

# Vom Umgang mit Menschen

**VON WOLFGANG HOFFMANN**

Wolfgang Hoffmann ist fachlicher Leiter der Bundesakademie für Kirche und Diakonie und verantwortlicher Dozent für die Themen »Management in sozialen Organisationen« und »Personalentwicklung« in der Führungsakademie für Kirche und Diakonie.  
[www.bundeskademie-kd.de](http://www.bundeskademie-kd.de)  
[www.fakd.org](http://www.fakd.org)

**Das Hohelied von den Mitarbeitenden als wertvollstem Gut wird in der Unternehmenspraxis oft Lügen gestraft. Doch nur wenn den theoretischen Einsichten auch organisationsspezifische Taten folgen, können insbesondere soziale Dienstleister angesichts von Fachkräftemangel und hohen Personalkosten ihre Unternehmen zukunftsfest gestalten. Entscheidender Faktor dabei ist ein wertschätzender Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

Stressreport Deutschland 2012: Immer mehr Mitarbeitende fühlen sich fachlich und menschlich überfordert, es mangelt an ausreichender Unterstützung durch die direkten Vorgesetzten, die Belastungen durch Multitasking und die psychischen Anforderungen durch steigenden Termin- und Leistungsdruck nehmen zu.

Erklärt das, warum immer mehr Menschen in die Frührente flüchten? Der Soziologe und Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura aus Bielefeld dazu in der Tagespresse: »Solange Unternehmen nicht mehr in die Gesundheit und Erwerbsfähigkeit ihrer Arbeitnehmer investieren, gibt es einen starken Abstoßungseffekt. Die Menschen müssen und wollen früher in Rente gehen.« (»Neue Westfälische« vom 1.2.2013)

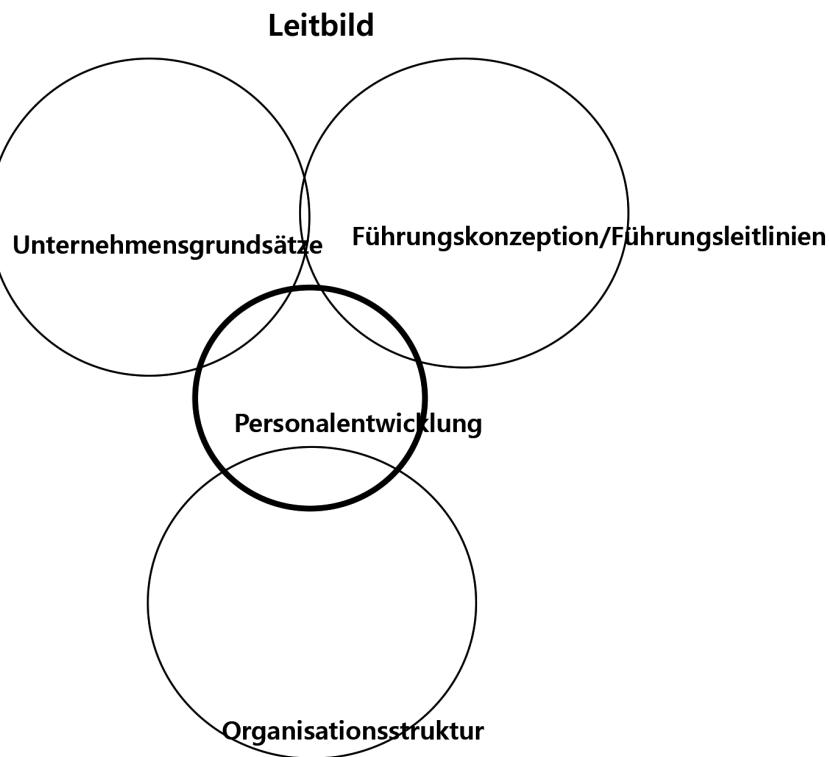
Psychische Erkrankungen wie Depressionen rückten 2012 laut DAK erstmals auf Platz zwei aller Krankenschreibungsgründe. Abgesehen von den katastrophalen Folgen für die Sozialkas sen: Rentner, Kranke und überlastete Mitarbeitende fehlen den Unternehmen als entscheidende Ressource für den Unternehmenserfolg. Gehen Unternehmen so mit dem »Fachkräftemangel« um? Was läuft da seit Jahren falsch? Hat sich nicht längst die Erkenntnis durchgesetzt, dass in die Förderung der

»Erfolgsressource Nummer eins«, den Mitarbeitenden, investiert werden muss?

Walter Zimmermann, Referent für Vertriebs- und Führungsmeetings, spricht in einem Artikel von der 5-zu-95-Formel: »Beschäftige Dich zu 5 Prozent mit der Vergangenheit, um daraus zu lernen, und zu 95 Prozent mit der Zukunft, um sie zu verändern.«

Übersetzt auf unser Thema »Personalentwicklung« bedeutet das: Wir wissen jetzt, dass der wenig wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden extrem hoher Stress und Krankheit verursacht, wir wissen, dass (zu) viele Mitarbeitende aus dem Arbeitsleben in den vorzeitigen Ruhestand flüchten, und wir wissen, dass wir schon knietief in einem Fachkräftemangel stehen und uns keine kranken und flüchtigen Mitarbeitenden leisten können. Das sind die fünf Prozent Vergangenheit, aus der wir für die Zukunft lernen sollen. Wenden wir uns also jetzt den Zimmermanschen 95 Prozent Zukunftsgestaltung zu.

Die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen hängt ganz entscheidend davon ab, wie es gelingt, den Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen zu erhöhen. Dies sind vor allen Dingen die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft



»strategischen Erfolgsfaktor Mensch« zu verstehen.

Bei der Steuerung eines Unternehmens gibt es nur wenige Einflussfaktoren, die durch die Führungsverantwortlichen direkt beeinflussbar sind. Eine solcher Einflussfaktor als Stellschraube im Unternehmen sind die Mitarbeitenden: »Unsere größte Kraftreserve liegt im Engagement der Mitarbeiter«, sagt Reinhard Mohn, ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bettelmann AG.

Führungsverantwortliche sind also gut beraten, wenn sie ihre Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden kritisch überprüfen und für die Zukunft eine strukturierte Personalentwicklung mit entsprechender Fort- und Weiterbildung als strategischen Erfolgsfaktor auf den aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarf von Mitarbeitern und Führungskräften ausrichten. Damit stärken sie ihr Unternehmenspotenzial, schöpfen ihre Kraftreserven besser aus und fördern ihren Wettbewerbsvorteil.

### Mitarbeitende als Wettbewerbsvorteil

Kernaufgabe von Führungskräften ist es, ihre Unternehmung für die Zukunft »gut aufzustellen«. Die strategische Ausrichtung muss also sein, auch in Zukunft über die notwendigen Erfolgsressourcen zu verfügen: Ausreichend motivierte, qualifizierte und gesunde Mitarbeitende sind die Voraussetzung für Stabilität und Innovation.

An dieser Stelle ein kurzer Zwischenruf zu der Herausforderung: »Mehr Frauen in Führungspositionen«. Eine Voraussetzung dafür ist ein Wandel in der Unternehmenskultur. Die Organisations- und Personalentwicklung zu verändern, erleichtert mehr Frauen den Einstieg in Führungspositionen. Und das mag wohl niemand bezweifeln: Ein Unternehmen, in dem mehr Frauen die Qualität und Kultur bestimmen, ist in jedem Fall im Wettbewerbsvorteil!

In einer vom Bundesarbeitsministerium in Auftrag gegeben repräsentativer Studie hat das Marktforschungsinstitut psychonomics (Köln 2006) herausgefunden, dass das in deutschen Unternehmen vorhandene Potenzial an Unternehmenskultur, Leistungsqualität und Engagement nicht ausreichend genutzt wird. Der Umfrage zufolge ist nachweisbar,

Personalentwicklung muss eingebettet sein in Unternehmensgrundsätze, in eine Führungskonzeption und eine Organisationsstruktur als Fundament für eine angstfreie und fehlerfreundliche Organisationskultur, die Veränderungsprozesse herausfordert und neue Projekte ermöglicht.

der Mitarbeitenden in den Einrichtungen und Diensten.

Das Zauberwort für Führungskräfte heißt in diesem Zusammenhang: Personalentwicklung. Denn durch entsprechende Maßnahmen kommt es tendenziell zu weniger Ausfallzeiten, besserer Qualität der Arbeit und größerer Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wer aber weiterhin die Mitarbeitenden alleine auf einen Kostenfaktor reduziert, wird es in Zukunft sehr schwer haben, auf dem stark konkurrierenden dienstleistungsorientierten Markt der Sozialwirtschaft zu bestehen. Die innovative Entwicklung des Personals ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens und entscheidend für die bestmögliche Leistungserbringung in der Sozialwirtschaft. Durch ihr Wissen und Wirken beeinflussen die Mitarbeitenden eines Unternehmens maßgeblich das Betriebsergebnis. So ziehen quasi zwangsläufig engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den zufriedenen Kunden und damit das bessere Resultat nach sich. Der »Ressource« Mitarbeitende kommt

damit zunehmend eine entscheidende wirtschaftliche Schlüsselrolle zu.

Rund 80 Prozent des Finanzvolumens eines dienstleistungsorientierten Unternehmens in der Sozialwirtschaft sind Personalkosten. Natürlich ist es deshalb nachvollziehbar, wenn die Unternehmensleitung immer wieder versucht, an dieser Stellschraube drehen zu wollen. Wenn es sich dabei um angemessene Maßnahmen handelt, ist dagegen auch nichts einzuwenden.

Grundsätzlich muss aber in die Entwicklung des Potenzials Mitarbeitende investiert werden. Denn: Personalentwicklung ist einer der wichtigsten Faktoren für Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung und führt langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens. Um dies zu erkennen und umzusetzen, bedarf es einer wertschätzenden Kultur des Förderns und Förderns im Unternehmen.

Die Anerkennung der Mitarbeitenden als wichtigste Ressource ist Voraussetzung dafür, Aufwendungen für Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung dieses Potenzials nicht länger als »Kosten treiber«, sondern als Investition in den

dass erfolgreiche Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als den wichtigsten Wettbewerbsfaktor bewerten. Investitionen in eine mitarbeitendenorientierten Unternehmenskultur werden durch Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit (Gesundheit!) und Engagement »verzinst«. Darüber sollten Führungskräfte in der Sozialwirtschaft nachdenken.

Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens sind also Mitarbeitende, die in einer von Respekt und Akzeptanz geprägten Partnerschaft mit der Unternehmensleitung eine hohe Identifikation mit und eine Verantwortung für die Unternehmensziele haben. Sie arbeiten motiviert und fachlich gut ausgebildet an unterschiedlichster Stelle aktiv an der Erreichung dieser Ziele mit und fördern innovativ Entwicklungsprozesse und Wandel im Unternehmen. Mit solchen Partnern sind Unternehmen für die Anforderungen und die Gestaltung der Zukunft »gut aufgestellt«.

## Personalentwicklung im Unternehmen integrieren

Eine nachhaltige Personalentwicklung verfolgt die Ziele:

- Leistungsfähigkeit (ausreichende Fachlichkeit für die Aufgabenerfüllung, Fort- und Weiterbildung)
- Leistungsbereitschaft (Motivation und Engagement, Identifikation)
- Arbeitskraftentfaltung (Innovationsprozesse fordern und fördern)
- Salutogenese (Erhalt der Gesundheit, Belastungen erkennen und reduzieren)
- Mitarbeitende halten, entwickeln, fördern (Kultur der WERTschätzung)
- Konflikt- und Krisensituationen minimieren/verhindern (Transparenz, Akzeptanz, Partizipation)
- Integration und Diversity (Vielfalt gestalten und fördern)
- Berufsbiografien steuern (Einflussnahme uns Steuerung von Bildungsbiografien der Mitarbeitenden durch die Arbeitgeber)

Aus der Haltung, dass »Personal hauptsächlich teuer ist« und »Mitarbeitende ein Risikofaktor darstellen« ist es ein langer Weg zu den Zielen einer strukturierten, nachhaltigen Personalentwicklung. Personalentwicklung muss aber integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik sein und ist ein System von einander abhängigen Festlegungen und aufeinander abgestimmter Maßnahmen.

Personalentwicklung kann seine Wirkung nur dann entfalten, wenn sie eingebettet ist in Unternehmensgrundsätze, die geprägt sind von Wertschätzung, Transparenz und Partizipation, einer Führungskonzeption, die für alle Ebenen des Unternehmens verbindliche Handlungssicherheit für Entscheidungsprozesse und den Umgang mit den Mitarbeitenden vorgibt und einer Organisationsstruktur als Fundament für einen angstfreien und „fehlerfreundlichen“ Wandel und Raum für Veränderungsprozesse und Projekte. Personalentwicklung liegt auf der Schnittstelle der Einflussfaktoren für einen nachhaltigen Prozess (vgl. Grafik S. 11).

## Die großen drei Konzepte für jedes Unternehmen

### Unternehmensgrundsätze

bilden die Grundlage des gesamten Handelns des Unternehmens und der gewachsenen Unternehmenskultur. Sie macht Aussagen über:

- Sinn der Unternehmung, Wertschöpfung, Mehrwert für die Gesellschaft
- Ökologisch nachhaltiges Handeln
- Qualität der Leistungen
- Bedeutung der Mitarbeitenden für das Unternehmen, Arbeitsbedingungen
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- Achtung, Wertschätzung und Respekt vor den Menschen
- Langfristige Rentabilität sichert die Wettbewerbsfähigkeit
- Organisationsstrukturen sorgen für Stabilität und schaffen gleichzeitig Freiräume für innovatives Handeln
- Einfache und unkomplizierte Organisationsabläufe

### Führungskonzeption und Führungsleitlinien

beschreiben die Grundsätze der Arbeit von Führungskräften, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und regeln die Prozesse der Entscheidungsfindungen. Sie macht Aussagen über:

- Beteiligung von Mitarbeitenden - wie Ziele entwickelt und Entscheidungen getroffen werden
- Sicherung von Potenzialen – wie die innovativen Kräfte der Mitarbeitenden gefördert und gefordert werden
- Wertschätzende Kritikkultur – welche Bedeutung hierarchieübergreifend Feedback-Runden auch für die Weiterentwicklung der Führungskräfte haben
- Fehler und Konfliktkultur – Fehler werden toleriert und Konflikte eher nicht vermieden, sondern als Chance für Veränderungen verstanden
- Transparenz und Dialog – welche festgelegten und eindeutigen Kommunikationsstrukturen den Dialog mit den Mitarbeitenden fördern
- Authentizität und Glaubwürdigkeit – was ein besonderes Verständnis von authentischer Führung fördert
- Personalentwicklung – keine Störung im Betriebsablauf, sondern fester integraler Bestandteil in der Unternehmensführung (Human Ressource Management)
- Erhalt der Gesundheit – Belastungen erkennen und reduzieren

### Personalentwicklungskonzepte

Personalentwicklung besteht aus vielen einzelnen Maßnahmen, die erst in einem stimmigen Rahmenkonzept ihre Wirkung garantieren. Sie gliedern sich in die Bereiche:

- »Into-the-job«: Beschreibt Maßnahmen zur Übernahme einer Position, wie Anforderungsprofile (entsprechend der Stellenbeschreibungen), Einarbeitung, Hospitation, Probezeiten, Traineeprogramm
- »On-the-job«: Beschreibt Maßnahmen, die unmittelbar im Vollzug der Arbeit stattfinden, wie Personalentwicklungsgespräche (Mitarbeitenden-Jahresgespräche), kollegiale Beratung, Supervision und Coaching, Karriereplanung, Steuerung der Bildungs- und Berufsbiografie, Arbeitszeitregelungen, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, interne Fortbildungen
- »Off-the-job«: Beschreibt die arbeitsplatzfernen Maßnahmen (physisch, zeitlich und inhaltlich vom Arbeitsplatz entfernt, wie externe Fort- und Weiterbildungen, Umschulung, berufliche Neuorientierung, Begleitung im Erziehungsurlaub, externe Hospitation)
- »Out-of-the-job«: Beschreibt Maßnahmen vor und zur Beendigung der Arbeit und zum Übergang in den Ruhestand, wie Einigung über das Ausscheiden (allgemeine oder individuelle Regelungen), Ruhestandsvorbereitung, gleitender Ruhestand, Altersteilzeit, Abschlussgespräche, Sicherung der Erfahrungen und des Wissens für das Unternehmen

Wolfgang Hoffmann

Wegen der Komplexität der Abhängigkeiten entfalten Maßnahmen der Personalentwicklung ihre Wirkung also erst dann, wenn sie durch unternehmenspolitische Entscheidungen gerechtfertigt, (Leitbild, Unternehmensgrundsätze und Unternehmenskultur, Führungskonzeption) und in ein vernetztes System aus

das Lernen von geeigneten Methoden für ein partizipatives Management zentrale Themen. Wegen der hohen Komplexität in Bezug auf die Rahmenbedingungen und den Inhalten sind viele Themen der Personalentwicklung als Querschnittsthemen in das Lehrprogramm integriert. Beispielhaft bedeutet das u. a.:

**»Führungskräfte müssen zu ›Spezialisten im Umgang mit Menschen‹ werden«**

Fort- und Weiterbildung und Organisationsentwicklung eingebunden sind. Personalentwicklungskonzepte können also nicht einfach eingekauft oder »abgekupfert« werden, sondern müssen mit der Kultur und den Anforderungen jeden einzelnen Unternehmens abgestimmt sein. Das erfordert intensive Prozesse auf allen Ebenen des Unternehmens (vgl. Kasten »Die großen drei Konzepte für jedes Unternehmen«). Bildungsinstitutionen können hier die geeigneten Partner für diese Prozesse sein.

Nur wenige Unternehmen haben sich bislang unternehmenspolitisch zu einer grundlegenden Einordnung ihrer Aktivitäten im Bezug auf ihre Personalentwicklung entschieden. Es gibt nur wenig Leitlinien, Grundsatzaussagen und Konzepte zur Bedeutung von Personalentwicklung in den Unternehmen.

# Personalentwicklung als Kernaufgabe bei der Qualifizierung von Führungskräften

Personalentwicklung ist Chefsache! Sie ist nicht delegierbar und darf nicht ins Belieben einzelner gestellt werden. Das erfordert bei den Führungsverantwortlichen eine grundlegende Kompetenz im wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden und ausreichende Kenntnis von geeigneten Managementmethoden für das partizipative Management. In der Grundqualifikation von Führungskräften soll diesen Themen eine besondere Bedeutung zukommen.

In der Führungsakademie für Kirche und Diakonie sind deshalb bei der Qualifizierung von Führungskräften der Umgang mit den Mitarbeitenden und

- Fördern eines Umgangs mit den Mitarbeitenden, der geprägt ist durch Akzeptanz, Wertschätzung und Transparenz
  - Die Bedeutung von Führungs- und Personalentwicklungskonzepten erkennen und wissen, wie diese in dem Unternehmen zu integrieren sind
  - Den Umgang mit Konflikten ziel- und lösungsorientiert gestalten und als Chance für Veränderungen nutzen. Weg von den alten Konfliktvermeidungs- oder Verdrängungskulturen!
  - Vermittlung und Einübung von Managementmethoden, die in einem partizipativen Management die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen ermöglichen und fördern
  - Organisationsstrukturen so gestalten, dass sie projektorientiertes Arbeiten unterstützen und schnelle Entscheidungen ermöglichen, um so gute Ideen schnell zu realisieren
  - Eine offene Auseinandersetzung über das eigene Menschenbild fördern und das eigene Führungsverhalten in komplexen Systemen kritisch analysieren

Durch eine so umfassende Qualifikation werden durchgängig die Fachkompetenz, die Handlungskompetenz und die personale Kompetenz gefördert, Führungskräfte entwickeln sich zu »Spezialisten im Umgang mit Menschen« und werden Persönlichkeiten, die den Wettbewerb entscheiden.

Bildungsangebote, die sich primär auf das »Konstruieren« von Konzepten und Methoden beschränken (»Wir schreiben uns ein Personalentwicklungs-Konzept«), werden keine

nachhaltige Wirkung erzielen. Die Begleitung bei der Steuerung des Prozesses und Implementierung der Konzepte und Maßnahmen müssen im Leistungsspektrum der Bildungsträger enthalten sein.

Fort- und Weiterbildung stellt nicht eine Störung des betrieblichen Ablaufs dar, sondern sichert im Kontext mit Personal- und Organisationsentwicklung eine langfristige Qualitäts- und Leistungsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen. Sie berücksichtigt gesellschaftliche, ökonomische und sozialpolitische Entwicklungen und fördert eine kompetentes, fachliches und motiviertes Reagieren der MitarbeiterInnen auf Veränderungen. Fortbildungsträger sind Partner in den Entwicklungsprozessen der Unternehmen! ■

## Globaler Wandel, regionale Antworten

Die ostdeutschen Landesverbände des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes haben in den letzten Jahren ein umfangreiches Projekt zur Personalentwicklung durchgeführt. Im Zentrum stand die gemeinsame Entwicklung geeigneter, auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittener Personalentwicklungsstrategien. Eine Erkenntnis des Projekts: Der Wandel erfordert regionale und betriebsspezifische Antworten. In einem Beitrag für den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell 3/2013 fassen die beteiligten Landesverbände ihre wichtigsten Einzelergebnisse zusammen. Das Einzelexemplar der alle zwei Wochen erscheinenden Publikation kostet 9,- Euro. Das Jahresabonnement beträgt 129,- Euro. Das Kombi-Abonnement mit der Zeitschrift SOZIALwirtschaft einschließlich dem Online-Zugang beträgt für Privatbezieher 198,- Euro, für Institutionen 246,- Euro.

[www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)