

Dienstleister für Kunden

■ Jochen Walter

Die Einführung des Persönlichen Budgets sollte — ebenso wie andere aktuelle und zukünftige Veränderungen — sozialwirtschaftliche Unternehmen veranlassen, ihr Personalmanagement weiter zu entwickeln.

Soziale Dienstleister, beispielsweise in der Behinderten- oder Altenhilfe, müssen die Quadratur des Kreises bewältigen: sinkende Beiträge der öffentlichen Hand (Pflegesätze, Investitionszuschüsse), eine zunehmend restriktive Haltung der »Kostenträger« (erschwerter Zuweisung und Kostenübernahme, genereller Bürokratieaufbau), großenteils steigende Ansprüche der »Kunden« bei zunehmender Komplexität ihres Förderbedarfs, zunehmende Flexibilität der Leistungserbringung (Wettbewerb, Ausschreibungen, Persönliches Budget). Einerseits müssen sie hochwertige Leistungen erbringen und dies andererseits wirtschaftlich, um auch zukünftig hochwertige Leistungen erbringen zu können.

Insbesondere durch die sozialpolitischen Trends

- flächendeckende Pauschalierung von Sozialhilfeleistungen
- Pauschalierung der Kostensätze oder Preisen für möglichst viele Reha- und Pflegeleistungen
- Umwandlung von Sachleistungen in Geldpauschalen

kommt es zu verstärktem Wettbewerb zwischen Anbietern sozialer Dienste im Hinblick auf die Qualität und Wirksamkeit der Angebote und Leistungen sowie im Hinblick auf Kosten und Preise.

Der Erfolg sozialer Dienstleistungen und damit der Erfolg in entsprechenden Wettbewerbssituationen wird weitgehend durch leistungsbereites und effizient gesteuertes Personal bestimmt. Somit nimmt die Bedeutung von innerbetrieblicher Kommunikation sowie von Anreizsystemen (»Fordern und Belohnen«) und Personalentwicklung (»Fördern und Unterstützen«) zu.

Klare Unternehmenspolitik als Referenzebene für die Personalpolitik notwendig

Eine wirksame Personalpolitik benötigt — quasi als Referenzebene — eine klare und transparente Unternehmenspolitik. Nur wenn Unternehmensvision, Unternehmensziele und die wesentlichen Erfolgsfaktoren zur Erreichung dieser Ziele bei Führungskräften und großen Teilen der Belegschaft verankert sind, bekommen personalpolitische Ziele und Maßnahmen für die Beschäftigten einen Sinn und können als in die Unternehmensstrategie eingebettet erlebt werden.



Dr. Jochen Walter ist Vorstand der Stiftung Pfennigparade in München. Der 45-jährige gebürtige Hamburger ist nach Lehre und Studium seit über dreizehn Jahren im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen tätig. Die Gruppe Pfennigparade ist ein Reha- und Rehabilitationszentrum für körperbehinderte Menschen mit Sitz in München und

Niederlassungen im süddeutschen Raum. Sie beschäftigt rund 1.800 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von etwa 90 Millionen Euro. E-Mail Jochen.Walter@pfennigparade.de

In diesem Kontext ist die Definition und Dokumentation von »Erfolg« für alle Organisationseinheiten ein herausragendes Führungsthema. Hier kommt es zumeist auf die produktive Gestaltung des Spannungsfeldes zwischen Qualität, Klientelorientierung und Wirtschaftlichkeit an.

Nur diejenigen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die einen Konsens für das entwickelt haben, was sie unter Erfolg verstehen und dies auch feststellen (messen, abschätzen, dokumentieren usw.) können, sind in der Lage, ihre Erfolgsfaktoren bewusst zu steuern.

Das betriebswirtschaftliche Controlling wird also um ein fachliches Controlling ergänzt, in dessen Rahmen in allen wesentlichen Organisationseinheiten »Erfolg« und die wichtigsten Erfolgsfaktoren — möglichst hinterlegt mit Kennzahlen oder anderen konkreten Indikatoren — durchdekliniert werden: »Was muss geschehen sein, damit wir am Ende eines Jahres sagen können, dass wir gut gearbeitet haben und wir können wir dies feststellen?«.

Erst auf einem solchen Fundament können die im Folgenden dargestellten personalpolitischen Instrumente ihre Wirkung voll entfalten.

Zielvereinbarungssystem als wirksames Führungsinstrument

Ein Zielvereinbarungssystem hat im wesentlichen drei Funktionen:

- **Orientierungsfunktion:** Wir wissen, wo wir hinwollen. Wir kennen die »big points«, also die wichtigen Projekte für das Folgejahr und verwalten nicht nur vor uns hin. Wir können Prioritäten setzen und uns auf die gesetzten Schwerpunkte konzentrieren.
- **Motivationsfunktion:** Es wird — materiell und ideell — wertgeschätzt, wenn wir unsere Ziele erreichen.
- **Kommunikations- und Transparenzfunktion:** Die gesetzten Ziele und sich daraus ergebende operative Maßnahmen eignen sich gut, um die Mitarbeiter auf das bevorstehende Jahr einzustellen und im Laufe des Jahres die jeweiligen Zwischenstände auf dem Weg zur Zielerreichung zu kommunizieren, gegebenenfalls mit entsprechenden Konsequenzen (nachsteuern).

Aus meiner Sicht haben sich in der Praxis folgende Merkmale für ein Zielvereinbarungssystem bewährt:

- Im Sinne einer Delegation unternehmerischer Verantwortung an die Führungskräfte ist es in erster Linie ein Führungsinstrument. Eine flächendeckende Anwendung auf alle Mitarbeiter gelingt meist nur in kleinen und relativ hoch qualifizierten Belegschaften mit sehr schlanken Hierarchien.
- Die Zielvereinbarungen müssen auf zuvor (von der Leitung) vorgegebenen strategischen Zielen und Maßnahmen für eine Zeiteinheit (z. B. das Folgejahr) basieren.
- Das Zielvereinbarungssystem deckt die relevanten Zielkategorien (z. B. Innovationen, Marketing, Wirtschaftlichkeit, Qualität ...) ab, um eine möglichst ganzheitliche Entwicklung des Unternehmens sicher zu stellen.
- Die vereinbarten Ziele werden — je nach Bedeutung — gewichtet und ergeben zusammen 100 Prozent. Die Erreichung der Ziele ist möglichst messbar, zumindest anhand transparenter Indikatoren abschätzbar. Zu ihrer Formulierung reichen in der Regel die vier W's vollkommen aus: was (Zielinhalt), wie viel (Ausmaß der Zielerreichung), wann (Zeitraum der Zielerreichung) und wer (Verantwortlichkeit).
- Die Ziele werden zu Beginn des Jahres auf Vorschlag »des Untergebenen« vereinbart und am Ende des Jahres gemeinsam bilanziert (Einschätzung der Zielerreichung) und abgerechnet. Oft empfiehlt es sich, Mitte des Jahres eine kurze Zwischenbilanz vorzunehmen (Anpassung des einen oder anderen Zieles an die aktuellen Gegebenheiten, Unterstützungsbedarf durch den Vorgesetzten ...); eine wertschätzende Zwischenbilanz kann zur Akzeptanzsteigerung bei den Beteiligten beitragen.

Mitarbeitergespräche und Beurteilungssysteme

Dass Führungskraft und Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr zusammenkommen, um über erzielte Arbeitsergebnisse, leistungsfördernde und -hemmende Rahmenbedingungen zu sprechen und zukünftige Ziele festzulegen, Leistungserwartungen und Erwartungen an zukünftige Rahmenbedingungen abzugleichen sowie gegebenenfalls über die Verbesserung der Zusammenarbeit zu sprechen, das ist — grob gesagt — Sinn und Zweck von Mitarbeiter-

gesprächen. Entweder wird »nur« ein Mitarbeitergespräch, ohne formalisierte Beurteilung, durchgeführt, das beispielsweise folgende Elemente beinhalten kann, eventuell unterstützt durch einen formalisierten Gesprächsleitfaden:

- Was war gut, was weniger gut in Bezug auf die Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung im vergangenen Zeitraum? Wertschätzung der Arbeit und gegebenenfalls Kritik an einzelnen Arbeitsergebnissen oder Leistungsmerkmalen, eventuell mit Ursachenforschung
- eine bis drei Vereinbarungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen oder zur besseren Zusammenarbeit und zur Förderung des Mitarbeiters
- ein bis drei Vereinbarungen zu Arbeitsergebnissen und Arbeitsleistungen des Mitarbeiters im kommenden Zeitraum

Oder das Mitarbeitergespräch wird mit einem formalen Beurteilungssystem verbunden. Dies ist in der Sozialwirtschaft noch nicht weit verbreitet, erfährt nun jedoch eine erhöhte Relevanz, da viele Sozialunternehmen im letzten Jahr den Übergang vom Bundesangestelltentarif (BAT) zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vollzogen haben (vgl. Kasten Seite 20).

Personalentwicklung: in die Führungsarbeit integrierte Querschnittsaufgabe

In sozialwirtschaftlichen Organisationen ohne systematische Personalentwicklung stößt man nicht selten auf das Argument, Personalentwicklung sei zu teuer, man könne sich keine dementsprechende »Stabsstelle« oder Ähnliches leisten. Wird Personalentwicklung jedoch als — in die Führungsarbeit integrierte — Querschnittsaufgabe zwischen Geschäftsführung, nächster Führungsebene (i. d. R. Abteilungsleitung) und gegebenenfalls Personalabteilung verstanden, so ist zumindest in kleinen und mittleren Unternehmen eine effektive Personalentwicklungsarbeit auch ohne spezielle Personalentwickler durchaus möglich. Neben der Anwendung von Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen kann eine schlanke Personalentwicklung darüber hinaus beinhalten:

- **Optimierung der horizontalen und vertikalen Kommunikation:** Veränderungen und erhöhte Anforderungen an Mitarbeiter erfordern immer eine intensivere innerbetriebliche Kommunikationskultur. Mit wenig Aufwand kann eine große Wirkung erzielt werden, weil sich hier Transparenz in Bezug auf die Unternehmensziele und ihrer Erreichung mit entsprechender Wertschätzung paaren. Einfache Instrumente, wie ein regelmäßiger Newsletter oder ein Hausblatt, in größeren Abständen stattfindende Kommunikations- und Begegnungstage zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Hierarchiestufen, regelmäßige — also möglichst institutionalisierte — Rückschau-Vorschau-Gespräche u. v. m. können als Beispiele angeführt werden. Insbesondere der direkte Dialog zwischen Leitung und Mitarbeitern kann die notwendige Veränderungsbereitschaft bei den Beteiligten positiv beeinflussen.
- **Synchronisation der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten mit den Unternehmenszielen und ihren konkreten Erfolgsfaktoren:** Die jährliche Fortbildungsplanung muss regelmäßig auf die zuvor herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren des Unternehmens abgestimmt werden.

Sowohl einerseits Varianzen, um individuellen Interessen soweit wie möglich Rechnung zu tragen, als auch andererseits verbindliche Vorgaben zu den geforderten Fortbildungsaktivitäten (z. B. mindestens eine Fortbildung im Jahr für mindestens die Hälfte der Mitarbeiter des Bereiches xy) runden die Fortbildungsplanung ab.

- Konkrete Entwicklungsmaßnahmen einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte:
 - »Into the Job«: Vorbereitung auf eine neue Tätigkeit, z. B. Einarbeitungs- und Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter oder für eine Führungskraft, die eine neue Aufgabe innerhalb des Unternehmens übernehmen soll
 - »On the Job«: direkte Maßnahmen am Arbeitsplatz, z. B. Arbeitswechsel, Sonderaufgabe, Projektarbeit
 - »Near the Job«: arbeitsplatznahes Training, z. B. Coaching, Hospitation, Supervision
 - »Off the Job«: klassische Fort- und Weiterbildung, z. B. Besuch externer Fortbildungsveranstaltungen

Wenn es gelingt, die Beantwortung der Frage »Wozu sollen sich welche Mitarbeiter wohin entwickeln und wie kann ich (können wir) diesen Entwicklungsprozess fördern?« immer wieder zum integralen Bestandteil der Führungsarbeit zu machen, wird Personalentwicklung nicht gedanklich delegiert (z. B. an eine »Stabstelle«), sondern eigenverantwortlich — in größeren Unternehmen durchaus mit Unterstützung von professionellen Personalentwicklern — wahrgenommen.

- Klare Regeln für Projektmanagement: Gerade in Zeiten schnellerer Veränderungen kommt dem Projektmanagement erhöhte Bedeutung zu. Viele Neuerungen, Umstrukturierungen usw. gehen auf »Projekte« zurück, in denen neben der Linienorganisation fokussiert an einer abgegrenzten Aufgabe gearbeitet wird. Wenn regelmäßig Projekte mit einer eigenen Projektorganisation anstehen, bedarf es möglichst institutionalisierter Grundregeln für die Projektarbeit. Dies beginnt mit einem standardisierten Projektauftrag, der zumindest Auftraggeber, Projektaufgabe und Projektziele, Zeitplanung mit »Meilensteinen«, Projektleiter, Projektteam mit Ressourcenzuweisung (zeitliche Inanspruchnahme), gegebenenfalls ein Lenkungsausschuss, Konfliktlösungsmechanismen und nicht zuletzt das Projektbudget enthalten sollte. Je klarer und transparenter die Projektorganisation — insbesondere im Verhältnis zur Linienorganisation — dann geregelt ist, desto besser können Mitarbeiter und Führungskräfte mit den mit Projektarbeit häufig einhergehenden Stressfaktoren wie Arbeitsverdichtung, Termindruck usw. zurechtkommen.

Fazit

Zusammenfassend lassen sich vier Thesen resümieren:

1. Zunehmender Wettbewerb, beispielsweise durch das so genannte trägerübergreifende Persönliche Budget in der Behindertenhilfe und durch viele andere aktuelle und zukünftige Veränderungen in der Sozialwirtschaft überhaupt, führen zu einer zunehmenden Flexibilität der Leistungserbringung. Daher müssen sich die Mitarbeiter immer mehr als Dienstleister verstehen, die sich den immer differenzierter werdenden Ansprüchen ihrer Kunden verpflichtet fühlen.

2. Zukunftsfähige sozialwirtschaftliche Unternehmen haben einen Konsens für das entwickelt, was sie unter Erfolg verstehen, können dies feststellen und daher auch unter schwierigen sozialpolitischen und anderen Bedingungen Kurs halten und ihre Erfolgsfaktoren bewusst steuern.

3. Der Einsatz eines Zielvereinbarungssystems als Führungsinstrument und des Instruments der Mitarbeitergespräche, gegebenenfalls gekoppelt mit einer Leistungsbeurteilung als Anreizsystem, kann bewirken, dass die Unternehmensstrategie (also vereinfacht: Woran machen wir Erfolge für unser Unternehmen fest?) für alle Organisationseinheiten konkretisiert und damit letztlich umgesetzt wird.

4. Eine wirkungsvolle Personalentwicklung — verstanden als integrale Führungs- bzw. Querschnittsaufgabe — kann »schlank« eingeführt werden und sollte mindestens beinhalten:

- Verbesserung der horizontalen und vertikalen Kommunikation
- Einbettung der Fort- und Weiterbildung in die Unternehmensstrategie
- konkrete Entwicklungsmaßnahmen für Personen oder Gruppen
- Institutionalisierung von Projektmanagement. ◆

Der TVöD sieht variable Vergütungsanteile vor

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sieht einen variablen Vergütungsanteil vor, der sich in der Regel nach Zielvereinbarungen oder nach einer Leistungsbeurteilung oder nach einem Mix aus Beidem bemisst (§ 18 TVöD). Die Tarifparteien haben die Erarbeitung eines derartigen Systems an die Betriebsparteien delegiert, sodass Arbeitgeber und Betriebs- oder Personalräte nun gefordert sind, sich auf Leistungskriterien und ein entsprechendes Verfahren mit Verteilungsregeln zu verständigen. Ab 2007 ist vorgesehen, zunächst ein Prozent der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres der Tarifbeschäftigten für die leistungsorientierte Bezahlung einzusetzen; Zielgröße ist letztlich ein Volumen von acht Prozent. Die Tarifparteien fordern die Betriebsparteien dazu auf, rechtzeitig zum 1. Januar 2007 betriebliche Verteilungssysteme zu vereinbaren. Auch wenn in 2007 ein nur sehr geringer finanzieller Anreiz (1 % der ständigen Monatsentgelte) zur Geltung kommt, ist es im Sinne der Einstellung des Personals auf die Unternehmensstrategie und die bestmögliche Umsetzung der kritischen Erfolgsfaktoren sicherlich sinnvoll, schon so früh wie möglich eine an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtete leistungsorientierte Bezahlung zu implementieren. Der Tarifvertrag sieht nämlich auch vor: Kommt eine entsprechende Regelung bis zum 31. Juli 2007 nicht zustande, so werden zwölf Prozent des September-Gehalts im Dezember 2007 ausgeschüttet. Existiert auch keine Regelung bis zum 30. September 2007, so erhalten die Beschäftigten nochmals mit dem Entgelt im Dezember 2008 sechs Prozent des für September jeweils fälligen Tabellenentgelts. Diese Ausschüttungen werden also linear verteilt, ohne Leistungen im Sinne der Unternehmensziele zu berücksichtigen.

Jochen Walter