

# Allgemeiner Sozialer Dienst – ein attraktiver Arbeitsplatz!?! Ein Puzzle aus individueller, professioneller und organisatorischer Sicht



Rudis-Fotoseite.de / pixelio.de

## **Gewonnen, gekommen, geblieben... Was sind attraktive Arbeitsbedingungen für sozialpädagogische Fachkräfte im ASD?**

Deutsches Institut für Urbanistik  
in Kooperation mit der BAG ASD/KSD

**Berlin, 23.10.2018**

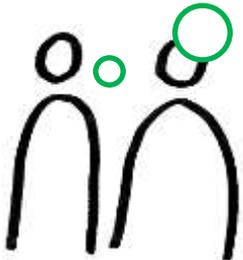
Dr. Hildegard Pamme  
LWL-Landesjugendamt Westfalen, Münster

# Allgemeiner Sozialer Dienst – ein attraktiver Arbeitsplatz!?! Ein Puzzle aus individueller, professioneller und organisatorischer Sicht

**Ausgangsthese:** Ein „attraktiver“ ASD ist kein Zustand, der statisch erreicht werden kann. Ein „attraktiver“ ASD ist ein kontinuierlich gestalteter Prozess zwischen Leitungs- und Fachkräften VOR ORT.

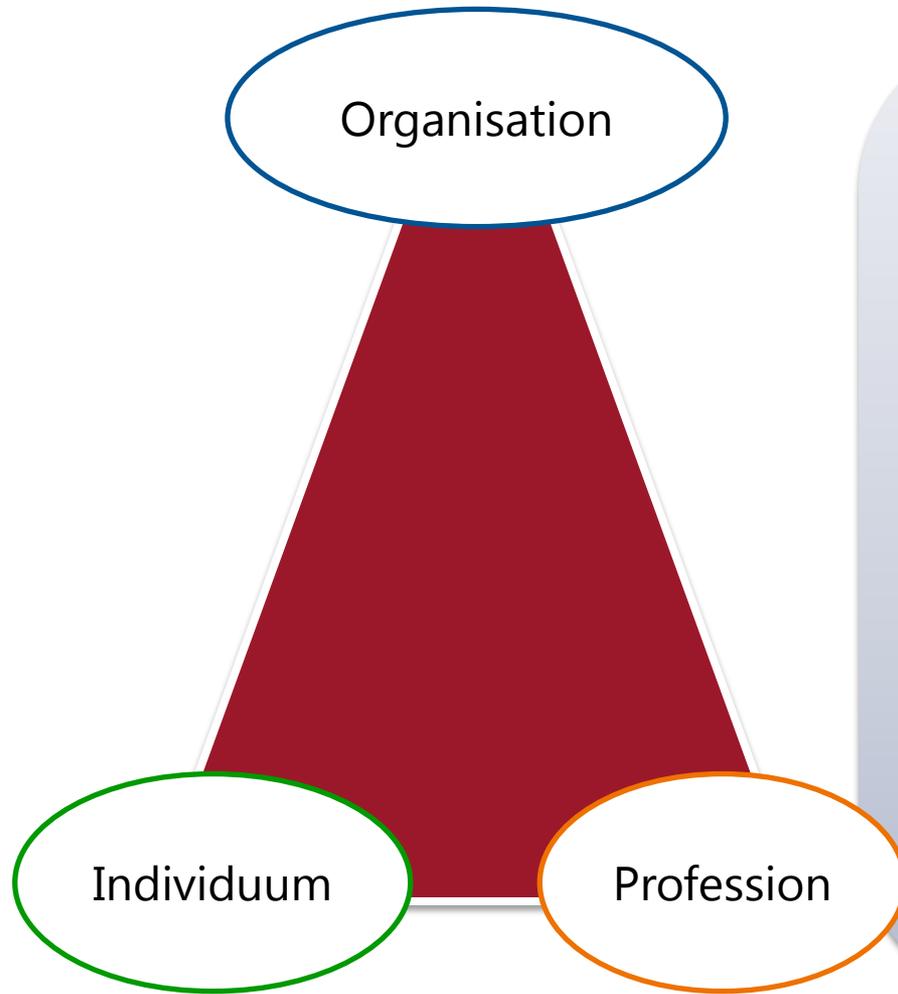
## Ziele

1. Attraktivität: beleben, inspirieren, aufwecken!
2. Suchrichtungen markieren
3. Vorbereitungen der Arbeitsgruppe



Rainer Sturm / pixelio.de

# Attraktivität im ASD?!? – der Vortrag im Überblick



1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
3. Wann kann man aus **Organisationsicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

# 1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Motivatoren und Frustratoren nach Herzberg, Mausner, Synderman (1959)

## **Motivatoren sind...**

- Leistungserleben und Selbstwirksamkeit
- Anerkennung
- die Arbeit selbst
- Verantwortung
- Wachstumsgefühl



Bild: Fotolia\_108117075\_XL



Bild: Fotolia\_108117075\_XL

## **Frustratoren sind...**

- Verwaltung
- Beziehung zur Leitung
- Arbeitsbedingungen
- Höhe der Bezahlung
- Beziehungen zu Kolleginnen

# 1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Arbeitsbelastung im ASD – ein arbeitspsychologisches Modell

psychische Auswirkungen mit unterschiedlichen kurz- und langfristigen Folgen

anregend

neutral

beeinträchtigt



Individuum mit eigenem Anspruchsniveau & eigenen (Bewältigungs-)Ressourcen

Aufgabe

Arbeitsumgebung/  
Organisation

# 1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Suchrichtung I

**Machen Sie sich ein Bild von der Arbeitszufriedenheit/  
der psychischen Belastung Ihrer Fachkräfte**

## **Leistungserleben, Selbstwirksamkeit und Wachstumsgefühl**

1.7 Wie zufrieden sind Sie mit der Möglichkeit bei Ihrer täglichen Arbeit ...					
Wenn Sie mit einem Aspekt „gar nicht zufrieden sind“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „teils/teils“ zufrieden sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „sehr zufrieden sind“ sind, kreuzen Sie eine 5 an.					
Entwicklungsmöglichkeiten	gar nicht		teils/teils		sehr zufrieden
	1	2	3	4	5
1. ... eigene Initiative ergreifen zu können?					
2. ... neue Dinge kennenzulernen?					
3. ... eigenes Fachwissen anwenden zu können?					
4. ... ihre eigene Persönlichkeit weiterentwickeln zu können?					
5. ... sinnvolle Dinge zu tun?					
6. ... Wichtiges zu bewirken?					

# 1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Machen Sie sich ein Bild: Suchrichtung II

## Anerkennung und Einschätzung zur Qualität von Leitung

	5.1 Wie zufrieden sind Sie damit, wie die Leitungskraft, die Ihnen direkt vorgesetzt ist, ...				
	gar nicht	teils/teils		sehr zufrieden	
	1	2	3	4	5
1. ... für angemessene organisatorische Rahmenbedingungen für Ihre Arbeit sorgt?					
2. ... Entscheidungsprozesse gestaltet?					
3. ... die Verteilung der Arbeit handhabt?					
4. ... betroffene Mitarbeiter/innen an Entscheidungen beteiligt?					
5. ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Fachkräfte sorgt?					
6. ... Fachkräften Rückmeldungen über die Qualität ihrer Arbeit gibt?					
7. ... Fragen der psychischen Belastung im Blick hat?					
8. ... Konflikte moderiert?					

# 1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Machen Sie sich ein Bild: Suchrichtung III

**Die Aufgabe im ASD an sich bringt Anforderungen mit sich.  
Wie intensiv nehmen Sie diese Anforderung wahr?  
Wie gut können Sie mit der Anforderung umgehen?**

- beratend/unterstützend und überwachend tätig zu sein
- mit mehrdeutigen und zum Teil widersprüchlichen Auftragslagen konfrontiert zu sein
- Entscheidungen zeitnah kaum in ihrer Nützlichkeit für Klient/-innen überprüfen zu können.
- Hilfebedarfe unter den Vorzeichen finanzieller Möglichkeiten bewerten zu müssen
- den zeitlichen Verlauf eines Arbeitstages nicht genau planen zu können
- eigene Gefühle und Überzeugungen aus sozialpädagogischen Erwägungen hintanzustellen
- eigenes Handeln kontinuierlich zu reflektieren
- emotionale Extremsituationen zu bewältigen
- unter Zeit- und Handlungsdruck leistungsfähig zu sein
- Abweichungen von Erwartungen und Ergebnis handhaben zu können
- zeitnah- und flexibel Handlungsmöglichkeiten für Klient/-innen zu entwickeln

# Zwischenfazit I: Arbeitszufriedenheit und psychische Belastung in den Blick nehmen und Rollen klären!

## Eckpunkte für die Gestaltung des „Attraktivitätsprozesses“



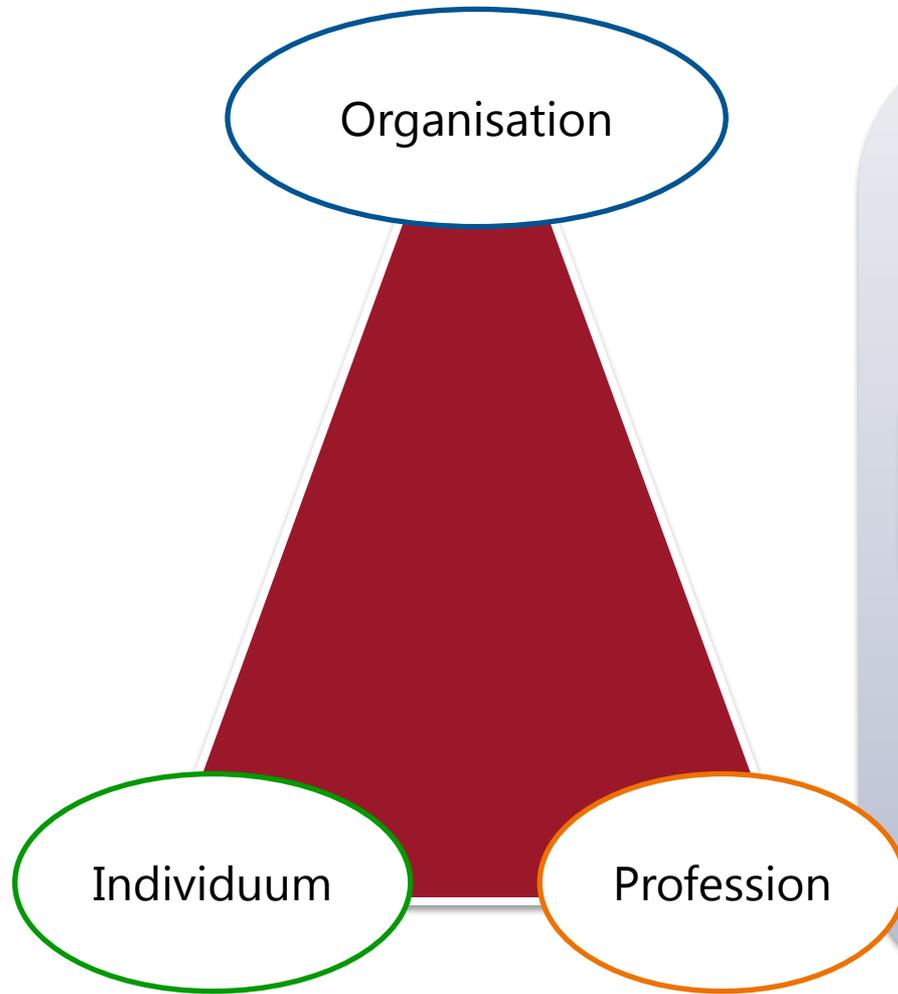
Klaus-Uwe Gerhardt / pixelio.de

1. Leitungs- und Fachkräfte brauchen **Kommunikationsorte** und Verfahren, um über Arbeitszufriedenheit und psychische Belastung ins Gespräch zu kommen
2. Dazu ist eine **Kultur des Dialogs** nötig: Es liegt in der Natur der Rollen, dass Leitung- und Fachkräfte eine jeweils andere Sicht auf das Thema haben: Das braucht Übung.
3. Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und Entlastung haben einen hohen **subjektiven Faktor**. Machen Sie es passend!

### Widerspruch – Ergänzungen – eigene Erfahrungen – neue Aspekte

- **Arbeitsgruppe 2:** ROLLENKLÄRUNG und kontinuierliche ROLLENSTÄRKUNG: Wer bin ich und wenn ja wie viele?
- **Arbeitsgruppe 5:** Müde, erschöpft, ausgebrannt: Psychische Gesundheit individuell und organisatorisch stärken. Konstruktive (Aus)Wege der beruflichen Weiterentwicklung

# Attraktivität im ASD?!? – der Vortrag im Überblick



1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
3. Wann kann man aus **Organisationsicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

## 2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Handlungsmaxime Sozialer Arbeit

Zwischen zwei Stühlen sitzen: **Doppeltes Mandat** autonom gestalten.

Professionelles Handeln funktioniert nicht auf „Knopfdruck“ : **Technologiedefizit der Sozialen Arbeit**

**Subjektive Wirklichkeitskonstruktionen** als Ausgangspunkt für professionelles Handeln **und Handlungsregulation** .

Personenbezogene Dienstleistungen brauchen **Koproduktion**: Partizipation, Aushandlung und Dialog

## 2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Bezirkssozialarbeit als Soziale Arbeit in Verwaltung



Max Weber, 1864-1920

### Ausgewählte Merkmale der Bürokratie nach Max Weber

- unpersönliche bzw. personenunabhängige Ordnung
- zweckrationale Vielfalt abstrakter Regeln
- die von der Organisation zu erfüllenden Aufgaben werden nicht personen-, sondern regelgebunden erfüllt



**Lebenswirklichkeit  
von Kindern,  
Jugendlichen und  
Familien**

### Übersetzungsleistung

- Individueller Prozess des Ordners, Verstehens und des Handelns
- **konfliktvolle Beziehung:** Einmaligkeit des Einzelfalles und Anspruchsvoraussetzungen im juristischen Sinn

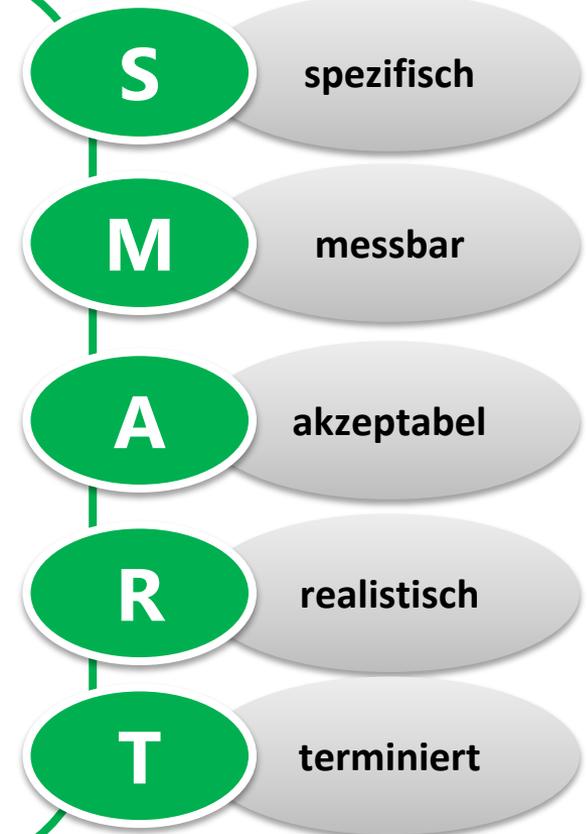
**Soziale Arbeit in  
Verwaltung**



## 2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

### Das Beispiel Zielformulierung in der Hilfeplanung

- **Anspruchsvoller Prozess der Gesprächsführung**
- **Anwendung von Zielmodellen**, hier: von Spiegel 2011, vgl. S. 134ff.
  - **Wirkungsziele:** sind wünschenswerte Verhältnisse für und Kompetenzen von Kindern, Jugendlichen und Eltern
  - **Handlungsziele:** Arbeitsziele der Fachkräfte, die Vorstellungen über förderliche Bedingungen der Zielerreichung beschreiben
  - **Handlungsschritte:** konkretes Tun von Kind, Jugendlichen oder Fachkräften, um ein Ziel zu erreichen
  - **Indikatoren:** Anzeichen dafür, wann ein Ziel erreicht ist
- Zielformulierung aus **verschiedenen Perspektiven:**
  - Ziele der Eltern, Kinder und Jugendlichen
  - Ziele der Fachkräfte
  - Ziele der Leistungserbringer



## 2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Soziale Arbeit trifft auf Bürokratie

**Organisationsregel:** Wende ein Zielmodell an und formuliere die Ziele SMART!

**Klient/-innen  
sollen SMART  
formulieren**

**Das Controlling gibt  
Ziele vor. Diese  
werden einfach  
angeklickt.**

**Leitung  
korrigiert die  
Hilfepläne der  
Fachkräfte**

### **Folge**

Die sozialpädagogische Idee der Zielorientierung und –formulierung wird überformt – und sinnentleert.



# Zwischenfazit II: Das Dilemma Profession und Organisation immer wieder neu auflösen

## Eckpunkte für die Gestaltung des „Attraktivitätsprozesses“



Klaus-Uwe Gerhardt / pixelio.de

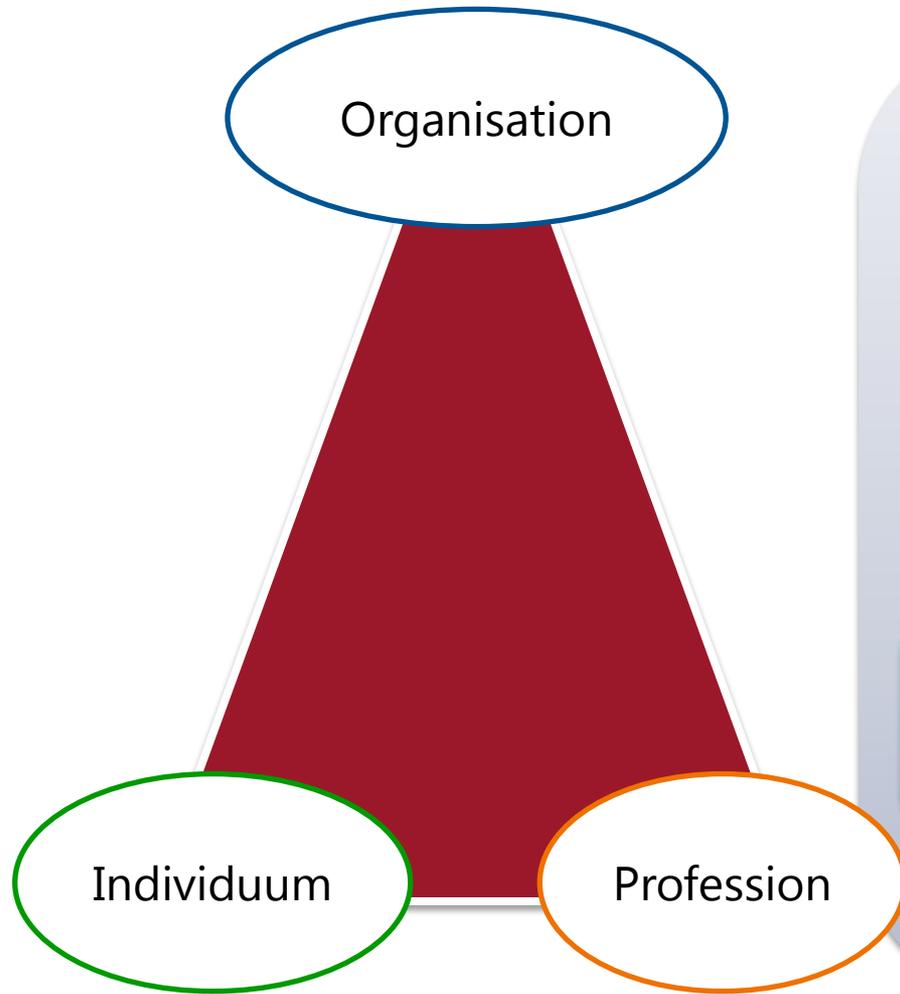
1. Dilemmata sind echte Zwickmühlen: Sie sind nicht dauerhaft zufriedenstellend zu lösen, sondern immer wieder aufs Neue in ein kurz- oder mittelfristiges Gleichgewicht zu bringen.
2. Es geht nicht ohne „Standardisierungen“ und „Ablaufschemas“ und sie allein sind nutzlos.
3. Damit sie ihre Orientierungsfunktion behalten, sind sie immer wieder neu mit Sinn zu füllen und „professionell“ zu gebrauchen: Wenn die Orientierung fertig ist, fängt die Arbeit erst an!

### **Widerspruch – Ergänzungen – eigene Erfahrungen – neue Aspekte**

**Arbeitsgruppe 3:** Ausreichende und angemessen ausgebildete Fachkräfte: Bewährtes stärken und neue Möglichkeiten finden.

**Arbeitsgruppe 4:** Profession und Organisation: Soziale Arbeit in der Kommunalverwaltung – fachliche Praktiken dauerhaft etablieren.

# Attraktivität im ASD?!? – der Vortrag im Überblick



1. Wann kann man aus **individueller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
2. Wann kann man aus **professioneller Sicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?
3. Wann kann man aus **Organisationsicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

# Wann kann man aus **Organisations**sicht von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Suchrichtung: Profilierung der Bezirkssozialarbeit – die Beschlüsse der JFMK 2014 zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung

gegenseitige  
Kooperation  
zwischen HzE und  
Regelangeboten

Steuerung und abgestimmte Planung  
an der Schnittstelle zwischen  
öffentlichen und freien Träger

Ausbau  
sozialräumlicher &  
infrastruktureller  
Angebote

Entwicklung  
präventiver und  
niedrigschwelliger  
Angebote

Zugänglichkeit und  
Wirksamkeit  
verbessern

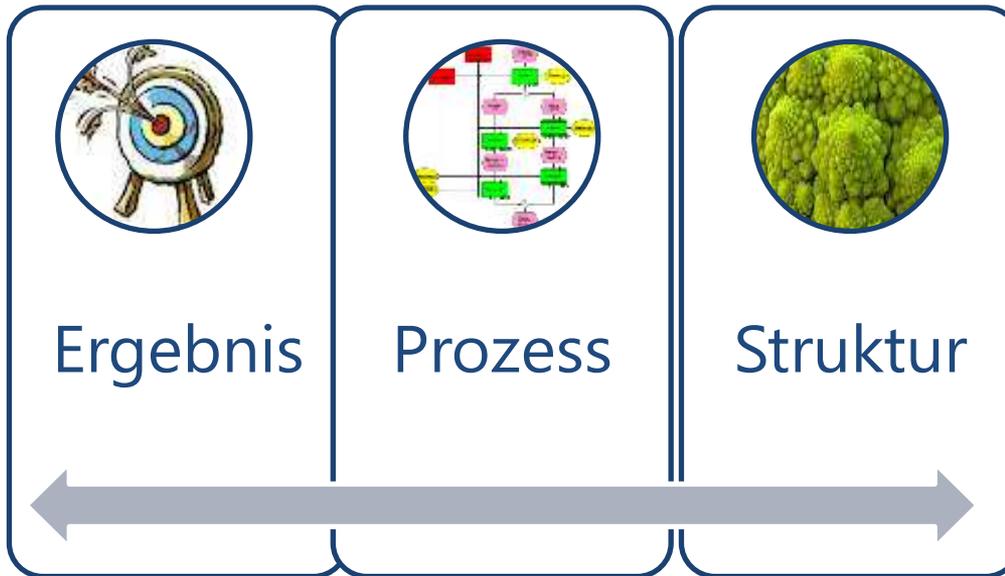
Beteiligung von Kindern,  
Jugendlichen und ihren  
Eltern als nachhaltiger  
Erfolgsfaktor

bedarfsgerechte  
Angebote und  
rechtzeitige Hilfen

# Wann kann man aus **Organisations**sicht von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Den Suchprozess gestalten: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII

## Qualitätsdimensionen nach Donabedian (1966)



**Fachliche Leitlinien entwickeln: Dem ASD eine Philosophie/ein normatives Leitbild geben**

# Wann kann man aus **Organisations**sicht von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Am Anfang war die Strukturdimension?



**10 Mrd. € Aufwendungen für HzE im Jahr 2016.**

fotoART by Thommy Weiss / pixelio.de

AKJstat 2018, Datenbasis 2016

## Versuche, die Kostenentwicklung in den Griff zu bekommen

weniger Personal

mehr Personal

„fertige“ Absolvent/innen im  
Anerkennungsjahr

systematische Einarbeitung  
und PE im ASD

ASD als Vermittlungsinstanz von Hilfen

ASD als Beratungsinstanz

Ambulant vor stationär

Die passende Hilfe ist die effizienteste

Die billigste Fachleistungsstunde  
ist die beste

Vereinbarte Qualität wird bezahlt  
und passend vermittelt

Teure Fälle entscheidet Leitung  
und Controlling

Entscheidungen über notwendige & geeignete Hilfen  
werden von Fachkräften ggf. mit „Team“ entschieden

# Wann kann man aus **Organisations**sicht von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Am Anfang war die Ergebnisdimension!



Ergebnis

## Beispiele für rechtliche Ergebnisziele aus dem SGB VIII

### § 16 SGB VIII

Mütter, Väter und andere Erziehungsberechtigte können ihre Erziehungsverantwortung besser wahrnehmen und wissen wie Konfliktsituationen in der Familie gewaltfrei gelöst werden können. Junge Menschen werden in ihrer Entwicklung gefördert.

Kinder und Jugendliche werden durch eine Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten in ihrer Entwicklung gefördert. Die Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie werden verbessert.

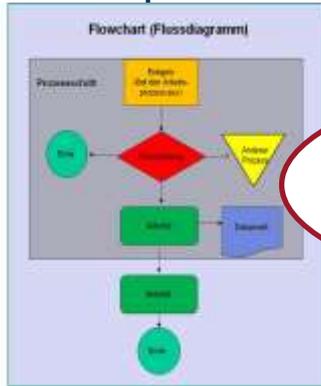
### § 34 SGB VIII

### § 41 SGB VIII

Junge Volljährige werden in der Persönlichkeitsentwicklung und zur eigenverantwortlichen Lebensführung unterstützt.

# Wann kann man aus **Organisationsicht** von einem „attraktiven“ Arbeitsplatz sprechen?

Die Ergebnisqualität „sickert“ in jeden Schritt des Prozesses



In der Prozessschritttabelle wird immer als erstes geklärt, welches Ergebnis aus Sicht der Klient/-innen mit einem Prozessschritt erreicht wird.

BAG LJÄ (2015), S. 45

## **Beispiel Hilfeplanung als zentraler Prozess im ASD:**

**Teilprozess 1: Klärung des Hilfebedarfes:** Mit den Adressaten sind der konkrete Hilfebedarf sowie das Ziel definiert, das am Ende des Hilfeprozesses erreicht sein soll.

**Prozessschritt 1: Auftragsklärung und Beratung:** Die Adressaten sind über das Hilfeplanverfahren (Beteiligte, Inhalt, Dauer) informiert und kennen die potentiellen Hilfearten. Sie sind damit einverstanden, sich auf das Verfahren einzulassen.

**Prozessschritt 2: Sozialpädagogische Diagnostik:** Adressat/-innen und Fachkräfte erarbeiten sich ein umfassendes Bild der Problemlagen, Ressourcen und Motive aller Familienmitglieder.

**Prozessschritt 3: Zielfindung:** Adressat/-innen und Fachkräfte erarbeiten gemeinsam Veränderungen, die am Ende der Hilfe erreicht sein sollen.

**Prozessschritt 4: Zusammenwirken der Fachkräfte ...**

# Zwischenfazit III: Ökonomisierung aushalten und zum Fachlichen wenden

## Eckpunkte für die Gestaltung des „Attraktivitätsprozesses“



Klaus-Uwe Gerhardt / pixelio.de

1. Prozesse an der gewünschten Wirkung bei Klient/-innen ausrichten!
2. **Von Positionen zu Interessen:** Fachlichkeit stärken und effektive und effiziente Hilfen ermöglichen.
3. Selbstbeobachtung der Organisation über Controlling und Evaluation: **Wirkungsorientierung in den Blick bekommen.**
4. Bescheidenes Wirkungsverständnis weiter pflegen.
5. **Zahlen – Daten – Fakten:** Von der Notwendigkeit ihnen dialogorientiert und unter fachlichen Vorzeichen Geltung zu verschaffen.

**Widerspruch – Ergänzungen – eigene Erfahrungen – neue Aspekte**

**Arbeitsgruppe 1:** Ökonomisierung und Fachlichkeit – ein hochstrittiges Paar in der Mediation

# Allgemeiner Sozialer Dienst – ein attraktiver Arbeitsplatz?!?

Fazit I: Die Attraktivität des Handlungsfeldes insgesamt stärken

**Ausgangsthese:** Ein „attraktiver“ ASD ist kein Zustand, der statisch erreicht werden kann. Ein „attraktiver“ ASD ist ein kontinuierlich gestalteter Prozess zwischen Leitungs- und Fachkräften VOR ORT.

## Damit dieser Prozess gelingen kann, braucht es...

- ein (kommunal-)politisches Umfeld, in dem der ASD und sein rechtlicher Auftrag auch jenseits rein finanzpolitisch motivierter Strategien (fach-)politisch anerkannt sind
- die Möglichkeit für Fachkräfte auch jenseits des Wächteramtes ein breites Aufgabenspektrum und eine eigene aktive Rolle wahrzunehmen
- einen gelingenden organisatorischen Rahmen, in dem jenseits von technokratischen Standardisierungen und einseitigen kommunalen Einsparzielen professionsbezogene Entscheidungen getroffen werden
- ein Personalbemessungsverfahren und „Überkapazitäten“, um strukturelle Unterausstattungen des ASD zu vermeiden
- verschiedene und breite Möglichkeiten, Personal zu gewinnen und zu binden
- Anstrengungen, die darauf gerichtet sind, das „dicke Brett“ einer angemessenen Bezahlung weiter zu bohren



6255612\_photo\_jpg\_xl\_clipdealer.de

# Allgemeiner Sozialer Dienst – ein attraktiver Arbeitsplatz!?!

Fazit II: Die Attraktivität des ASD liegt im vitalen Eigeninteresse



Peter Pahl / pixelio.de

## **Personal wird zur zentralen strategischen Ressourcen.**

Der Anbietermarkt „Personal in der Kinder- und Jugendhilfe“ wird zum Nachfragemarkt: Die wenigen Bewerber/innen bestimmen, wo sie hin gehen.

**Alle Verantwortlichen sind aufgefordert, ihre Anstrengungen zu vergrößern, um den Arbeitsplatz ASD so attraktiv zu machen, dass neue Fachkräfte „angelockt“ und erfahrene Fachkräfte bleiben.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

**Landschaftsverband  
Westfalen-Lippe (LWL)  
Landesjugendamt**

Dr. Hildegard Pamme  
Warendorfer Str. 25  
48147 Münster  
Tel.: 0251 591-4588  
dr.hildegard.pamme@lwl.org

Besuchen Sie uns im Internet: **[www.lwl.org](http://www.lwl.org)**



Rudis-Fotoseite.de / pixelio.de

# Literatur

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (Hrsg.): Monitor Hilfen zur Erziehung 2018. Datenbasis 2016.

<http://hzemonitor.akjstat.tu-dortmund.de/>

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAG LJÄ) (Hg.) (2015): Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII. Empfehlungen beschlossen auf der 118. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter vom 6. bis 8. Mai in Kiel. Unter Mitarbeit von Arbeitsgruppe unter der Leitung von Sandra Eschweiler, Beate Rotering und Monika Weber. Mainz. Online verfügbar unter [http://www.bagljae.de/downloads/123\\_hifelpfanung-gem.-36-sgb-viii\\_2015.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/123_hifelpfanung-gem.-36-sgb-viii_2015.pdf).

Jugend- und Familienministerkonferenz (JFMK)): Beschluss am 22./23.Mai 2014 in Mainz, Top 5.3 Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung. <https://www.jfmk.de/index.cfm?uuid=9D543E5ABD97B9B48248387A0027E8C1>

Mennemann, Hugo; Dummann, Jörn (2016): Einführung in die Soziale Arbeit. 1. Auflage. Baden-Baden

Landes, Benjamin (2011): Kostenmanagement in den Hilfen zur Erziehung. Entwicklung von Handlungsoptionen unter wirtschaftlichem Druck. Teil 1 und 2. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (Mai), S. 223-226, S. 277-281

Landschaftsverband Rheinland/Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der örtlichen Jugendhilfe. Orientierungshilfe zur Umsetzung der Regelungen in §§ 79, 79a SGB VIII. Köln/Münster 2013  
[http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/dokumente\\_85/130425\\_Umsetzung\\_79\\_und\\_79a\\_SGB\\_VIII.pdf](http://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/dokumente_85/130425_Umsetzung_79_und_79a_SGB_VIII.pdf)

Pamme, Hildegard (2018): Fachkräftemangel im Allgemeinen Sozialen Dienst!? - Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Unsere Jugend, 10, S. 410-418

Pamme, Hildegard/Merchel, Joachim: Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst.. Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen. Freiburg 2014

Tanjour, Fadia: Eine empirische Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, organisatorischem affektivem Commitment und Emotionaler Intelligenz bei MitarbeiterInnen norddeutschen Kindertageseinrichtungen. Kiel 2013. Online verfügbar unter: [https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation\\_derivate\\_00005678/AZ,\\_AC\\_und\\_EI.pdf](https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00005678/AZ,_AC_und_EI.pdf)

von Spiegel, Hiltrud (2011): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München