



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

*Der Fachtag „Kennzahlen oder Liebe“ fand am 25.11.12 im Haus der Kirche in Kassel statt*  
von Marco **Schewe**

Am 22. November 2012 fand in Kassel der Fachtag „Kennzahlen oder Liebe“ statt. Die Idee zu der Fachveranstaltung ist im Kontext der Entstehung der wissenschaftlichen Expertisen im Rahmen des Projektes „Zukunft Personalentwicklung – ZuPe“ entstanden, welches der Evangelische Erziehungsverband (EREV) in Kooperation mit dem St. Elisabeth-Verein in Marburg seit zwei Jahren durchführt.



Das Weiterbildungsprojekt »Zukunft Personalentwicklung«, richtet sich an Führungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, die aus gemeinnützigen Trägern der Sozialwirtschaft kommen. Ziel ist es, die Führungskräfte von Jugendhilfeeinrichtungen mit modernen Methoden der strategischen Personalentwicklung vertraut zu machen. Das Projekt wird von der Universität Bielefeld

### 6. Newsletter „ZuPe“



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in dem vorliegenden Newsletter, den Sie hiermit in den Händen halten, lesen Sie einen Bericht über unseren Fachtag „Kennzahlen oder Liebe“. Die wissenschaftliche Begleitforschung berichtet über den Dokumentations- und Verwaltungsaufwand in den befragten Einrichtungen.

Viel Spaß beim Lesen und eine besinnliche Weihnachtszeit wünscht Ihnen

Marco Schewe  
Projektkoordinator

**Herausgeber:**  
**Evangelischer Erziehungsverband e.V. (EREV)**

**Flüggestr.21**

**30161 Hannover**



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“

### 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

wissenschaftlich begleitet und vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Zu den Schwerpunkten dieser modular gegliederten Fortbildungsreihe gehören Themen wie »Management in einer lernenden Organisation«, »Kompetenzdiagnostik und -entwicklung« sowie »Gewinnung und Bindung von Fachkräften«, um nur einige Aspekte zu nennen. Im Rahmen des Projektes wurde von der Universität Bielefeld, Prof. Dr. Holger Ziegler, und seinem wissenschaftlichen Mitarbeiter Simon Mohr eine Expertise mit dem Titel »Herausforderungen des Personalmanagements in der Sozialen Arbeit: Eine organisations- und professionstheoretische Perspektive« in Auftrag gegeben. Diese wurde von Prof. Dr. Bernd Halfar von der Katholischen Universität Eichstätt kontrovers kommentiert.

Nach einer Begrüßung durch den Geschäftsführer des EREV, Dr. Björn Hagen, führten Marco Schewe und Simon Mohr, in das Fortbildungs- und Forschungsdesign des Projektes ein. Insgesamt verläuft das Projekt „ZuPe“ sehr erfolgreich, der dritte und letzte Durchlauf hat gerade begonnen. Insgesamt haben sich für die 60 zur Verfügung stehenden Plätze 122 Teilnehmende beworben, daher musste ein Losverfahren über die Teilnahme entscheiden. Der Erfolg der Projektverlaufs zeigt sich auch bei der Verleihung des Personalmanagementawards 2012 des Bundesverbandes der Deutschen Personalmanager (BPM), wo das Projekt „ZuPe“ in der Kategorie „Organisationen und Verbände“ mit dem zweiten Platz ausgezeichnet wurde.

Prof. Dr. Holger Ziegler verwies in seinem anschließenden Vortrag darauf, dass nicht zu bestreiten ist, dass auch professionelle Organisationen auf ein funktionierendes Management angewiesen sind und Kontroll- und Strukturierungsaspekte im organisationalen Kontext generell unumgänglich sind, um operative Risiken zu reduzieren.

#### *Inhalt:*

- Fachtag „Kennzahlen oder Liebe“, S.1
- Ergebnisse aus der Begleitforschung: „Dokumentations- und Verwaltungsaufwand in der Kinder- und Jugendhilfe“, S.4
- 20 Teilnehmende beendeten erfolgreich den zweiten Durchlauf, S.7



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

Allerdings gebe es einen Trend zum „regulatorischen Overkill“, der durch den Managerialismus getragen werde und damit das Misstrauen gegenüber dem Spielraum der professionellen Akteure in den Organisationen der Wohlfahrtsverbände steigern. Hier sei die Gefahr der Deprofessionalisierung der Akteure an der Basis gegeben.



3

Prof. Dr. Bernd Halfar ging in seinem Impulsvortrag auf die Möglichkeit ein, Effekte und Output, also somit die Anreicherung des betriebswirtschaftlichen Wirkungskonzeptes durch qualitative Aspekte sozialpädagogischer Wirkungen zu verknüpfen. Beispielsweise wäre dies möglich, indem die Kenntnisse der Personalentwicklung und des Sozialmanagements mit einem wirkungsorientierten Controlling integriert werden könnten.

### Downloads

Den aktuellen Flyer für den nächsten Projektdurchlauf finden Sie [hier](#)

Die ausführliche Projektbeschreibung finden Sie [hier](#)

Informationen zur Begleitforschung der Uni Bielefeld sind [hier](#) zu finden

Mehr zu den Referenten und den Referentinnen erfahren Sie [hier](#)



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

In der abschließenden Podiumsdiskussion, die von Dr. Björn Hagen (EREV) moderiert wurde, wurden nochmals die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der teilnehmenden Akteure gemeinsam mit dem Plenum diskutiert. Letztendlich wäre es interessant, darüber nachzudenken, ob Managementinstrumente identifizierbar sind, die es möglich machen betriebswirtschaftliche und pädagogische Ziele miteinander in sinnvoller Art und Weise zu verknüpfen und damit die Professionalität und die Dienstleistungsqualität für die Klientinnen und Klienten zu steigern.

Am Ende äußerten einige Teilnehmende den Wunsch, einen thematisch ähnlichen Fachtag einmal gemeinsam mit öffentlichen Trägern durchzuführen.

4

### *Dokumentations- und Verwaltungsaufwand in der Kinder- und Jugendhilfe*

*von Simon Mohr, Bielefeld*

Es ist unstrittig, dass Dokumentations- und Verwaltungsangelegenheiten in der Sozialen Arbeit zugenommen haben. Insbesondere die Verwaltungsreform in den 90er Jahren (Neue Steuerungsmodelle) hat dazu geführt, dass soziale Einrichtungen vermehrt über die Qualität und Rentabilität ihres Angebotes Auskunft geben müssen wie beispielsweise im §78a-g SGB VIII. Dies ist mit einer Zunahme an Nachweispflichten und auch

### Begleitforschung

Die Begleitforschung wird von der Universität Bielefeld, von Herrn Prof. Dr. Holger Ziegler und Simon Mohr durchgeführt. Vor jedem Projektdurchlauf und eineinhalb Jahren nach Beginn werden die Teilnehmenden und deren Mitarbeitende online gestützt befragt. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung des Weiterbildungsprojektes ist es, den Einfluss der Fortbildung auf die Strategien des Personalmanagements der betreffenden Einrichtungen und - darüber vermittelt - die Entwicklung der Einrichtungen in wesentlichen Dimensionen wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Arbeitsklima und Leistungserbringung - zu analysieren.

# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“

## 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

mit einer Zunahme an bürokratischer Arbeit einhergegangen. Diese „Kultur des Misstrauens“ spiegelt sich auch im Management einiger sozialer Einrichtungen wider. Insbesondere standardisierte Kontrollinstrumente sind mit einem zusätzlichen Dokumentations- und Verwaltungsaufwand verbunden.

Carola Flad, Sabine Schneider und Rainer Treptow (2008) berichten in ihrer qualitativen Studie „Handlungskompetenz in der Jugendhilfe“, dass die pädagogischen Fachkräfte einerseits den Nutzen solch peripherer Aufgaben für die sozialpädagogische Arbeit anerkennen, jedoch „die Verhältnismäßigkeit im Zeitaufwand durchaus in Frage [stellen]“ (S. 79). Dieser Befund lässt sich anhand der Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projektes ZuPe bestätigen und konkretisieren. Folgende Tabelle gibt Aufschluss darüber, wie viel Prozent der Arbeitszeit die befragten Mitarbeitenden nach eigener Einschätzung für Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben aufwenden.

5

Position	durchschnittlicher Anteil der Dokumentationszeit an Gesamtarbeitszeit	Standardabweichung	Anzahl befragte Personen
Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	30%	17%	1127
Teamleitungen (ohne höhere Position)	39%	19%	239
Bereichs-, Regional- und Einrichtungsleitungen	53%	27%	77
<b>Total</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>	<b>1443</b>

Bei diesen Werten handelt es sich um subjektive Einschätzungen der Mitarbeitenden. Die Standardabweichung (durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert) weist darauf hin, dass die Einschätzungen zwischen den befragten Personen stark variieren. Es ist auch nicht auszuschließen, dass der Dokumentationsaufwand in Einzelfällen überschätzt wurde. Doch selbst wenn die Angaben um einige



# Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“

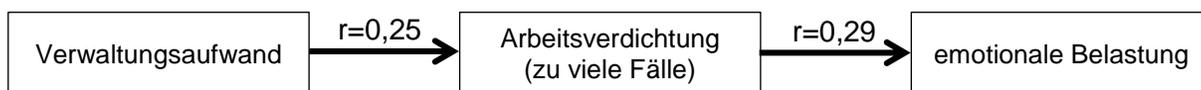
## 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

Prozentpunkte nach unten korrigiert werden müssten, bliebe der zeitliche Aufwand für Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben enorm.

Das Missverhältnis zwischen Dokumentationszeit und der aufgewendeten Zeit für die sozialpädagogische Kerntätigkeit wird auch in folgendem Befund deutlich: Einerseits stimmten 81 Prozent der Mitarbeitenden der Aussage eher oder voll zu, dass die Dokumentation sie in ihrer sozialpädagogischen Arbeit unterstütze, andererseits gaben aber auch 75 Prozent der Fachkräfte an, dass der Anteil an Dokumentations- und Verwaltungstätigkeiten im Verhältnis zur Arbeit mit den Klient/innen (eher) zu hoch sei.

Die Mitarbeiterbefragung im Rahmen von ZuPe macht aber deutlich, dass der hohe Dokumentations- und Verwaltungsaufwand nicht nur ein Problem der aufzuwendenden (finanziellen und personellen) Ressourcen ist. Auf die offene Frage, was die Fachkräfte an der Arbeit am meisten belaste, wurden sehr häufig die Dokumentation und der hohe Verwaltungsaufwand im Verhältnis zur pädagogischen Kerntätigkeit genannt. Dieser Zusammenhang lässt sich auch statistisch nachzeichnen: Zwischen dem relativen Anteil der Arbeitszeit, der für Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben aufgewendet wird, und der Zustimmung zur Aussage, dass die befragte Person zu viele Fälle zu bearbeiten habe, besteht ein positiver Zusammenhang ( $r=0,25$ ). Das Gefühl der Belastung aufgrund von Zeitmangel für die Fallbearbeitung, welches mit der emotionalen Belastung der Fachkräfte korreliert ( $r=0,29$ ), lässt sich damit zu einem nicht unerheblichen Anteil auf das relative Ausmaß an für Dokumentationen aufgewendeter Arbeitszeit zurückführen (siehe folgende Grafik).

6



Die Frage, welche konkreten Aspekte den Anteil an aufgewendeter Zeit für Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben positiv oder negativ beeinflussen, kann hier nicht beantwortet werden. Das jeweils in den Einrichtungen verwendete Dokumentationsverfahren (Handakte, Übergabebuch etc.) erklärt nur wenig: Es besteht lediglich ein geringer positiver Zusammenhang zwischen dem relativen Ausmaß an Dokumentationszeit und der Nutzung standardisierter und computergestützter Dokumentationssysteme ( $r=1,2$  bzw.  $r=1,4$ ). Deutlich gezeigt werden kann aber, dass Einrichtungen Handlungsspielräume



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“

### 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

hinsichtlich der Ausgestaltung der Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben haben. In 14 der 55 befragten Einrichtungen (25 Prozent) wenden die Fachkräfte ohne Leitungsfunktion im Mittel weniger als 25 Prozent ihrer Arbeitszeit für Dokumentations- und Verwaltungstätigkeiten auf, in zwölf Einrichtungen (22 Prozent) beträgt der relative Anteil der Dokumentationszeit hingegen zwischen 35 Prozent und 43 Prozent!

## 20 Teilnehmende beendeten erfolgreich den zweiten Projektdurchlauf

von Marco **Schewe**

7

Nach einem fast einjährigen Projektdurchlauf und der Durchführung von vier Modulen wurde der zweite Projektdurchlauf abgeschlossen und den Teilnehmenden die Zertifikate überreicht.

Schwerpunkt des Moduls war in den ersten beiden Tagen das Thema „Einrichtungsattraktivität – Orientierung an den Mitarbeitenden“, welches von Frau Dr. Antje Krämer – Stürzl als Referentin dargestellt und mit der Gruppe erarbeitet wurde. Der dritte und vierte Tag des Moduls stand ganz im Schwerpunkt der Projektpräsentationen der eigenen Projekte, die jeder Teilnehmende in seiner Einrichtung durchführen musste. Die Projektthemen hatten die Teilnehmenden in Absprache mit der Projektkoordination ausgewählt und anschließend in ihren Einrichtungen implementiert. Diese Projekte wurden nun im letzten Modul des ersten Projektdurchlaufs in einer Vernissage und einer ausführlichen Dokumentation und Präsentation dargestellt.

### Mögliche Projektthemen sind:

- Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse
- Einführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen
- Kompetenzprofilung für zukünftige Stellenausschreibung
- Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Kompetenzdatenbank der bestehenden Belegschaft



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

Beeindruckend war hier die Fülle der verschiedenen umgesetzten Themen. So wurden folgende Projektthemen bearbeitet:

- Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung von Arbeitszeitkonten
- Implementierung eines Fortbildungskompasses für Mitarbeitergespräche
- Partizipative Mitarbeiterführung entwickelt am Beispiel des Aufbaus eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Einführung eines Dokumenten - Management - Systems
- Gib mir fünf
- Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeitende
- Entwicklung und Implementierung von regelmäßigen Mitarbeiterjahresgesprächen
- „FaSE“ – Fachkraft Sucht für Erzieherische Hilfen
- Teamentwicklung in der Mutter-Kind Einrichtung (Muki24) – Herausforderungen meistern
- Entwicklung und strukturelle Verankerung eines „Krisenteams“
- Gestärkt in die Zukunft – Entwicklung eines ESTA-Employer-Branding Konzeptes
- Do Care - gesund führen
- Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Einführung eines Einarbeitungskonzept für Teamleitungen
- Fortbildungsmanagement
- Implementierung einer Kultur zur Psychohygiene
- Implementierung eines Gremiums "Innovation und Zukunft"
- Feststellung und Reduktion von Belastungen der Mitarbeitenden
- Leitfaden für Bewerbungsgespräche – freie Stellen bestmöglich besetzen

8

Als große Herausforderung beschrieben alle Teilnehmenden, die Projekte während ihrer normalen Alltagsarbeit in den Erziehungshilfen zu entwickeln und zu implementieren. Ein weiteres Ziel ist es nun, diese Projekte nach und nach der Fachöffentlichkeit vorzustellen, um auch andere Einrichtungen der Erziehungshilfen dazu zu ermutigen, sich dem Thema der strategischen Personalentwicklung zu widmen, um Fachkräftemangel vorzubeugen und die bestehenden Belegschaften weiter zu entwickeln. Einen Teil der Projekte werden in den kommenden Newslettern vorgestellt und im EREV-Themenheft, Ausgabe 03/2013 veröffentlicht. Das Heft erscheint im Herbst.



## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

Die *bisherige Projektdokumentation* ist erschienen, und Sie können diese unter [www.erev.de](http://www.erev.de) im Menü „Publikationen“ erwerben. Den Inhalt können Sie [hier](#) einsehen.





## Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe (ZuPe)“ 6. Newsletter Ausgabe 12/2012

*Sämtliche Beiträge des Newsletters sind sorgfältig recherchiert. Dennoch ist eine Haftung ausgeschlossen.*

*Copyright ©2011  
EREV Hannover*

Herausgeber:

Evangelischer Erziehungsverband Hannover EREV  
Flüggestr.21  
30161 Hannover  
[m.schewe@elisabeth-verein.de](mailto:m.schewe@elisabeth-verein.de)