

## PERSONALENTWICKLUNG

# Menschen wachsen in Aufgaben

■ Axel Klopprogge

*Wer immer nur eine Sache gemacht hat, kann auch nur eine Sache. Wer aber drei verschiedene Sachen gemacht hat, kann nicht nur diese drei, sondern hat auch wenig Probleme mit fünf weiteren – diese Erkenntnis stellt die Grundlage einer Personalentwicklung dar, die vor allem die Job-Rotation in den Mittelpunkt ihrer Strategie stellt.*

Dynamisch, wettbewerbsgeprägt, international – dies waren bisher kaum Begriffe, die man mit der Sozialwirtschaft verbunden hätte. Dies wird sich ändern. Die viel zitierte »demografische Entwicklung« hat für die Sozialwirtschaft tiefgreifende Auswirkungen. So lassen sich zum Beispiel für das Feld der altersbezogenen Dienstleistungen folgende Tendenzen identifizieren:

- Die Ansprüche der Kunden steigen, werden komplizierter und unberechenbarer.
- Wie in vielen anderen Märkten findet eine Polarisierung statt.
- Der Markt für soziale Dienstleistungen wird dereguliert. Rein kommerzielle Wettbewerber treten in den Markt.
- Ein ehemals lokales Geschäft bekommt internationale Dimensionen.

Man muss damit rechnen, dass Einrichtungen den Veränderungen nicht gewachsen sein werden. »Eine soziale und gemeinnützige Einrichtung zu sein, bedeutet in Zukunft noch weniger als in der Vergangenheit eine Überlebensgarantie. Dies ist für viele noch ein ungewohnter Gedanke«, stellt Horst Schmieder fest, Vorstand

des »Kuratoriums Wohnen im Alter gAG« (KWA).

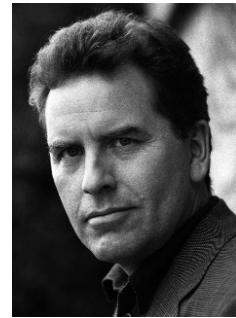
Das Kuratorium Wohnen im Alter hat daraus seine Konsequenzen gezogen: »Wer sich auf die Veränderungen vorbereiten, ja sie aktiv mitgestalten will, muss über Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen, die das auch leisten können«, betont Schmieder. Talente zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln – dies wird in der Sozialwirtschaft zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Die demografische Entwicklung hat in der Sozialwirtschaft eine weitere, ganz direkte Auswirkung: diejenigen, die Dienstleistungen benötigen, werden mehr. Diejenigen, die diese Dienste leisten können, werden weniger. Es ist also auch von dieser Seite her ein Überlebenskriterium, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und aus den vorhandenen Talenten das Beste zu machen.

## Drei Fehler traditioneller Personalpolitik

Eine systematische Personalentwicklung trifft vor allem auf drei Widerstände:

- Auch im industriellen Bereich herrschte in der Vergangenheit die Auffassung, Personalentwicklung sei vor allem eine Art Belohnung für den einzelnen Mitarbeiter. In der Sozialwirtschaft kommt ein weiterer Aspekt hinzu, wie Prof. Dr. Roland Schmidt von der Fachhochschule Erfurt konstatiert: »Karriere zu machen, ist bisher kein Hauptmotiv für eine Arbeit im sozialen Bereich. Im Gegenteil, der Begriff Karriere ist eher negativ belegt. Obendrein sind viele Mitarbeiter Nebenverdiener und deshalb



*Dr. Axel Klopprogge hat nach einem geisteswissenschaftlichen Studium in Unternehmen*

*der Automobil-, Maschinenbau- und der Luft- und Raumfahrtindustrie gearbeitet. Er hat das ganze Spektrum der Personalarbeit mitgestaltet und schließlich die Gesamtverantwortung für die Personalarbeit eines internationalen Konzerns innegehabt. Vor zwei Jahren hat er die Unternehmensberatung »Strategy for People« mit Sitz in München und Stockholm gegründet, in deren Mittelpunkt die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie steht. Er ist Verfasser zahlreicher Vorträge und Veröffentlichungen.  
Internet <http://www.strategy-forpeople.com>*

wenig mobil.« Personalentwicklung darf jedoch nicht nur als Privatangelegenheit angesehen werden. Auch soziale Einrichtungen müssen sich bewusst werden: Systematische Personalentwicklung ist ein Erfolgs- und Überlebensfaktor.

- In der kommerziellen Wirtschaft ist der Entwicklungshimmel im Prinzip nach oben offen und in den Führungsetagen deutscher Unternehmen sitzen Menschen ganz unterschiedlicher Ausbildungsabschlüsse und Fachrichtungen. Im Gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Bereich gibt es nach meinem Eindruck noch zahlreiche traditionelle Barrieren für durchgängige Entwicklungspfade und damit auch Barrieren für die Energie, die aus offenen Entwicklungsperspektiven entsteht. Die Barrieren stammen aus sozialrechtlichen Auflagen, aus Resten von

## Personalentwicklung: so geht's

- Die strategischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Einrichtung herausarbeiten.
- Die gegenwärtige Lage hinsichtlich Qualifikation, Motivation, Mentalitäten, Entwicklungswegen, Personalinstrumenten etc. analysieren und bewerten.
- Schlüsselbelegschaften identifizieren und quantitativ und qualitativ analysieren.
- Idealtypische Entwicklungsziele und Entwicklungspfade aufzeigen.
- Anforderungen, obligatorische Prozesse und Instrumente der Personalentwicklung schaffen.

*Axel Klopprogge*

Einflüssen staatlicher Laufbahnordnungen oder auch nur aus Standesdünkel. Soziale Einrichtungen sollten solche Barrieren auf den Prüfstand stellen und alles dafür tun, dass engagierte Mitarbeiter größtmögliche Entwicklungschancen besitzen.

- Ein weiterer klassischer Fehler – auch in Industrieunternehmen – besteht darin, den besten Fachmann zur Führungskraft zu befördern. Führungs- und Managementkompetenz ist aber etwas ganz anderes als Fachkompetenz. Weder ein Ingenieur, noch ein Arzt, noch eine Altenpflegerin lernen in ihrer Ausbildung etwas über die Führung von Menschen – ganz zu schweigen davon, ob man dies überhaupt in einem Klassenzimmer lernen kann. Angesichts der dynamischen Herausforderungen für die Sozialwirtschaft müssen Führung und Management als eigenständige Fähigkeit gefördert werden.

Personalentwicklung hat auch etwas mit Quantitäten zu tun. Wie viel

Chancen für Entwicklungen gibt es überhaupt? Kann sich eine Einrichtung überhaupt ein Personalentwicklungsprogramm leisten?

Die Sozialwirtschaft ist extrem differenziert: Einerseits gibt in den Wohlfahrtsverbänden wie Caritasverband und Arbeiterwohlfahrt zahlreiche Dienste und Einrichtungen, die allein aufgrund ihrer Größe und Vieltätigkeit ein Eldorado der Personalentwicklung sein könnten. Und es gibt lokale Einrichtungen mit wenigen – oft teilzeitbeschäftigten und ehrenamtlichen – Mitarbeitenden. Diese Träger haben die gleichen quantitativen Schwierigkeiten, vor denen auch kleine und mittlere Unternehmen stehen, wenn Sie systematisch Personalentwicklung betreiben wollen.

Das Kuratorium Wohnen im Alter beschäftigt zirka 1.900 Mitarbeiter, davon sind rund 60 mit Managementaufgaben betraut. Das ist keine große Spielmasse, aber man kann trotzdem systematisch handeln.

## Der Königsweg: Nachwuchs aus eigenen Reihen entwickeln

Ein wichtiger Schritt ist die Identifizierung sogenannter Schlüsselbelegschaften, das heißt der Kategorien von Mitarbeitenden, die für den Erfolg des Unternehmens bei Kunden besonders wichtig sind. Bei Schlüsselkräften muss es sich keineswegs nur um höhergestellte Führungskräfte handeln. Beim Kuratorium Wohnen im Alter beispielsweise wurde

## Job-Design: Aufgaben richtig gestalten

Früher durfte man sich darauf verlassen, dass der Job den Menschen organisierte. Heute muss der Mensch den Job organisieren. Jobs, Stellen, Aufgaben zu gestalten ist nicht besonders schwierig, wenn man dabei ein paar Regeln beachtet und einige weit verbreitete Fehler vermeidet.

Fehler Nr. 1: Der zu kleine Job ist der größte und häufigste Fehler des Job Designs. Dieser Fehler ist der Hauptgrund für Frustration und mangelhafte Produktivität. Natürlich gibt es Menschen, die daran ihren Spaß haben, aber von solchen sollte man sich früher oder später trennen.

Fehler Nr. 2: Der zu große Job kann Menschen überfordern – aber es ist gar nicht so leicht. Die meisten Menschen akzeptieren selbst gesetzte Grenzen viel zu schnell.

Fehler Nr. 3: Der Schein-Job ist eine Position mit der Bezeichnung wie »Assistent« oder »Koordinator«. Diese Stellen sind nicht deshalb Non-Jobs, weil diese Leute nicht genug zu tun hätten. Das Problem liegt in der Kombination von hohem Einfluss und Mangel an Verantwortung.

Fehler Nr. 4: Der Multipersonen-Job ist dadurch geprägt, dass man nie allein etwas zu Ende bringen und erledigen kann. Man ist auf ständige Kooperation und Koordination angewiesen, braucht immer noch ein halbes Dutzend weiterer Kollegen und dementsprechend viele Sitzungen, bis etwas in die Tat umgesetzt werden kann.

Fehler Nr. 5: Der Job mit »ein bisschen von allem« zwingt Menschen in die Verzettlung.

Fehler Nr. 6: Der Killer-Job stellt eine Mehrzahl so gänzlich verschiedener Anforderungen stellt, dass ihnen kein gewöhnlicher Mensch gewachsen sein kann.

Quelle: Prof. Dr. Fredmund Malik in SOZIALwirtschaft aktuell 11/2004

herausgearbeitet, wie einfache, aber sichtbare Tätigkeiten wie Putzen, Waschen, Bedienen, Besorgungen etc. über die Zufriedenheit der Kunden entscheiden. Deshalb wird ein Programm entwickelt, dieser Mitarbeitergruppe Perspektiven zu geben, sie zu qualifizieren und ihnen selbst ihre Rolle für das Gesamtprodukt bewusst zu machen. Hinsichtlich der Entwicklung der Fach- und Führungskräfte steht dagegen bei Kuratorium Wohnen im Alter die breite interdisziplinäre Kompetenz zum Management der komplexer werdenden Systeme im Vordergrund.

Den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu entwickeln, dies ist aus vielen Gründen der Königsweg:

die es geht, desto weniger kann man in einem Seminar etwas direkt Umsetzbares lernen. Seminarlernen hat eher eine Katalysatorfunktion. Es hilft, bisherige Erfahrungen zu sortieren oder in einem neuen Licht zu sehen. Es weckt die Aufmerksamkeit für die Dinge, die kommen könnten. Und es macht deutlich, dass manches, was man mit seiner Betriebsblindheit für unmöglich gehalten hat, eben doch geht.

Wirklich wachsen tun Menschen in der Aufgabe und durch den Wechsel in neue Aufgaben. Sie wachsen in einer Aufgabe, indem man ihnen neue und anspruchsvollere Ziele setzt, ihnen Projekte anvertraut. Gute Zielvereinbarungen dienen nicht nur der Leistungssteuerung, sondern auch als

zusetzen, gibt es Widerstände. Man zweifelt an, ob jemand, der nicht schon immer im betreffenden Fachgebiet tätig war, die entsprechende Aufgabe überhaupt leisten kann. Genauso regelmäßig stellt sich heraus, dass es für die größte Mehrzahl der Aufgaben funktioniert.

Das Ergebnis sind Mitarbeitende, die sich in Neues einarbeiten können, die den kritischen Blick von außen mitbringen und die über ein größeres Repertoire von Lösungen verfügen. Wer immer nur eine Sache gemacht hat, kann auch nur eine Sache. Wer aber drei verschiedene Sachen gemacht hat, kann nicht nur diese drei, sondern hat auch wenig Probleme mit fünf weiteren.

Erfolgreiche Unternehmen sehen deshalb in funktions- und bereichsübergreifender Job-Rotation nicht nur ein Angebot, sondern eine Anforderung an den Führungsnachwuchs: Führungsaufgaben sollte künftig nur die Person übernehmen, die eine breite Erfahrung hinter sich hat. ♦

## »Der Wechsel in eine andere Aufgabe ist ein entscheidendes Element der Personalentwicklung«

- Es gibt den Mitarbeitenden Perspektiven.
- Es vermindert das Risiko externer Einstellung von Berufserfahrenen.
- Es ermöglicht der Einrichtung, den Mitarbeitenden an die Unternehmensleitlinien heranzuführen.

Wer mit seinem Produkt ein besonderes Profil besitzen will, braucht Mitarbeitende, die sich mit dem Produkt identifizieren. Und die Arbeit für ein »Produkt« wie zum Beispiel der Dienstleistung für ältere Menschen braucht gewiss mehr persönliche Identifikation als für ein industrielles Produkt. Und nicht zuletzt muss sich ein Unternehmen, das seine Führungskräfte von außen einstellt, jedes Mal selbstkritisch fragen, warum andere tüchtigen Nachwuchs erzeugen konnten und man selbst nicht.

Nach wie vor wird beim Stichwort »Personalentwicklung« häufig zuerst an Seminare gedacht. Seminare sind notwendig, aber sie sind nicht der Kern der Personalentwicklung. Je anspruchsvoller die Aufgaben sind, um

Instrument, um Mitarbeiter in ihrer Aufgabe wachsen zu lassen.

Erfahrungsgemäß funktioniert das Wachsen in derselben Aufgabe aber nur über eine begrenzte Zeit. Untersuchungen haben gezeigt, dass nach etwa drei bis fünf Jahren die Lernkurve abflacht und die Bereitschaft zu Veränderung abnimmt. Man hat alles schon einmal gemacht, hat sein Aufgabenfeld gestaltet und beginnt, seine eigenen Lösungen zu verteidigen. Deshalb ist der Wechsel in eine andere Aufgabe das vielleicht entscheidende Element der Entwicklung von Menschen. Mit einem solchen Wechsel ist dabei nicht einfach die »Beförderung« innerhalb derselben Abteilung, sozusagen auf demselben Flur gemeint. Wechsel der Aufgabe heißt vielmehr Wechsel in andere Funktionen, in andere Zweige der Einrichtung, an andere Standorte.

### Resümee

In jedem Unternehmen, das beginnt, systematisch »Job-Rotation« als Mittel der Talententwicklung ein-