer. Frankfurt a. M.: Deutsche Gesellschaft für Qualität.
- Flanagan JC (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51:327–359.
- Kidd, SA (2002) The role of qualitative research in psychological journals. *Psychological Methods* 7(1):126–138. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.126>

- Knoll M, van Dick R (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics* 113(2):349–362. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Körner A (2007) Zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment – Mitarbeiterbefragung bei der Volkswagen Sachsen GmbH. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.
- Kuckartz U (2007) Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Levine EL, Ash RA, Hall H, Sistrunk F (1983) Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. *Academy of Management Journal* 26(2):339–348. <http://doi.org/10.2307/255981>
- Liebermann SC, Wegge J, Müller A (2013) Drivers of the expectation of remaining in the same job until retirement age: A working life span demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(3):347–361. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.753878>
- Meifert M (2008) Strategische Personalentwicklung. Berlin: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-540-29574-7>
- Nübling M, Stöbel U, Hasselhorn H-M, Michaelis M, Hofmann F (2005) Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.
- Östlund U, Kidd L, Wengström Y, Rowa-Dewar N (2011) Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review. *International Journal of Nursing Studies* 48(3):369–83. <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.10.005>
- Postmes T, Haslam SA, Jans L (2013) A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology* 52(4):597–617. <http://doi.org/10.1111/bjso.12006>
- Rammstedt B, Kemper CJ, Beierlein C, Kovaleva A (2012) Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: Big-Five-Inventary-10 (BFI-10). Working Paper 7(2):1–32. <http://doi.org/10.12758/mda.2013.013>
- Sedlmeier P, Renkewitz F (2013) Forschungsmethoden und Statistik. München: Pearson Education.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Christoph Schmidt, Frau Liane Krüger und Frau Denise Herrmann für die Unterstützung beim qualitativen Teil. Herrn Sebastian Viertel, Frau Elisabeth Sperber und Frau Ann-Christin Hensch sei gedankt für die Unterstützung im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbefragung. Wir danken außerdem Frau Silke Böhm und Herrn Jens Springer für die konstruktive Zusammenarbeit vor Ort.