

## PERSONALENTWICKLUNG

# Erfolgsressource Mitarbeitende

■ Wolfgang Hoffmann

*Die Leistungsfähigkeit und Qualität sozialwirtschaftlicher Unternehmen hängt davon ab, wie es gelingt, den Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen zu erhöhen. Dies sind insbesondere die Mitarbeitenden, die Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe in den Einrichtungen und Diensten. Der Fort- und Weiterbildung als wesentlicher Bestandteil von Qualitätssicherung, Organisations- und Personalentwicklung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.*

Wer weiterhin die Mitarbeitenden auf einen störenden 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 zu drehen. Wenn es sich dabei um angemessene Maßnahmen handelt, ist dagegen auch nichts einzuwenden. Primär muss aber mit viel mehr Engagement in die Entwicklung des Potenzials der Mitarbeitenden als entscheidende Leistungserbringer investiert werden! Denn nur mit diesem Potenzial können Sie in Zukunft wuchern! Die Anerkennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigste Ressource ist Voraussetzung dafür, Aufwendungen für Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung dieses Potenzials nicht länger als Kostentreiber, sondern als Investition in den »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«, so Reinhard Mohn, ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG.

Führungsverantwortliche sind also gut beraten, wenn sie in Zukunft viel engagierter eine strukturierte Personal-



Wolfgang Hoffmann ist von Hause aus Sozialpädagoge. Als Dozent an der Bundes- und Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin und ist er verantwortlich für die Themenbereiche »Management in sozialen Organisationen« und »Personalentwicklung« sowie für die erste und bislang einzige akkreditierte berufliche Weiterbildung »Management in sozialen Organisationen« (MSO) und für das neue Angebot »Managementkompetenz leitender Ärzte«. Hoffmann ist auch Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie.

E-Mail [hoffmann@bundesakademie-kd.de](mailto:hoffmann@bundesakademie-kd.de)

entwicklung mit entsprechender Fort- und Weiterbildung als strategischen Erfolgsfaktor auf den aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarf von Mitarbeitenden und Führungskräften ausrichtet. Damit stärken sie ihr Unternehmenspotenzial, schöpfen ihre Kraftreserven besser aus und fördern ihren Wettbewerbsvorteil.

## »Gut aufgestellt«?

Am Rande von Kongressen und Tagungen orakeln Gruppen von Führungskräfte gerne über die Frage, ob ihr Unternehmen mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen »gut aufgestellt« ist.

Abgesehen davon, dass in solchen Runden die Zukunft gerne schön geredet wird und wohl kaum eine Führungskraft in dieser Öffentlichkeit zugeben würde, dass das eigene Unternehmen gerade schwächelt, muss man doch der Frage nachgehen, wann und warum ein Unternehmen gut aufgestellt ist? Was sind Faktoren, die Führungsverantwortliche mit Blick auf die Zukunft gut schlafen lassen?

- Eine stattliche Rücklage ist zwar nicht zu verachten, kann aber in einer Krise schnell verfüttert sein.
- Eine angemessene Eigenkapitalquote erleichtert Investitionen erheblich, hat aber auf die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen und somit auf den Unternehmenserfolg kaum einen Einfluss.

- Durch richtige Entscheidungen in der Vergangenheit in Bezug auf das Immobilienmanagement hat man zwar »einige Leichen weniger im Keller«, den entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb um eine erfolgreiche Unternehmenserfolg erringt man dadurch aber auch nicht.
- Viele flexible und befristete Arbeitsverhältnisse erleichtern zwar ein schnelles Reagieren auf veränderte Nachfragen, fördern aber nicht gerade die Leistungsbereitschaft und Motivation dieser Mitarbeitenden.
- Eine Organisationsstruktur, in der flache Hierarchien schnelle Entscheidungen ermöglichen und gute Ideen schnell zu realisieren sind, kann durchaus als Wettbewerbsvorteil gelten.
- Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind jedoch die Mitarbeitenden, 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«.

Unternehmenskrisen und Entwicklungsprozesse lassen sich nur mit den Mitarbeitenden bewältigen, nicht ohne oder gegen sie! Personalentwicklung darf also nicht länger als »notwendiges Übel« behandelt werden, sondern muss als wichtige Führungsaufgabe auf allen Ebenen des Unternehmens integriert sein.

## Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie integrieren

Aus der Tradition, dass »Dein Lohn ist, dass Du dienen darfst« oder »Lerne leiden ohne zu klagen«, kann der Weg zu einer strukturierten Personalentwicklung lang und beschwerlich sein. Außer vielen gedruckten guten Vorhaben auf geduldigem Papier (oft im Zuge der Erarbeitung von Qualitätshandbüchern) hat sich in der Sozialwirtschaft eine integrierte und strukturierte Personalentwicklung noch nicht etabliert. Viele gute Maßnahmen hängen noch zu oft vom Belieben einzelner Personen ab. Personalentwicklung muss aber integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik sein und ist ein System voneinander abhängigen Festlegungen und aufeinander abgestimmter Maßnahmen.

In dem Leitbild eines Unternehmens werden u. a. Aussagen zum Menschenbild und zur Grundhaltung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden gemacht. Das Managementmodell gibt Auskunft darüber, wie die Mitarbeitenden in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Aus der Führungskonzeption leitet sich für alle Ebenen des Unternehmens verbindliche Handlungssicherheit für den Umgang mit den Mitarbeitenden ab. Ein Personalentwicklungskonzept beschreibt alle Prozesse und Maßnahmen mit dem Ziel, das Potenzial der Mitarbeitenden zu erhöhen (vgl. Schaubild).

Wegen der Komplexität der Abhängigkeiten entfalten Maßnahmen der Personalentwicklung ihre höchste Wirkung also erst, wenn sie durch unternehmenspolitische Entscheidungen gerechtfertigt (Leitbild, Managementmodell und Führungskonzeption) und in ein vernetztes

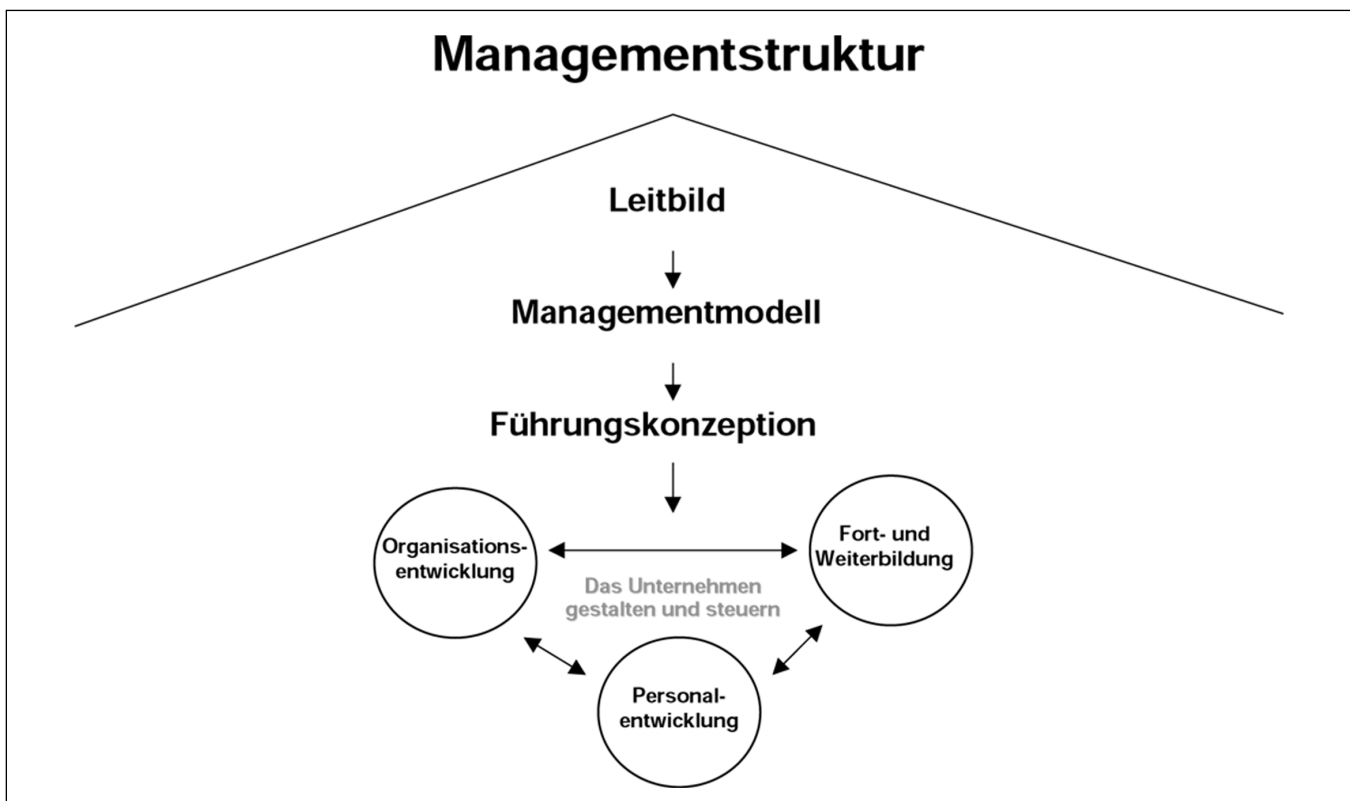


Abb. 1: Das Personalentwicklungskonzept leitet sich aus dem Leitbild, dem Managementsystem und der Führungskonzeption eines Unternehmens ab.

System aus Fort- und Weiterbildung und Organisationsentwicklung eingebunden sind. Personalentwicklungskonzepte können also nicht von anderen abgeschrieben werden, sondern müssen mit der Kultur und den Anforderungen jeden einzelnen Unternehmens abgestimmt sein. Das erfordert intensive Prozesse auf allen Ebenen des Unternehmens. 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, Grundsatz Aussagen und Qualitätsleitbilder zur Bedeutung von Personalentwicklung in den Unternehmen.

Aber Achtung: Aussagen wie »Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wertvollstes Potenzial ... Wir bringen ihnen Wertschätzung entgegen, fördern ihre Fachlichkeit, ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit und bestärken sie in der Entfaltung ihrer Persönlichkeit ...« sind keine ausreichenden Formulierungen. Aus diesen eher großvolumigen Lippenbekenntnissen in Leitbildaussagen müssen sich nachrangig konkrete, nachvollziehbare und verbindliche Konzepte ableiten. Damit die Aussagen in den Leitbildern, Managementmodellen und Führungskonzeptionen keine Rohkrepiere werden, braucht es engagierte Führungsverantwortliche auf allen Ebenen, die sich der Bedeutung der »Ressource Personal« bewusst sind und Personalentwicklung in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen.

### **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

## *»Die Sozialwirtschaft kann mit dem Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wuchern«*

den Mitarbeitenden und ausreichende Kenntnisse 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 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. Beispielshaft bedeutet das u. a.:

- 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
- 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, 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 und Mitarbeiter auf Veränderungen. Fortbildungsträger sind Partner diesen Entwicklungsprozessen der Unternehmen!

### **Machen Sie Inventur!**

Eine kritische Analyse der Ist-Situation bei der strategischen Entwicklung des Personals in Ihrer Einrichtung kann ein erster Schritt zur Veränderung sein. Aus dieser Bestandsaufnahme können Sie Defizite erkennen und Handlungsansätze entwickeln. Setzen Sie sich in einer

Gruppe von konstruktiv- kritischen Mitarbeitenden mit folgenden Fragen auseinander:

- Ist Ihrem Leitbild eine Wertschätzung der Mitarbeitenden zu entnehmen?
- Ist bei Ihnen ein Managementmodell erkennbar, in dem die Mitarbeitenden verbindlich an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind?
- Gibt eine Führungskonzeption Handlungssicherheit im Umgang mit den Mitarbeitenden?
- Sind in Ihrer Einrichtung Leitlinien oder Grundsatz Aussagen zur Personalentwicklung zu finden?
- Fußen Ihre Einzelaktivitäten zur Personalentwicklung auf einem stimmigen Personalentwicklungskonzept?
- Wertschätzen Sie in Personalentwicklungsgesprächen die Leistungen ihrer Mitarbeitenden oder beurteilen Sie deren Handeln?
- Fördern Sie Klarheit und Sicherheit in Bezug auf Identifikation und Perspektiven Ihrer Mitarbeitenden oder bieten Sie – beispielsweise – vorwiegend zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse an?

Ergeben sich aus diesem Analyseprozess konkrete Vorhaben, sollten sie Partner aus bekannten oder Ihnen nahe stehenden Instituten und Akademien in den Prozess einbeziehen. Denn: Der Prophet im eigenen Hause zählt oft nicht!

#### Die Bundesakademie für Kirche und Diakonie



Ist durch den Beitrittsbeschluss der Evangelischen Kirche in Deutschland als Gesellschafter aus der Diakonischen Akademie Deutschland entstanden. Mit der Eintragung ins Handelsregister am

12. September 2006 ist sie

damit zur bundeszentralen Akademie des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Evangelischen Kirche in Deutschland geworden und zielt auf die Fort- und Weiterbildung Mitarbeitender in Kirche und Diakonie. Vor drei Jahren wurde der Arbeitsbereich der Führungsakademie als gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG) ausgegründet.

*Bundesakademie für Kirche und Diakonie gGmbH (BAKD),  
Heinrich-Mann-Straße 29, 13156 Berlin,  
Telefon 030 48837-491, Fax 030 48837-444,  
E-Mail [gf@bundesakademie-kd.de](mailto:gf@bundesakademie-kd.de),  
Internet <http://www.bundesakademie-kd.de>*

*Führungsakademie für Kirche und Diakonie gemeinnützige AG  
(FAKD), Berliner Dom, Portal 12, Am Lustgarten,  
10178 Berlin, Telefon 030 2045975-12, Fax 030 2045975-20,  
E-Mail [org@fuhrungsakademie-kd.de](mailto:org@fuhrungsakademie-kd.de),  
Internet <http://www.fa-kd.de>*

## Soziale Arbeit in Bewegung!



### Selbstständige in der Sozialen Arbeit Grundlagen und Projekte

Herausgegeben von Dr. Anne Klüser und  
Prof. Dr. Hugo Maier

2009, 263 S., brosch., 44,- €, ISBN 978-3-8329-4111-6  
(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 26)

Zwar wurde die heutzutage anzutreffende berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit nicht aus ihr selbst heraus angestoßen, aber sie hat sich in den letzten Jahren zum Selbstläufer entwickelt. Kaum noch ein Bereich, in dem Selbstständige nicht denkbar wären. Inzwischen ist für viele UnternehmerInnen die Phase der Existenzgründung überwunden; sie haben sich etabliert und sind in der Sozialen Arbeit zu einer festen Größe avanciert. Sie setzen neue Standards, fordern die traditionellen Wohlfahrtsverbände heraus und regen so zu längst überfälligen Reformen an. Es ist wieder Bewegung in der Sozialen Arbeit!

In diesem Buch werden Selbstständige in der Sozialen Arbeit erstmals als eine eigenständige, wenn auch heterogene Berufsgruppe hervorgehoben. Sie stellen sich selbst, ihre Entwicklung, ihren status quo, ihre Perspektiven anhand einer Reihe von best-practice-Beispielen dar.

Ein weiterer Teil des Werks widmet sich den Grundlagen der Entwicklung zu mehr Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit, der Rechtslage in der Europäischen Union, den nationalen rechtlichen und organisatorischen Bedingungen sowie der Aufarbeitung der neueren Phänomene in einem sozialarbeitswissenschaftlichen Reflexionsrahmen.



## Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder  
versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)