
2 Personalauswahl in der Sozialen Arbeit³

Wie einleitend erwähnt ist die Datenlage und Literatur zur Personalauswahl in der Sozialen Arbeit als dürftig zu bezeichnen. In jüngster Zeit rücken jedoch Personal, Personalmanagement und vor allem Personalentwicklung in der Sozialen Arbeit stärker in den Fokus von Forschungsprojekten und Publikationen (vgl. Friedrich, 2011). Die Zeitschrift „Jugendhilfe“ widmet die dritte Ausgabe ihres Heftes im Jahr 2015 Themen des Personalmanagements. Winkler diskutiert darin zehn Punkte, die eine gute Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe erfüllen sollte, und erkundet die Bewertung von Fachkräften über den „Dialog der Beteiligten“ und die jeweilige Bewertung der erfahrenen Praxis. Die hier diskutierten Inhalte sind an dieser Stelle der Arbeit nachrangig zu behandeln, da sie zwar definieren, was eine gute Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe ausmacht, jedoch nicht darlegen, durch welche Kriterien eine solche in der Praxis gewonnen werden kann. Winkler (2015) kann damit herangezogen werden, um die Kriterien zu deuten und zu kontextualisieren, liefert in diesem Fall jedoch keine direkten Erkenntnisse über diese selbst. (vgl. Winkler, 2015) Mohr und Ziegler stellen Ergebnisse aus dem Projekt ZuPE (Zukunft Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe) vor. Sie diskutieren die organisationale Einbettung von Personalentwicklung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und die daraus resultierenden Ziele solcher Maßnahmen. Besonders die Personalentwicklung gewinnt aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels und auch des Kita-Ausbaus an Bedeutung. Arbeitgeber_innen und auch Wissenschaft müssen sich fragen, wie das Personal in Einrichtungen der Sozialen Arbeit langfristig arbeitsfähig gehalten und auch an diese gebunden werden kann. (vgl. Mohr & Ziegler, 2015) Die Personalentwicklung ist dabei ein Bereich, der ab dem Zeitpunkt relevant wird, zu dem Personen in eine Organisation eintreten und entsprechend der Anforderungen ihrer Position weitergebildet werden sollen. Sie ist Teil der Personalbedarfsdeckungskette und schließt sich an die Personalauswahl an. Ergebnisse zu diesem Bereich

3 Die im Folgenden dargestellten wissenschaftlichen Quellen zum Thema datieren auf unterschiedlich lange und damit aktuelle Zeiten zurück. Die zweifelhafte Aktualität der verhandelten Inhalte ist dabei ein berechtigtes Thema, dem jedoch meines Erachtens begegnet werden kann. Wesentlich aktueller und ebenfalls informativ sind Stellenanzeigen, die von Arbeitgeber_innen der Sozialen Arbeit geschaltet werden. Im Folgenden wird auf beide Ressourcen zurückgegriffen.

des Personalmanagements sind also zwar begrüßenswert, da der Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter_innen durch die Personalauswahl beeinflusst wird, für Fragen zur Personalauswahl in der Sozialen Arbeit sind diese Überlegungen jedoch vorerst nicht relevant.

Wird dem Personalmanagement, dessen Teil die Personalauswahl ist, ein erhebliches Entwicklungspotenzial nachgesagt, so kann dieses gut spezifisch auf den Teilbereich der Personalauswahl bezogen werden. Knorr (2001) stellt hierzu fest, dass das Personalmanagement von Wohlfahrtsverbänden, Nonprofitorganisationen und kommunalen Sozialverwaltungen an einem mangelnden Personalmanagement krankt. Dazu zählen auch ungeeignete oder veraltete Auswahlmethoden. (vgl. Knorr, 2001) Eine solche Praxis für Non-Profit-Organisationen (NPO) konstatieren auch v. Eckardstein und Mayerhofer in einer 2003 veröffentlichten Studie. Sie fanden heraus, dass das Personalmanagement vor allem in kleinen NPOs, aber auch in einigen großen und gut etablierten Einrichtungen als rudimentär bezeichnet werden kann. Rudimentäres Personalmanagement definieren sie dabei wie folgt und grenzen es zu entwickeltem Personalmanagement ab:

„Rudimentäres Personalmanagement ist dadurch gekennzeichnet, dass alle Teilaufgaben des Personalmanagements unterdurchschnittlich ausgeprägt sind (mit Ausnahme der Weiterbildung), und es in seiner Ausrichtung insgesamt wenig zielgerichtet und systematisch erscheint. Entwickeltes Personalmanagement charakterisiert sich durch geplante Aktivitäten in verschiedenen Aufgabenbereichen, die auch untereinander und auf die Zielsetzung der Organisation abgestimmt werden.“ (Eckardstein & Mayerhofer, 2003, S. 83)

Die dargestellten Ergebnisse können damit im Hinblick auf die Soziale Arbeit so verstanden werden, dass das Personalmanagement und in Folge die Personalauswahl als unterentwickelt, wenig zielgerichtet und unsystematisch angenommen werden können. Beide Studien sind über zehn Jahre alt und verdienen dadurch eine genauere Prüfung auf Aktualität. Es zeigt sich dabei, dass auch aktuellere Literaturzusammenstellungen einen Hinweis auf Schwierigkeiten liefern wie sie von den genannten Studien dargestellt werden. (Weuster 2012a) Mit Bezugnahme auf fünf empirische Studien weist Weuster (2012a) darauf hin, dass besonders kleine (bis 99 Beschäftigte) und mittelständische Unternehmen (bis 499 Beschäftigte) aufgrund fehlender spezialisierter Personalabteilungen oder Verantwortlicher nicht über eine spezifische Personalauswahl verfügen. Unter anderem stellen Heneman und Berkley schon in einer 1999 veröffentlichten Studie zum Werbeverhalten von Bewerber_innen in kleinen und mittleren Firmen fest, dass die Personalauswahl durch die Implementierung von „HR-Managern“ in ihrer Effizienz und Effektivität wesentlich verbessert werden könnte (vgl. Heneman & Berkley, 1999). Bis zu einer solchen Verbesserung wird die Personalauswahl zumeist von

Fachvorgesetzten und Führungskräften vorgenommen, die diese Tätigkeit als Nebenaufgabe mit übernehmen (vgl. Weuster, 2012a, S. 192, siehe auch spezifisch für die Soziale Arbeit Hölzle, 2006). Diese Ergebnisse haben bis zum heutigen Zeitpunkt ihre Aktualität nicht eingebüßt. Mit Friedrich (2010) können diese Ergebnisse außerdem auch auf die Soziale Arbeit übertragen werden (vgl. Friedrich 2010). Die Nichtspezialisierung in der Auswahl und daraus möglicherweise entstehende Einstellungen ungeeigneten Personals können sich in Organisationen dieser Größe besonders drastisch auswirken, da keine Möglichkeiten bestehen, Auswahlfehler durch Versetzungen in Bereiche zu mildern, die den Fähigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter_innen eher entsprechen (Weuster, 2012a, S. 192).

Personalauswahl in der Sozialen Arbeit
Eine empirische Studie zum Suchen und Finden
pädagogischer Fachkräfte
Bastian, V.
2018, VIII, 207 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-20312-2