



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences



Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Personalmanagement in der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Onboarding neuer Fachkräfte als Element des Integrationsmanagements

Eingereicht bei:

Erstleser*in: Frau Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Heinz Stapf-Finé

Von: Inga Schlagelambers

Matr.-Nr.: 08152036

Nordhorn, den 05. Januar 2018

Inhaltverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
1 Kapitel - Einleitung	5
1.1 Relevanz des Themas	6
1.2 Problemstellung	8
1.3 Ziel und Übersicht der Arbeit	8
2 Kapitel - Das Berufsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe	11
2.1 Rahmenbedingungen des Berufsfeldes und Ausgangslage	12
2.1.1 Diagnostische Herangehensweise	14
2.1.2 Grenzen der fachlichen und persönlichen Kompetenz	16
2.2 Kompetenzen und Anforderungen an Fachkräfte	18
2.2.1 Persönlichkeit und Haltung	18
2.2.2 Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen innerhalb der Organisation	20
2.2.3 Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen mit externen Kooperationspartnern*innen	23
2.2.4 Notwendiges Wissen	25
2.2.5 Selbstgestaltete Arbeits-, Reflexions- und Weiterbildungsprozesse	27
3 Kapitel - Integrationsmanagement als theoretische Grundlage des Onboardings neuer Mitarbeitender	31
3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen	31
3.1.1 Die Bedeutung von Onboarding für den Erfolg einer Institution	33
3.1.2 Ziele im Integrationsprozess	34
3.2 Einflussfaktoren bei der Integration	38
3.2.1 Folgen fehlender oder misslungener Integration	40
3.2.2 Förderliche Faktoren	42
3.2.3 Exkurs: Vom Taylorismus zum Human Resource Management	45
3.3 Monetärer Nutzen von organisationaler Integration	47
3.4 Einarbeitung in die Organisation: Die Aufgaben des Unternehmens, der Kollegen*innen und der neuen Mitarbeiter*innen	50
3.4.1 Candidate Experience: Was passiert vor dem Onboarding?	51
3.4.2 Eintrittsphase seitens des Unternehmens und der neuen Mitarbeitenden	52
3.4.3 Onboarding-Instrument: Job-Shadowing, Mentoring oder Patenschaft?	53
3.4.4 Endphase der Einarbeitung	56
4 Kapitel - Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe	59
4.1 Vorbemerkungen	59

4.2	Ziele des Onboardings	60
4.3	Integration und Motivation durch die Mitarbeiter*innen der Diagnostikgruppe.....	61
4.4	Integrationsinstrumente und Maßnahmen während der Bewerbungsphase, vor Eintritt und nach Eintritt in die Diagnostikgruppe.....	62
4.4.1	Kennenlernen des Teams und Hospitation im Rahmen der Bewerbungsgespräche.....	62
4.4.2	Entscheidung für oder gegen Bewerber*in	62
4.4.3	Kontakt halten	62
4.4.4	Mitarbeiter*inneninformation in Arbeitsbereichen.....	63
4.4.5	Paten*in auswählen.....	63
4.4.6	Mitarbeiter*innenbegrüßung	63
4.4.7	Hospitationen	64
4.4.8	Netzwerken	64
4.4.9	Regelmäßige Reflexions- und Feedbackgespräche.....	64
4.5	Einarbeitungsschritte neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe	66
4.5.1	Vor Beginn der Tätigkeit	66
4.5.2	Der erste Arbeitstag.....	66
4.5.3	Die ersten vier Arbeitswochen	67
4.5.4	Der zweite und dritte Arbeitsmonat.....	67
4.5.5	Der vierte und fünfte Arbeitsmonat	68
4.6	Evaluation der Einarbeitung.....	69
5	Kapitel - Fazit	70
5.1	Zusammenfassung	70
5.2	Handlungsempfehlung.....	72
	Literaturverzeichnis	76
	Quellenverzeichnis.....	78
Anhang A1:	Checkliste Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen	82
Anhang A2:	Hospitationsliste	88
Anhang A3:	Netzwerkliste.....	89
Anhang A4:	Acht Kompetenzniveaus nach dem DQR.....	90

Abkürzungsverzeichnis

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

DQR Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen

dt. deutsches

EQR Europäischer Qualifikationsrahmen

ggf. gegebenenfalls

MAB Mitarbeiter*innenbesprechung

s. siehe

u.a. unter anderem

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einnahmenüberblick durch Belegung von Plätzen in der Diagnostikgruppe 22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter*innen an die
Organisation 37

Abbildung 2: Merkmale und Verhaltensweisen neuer Mitarbeiter*innen, die Einfluss
auf den Erfolg der Integration haben 44

1 Kapitel - Einleitung

Unternehmen unterliegen fortan Veränderungen in verschiedenen Bereichen der Institution. Die Einführung neuer Mitarbeiter*innen in Unternehmen bildet eine wichtige Etappe im Bereich des Personalmanagements. Im Sozialen Sektor, speziell in der stationären Kinder- und Jugendhilfe, wird das Onboarding neuer Mitarbeitender erfahrungsgemäß vernachlässigt. Unsicherheiten, Über- oder Unterforderungen seitens der neuen Mitarbeitenden und Frustration und Demotivierung seitens der Kollegen*innen sind mögliche Konsequenzen daraus. Der Organisation entstehen bei misslungener Einarbeitung Kosten, die bei adäquater Einarbeitung hätten vermieden werden können.

Durch den sich mit den Jahren fortlaufend erhöhenden Fachkräftemangel haben Arbeitnehmer*innen immer mehr Chancen ihren „Traumjob“ zu wählen. Sie sind in der Lage besser bezahlte Angebote anderer Arbeitgeber einzugehen oder in neue Aufgabengebiete, trotz teilweise fehlender Fachkompetenz, einzusteigen. Damit verbunden ist ebenfalls ein erhöhtes Risiko, dass aus einer bestehenden Mitarbeiterschaft Personal abgeworben wird. Organisationen sehen diese Tendenz zwiespältig, denn gute Mitarbeiter*innen werden gern weiter beschäftigt. Umstände, wie bestehende Tarifverträge oder unattraktive Arbeitszeiten lassen die Tätigkeit unattraktiv erscheinen und veranlassen Mitarbeitende zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses.

Seitens des Arbeitgebers wird vermehrt die „atmende Belegschaft“ (Lohaus/ Habermann, 2016, S. 9) angestrebt. Mit diesem Terminus ist gemeint, dass sich der Personalbestand von Unternehmen fortan flexibel und kurzfristig an sich wandelnde (Umwelt-) Bedingungen anpasst. Diese Tendenz spiegelt sich bspw. bei wachsenden Quoten von Zeitarbeitskräften oder auch bei der vermehrten Ausstellung von befristeten Arbeitsverträgen wieder (vgl. Agentur für Arbeit, 2017, S. 6) und ist auch in der Kinder- und Jugendhilfe spürbar. Sogenannte „Springer“¹ werden bspw. eingestellt, um Überstunden der Mitarbeitenden abzubauen.

Arbeitgeber sichern sich heute bei der Personalauswahl mehr und mehr ab. Sie suchen nicht mehr allein die passende Fachkraft für eine ausgeschriebene Arbeitsstelle, sondern stellen Personal mit befristeten Arbeitsverträgen als „Übergangslösungen“ ein. Bspw. wird in anderen Tätigkeitsschwerpunkten qualifiziertes Personal als vorübergehende Entlastung des Stammpersonals eingestellt. Diese Vorgehensweise hat Auswirkungen auf die

¹ Als „Springer“ werden organisationsintern Personen bezeichnet, die befristet, meist über wenige Monate, angestellt werden, um verschiedene Teams personell kurzfristig zu unterstützen.

Candidate Experience² potentieller neuer Mitarbeiter*innen, trägt entscheidend zum langjährigen Unternehmenserfolg oder -misserfolg bei. Im Onboarding-Prozess im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sollte überdacht werden inwieweit „Übergangslösungen“ in Organisationen Beachtung finden sollten oder ob eine gezielte und gesteuerte Einarbeitung „Übergangslösungen“, und damit verbundene Irritationen im Team und bei den Bewohnern*innen durch häufiger wechselndes Personal, vermeiden kann.

Damit sich Arbeitgeber*innen sowie Arbeitnehmer*innen aufeinander einlassen und ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis eingehen, sollte ein Fokus auf das jeweilige Einarbeitungskonzept der Institution gelegt werden. Mit einem gezielten Onboarding-Konzept, das bereits vor dem ersten Arbeitstag greift, werden frühzeitig Grundsteine einer nachhaltigen Zusammenarbeit gelegt.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Onboarding neuer Fachkräfte als Element des Integrationsmanagements in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Sie zeigt auf, wie ein Onboarding-Konzept in einer stationären Diagnostikgruppe einer Jugendhilfeeinrichtung Anwendung finden kann (und sollte).

1.1 Relevanz des Themas

Ist eine Stelle in einem Unternehmen zu besetzen, ist mit Vertragsabschluss für eine ausgewählte Fachkraft oftmals der Zeitpunkt erreicht, an dem endlich mehr Kapazitäten zur Erreichung der Unternehmensziele zur Verfügung stehen. Es kann aufgrund der neu besetzten Stelle Entlastung für die anderen Mitarbeiter*innen geschaffen werden. Fakt ist, dass besonders ab diesem Zeitpunkt zunächst eine Phase der Einarbeitung und demnach ein gewisser Mehraufwand für das Team und den* die Vorgesetzte*n bevorsteht. In der einschlägigen Fachliteratur sowie erfahrungsgemäß in der Praxis finden sich viele Beispiele, in denen Neueinsteiger*innen folgende Erfahrungen machen:

„Unzureichende Arbeitsbedingungen wie schlechte Ausstattung des Arbeitsplatzes, keine Zeitnahme zum Beantworten von Fragen durch Kollegen*innen und Vorgesetzte, Unklarheiten über Arbeitsaufträge, fehlende Hintergrundinformationen über die Klienten, unübliche Vorgehensweisen beim Ausführen der

² Candidate Experience Management hat das Ziel Begegnungen zwischen potentiellen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in ein positives und motivierendes Erlebnis zu verwandeln.

Tätigkeiten, daraus resultierend entstehende Irritationen bei den Kollegen.“

Die Einführung neuer Mitarbeiter*innen wird in vielen Unternehmen nur selten adäquat durchgeführt. Unzufriedenheiten auf Seiten der neuen Fachkraft, daraus resultierende Mängel in der Ausübung seiner Tätigkeiten, kein Hereinfinden in die Teamkultur sowie daraus folgend Missfallen auf Seiten der Kollegen*innen, sind Resultate zu geringen Augenmerks auf den Onboarding-Prozess. Aufgrund dieses Verlaufs gibt es immer wieder Personalfrühfluktuationen³. „Ein schlechtes, bzw. im schlimmsten Fall nicht vorhandenes Onboarding hat gravierende Auswirkungen. Hierzu zählen beispielweise der Imageschaden für das Unternehmen, Produktivitätsverluste bei den Mitarbeitern[*innen], die innere Kündigung der Neuen oder als Worst-Case deren Ausscheiden aus dem Unternehmen“ (Braun, 2013, S. 15).

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Onboarding neuer Mitarbeitender im Kontext einer stationären Diagnostikgruppe der Kinder- und Jugendhilfe. Das Team der Diagnostikgruppe⁴ ist aktuell noch gezeichnet durch Personalfuktuationen von zwei langjährigen Mitarbeiterinnen im Laufe des Jahres 2015 und einer Mitarbeiterin zu Beginn des Jahres 2016. Anschließend daran wurden 2016 zunächst zwei Kollegen*innen neueingestellt, wovon beide innerhalb des ersten Arbeitsjahres aus dem Dienst ausschieden. Genannte Gründe der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen für die Personal(früh)fluktuationen waren bspw. Überforderungen im pädagogischen Alltag mit den Bewohnern*innen der Gruppe, Überforderungen resultierend aus der Schnellebigkeit der Gruppendynamik und der diagnostischen Tätigkeit, zu wenig Einarbeitungszeit um die Strukturen der pädagogischen und diagnostischen Tätigkeit kennenzulernen. Beide Kollegen*innen reagierten psychosomatisch auf die erhöhte Arbeitsbelastung. Ein Kollege war über einen Zeitraum von mehr als sechs Monaten krankgeschrieben, eine Kollegin war etwa zweimonatlich immer wieder ein paar Tage krank. Erneute Personalrekrutierung, Neueinstellungen und Übernahme von Anerkennungs-jahrpraktikanten*innen zu hauptamtlichen Mitarbeitern*innen waren die Folge.

Zielgerichtetes Onboarding entschädigt den anfänglichen Mehraufwand mit rascher, vollumfänglicher Arbeitsaufnahme und Leistungserbringung der neuen Mitarbeiter*innen (vgl. Schiffer, 2017, S. 1). Ein gesteuerter Onboarding-Prozess ist demnach unumgäng-

³ Als Personalfrühfluktuationen werden Personalfuktuationen innerhalb des ersten Arbeitsjahres bezeichnet (vgl. Eisele/ Doyé, 2010, S. 332)

⁴ s. detaillierte Erläuterungen dazu in Kap. 2.1 *Rahmenbedingungen des Berufsfeldes*

lich. Nicht nur die neuen Mitarbeitenden sondern auch die Organisation ziehen Vorteile aus einem adäquaten Onboarding-Prozess, denn unerwünschte Personalführfluktuationen bereiten der Organisation erhebliche Kosten. Diese Personalführfluktuationen für Unternehmen werden in Kapitel 3.3 *Monetärer Nutzen von organisationaler Integration* ausführlicher präsentiert.

Aus den genannten Gründen heraus, die zum Ausscheiden der Mitarbeitenden aus der Diagnostikgruppe geführt haben, wurde deutlich, dass bisher kein Augenmerk auf einen gesteuerten Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender in der Diagnostikgruppe gelegt wurde. Besonders der erste Eindruck, den neue Fachkräfte in ihrer Einarbeitungsphase gewinnen, ist entscheidend für eine möglicherweise jahrelange Bindung an das neue Unternehmen.

1.2 Problemstellung

Viele Unternehmen erkennen heutzutage die Notwendigkeit gezielter Rekrutierungs- oder Personalmarketingmaßnahmen. Integrationsmaßnahmen der Unternehmen, wie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, die einen hohen Stellenwert für den weiteren positiven Verlauf der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Führungskräften, Kollegen*innen und neuen Mitarbeitern*innen aufweisen, werden jedoch weiterhin zu wenig geplant, umgesetzt, überprüft und evaluiert.

In der einschlägigen Fachliteratur werden viele Tipps bezüglich gelungener Einarbeitungskonzepte dargestellt, jedoch besonders der vielschichtige Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe wird dabei kaum bis gar nicht beleuchtet. Die (kaum) vorhandenen Konzepte geben einen allgemeinen Überblick, berücksichtigen jedoch nicht die individuellen Lebenskontexte einzuarbeitenden Mitarbeiter*innen. Mitarbeiter*innen, die sich in einem familialen Kontext mit bspw. Kindern oder zu pflegenden Angehörigen befinden, müssen in ihrer individuellen Lebenssituation angesprochen werden.

1.3 Ziel und Übersicht der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Nutzen von Onboarding für Unternehmen darzustellen und den daraus resultierenden Erfolgsfaktor aufgrund von durchdachter und realistischer Planung der Einarbeitung für Unternehmen und Mitarbeiter*innen am Beispiel der Diagnostikgruppe zu verdeutlichen. Dabei ist die enge Verzahnung der Personalarbeit von Führungsebene und Personalabteilung zu beachten. Die Bewusstmachung von hinderlichen Schwierigkeiten und förderlichen Faktoren erleichtert die Einführung eines systematischen Integrationsmanagements.

In Kapitel 1- *Einleitung* wird die *Relevanz* (Kapitel 1.1) von gezieltem Onboarding neuer Mitarbeitender in Organisationen am Beispiel der Diagnostikgruppe verdeutlicht. Die Problemstellung (Kapitel 1.2) sowie das Ziel (Kapitel 1.3) der vorliegenden Arbeit runden das Kapitel ab.

Um in die Thematik einzuführen, wird in Kapitel 2- *Das Berufsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe* als Praxisteil dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Kapitel 2.1 fasst die *Rahmenbedingungen des Berufsfeldes* zusammen und beschreibt die *Ausgangslage* der Tätigkeit in der Diagnostikgruppe. Im Anschluss daran werden die diagnostische Herangehensweise der pädagogischen Tätigkeit in der Diagnostikgruppe sowie die auftretenden Grenzen der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden in diesem Bereich aufgezeigt und mittels eines Fallbeispiels veranschaulicht. Kapitel 2.2 beschreibt *Kompetenzen und Anforderungen an Fachkräfte* und verknüpft hierbei die Fachliteratur mit den Erfahrungen aus der Praxistätigkeit. Schwerpunkte werden auf die Bereiche Persönlichkeit und Haltung, Fähigkeiten im Hinblick auf interne und externe Kommunikation (zu Kooperationspartnern*innen), notwendiges Wissen und selbstgestaltete Arbeits-, Reflexions- und Weiterbildungsprozesse neuer Mitarbeitender gelegt.

Das Kapitel 3- *Integrationsmanagement als theoretische Grundlage des Onboardings neuer Mitarbeitender* befasst sich mit der fachliterarischen Annäherung an das Thema der Einarbeitung neuer Mitarbeitender in Organisationen. Zunächst werden in Kapitel 3.1. *Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen* unterschiedlicher Begrifflichkeiten definiert und für die weitere Arbeit festgelegt. Außerdem werden die Bedeutung von Onboarding-Prozessen und die Ziele im Integrationsprozess aufgezeigt und mit Fallbeispielen veranschaulicht. In Kapitel 3.2 *Einflussfaktoren bei der Integration* werden auf die Folgen fehlender oder misslungener Einarbeitung eingegangen und abschließend förderliche Faktoren für Einarbeitungsprozesse aufgezeigt. Das Kapitel 3.3 *Monetärer Nutzen von organisationaler Integration* beschreibt den wirtschaftlichen Nutzen adäquater Einarbeitung und geht auf die Personalfluktuationskosten für Unternehmen, in Anlehnung an den in dieser Arbeit als Träger der Diagnostikgruppe umschriebenen Verein, ein. Den Abschluss des Kapitels bildet 3.4 *Einarbeitung in die Organisation: Die Aufgaben des Unternehmens, der Kollegen*innen und der neuen Mitarbeiter*innen*. In diesem Abschnitt werden verschiedene Phasen der Einarbeitung in Organisationen beschrieben und mit den Praxiserfahrungen verknüpft dargestellt.

Das Kapitel 4- *Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe* ist als Konzept anzusehen. Resultierend aus der vorangegangenen fachliterarischen Auseinander-

setzung mit der Thematik und dem zuvor aufgeführten, praktischen Berufsfeld, geht aus diesem Kapitel ein in der Praxis anwendbares Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeitende der Diagnostikgruppe hervor. Das Kapitel beginnt mit einigen *Vorbemerkungen* (Kapitel 4.1) bezüglich der Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Darauf folgen die Veranschaulichung der *Ziele des Onboardings* (Kapitel 4.2) und die *Integration und Motivation durch die Mitarbeiter*innen der Diagnostikgruppe* (Kapitel 4.3). In Kapitel 4.4 werden in weiteren Unterkapiteln die *konkreten Integrationsinstrumente und Maßnahmen während der Bewerbungsphase, vor Eintritt und nach Eintritt in die Diagnostikgruppe* herausgearbeitet. Kapitel 4.5 *Einarbeitungsschritte neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe* stellt die Schritte vor und ab Beginn der Tätigkeitsaufnahme in der Organisation dar. Es beinhaltet die Tätigkeiten der neuen Mitarbeiter*innen und die Handlungen des Teams und der Vorgesetzten. Das Kapitel wird durch 4.5 *Evaluation der Einarbeitung* abgeschlossen.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet Kapitel 5- *Fazit*. Das Kapitel gibt zunächst eine *Zusammenfassung* (Kapitel 5.1) der Thematiken dieser Arbeit. Schlussfolgernd daraus werden im Kapitel 5.2 *Handlungsempfehlungen* für die Zukunft ausgesprochen. Diese geben Ausblick auf Kompetenzbeurteilungen von Mitarbeiterinnen und deren Nutzen für Einarbeitungsprozesse.

2 Kapitel - Das Berufsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Im Jahr 2015 wurden 660 von 10.000 Kindern und Jugendlichen in Deutschland durch Maßnahmen der Erziehungshilfe unterstützt. In ihren Ergebnissen für das Jahr 2015 sprach die Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik von einem Zuwachs der Fremdunterbringung von 8% (+15.795 Hilfen) in Bezug zum Vorjahr. Besonders die stationäre Unterbringung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (Heimerziehung) gem. § 34 SGB VIII war gegenüber 2014 um 13 % gestiegen. Bei dem Anstieg dieser Maßnahme sind die jüngsten Zunahmen auf die gestiegene Zahl an unbegleiteten ausländischen Minderjährigen zurückzuführen.

Ein Vergleich der finanziellen Aufwendungen für die Fremdunterbringung von Kindern und Jugendlichen in den Jahren 2005 und 2015 zeigte eine Erhöhung der Ausgaben um 46 %. 2015 wurden 6,1 Mrd. Euro in diesen Leistungsbereich investiert. Besonders die Ausgaben für die Heimerziehung waren hoch: 54 % der finanziellen Mittel wurden für die stationäre Unterbringung nach § 34 SGB VIII, 14 % für die Vollzeitpflege sowie 11% der SPFH und 6 % der Tagesgruppenerziehung genutzt. (vgl. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik, n.d.)

Diese Statistiken verdeutlichen einen Bedarf an Erziehungshilfe und speziell an stationären Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Um die Tätigkeit in diesen Bereichen des Sozialen Sektors leisten zu können, müssen Fachkräfte akquiriert und an Organisationen gebunden werden. 2014 waren in Deutschland 86.797 Personen in der Erziehungshilfe tätig. Davon hatten etwa 51 % eine Vollzeitstelle. Die Professionalisierungsquote, also die Anzahl der Akademiker mit (sozial-)pädagogischen (Fach-) Hochschulabschluss, lag bei 39 % (vgl. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik, n.d). Ein gezieltes Onboarding bindet neue Mitarbeitende an die Organisation, motiviert und verhindert Personalfrühfluktuationen.

Zu Beginn dieses Kapitels wird das Arbeitsfeld mit den Rahmenbedingungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe einer ausgewählten Einrichtung beschrieben. Hierbei wird konkret direkter Bezug auf eine Diagnostikgruppe genommen. Folgend wird mangels eines geeigneten Einarbeitungsprozesses als praktischer Teil dieser Masterarbeit ein Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter*innen herausgearbeitet, welcher zukünftig konkret im Berufsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe Anwendung finden kann.

2.1 Rahmenbedingungen des Berufsfeldes und Ausgangslage

Die in dieser Arbeit umschriebene Diagnostikgruppe gehört einem eingetragenen Verein an, welcher der freien Wohlfahrtspflege, dem Diakonischen Werk, und somit der Diakonie angeschlossen ist. Der Verein befindet sich demnach in freigemeinnütziger Trägerschaft und ist ebenfalls ein dezentraler Jugendhilfeverbund.

Innerhalb dieses Vereins werden ambulante, teilstationäre sowie vollstationäre Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe angeboten. Der Verein umfasst die **Bereiche Schule** (Förderschule „Emotionale und soziale Entwicklung“), **Erziehungshilfe**, **Therapeutischer Bereich** und **Verwaltung, Technik, Hauswirtschaft**.

Die Zahl der Hilfeempfänger im Geschäftsjahr 2016 belief sich auf insgesamt 763 Personen. Diese Zahl ergibt sich aus den Bereichen Wohngruppenverbund, Betreuungsfamilien, Tagesgruppen, Ambulante Dienste, Externe Schüler der Förderschule, Über-Mittag-Betreuung, Einzelbetreuung und den Fällen aus der Beratungsstelle Hobbit (Beratungsstelle sexueller Missbrauch). Unberücksichtigt bei der Datenerhebung blieben dabei die ebenfalls zu beratenden Eltern oder Familienangehörigen. Mit 263 Kindern und Jugendlichen ist der Bereich des Wohngruppenverbundes am stärksten, gefolgt von 156 externen Kindern/ Jugendlichen an der Förderschule und 114 Fällen in der Beratungsstelle Hobbit. Zum Vorjahr ist die Zahl der Hilfeempfänger um 22 Personen gestiegen.

Zum Wohngruppenverbund zählen insgesamt 23 pädagogisch-therapeutische Wohngruppen. Diese sind aufgeteilt in 8 (Außen-) Wohngruppen, 2 Jungenwohngruppen, 1 Mädchenwohnhaus, 6 Familienwohngruppen, 4 Intensivgruppen und 2 Diagnostikgruppen, wobei eine dieser Gruppen Kinder im Alter von 6 bis 12 Jahren und die andere Diagnostikgruppe Kinder und Jugendliche im Alter von 10 bis 17 Jahren aufnimmt.

Im Folgenden wird als Grundlage der weiteren Ausführungen die Diagnostikgruppe der 10 bis 17-jährigen Kinder und Jugendlichen, weiter bezeichnet als „Gruppe A“, näher betrachtet.

Die Diagnostikgruppe „A“

Die „Gruppe A“ bietet eine stationäre Diagnostik für acht Kinder und Jugendliche im Alter von 10- 17 Jahren an. Diese Bewohner*innen weisen unterschiedliche Störungsbilder auf: Hyperkinetische Störungen, Störungen des emotionalen und sozialen Verhaltens, Enuresis und/ oder Enkopresis, psychiatrische Störungen wie Depressionen, Sozialphobie, tendenzielles Verhalten zum Borderline-Typus, langfristige Schulabstinenz, etc. Außerdem sind frühe Gewalterfahrungen in Form von verbalen, körperlichen und/oder sexuellen

Übergriffen auf die Kinder und Jugendlichen sowie heute auch von ihnen ausgehend ist fester Bestandteil der individuellen Entwicklungsgeschichte.

Das betreuende Schichtdienstsystem wird durch 25-Stundendienste abgedeckt. Die Dienstzeit beginnt mittags um 12:00 Uhr und endet am nächsten Tag um 13:00 Uhr, inklusiv einer Stunde Übergabe an den nachfolgenden 25-Stundendienst. In der Nacht wird die tatsächliche Nachtbereitschaft von 7-8 Stunden mit 2 Stunden Arbeitszeit vergütet. Nächtliche Krisen werden an der tatsächlich erbrachten Stundenzahl bemessen.

Das aktuelle Team besteht aus 1 Sozialpädagogen als Teamleiter mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden pro Woche, 2 Sozialpädagoginnen und 1 Sozialpädagogen mit 38,5 Stunden pro Woche, 1 Heilpädagogin mit 35,75 Stunden pro Woche, 1 Sozialpädagogin mit 30 Stunden pro Woche, 1 Anerkennungsjahrpraktikantin (Sozialpädagogikstudium) mit 38,5 Stunden pro Woche, 1 Praktikant in Ausbildung zum Erzieher mit 20 Stunden sowie 1 Praktikantin im studienbegleitenden Praktikum zur Sozialpädagogin mit 20 Stunden und 1 Hauswirtschafterin mit 30 Stunden. Ebenso werden im Team Kurzzeitpraktikanten*innen eingesetzt.

Der Stellenschlüssel ergibt sich aus zusammengerechnet 5 vollen Stellen (5 * 38,5 Std./Woche) und 1 Stelle à 27,25 Std./Woche und beläuft sich demnach auf 5,71 Mitarbeitern*innen in Bezug zu 8 Bewohner*innen. Ausgenommen sind aus dieser Rechnung die Anerkennungsjahrpraktikantin, die Jahrespraktikantin, der Praktikant in Ausbildung zum Erzieher und weitere Wochen- Kurzzeitpraktikanten. Demnach liegt der Betreuungsschlüssel bei 1,4 Bewohner*innen in Bezug zu 1 Mitarbeiter*in.

Rechtliche und tarifliche Grundlagen

Die Diagnostik basiert auf § 27 SGB VIII „Hilfe zur Erziehung“. In der Regel bewohnen Kinder und Jugendliche unter § 34 SGB VIII „Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform“ die „Gruppe A“. Dennoch bietet „Gruppe A“ auch Kindern und Jugendlichen, die von seelischer Behinderung bedroht sind unter § 35a SGB VIII oder auch Kindern und Jugendlichen, die in Inobhut genommen wurden unter § 42 SGB VIII oder auch unter § 42a eine Möglichkeit der Unterbringung (vgl. Warsmund, n.d.).

Mitarbeiter*innen im Schichtdienst werden in Entgeltgruppe E 8 Tarifvertrag Diakonie Niedersachsen (TV DN) eingruppiert und erhalten je nach beruflicher Weiterbildung Zulagen: z.B. 25 % mehr Gehalt bei Sozialpädagogen*innen im Vergleich zu Erziehern*innen; bei Abschluss einer weiteren Weiterbildung über 300 Stunden insgesamt maximal bis zu 50 % mehr Gehalt. Teamleiter*innen werden in Entgeltgruppe E 9 und Regionalleitungen in Entgeltgruppe E 11 eingruppiert.

2.1.1 Diagnostische Herangehensweise

Die Grundlage der viermonatigen, stationären Diagnostik gliedert sich in drei Teile auf:

1. Alltagsdiagnostik: Die Fachkräfte im Gruppendienst erleben die Kinder und Jugendlichen untereinander und mit ihren Familien. Sie beobachten und analysieren deren Interaktionsverhalten, Ressourcen und Lernpotentiale gekoppelt mit den folgenden zwei Diagnostikbereichen:
2. Videodiagnostik: Anhand von Videoaufzeichnungen der Bewohner*innen werden deren Interaktionsverhalten mit anderen Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und Familienangehörigen analysiert, deren Bindungsverhalten betrachtet und deren Kommunikationstechniken von zwei ausgebildeten Video-Home-/ Videointeraktionsdiagnostikerinnen verdeutlicht;
3. Psychologische Diagnostik: Die Biographien der Bewohner*innen und deren Familien werden unter psychologischen Aspekten von einer Psychologin begutachtet. Hinweise auf frühkindliche Entwicklungsdefizite oder Entwicklungsstörungen werden aufgezeigt und der zukünftige Bedarf des Kindes/ Jugendlichen wird beschrieben.

Nachdem durch ein Jugendamt eine Anfrage bezüglich eines Diagnostik-Platzes für ein Kind oder eine*n Jugendlichen gestellt wurde, wird ein Kennenlerngespräch vereinbart. An diesem nehmen idealerweise der Regionalleiter sowie der Teamleiter der Diagnostikgruppe, der*die zuständige Sachbearbeiter*in des Jugendamts, die (sorgeberechtigten) leiblichen Eltern, die bestellten Vormünder und, wenn möglich, die weiteren bisher erfolgten Familienhilfen sowie das Kind/ der* Jugendliche selbst teil. Die Konstellation der Akteure ist aufgrund von weiteren Terminen manchmal verändert. Innerhalb dieses Gesprächs wird die Vorgeschichte, die dazu geführt hat, dass nun eine stationäre Diagnostik angedacht wird mit allen Beteiligten besprochen. Besonders kritische Teile werden auch je nach Alter ohne das Kind / den*die Jugendliche*n beschrieben. Dieses Gespräch wird für den ersten Teil der Videodiagnostik bereits aufgezeichnet. Im Anschluss wird entschieden ob aus videodiagnostischer Sicht das Kind / der*die Jugendliche mit seinen Verhaltensweisen und Auffälligkeiten in die „Gruppe A“ einziehen kann. In der darauffolgenden Mitarbeiter*innenbesprechung (im folgenden MAB genannt) ergibt eine Teamentcheidung, ob und wann ein Einzug stattfinden kann.

Optimalerweise wird mit dem Einzug oder kurze Zeit darauf die Auftragsklärung vereinbart. In diesem Gespräch werden Aufträge des Jugendamts, der Eltern, des*der Vormundes*in und des Kindes / der Jugendlichen (nachstehend exemplarisch anzuerkennen) an die stationäre Diagnostik geäußert:

- Wo ist ein guter Ort, an dem der*die Bewohner*in groß werden kann? Wie sollte dieser ausgestattet sein? Was braucht der*die Bewohner*in um dort einen guten Einstieg zu haben?
- Wie kann die weitere schulische Perspektive aussehen? Sollte eine Umschulung angedacht werden?
- Ist eine Anbindung an eine*n Kinder- / Jugendpsychiater*in oder Psychologen*in ratsam? Liegt eine psychische Störung vor?
- Was benötigt der*die Bewohner*in um ggf. seine*ihre Impulsdurchbrüche kontrollieren zu können?
- Wie können Kontakte zu den Eltern positiv erlebt und gestaltet werden?

In den acht Wochen nach der Auftragsklärung werden durch die Alltagsdiagnostik, die Videodiagnostik und den psychologischen Dienst die Aufträge bearbeitet. Nach diesen acht Wochen findet ein Zwischengespräch statt. In diesem Gespräch wird der aktuelle Stand des Kindes / der Jugendlichen in der Gruppe, in der Schule, in Kontakten mit den Eltern und in Kontakten zu Ärzten / Psychiatern dargestellt. Ergebnisse bereits bearbeiteter Aufträge werden dargestellt und mögliche weitere Aufträge erfragt.

Ein weiteres letztes Gespräch findet wiederum acht Wochen nach dem Zwischengespräch statt. In diesem Endgespräch werden die restlichen Ergebnisse der Diagnostik dargestellt und eine Empfehlung für das Kind / den*die Jugendliche*n resultierend aus den Ergebnissen der drei Diagnostikteile abgegeben. Hierzu wird ein Anforderungsprofil erstellt. Dieses beschreibt, was der*die Bewohner*in für eine positive Entwicklung in Bezug auf den Lebensmittelpunkt, die schulische Perspektive, Kontakte zu Eltern und Anbindung an Psychiater zukünftig benötigen wird. Sorgeberechtigte Eltern oder Vormund/*in entscheiden in Absprache mit den zuständigen Jugendamtsmitarbeitern*innen die konkreten weiteren Schritte: eine Rückführung nach Hause, womöglich mit ambulanter Hilfe, oder den Übergang der Bewohner*in in eine stationäre Maßnahme.

Im Anschluss an die beendete Diagnostik wird der besprochene Übergang begleitet. Zieht der*die Bewohner*in in eine Wohngruppe, wird er*sie dort zunächst von dem*der Bezugspädagogen*in mit Videoaufzeichnungen vorgestellt. Nach einer positiven Zusage der möglichen Gruppe kann der*die Bewohner*in selbst die Gruppe besichtigen. Nach Möglichkeit werden mindestens zwei Gruppen besichtigt, damit der*die Bewohner*in selbst die

Entscheidung treffen kann, wo er*sie leben möchte. Hat sich der*die Bewohner*in für eine Gruppe entschieden (in Absprache mit Eltern oder Vormund*in) kann ein Umzug stattfinden, der ebenfalls von dem*der Bezugspädagogen*in begleitet wird.

2.1.2 Grenzen der fachlichen und persönlichen Kompetenz

Die Diagnostikgruppe hat derzeit eine mittlere Gesamtverweildauer der beschäftigten Pädagogen*innen von 2,2 Jahren. Dies begründet sich durch eine hohe Fluktuationsrate im vergangenen Jahr. Zu diesem Zeitpunkt lag die mittlere Gesamtverweildauer noch bei 3,1 Berufsjahren in der Diagnostikgruppe. Drei Kolleginnen mit 7, 5 und 4 Berufsjahren sind aus dem Dienst ausgeschieden und wurden durch neue Mitarbeitende ersetzt.

Gründe für Personalfluktuations sind vielfältig. Fachliche Herausforderungen sowie persönliche Veränderungen spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Stark „verhaltensoriginelle“ Kinder und Jugendliche zeigen sich im Gruppenalltag häufig sehr herausfordernd dem pädagogischen Fachpersonal gegenüber. Sie haben z.B. Kontakt zu Alkohol und Drogen, zeigen stark sexualisiertes Verhalten anderen Kindern und Jugendlichen gegenüber, sind nachts der Gruppe abgängig, begehen Einbrüche und Diebstähle, sind Kindern, Jugendlichen oder den Pädagogen gegenüber gewalttätig. Die Grenzen der fachlichen und persönlichen Kompetenz in der Gruppe sind häufig dann erreicht, wenn die anderen in der Gruppe lebenden Kinder und Jugendlichen nicht mehr ausreichend vor diesen Einflüssen geschützt werden können. Die Maxime des Vereins besagt, dass Maßnahmen im Regelfall durch die zuständigen Jugendämter beendet werden. Dementsprechend kann es vorkommen, dass betroffene Kinder / Jugendliche und Pädagogen in der Gruppe über einen längeren Zeitraum „viel Aushalten“ müssen, bis eine konkrete Anschlussmaßnahme für diese Bewohner*innen geschaffen wurde.

Persönliche Veränderungen, in Form von Schwangerschaft, psychischer Sättigung, physische Belastung, Umzug oder dem Wunsch nach einer veränderten beruflichen Perspektive können zu Personalfluktuations führen.

Fallbeispiel:

In der Diagnostikgruppe ergaben sich folgende Veränderungen:
Eine Kollegin wurde schwanger und verließ aufgrunddessen das Team. Diese Stelle wurde einen Monat später durch einen Mann ohne gesteuerten Einarbeitungsprozess besetzt. Dieser Personalwechsel hatte belastende Teamdynamiken zur Folge.
Drei Monate später äußerte eine Kollegin unter dem Gefühl

„ausgebrannt zu sein“ zu leiden und erkrankte für sechs Monate. Während ihrer Krankheitsphase wurde sie schwanger. Nach der Zeit des Mutterschutzes sie entschied sich dazu nicht wieder an ihren ehemaligen Arbeitsplatz zurückzukehren.

Stationäre Wohnformen der Kinder- und Jugendhilfe zeichnen sich in der Regel durch schichtdienstgeregelte Betreuungsformen aus, entweder aufgrund von Nacht- und Wochenenddiensten oder durch eine „ganzzzeitige[n] Überschneidung der beruflichen und der privaten Lebenssphäre“ (Günther/ Bergler, 1992, S. 5). Verschiedene Autoren wie Fleischer (1990), Holt (1982) Shipley (1980) konnten laut Günther und Bergler bereits damals durch Untersuchungen feststellen, dass diese Art der Betreuungsform physische, psychische, soziale und gesundheitsbezogene Sonderbelastungen darstellt (vgl. Günther/ Bergler, 1992, S. 5 f.).

Physische Belastungen ergeben sich bspw. durch körperliche Aktivität im Gruppenalltag. Die Aktivität im Alltag der Diagnostikgruppe mit den acht dort lebenden Kindern und Jugendlichen ist höher als im privaten Alltag. Mitarbeiter*innen stehen unter einer permanenten Anspannung, da die Bedürftigkeit der einzelnen Bewohner*innen über die Maßen hoch ist. Auch das physische „Aushalten“ von ausagierenden Kindern und Jugendlichen wirkt mit der Zeit belastend auf den Körper der Mitarbeitenden. In Folge von aufwühlenden, komplexen und belastenden Biographien der Bewohner*innen der Diagnostikgruppe, dem erhöhten Druck der termingerechten Einhaltung des Berichtswesens und weiteren Kooperationsterminen oder der ständigen Bereitschaft bei Krankheit von Kollegen*innen im Nachtdienst einspringen zu müssen, entstehen erhöhte **Psychische Belastungen**. Aufgrund der permanenten Bereitschaft, Nachtdienste oder Termine von Teammitarbeitern*innen übernehmen zu müssen, leidet oftmals das eigene soziale Umfeld erheblich. Häufig müssen private Termine abgesagt werden um einen Dienst zu übernehmen. Unter der Dauerbereitschaft und der permanenten Anspannung leiden in der Folge auch Beziehungen zum*zur Lebenspartner*in, Freunden oder Familie. Neben der individuellen Belastung kommen somit noch **soziale Belastungen** hinzu. Die Gesundheit ist stark gefährdet durch die oben genannten physischen, psychischen und sozialen Belastungen. Permanente Anspannung bedeutet, dass es keine Phasen des Stressabbaus geben kann. Die Folge ist oftmals eine Somatisierung.

Schlussfolgernd wird deutlich, dass trotz des inhaltlich durchaus interessanten Arbeitsfeldes und dem wachsenden Fachkräftemangel sich ein zurückhaltendes Bewerber*innenverhalten feststellen lässt. Dies resultiert aus den oben dargestellten persönlichen und fachlichen Anforderungen im Angesicht der Dynamik der divers aufgestellten

belastenden Rahmenbedingungen und überaus anspruchsvollen Bedarfen der Klientel. Dementsprechend sollte eine Einrichtung besonders in einem so anspruchsvollen Arbeitsfeld einen gezielten, strukturierten, konzeptionell verankerten Onboarding-Prozess vorhalten, um die Mitarbeiter*innen adäquat einzuarbeiten und zu gefestigten Teammitgliedern werden zu lassen.

2.2 Kompetenzen und Anforderungen an Fachkräfte

Seit den 1980er Jahren werden Bemühungen getätigt **sozialpädagogische Handlungskompetenzen** allgemein zu bestimmen (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 91). Hiltrud von Spiegel (2004) hatte die Handlungskompetenzen von Fachkräften in die Dimensionen Können, Wissen und Haltung, jeweils unter Berücksichtigung von Primär- und Sekundärprozessen, weiter differenziert (vgl. von Spiegel, 2002, S. 595 ff.). Die Unterscheidung zwischen Kompetenz (Fähigkeit, die in der Person verankert ist) und Performanz (Umsetzung in der konkreten Praxis) wurde in der Literatur bereits in etlichen Diskursen hervorgehoben (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 91). Verdeutlicht wird hierdurch, dass die bloße Fähigkeit zu methodischem Handeln noch lange nicht befähigt, dieses Wissen und die persönliche Haltung auch in einem praktischen Arbeitskontext um- und einzusetzen.

Um die erforderlichen Kompetenzen und Anforderungen an die Persönlichkeit und Professionalität sozialpädagogischer Fachkräfte herauszuarbeiten, zeigen Flad et al. (2008) im Folgenden die Persönlichkeit und Haltung, die Fähigkeiten im Hinblick auf die organisations-internen Interaktionen sowie die Fähigkeiten im Hinblick auf die Interaktionen mit externen Kooperationspartnern auf. Ebenso gehen sie auf das hierzu notwendige Wissen und die persönlichen, selbstgestalteten Arbeits-, Reflexions- und Weiterbildungsprozesse ein.

2.2.1 Persönlichkeit und Haltung

In der Interaktion mit Klienten beleuchten Flad et al. zunächst die **Wahrnehmungsfähigkeit** (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 104 f.). Besonders im Hinblick auf den Tätigkeitsschwerpunkt, der in dieser Arbeit aufgeführten stationären Kinder- und Jugendhilfegruppe, ist die Wahrnehmungsfähigkeit ein elementares Instrument. Das Alltagsverhalten in der Gruppe, das Verhalten der Kinder und Jugendlichen in Einzelkontakten, in Kontakten zu ihren Bezugspädagogen*innen und zu ihren Familienangehörigen werden beo-

bachtet und festgehalten. Der „sprachliche, körperliche, kognitive und emotionale Entwicklungsstand“⁵ der Klientel werden erfasst. Ebenso werden der „lebenspraktische Bereich“⁶ und das „Freizeitverhalten“⁷ analysiert und während Kontakten zu Jugendämtern und Eltern situationsbezogen adäquat beschrieben. Ein gehobenes Maß an Wahrnehmungsfähigkeit ist dementsprechend elementar für die Tätigkeit in dieser Diagnostikgruppe.

Als weitere notwendige Fähigkeit einer Fachkraft im sozialpädagogischen Arbeitsfeld der stationären Jugendhilfe wird die **Empathie** beschrieben (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 104 f.). Das Einfühlungsvermögen ist in dem unsicheren Rahmen, den die Diagnostikgruppe für die Bewohner*innen bietet, (*„Wo werde ich nach 4 Monaten Diagnostik leben?“*) ein wichtiges Element der gemeinsamen Arbeit. Die Fähigkeit sich in die aktuellen biographischen Status der Bewohner*innen und Angehörigen einzufühlen und damit die aktuelle Situation und die Gefühle der Kinder und Jugendlichen anzuerkennen, ist ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit.

Die **Fähigkeit zur Anerkennung der Individualität der anderen** (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 106 f.) ist aus Verfassersicht eine grundsätzliche Eigenschaft einer sozialpädagogischen Fachkraft, nicht nur im Bereich der Erziehungshilfe. Besonders im Kontext der Diagnostikgruppe wird die Individualität der Problematiken der Bewohner*innen und derer Familien deutlich. Ähnliche Problematiken einiger Familien ergeben auf Grundlage der Systemik, individuelle Konflikte, die passgenaue Lösungen benötigen. Bspw. kann ein Kind, dessen Vater und / oder Mutter eine psychische Erkrankung hat, nicht von diesen eigenständig oder mit Unterstützung ambulanter Hilfe betreut werden. In diesem individuellen Kontext ist eine maßgeschneiderte Hilfeform erforderlich. Dementsprechend fallen Empfehlungen der Diagnostikgruppe, orientiert an den vorhandenen Ressourcen, in jedem Einzelfall unterschiedlich aus. Aufgrund der finanziellen Möglichkeiten der Familie oder des Kostenträgers kann eine Umsetzung nicht in allen Fällen ermöglicht werden.

Angelehnt an zuletzt genannte Fähigkeit ist die Fähigkeit, **Beziehungen herstellen zu können** (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 108 ff.) eine ebenso wichtige Kompetenz für die Tätigkeit in der Diagnostikgruppe. Besonders im kurzen viermonatigen Diagnostikprozess ist eine rasche Beziehungsherstellung notwendig. Dass diese Beziehungen in der Regel kaum tiefgreifend, sondern oberflächlich bleiben, ist aufgrund der Unsicherheiten der Bewohner*innen bezüglich ihres zukünftigen Verbleibs verständlich. Dennoch fühlen

⁵ Verwendete Fachtermini im Berichtswesen der Diagnostikgruppe

⁶ Verwendete Fachterminus im Berichtswesen der Diagnostikgruppe

⁷ Verwendete Fachterminus im Berichtswesen der Diagnostikgruppe

sich die Kinder und Jugendlichen durch die aktive Beziehungsgestaltung wertgeschätzt und ernst genommen, was wichtige Grundpfeiler der täglichen Zusammenarbeit darstellen.

Zu den **kommunikativen Fähigkeiten** (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 107 f.) gehören u.a. die Fähigkeit **Lösungswege auszuhandeln** und Kinder und Jugendliche zu **partizipieren** (vgl. Flad/ Schneider/ Treptow, 2008, S. 110 ff.). Die Bewohner*innen der Diagnostikgruppe wechseln stetig, das heißt, dass die Gruppendynamik im Vergleich zu anderen stabilen Wohngruppen eher spannungsreich ist. Regeln, die es heute gibt, können morgen aufgrund von neuen Mitbewohnern*innen bereits hinfällig sein. Daher ist eine gewisse Partizipation der Kinder und Jugendlichen nötig, um mit ihnen gemeinsam den Überbrückungsort in Form der Diagnostikgruppe angenehm zu gestalten. Es finden des Öfteren Gruppengespräche mit den Bewohnern*innen statt, die von Mitarbeitenden geleitet werden. In diesen Gesprächen sind kommunikative Fähigkeiten ebenso elementar, wie in Einzelgesprächen mit Bewohnern*innen und Familien oder auch Kollegen*innen und Vorgesetzten. Auf den bedeutsamen Bereich der externen Kommunikation wird in *2.2.3. Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen mit externen Kooperationspartnern* eingegangen.

2.2.2 Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen innerhalb der Organisation

Flad et al. (2008) beziehen sich in ihren Ausführungen vorrangig auf folgende **drei Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen innerhalb des Unternehmens**. Das gemeinsam arbeitende Team „stellt eine zentrale Organisationsform in den Institutionen dar“ (Flad et al., 2008, S. 113). In ihrer Studie wurden **Team- und Konfliktfähigkeit** als notwendige Kompetenz sowohl von leitenden als auch nicht-leitenden Fachkräften genannt. Die Kooperation innerhalb des Teams stellt einen elementaren Aspekt des erfolgreichen Handelns dar: „Gegenseitig ergänzen, beobachten und in den jeweiligen Situationen helfen“ (Flad et al., 2008, S. 113). Im pädagogischen Alltag der Diagnostikgruppe im Spannungsfeld zwischen Beobachten und Eingreifen, sticht der Aspekt der Teamfähigkeit besonders heraus. Detaillierte Schichtübergaben sowie vollständige Weitergaben von Informationen sind wichtig, um einen genauen Überblick über die aktuelle Stimmung in der Gruppe und der einzelnen Bewohner*innen zu erhalten. Werden Informationen Kollegen*innen gegenüber vorenthalten oder bagatellisiert, weil vielleicht eine bestehende Regel innerhalb der Gruppe nicht befolgt wurde, trägt dies nicht zu einer offenen Teamkultur und einheitlichem Auftreten bei. Die fehlende Kohärenz im Team wird von der Klientel bemerkt und verstärkt das Austesten von Grenzen. Eigentlich sollte das Vertrauen in das

angemessene Handeln der Kollegen*innen in Konfliktsituationen mit Kindern und Jugendlichen sowie das Verlassen darauf, selbst Hilfe und Zuspruch in Krisensituationen zu erhalten ein relevanter Aspekt von guter Teamfähigkeit sein.

Ebenso muss **Konfliktfähigkeit** für das Austragen und Bearbeiten von Disputen innerhalb des Teams vorhanden sein. In einem Team gibt es fortwährend Differenzen und verschiedene Einschätzungen. Die persönliche Einschätzung adäquat hervorbringen, sowie andere Einschätzungen anzuerkennen und Konfliktlösestrategien erworben zu haben, sind elementar für die Arbeit im Team.

Flexibilität (Flad et al., 2008, S. 115 f.) ist heutzutage ein Stichwort in fast jeder Stellenausschreibung der Kinder- und Jugendhilfe. Gesucht wird vornehmlich Personal, welches unter flexiblen Arbeitszeiten, flexiblen Arbeitsorten oder mit flexiblen Gruppenkonstellationen in der pädagogischen Arbeit umgehen kann. Dass diese Flexibilität im pädagogischen Alltag diverse persönliche Sicherheiten einbüßen lässt, steht außer Frage. Die Generation Y sei laut Ruthus (2014) zum einen an flexible Jobs und wechselnde Arbeitgeber gewöhnt, verschreibe sich aber zum anderen im Privatleben bürgerlichen Werten wie Ordnung und Halt (vgl. Ruthus, 2014, S. 11). Dieser Trend ist auch in der Praxis erkennbar. Bewerber*innen für die Diagnostikgruppe zeigten ein grundsätzliches Interesse an der komplexen Tätigkeit und entschieden sich dann doch für einen anderen Tätigkeitsbereich, der attraktiver wirkte.

Der Anspruch der „Flexibilität“ suggeriert Bewerber*innen sowie auch dem Unternehmen zunächst Planungsfreiheit und die Möglichkeit sich individuell einzubringen. Bei genauerer Betrachtung steht hinter dem Begriff der „Flexibilität“ für die Mitarbeitenden eine aufopfernde Grundhaltung dem Unternehmen gegenüber. Der Arbeitsalltag ist geprägt von ständig wechselnden Bewohner*innen, der Teilnahme an kurzfristig vereinbarten Kennenlerngesprächen oder Krisengesprächen mit Jugendämtern und Eltern oder Vormündern, Auseinandersetzungen im Team, Krankheitsvertretungen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden erzwingt der persönlich Einsatz Einbußen im Privatleben.

Der Bereich der managenden Tätigkeiten nimmt immer mehr Raum in der alltäglichen Arbeit ein. Flad et al (2008) sprechen hierbei von Fähigkeiten des **Projektmanagements/ Sozialmanagements** (vgl. Flad et al., 2008, S. 116 f.) sozialpädagogischer Mitarbeiter*innen. Im Kontext der Diagnostikgruppe ist für diesen Tätigkeitsbereich bspw. eine hohe Aufnahme- und Entlassungsrate der Bewohner*innen als gegeben anzusehen. Für die Mitarbeiter*innen sollte transparent sein, welche finanziellen Konsequenzen die Auslastung des Hilfeangebotes verursacht. Folgend eine kurze Darstellung der Kosten für die Leistungsträger pro Kalendertag pro Bewohner*in:

Kostenaufstellung:

162,35 Euro pro Kalendertag stationäre Maßnahme
+ 66,75 Euro pro Kalendertag Diagnostikzuschlag
+ 1,93 Euro pro Kalendertag Sonderaufwendungen (Schulmaterialien, etc.)
231,03 Euro pro Kalendertag

	9 Plätze (Überbelegung)	8 Plätze (volle Belegung)	7 Plätze (Unterbelegung)
pro Kalendertag	2.079,27 Euro	1.848,24 Euro	1.617,21 Euro
pro Monat (mit ø 30 Tage be- rechnet)	62.378,10 Euro Differenz zu voller Belegung: 6.930,90 Euro	55.447,20 Euro	48.516,30 Euro Differenz zu voller Belegung: 6.930,90 Euro

Tabelle 1: Einnahmenüberblick durch Belegung von Plätzen in der Diagnostikgruppe

Bei der Betrachtung dieser Einnahmen und Einbußen (durch eingeschränkte Auslastung der Gruppe) wird deutlich, dass sich ein erheblicher finanzieller Verlust pro Kalendertag und ggf. entsprechend fortlaufend einstellt. Hierbei entsteht oft ein Interessenskonflikt zwischen Leitung und Team: Das Team, das bspw. die Gruppenkonstellation im Blick hat und den*die neue*n Bewohner*in gezielt aussuchen möchte und die Leitung, die die finanziellen Aspekte im Blick hat und bei längerer Dauer bis zur vollen Belegung eine zeitweise Überbelegung andenken wird. Eine Offenlegung dieses Zwiespalts sorgt für Kommunikation zwischen den Interessensgruppen und dafür, neue Lösungen und Möglichkeiten zu schaffen. Je höher die Transparenz, desto mehr Verständnis können beide Interessensgruppen gegenseitig aufbringen, sodass einfacher Lösungen zu beidseitiger Zufriedenstellung gefunden werden können.

Des Weiteren zählen zum **Projektmanagement** (vgl. Flad et al., 2008, S. 116 f.) ebenso die Planung von Gruppenfreizeiten oder besonderen Aktionen der Gruppe. Hierfür erstellen die Mitarbeiter*innen im Gruppendienst einen detaillierten Finanz- und Projektplan, der vom Team- und Regionalleiter genehmigt werden muss.

2.2.3 Fähigkeiten im Hinblick auf Interaktionen mit externen Kooperationspartnern*innen

Flad et al. (2008) zählen zwei wesentliche Fähigkeiten von sozialpädagogischen Mitarbeitenden im Hinblick auf die Interaktionen mit externen Kooperationspartnern auf. Zum einen **Kommunikation und Repräsentation der Organisation** und zum anderen **Aushandlungs- und Kompromissfähigkeit**. Als weiterer Aspekt wird durch die Verfasserin das **Berichtswesen** hinzugefügt.

Unter 2.2.1 *Persönlichkeit und Haltung* wurde bereits auf **kommunikative Fähigkeiten** (vgl. Flad et al., 2008, S. 121 f.) in Bezug auf den direkten Klientenkontakten eingegangen. Ein besonderes Augenmerk richtet sich auf die Kommunikation mit externe Kontakten. Da eine grundsätzliche Schweigepflicht bezüglich der personenbezogenen Daten der Klientel besteht, muss sorgsam mit der Herausgabe dieser bspw. an Ärzte, Schulen oder auch Angehörige wie Großeltern, Tanten / Onkel etc. umgegangen werden. Mitarbeiter*innen müssen in diesem Zusammenhang geschult werden sein um eine Entscheidung zu treffen, ob Daten herausgegeben bzw. weitergeleitet werden dürfen oder ob die Herausgabe verweigert werden muss.

Flad et al. (2008) beschreiben, dass die **Kommunikation und Repräsentation der Organisation** (vgl. Flad et al., 2008, S. 121 f.) ausgehend von den Mitarbeitenden gegenüber den Kooperationspartnern*innen wie bspw. den Kostenträgern souverän gestaltet werden muss. An die Kostenträger sollten im Sinne von Transparenz Inhalte aus der Diagnostik weitergetragen werden, um eventuell erste Tendenzen der Empfehlung zu verdeutlichen.

Fallbeispiel:

Es gab einen Jugendlichen, der in der Diagnostikgruppe aufgrund seiner geringen Gruppenkompatibilität nicht tragbar war. Seitens des Teamleiters wurde keine Entlassung angeordnet, sondern ein Austausch der Informationen bezüglich des delinquenten und grenzüberschreitenden Verhaltens des Jugendlichen, welches eindeutige Diagnostik zuließ, durchgeführt bis der Kostenträger die Maßnahme beendet hat.

Bei der **Repräsentation der Organisation** (vgl. Flad et al., 2008, S. 121 f.) in Form von bspw. Auswertungsgesprächen mit Kostenträgern oder Kooperationen mit unterschiedlichen Institutionen wie Schulen oder Sportvereinen ist der Blick ebenfalls auf die Kommu-

nikation zu richten. Hierbei sollte die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen gelebten Werten Beachtung finden.

Fallbeispiel:

Ein wesentlicher Wert des eingetragenen Vereins, ist der wertschätzende, respektvolle und gewaltfreie Umgang miteinander. Manche Kinder oder Jugendliche versuchten in ihrer Vergangenheit problematische Situationen mit physischer Gewalt zu lösen. Im Kennenlerngespräch wird bereits darauf hingewiesen, dass sollten sie nach Aufnahme in die Diagnostikgruppe mit physischer Gewalt gegen Bewohner*innen oder Mitarbeiter*innen ausagieren, zum Schutz der anderen Kinder und Jugendlichen nicht weiter in der Gruppe leben können. Der Hinweis darauf ist wichtig, da es Kostenträger gibt, die denken, dass jedes Verhalten von Kindern oder Jugendlichen im Gruppenkontext der Diagnostikgruppe von den Bewohnern*innen und Mitarbeiter*innen „ausgehalten“ werden kann.

Die **Aushandlungs- und Kompromissfähigkeit** (vgl. Flad et al., 2008, S. 122) von Mitarbeitenden, besonders bezogen auf Öffentlichkeitsarbeit, bedingt, dass Mitarbeiter*innen und Führungskräfte den Standpunkt ihres Unternehmens kennen und vertreten. Dies erfordert „Klarheit und Standfestigkeit in ihren Positionen“ (Flad et al., 2008, S. 123). Um eine solche Klarheit und Standfestigkeit zu erlangen, müssen sich Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen identifizieren. Dies gelingt im Sinne einer *Corporate Identity* nur dann, wenn sie die Unternehmensphilosophie kennen und diese für sich als angebracht und erstrebenswert annehmen. Eine Einarbeitung sollte darauf abzielen, das Selbstbild des Unternehmens bei den neuen Mitarbeitern*innen zu verinnerlichen und Außenkontakte in diesem Sinne zu gestalten. Im Hinblick auf die Arbeit in der Diagnostikgruppe wird die Unternehmensphilosophie von etablierten Mitarbeitenden an die neuen Mitarbeiter*innen weitergegeben. In jeder MAB wird deutlich, wie das Unternehmen sich bezüglich Werten und Normen aufstellt, indem die Fallarbeit bspw. ressourcen- und lösungsorientiert betrachtet und deutlich gemacht wird, dass jedes Verhalten der Familien einen Grund hat und nicht zur Provokation der Mitarbeiter*innen geschieht. Es müssen in Kooperationen trotz gegenteiliger Auffassungen der Situation Kompromisse eingegangen werden, „aber nur dort, wo sie nötig und möglich erscheinen, nicht dort, wo man seinen eigenen Standpunkt gleichsam „hintergehen“ würde“ (Flad et al., 2008, S. 123). Bei Entscheidungen, die

im Einzelfall nicht von Mitarbeitenden getroffen werden können, übernehmen Führungskräfte den Dialog.

Das **Berichtswesen** erhält bei Flad et al. keine Beachtung, macht aber einen wesentlichen Bestandteil der Arbeit in der Diagnostikgruppe aus. Im Rhythmus von vier Monaten werden regelmäßig Abschlussberichte der Diagnostik durch die Bezugspädagogen*innen verfasst. Diese umfassen in der Regel etwa 20 Seiten und beinhalten die Teile der Alltagspädagogik, der psychologischen Diagnostik und der Videodiagnostik, wobei der Bereich der Alltagspädagogik am umfassendsten ist. Die Vielschichtigkeit der Berichte sowie das sprachliche Ausdrucksvermögen der Verfasser spielen hierbei eine übergeordnete Rolle. Die abgeschlossenen Berichte werden drei Wochen nach dem Endgespräch an das jeweils zuständige Jugendamt geschickt. In stationären Regelwohngruppen (§ 34 SGBVIII) werden Hilfeplanberichte jedes halbe Jahr verschickt und beinhalten oftmals eine Hilfeplanfortschreibung mit der Beschreibung des aktuellen Lernzielstandes. Aufgrund der höher frequentierten Abgabe der Berichte in der Diagnostikgruppe und der inhaltlich jedes Mal neuen Berichterstattung werden die erhöhten Anforderungen an das Personal deutlich.

2.2.4 Notwendiges Wissen

Als elementares Wissen von Jugendhilfefachkräften nennen Flad et al. (2008) allgemeine **Kenntnisse und Überblickswissen, übertragbares Wissen und Erklärungswissen, Methoden-Know-How** und **die Auswertung von (Lebens-) Erfahrung** (vgl. Flad et al., 2008, S. 125 ff.).

Angewandt auf die Praxis in der Diagnostikgruppe sind die allgemeinen **Kenntnisse und das Überblickswissen** (vgl. Flad et al., 2008, S. 126 f.) von hoher Bedeutung. Es ist bspw. wichtig zu wissen, wie die Organisation aufgebaut ist, welche Ansprechpartner*innen im pädagogischen und kaufmännischen Bereich für die Mitarbeiter*innen zuständig sind, wie die Diagnostik durchgeführt wird und wer für welche Aufgaben zuständig ist, wie der Tagesablauf in der Diagnostikgruppe geregelt ist. Diese Vermittlung des Überblicks kommt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen oftmals zu kurz. So kam es vor, dass Mitarbeiter*innen erst nach einem halben Jahr Tätigkeit wussten, dass verschiedene Kassen wie Wirtschaftskasse, Taschengeldkasse und Bekleidungsgeldkasse geführt werden. Ebenso ist des Öfteren unklar, an welche zuständigen Personen in der Personalbuchabteilung sich Mitarbeiter*innen bei Fragen wenden können. Zu Beginn der Einarbeitung wird das Überblickswissen im Zuge der Durchführung der Diagnostik gesammelt, da diese täglicher Bestandteil der pädagogischen Arbeit ist. Mehr Fokus sollte auf den Aus-

bau des Weiteren Überblickswissens (verschiedene Kassen, Ansprechpartner*innen in der Personalbuchhaltung) gelegt werden.

Die Aspekte des **übertragbaren Wissens und Erklärungswissens** (vgl. Flad et al., 2008, S. 127 f.) und des **Methoden-Know-How** (vgl. Flad et al., 2008, S. 128 f.) wird in der Praxis in der MAB deutlich. Das Team der Diagnostikgruppe wird während der Fallbesprechungen in der MAB durch eine Psychologin, zwei Videodiagnostikerinnen und einen Regionalleiter ergänzt. Durch diese psychologischen, videodiagnostischen und traumapädagogischen, sowie leitungstechnischen Denkanstöße kann das dort erlangte Wissen in der Praxis angewandt werden. Ein Beispiel hierzu: Einige der Bewohner*innen haben in ihrer Biographie schwerwiegende Erfahrungen mit Gewalt, Suchtproblematiken, Missbrauch, psychiatrisch erkrankten Eltern gemacht. Diese Biographien werden u.a. unter traumapädagogischen Gesichtspunkten beleuchtet. Für manche der Bewohner*innen ist daher das traumapädagogische Handeln nach dem Prinzip des *sicheren Ortes* wichtig, um sich auf die Diagnostik einzulassen.

Fallbeispiel:

Eine 13-jährige Jugendliche hat zeitweise fast täglich einge-nässt. Nachdem sie mitteilte, dass sie sich gern in ihren Schrank setzt, weil sie dort ihre Ruhe habe, durfte sie sich eine Höhle in ihrem Zimmer bauen. Seitdem nässt sie nachts wesentlich seltener nachts ein.

Dadurch, dass ein intensiver Austausch in den MAB gewährleistet ist, können die (sozial-)pädagogischen Fachkräfte dieses Fachwissen durch die beratenden Kräfte mit in den pädagogischen Alltag transferieren.

Ein weiterer Gesichtspunkt des notwendigen Wissens, den Flad et al. (2008) aufzählen, ist die **Auswertung von (Lebens-) Erfahrung** (vgl. Flad et al., 2008, S. 129 f.). Mitarbeiter*innen in der Jugendhilfe haben u.a. den Auftrag ein Vorbild für Kinder und Jugendliche zu sein. Die Auswertung der eigenen Biographie und der Lebenserfahrungen in unterschiedlichen alltäglichen und besonderen Bereichen ermöglicht die Übernahme einer Vorbildrolle. In der Diagnostikgruppe liegt das aktuelle durchschnittliche Beschäftigtenalter bei 27,7 Jahren. Drei Mitarbeiter*innen sind bereits seit drei, vier und sieben Jahren in der Diagnostikgruppe tätig, wodurch ein berufliches Erfahrungswissen durch die Tätigkeit in der Gruppe impliziert ist. Die Mitarbeiter*in bringen das persönliche Erfahrungswissen mit in ihre Arbeitsweise ein. Der Austausch über Lebenserfahrungen sollte zwar authentisch

sein, dennoch sollten Inhalte aus der eigenen Biographie angemessen und sparsam mitgeteilt werden.

Fallbeispiel:

Für die Bewohner*innen der Diagnostikgruppe sind zeitweise Rauschmittel wie Drogen und Alkohol thematisch interessant. Sie fragen dann ungeniert die Mitarbeiter*innen, wie deren Erfahrungen mit diesen Rauschmitteln sind. Ein Mitarbeiter antwortete darauf authentisch, dass er illegale Drogen noch nie konsumiert habe. Über den Alkoholkonsum berichtete er, dass er die ersten Erfahrungen bereits im Alter von unter 16 Jahren gemacht habe. Die Folgen dessen sind ihm schlecht bekommen.

2.2.5 Selbstgestaltete Arbeits-, Reflexions- und Weiterbildungsprozesse

Selbstorganisation und Strukturierung, Selbstbild und selbstorganisierte Weiterbildung sowie die **Reflexion möglicher Fehler** gehören nach Flad et al. (2008, S. 131 ff.) zu den Arbeits-, Reflexions- und Weiterbildungsprozessen, die Mitarbeiter*innen selbst gestalten sollten.

Um den pädagogischen Alltag mit unzähligen Terminen und Terminabgaben einzuhalten, ist eine eigene Struktur von hoher Bedeutung. Je strukturierter das Vorgehen im pädagogischen Alltag ist, desto mehr Sicherheit und Souveränität wird auf die Bewohner*innen und schließlich wieder zurück auf den*die Pädagogen*in projiziert. **Selbstorganisation und Strukturierung** sind oftmals Prozesse, die sich im Laufe der Tätigkeit verfestigen und teilweise erlernt werden können. Bspw. können Arbeitsweisen, die als hilfreich erlebt wurden, beibehalten und kultiviert werden. In Situationen, in denen neue Lösungen für Herausforderungen generiert werden müssen, können diese als standardisierte Handlungsempfehlungen im Team weitergegeben und etabliert werden.

Das **Selbstbild** fließt ebenso in die pädagogische Arbeit ein. Es setzt sich zusammen aus dem, wer wir sind (Name, Alter, Geschlecht), wie wir unseren Körper wahrnehmen, welche Wünsche und Ziele wir im Leben haben, welche Ressourcen wir aufweisen, welche Wertvorstellungen uns prägen und wer wir glauben zu sein. Je nachdem wie dieses Selbstbild aufgestellt ist, führt das zu bspw. überzeugender oder weniger glaubwürdiger Ausstrahlung der Mitarbeiter*innen.

Fallbeispiel:

Der Wert „Pünktlichkeit“ ist für einen Mitarbeiter grundsätzlich eher zweitrangig. Zur Arbeit kommt er des Öfteren ein paar Minuten zu spät. Im Kontext der Diagnostikgruppe müssen zur adäquaten Strukturierung des Tages Essenszeiten eingehalten werden. Kommen Bewohner*innen zu spät zum Essen, verärgert dies die restliche Gruppe und den Mitarbeiter. Der Mitarbeiter sollte demnach zukünftig sein Augenmerk auf seine eigenen, (vor-) gelebten Werte legen und ggf. korrigieren.

Das Interesse zur notwendigen, **selbstorganisierten Weiterentwicklung** (vgl. Flad et al., 2008, S. 133 ff.) resultiert hauptsächlich aus der eigenen Wahrnehmung für die eigenen Qualitäten, Grenzen und Qualifizierungsbedarfe. Diese Kompetenz sollte ausgeprägt sein, da das Berufsfeld einer stetigen Weiterentwicklung unterliegt. In Mitarbeiter*innenentwicklungsgesprächen können seitens der Leitungskraft ebenfalls Bedarfe dargestellt werden, der eigene Antrieb zur Weiterentwicklung bleibt weiterhin elementar. Im Bereich der Diagnostikgruppe gibt es viele verschiedene Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung. Mitarbeiter*innen haben Weiterbildungen im Bereich Traumapädagogik, Keep-Cool-Training (Soziales Kompetenztraining für gewaltbereite Jugendliche), systemische Weiterbildungen, Masterstudiengänge im Bereich des Sozialmanagements, Professionelles Handeln in Gewaltsituationen.

Die **Reflexion möglicher Fehler** (vgl. Flad et al., 2008, S. 135 ff.) sollte ebenfalls Beachtung finden. Flad et al. (2008) gehen hierbei auf die Aspekte des *kommunikativen Handelns* und des *strategischen Handelns* ein.

Unter dem *kommunikativen Handeln* verstehen sie eine „kommunikative(n) Ethik der Verständigungsorientierung“. Dies meint, dass die Sichtweise des Gegenübers anerkannt und mitbedacht wird, dass eigene Fehler gemacht, eingeräumt und korrigiert werden und dass der Ausgangspunkt des Handelns offen und nicht bereits programmiert ist. In der Praxis der Diagnostikgruppe kann dies an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

Fallbeispiel:

Eine Jugendliche leiht sich ein Gruppenfahrrad und kommt weit nach Ablauf vereinbarter Zeit zurück in die Gruppe. Es wird das Gespräch mit ihr gesucht und die Sorge um die Jugendliche sowie das gebrochene Vertrauen deutlich gemacht. Auch die Jugendliche kann äußern, dass sie die Zeit nicht im Blick hatte,

da ihr Handyakku leer war. Es wird gemeinsam erarbeitet, ob und unter welchen Bedingungen die Jugendliche beim nächsten Mal ein Fahrrad ausleihen kann.

Das Beispiel zeigt, dass in der Diagnostikgruppe vornehmlich deeskalierend gearbeitet wird. Kinder und Jugendliche werden soweit es möglich ist, mit in Entscheidungen partizipiert. Eine deeskalierende Grundhaltung von Mitarbeitern*innen ist dementsprechend hilfreich und wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit. Denn schwierig würde es, wenn Konflikte durch Mitarbeiter*innen angeheizt würden und Bewohner*innen in Ohnmacht verfielen oder sich bedrängt fühlten und ausagieren müssten.

Das *strategische Handeln* impliziert die Durchsetzung bereits vorab getroffener Ziele. „Ein vorab festgelegtes Ziel soll erreicht werden, auch indem andere zu bestimmten Entscheidungen und Handlungen bewegt werden“ (Flad et al., 2008, S. 136). Diese Arbeitsweise trifft manches Mal dann zu, wenn es um Konsequenzen durch nicht regelkonformes Verhalten von Bewohner*innen geht.

Fallbeispiel:

In der Mittagsruhe/ Hausaufgabenzeit halten sich alle Bewohner*innen ruhig in Zimmerlautstärke auf ihren eigenen Zimmer auf. Laufen Kinder und Jugendliche in dieser Zeit vermehrt über die Gänge oder kommunizieren lautstark über die Zimmer, wird die Mittagsruhe/ Hausaufgabenzeit für diese Bewohner*innen verlängert.

Reflexivität ist eine durchgängige Kompetenzanforderung (vgl. Flad et al, 2008, S. 146) an die pädagogischen und leitenden Fachkräfte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und wird als eines der wichtigsten Instrumente gehandhabt. Das eigene Verhalten zu reflektieren sowie die Fähigkeit zu haben, auf wertschätzende Art und Weise das Verhalten mit Klienten*innen zu analysieren und zu reflektieren, bildet die Basis für eine gelungene Zusammenarbeit mit der Klientel und dem eigenen Team.

Fallbeispiel:

Viele der Bewohner*innen haben Traumata erlebt. Sie haben „wunde Punkte“, durch die sie „getriggert“ werden. Durch „Trigger“ werden sie an äußerst schwierigen und kaum auszuhaltenden Situationen erinnert. In der Arbeit mit diesen

Kindern und Jugendlichen ist es besonders wichtig, diese „Triggerpunkte“ behutsam ausfindig zu machen und zu versuchen, diese zu umgehen bspw. um keine Retraumatisierung herauszufordern. Sollte es dennoch zu einem Auslösen einer Retraumatisierung kommen, ist die Reflexivität der Mitarbeiter*innen gefragt, um zu entdecken, durch welches Verhalten, Wörter, Gerüche der Bewohner*in angetriggert wurde.

3 Kapitel - Integrationsmanagement als theoretische Grundlage des Onboardings neuer Mitarbeitender

Das Integrationsmanagement einer Institution hat erheblichen Einfluss auf eine adäquate und fachlich gelungene Einarbeitung neuer Fachkräfte und trägt dementsprechend zu einem erfolgreichen Unternehmenskonzept bei. Im folgenden Teil werden zunächst Begrifflichkeiten aufgezeigt und Abgrenzungen dieser vorgenommen, um sich dem Thema des Integrationsmanagements und des Onboardings neuer Mitarbeiter*innen theoretisch zu nähern. Es werden die Bedeutung von Onboarding-Prozessen sowie die Ziele, gruppendynamisch zu beachtender Aspekte, sowie positive und negative Einflussfaktoren von Integration aufgezeigt. Im anschließenden Unterkapitel werden bezugnehmend auf den monetären Nutzen organisationaler Integration die möglichen Fluktuationskosten für Unternehmen aufgezeigt. Abgerundet wird das Kapitel 3 durch die theoretische Darlegung der Phasen des Onboardings.

3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Das Personalmanagement eines jeden Unternehmens ist in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt. Flippo (1984) definierte den Begriff Personalmanagement wie folgt: „Personnel management is the planning, organizing, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals“ (Flippo, 1984, S. 5). Der Definition zur Folge ist das Personalmanagement auch für die organisationale Integration von neuen Mitarbeitern*innen zuständig.

Der Begriff der **organisationalen Integration** bezeichnet nach Bauer et al (2007) den Wechsel vom organisationsexternen zum organisationsinternen Mitarbeiter*innen (vgl. Bauer et al, 2007, S. 707 ff.). In diesem Prozess werden neue Mitarbeiter*innen zu angepassten, akzeptierten und integrierten Mitgliedern des Unternehmens (vgl. Sluss et al, 2012, S. 199 ff.). Die organisationale Integration beschreibt die Phase, in der neue Mitarbeiter*innen in eine Organisation eintreten und die Kohärenz von Unternehmen und Mitarbeitern*innen. Diese Phase wird nach Wanous und Reichers (2000) vom Menschen aufgrund der Unsicherheiten bezüglich der Anforderungen, die bei Eintritt in ein Unternehmen auftreten, oftmals mit Stress verbunden wahrgenommen (vgl. Wanous/ Reichers, 2000, S. 438). Punktuell angesetzte Integrationsmaßnahmen sind wirksamer als langfristig angelegte Prozesse und werden daher gezielt als „Ereignis“ eingesetzt (vgl. Lohaus/ Habermann, 2000, S. 16). Die Integration hat formellen Charakter, die durch verschiedene Personengruppen wie „Kollegen und Vorgesetzte, Mitarbeiter des Personalmanagements,

gegebenenfalls auch Betriebsrat, Mitglieder des Qualitätsmanagements“ (Lohaus/ Habermann, 2000, S. 16) unterstützt werden kann.

In der Phase der **organisationalen Sozialisation** ändern sich in der Regel die Einstellungen und Überzeugungen der neuen Mitarbeiter*innen und es geht vermehrt um die Vermittlung von Werten und Normen des Unternehmens (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 16). „**Sozialisation** bezeichnet einen Prozess der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglichmateriellen Umwelt“ (Hurrelmann, 2001, S. 70). Die organisationale Sozialisation befasst sich mit dem Eingewöhnungsprozess, also mit der Vergesellschaftung eines Individuums, im Bereich der Normen und Werte sowie der Ziele und Verhaltensweisen eines Unternehmens (vgl. Bögel, 2005, S. 322). Der Begriff der Sozialisation ist, im Gegensatz zum Begriff der Integration, als ein längerfristiger Prozess definiert, der nicht allein zu Beginn eines Eintritts in ein Unternehmen stattfindet, sondern sich über einen längeren Zeitraum fortlaufend erstreckt und ist dementsprechend weniger fokussiert auf bestimmte gezielte Maßnahmen. Die Sozialisation in ein Unternehmen gestaltet sich durch informelle Kontakte und ist nicht an Funktionsbereiche, Hierarchiestufen oder Macht gekoppelt (vgl. Lohaus/ Habermann, 2000, S. 16).

In der Praxis gehen die Begriffe organisationale Integration und organisationale Sozialisation ineinander über. In der theoretischen Betrachtung wird der Integration ein systematischer Charakter zugeschrieben, wohingegen die Sozialisation durch einen informellen Lernprozess geprägt ist.

Die einschlägige Fachliteratur bietet verschiedene Begriffe wie „Einarbeitung“ oder „Einführung“, oder „Onboarding“, welche mit der Startphase neuer Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Im Folgenden wird zunächst eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten vorgenommen, um eine konkrete Definition des Begriffs „Onboarding“ für die folgenden Kapitel herauszustellen.

Bröckermann und Müller- Vorbrüggen (2008) beziehen den Begriff **Einarbeitung** auf die berufliche Qualifizierung der neuen Mitarbeiter*innen, „und auf die Fragestellung, was der[*die] neue Mitarbeiter[*innen] zusätzlich zu den bestehenden beruflichen Kompetenzen erlernen und wissen muss, um seine [*ihre] Aufgaben anforderungsgerecht zu erledigen“ (Bröckermann/ Müller- Vorbrüggen, 2008, S. 133f.). Ebenso soll es darum gehen, dass sich neue Mitarbeiter*innen möglichst zeitnah mit dem Unternehmen identifizieren. Eine manifeste Corporate Identity trägt maßgeblich dazu bei, da eine unverwechselbare Persönlichkeit des Unternehmens eine Identifizierung der neuen Mitarbeiter*innen mit den Unternehmenszielen erleichtert. Je deutlicher die Identität des Unternehmens, desto ein-

facher ist eine mögliche, zeitnahe Identifizierung. Der Begriff **Einführung** wird in der Fachliteratur oftmals synonym verwendet. Er impliziert außerdem den Aspekt der sozialen Eingliederung in das Unternehmen (vgl. Engelhardt, 2006, S. 24).

Onboarding “is the process of acquiring, accommodating, assimilating, and accelerating new team members, whether they come from outside or inside the organization. (...) Effective onboarding of new team members is one of the most important contributions any hiring manager or human resources (HR) professional can make to the long-term success of his or her team or organization” (Bradt/ Vonnegut, 2009, S. 3 f.).

Onboarding ist ein anglo-amerikanischer Begriff, der aus den Wörtern *taking on board* („An-Bord-nehmen“) abgekürzt wurde. Der Begriff stammt aus dem Personalmanagement und bezeichnet (wie durch das Zitat hervorgehoben) die Aufnahme neuer Mitarbeiter*innen durch ein Unternehmen. Der Begriff entstand u.a. durch den aufkommenden Fachkräftemangel, die indirekten und direkten Kosten der Einstellung neuer Mitarbeiter*innen, durch die Candidate Experience, die neue Mitarbeitende spüren. Gezielte Integrationsmaßnahmen werden in diesem Aufnahmeprozess eingesetzt um Mitarbeiter*innen langfristig an das Unternehmen zu binden. (vgl. Bartscher, n.d.).

In der vorliegenden Arbeit wird Onboarding synonym zur Begrifflichkeit Einarbeitung/ Einführung verwendet, als systematischer und zielgerichteter Prozess der organisationalen Integration anerkannt und im Folgenden ausgiebig beleuchtet.

3.1.1 Die Bedeutung von Onboarding für den Erfolg einer Institution

Nachdem eine anforderungsgerechte Bewerbung für eine Arbeitsstelle eingegangen ist und ein Vorstellungsgespräch sowie womöglich ein Probearbeiten stattgefunden hat, bekommt ein Bewerber im günstigsten Fall eine mündliche sowie schriftliche Zusage in Form eines Arbeitsvertrages und beginnt zum vereinbarten Zeitpunkt seine Tätigkeit im neuen Unternehmen. Mit der Entscheidung für neue Mitarbeiter*innen beginnt die nächste Phase der Einarbeitung und Integration in das Unternehmen. Diese Einweisung neuer Mitarbeiter*innen ist für jeden Arbeitgeber sogar gesetzlich verpflichtend (vgl. § 81 Abs. 1 BetrVG): Die sogenannte *Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers*.

Die Einführung neuer Mitarbeiter*innen wird in vielen Unternehmen als kaum durchdachte, wenig geplante und unstrukturierte Vorgehensweise umgesetzt. Onboarding fungiert im Personalmanagement allerdings als gezieltes Mittel z.B. als Instrument für neue Mitarbeiter*innen zur Bindung an das Unternehmen. Während des Onboarding-Prozesses werden wichtige Grundlagen für die zukünftige gemeinsame Zusammenarbeit gelegt.

Besonders für das Unternehmen kann der Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter*innen den unternehmerischen Erfolg mitbestimmen. Engagierte und fachlich kompetente Mitarbeiter*innen sind maßgeblich am Erreichen der angestrebten Ziele des Unternehmens beteiligt, wohingegen interne Spannungen zu einer „Reduzierung der Produktivität“ (Brenner, 2014, S. 3) führen. Bekommen neue Mitarbeiter*innen das Gefühl nicht in das bestehende Team aufgenommen zu werden, verlieren sie schnell an Motivation und Arbeits- bzw. Einsatzfreude, was wiederum mit eingeschränkter Produktivität einhergeht. Desweiteren entstehen durch Trennungen, beispielweise innerhalb des ersten Jahres, hohe Kosten, die die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens schwächen. (vgl. Brenner, 2014, S. 3)

Folgen eines inadäquaten Onboarding-Prozesses sind beispielweise Personalfluktuationen, welche nach Stopp (2006) in drei Ursachen gesplittet werden: Ursache A bildet die *überbetrieblichen Ursachen* wie z.B. die Branchenattraktivität. Jedes Arbeitsfeld zeichnet sich durch eine unterschiedlich hohe Attraktivität auf Arbeitnehmer aus: Bäcker - Arbeitszeiten, Müllentsorger - olfaktorische Wahrnehmung, Altenpflege - Bezahlung. Als zweiten Grund der Personalfluktuations werden nach Stopp (2006) die *persönlichen Ursachen* vermerkt. Umzug, Hochzeit oder Geburt des Kindes sind in diesem Bereich in die Überlegungen des Personalmanagements mit einzubeziehen, sind jedoch Faktoren, die wenig bis keine Einflussnahme der Managementebene zulassen. Ursache C wird als *betriebliche Ursache* bezeichnet. Hierzu gehören die durch das Management direkt beeinflussbaren Faktoren wie Arbeitszeit, Gehalt, Arbeitsbedingungen, Mobbing im Unternehmen, das Verhalten des Chefs und die Einarbeitungszeit zu zählen. (vgl. Stopp, 2006, S. 303 ff.)

Bereits vor dem ersten Arbeitstag wird deutlich, wie es um die Professionalität der Institution im Onboarding-Prozess bestellt ist. Bspw. werden die Organisationsabläufe, das Arbeitsklima, die Führungskompetenzen von Vorgesetzten oder die Stimmung in einem Arbeitsteam während des Probearbeitens real erfahrbar.

3.1.2 Ziele im Integrationsprozess

„Durch die Einarbeitung soll gewährleistet werden, dass neue Beschäftigte möglichst schnell ein realistisches und umfangreiches Bild vom Unternehmen mit seinen Strukturen und Prozessen, Beziehungen und Ansprechpersonen sowie Verhaltenserwartungen erhalten (Bröckermann, 2014, S. 160)“. Zu Beginn der Einarbeitung sind neue Mitarbeiter*innen in der Regel darum bemüht viele tätigkeits- sowie organisationsbezogene Informationen über das Unternehmen zu erfahren. Charakteristisch hierfür sind Informationen

zu den neuen Tätigkeitsbereichen und Inhalten, zu den Leistungsanforderungen, die von Vorgesetzten gestellt werden und zu den Verhaltenserwartungen ausgehend von den Kollegen*innen und den Führungskräften. Auch die Beziehungskultur untereinander, die innerhalb der Organisation gepflegt wird, wird durch den neuen Mitarbeiter*innen analysiert und aufgenommen. Der Integrationsprozess wird somit im besten Falle von neuen Mitarbeitern*innen und auch vom aufnehmenden Unternehmen, welches nach seinen Vorstellungen auf die Neuen einwirkt, initiiert.

Wichtige Faktoren im Onboarding sind die *fachliche Einarbeitung*, die *werteorientierte Integration* sowie die *soziale Eingliederung* der neuen Mitarbeiter*innen in die Organisation (vgl. Brenner, 2014, S. 7 ff.). Zur **fachlichen Einarbeitung** zählen bspw. wie ein vorbereiteter Arbeitsplatz, durchdachte Arbeitszeitenregelungen, wie ein bestehender Dienstplan, eine klare Stellenbeschreibung oder auch festgelegte und im Vorhinein überdachte Aufträge und Arbeitsanweisungen. Sind elementare Aufgaben bei Beginn der neuen Mitarbeiter*innen nicht geregelt, entstehen schnell Irritation, Strukturlosigkeit und auch Frust, welche sich zunächst einmal negativ auf das beginnende Arbeitsverhältnis auswirken. Um diesen ersten Eindruck wieder zu positivieren, benötigt es mehr Leistung des Arbeitgebers, als bei der frühzeitigeren Bereitstellung der wichtigsten Aufgaben für die neuen Mitarbeiter*innen.

Werteorientierte Integration in das Unternehmen bedeutet, dass sich die Mitarbeiter*in mit den Zielen, Werten und Führungsprinzipien der Organisation beschäftigt. „Die „Corporate Identity“ (...) spielt hier eine zentrale Rolle“ (Brenner, 2014, S. 8). Vornehmlich geht es bei diesem längerfristig angelegten Prozess darum, die gelebten Werte des Unternehmens zu vermitteln. Diese Werte werden im pädagogischen Alltag sowie in Dienstbesprechungen, Terminen/ Gesprächen mit Jugendämtern und Eltern von den Mitarbeitern*innen und Führungskräften gelebt. Für neue Mitarbeiter*innen zu prüfende Fragen sind dabei:

- Nach welchen Leitbildern und Leitgedanken handelt die Institution bzw. die Mitarbeiter*innen?
- Ist die Haltung und Überzeugung des*der neuen Mitarbeiters*in gegenüber der Arbeit deckungsgleich zur Corporate Identity des Unternehmens?

Bemerken Mitarbeiter*innen, dass ihre eigenen Leitgedanken ihres (sozial-) pädagogischen Handelns nicht mit den Werten der Einrichtung übereinstimmen, hat dies in der Regel Frust, Widerstände und ggf. Kündigung seitens der Mitarbeiter*innen oder aber auch seitens des Unternehmens zur Folge.

Fallbeispiel:

Mitarbeiterin X kann sich nicht mit der deeskalierenden Umgangsweise und Haltung in einer Wohngruppe identifizieren, da ihre Grundhaltung konfrontativ ist. Mit der Zeit stellt sich bei ihr Frust ein, da sie bemerkt, dass andere Kollegen versuchen schwierige Situationen zu deeskalieren, während sie konfrontativ des Öfteren in nicht klärbare Situationen gerät. Nach einem längeren Prozess des Abwägens verlässt sie die Wohngruppe um ihrem Handlungsstil treu bleiben zu können.

Ein ebenso wichtiger Bestandteil des Onboardings ist die **soziale Integration** in das Unternehmen. Eine Studie der ManpowerGroup, die 2016 durchgeführt wurde, besagt, dass sich bei 76 % der Deutschen ein gutes Arbeitsverhältnis zu Kollegen*innen und Vorgesetzten positiv auf die Arbeit auswirke (vgl. ManpowerGroup, 2017).

Bei der sozialen Integration spielt die Persönlichkeit der Mitarbeiter*innen eine entscheidende Rolle. Wir verbringen einen Großteil unserer Lebenszeit bei der Arbeit und müssen demnach mit unseren Kollegen langfristig zusammen arbeiten; entweder direkt am Arbeitsplatz oder indirekt durch Schichtübergaben und Teambesprechungen. Die Praxis zeigt, dass es absolut wichtig ist, ein harmonisches und damit funktionierendes Team zu haben.

Fallbeispiel:

Mit der Zeit zeichnet sich ab, dass ein Kollege einem laissez-fairen Erziehungsstil nachgeht und den Jugendlichen der Wohngruppe kaum Strukturen, Regeln und Grenzen aufzeigt. Die Freiheiten in diesen Diensten übertragen die Jugendlichen auf die Dienste der anderen Kollegen*innen. In Teambesprechungen darauf angesprochen, gesteht der Kollege dies ein. Dadurch, dass der Kollege in der Lage war sich zu reflektieren und die vorgebrachte Kritik anzunehmen, war es möglich die konfliktreichen Dienste mit dem gesamten Team wieder harmonisch zu gestalten.

Feldman (1981) geht in seiner Definition der organisationalen Integration weiter und beschreibt drei Komponenten, die in der anfänglichen Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen in einer Organisation, erhöhte Gewichtung aufweisen. Lohaus und Habermann (2016)

haben dies in einer Darstellung plastisch veranschaulicht. Im Folgenden ist diese Darstellung abgewandelt abgebildet:

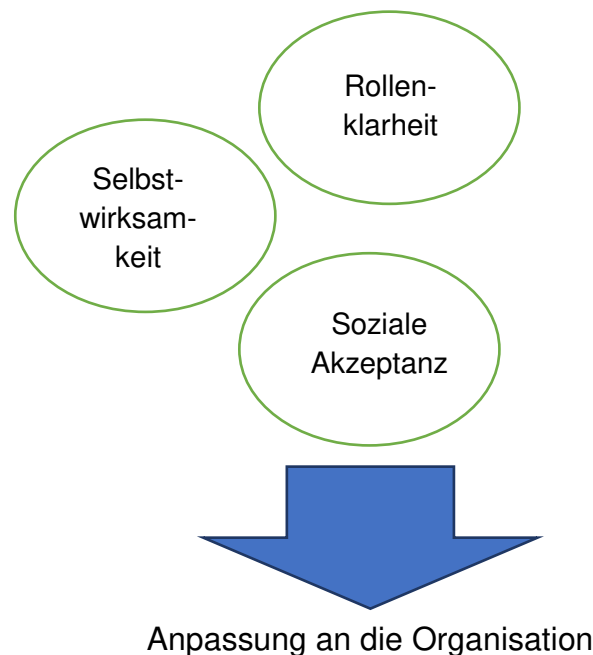


Abbildung 1: Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter*innen an die Organisation

(vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 16)

Zu Beginn der Tätigkeitsaufnahme in einer Organisation suchen neue Mitarbeiter*innen nach **Rollenklarheit**. Hierbei stehen die Ziele der Einrichtung sowie die Zuständigkeiten innerhalb der Organisation zu erkennen im Vordergrund. Die Arbeitsaufgaben müssen begriffen und mit dem zuständigen Team besprochen und ausgehandelt werden. Außerdem muss die Erledigung der Arbeitsaufgaben erlernt, umgesetzt und zunehmend beherrscht werden (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 15).

Selbstwirksamkeit entsteht dadurch, dass das Zutrauen in die eigenen Fertigkeiten und die Rolle im Team wächst. Die neuen Mitarbeiter*innen haben den Anspruch, die Rolle zur Zufriedenheit aller auszufüllen, reifen mit ihren Aufgaben emotional und nehmen sich als wichtigen Teil im Team wahr (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 15).

Die Integration ins bestehende Team ist der dritte Teil, die sogenannte **soziale Akzeptanz**. Hierbei geht es darum, von den Teammitgliedern akzeptiert und wertgeschätzt zu werden, sich selbst im Team wohlfühlen, Vertrauen von den Kollegen zu erhalten und dieses auch zurück zu geben. Förderlich sind hierbei eine offene Kommunikationskultur und der Erhalt von positivem und konstruktivem Feedback. Irritationen und Konflikte sollten am Beispiel der „lernenden Organisation“ (vgl. Wieslhuber/ Partner, 1997, S. 56 ff.) also gemeinsame Visionen, Team-Lernen, Mentale Modelle, Systemdenken frühzeitig angesprochen und behoben werden (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 15).

Zusammenfassend wird daraus ersichtlich, dass Arbeitgeber mehr als in der Vergangenheit organisationale Integrationsprozesse initiieren müssen und Unternehmen mehr darauf hinarbeiten müssen Sozialisierung unter den Mitarbeitern*innen zu fördern und zu leben. Je besser die Integration und Sozialisation neuer Mitarbeiter*innen verläuft, desto wahrscheinlicher ist ihr längerfristiger Verbleib im Unternehmen, außerdem haben sie Einfluss auf das Verhalten und die Ideologie der neuen Mitarbeiter*innen. Effektive Integration bewirkt erhöhte Produktivität der Mitarbeiter*innen und bindet diese an die Organisation, wohingegen Misserfolge im Unternehmen oftmals durch misslungene Integration entstehen (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 9).

3.2 Einflussfaktoren bei der Integration

Die Integration neuer Beschäftigter wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Hierzu zählen sowohl positive als auch negative Einflüsse, die die Integrationsmaßnahmen maßgeblich beeinflussen können.

Fallbeispiel:

Mitarbeiter*innen stellen ihre Bezugskinder als Fälle in der MAB vor. Mitarbeiter*in A nutzt dazu ein Genogramm, Mitarbeiter*in B verwendet ein Genogramm und eine Timeline aufgrund der Aktenlage und Mitarbeiter*in C stellt das Bezugskind anhand eines Genogramms, einer Timeline und eines Interviews mit den Kindseltern im Team vor.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass einerseits eine Leistungssteigerung und demnach eine umfassendere Fallvorstellung aus dem **Wettbewerb** unter den Kollegen*innen hervorgeht. Andererseits kann es ebenfalls zu erhöhtem Konkurrenzdenken, möglicher Ablehnung des „eifrigen“ Kollegen*innen und ggf. zur Diskriminierung kommen. Das „Wir-Gefühl“ des Teams kann geschädigt werden. „Faire Regeln in der Betriebsordnung“ (Schiffer, 2017, S. 11) bzw. genaue Stellenbeschreibungen und das kollektiv vermittelte Wissen durch Leitung über die genaue Ausführung der Falldarstellung können der individuell gestalteten Umsetzung der Konkurrenzsituation entgegensteuern.

Sympathie kann grundsätzlich zwischenmenschliche Beziehungen fördern. Wirken die Kollegen*in oder Vorgesetzten*in sympathisch, haben die Mitarbeiter*innen ein wohles Gefühl und verbessern womöglich ihre Arbeitsleistungen. Dennoch kann Sympathie auch innovationshemmend sein, indem nur die Vorschläge eines*r bestimmten Mitarbeiters*in

angehört werden und die der anderen Kollegen*innen keine Berücksichtigung finden. (vgl. Schiffer, 2017, S. 11)

Fallbeispiel:

Sympathien zwischen Mitarbeiter*in und Vorgesetztem*in können für ein angeheiztes Betriebsklima sorgen. Kollegen*innen stellen sich dann bspw. die Frage: „*Warum wird Kollege*in XY gebeten mit zu einem wichtigen Gespräch zuzufahren und ich nicht? Was steckt dahinter?*“. Eine offene Teamkultur, in der etwaige Dispute oder individuelle Sorgen angesprochen werden, kann Spekulationen vermeiden oder aufklären.

Die **individuellen Wertvorstellungen** von Mitarbeiter*innen können dazu beitragen, das Verantwortungsbewusstsein für Gruppenergebnisse zu stärken (vgl. Schiffer, 2017, S. 11 f.). Ein produktiver und innovativer Prozess mit guten Ergebnissen kann die Folge sein. Dennoch können die individuellen Wertvorstellungen, weichen sie zu weit von den Zielen der Organisation ab, als kontraproduktiv angesehen werden. In diesem Fall arbeiten Mitarbeiter*innen an ihren eigenen Prinzipien und übergehen die Vorstellungen des Unternehmens. Je höher die Übereinstimmungen zwischen der Corporate Identity des Unternehmens und den individuellen Werten der Mitarbeitenden ist, desto höher ist die Motivation über das eigene Tätigkeitsfeld hinaus zu arbeiten (vgl. Schiffer, 2017, S. 12).

Fallbeispiel:

In der MAB wird ressourcenorientiert nach konstruktiven Lösungen für bestehende Problematiken gesucht. Ein*e Mitarbeiter*in stellt in den Fallbesprechungen konsequent das defizitäre Verhalten von Bewohner*innen in der Vergangenheit dar. Damit enzieht sie sich einer konstruktiven Zusammenarbeit, wodurch das Team bei der Entwicklung von gemeinsam tragbaren Lösungswegen gebremst wird. Nichts desto trotz müssen Lösungen gefunden und umgesetzt werden. In der Folge kommt es oft dazu, dass der*die entsprechende Mitarbeiter*in nur schwer in der Lage ist den vermeintlich gemeinsamen Lösungsansatz zu verfolgen.

3.2.1 Folgen fehlender oder misslungener Integration

Schiffer (2017) nennt in ihren Ausführungen einige Folgen fehlender Integration. Im Folgenden werden Aufzählungen auf den pädagogischen Alltag in der Diagnostikgruppe übertragen.

Unsicherheiten bezüglich des neuen Arbeitsplatzes begleiten neue Mitarbeiter*innen stetig (vgl. Schiffer, 2017, S. 16). Fragen, die sich im Kontext der Diagnostikgruppe viele neue Beschäftigte stellen, lauten wie folgt: *Was passiert in den ersten Arbeitstagen? Ist das Team weiterhin sympathisch und mir wohlgesonnen? Wie reagieren die Kinder und Jugendlichen auf mich? Wie ist das Arbeitsklima unter den Kollegen und mit den Bewohnern*innen?* Die neuen Mitarbeiter*innen sind aufgrund ihrer Neuanstellung einer gewissen Orientierungslosigkeit ausgesetzt. Um dieser entgegen zu wirken, müssen Integrationsmaßnahmen zunehmend den Fokus auf die Verminderung möglicher Unsicherheiten haben.

Um dieser Orientierungslosigkeit entgegenzuwirken und somit Struktur aufzubauen, ist im Vorhinein ein Einarbeitungskonzept anzulegen, indem möglichst viele der Unsicherheiten konzeptionell abgebaut werden (s. *Kapitel 4 - Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe*).

Ein weiterer Aspekt misslungener Einarbeitung ist die **Über- und Unterforderung** des*der neuen Beschäftigten*in (vgl. Schiffer, 2017, S. 16). Bei der **Überforderung** durch die Ansprüche, die ein Unternehmen an neue Mitarbeiter*innen stellt, werden Qualitäten in der Tätigkeit verlangt, die der*die Neue noch nicht erworben hat. Die Anzeichen von Überforderung können zunächst stressiges Auftreten und übersteigertes Engagement sein, oft gefolgt von Rückzug und Passivität. **Unterforderung** hingegen kommt dann zustande, wenn Mitarbeiter*innen fachlich zu wenig gefordert werden, sich langweilen und sogar innerlich kündigen. Anzeichen von Unterforderung können bspw. Fehlzeiten oder Lustlosigkeit sein.

Ein ausgeglichenes Maß an Fordern und Fördern ist dementsprechend bei der Einarbeitung in der Diagnostikgruppe anzubringen. Bspw. eigenständig zu führende Krisengespräche oder wirtschaftliche Abrechnungen sollten Stück für Stück unter fachlicher Anleitung in der Tätigkeit begleitet werden.

Fehlendes Feedback durch Kollegen*innen und Vorgesetzte kann, wenn Erwartungen in bei der Arbeit nicht erfüllt werden, dazu führen, dass sich Fehlverhalten verinnerlicht und zur Gewohnheit wird (vgl. Schiffer, 2017, S. 16 f.). In der Diagnostikgruppe werden bereits

in den MAB Dienstabläufe reflektiert. Anschließend tauschen die Kollegen*innen aus den sich überschneidenden Diensten ein Feedback aus, welche Ursachen und Konsequenzen bestimmte Prozesse hatten und zu welchen Befindlichkeiten dies ggf. geführt hat. Feedbackrunden sollten zusätzlich zu einem festen Bestandteil von Schichtübergaben und der alltäglichen gemeinsamen Tätigkeit von Praktikanten*innen, Kollegen*innen und Teamleitung werden.

Fallbeispiel - Folgen misslungener Integration:

So kommt es vor, dass neue Kollegen*innen, die womöglich erst seit einer Woche angestellt sind, aufgrund von Krankheit Anderer, bereits ihren ersten 25 Stunden (Nacht-)dienst leisten müssen. So eine Entscheidung kommt bspw. dann zu Stande, wenn ein Team durch immer wiederkehrende Krankheitsfälle in Kombination mit Urlaubsansprüchen von Mitarbeitern*innen an seine personellen Grenzen kommt und dem fortwährenden Druck der Arbeit nicht Stand halten kann. Diese Entscheidung auf Leitungsebene hat Auswirkungen auf das gesamte Team:

- Durch die kurze Präsenzzeit konnte keine tragfähige Beziehungsebene der neuen Mitarbeiter*innen zu den Jugendlichen aufgebaut werden
- Unsicherheiten der neuen Mitarbeiter*innen „richtig“, im Sinne der dienstälteren Mitarbeiter*innen und Institution zu handeln entstehen und steigen
- Kinder und Jugendliche testen das Grenzsetzungsvermögen neuer Mitarbeiter*innen aus; Aufgrund der kurzen Unternehmenszugehörigkeit sind den Neueinsteiger*innen Grenzen und Regeln nicht hinreichend bekannt und kommuniziert
- Bewohner*innen der Gruppe übertragen diese Erfahrungen auf die dienstälteren Mitarbeiter*innen: Grenzsetzungen und erfahrungsgemäß aufwendigere Nachtdienste sind auch für die erfahrenen, souveränen Mitarbeiter*innen die Folge
- Wiederholen sich diese negativen Übertragungen der Dienste, kann es eine negative Grundstimmung des gesamten Teams zur Folge haben

-
- Das Gefühl der neuen Mitarbeiter*innen versagt zu haben; Überforderung/ Überlastung macht sich bemerkbar, folglich werden Arbeitsstunden reduziert oder gehäufte Krankheitsfälle treten auf
 - Erhebliche finanzielle Einbußen für das Unternehmen, da bei längerfristiger Krankheit neues Personal akquiriert und rekrutiert werden muss

3.2.2 Förderliche Faktoren

Einfluss der Kollegen, Vorgesetzten und des Unternehmens

Als förderliche Faktoren für eine gelungene Integration neuer Mitarbeiter*innen in Unternehmen nennt Schiffer (2017) die **Lernende Organisation**, das **Commitment**, den **Führungsstil** der Leitung und **Anerkennung und Kritik** (vgl. Schiffer, 2017, S. 18 ff.).

Die **lernende Organisation** berücksichtigt in der Integration neuer Fachkräfte das Konzept des lebenslangen Lernens. Sie steht einem sich weiterentwickelnden Integrationsmanagement offen gegenüber und fördert Veränderungsprozesse (vgl. Schiffer, 2017, S. 18). Die Bereitschaft, sich fortan weiterzuentwickeln und neue Integrationskonzepte auszuprobieren, ist als förderlicher Faktor innerhalb des eingetragenen Vereins und explizit in der Diagnostikgruppe zu nennen.

Organisationales **Commitment** umschreibt das Zugehörigkeitsgefühl und das Gefühl der Verbundenheit der Mitarbeiter*innen der Organisation gegenüber. Mitarbeiter*innen haben ein positives Bild ihres Arbeitgebers und vermitteln dieses als Vorbild an neue Kollegen*innen, was dazu führen kann, dass die neuen Kollegen*innen das Bedürfnis entwickeln dieser Organisation angehören zu wollen. Je stärker dieses Gefühl ist, desto eher ist die Stammebelegschaft bereit, neue Mitglieder in ihre Arbeitsgruppe aufzunehmen (vgl. Schiffer, 2017, S. 19).

Der in dieser Arbeit beschriebene eingetragene Verein sowie die Diagnostikgruppe, fördert das Commitment der Mitarbeiter*innen bspw. durch Wertschätzung der Tätigkeit in Form von besonderem Lob in MAB, Sondervergütungen wie Tätigkeitsfeldzulagen oder gemeinsamen Unternehmungen wie Betriebsausflügen und Weihnachtsfeiern.

Ein mitarbeiter*innenorientierter **Führungsstil** wirkt sich positiv auf die Einarbeitung aus, da hierbei „die Beziehung des Geschäftsführers [Leitung] zur Belegschaft im Fokus“ steht (Schiffer, 2017, S. 19). Die Leitung nimmt bei der Aufgabenverteilung Rücksicht auf die Belange, Ziele und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen. Dennoch ist fest-

zuhalten, dass eine Person über verschiedene Führungsstile verfügt und diese adäquat einzusetzen weiß.

Im Falle der Diagnostikgruppe ist ein grundsätzlich mitarbeiter*innenorientierter Führungsstil bemerkbar. Die Dienstpläne werden gemeinsam mit dem Team erstellt, Befindlichkeiten und eigene Wünsche des Teams werden berücksichtigt. Ebenso werden durch Mitarbeiter*innenentwicklungsgespräche die beruflichen Ziele besprochen und mit in die Planungen der beruflichen Perspektive aufgenommen. Diese Gespräche bedeuten einen Aushandlungsprozess, indem die Interessen der einzelnen Teammitglieder und der Regionalleitung berücksichtigt werden.

Um Mitarbeitern*innen und besonders auch Neubeschäftigten Orientierung zu bieten, können **Anerkennung und Kritik** als Instrumente genutzt werden. Anerkennung verstärkt erwünschtes Verhalten, wohingegen Kritik darauf aufmerksam macht, welches Verhalten unerwünscht ist und verändert oder vermieden werden sollte (vgl. Schiffer, 2017, S. 20). Zu Beginn einer Tätigkeitsaufnahme ist die Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen zumeist hoch. Besonders in dieser Zeit können Anerkennung und Kritik bedeutsame Integrationselemente darstellen.

Am Beispiel der Diagnostikgruppe ist festzuhalten, dass Anerkennung eher selten und Kritik kaum ausgesprochen wird. Wird bspw. ein Bericht geschrieben, erfahren Mitarbeiter*innen zu ihren Ausführungen keine direkte Reflexion. Somit ist es für sie schwierig einzuschätzen wie ihre Leistung durch die Leitung wahrgenommen wird. Feedback zu eigenen Leistungen wird zwangsläufig von den Mitarbeitenden eigenständig eingefordert. Wünschenswert wäre es, seitens der Leitung vermehrt aktiv Anerkennung und Kritik auszusprechen, um den Mitarbeitenden Orientierung anzubieten.

Einfluss der neuen Mitarbeiter*innen

Um den Einfluss von neuen Mitarbeitern*innen auf die gelungene Einarbeitung in Unternehmen darzustellen, wird bei Lohaus und Habermann (2016) zum Einen auf den Einfluss einer stabilen Persönlichkeit und zum Anderen auf den Einfluss der Verhaltensweisen der neuen Mitarbeiter*innen eingegangen (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 91ff.). Diese förderlichen Merkmale und Verhaltensweisen neuer Mitarbeiter*innen werden in der folgenden Abbildung veranschaulicht:

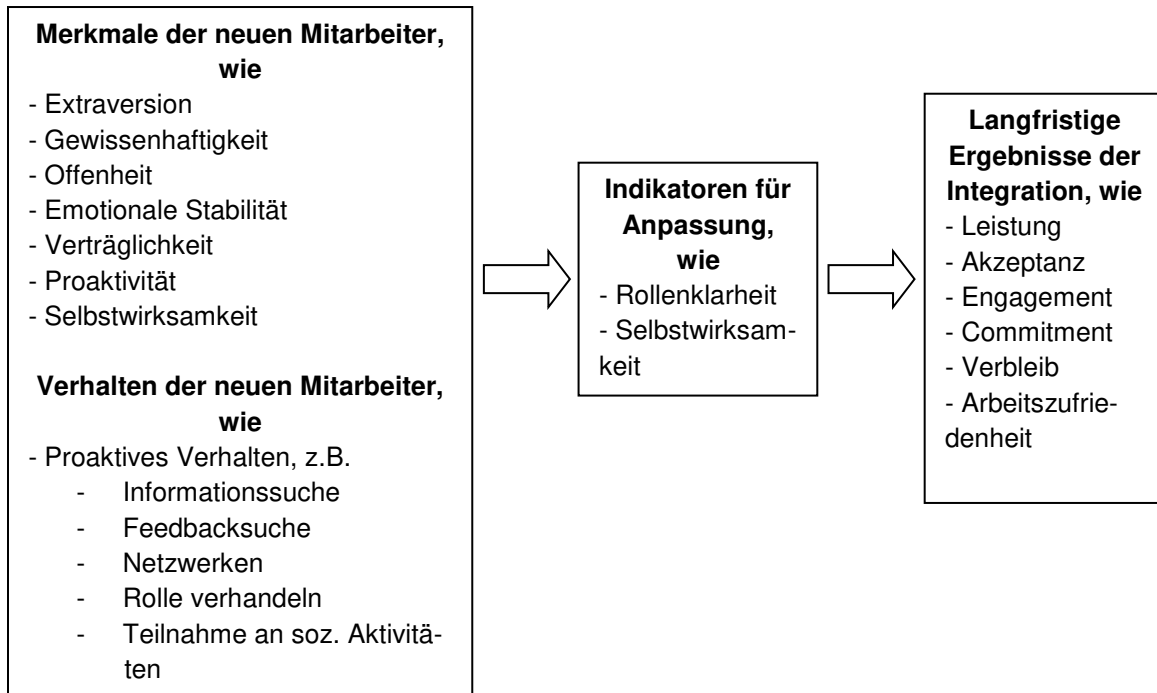


Abbildung 2: Merkmale und Verhaltensweisen neuer Mitarbeiter*innen, die Einfluss auf den Erfolg der Integration haben

(vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 91)

Ein wichtiger Bestandteil des Einflusses neuer Mitarbeiter*innen auf die Einarbeitung in Unternehmen ist die eigene Selbstwirksamkeit. „Die generelle Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung von Menschen, Motivation und intellektuelle Kräfte mobilisieren zu können, um in Situationen adäquat handeln und Herausforderungen bewältigen zu können“ (Lohaus/ Habermann, 2016, S. 92). Sluss, Ashfort und Gibson (2012) haben dieses Merkmal bei Berufseinsteigern untersucht und den Zusammenhang zwischen der Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit und der Arbeitszufriedenheit, der Bindung an die Institution und an mögliche Kündigungsabsichten herausgearbeitet (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 92). Die generelle Selbstwirksamkeit neuer Mitarbeiter*innen verstärkt hierbei den Zusammenhang zwischen der Bedeutsamkeit der Tätigkeit und den vorangegangenen Elementen, die für Integrationserfolg stehen. Festzuhalten hierbei ist der Grundsatz:

Je höher die Bedeutsamkeit der Tätigkeit und damit die generelle Selbstwirksamkeit der neuen Mitarbeiter*innen ist, desto:

- höher die Arbeitszufriedenheit
- enger die Bindung an das Unternehmen
- geringer die Kündigungsabsichten (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 91 ff.)

Das Persönlichkeitsmerkmal der Proaktivität wurde von Kim, Hon und Crant (2009) in Zusammenhang mit der Kreativität von chinesischen Arbeitseinsteigern*innen verschie-

dener Unternehmen untersucht. Diese Untersuchung ergab, dass Mitarbeiter*innen, die ihr Arbeitsumfeld proaktiv gestalten und kreativ sind, arbeitszufriedener sind und schneller ein Gefühl des Dazugehörens aufweisen (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 92).

Wang, Zhan, Mccune und Truxillo (2011) erhoben, dass die empfundene Passung auf den Ebenen Tätigkeit, Gruppe und Organisation Signifikanz für den Erfolg der Integration neuer Mitarbeiter*innen aufweisen. Die Beurteilung der Leistung durch Vorgesetzte hing mit der Arbeitszufriedenheit und den Kündigungsabsichten der Neuen zusammen. Die Studie ergab ebenso, dass Flexibilität im Umgang mit unbekanntem Menschen neuen Mitarbeitern*innen eine schnellere Integration in die Arbeitsgruppe ermöglicht (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 92).

3.2.3 Exkurs: Vom Taylorismus zum Human Resource Management

Der Taylorismus⁸, benannt nach Frederick W. Taylor (1856 - 1915), stellt ein Prinzip zur Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen dar. Dieses Prinzip basiert auf Arbeitsstudien und einer wissenschaftlichen Betriebsführung. Frederick W. Taylor nahm an, dass durch unüberlegtes Handeln und geringe Motivation von Arbeitskräften hohe Verluste entstünden. Das Ziel im Taylorismus ist die Produktivitätssteigerung der menschlichen Leistungen im Betrieb. Hierzu wird die Arbeit in kleinste Teile untergliedert, die wenig eigene Denkleistung des Menschen benötigen und schnell und repetitiv zu wiederholen sind. „Funktionsmeister“ (Maier, n.d., „Taylorismus“) übernehmen die Einteilung der Arbeit und behalten die Übersicht über die Prozesse. Im Taylorismus soll der **Mensch als Produktionsfaktor** optimal genutzt werden. (vgl. Maier, n.d., „Taylorismus“)

Die Tätigkeit im Sozialen Sektor verlangt mehr als allein die Produktivität des menschlichen Handelns. Besonders Werte wie Menschlichkeit und Empathie sind als menschliche Ressourcen von Fachkräften zu benennen und in der auszuführenden Tätigkeit sowie in der Einarbeitung der Mitarbeitenden zu beachten. Im Diskurs um die Humanisierung der Arbeit wird der Taylorismus als „Inbegriff inhumaner Gestaltung der Arbeit“ (Maier, n.d., „Taylorismus“) betitelt.

Historisch betrachtet wurde der Taylorismus durch die Bewegung der Human- Relations-Bewegung etwa in 1930-er Jahre abgelöst. Diese Bewegung entstand im Anschluss an

⁸ Zu Beginn des 20. Jhd. eingeführt

die Hawthorne Experimente⁹. Die Human- Relations Bewegung versucht die **zwischenmenschlichen Beziehungen** zwischen Geführten und Führenden zu pflegen um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu steigern. (vgl. Maier, n.d. „Human Relations“) Der Human- Relations- Ansatz wird als Überbegriff für eine Vielzahl grundlegender soziopsychologischer Erkenntnisse zur Entstehung, Wirkung und Bedeutung sozialer Prozesse und Strukturen“ (B2B Insider GmbH, 2018) verwendet. Er beinhaltet ebenso die Beeinflussung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden in Organisationen. (vgl. B2B Insider GmbH, 2018)

Das Human Resource Management¹⁰ geht als ein Konzept aus der Human Relations-Bewegung hervor. Es managed die immateriellen Ressourcen, wie das Wissen, die Fähigkeiten und die Motivation (Human Resources), die ein*e Arbeitgeber*in von Mitarbeitenden erhält. (vgl. Agentur Junges Herz, 2017)

In der stationären Kinder- und Jugendhilfe sollten Mitarbeitende als Individuen mit ihren Ressourcen und Lernfeldern betrachtet werden. Mitarbeitende sind keine Maschinen. Im Bezug zum Onboarding neuer Mitarbeitender bedeutet dies, dass ein Fokus der Einarbeitung auf ihre **individuellen Lebenssituationen** gelegt werden muss.

Welche Faktoren müssen in der Einarbeitung von Mitarbeitenden Berücksichtigung finden, wenn sie

- frisch verliebt sind?
- zuhause ältere Angehörige pflegen?
- eigene kleine Kinder haben?

Einarbeitungskonzepte werden in der Regel standardisiert und für jede*n Mitarbeitende*n gleichermaßen genutzt. Die Individualität der Arbeitnehmer*innen wird somit untergraben und Menschen werden als Produktionsfaktoren betrachtet. Einarbeitung wird nach „Schema F“ durchgeführt und Mitarbeiter*innen können demotiviert werden und folglich eventuell kündigen. Besonders die Personen aus der Generation Y, die als zukünftige Fachkräfte überzeugt werden sollen in einer Organisation zu arbeiten, gelten als individualitätsliebend (vgl. Bleumortier, 2018).

⁹ Die Hawthorne Experimente (USA) wurden in dem Werk von Western Electric durchgeführt. E. Mayo zog den Schluss aus den Studien, dass sich die Produktivität der Arbeiter*innen durch eine stärkere Einbeziehung in die Tätigkeiten verbessert.

¹⁰ Das Human Resource Management (HRM) wird auch als Personalwesen, Personalmanagement oder HR Consulting bezeichnet.

Auch in der stationären Kinder- und Jugendhilfe sollten Onboarding-Konzepte grundsätzlich eine Standardisierung aufweisen, um Einarbeitung kontrollierbar und evaluierbar erscheinen zu lassen. Die individuelle Lebenssituation von Mitarbeitenden in der Einarbeitungsphase zu berücksichtigen und diese auf die standardisierten Onboarding-Konzepte anzupassen verspricht einen erhöhten Erfolgsfaktor der gesteuerten Einarbeitung. Die Willkür bisheriger Einarbeitungskonzepte wird abgelegt und Onboarding erfährt Überprüfbarkeit.

3.3 Monetärer Nutzen von organisationaler Integration

„Grundsätzlich ist bei der Beurteilung von Investitionen in die Personalentwicklung zu sagen, daß sich deren monetärer Nutzen und Erfolg nur schwer berechnen lassen“ (Ilgen, 2001, S. 187). Zum Einen ist dies die Bewertung des Integrationserfolgs (*Wie kann dieser objektiv bewertet werden?*) zum Anderen ist es nicht möglich, einen Vergleich des möglichen monetären Erfolgs vor und nach der Integration zu ziehen. Es können allerdings durch Betrachtung der Kosten, die bei misslungener Integration entstehen, „Anhaltspunkte für die monetäre Bewertung des Integrationsnutzens“ (Lohaus/ Habermann, 2016, S. 38) gewonnen werden. Im Folgenden geht es um die Betrachtung der Faktoren bei „gelingener“ und „misslungener“ Integration.

Die „gelingene“ Integration bezeichnet die Kosten aller eingesetzten Maßnahmen, die für diesen Erfolg notwendig waren.

Die „Misslungene“ Integration teilt sich in zwei Bereiche auf: Der erste Bereich umfasst die „misslungene“ Integration, bei der die Mitarbeiter*innen das Unternehmen in der Probezeit verlässt. Berechnet werden diese Kosten wie folgt:

- Kosten aller (vergeblich) eingesetzten Maßnahmen
- + Monetäres Äquivalent für unkalkulierte Produktivitätsminderung in der Probezeit
- + Erneute Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- + Kosten der Integrationsmaßnahmen für den Ersatz der Eingestellten

Der zweite Bereich umfasst die „misslungene“ Integration, bei der die Mitarbeiter*innen im Unternehmen verbleiben. Diese Kostenberechnung wird im Folgenden aufgezeigt:

- Kosten aller (vergeblich) eingesetzten Maßnahmen
- + Äquivalent für seine Produktivitätsminderung über die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Der ökonomische Wert von Integrationsmaßnahmen lässt sich nach Lohaus und Habermann (2016, S. 38 ff.) wie folgt berechnen:

$$I_g = K_m - K_g$$

Die Differenz aus den Kosten bei misslungener Integration K_m und den Kosten bei gelungener Integration „ K_g “ ist der Wert der gelungenen Integration und wird hier als „ I_g “ bezeichnet. Bei einer gelungenen Integration steht einem Unternehmen dieser Wert für andere Aktivitäten zur Verfügung. Bei diesen Werten kann noch unterschieden werden, ob Mitarbeiter*innen in der Probezeit ausscheiden „ $K_{m,a}$ “ oder ob sie im Unternehmen bleiben „ $K_{m,b}$ “.

$$I_{g,a} = K_{m,a} - K_g$$

$$I_{g,b} = K_{m,b} - K_g$$

Zusammenfassend kann hierbei nun festgehalten werden, dass sich die Kosten für eine gelungene Integration auf einen geringeren Wert belaufen als bei den Fällen der misslungenen Integration, wobei im Fall einer misslungenen Integration mit Verbleib im Unternehmen ein deutlich höherer Wert erzielt würde, als mit einer misslungenen Integration bei Verlassen des Unternehmens nach der Probezeit. Mit den Geldeinheiten, resultierend aus beiden Fällen der misslungenen Integration, könnten bei gelungener Integration andere Aktivitäten innerhalb des Unternehmens finanziert werden. Da in diesen Fällen keine gelungene Integration stattgefunden hat, sind diese Geldeinheiten für das Unternehmen nicht anderweitig einsetzbar, sondern als Wert durch die Integrationsmaßnahmen, die in Mitarbeiter*innen investiert wurden, zu sehen und damit verloren.

Sicherlich können nicht ausschließlich diese Berechnungen den monetären Nutzen von gelungener Integration darstellen. Ebenso gibt es Einflussfaktoren wie äußere Umstände oder Faktoren innerhalb der zu integrierenden Person, die in der Berechnung keine Berücksichtigung finden (können). Auch der Prozentsatz der Produktivitätsminderung beruht nach Lohaus und Habermann (2016) auf Schätzungen (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 41). Diese Berechnungen geben daher nur einen Hinweis auf den etwaigen Wert und die Kosten von gelungener und misslungener Integration und sind folglich als Richtwerte anzusehen. Dennoch verdeutlichen diese Zahlen die Kosten- und Werteunterschiede für ein Unternehmen.

Personalfluktuationskosten für Unternehmen

Durch Fluktuationen in Unternehmen können erhebliche Kosten entstehen. Diese sind u.a. auch von der Leistungsstärke der Mitarbeiter*innen abhängig (vgl. Personaler Online, n.d.). Bei der Berechnung gilt: Je leistungsstärker Mitarbeiter*innen sind, desto höher deren Fluktuationskosten. „Bei einer optimalen Fluktuation verliert man die Mitarbeiter, die man verlieren möchte“ (Personaler Online, nd.). Die Kosten, wenn Mitarbeiter*innen ihr Unternehmen verlassen, können demnach nicht auf alle Mitarbeiter*innen generalisiert werden. Besonders gezieltes Onboarding kann unnötige Frühfluktuationen besonders von leistungsstarken Mitarbeitern*innen und damit Kosten für Unternehmen vermeiden. Im Folgenden werden einige mögliche Kosten der Personalfluktuationskosten dargestellt und im Verlauf mit praxisnahen Zahlen verdeutlicht.

Bei den Fluktuationskosten sind bspw. die **Kosten vor der Kündigung**, die durch die Minderleistung im aktuellen Job aufgrund der neuen Jobsuche sowie durch die innere Kündigung (Leistungsverlust), also den intrinsischen Beschluss das Unternehmen zu verlassen, ausgelöst werden zu nennen. Des Weiteren zählen hierzu die **Austrittskosten oder auch Entlassungskosten** wie noch auszahlende Urlaubstage, Entlassungsformalitäten oder auch das Austrittsgespräch mit dem Personalleiter. Die **Kosten durch die unbesetzte Stelle und mögliche Überbrückungskosten** sind mit den Kosten für den zusätzlichen Arbeitsplatz (Ausstattung, etc.), die Doppelbesetzung im überlappenden Monat, die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter*innen und die Überstunden, die durch die verbleibenden Mitarbeiter*innen abgedeckt werden, zu berechnen. Ebenso ergeben sich aus den Kosten für Inserate, der Abstimmung über die Neubewerbung mit den Führungskräften, die Sichtung und Einladung der Bewerber, Vorstellungsgespräche (inkl. Nacharbeit wie Zusagen oder Absagen) und den Einstellungsformalitäten **Rekrutierungs-/ Auswahl und Einstellungskosten**. Um die neuen Mitarbeiter*innen adäquat einzuarbeiten, ergeben sich Kosten in Form von allgemeiner Einführung in das Unternehmen, Gehaltskosten im ersten Monat (obwohl oftmals nur „zugeschaut wird“), Minderleistungen der einschulenden Mitarbeiter*innen, mögliche Ausbildungskosten für externe Schulungen, möglicherweise erhöhte Fehlerquote und langsames Arbeitstempo. Diese sind als **Einarbeitungskosten der neuen Mitarbeiter*innen** zusammenzufassen. (vgl. Stopp, Prof. Dr. rer. pol. U., 2006, S. 302; Schurig, 2014)

Der Soziale Sektor ist im Hinblick auf die Gehälter der Arbeitnehmer*innen nicht immer vergleichbar mit wirtschaftlichen Unternehmen. Dennoch ergeben sich in diesem Sektor ebenso Frühfluktuationskosten wie in anderen Sektoren. Die Frühfluktuationskosten im Sozialen Sektor unterscheiden sich möglicherweise von denen im Wirtschaftlichen Sektor.

Im Folgenden werden Rechenbeispiele von Frühfluktuationen von Mitarbeitenden in der stationären Kinder- und Jugendhilfe angelehnt an Kosten in Wirtschaftsunternehmen aufgezeigt.

Frühfluktuationen für eine qualifizierte Fachkraft, die das Unternehmen nach 1 Jahr verlässt, werden auf das etwa ein- bis zweifache Jahresgehalt geschätzt. Arbeitnehmer*innen gelten nach der bis zum 31.12.2017 geltenden Fassung des § 5 TV DN für die ersten 6 Tätigkeitsjahre als Berufsanfänger*innen. Für eine*n Sozialpädagogen*in mit Anstellung in der stationären Kinder- und Jugendhilfe¹¹, der*die nach Tarifvertrag TV DN bezahlt wird und sich in Stufe 1 der Entgeltgruppe E 8 befindet, ergibt sich ein Brutto Monatsgehalt von etwa 2.552,43 Euro (vgl. Tarifvertrag Diakonie Niedersachsen, n.d., S. 42). Dies ergibt in etwa ein Jahresgehalt von 30.000 Euro. Dementsprechend würden sich nach Schurig (2014) die Frühfluktuationen zwischen 30.000 Euro und 60.000 Euro belaufen. Für eine Teamleiterstelle (TV DN E 9) ergibt sich ein monatliches Bruttoeinkommen von etwa 2921,50 Euro (vgl. Tarifvertrag Diakonie Niedersachsen, n.d., S. 42) und damit ein Jahresbruttogehalt von etwa 35.000 Euro. Es entstünden Frühfluktuationen zwischen 35.000 Euro und 70.000 Euro.

Die Frühfluktuationen des Führungspersonals ergeben laut Schurig schätzungsweise Werte des 2-3-fachen Jahresgehalts (vgl. Schurig, 2014). Das Gehalt für eine Regio-nalleitungsstelle in einem diakonischen Unternehmen der Kinder- und Jugendhilfe bei einer tariflichen Anstellung nach TV DN E11 beläuft sich monatlich auf etwa 3.554,14 Euro (vgl. Tarifvertrag Diakonie Niedersachsen, n.d., S. 42) und ergeben ein Jahresbruttogehalt von etwa 43.000 Euro. Die Frühfluktuationen betragen demnach 86.000 und 129.000.

3.4 Einarbeitung in die Organisation: Die Aufgaben des Unternehmens, der Kollegen*innen und der neuen Mitarbeiter*innen

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst der Fokus auf die bedeutsame Zeit *vor* der Einarbeitung gelegt. Hierbei wird vornehmlich auf Formen des Recruitings und die darauffolgenden Auswahl- und Bewerbungsgespräche neuer Mitarbeitender eingegangen.

Im Anschluss daran wird die Eintrittsphase in die Organisation beschrieben. Schwerpunkte in diesem Teil der Arbeit sind die Gestaltung der Eintrittsphase seitens des Unternehmens sowie der neuen Beschäftigten. Außerdem wird die *Patenschaft* als methodisches Vorgehen der Mitarbeiter*inneneinarbeitung aufgezeigt. Die aus diesen Kapiteln zusam-

¹¹ Angabe exkl. Zulagen u.a. für das Tätigkeitsfeld, Sonntags- und Feiertagsarbeit

mengefassten theoretischen Informationen fließen in *Kapitel 4 – Konzept Onboarding Diagnostikgruppe* mit einem konkreten Praxisbezug zusammen.

3.4.1 Candidate Experience: Was passiert vor dem Onboarding?

Um zu verstehen, warum Bewerber*innen sich für eine angebotene Arbeitsstelle entscheiden und letztendlich eine gelungene Einarbeitung sinnvoll ist, muss an dieser Stelle ein Augenmerk auf das Bewerbungsverfahren und somit auf die Erfahrungen, die mögliche neue Mitarbeiter*innen machen, gelegt werden. Bereits dieser Prozess ist entscheidend dafür, ob es seitens der Arbeitnehmer*innen (und auch seitens der Organisation) überhaupt zu einer Einwilligung in das Arbeitsverhältnis kommt.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Herausforderungen es hierbei für ein Unternehmen geben kann und was sie tun können, um ein möglichst positives „Candidate Experience“ hervorzurufen. „Missfällt dieser Eindruck, so hat jeder dritte Befragte (30 Prozent) bereits einen Bewerbungsprozess abgebrochen bzw. einem Unternehmen in einem Bewerbungsverfahren eine Abfuhr erteilt“ (CareerBuilder Germany, 2014, S. 9).

Verhoeven (2016) weist bei diesem Entscheidungsprozess auf die grundsätzliche Diskrepanz zwischen dem was Bewerber*innen wollen und dem was Unternehmen anbieten hin. Bei den bevorzugten Bewerbungswegen der Bewerber*innen in Deutschland bspw. nennen 79,5% die E-Mailbewerbung. Lediglich 8,9% stimmten für die Bewerbung in Form von Online-Formularen (vgl. Verhoeven, 2016, S. 18f.). Die „Candidate Experience Studie“ von metaHR kam zu dem Ergebnis, dass jeder zehnte Bewerber eine Bewerbung abbrechen würde, müsste er ein Online-Formular ausfüllen (vgl. Wald/ Athanas, 2014; In: Verhoeven, 2016, S. 19). Eine ähnliche Tendenz erzielte die „Online Recruiting Studie 2014“. Hier sprachen sich 60,6% der Befragten für E-Mailbewerbung aus. 25,61% gefiel die Nutzung von Online-Formularen (vgl. Eisele/ Weller-Hirsch, 2014, S. 4).

Auf Arbeitgeberseite sieht dies umgekehrt aus. 22,0% der befragten Unternehmen nannten die E-Mailbewerbung als ansprechenderen Bewerbungsweg wohingegen 72,3% der Arbeitgeber das Online-Formular bevorzugten (vgl. Verhoven, 2016, S. 18f.). Die jeweils restlichen Prozentzahlen fanden bei Verhoeven keine Beachtung.

In der „Online Recruiting Studie 2014“ wurden Teilnehmer*innen befragt, wie viel Zeit sie in eine Online Bewerbung investieren würden. 4% der Befragten gab an, dass sie sich höchstens 30 Minuten damit befassen möchten (vgl. Eisele/ Weller-Hirsch, 2014, S. 6). Die vorjährige „Online Recruiting Studie 2013“ hingegen fand heraus, dass einige Perso-

nalmanager*innen der Auffassung sind, dass für eine Online Bewerbung mindestens 20 - 40 Minuten einzuplanen wären, ansonsten wäre kein echtes Interesse seitens der Bewerber*innen erkennbar. Auch hierbei gehen die Vorstellungen von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeberseite auseinander (vgl. Lürßen/ Stickling, 2013, S. 9; In: Verhoeven, 2016, S. 18). Nach einer 360° Studie von Careerbuilder hingegen sollte eine Bewerbung nicht mehr als 10 Minuten dauern, finden Bewerber*innen und Personaler*innen (vgl. Careerbuilder, 2014, S. 16).

Handlungsbedarf wird nach Verhoeven (2016) außerdem bei der Durchführung der Vorstellungsgespräche deutlich. Aus eigenen Erfahrungen ist bekannt, dass es bei einer Vielzahl von Bewerbungen auf verschiedene ausgeschriebene Stellen vorkommen kann, dass Personaler Bewerbungen „überfliegen“ und im Bewerbungsgespräch zu wenig Basisinformationen über die Bewerber*innen haben. „Weniger als die Hälfte der Bewerbungen werden intensiv betrachtet“ heißt es in einer Studie der Universität Bamberg (2016). Mit 42,2% der eingegangenen Bewerbungen würde sich intensiv beschäftigt werden (vgl. Weitzel et al., 2016, S. 7f.). Auch in einer Studie von Kaylo.de (2012) stellte sich heraus, dass es 59,0% der Teilnehmer*innen am meisten störe, wenn der Gesprächspartner (Personaler) unvorbereitet in ein Bewerbungsgespräch kommt.

53,3% der Bewerber*innen empfinden Zeitdruck seitens des Gesprächspartners für unpassend und 39,2% der Befragten gaben an, dass eine unpassende Menge an Teilnehmern am Bewerbungsgespräch sie störe (vgl. Verhoeven, 2016, S. 21).

Die durchaus auch unterschiedlichen Studienergebnisse verdeutlichen, dass ein erhöhtes Augenmerk auf die möglichen Diskrepanzen bezüglich der Vorstellungen im Bewerbungsprozess zwischen Organisation und Arbeitnehmer*innen liegen sollte, um Bewerber*innen eine adäquate und positiv erlebte Arbeitgebermarke authentisch zu vermitteln und damit bestenfalls ein Arbeitsverhältnis eingehen zu können.

3.4.2 Eintrittsphase seitens des Unternehmens und der neuen Mitarbeitenden

Wenn es nach der Bewerbungsphase zu einem Vertragsabschluss gekommen ist, müssen die neuen Mitarbeitenden zunächst in die Unternehmenswelt hineinfinden. Sie müssen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen und Ansprechpartner*innen, Unternehmenswerte, Betriebsvereinbarungen kennenlernen (vgl. Schiffer, 2017, S. 20 ff.). Unternehmen sollten die betriebsälteren Mitarbeitenden in diese Phase konzeptionell einbeziehen, um Ratschläge bezüglich des Aufbaus der Einarbeitung einzuholen. Da diese Mitarbeitenden bereits eine eigene Einarbeitungsphase erlebt haben soll-

ten und Kenntnisse über die genauen Tätigkeiten ihrer Arbeit haben, können sie wichtige Beiträge zur Einarbeitung der Neuen liefern.

Im Anschluss daran wird die konkrete Einarbeitung unter Berücksichtigung der individuellen Vorerfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten der neuen Beschäftigten gestaltet (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 126 ff.). Zu diesem Zeitpunkt ist es hilfreich das Gespräch mit den neuen Mitarbeitern*innen zu suchen um nach einer Selbsteinschätzung des eigenen fachlichen Standes zu fragen. Besonders die soziale Integration sowie die informellen Verhaltensregeln sollten durch die dienstälteren Kollegen*innen oder durch den*die Paten*in in der Eintrittsphase vermittelt werden. Ebenso wichtig sind die Bekanntmachung mit den Hierarchieebenen im Unternehmen und das Aufzeigen der wichtigen Ansprechpartner*innen. Die Ziele und Werte des Unternehmens sowie der Ursprung der Organisation sollten in der Einarbeitung gleichermaßen Berücksichtigung finden. (vgl. Schiffer, 2017, S. 21)

Alle diese Informationen zielen darauf ab, den neuen Kollegen*innen Orientierung und Sicherheit in ihrer Eintrittsphase ins Unternehmen zu geben, ihnen einen guten Start zu ermöglichen, die Mitarbeiter*innen durch viel Transparenz und erklären ins Team aufzunehmen und letztendlich an das Unternehmen zu binden.

3.4.3 Onboarding-Instrument: Job-Shading, Mentoring oder Patenschaft?

Es gibt einige Formen der unterstützenden Einarbeitungsmöglichkeiten von neuen Beschäftigten. Konzepte des Job-Shadowings, Mentorings oder der Patenschaft bekommen heutzutage immer höhere Relevanz für ein gezieltes Onboarding.

Mit dem Begriff Job-Shading ist das Beobachten eines*r Arbeitskollegen*in über einen oder mehrere Tage gemeint. Ziel ist es durch das Beobachten möglichst viele Anreize für die eigene Berufspraxis zu erfahren und in das eigene Handeln zu implementieren. Der*die neue Mitarbeiter*in verfolgt eine*n dienstälteren Kollegen*in und stellt im Nachhinein Fragen zu dessen Vorgehensweise. Diese Methode wird hauptsächlich zur Karriereentwicklung, Entwicklung von Fachwissen oder zur Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Job-Shading wird häufig bei Studenten angewandt, die in einen Beruf „hineinschnuppern“ und erste Impulse sammeln (vgl. RWTH Aachen University, 2016). Als alleinige Einarbeitungsmethode ist das Job-Shading nicht empfehlenswert, kann jedoch im späteren Verlauf nach der Einarbeitung als Methode genutzt werden um Mitarbeiterentwicklungen zu fördern.

Die Begrifflichkeiten „Mentoring“ und „Pate*in“ werden in der Literatur oft als synonym verwendet. Perzmaier und Sonnenberg (2013) bezeichnen Mentoren*innen als „Ratge-

ber, Berater oder Fürsprecher für einen jüngeren Menschen“ (Perzmaier/ Sonnenberg, 2013, S. 22). Er übernimmt im Mentoren*innen-Prozess eine gewisse Erziehungsrolle (vgl. Perzmaier/ Sonnenberg, 2013, S. 22). Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, das Nachwuchskräfte zielorientiert in den Arbeitsmarkt einzuführen soll. Es bekommt seit Jahren hohen Zuspruch innerhalb von Organisationen, bei Beteiligten und in der Gesellschaft allgemein. Ziel ist es durch betriebsinterne Mentoren*innen die Einbettung von neuen Fach- und Führungskräften (Mentees) in (Wirtschafts-)Unternehmen zu fördern. Unterschieden können diese Begriffe werden, wenn der Begriff Pate*in als Personen verstanden werden, die ihre „Schwerpunkte auf eine fürsorgliche und ganzheitliche Beziehung“ legen und „zu Lebens(abschnitts)begleitern“ (Perzmaier/ Sonnenberg, 2013, S. 23) werden. Schiffer (2017) verdeutlicht, dass Mentoren*innen ihren Mentees gegenüber hierarchisch übergeordnet sind, wohingegen Paten*innen auf gleicher Ebene der neuen Mitarbeiter*innen stehen. Mentoren*innen handeln vor allem im Interesse des Unternehmens und vermitteln vornehmlich ihre fachlichen Kenntnisse. Schiffer (2017) beschreibt Mentoring vor allem geeignet als ein Instrument, um Nachwuchsführungskräfte einzuarbeiten und weniger um Fachkräfte an der Basis in ein Unternehmen einzugliedern (vgl. Schiffer, 2017, S. 22).

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in der umschriebenen Diagnostikgruppe wird fortlaufend aufgrund der Nähe der Mitarbeitenden untereinander und der damit verbundenen „fürsorglichen und ganzheitlichen Beziehung“ zueinander von Paten*innen gesprochen.

Eine Patenschaft zu initiieren ist in vielen Fällen der Einarbeitung sehr hilfreich. Leitungen von Teams haben oftmals nicht die zeitlichen Ressourcen, um neue Mitarbeiter*innen adäquat einarbeiten zu können. Die Sorge einiger Unternehmen, zu viele finanzielle und zeitliche Ressourcen in die Auswahl eines Paten zu investieren, ist unbegründet, da eine Patenschaft positive Effekte für das Unternehmen zeigt. Motivation und Abwechslung im Arbeitsalltag des*der Paten*in, welche wiederum dem Commitment zu Gute kommt, können Folgen einer Patenschaft sein. Ein*e Pate*in unterstützt die Leitung bei allen Gegebenheiten rund um die Einarbeitung. Die Person bereitet bspw. gemeinsam mit der Leitung den ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiter*innen vor, erstellt den Einarbeitungsplan und sorgt für die soziale und fachliche Integration in das Unternehmen. Die Relevanz dieser Aufgabe des*r Paten*in ist erheblich, dennoch hat die Leitung weiterhin die volle Verantwortung gegenüber dem Einarbeitungsprozess der neuen Beschäftigten. (vgl. Schiffer, 2017, S. 23)

Bei der Auswahl von Paten*innen ist nach Schiffer (2017) auf „soziale Verträglichkeit, Teamgeist, Alter, Fachkompetenz, Offenheit“ zu achten (Schiffer, 2017, S. 21). Ebenso sollte Augenmerk auf die Länge der Unternehmenszugehörigkeit und das Commitment

gegenüber der Organisation gelegt werden. Gleichermaßen vorteilhaft sind Überzeugungskraft und Motivationsstärke der Paten*innen. Paten*innen sollen in keiner Konkurrenz zu den neuen Beschäftigten stehen, außerdem sind sie ihnen hierarchisch gleichgestellt.

Bei der Einarbeitung ist es sinnvoll, wenn möglich, die Paten*innen direkt in das Vorstellungsgespräch mit der neuen Fachkraft zu integrieren. Dies sorgt für Sicherheit, da bereits ein vertrautes Gesicht am ersten Arbeitstag wiedererkannt wird. Um genügend Zeit für die adäquate Einarbeitung aufweisen zu können, kann es sinnvoll sein die Paten*innen von Arbeitsaufträgen kurzfristig freizustellen.

Die Hauptaufgabe eines*r Paten*in ist die Integration ins bestehende Team, die Vermittlung von formellen und informellen Verhaltensregeln und Zielen, sowie das Aufzeigen der Unternehmensstrukturen. Der*die Pate*in fungiert als Ansprechpartner*in bei fachlichen Fragen und arbeitet die neuen Beschäftigten in ihre Aufgaben ein. Die Ziele der Einarbeitung und der zeitlich vorgegebene Rahmen werden durch den*die Paten*in im Blick behalten. Der aktuelle IST-Stand wird in regelmäßigen Abständen an die Leitung weitergegeben.

Um einen (individuellen) Einarbeitungsplan für neue Beschäftigte zu erstellen, bietet es sich an die neuen Mitarbeiter*innen mit in die Planung einzubeziehen. Durch etwaige Vorerfahrungen mit der Einrichtung (interner Wechsel) oder Vorerfahrungen im gleichen oder ähnlichen Praxisfeld können möglicherweise Einarbeitungsschritte übersprungen werden. Inhalt des Einarbeitungsplans in die gesetzten Ziele und Zwischenziele, die Arbeitsinhalte, die Teilnahme an (internen oder externen) Maßnahmen, das Kennenlernen wichtiger Ansprechpartner*innen und regelmäßig stattfindende Feedbacktermine mit dem*der Pate*in usw.. Eine konkrete Festlegung der Inhalte, der Dauer und der Reihenfolge der Einarbeitung sorgt für Klarheit, Kontrollierbarkeit und Orientierung für die Neuen und den/die Pate*in. (vgl. Schiffer, 2017, S. 23)

Maßnahmen zur Einarbeitung werden als Personalentwicklungsmethoden bezeichnet. Sie sorgen für die Personalbindung und für die möglichst reibungslose Integration der neuen Mitarbeitenden. Beispiele hierfür sind Orientierungsveranstaltungen wie die Begrüßung neuer Mitarbeiter*innen in vierteljährlichem Intervall (im beschriebenen Verein gehören diese zur den internen Fortbildungsleitlinien und damit zu Pflichtveranstaltungen) oder Einführungsgespräche mit Teamleitung, Regionalleitung und Paten*innen, Rundgänge und weitere Kennenlerngespräche. (vgl. Schiffer, 2017, S. 26)

In Kapitel 4.4 werden konkrete Maßnahmen aufgezeigt, die im Einarbeitungsprozess der Diagnostikgruppe als sinnvoll erachtet werden.

3.4.4 Endphase der Einarbeitung

„In der Praxis wird meist davon ausgegangen, dass die Integration mit Ende der Probezeit (häufig ein halbes Jahr) weitgehend abgeschlossen ist“ (Lohaus/ Habermann, 2016, 142). Da spätestens zu diesem Zeitpunkt unternehmensseitig über ein mögliche Weiterbeschäftigung des*der neuen Mitarbeiter*innen nachgedacht wird, stellt dieser Stichtag einen Einschnitt in der Einarbeitung dar. Als Abschluss der Probezeit folgt ein Mitarbeitergespräch, welches sich terminlich durchaus mit dem Reflexionsgespräch der Integration der neuen Beschäftigten in das Unternehmen überschneiden kann. (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 142)

Damit der*die neue Mitarbeiter*in bewusst wahrnimmt, dass seine*ihre volle Arbeitsleistung ab diesem Zeitpunkt erwartet wird und keine uneingeschränkte Betreuung seitens der Kollegen*innen einkalkuliert, wird zum Ende der Integrationsphase wichtiger Weise ein Mitarbeitergespräch geführt. Die Möglichkeit der weiteren eingeschränkten und zeitlich reduzierten Hilfestellung seitens der Kollegen*innen wird innerhalb dieses Gesprächs verdeutlicht, ebenso kommuniziert der*die Vorgesetzte die wahrgenommenen Leistungen der Fachkraft. Hierdurch erhält der*die Beschäftigte die Chance einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung vorzunehmen, die erbrachten Leistungen zu reflektieren und diese künftig ggf. an die Unternehmensvorstellungen anzupassen. Sollte das Probezeitendgespräch und das Gespräch zum Abschluss der Integrationsphase terminlich zusammengelegt werden, muss dem* der Neuen die Entscheidung hinsichtlich einer weiteren Beschäftigung oder eines Auflösens des Arbeitsverhältnisses mitgeteilt werden. Mögliche Zweifel, die während der Einarbeitung in Reflexionsgesprächen kommuniziert wurden, sollten bei Weiterbeschäftigung entkräftet werden, um die weitere Zusammenarbeit positiv gefärbt fortzuführen. (vgl. Lohaus/ Habermann, 2016, S. 142)

Wird ein Beschäftigungsverhältnis aufgelöst, erfolgt ebenfalls eine Rückmeldung. Hierbei ist lediglich ehrliches Feedback hilfreich dem*der Beschäftigten die Beweggründe für die Entscheidung mitzuteilen. Einerseits um die Person selbst reflektieren zu lassen und andererseits um ihr aus der Fremdwahrnehmung heraus Feedback zu geben, ob eine grundsätzliche Eignung für die Berufsruhrubrik besteht. Außerdem weist diese Transparenz für den*die ehemals Beschäftigte die Möglichkeit auf, potenziell an diesen Lernfeldern für den angestrebten Berufswunsch zu wachsen.

Das anschließende Kapitel beinhaltet ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe. Zunächst werden Vorbemerkungen zum Konzept getätigt und Ziele des Onboardings der neuen Mitarbeiter*innen verdeutlicht. Außerdem wird die Integration und Motivation der neuen Mitarbeiter*innen durch das Team der Gruppe be-

schrieben. Im Anschluss daran werden Integrationsinstrumente der konkreten Praxis aufgeführt, wobei in Kapitel 4.4.5 *Paten auswählen* auf das Kapitel 3.4.3 *Onboarding-Instrument: Job-Shadowing, Mentoring oder Patenschaft* dieser Arbeit verwiesen wird. Einarbeitungsschritte, die durch die neuen Beschäftigten durchlaufen, werden nachfolgend beschrieben und im Anhang der Arbeit als Checkliste dargestellt. Das Konzept wird durch Evaluationsmaßnahmen der Einarbeitung abgeschlossen.

4	Kapitel – Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe	59
4.1	Vorbemerkungen.....	59
4.2	Ziele des Onboardings	60
4.3	Integration und Motivation durch die Mitarbeiter*innen der Diagnostikgruppe.....	61
4.4	Integrationsinstrumente und Maßnahmen während der Bewerbungsphase, vor Eintritt und nach Eintritt in die Diagnostikgruppe.....	62
4.4.1	Kennenlernen des Teams und Hospitation im Rahmen der Bewerbungsgespräche.....	62
4.4.2	Entscheidung für oder gegen Bewerber*in	62
4.4.3	Kontakt halten	62
4.4.4	Mitarbeiter*inneninformation in Arbeitsbereichen.....	63
4.4.5	Paten*in auswählen.....	63
4.4.6	Mitarbeiter*innenbegrüßung	63
4.4.7	Hospitationen	64
4.4.8	Netzwerken	64
4.4.9	Regelmäßige Reflexions- und Feedbackgespräche.....	64
4.5	Einarbeitungsschritte neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe	66
4.5.1	Vor Beginn der Tätigkeit	66
4.5.2	Der erste Arbeitstag.....	66
4.5.3	Die ersten vier Arbeitswochen	67
4.5.4	Der zweite und dritte Arbeitsmonat.....	67
4.5.5	Der vierte und fünfte Arbeitsmonat	68
4.6	Evaluation der Einarbeitung.....	69

4 Kapitel - Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe

4.1 Vorbemerkungen

Gezieltes Onboarding benötigt durchdachte Vorbereitung. Die Erlebnisse und Erfahrungen, die neue Mitarbeiter*innen in den ersten Tagen sammeln, sind oft prägend für die weitere Zusammenarbeit, die intrinsische Motivation am Arbeitsplatz und daraus resultierend auch der Aufgabenerfüllung gegenüber.

Daher ist es elementar besonders die ersten Wochen nach Dienstantritt strukturiert und transparent zu gestalten, um möglichen Enttäuschen auf Seiten der neuen Beschäftigten, sowie auf Mitarbeiter*innen- und Arbeitgeberseite vorzubeugen.

Besonders die Integration über die fachliche Einweisung hinaus, sollte bei der Einarbeitung mitbedacht werden. Hierbei wird sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Kollegen*innen aktives Engagement erwartet. Umgekehrt wird ebenso von den neuen Mitarbeitern*innen erwartet sich nicht nur passiv „einarbeiten zu lassen“, sondern selbst aktiv zu werden, die Einarbeitung initiativ mitzugestalten und wenn nötig weitere Hilfe neben des Einarbeitungsplans einzufordern.

Die kontrollierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen ist grundsätzlich als Leitungsaufgabe anzusehen. Aufgrund zeitlicher Ressourcenknappheit der Leitung wird der Fokus auf eine Patenschaft innerhalb der Diagnostikgruppe gelegt. Die Leitung hat demnach den Auftrag sicherzustellen, dass die Einarbeitung durch eine*n Paten*in adäquat begleitet wird.

Das Onboarding begründet sich u.a. auf ausgewählten Instrumenten und Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe. Im folgenden Einarbeitungskonzept werden wichtige Integrationsinstrumente und Maßnahmen aufgezeigt, die die Einarbeitung in der Diagnostikgruppe planvoll optimieren.

Anschließend wird ein ausdifferenzierter, praxisnaher Einarbeitungsplan für das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe aufgezeigt. Der Fokus des Einarbeitungsplans liegt besonders auf der praktischen Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit in der Diagnostikgruppe. In *Anhang A1* dieser Arbeit ist der Einarbeitungsplan in Form einer *Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen* aufgeführt. *Anhang 2* stellt eine *Hospitalisationsliste* dar und *Anhang 3* zeigt eine *Netzwerkliste*.

4.2 Ziele des Onboardings

Neue Mitarbeiter*innen der Diagnostikgruppe sollen sich spätestens mit Ablauf der Probezeit mit ihrer Stelle identifizieren und sich sozial, fachlich und wertorientiert in das Team und die Organisation integriert haben, unabhängig davon, ob es sich um ein Vollzeit-, Teilzeit- oder befristetes Anstellungsverhältnis handelt.

Das Einarbeitungskonzept soll gewährleisten, dass

- neue Mitarbeiter*innen einen allumfassenden Einblick in die Arbeit der Diagnostikgruppe und der kooperierenden Arbeitsbereiche erhalten,
- sie sich als Teil der gesamten Organisation des eingetragenen Vereins sehen,
- die Kollegen*innen und wichtigen Ansprechpartner*innen über die Tätigkeitsaufnahme des*der neuen Mitarbeiters*in informiert sind, technische- und organisatorische Voraussetzungen gegeben sind und dies zu reibungslosen Abläufen der Tätigkeit führt,
- die neuen Mitarbeiter*innen sich eigeninitiativ und selbstständig orientieren können und die Infrastruktur des Arbeitsumfeldes kennenlernen,
- wichtige Ansprechpartner*innen innerhalb der ersten Wochen kennengelernt werden und Arbeitsabläufe der Diagnostik und Tagesabläufe der Gruppe verstanden und mit der Zeit eigenhändig vorangetrieben und umgesetzt werden,
- die neuen Mitarbeiter*innen von Beginn an gruppenübergreifend Denken und Handeln und sich in die kollegial gelebten Strukturen der Einrichtung einfinden und vernetzen.

4.3 Integration und Motivation durch die Mitarbeiter*innen der Diagnostikgruppe

Die neuen Mitarbeiter*innen werden integriert und ebenfalls motiviert durch exemplarisch folgende Aspekte:

- Vermittlung des Gefühls zum Team zu gehören und wichtiger Bestandteil dessen zu sein: **Sich Zeit nehmen für neue Mitarbeiter*innen**
- Dienstliche und private Gespräche zu führen sowie der Einbezug in Vorgänge der Diagnostik: **Integration fördern**
- Erarbeitung individueller Lösungen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Arbeitszeitenregelung: **Berücksichtigung der Individualität**
- Ansprechen von Problemen und Störungen im Team: **Offenheit und Fehlertoleranz von allen**
- Konstruktives Feedback und Loben von Erfolgen: **Anerkennung der Leistung**
- Fordern nach individueller Leistungsfähigkeit: **Nicht überfordern**
- Übertragen von Arbeitsaufträgen und unterstützen des eigenverantwortlichen Handelns: **Förderung der Selbstständigkeit**
- Anregen zum Einbringen von „frischem Wind“ in die Strukturen und Abläufe der Diagnostikgruppe: **Neue Ideen als Ressource sehen**

Die Gewährleistung dieser Aspekte ist aktive Aufgabe der Vorgesetzten, Paten und Kollegen*innen der Einzuarbeitenden.

4.4 Integrationsinstrumente und Maßnahmen während der Bewerbungsphase, vor Eintritt und nach Eintritt in die Diagnostikgruppe

Während der Bewerbungsphase

4.4.1 Kennenlernen des Teams und Hospitation im Rahmen der Bewerbungsgespräche

Zeichnet sich innerhalb der Bewerbungsphase bereits ab, dass ein*e Bewerber*in potentiell in der Diagnostikgruppe zukünftig tätig sein könnte, wird ein Termin zwecks Kennenlernen der Teammitglieder innerhalb der MAB angesetzt. Ebenso werden mindestens zwei Hospitationstage für den*die Bewerber*in verabredet, an denen jeweils unterschiedliche hauptamtliche Mitarbeiter*innen sowie der Teamleiter anwesend sind, um sich einen Eindruck auf persönlicher und fachlicher Ebene von dem*der Bewerber*in zu machen. Stimmt der*die Bewerber*in Videoaufnahmen zu, können diese hilfreich bei der darauffolgenden Entscheidungsfindung sein.

4.4.2 Entscheidung für oder gegen Bewerber*in

Das Team berät sich in der MAB über den*die potentielle*n Bewerber*in. Die beratenden Kräfte (Videointeraktionsdiagnostik, Psychologischer Dienst, Regionalleitung) helfen den Entscheidungsprozess fortzuführen. Mögliche Videoaufnahmen werden von der Videointeraktionsdiagnostik zuvor ausgewertet und im Team vorgestellt. Das Team entscheidet sich gemeinsam für oder gegen den*die potentielle*n Bewerber*in. Der Teamleiter teilt dem*der Bewerber*in die Entscheidung telefonisch mit.

Vor Eintritt in die Diagnostikgruppe

4.4.3 Kontakt halten

Nach Vertragsabschluss und vor Arbeitsantritt wird Kontakt zu*m neuen Mitarbeiter*in gehalten. Wichtige Unterlagen wie der Arbeitsvertrag, der Personalbogen, die Arbeitsfeldbeschreibung, die Datenschutzerklärung zur betrieblichen Altersvorsorge, die Dienstweisung zur Vorlage der Führerscheine für Nutzer von Dienstwagen sowie die „Erklärung/Verpflichtung der Grundsätze für Mitarbeitende gegenüber Kindern und Jugendlichen“ werden durch die Personalbuchhaltung mit Bitte um Erledigung der Arbeitsaufträge an den*die Mitarbeiter*in entsandt. Des Weiteren werden das Organigramm, Dienstweisung bezüglich Alkohol und weiteren Rauschmitteln, ein Auszug aus dem Bundesge-

setz zum Thema Nichtraucherschutz für Jugendliche und das Rahmenkonzept der Einrichtung beigelegt.

Der Teamleiter der Diagnostikgruppe hält Kontakt indem nach Vertragsabschluss und vor Tätigkeitsaufnahme mindestens ein Telefonat geführt wird. Ziel des Telefonats ist die Motivation und Integration des* der neuen Kollegen*in. Das Team verschickt vor Tätigkeitsbeginn gemeinsam ein „Herzlich-Willkommen“ Päckchen.

Inhalte des Willkommenspäckchens sind:

- „Herzlich Willkommen“ Karte mit Unterschriften und netten Begrüßungsworten der Kollegen*innen
- Ablaufplan des ersten Arbeitstages inklusiv Arbeitszeiten und Ansprechpartner*in in Form des*des Paten*in
- Kleine Aufmerksamkeit des Teams in Form eines Präsents

4.4.4 Mitarbeiter*inneninformation in Arbeitsbereichen

Die Mitarbeiter*innen angrenzender und überschneidender Arbeitsbereiche der Diagnostikgruppe werden vor Arbeitsbeginn des*der neuen Mitarbeiters*in über den Tätigkeitsbeginn informiert. Die Mitarbeiter*innen des Geländes wissen die neue Person zuzuordnen, womit möglichen Missverständnissen vorgebeugt wird. Aus traumpädagogischen Gesichtspunkten ist diese Informationen ebenso empfehlenswert für die Arbeit mit den Bewohnern*innen der Gruppen, da keine Angst vor „dem*der Fremden“ aufkommen muss.

4.4.5 Paten*in auswählen

Bei der Auswahl des*der Paten*in wird in dieser Arbeit auf Kapitel 3.4.3 *Onboarding- Instrument: Job- Shadowing, Mentoring oder Patenschaft* verwiesen.

Nach Eintritt in die Diagnostikgruppe

4.4.6 Mitarbeiter*innenbegrüßung

Einmal jährlich wird, wie in den „Leitlinien für neue Mitarbeiter“ des eingetragenen Vereins beschrieben, eine Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter*innen angeboten. Während dieser Veranstaltung werden durch die Vorstände des Vereins u.a. die Historie des Vereins und dessen Abläufe und Strukturen erläutert; ein Überblick über die Mitarbeitenden- sowie die Fallzahlen der letzten Jahre gegeben. Am Ende der Veranstaltung wird ein

Evaluationsbogen ausgehändigt, mit dem die Einführungsveranstaltung der neuen Mitarbeitenden ausgewertet wird.

4.4.7 Hospitationen

Um dem* der neuen Mitarbeiter*in einen umfassenden Überblick über die Arbeitsbereiche zu geben, sollte er*sie die Möglichkeit erhalten in für die Diagnostikgruppe zuständigen Arbeitsbereichen wie der Videointeraktionsdiagnostik, der Reittherapie sowie des psychologischen Bereichs zu hospitieren. Das Kennenlernen dieser Bereiche verbessert einerseits die Zusammenarbeit und Integration in die Organisation und hilft Kontakte zu knüpfen. Ebenso wird ein besseres Verständnis der Schnittpunkte in der Zusammenarbeit erzielt.

Im Gespräch mit dem*der Paten*in wird ein Hospitationsprogramm erstellt. Der Hospitationszeitraum sollte zwischen zwei und vier Wochen liegen und frühestens ab der zweiten Einarbeitungswoche beginnen und bis zur achten Woche abgeschlossen sein. Hierdurch wird erreicht, dass neue Mitarbeitende sich bereits mit ihrem Arbeitsplatz vertraut machen konnten, sie aber noch nicht so lange in der Diagnostikgruppe tätig sind, um vor Zeitdruck ihre eigenen Aufgaben aus den Augen zu verlieren.

4.4.8 Netzwerken

Das Netzwerken ist wichtiger Bestandteil in der alltäglichen Arbeit der Diagnostikgruppe. Besonders die Vernetzung mit den Nachbargruppen durch morgendliche, alltägliche, halbstündige Austauschrunden schafft einen guten Überblick über die Gesamtsituation auf dem Gelände des eingetragenen Vereins, fördert Sozialkontakte und die soziale Integration in die Organisation.

Der*die Pate*in erstellt in Absprache mit dem Team und mit dem Vorgesetzten eine Netzwerkliste mit Personen, die im direkten Arbeitsumfeld der neuen Mitarbeiter*innen tätig sind. Hierbei sind primär die Kollegen*innen der Nachbarhäuser, die Verwaltung und weitere wichtige alltägliche Ansprechpartner*innen für die unterschiedlichsten Belange zu nennen. Zu diesen Personen soll der*die neue Mitarbeiter*in selbst aktiv Kontakt aufnehmen, die Ansprechpartner*innen werden im Vorhinein darüber informiert.

4.4.9 Regelmäßige Reflexions- und Feedbackgespräche

Im Rahmen der Patenschaft werden regelmäßige Reflexions- und Feedbackgespräche mit dem*der neuen Mitarbeiter*in geführt. In den ersten beiden Wochen werden tägliche

Kurzreflexionen, spätestens zum Dienstenende hin, mit den jeweils hauptamtlichen, diensthabenden Kollegen*innen geführt. Inhalt dieser Reflexion ist der aktuelle IST- Stand der sozialen Integration, der fachlichen Einarbeitung und der wertorientierten Integration in die Organisation des eingetragenen Vereins und speziell in die Diagnostikgruppe. In der dritten Woche werden diese täglichen Feedbackgespräche durch eine wöchentliche Reflexion mit dem*der Paten*in ersetzt. In Woche vier liegt der Schwerpunkt der einwöchigen Reflexion auf dem „Ankommen“ in der Diagnostikgruppe. Dieses „Ankommen“ wird in Bezug auf die direkten Kontakte zu den Bewohnern*innen, den Angehörigen sowie den Kooperationspartnern*innen reflektiert. In den Wochen fünf bis acht der Einarbeitung werden in 14-tägigem Turnus die inhaltlich zuvor beschriebenen Reflexions- und Feedbackgespräche fortgeführt. Ab der achten Woche werden bis zum Ende der Probezeit monatliche Reflexionsgespräche terminiert. Bei Bedarf können zwischenzeitlich weitere Gespräche angezeigt sein. Ebenso werden die täglichen Schichtübergaben für regelmäßigen Austausch von Feedback mit den weiteren Kollegen*innen genutzt.

4.5 Einarbeitungsschritte neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe

4.5.1 Vor Beginn der Tätigkeit

- Die Teamleitung merkt sich den Dienstantrittstermin des*der neuen Mitarbeiters*in vor und räumt sich genügend Zeit für ein erstes Gespräch ein.
- Die Teamleitung bestimmt eine*n Pate*in als direkte*n Ansprechpartner*in für den*die neue*n Mitarbeiter*in.
- Hinweis darauf geben alle Personalunterlagen sowie den Arbeitsvertrag vor Arbeitsbeginn unterschrieben in die Personalbuchhaltung einzureichen; mögliche Fragen mit dem*der Paten*in besprechen.
- Erstes Gespräch mit Teamleiter*in und Pate*in. Darin werden über die Struktur der Einarbeitung, die persönliche Selbsteinschätzung der fachlichen Kenntnisse, die Weiterbildungswünsche etc. gesprochen. Fort- und Weiterbildungen (besonders die internen „Leitlinien für neue Mitarbeitende“ werden aufgezeigt.
- Der Dienstplan sowie die Arbeitszeiten werden besprochen. Urlaubstage sollen zeitnah geplant werden.
- Der*die Pate*in erstellt mit Hilfe der Teamleitung die Hospitationsliste.
- Der*die Pate*in erstellt mit Hilfe der Leitung die Vernetzungsliste.

4.5.2 Der erste Arbeitstag

- Der*die Pate*in und der*die neue Mitarbeiter*in veranlassen die organisatorischen Voraussetzungen gemäß Checkliste, Anlage 1.
- Die vorgeschriebene Fahrstunde mit dem Gruppentransit wird abgeleistet. Die Fahrstunde wird im Vorhinein vom Team mit den zuständigen Mitarbeiter*innen in der Verwaltung vereinbart.
- Eine persönliche Vorstellung bei den Bewohner*innen der Diagnostikgruppe findet während einer gemeinsamen Mahlzeit statt.
- Vertraut machen mit der Büroorganisation und das Postfach in der Verwaltung durch eine*n Kollegen*in unter der Fragestellung: *Was ist wo zu finden?*
- Ein Rundgang über das Gelände des eingetragenen Vereins ermöglicht Übersicht über den Standort der Gruppe und über anliegende weitere Diagnostik-/ Wohngruppen
- Die weitere Teilnahme am täglichen Gruppenleben durch anfängliche Tagdienste gibt Übersicht über die Strukturen in der Gruppe und verschafft Orientierung im Haus

4.5.3 Die ersten vier Arbeitswochen

- Der*die neue Mitarbeiter*in stellt sich persönlich bei den beratenden Fachkräften (Regionalleitung, Psychologischer Dienst, Videodiagnostik), in den Sekretariaten und in der Verwaltung (Finanzbuchhaltung, Personalbuchhaltung, Technische Leitung) vor. Diensthabende*r Kollege*in übernimmt den Rundgang. Ebenso werden die weiteren Kollegen*innen des Geländes, die im alltäglichen Kontext als Ansprechpartner*innen fungieren kennengelernt. Außerdem lernt er Kooperationspartner wie Schulen, Fachärzte und Jugendämter mit der Zeit kennen.
- Weitere aktive Teilnahme am täglichen Gruppenleben und erste Fallzuständigkeit wird in Kombination mit weiterem*r Hauptamtlichen*r durchgeführt mit inhaltlichen Schwerpunkten der Checkliste, Anlage 1. Ebenso begleitet der*die Neue mindestens zwei Nachtdienste eines*r Hauptamtlichen und wird darauffolgend in zwei Nachtdiensten von hauptamtlichen Kollegen*innen begleitet. Er*sie lernt die Störungsbilder und Auffälligkeiten der Bewohner*innen und der (Familien-)Systeme.
- (Bei Interesse) Aufnahme in interne WhatsApp- Gruppe.
- Einführung in die elektronische Datenverwaltung durch diensthabende Kollegen*innen, mit Fokus auf Berichts- und Dokumentationswesen.
- Reflexionstermine mit dem*der Paten*in werden nach Turnus der Checkliste festgelegt. Tägliche Kurzreflexionen mit diensthabenden Kollegen*innen.
- Die Einführung in die Kassensysteme wie Wirtschaftskasse, Taschengeldkasse und Bekleidungsgeldkasse wird durch die zuständigen Mitarbeiter*innen durchgeführt.
- Die Einführung „Verhalten in Notfällen“ leistet der Teamleiter.
- Der*die neue Mitarbeiter*in nimmt aktiv an Besprechungssystemen teil (MAB, Supervisionen, Regionalkonferenzen)

4.5.4 Der zweite und dritte Arbeitsmonat

- Vertiefung und Stabilisierung von Gruppenführung und Management des Dienstes sowie Durchführung von eigenverantwortliche Nachtdienste mit hauptamtlichen Mitarbeitern*innen im Tagdienst.
- Durch ausgebildete Kollegen*innen des eingetragenen Vereins wird eine Einführung in deeskalierendes Handeln (z.B. intern nach *PART*) gegeben.
- Es werden 14-tägige Reflexionen mit dem*der Paten*in geführt, ebenso findet ein Gespräch mit dem Teamleiter über den aktuellen Stand statt. Feedback von Kollegen*innen wird aktiv durch den*die neuen Mitarbeiter*in eingefordert.

-
- Einzelne Parts in Hilfeplangesprächen werden durch den*die Neue*n übernommen und eine eigenverantwortliche Fallzuständigkeit mit Kollegen*innen im Background wird initiiert.

4.5.5 Der vierte und fünfte Arbeitsmonat

- Dem*der neuen Mitarbeiter*in wird Verantwortung übertragen bspw. in Form der Kassenführung und das Berichtswesen für abgeschlossene Fälle von Bewohner*innen. Er*sie nimmt an AG's teil soweit diese für diesen Zeitraum bestehen und wird in die Organisation von größeren Aktivitäten wie gruppeninternen Weihnachtsfeiern oder Gruppenfreizeiten mit einbezogen.
- Reflexionsgespräche finden monatlich statt. Zum Ende der Probezeit wird mit Regionalleitung, Teamleitung, Paten*in und neuem*r Mitarbeiter*in ein Abschlussgespräch geführt und eine eventuelle Weiterbeschäftigung besprochen.

4.6 Evaluation der Einarbeitung

Der Einarbeitungsprozess wird im Anschluss an die Onboarding-Phase evaluiert. Hierzu wird mit Ablauf der sechsmonatigen Einarbeitungsphase seitens des*der Vorgesetzten*in ein standardisiertes Evaluationsgespräch mit dem*der neuen Mitarbeiter*in terminiert und durchgeführt. Inhalte des Gespräches sind Fragen...

- ... zur Begrüßung der neuen Mitarbeitenden durch die Organisation: Gesamteindruck der Einarbeitungszeit; Kennenlernen des Teams, der weiteren Fachbereiche und der Umgebung
- ... zu internen Strukturen und Abläufen: Kennenlernen organisationsinterner Regelungen und Strukturen sowie Verhaltensweisen (u.a. Hinweis auf Leitbild, Ablauf in Krisen, erste Gespräche mit Paten und Vorgesetzten)
- ... zur Tätigkeit im Team: Aufnahme ins bestehende Team, Anleitung des*der Paten*in, Verdeutlichung der Stellenbeschreibung, Einweisung in Aufgabenübertragung, mögliche Über-/ Unterforderung
- ... zur Kommunikation in der Organisation: Betriebsklima, Informationsaustausch mit Vorgesetzten*innen, Kollegen*innen und Paten*in, Feedbackkultur durch Team und angrenzende Fachbereiche
- ... zu Anregungen und Hinweise zum Einarbeitungsprozess durch den*die neue*n Mitarbeiter*in

Die „Leitlinien für neue MitarbeiterInnen“¹² werden in Form von Einarbeitungsfortbildungen für neue Mitarbeitende im eingetragenen Verein durchgeführt. Am Ende jeder Fortbildung werden Evaluationsbögen ausgehändigt und im Anschluss der Veranstaltung ausgewertet.

¹² Interne Fortbildungen zu unterschiedlichen Thematiken der Jugendhilfe: u.a. Begrüßung durch die Vorstände, Traumapädagogik, Berichtswesen, Professionelles Handeln in Gewaltsituationen (PART) u.v.m

5 Kapitel - Fazit

Das letzte Kapitel dieser Arbeit bildet das Kapitel 5 - *Fazit*. Es enthält eine Zusammenfassung (Kapitel 5.1), in der die wesentlichen Bestandteile dieser Masterarbeit resümiert werden. Daraus ableitend ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Praxis, welche in Kapitel 5.2 *Handlungsempfehlungen* beleuchtet werden und den Abschluss der Arbeit bilden.

5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Berufsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Die Rahmenbedingungen und die Ausgangslage des Berufsfelds der konkreten Praxis in einer Diagnostikgruppe wurden aufgezeigt. Hierbei wurden komplexe Anforderungen an Soft und Hard Skills von Fachkräften benannt und mit Beispielen aus der Praxis verdeutlicht.

Das Arbeiten in der Diagnostikgruppe ist geprägt von Personalfluktuationen und den alltäglichen Spannungen, die vom 25-Stunden-Schichtdienst ausgehen. Ziel des Einarbeitungskonzeptes ist der Aufbau eines beständigen Teams, indem die Personalfluktuationen gesenkt werden. Die in der Arbeit aufgeführten Skills sollen bei der Einstellung von neuem Personal Berücksichtigung finden, um zukünftig ein Team zu formieren, das eine höhere mittlere Gesamtverweildauer der Arbeitnehmer*innen aufweist. Um hohe Fluktuationen innerhalb des Teams zu vermeiden, sollte Heterogenität in der Teamkonstellation Beachtung finden. Ausschließlich bspw. nahe der Verrentung stehende Mitarbeiter*innen oder viele junge Frauen mit Kinderwunsch einzustellen wäre für die Festigung des Teams kontraproduktiv.

Anhand der benannten Skills sollte zukünftig ein Anforderungsprofil an neue Bewerber*innen erstellt werden, um bereits bei der Stellenausschreibung die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu formulieren, welche vom einzustellenden Personal erwartet und benötigt werden. Aus der Formierung eines beständigen Teams resultiert bestenfalls ein im pädagogischen Alltag gut aufeinander eingestelltes, miteinander arbeitendes Team. In einem harmonisierenden Team kommen (in der Regel) Krankheitsfälle selten vor und können, falls doch zutreffend, souverän durch die Belegschaft ausgeglichen werden. Das Fallbeispiel in Kapitel 2.1.2 *Grenzen der fachlichen und persönlichen Kompetenz* zeigt, dass u.a. aufgrund von wechselnden Teamkollegen*innen und einer missfallenden Teamkultur das Gefühl des „ausgebrannt sein“ entstehen kann.

Durch eine verbesserte Teamkultur, besonders betrachtet im Hinblick auf den Einarbeitungsprozess, können Personalfluktuationen möglicherweise erspart werden.

Bei der Erörterung der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wurde deutlich, dass willkürliches Vorgehen bei der Rekrutierung von Personal Folgen hat: Frustration seitens der Belegschaft sowie der neuen Mitarbeitenden oder inadäquate Ausführungen der Tätigkeiten durch die neuen Angestellten*innen können Konsequenzen aus beliebigen Einarbeitungsprozessen sein.

Resultierend daraus, müssen Einarbeitungsprozesse gesteuert verlaufen. Das Einarbeitungskonzept in Kapitel 4 und die Checkliste im Anhang dieser Arbeit sollten in der konkreten Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter*innen in der Diagnostikgruppe genutzt werden, um einen gezielten Prozess der Einarbeitung planvoll zu steuern. Die Anwendung des Einarbeitungskonzeptes kann Spannungen im Team mindern, da das Team aktiv in die Onboarding-Phase einbezogen wird und Kenntnis über Inhalte des Konzeptes und die Aufgaben des Einzuarbeitenden hat. Beachtung bei der Steuerung des Einarbeitungsprozesses müssen die Einhaltung konkreter Einarbeitungsschritte sowie die Individualisierung des Onboardings auf die unterschiedlichen Lebenssituationen des Personals finden.

In der Arbeit wurde weiterhin veranschaulicht, dass einem Unternehmen, nicht nur bei einer Neubesetzung einer Arbeitsstelle, sondern auch bei inadäquatem Onboarding von Mitarbeitenden, hohe Kosten der Rekrutierung und Einarbeitung entstehen. Es wurde aufgezeigt, dass das „Halten“ von neuen Beschäftigten bei misslungener Einarbeitung die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ebenso beeinflusst wie die Neubesetzung einer Arbeitsstelle nach der Einarbeitungsphase.

Die Bereitschaft des Bundes und der Kommunen die stationäre Kinder- und Jugendhilfe zu finanzieren ist gegeben. Dies verdeutlichen die Ausgaben der öffentlichen Jugendhilfe bezüglich der Schwerpunkte „Hilfe zur Erziehung“ & „Eingliederungshilfe“. Die Ausgaben dieser in der Statistik gemeinsam erfassten Paragraphen nach dem SGB XIII lagen 2001 bei 5.124.549.000 Euro und haben sich bis 2015 fast verdoppelt auf 10.260.262.000 Euro (vgl. Statistisches Bundesamt, 2017). „Mit einer Gesamtzahl von 1.052.305 junger Menschen, die in diesem Jahr [2015] eine Hilfe zur Erziehung in Anspruch genommen haben, wurde ein neuer Höchststand erreicht“ (Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik, 2016).

Da sich in der Praxis seit einigen Jahren eine steigende Tendenz der Fälle mit Multiproblemlagen abzeichnet und demnach Intensivplätze für Kinder und Jugendliche mit höheren Betreuungskosten von Kostenträgern angefragt und belegt werden, werden die Gelder

des Bundes zu einem Großteil in die Betreuung der Kinder durch das Personal (Personalkosten liegen in der Diagnostikgruppe bei etwa 80 %¹³) investiert.

Die Einarbeitungskosten werden in die Personalkosten einkalkuliert, können jedoch nur dann ausreichen, wenn ein gesteuertes und zielgerichtetes Onboarding durchgeführt wird. Andernfalls entstehen Personalfluktuationskosten, die Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens haben.

5.2 Handlungsempfehlung

Beurteilung von Kompetenzen im Sinne des DQR

Die Globalisierung, und im Zuge dieser auch der Versuch der Vereinheitlichung von Bildungsabschlüssen, lassen unsere Bildungswelt als Wissensgesellschaft immer unübersichtlicher erscheinen. Qualifikationsbescheinigungen von Personal richtig einzuschätzen, wird für Unternehmen immer komplexer. Am 01. Mai 2013 wurde der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) auf „Grundlage des gemeinsamen Beschlusses zum Deutschen Qualifikationsrahmen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der Kultusministerkonferenz und der Wirtschaftsministerkonferenz“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017) eingeführt.

Der *Deutsche[r] Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen* (DQR) und der *Europäische[r] Qualifikationsrahmen* (EQR) unterstützen den europaweiten Vergleich von Qualifikationen. Der DQR ist in acht Kompetenzniveaus (s. Anhang 4) eingeteilt. Diese acht Kompetenzniveaus konkretisieren und erweitern den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR), der einen Metarahmen bildet und ein hohes Abstraktionsniveau aufweist (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017).

Die Niveauangabe der Kompetenzen auf einem Zeugnis erleichtert es bspw. Unternehmen, die von einem*r Bewerber*in im Ausland erworbenen Qualifikationen in einen Bezugsrahmen zu ihrem Anforderungsprofil eines*r Bewerbers*in zu stellen. (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017)

Der DQR erleichtert die Kommunikation zwischen Bildungsbereichen und Arbeitswelten und kann, im Sinne des „lebenslangen Lernens“ einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Bildung leisten. Er macht die Wertigkeit von Bildungs- und Berufsab-

¹³ Aussage des Personalmanagers

schlüssen sowie Praxistätigkeiten sichtbar und vergleichbar. Unternehmen, Lernende, Berufstätige und Bildungseinrichtungen können vom DQR profitieren.

Für Unternehmen bspw. kann der DQR als Instrument eingesetzt werden, um angemessene Personalentscheidungen zu treffen. Die Kompetenzniveaus des DQR können genutzt werden um:

- Anforderungsprofile und Arbeitsplatzbeschreibungen zu erstellen
- Stellenausschreibungen zu formulieren
- SOLL- IST Analysen anzufertigen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017)

Konkrete Handlungsempfehlung für die Praxis in der Diagnostikgruppe

Abschlusszeugnisse weisen auf den Grad der (akademischen) Bildung hin. Arbeitszeugnisse beziehen sich auf die Tätigkeiten, die Mitarbeiter*innen in ihren Arbeitsfeldern ausüben. Die konkreten Kompetenzen der Mitarbeiter*innen, die auch außerhalb der Bildungseinrichtung erworben werden, werden in Abschluss- und Arbeitszeugnissen nicht konkret benannt und können demnach in Bewerbungsprozessen auch nicht mit anderen Bewerber*innen verglichen werden.

Resultierend aus den Ergebnissen dieser Arbeit (Kapitel 5.1 *Zusammenfassung*) ist es für die Praxis erstrebenswert Bewerber*innen nach den Kompetenzniveaus des DQR auszuwählen. Im Hauptteil dieser Arbeit wurde darauf eingegangen, dass der eingetragene Verein bisher keine konkreten Anforderungsprofile für Bewerber*innen für das Unternehmen vorweist. Ebenso sind die Stellenausschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen eher allgemein gehalten und zeigen weniger die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen für das stelleninhabende Personal auf. Mit der Ausrichtung der Stellenausschreibungen auf die Kompetenzniveaus des DQR und dem Erstellen von Anforderungsprofilen für konkret zu besetzende Stellen, können Bewerbungen, deren Zeugnisse in Anlehnung an den DQR erstellt wurden, verglichen werden.

Mittels der Anwendung des DQR kann im beginnenden Bewerbungsprozess bereits festgestellt werden, ob Bewerber*innen die Kompetenzen und Qualifikationen der ausgeschriebenen Stelle erfüllen. Möglicherweise kann dieses professionelle, kompetenz- und qualifikationsorientierte Vorgehen kostenintensive personelle „Fehlbesetzungen“ und Unruhen in der Teamgruppendynamik vermeiden. Bspw. im Hinblick auf Einarbeitungszeit und weitere, mit der Einarbeitung einhergehenden Kosten von (möglicherweise misslungenem) Onboarding, ist das kompetenz- und qualifikationsorientierte Auswählen von neu-

en Mitarbeiter*innen im Personalmanagement auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beachten.

Die Betrachtung der acht Kompetenzniveaus verglichen mit den praktischen Erfahrungen aus der Diagnostikgruppe, welche bereits in dieser Arbeit beschrieben wurden, verdeutlicht, dass an die Tätigkeit von neuen Mitarbeiter*innen hohe Anforderungen gestellt werden. Im Verlauf der Einarbeitung sollten sich die Kompetenzen der neuen Mitarbeiter*innen bis auf Niveau 5 erweitern um die anspruchsvollen Tätigkeiten in der Diagnostikgruppe erfüllen zu können.

In der Praxis sind die Mitarbeiter*innen in einem „komplexen, spezialisierten, sich verändernden Arbeitsfeld“ (Bundeministerium für Bildung und Forschung, 2017) tätig, welches durch „selbstständige Planung und Bearbeitung umfassender fachlicher Aufgabenstellungen“ (Bundeministerium für Bildung und Forschung, 2017) gekennzeichnet ist. Die beschriebene Gruppe ist spezialisiert auf das Arbeitsfeld der Diagnostik und spricht nach einem schnelllebigen, viermonatigen Aufenthalt der Bewohner*innen durch ein multiprofessionelles Team im Hinblick auf die Komplexität der Fälle eine Empfehlung über den weiteren Entwicklungsbedarf der Familien und womöglich zukünftigen Lebensort der Bewohner*innen aus. Die Mitarbeiter*innen qualifizieren sich durch selbstständiges Planen und Bearbeiten der Fälle bspw. durch Terminieren der Auswertungsgespräche, Austausch mit den Bezugskindern und deren Familien und die Vernetzung mit wichtigen Kooperationspartnern*innen für die Tätigkeit in der Gruppe.

Um Leitungsverantwortung in Form von Regionalleitung im Unternehmen zu übernehmen sollten Mitarbeiter*innen Kompetenzen des Niveau 6 aufweisen. Zu den Tätigkeiten gehören die „Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen“ sowie „zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in (...) einem beruflichen Tätigkeitsfeld“ (Bundeministerium für Bildung und Forschung, 2017). Im konkreten Tätigkeitsfeld sind hiermit bspw. die Entscheidung über die Aufnahme und die Planung über den Zeitpunkt der Aufnahme von Bewohnern*innen für Wohngruppen und die Steuerung über die weitere Hilfeplanung sowie die Vernetzung mit den Kooperationspartnern*innen wie den Kostenträgern*innen gemeint. Die berufliche Tätigkeit ist bspw. geprägt durch komplexe Verantwortungen im Bereich des Personalmanagements, des Controllings der Einnahmen und Ausgaben und der Weiterentwicklung von Konzepten. Die Anforderungen an die Tätigkeitsbereiche sind bspw. durch häufige Veränderungen wie Personalfluktuationen, Belegungskrisen oder Neueröffnungen von Wohngruppen gekennzeichnet.

Die Tätigkeitsaufgaben des Vorstandes werden durch das Kompetenzniveau 7 ausgedrückt. Komplexe Aufgaben- und Problemstellungen wie u.a. die strategische Einarbeitung gesellschaftlicher Trends in das Unternehmen liegen im Tätigkeitsfeld der Vorstände. Die Tätigkeit ist durch häufige und unvorhersehbare Veränderungen wie bspw. die Einbettung der Auswirkungen der Flüchtlingskrise in die unternehmerischen Belange gekennzeichnet.

Literaturverzeichnis

- [1] Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. Journal of Applied Psychology, 92 (3), 707 – 721.
- [2] Braun, J. (2013). *Motivationsförderung in der Onboarding-Phase*. AV Akademikerverlag, Saarbrücken.
- [3] Bradt, G., Vonnegut, M. (2009). *Onboarding*. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- [4] Bröckermann, R. (2014). *Einarbeitung neuer Beschäftigter*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (2014). *Führung von Mitarbeitern*. (S. 155 – 166). Schäffer- Poeschel Verlag: Stuttgart.
- [5] Brenner, D. (2014). *Onboarding - Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [6] Bröckermann, R., Müller- Vorbrüggen, M. (2008). *Handbuch Personalentwicklung*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [7] Eisele, D., Doyé, T. (2010). *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre*. Kohlhammer- Verlag, Stuttgart.
- [8] Engelhardt, S. (2006). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten- Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital*. W Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- [9] Flad, C.; Schneider, S., Treptow, R. (2008). *Handlungskompetenzen in der Jugendhilfe – Eine qualitative Studie zum Erfahrungswissen von Fachkräften*. VS Verlag, Wiesbaden.
- [10] Gluske, M. (2011). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Juventa Verlag, Weinheim.
- [11] Grundmann, S. (2012). *Checkliste und Ausbildungsplan für Berufspraktikanten / - innen / ErzieherInnen und SozialarbeiterInnen im Anerkennungsjahr*. Herausgeber: eingetragener Verein dieser Arbeit.
- [12] Ilgen, A. (2001). *Wissensmanagement im Großanlagenbau*. Springer Verlag: Wiesbaden.
- [13] Lohaus, D., Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter*. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.
- [14] Perzлмаier, C., Sonnenberg, B. (2013). *Patenschaften praxisnah- Herausforderungen und Umsetzung von Kinder- und Familienpatenschaften*. Juventus Verlag: Weinheim Basel.
- [15] Peters, S., Genge, F., Willenius, Y. (2006). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II – Neue Rekrutierungswege*. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.

-
- [16] Renkl-Evers, T. (2013). *Onboarding in elementarpädagogischen Berufen*. Bachelor + Master Publishing, Hamburg.
- [17] Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Springer Gabler Verlag: Wiesbaden.
- [18] Sluss, D.M., Ashforth, B. E., Gibson, K. R. (2012a). *The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity*. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (2), 199 – 208.
- [19] Stopp, Prof. Dr. rer. pol. U. (2006). *Betriebliche Personalwirtschaft: Zeitgemäße Personalwirtschaft – Notwendigkeit für jedes Unternehmen*. Expert Verlag, Renningen.
- [20] Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [21] Von Spiegel, H. (2002). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis*. Reinhardt Verlag, München.
- [22] Wald, P. & Athanas, C. (2014). *Candidate Experience Studie 2014, in Kooperation mit Stellenanzeigen.de*; In: Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [23] Wanous, J.P., Reichers, A. E. (2000). *New employee orientation programs*. *Human Resource Management Review*, 10 (4), S. 435 - 451.
- [24] Wieslhuber, Dr., & Partner (1997). *Lernende Organisation – Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen*. Springer Verlag, Wiesbaden.

(alphabetische Reihenfolge)

Quellenverzeichnis

- [1] Agentur für Arbeit (2017). *Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit*. Abgerufen am 05.10.2017, 13:02 Uhr über <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen-Berufe/generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf>
- [2] Agentur Junges Herz (2017). *Human Resources - Definition*. Abgerufen am 04.01.2018, 12:58 Uhr über <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/human-resources/>
- [3] Arbeitsstelle Kinder- und Jugendstatistik (2016). *1. Ergebnisse im Überblick*. Abgerufen am 02.11.2017, 16:59 Uhr über <http://www.hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de/1-ergebnisse-im-ueberblick/#c1017>
- [4] B2B Insider GmbH (2018). *Human-Relations-Ansatz*. Abgerufen am 04.01.2018, 12:40 Uhr über <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/human-relations-ansatz/>
- [5] Bartscher, Prof. Dr. T. (n.d.). *Personalbeschaffung*. Abgerufen am 30.12.2017, 19:23 Uhr über <http://abgeruwirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalbeschaffung.html>
- [6] Bleumortier, S. (2018). *Generation Y: Eine Generation voller Erwartungen - und was erwartet die Unternehmen?* Abgerufen am 04.01.2017, 13:45 Uhr über <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/generation-y-eine-generation-voller-erwartungen-und-erwartet-die-unternehmen/>
- [7] Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017). *Der DQR*. Abgerufen am 22.12.2017, 13:31 Uhr über <https://www.dqr.de/content/60.php>
- [8] Careerbuilder (2014). *Was Personaler vermuten und Kandidaten tun – Eine 360° Studie Recruiting 2014*. Abgerufen am 18.10.2017, 15:34 Uhr über <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/465232/360-Grad-Studie-CareerBuilder-2014.pdf?t=1508317362979>
- [9] Eisele, D., Weller-Hirsch, L. (2014). *Online Recruiting Studie 2014, Softgarden in Kooperation mit der Hochschule Heilbronn*. Abgerufen am 18.10.2017, 15:09 Uhr über https://www.softgarden.de/wp-content/uploads/2013/12/Recruiting-Studie_softgarden.pdf
- [10] Maier, Prof. Dr. G. W. (n.d.). *Taylorismus*. Abgerufen am 04.01.2018, 12:16 Uhr über <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/taylorismus.html>
- [11] Maier, Prof. Dr. G. W. (n.d.). *Human Relations*. Abgerufen am 04.01.2018, 12:32 Uhr über <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-relations.html>

-
- [12] ManpowerGroup (2016) *Studie Arbeitsmotivation 2016*. Abgerufen am 05.10.2017, 15:13 Uhr über <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-arbeitsmotivation/2017>
- [13] Mogge-Grotjahn, Prof. Dr. H. (2001). *Alltag*. In: Mogge-Grotjahn, Prof. Dr. H., Boeckh. J. (2001). *Lexikon der Sozialen Arbeit*. Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe. Abgerufen am 13.11.2017, 13:54 Uhr über http://www.ostfalia.de/export/sites/default/de/pws/boeckh/downloads/Lexikon_der_Sozialen_Arbeit.pdf
- [14] Kaylo.de (2012). *Was nervt Sie bei der Jobsuche*. Abgerufen am 18.10.2017, 15:45 Uhr über https://content.kalaydo.de/fileadmin/pressemitteilungen/2012/PM_Ranking_Stoerfaktoren_Vorstellungsgespraech_01_schwarz.jpg
- [15] Personaler Online (n.d.). *Kosten der Fluktuation*. Abgerufen am 27.10.2017, 11:20 Uhr über <http://www.personaler-online.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>
- [16] Ruppert, Dr. F., Miller, Dr. R. (n.d.) *Sekundäre Sozialisation*. Abgerufen am 13.11.2017, 12:34 Uhr über <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/sekundaere-sozialisation/13829>
- [17] Schurig, A., (2014). *Kosten Mitarbeiter-Fluktuation - Wenn Mitarbeiter/innen das Unternehmen verlassen*. Abgerufen am 05.10.2017, 14:32 Uhr über <http://ciss-consult.de/wp-content/uploads/2014/07/Infoblatt-Kosten-Mitarbeiter-Fluktuation2.pdf>
- [18] Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017). *Kinder- und Jugendhilfe*. Abgerufen am 22.12.2017, um 15:06 Uhr über <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/KinderJugendhilfe/Tabellen/AusgabenEinnahmenEntwicklung.html;jsessionid=A6D473A997DD8CEBECFCC156F614CB72.InternetLive2>
- [19] ManpowerGroup (2016) *Studie Arbeitsmotivation 2016*. Abgerufen am 05.10.2017, 15:13 Uhr über <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-arbeitsmotivation/2017>
- [20] RWTH Aachen University (2016). *Job Shadowing*. Abgerufen am 07.12.2017, 13:57 Uhr über <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Nach-dem-Studium/Karriere/~ctlh/Job-Shadowing/>
- [21] Schurig, A., (2014). *Kosten Mitarbeiter-Fluktuation - Wenn Mitarbeiter/innen das Unternehmen verlassen*. Abgerufen am 05.10.2017, 14:32 Uhr über <http://ciss-consult.de/wp-content/uploads/2014/07/Infoblatt-Kosten-Mitarbeiter-Fluktuation2.pdf>

-
- [22] Warsmund, S. (n.d.). *Sozialgesetzbuch (SGB VIII) Achtes Buch Kinder- und Jugendhilfe*. Abgerufen am 10.11.2017, 14:37 Uhr über <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de./sgbviii/1.html>
- [23] Weitzel, Prof. Dr. T., Laumer, Dr. S., Maier, Dr. C., Oehlhorn, C., Wirth., J., Weinert., C. (2016). *Bewerbung der Zukunft*. Abgerufen am 18.10.2017, 16:04 Uhr über https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle-/isd/Recruiting_Trends_2016_-_Bewerbung_der_Zukunft_v_WEB.PDF

(alphabetische Reihenfolge)

Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der 'Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der 'Alice Salomon' - Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin', dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Nordhorn, den 05. Januar 2018

(Unterschrift)

Anhang A1: Checkliste Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen

Die nachfolgende Checkliste wurde auf Basis der bereits bestehenden „Checkliste und Ausbildungsplan für Berufspraktikanten / - innen / ErzieherInnen und SozialarbeiterInnen im Anerkennungs-jahr“ (Grundmann, 2012) an die Notwendigkeiten der Einarbeitung in der Diagnostikgruppe angepasst und erweitert.

Neue*r Mitarbeiter*in:			
Pate*in			
	Unterschrift		
	Pate*in	Neue*r Mitarbeiter*in	Frage
Vor Beginn der Tätigkeit:			
✓ Vertrag unterschreiben			
✓ Personalunterlagen (z.B. Führungszeugnis, Gesundheitszeugnis, Lohnsteuer, Personalbogen, Gewaltpapier, Betriebsvereinbarungen) einreichen und Details mit Paten*in besprechen			
✓ Gespräch mit Teamleiter*in und Pate*in über Struktur der Einarbeitung, Selbsteinschätzung der fachlichen Kenntnisse, etc.			
✓ Dienstplan und Arbeitszeiten für den ersten Monat besprechen			
✓ Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (u.a. auch interne Fortbildungsleitlinien für neue Mitarbeitende) aufzeigen			
✓ Foto für Mitarbeiterwand			
✓ Checkliste checken			
Erster Tag:			
✓ Schlüsselübergabe			
✓ Vorgeschriebene Fahrstunde mit „Gruppenbulli“			

✓ Persönliche Vorstellung bei Bewohner*innen			
✓ Kennenlernen der Büro-Organisation (Dienstplan, Akten, Postfach, <i>Was liegt wo?</i>)			
✓ Rundgang über Gelände: Übersicht über anliegende Gruppen			
✓ Teilnahme am täglichen Gruppenleben durch Tagdienste - Orientierung im Haus			
✓ Checkliste checken			
Erste Woche:			
✓ Persönliche Vorstellung und Rundgang bei beratenden Fachkräften (Regionalleitung, Psychologischer Dienst, Videodiagnostik), Sekretariate, Verwaltung (Finanzbuchhaltung, Personalbuchhaltung, Technische Leitung)			
✓ Ersten Termin Reflexionsgespräch mit Paten festlegen			
✓ Weitere Teilnahme am täglichen Gruppenleben - Tagesabläufe kennenlernen - Interaktion mit Bewohner*innen/Übernahme von Teilaufgaben (Hausaufgabenbegleitung, Unterstützung bei Diensten der Bewohner*innen, Spielangebote um Beziehung aufzunehmen, etc.) - Beobachtung der Kollegen*innen im Umgang mit den Bewohner*innen und Reflexion - Kennenlernen der Gruppenregeln und des Konzepts			
✓ (Bei Interesse) Aufnahme in interne WhatsApp- Gruppe (informell)			
✓ Einführung in die elektronische Datenverwaltung:			

<ul style="list-style-type: none"> - Berichtswesen (Anforderungsprofile, Entlassberichte) - Dokumentationswesen (Tagesinformationen der Bewohner*innen) 			
✓ Tägliche Kurzreflexion			
✓ Checkliste checken			
Zweite Woche:			
✓ Kennenlernen der weiteren Gruppen und Kollegen*innen auf dem Gelände			
✓ Einführung in Kassensysteme (Wirtschaftskasse, Bekleidungsgeldkasse, Taschengeldkasse)			
✓ Einführung Verhalten in Notfällen (Brand, Giftzentrale, Erste Hilfe Koffer, Bereitschaftsdienst, Polizei, etc.)			
✓ Kennenlernen der Besprechungssysteme wie Mitarbeiter*innenbesprechung (MAB), Konferenzen, Supervisionen, etc.			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sozialraum und Umgebung der Gruppe kennenlernen - Einkaufsmöglichkeiten - Sport-/ Freizeitangebote 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflexionsgespräch mit Pate*in: - Erster Eindruck der Tätigkeit - Aktueller Stand mit Bewohner*innen und mit Kollegen*innen, Vorgesetzten - Soziale Integration ins Team - Fragen zum weiteren Prozess 			
✓ Checkliste checken			
Dritte Woche:			
✓ Einbringen in MAB: Verhalten von Bewohner*innen beschreiben, Kollegen*innen Feedback geben			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Übernahme von Verantwortung: - Kollegen*innen im Alltag aktiv un- 			

<p>terstützen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konflikte zwischen Bewohner*innen an-/besprechen, gemeinsam Lösungen suchen - Tagesabläufe kennen und aktiv gestalten/ Management des Dienstes: „Rund-um-Blick“ entwickeln 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fallzuständigkeit in Zusammenarbeit mit Kollegen*in - Bei Jugendamt/ Eltern/ Vormund/ Vormünderin/ Schulen vorstellen - Aktenlage studieren - Ggf Fallvorstellung mit vorbereiten (Genogramm, Timeline, Zusammenfassung der Vorgeschichte) 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Begleitung von mind. 2 Nachtdiensten 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wöchentliche Reflexion 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Freizeitangebote in und außer Haus planen und durchführen 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Checkliste checken 			
Vierte Woche:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kennenlernen der Störungsbilder/ Auffälligkeiten der (Familien-) Systeme 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflexionsgespräch mit Pate*in: - Aktueller Stand mit Bewohner*innen und mit Kollegen*innen, Vorgesetzten - Zielformulierung für die nächsten 4 Wochen - Feedback des Paten - Fragen zu Prozessen 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Urlaubsplanung 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Min. 2 selbstständige Nachtdienste mit hauptamtlichen Mitarbeiter*innen im begleitenden Nachtdienst 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertiefung und Stabilisierung der 			

Arbeitsabläufe in der Gruppe			
✓ Kontakte zu externen Kooperationspartnern (Schulen, Therapeuten, Jugendämter, etc.)			
✓ Checkliste checken			
Zweiter Monat:			
✓ Vertiefung und Stabilisierung von Gruppenführung und Management des Dienstes			
✓ Eigenverantwortliche Nachdienste mit hauptamtlichen Mitarbeitern*innen im Tagdienst - Übernahme sämtlicher Aufgaben im Gruppendienst			
✓ Einführung in deeskalierendes Handeln (z.B. intern nach <i>PART</i>)			
✓ 14-tägige Reflexionen mit Pate*in			
✓ Gespräch mit Teamleiter*in über aktuellen Stand			
✓ Feedback von Kollegen*innen			
✓ Übernahme einzelner Anteile in Hilfeplangesprächen			
✓ Checkliste checken			
Dritter Monat:			
✓ Eigenverantwortliche Fallzuständigkeit mit Teamleiter im Background			
✓ Teilnahme an Fachgruppen, Konferenzen , etc.			
✓ Checkliste checken			
Vierter Monat:			
✓ Ggf Kasse übernehmen			
✓ Übernahme der Dokumentation (Berichtswesen für abgeschlossenen Fall mit Kollegen*innen)			
✓ Ggf Teilnahme an AG's			
✓ Mitorganisation von größeren Ak-			

tivitäten wie Weihnachtsfeier, Ferienfreizeit, Geländefest			
✓ Reflexionsgespräche monatlich			
✓ Checkliste checken			
Fünfter Monat:			
✓ Probezeit Abschlussgespräch mit Vorgesetztem, Paten*in und neuem/r Mitarbeiter*in			
✓ Checkliste checken			

Anhang A2: Hospitationsliste

Bitte wenden Sie sich während Ihrer Einarbeitungszeit an folgende, in der Liste vermerkte Ansprechpartner*innen. Die notierten Kollegen*innen warten auf eine Terminabsprache zur Hospitation.

Name	Vorname	Arbeitsbereich	Telefonnummer	erledigt
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

Anhang A3: Netzwerkliste

In der folgenden Liste finden Sie eine Übersicht über alltäglich relevante Kontakte zu benachbarten Gruppen und weiteren wichtigen Ansprechpartnern*innen für Ihre Tätigkeiten in der Diagnostikgruppe.

Name (der Gruppe, des*der Ansprechpartners*in)	Arbeitsbereich	Telefon	Kennengelernt am:

Die acht Niveaus zur Beschreibung der Kompetenzen, die im deutschen Bildungssystem laut DQR erworben werden können, sind im Folgenden aufgelistet:

„Niveau 1

beschreibt Kompetenzen zur Erfüllung einfacher Anforderungen in einem überschaubar und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt unter Anleitung.

Niveau 2

beschreibt Kompetenzen zur fachgerechten Erfüllung grundlegender Anforderungen in einem überschaubar und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt weitgehend unter Anleitung.

Niveau 3

beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Erfüllung fachlicher Anforderungen in einem noch überschaubaren und zum Teil offen strukturierten Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.

Niveau 4

beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Planung und Bearbeitung fachlicher Aufgabenstellungen in einem umfassenden, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.

Niveau 5

beschreibt Kompetenzen zur selbständigen Planung und Bearbeitung umfassender fachlicher Aufgabenstellungen in einem komplexen, spezialisierten, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld.

Niveau 6

beschreibt Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet.

Niveau 7

beschreibt Kompetenzen zur Bearbeitung von neuen komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch häufige und unvorhersehbare Veränderungen gekennzeichnet.

Niveau 8

beschreibt Kompetenzen zur Gewinnung von Forschungserkenntnissen in einem wissenschaftlichen Fach oder zur Entwicklung innovativer Lösungen und Verfahren in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Die Anforderungsstruktur ist durch neuartige und unklare Problemlagen gekennzeichnet.“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017)