

**Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Masters in  
Sozialmanagement an der Alice Salomon Hochschule Berlin –  
University of Applied Sciences (Masterarbeit)**

## **Personalentwicklung in Einrichtungen sozialer Arbeit**

**Herausforderungen und Perspektiven in Zeiten des Wandels**

**Eingereicht bei:**

**Erstleser: Herr Prof. Dr. Bernd Maelicke**

**Zweitleser: Herr Tilo Liewald**

Von: Susanne Hobert

Hauptstraße 6c

37133 Friedland

Matrikel-Nr. 6102012

Friedland, den 28.01.2011

**Sperrvermerk:**

Die vorliegende Master Thesis enthält interne Informationen der Volkshochschule Witzenhausen. Die Weitergabe des Inhalts der Arbeit sowie enthaltene Daten im Gesamten oder in Teilen sind grundsätzlich untersagt. Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften, auch in digitaler Form, gefertigt werden. Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Autorin.

Friedland, 28.01.2011

Susanne Hobert

Ich danke allen Kolleginnen und Kollegen der Volkshochschule Witzenhausen e. V. für die Beteiligung an der Mitarbeiter-Befragung und die jeweils ganz individuelle Anteilnahme während des Entstehungsprozesses meiner Abschlussarbeit. Namentlich erwähnt seien die Mitglieder der Steuergruppe des Qualitätsbereiches Personal, die mit ihren Beiträgen und Diskussionen dem Praxiskapitel meiner Masterarbeit erst den nötigen Tiefgang verliehen haben: Burkhard Bax und Gisela Zimmer (von der Geschäftsführung), Sabine Nowak (auch für die Belieferung mit Daten), Heike Tripp, Eckart Mann und Claudia Röse.

Danken möchte ich ferner Regina Novak, Regina Fricke und Barbara Walther, die mir in bewegten Zeiten konstruktiv und humorvoll zur Seite gestanden haben.

Besonderer Dank gebührt meinem Mann Stefan Walther für sein Wirken als „Backoffice“ und die Geduld, die er mir während der Verschriftlichung meiner Masterarbeit entgegengebracht hat.

## INHALTSVERZEICHNIS

|  |    |
|--|----|
| <b>1. EINLEITUNG</b>   | 5  |
| <b>2. PERSONALENTWICKLUNG ALS AUFGABENSTELLUNG IN EINRICHTUNGEN SOZIALER ARBEIT</b>                            | 8  |
| 2.1 Zur Definition von Personalentwicklung   | 9  |
| 2.2 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung   | 11 |
| 2.3 Personalentwicklung vor neuen Herausforderungen  | 16 |
| 2.3.1 Makro-Trends und aktuelle Entwicklungen  | 16 |
| 2.3.2 Rahmenbedingungen in sozialen Unternehmen  | 19 |
| 2.4 Spezifische Merkmale von sozialen Organisationen   | 21 |
| <b>3. PERSONALENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGS- UND STEUERUNGSKONZEPT</b>  | 24 |
| 3.1 Leitlinien, Elemente und Merkmale eines integrierten Personalentwicklungs (PE)-Systems                     | 24 |
| 3.1.1 Systemorientiert und systematisch: Integration von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung | 26 |
| 3.1.2 Kooperativ vorgehen: Top down und bottom up  | 29 |
| 3.1.3 Lernfähigkeit entwickeln   | 31 |
| 3.2 Bausteine eines integrierten PE-Systems  | 34 |
| 3.2.1 Grundlagen eines integrierten PE-Systems   | 35 |
| 3.2.2 Richtziele und Grundsätze eines integrierten PE-Systems  | 37 |
| 3.3 Begriffserklärung "Bedarf"   | 39 |
| 3.4 Erfolgssteuerung und –kontrolle in der Personalentwicklung   | 40 |
| <b>4. ENTWICKLUNGSLINIEN, KONZEPTE UND INSTRUMENTE QUALITATIVER PERSONALENTWICKLUNG</b>                        | 43 |
| 4.1 Konzepte und Zielsetzungen der Personalentwicklung   | 43 |
| 4.1.1 Angebotsorientierte Konzepte   | 43 |
| 4.1.2 Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte  | 44 |
| 4.1.3 Strategische und leitbildorientierte Konzepte  | 45 |
| 4.2 Konzeptuelle Ansätze und Modelle von Personalentwicklung in sozialen Organisationen                        | 47 |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.3       | Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung                                     | 51        |
| 4.3.1     | Einarbeitungshilfen, Mentorenprogramme und Patenschaften                              | 51        |
| 4.3.2     | Qualifizierung am Arbeitsplatz: „Training on the job“                                 | 52        |
| 4.3.3     | Qualifizierung parallel zum Arbeitsplatz: „Training parallel the job“                 | 55        |
| 4.3.4     | Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes: „Training near the job“                  | 55        |
| 4.3.5     | Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes: „Training off the job“                   | 56        |
| <b>5.</b> | <b>AUS DER PRAXIS: EIN PE-SYSTEM ENTWICKELN UND EINFÜHREN</b>                         | <b>60</b> |
| 5.1       | Vorstellung der Volkshochschule Witzenhausen e. V.                                    | 60        |
| 5.1.1     | Organisationsstruktur und Arbeitsbereiche   | 61        |
| 5.1.2     | Personalstruktur und Funktionsbereiche  | 62        |
| 5.1.3     | Geforderte Kompetenzen und bisherige Ansätze der Professionalisierung                 | 63        |
| 5.2       | Einführung eines integrierten PE-Systems in der<br>Volkshochschule Witzenhausen e. V. | 67        |
| 5.2.1     | Ausgangssituation   | 68        |
| 5.2.2     | Einrichtung einer Steuergruppe  | 69        |
| 5.2.3     | Bestandsaufnahme – Standortbestimmung   | 70        |
| 5.2.4     | Entwicklung eines PE-Konzeptes  | 80        |
| 5.2.5     | Einführung und Sicherung eines PE-Konzeptes   | 87        |
| 5.3       | Möglichkeiten und Grenzen des integrierten PE-Systems                                 | 89        |
| <b>6.</b> | <b>FAZIT</b>  | <b>92</b> |
|           | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>   | <b>95</b> |

## 1. Einleitung

Soziale Organisationen befinden sich inmitten turbulenter Veränderungsprozesse: Zunehmender Kostendruck durch rückläufige öffentliche Finanzierung, intensiver Preis- und Qualitätswettbewerb, gesetzliche Veränderungen und rasante Technologieentwicklung bei gleichzeitig multiplen Ansprüchen an Kompetenzen, Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen bestimmen in immer stärkerem Maß den Handlungsrahmen sozialer Organisationen und erfordern komplexe Anpassungsprozesse bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen. Qualifizierte und innovative Mitarbeitende mit der Fähigkeit, kontinuierlich und schnell Kompetenz und Wissen aufzubauen, gehören zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in den nächsten Jahren. Mitarbeiter/innen stellen somit die „wichtigste und zugleich sensibelste Einflussgröße“<sup>1</sup> für den Erfolg sozialer Unternehmen dar. Personalentwicklung avanciert zu einem unverzichtbaren Instrument der Zukunftssicherung.

Nur wenige soziale Organisationen unterliegen (noch) keiner Flexibilisierung und Ökonomisierung. Auslöser dafür war ein neues Leitbild der Wirtschafts- und Finanzpolitik in der Bundesrepublik Deutschland Mitte der 70er Jahre: Der Umbau des Wohlfahrtsstaates zum „Wettbewerbsstaat“. Die Wettbewerbsphilosophie der Angebotspolitik<sup>2</sup> wird seit dieser Zeit über die Wirtschaft hinaus auf andere gesellschaftliche Bereiche ausgeweitet, „um deren Effizienz zu steigern und um in nichtökonomischen Bereichen ökonomisches Denken zu verwurzeln.“<sup>3</sup> Verändert haben sich auch die Termini, Begriffe wie „soziales Unternehmen“<sup>4</sup> sind in der einschlägigen Fachliteratur längst gebräuchlich.

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Thema „Personalentwicklung“ war die Situation in der Volkshochschule Witzenhausen e. V., die - stellvertretend für viele soziale Einrichtungen - den beschriebenen Handlungsrahmen spiegelt. Hauptamtliche

---

<sup>1</sup> FEHLAU, 2005, S. 57

<sup>2</sup> Die Angebotspolitik wird vom Leitbild des Schlanken Staates getragen; alle Staatsausgaben (vor allem die Sozialleistungen) werden auf den Prüfstand gestellt.

<sup>3</sup> DAHME, 2008, S. 2 f.

<sup>4</sup> In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe soziales „Unternehmen“ gleichrangig neben „Einrichtung“ und „Organisation“ verwendet.

und Projektmitarbeitende<sup>5</sup> bewältigen enorme Anpassungsleistungen: Die Laufzeiten der Programme und Projekte werden immer kürzer, zudem sinkt die Verlässlichkeit der Zuwendung durch rückläufige öffentliche Finanzierung. Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. als Träger von Maßnahmen – überwiegend im Bereich der Benachteiligtenförderung – wird immer wieder aufgefordert, qualitativ hochwertige Konzepte kurzfristig zu produzieren und bei positivem Bescheid in Windeseile Personal bereit zu stellen. Die Rahmenbedingungen hatten in jüngster Vergangenheit außergewöhnliche Umstrukturierungen zur Folge: Ein Großteil der Mitarbeitenden ist seither in verschiedenen Projekten gleichzeitig tätig. Mit enormer Einsatzbereitschaft arbeiten die Mitarbeiter/innen sich in die neuen Aufgabenfelder ein. Weiterentwicklung und Qualifizierung wurde in der Einrichtung bisher überwiegend für einzelne Mitarbeitende oder projektbezogen durchgeführt. Um der neuen Situation und den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden sowie berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeitenden zu erhalten, sind vernetzte Konzepte, Strategien und Maßnahmen notwendig geworden: Ein Personalentwicklungssystem, das mit den Zielen und Inhalten der Organisation abgestimmt ist und projektübergreifend und strategisch ansetzt.<sup>6</sup>

Ausgehend von den Rahmenbedingungen der Personalarbeit verfolgt die vorliegende Masterarbeit das Ziel, Leitlinien und Bausteine eines integrierten Personalentwicklungssystems darzustellen und einen Überblick über Konzepte und Instrumente qualitativer Personalentwicklung zu geben und daraus resultierend ein bedarfsgerechtes Personalentwicklungskonzept für die Beschäftigten der Volkshochschule Witzenhausen e. V. zu formulieren.

Dazu werden im zweiten Kapitel, nach Klärung des Begriffs Personalentwicklung, die Aufgaben und Ziele der Personalarbeit beschrieben. Ausgehend von aktuellen Trends und Rahmenbedingungen der Personalentwicklung werden im letzten Teil des Kapitels spezifische Merkmale von sozialen Organisationen dargestellt.

Im dritten Kapitel steht die strategische Ausrichtung des Personalmanagements im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend von den Leitlinien werden die Bausteine eines

---

<sup>5</sup> Projektmitarbeitende sind überwiegend befristet beschäftigt und im Drittmittelsektor tätig. Im originären Bereich sind hauptamtliche Mitarbeiter/innen beschäftigt, die Durchführung von Volkshochschulkursen wird durch nebenamtliche Honorarmitarbeiter/innen abgedeckt.

<sup>6</sup> In einer Hausarbeit hat die Verfasserin sich projektbezogen mit dem Thema Personalentwicklung auseinandergesetzt. Erkenntnisse daraus sollen in der vorliegenden Masterarbeit weitergeführt werden.

integrierten Personalentwicklungssystems erläutert und dargestellt, was unter „Bedarfsermittlung“ und Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung verstanden wird. Einen Überblick geben im vierten Kapitel eingangs Entwicklungslinien und Konzepte qualitativer Personalentwicklung. Anschließend werden konzeptuelle Ansätze und Modelle von Personalentwicklung in sozialen Organisationen dargestellt und im letzten Abschnitt Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterförderung und –entwicklung erläutert.

Im fünften Kapitel bildet das Personalentwicklungskonzept der Volkshochschule Witzenhausen e. V. den Schwerpunkt. Zu Beginn des Kapitels wird die Volkshochschule Witzenhausen e. V. vorgestellt. Im zweiten Teil werden Verfahren und notwendige Schritte bei der Entwicklung und Einführung eines integrierten Personalentwicklungssystems anhand eines Beispiels aus der Praxis erläutert. Grenzen und Möglichkeiten eines integrierten Personalentwicklungssystems bilden den Abschluss des Kapitels.

Darauf aufbauend werden im letzten Kapitel Herausforderungen und Perspektiven für Personalentwicklung in Zeiten des Wandels formuliert.

Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht explizit auf die Bereiche der quantitativen Personalarbeit<sup>7</sup> und die Organisationsentwicklung eingegangen werden, die komplette Themengebäude für sich darstellen. Auch kann nur auf ausgewählte Konzepte und Instrumente von Personalentwicklung Bezug genommen werden.

---

<sup>7</sup> Quantitative Personalarbeit umfasst die Bereiche Personalplanung, -beschaffung, -einsatz, -freisetzung (vgl. HÖLZLE, 2006, S. 18).



## **2. Personalentwicklung als Aufgabenstellung in Einrichtungen sozialer Arbeit**

Personalentwicklung ist ein Handlungsfeld des Personalmanagements. Das breite Aufgabenspektrum hat im Personalbereich zu unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten geführt. Die angewandte Terminologie ist selten trennscharf. Personalmanagement in der Tradition des Human Resource Management bezieht sich im Wesentlichen auf die Sicherung und Organisation der bestehenden Personalsituation. Modernes Personalmanagement, Human Resource Development, orientiert sich dagegen schwerpunktmäßig an einer innovativen Ausrichtung des Personalwesens und an zukünftigen Herausforderungen.

Ein zentrales Handlungsfeld ist die betriebliche Personalpolitik. Sie dient der globalen Steuerung, durchdringt alle Aufgabenbereiche des Personalmanagements und ist integrierter Bestandteil der Unternehmenspolitik. Personalpolitik beinhaltet grundlegende Einstellungen und Werthaltungen der Unternehmensführung gegenüber Personalfragen. So findet sie beispielsweise Ausdruck in Ziel- und Geldmittelentscheidungen, in Prinzipien des Personaleinsatzes und der Personalförderung, in Lohngestaltungssystemen, betrieblichen Sozialleistungen, Kommunikations- und Informationssystemen, in Regelungen und Konzepten, in Instrumenten und Maßnahmen, die den Umgang mit dem Personal regeln. Die Personalpolitik bildet somit die Basis und ist richtungsweisend bei der Ausgestaltung sämtlicher Aufgabenbereiche des Personalmanagements.<sup>8</sup>

Personalmanagement umfasst sowohl Aufgabenbereiche der quantitativen als auch der qualitativen Personalarbeit. Quantitative Personalarbeit wird in vielen Organisationen der klassischen Personalabteilung zugeordnet und umfasst die Bereiche Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung. Qualitative Personalarbeit bezieht sich vor allem auf die Qualifizierung, Weiterbildung und Förderung des Personals und wird zunehmend als Leitungsaufgabe betrachtet. Während die Personalverwaltung administrative Aufgaben wie Führung der Personalakten, Gehaltsabrechnung und Personalsysteme<sup>9</sup> bereit stellt, engagieren sich

---

<sup>8</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 23 f.

<sup>9</sup> Gemeint sind hier das Vergütungssystem, Beurteilungssystem etc.

Führungskräfte in der Personalauswahl und Personalentwicklung. Letzteres hat in den vergangenen Jahren enorm an Bedeutung gewonnen.<sup>10</sup>

## 2.1 Zur Definition von Personalentwicklung

Personalentwicklung kann unterschiedlich definiert werden. So arbeiten BECK/SCHWARZ heraus, dass Personalentwicklung verstanden werden kann als:

- Fort- und Weiterbildung, mit dem Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter/innen zu verbessern,
- Ansatz zur Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen und Teams,
- Form der Organisationsentwicklung,
- generelle Förderung des Personals.<sup>11</sup>

Aus konzeptioneller Sicht umfasst Personalentwicklung demnach mehr als Fort- und Weiterbildung und kann verstanden werden als ein „Bündel aller Maßnahmen, das – im Rahmen der Unternehmensstrategie – die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig“<sup>12</sup>.

Das Verständnis von Personalentwicklung hat sich mit dem Einzug marktwirtschaftlicher Mechanismen in die Sozialwirtschaft gewandelt. Als ein Handlungsfeld des Human-Ressource-Managements hat Personalentwicklung mit den Anforderungen an die soziale Einrichtung und an die Beschäftigten zu tun. Unter marktwirtschaftlichem Gesichtspunkt resultieren die Anforderungen aus Wünschen und Bedürfnissen der Kunden und Klientinnen und der Entscheidung des sozialen Unternehmens mit welchen Dienstleistungen den Wünschen und Anforderungen der Kundinnen und Klienten entsprochen werden soll.

Mit dem Begriff „Personalentwicklung“ soll ein neuer Zugang zur Gesamtheit betrieblicher Personalplanung verfolgt werden. Personalentwicklung umfasst eine

---

<sup>10</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 18 f.

<sup>11</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 17

<sup>12</sup> EINSIEDLER, 2003, S. 5

Summe von Maßnahmen, die für die Beschäftigten nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Im Mittelpunkt steht die positive Veränderung der Qualifikation und/oder Leistung, wobei die Orientierungsrichtung die Erreichung von betrieblichen und persönlichen Zielen ist.<sup>13</sup> Personalentwicklung ist demzufolge abzustimmen und zu verzahnen mit einer Konzeption der Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung und umfasst ein über die Weiterbildungsarbeit hinausragendes Arbeitsfeld und Instrumentarium (vgl. Kapitel 3.1).

Personalentwicklung wird immer dann notwendig, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten von Mitarbeitenden und betrieblichen Erfordernissen nicht über Einstellung bzw. Entlassung von Mitarbeiter/innen ausgeglichen werden können und gleichzeitig die Qualität der Dienstleistung gehalten bzw. verbessert werden soll. Bei betrieblichen Modernisierungen bzw. Re- und Umstrukturierungen und schneller Alterung von Wissen treten Lücken zwischen Qualifikationen und betrieblichen Erfordernissen immer häufiger auf. Personalentwicklung ist - aus funktionsspezifischer Sicht - der Aufgabenbereich eines sozialen Unternehmens, der dafür zu sorgen hat, dass zur richtigen Zeit die richtigen Mitarbeitenden an der richtigen Stelle eingesetzt sind. Die Herausforderung ist dabei, Personen- und Positionseigenschaften in ein stimmiges Verhältnis zueinander zu bringen. „Die Qualität der Vernetzung zwischen personenorientierter Förderungs- und positionsorientierter Verwendungsplanung ist der entscheidende Orientierungspunkt jedes Personalentwicklungskonzeptes“<sup>14</sup>.

Personalentwicklung aus zeitlicher und „entwicklungsspezifischer“ Perspektive betrachtet ist ein Prozess der Qualifizierung und Förderung der Mitarbeitenden. Qualifizierung und Entwicklung des Personals kann zielorientiert und systematisch angelegt und umgesetzt werden. Dies setzt voraus, dass die Förderung aller Mitarbeitenden, ob hauptamtlich oder befristet beschäftigt, als Erfolgsfaktor für das soziale Unternehmen angesehen wird.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. BERTHEL /BECKER, 2007, S. 11

<sup>14</sup> WEBER, 2000, S. 358

<sup>15</sup> Vgl. BECK/BIRKLE, 2009, S. 26

## 2.2 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung

Zentrale Aufgabe von Personalentwicklung in sozialen Einrichtungen ist es, das Potenzial der Mitarbeiter/innen an aktuelle und zukünftige Anforderungen mit Hilfe erforderlicher Qualifikationen anzupassen. Das Verständnis von „Qualifikationen“ ist hier sehr weit gefasst und schließt sowohl Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten als auch Einstellungen und Haltungen mit ein.

Während Personalentwicklung - über Jahrzehnte hinweg - mit fachlicher Fort- und Weiterbildung gleichgesetzt wurde, so zielt sie heute auch auf die Förderung von Schlüsselqualifikationen, die Entwicklung der Identifikation mit der Organisation, die Vermeidung von Fluktuation des Personals durch Formen der Bindung von Mitarbeiter/innen und die Entwicklung von Potenzialen für lernende Organisationen.<sup>16</sup>

Um den komplexer gewordenen Anforderungen der Praxis und dem permanenten Wandel gerecht zu werden, sollen Mitarbeiter/innen heute durch Qualifizierung und Stärkung von Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung außerdem gewissermaßen zu „Managern“ in ihrem eigenen Arbeitsbereich werden.<sup>17</sup>

### Zu entwickelnde Kompetenzen

PIELORZ versteht den Begriff „Kompetenz“ im Sinne von Handlungsfähigkeit, die es einem Menschen ermöglicht, bestimmte Aufgaben in speziellen Situationen erfolgreich zu bewältigen.<sup>18</sup>

In der Fachliteratur werden den zu entwickelnden Kompetenzen vier Kompetenzformen zugeordnet, die im Folgenden erläutert werden:

**Fachkompetenz** umfasst die Fähigkeit erworbene Fachkenntnisse zu verknüpfen, kritisch zu prüfen und in anderen Arbeitszusammenhängen anzuwenden sowie die Bereitschaft, dieses Wissen permanent zu aktualisieren bzw. zu vertiefen.

Kompetenzen, die u.a. zur fachlichen Kompetenz gezählt werden, sind Wahrnehmungsfähigkeit, systematisches Handeln und Koordinationsvermögen. Für

<sup>16</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 20

<sup>17</sup> Vgl. LOFFING, 2006, S. 18f.

<sup>18</sup> Vgl. PIELORZ, 2009, S. 51

eine gelungene Umsetzung der Fachkompetenz werden Schlüsselqualifikationen wie Motivation, Experimentierfreude und Zielstrebigkeit benötigt.

**Methodenkompetenz** beinhaltet die Fertigkeit Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten, aber auch allgemeine Probleme lösen zu können.

Diese Form der Kompetenz ist Voraussetzung dafür, dass Fachkompetenz aufgebaut, vertieft und in Arbeitszusammenhängen eingesetzt werden kann. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, in einzelne Schritte zu gliedern, zu bearbeiten und zu archivieren. Methodenkompetenz schließt auch den Einsatz und sicheren Umgang mit Datenverarbeitungs-, Informations- und Kommunikationstechnologien mit ein und das Vermögen und die Bereitschaft neue Arbeits-, Planungs-, Moderations- und Kommunikationstechniken eigenständig anzuwenden.

**Soziale Kompetenzen** beziehen sich auf ein breites Spektrum menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten: Soziale und emotionale Intelligenz gehören ebenso zum übergeordneten Begriff wie soziale Fertigkeiten und interpersonale Kompetenz. Soziale Kompetenzen sind die Grundlage für sozial kompetentes Verhalten in spezifischen Situationen.

**Persönlichkeitskompetenz** umfasst Persönlichkeitsmerkmale wie innere Einstellung und Motivation. Weitere Persönlichkeitsmerkmale, allesamt von der Motivation abhängig, sind Autonomie, Unsicherheitstoleranz und Stressbewältigung sowie Einsatzbereitschaft, Energie, Belastbarkeit und Flexibilität.<sup>19</sup>

Mit Blick auf Leitungs- und Führungskräfte lassen sich die genannten Kompetenzbereiche noch um Folgende ergänzen:

**Managementkompetenz** beinhaltet die Fähigkeit, Unternehmen, Gruppen, Aktivitäten durch lösungsorientiertes Entscheiden und Handeln in komplexen Situationen und Systemen zu führen.

**Strategische Kompetenz** umfasst die Fertigkeit mit strategischen Planungs- und Analyseinstrumenten umzugehen.

---

<sup>19</sup> Vgl. PIELORZ, 2009, S. 53 f.

**Führungskompetenz** erweitert die bisher genannten Kompetenzen um Faktoren wie Charisma, Ausstrahlung, Begeisterungsfähigkeit, Motivationskraft und Befähigung zu Visionen.

Im Rahmen beruflicher Qualifikationen fallen noch weitere übergeordnete, funktionsunabhängige und phasenüberdauernde Qualifikationsformen unter den allgemeinen Kompetenzbegriff. Diese Verhaltensformen werden unter dem Begriff „Schlüsselqualifikationen“ zusammen gefasst. Schlüsselqualifikationen sind nicht in Form eines fachlichen Lernangebotes zu erwerben, sondern müssen in Verbindung mit der Aneignung von „intelligentem Wissen“ erworben werden.

Im Zentrum stehen hier:

- **Prozesskompetenz:** Fähigkeit zur Identifikation mit betrieblichen Abläufen und von Schnittstellen im Ablauf bzw. im Arbeitsumfeld;
- **Unternehmerische Kompetenz:** Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, entwickeltes Verständnis von Erfolg im Kontext von Leistungsbereitschaft und Kostenbewusstsein;
- **Lernkompetenz:** Fähigkeit zu selbstbestimmten Lernen, Bewältigung anspruchsvoller Arbeitsaufträge;
- **Selbstkompetenz:** Fertigkeit, die eigene Identität zu erarbeiten und zu erproben, Umgang mit eigenen Wünschen, Stärken und Schwächen, Reflexion von Leistungsbereitschaft;
- **Interkulturelle Kompetenz:** Interkulturelle Sensibilität;
- **Kommunikationsfähigkeit:** Fähigkeit Fachbegriffe richtig anzuwenden, sich den Situationen angepasst auszudrücken;
- **Teamfähigkeit:** Fähigkeit, die eigene Person, Wissen und Fähigkeiten in einer Gruppe optimal einzubringen;
- **Kooperationsfähigkeit:** Kontaktverhalten und Unterstützung anderer, Respekt gegenüber anderen Meinungen;
- **Problemlösefähigkeit:** Lösungsorientierung und Verwertung von Erfahrungen;
- **Verantwortungsfähigkeit:** Zuverlässigkeit und Eigenverantwortung.

Schlüsselqualifikationen gewinnen in der Personalentwicklung immer mehr an Bedeutung, da eine rasant voranschreitende technologische Entwicklung und eine

„Halbwertzeit“ von erworbenem Wissen die Fähigkeit erfordert, lebenslang zu lernen, Wissen zu transferieren und sich immer wieder neuen Situationen anzupassen. Die meisten Schlüsselqualifikationen sind zudem wichtig, um die übergeordneten fachlichen, persönlichen und methodischen Kompetenzen zu erwerben bzw. weiterzubilden.<sup>20</sup>

In neueren Studien wird hervorgehoben, dass Personalentwicklung das Ziel verfolgt, notwendige Qualifikationen, Flexibilitäts- und Innovationsbereitschaft von Mitarbeitenden zu fördern.<sup>21</sup> Aus dieser Perspektive betrachtet, ist Personalentwicklung an dem/der einzelnen Mitarbeiter/in ausgerichtet.

Durch Professionalisierung der Personalentwicklung soll zudem ein Beitrag zum Unternehmensergebnis geleistet werden, wie z. B. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Leistungsfähigkeit. Dies setzt voraus, dass die Ausrichtung an den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden mit den Zielen der sozialen Organisation verknüpft werden muss (vgl. Kapitel 3.1.2).

Grundlegende Ziele einer erfolgreichen Personal- und Organisationsentwicklung fasst WEGERICH vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen wie folgt zusammen: Bei den Mitarbeiter/innen Bewusstsein für den permanenten Wandel zu schaffen und daraus resultierende Konsequenzen für das Individuum und das Umfeld aufzuzeigen bei gleichzeitiger Darstellung von Handlungsmöglichkeiten; die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen im Team zu optimieren sowie den unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses permanent anzupassen und zu optimieren; die Bündelung aller Aktivitäten dient dabei der Zielerreichung des Unternehmens.<sup>22</sup>

Nach BECK/BIRKLE können Ziele der Personalentwicklung aus drei relevanten Blickwinkeln dargestellt werden, und zwar auch Sicht der Organisation, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden:

**Sicht der Organisation:**

- Platzierung der Mitarbeiter/innen an den richtigen Arbeitsplatz;

---

<sup>20</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 39 ff.

<sup>21</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 71 ff. und WUNDERER/DICK, 2007, S. 135

<sup>22</sup> Vgl. WEGERICH, 2007, S. 14

- Erhaltung der Qualifikation der Mitarbeitenden und vorbereitende Qualifizierung für neue Unternehmensvorhaben;
- Förderung der Schlüsselqualifikationen bezüglich der Anforderungen an Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz;
- Entwicklung einzelner Mitarbeiter/innen für spezielle Tätigkeiten;
- Vermittlung zusätzlicher Fähigkeiten, um eine größere Flexibilität zu erlangen.

**Sicht der Führungskräfte:**

- Thematisierung und Vorleben der Organisationsziele;
- Die Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis;
- Entwicklung und Pflege der Organisationskultur;
- Förderung der Kompetenzen des Personals und richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen;
- Die gesellschaftliche Verantwortung der Organisation glaubhaft verkörpern.

**Sicht der Mitarbeitenden:**

- Permanente Entwicklung und Optimierung der Erfordernisse an Fach-, Management-, Sozialkompetenz;
- Entwicklung bislang nicht genutzter Fähigkeiten;
- Optimierung von Gehalt und Position;
- Existenzsicherung mit Blick auf den technischen und sozialen Wandel;
- Steigerung der eigenen Mobilität und Flexibilität.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. BECK/BIRKLE, 2009, S. 28



## **2.3 Personalentwicklung vor neuen Herausforderungen**

Folgende Trends und aktuelle Entwicklungen werden – so die Voraussagen – in den nächsten Jahren einen entscheidenden Einfluss auf Organisationen, Mitarbeiter/innen und das Personalmanagement haben.<sup>24</sup>

### **2.3.1 Makro-Trends und aktuelle Entwicklungen**

#### **Auswirkungen demografischer Entwicklungen**

Demografische Entwicklungen, wie Rückgang der Geburtenrate, ansteigende Lebensalterszeit, zunehmende Arbeitslosigkeit und Armut lassen den Bedarf an sozialen Dienstleistungen schneller steigen als deren Finanzierbarkeit. Das erfordert hohe Anforderungen an Effizienz, Flexibilität und rasche Anpassung an neue Versorgungsaufgaben und Leistungsnachfragen.<sup>25</sup>

Eine Studie der Prognos AG zum Fachkräftemangel in Deutschland macht deutlich, dass die Zahl qualifizierter Arbeitnehmer/innen aufgrund des demografischen Wandels abnehmen wird. Im Jahr 2030 werden in Deutschland – so die Ergebnisse – voraussichtlich 5,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Neben der Wirtschafts- und Finanzkrise ist der demografische Wandel dabei als Einflussfaktor von größerer Bedeutung.<sup>26</sup> Dies wird vermutlich in den nächsten Jahren dazu führen, dass Unternehmen bei der Suche nach Fach- und Führungskräften den Fokus noch stärker auf ausländische und weibliche Arbeitnehmer/innen richten werden. Die Qualifikation und Motivation dieser Zielgruppe und älterer Arbeitnehmer/innen wird zunehmend Inhalt der Personalentwicklung sein.

Im Rahmen der Personalentwicklung haben unterschiedliche Konzepte in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Diversity-Management entwickelt das Unternehmen eine Organisationskultur, die die Vielfältigkeit der Belegschaftsstruktur und die Unterschiede wertschätzt. Weitere Schwerpunktsetzungen sind aktuelle Programme der Familienförderung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu ausführlich WUNDERER/DICK, 2006, S. 7ff.

<sup>25</sup> Vgl. FEHLAU, 2005, S. 57

<sup>26</sup> Vgl. GRAMKE/FISCHER/SCHLESINGER/SCHÜSSLER, 2009, S. 3

<sup>27</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 35

### **Auswirkungen des gesellschaftlichen Wertewandels**

Erwerbstätige streben mehr Lebensqualität an. Dieser Trend wird auch in der Prognosestudie, durchgeführt vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, bestätigt. 73 % der Personalverantwortlichen prognostizieren einen wachsenden Trend in Richtung Hedonismus: Menschen arbeiten, um zu leben und um Spaß an ihrer Arbeit zu haben. Parallel dazu ist eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen und den Arbeitsaufgaben zu beobachten. Festgestellt wird ebenso ein schwindendes Vertrauen und abnehmende Loyalität gegenüber Organisationen.<sup>28</sup>

Die „neuen“ Mitarbeiter/innen sind anspruchsvoller in Bezug auf ihre Arbeitstätigkeit. Eine herausfordernde, abwechslungsreiche Tätigkeit ist gewünscht. Sie suchen gezielt eine Unternehmenskultur, die mit ihren eigenen Werten und Ansichten übereinstimmt. Wichtig ist auch die materielle und immaterielle Anerkennung der Leistung. Mitarbeiter/innen bevorzugen eine den Leistungen entsprechende Vergütung und wollen am Erfolg des Unternehmens partizipieren.

Das klassische Karrierestreben hat an Bedeutung verloren, „Work-Life-Balance“ rückt zunehmend in den Vordergrund, eine Entfaltung in unterschiedlichen Lebensbereichen wird angestrebt. Das bedeutet für soziale Organisationen, Mitarbeiter/innen im beruflichen wie im privaten Zusammenhang zu sehen, und den/die Mitarbeiter/in als Individuum mit unterschiedlichen Interessen, Sichtweisen und Bedürfnissen wertzuschätzen. Unternehmen reagieren darauf zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, die sowohl den Anforderungen an Flexibilität der Unternehmen als auch den vielfältigen Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen kommen.

Neben Entwicklungen in den allgemeinen und beruflichen Wertemustern der Mitarbeitenden stellen WUNDERER/DICK widersprüchliche Grundhaltungen der Unternehmensleitungen gegenüber Mitarbeiter/innen und Personalmanagement fest.

---

<sup>28</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2007, S. 31

Zwei gegenläufige Trends zeichnen sich ab. Die Autoren haben sie in folgenden treffenden *Schlagwörtern* verdichtet<sup>29</sup>:

- „*Der Mensch wird Mittelpunkt*“: Menschliche Arbeitskraft und strategische Ausrichtung des Personalmanagement gewinnen zunehmend an Bedeutung. Als wichtige Ursachen hierfür wird die steigende Anerkennung des Wertes menschlicher Arbeit bei gleichzeitigem Mangel an Arbeitskräften genannt.
- „*Der Mensch wird Mittel. Punkt*“: Menschliche Arbeit und das Personalmanagement werden verstärkt instrumentalisiert. Mitarbeiter/innen und Personalentwicklung werden zunehmend als Kostenfaktor gesehen. Menschen werden zur Manövriermasse. Dieser Trend bewirkt eine abnehmende Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.

### **Zunehmende Beschleunigung von Veränderungsprozessen**

Generell wird eine zunehmende Beschleunigung von Veränderungsprozessen festgestellt: Eine verkürzte „Halbwertszeit von Wissen“ zwingt die Beschäftigten zur permanenten Weiterbildung. Die Förderung von Lernbereitschaft und Flexibilität wird zum zentralen Thema in der Personalentwicklung.

Arbeitsplätze werden zunehmend virtueller, Arbeitsbeziehungen immer anonym. Neue Technologien werden nicht nur das Arbeitsleben weiter beschleunigen und den Wert von Informationen erhöhen. „HR-Management wird zu E-HR-Management, E-Learning, E-Recruiting ... sind nur die ersten Ausformungen.“<sup>30</sup> Daraus folgt, dass sich die Qualifikationen der Mitarbeiter/innen im Personalmanagement verändern.

Lokale Märkte werden sich im Prozess weiter voran schreitender Globalisierung zu regionalen bzw. globalen Märkten fügen. Vereinbarungen, Kontrakte und Allianzen sind zunehmend relevant. Dies erfordert eine neue Organisation des Managements: Im Fokus stehen Flexibilität, Mobilität, Leistungsfähigkeit und –bereitschaft.

Das Ergebnis wachsender Beschleunigung von Veränderungsprozessen ist eine extrem zunehmende Unternehmensflexibilität. BECK/SCHWARZ verstehen darunter die Übernahme eines breit gefächerten Aufgabenspektrums, was vielfältige Fähigkeiten auf Seiten der Mitarbeiter/innen und ein hohes Maß an Selbstmanagement erfordert.

<sup>29</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2007, S. 35 f.

<sup>30</sup> FISCHER, 2003, S. 19

Flexibel ist auch die Mitarbeiter/innenzahl, die auf den Arbeitsanfall abgestimmt wird, angepasste Arbeitszeit- und Anstellungsmodelle sind die Folge. Im internationalen Vergleich hat das Normalarbeitsverhältnis in Deutschland stetig abgenommen. Der Anteil an Stammebelegschaften wird weiter zugunsten von Randbelegschaften zurück gehen. Insbesondere im Dienstleistungssektor wird auf atypische Beschäftigungsverhältnisse zurück gegriffen.<sup>31</sup> Stellvertretend dafür stehen befristete Arbeitsverträge, projektgebundene Verträge und freiberuflich Tätige. Mitarbeiter/innen werden zukünftig noch stärker in Teams ad hoc in zeitlich befristeten Projekten zusammen arbeiten. Das Unternehmertum wird im Erwerbs- wie im privaten Bereich zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Herausforderung der Personalverantwortlichen wird darin bestehen, die Einsatzplanung des Personals flexibel zu gestalten und neue Formen der Zusammenarbeit zu entwerfen, die Mitarbeitende auch bei zeitlich befristeten Arbeitsverträgen an die Organisation binden.<sup>32</sup> Mitarbeitende selbst müssen zukünftig stärker Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit übernehmen.

In diesem Kapitel wird der anhaltende Prozess gewaltiger Veränderungen mit seinen Auswirkungen auf den sozialen Sektor deutlich. Die sich verschärfende Krise sozialer Dienste und Einrichtungen in den letzten Jahren zeigt sich auch im Zweifel an der Qualität und Effektivität sozialer Leistungen, die vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Finanzmittel gegenwärtig an Gewicht gewinnt.

### **2.3.2 Rahmenbedingungen in sozialen Unternehmen**

#### **Steigende Legitimationsanforderungen an Soziale Arbeit**

Soziale Einrichtungen müssen ihre Arbeit mit steigendem Maße legitimieren. Angesichts der finanziellen Krise der Sozialsysteme und damit einhergehender Ressourcenknappheit, müssen sie sich verstärkt darum bemühen, die Notwendigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Dienstleistungen gegenüber Zuschussgebern und Öffentlichkeit darzulegen. Mängel in Struktur und Organisation, wie unklare Zuständigkeiten und Kompetenzen oder keine eindeutig definierten Ziele und unklare Konzepte sowie Zweifel am Nutzen der Effizienz der Dienstleistung, haben zu Legitimationsproblemen geführt.

---

<sup>31</sup> Vgl. EICHHORST/KUHN/THODE/ZENKER, 2010, S. 4 ff.

<sup>32</sup> Vgl. FISCHER, 2003, S. 19

BECK/SCHWARZ arbeiten heraus, dass eine konsequente Umstrukturierung von Systemen und Organisationen im sozialen Bereich erforderlich ist. Um eine nachhaltige Ausrichtung sozialer Einrichtungen zu erreichen, ist ein hoher Grad an Partizipation der Mitarbeitenden und auch der Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen notwendig. Dies bedeutet den Abbau von hierarchischen Strukturen, die Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende und die Befähigung zur Teamarbeit. Erforderlich ist auch ein hoher Grad an Dezentralisierung der sozialen Angebote, das heißt sozialräumliche Präsenz mit niederschweligen Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten für die Menschen. Eine dauerhafte Unterstützung sozialwirtschaftlicher Unternehmen in Zeiten knapper werdender finanzieller Ressourcen muss durch Qualitätssicherung, die Darstellung der Zielerreichung und ökonomischen Finanzmittelverwendung in der Öffentlichkeit und bei Zuschussgebern nachgewiesen werden.<sup>33</sup> Neben der wirtschaftlichen Ressourcennutzung und Qualitätssicherung ist insbesondere die Personalentwicklung für die Entwicklung der sozialen Arbeit unter den veränderten Rahmenbedingungen zu einem dringenden Aufgabenbereich geworden.

### **Betriebswirtschaftliche Erfordernisse für ein effizientes Management**

Anders als industrielle Unternehmen sind Soziale Dienstleister nicht auf eine Gewinnmaximierung hin ausgerichtet, sondern auf einen „nicht-monetären“ Erfolg ihrer Hilfeleistung für Menschen in prekären Lebenssituationen. Die Qualität der Hilfeleistung ist dabei ein entscheidender Faktor. Sie wird bestimmt von den Mitarbeiter/innen selbst, dem professionellen Handeln gegenüber den Klient/innen und Netzwerkpartnern. „Mitarbeiter/innen sind die wichtigste und zugleich auch sensibelste Einflussgröße“ in Bezug auf den Erfolg von sozialen Unternehmen<sup>34</sup>. Motor für hohe Einsatzbereitschaft ist die altruistische Motivation der Mitarbeiter/innen. Diese „von innen her“ motivierten Mitarbeiter/innen haben hohe Ansprüche an Organisation und Führungskräfte, die sich nicht per se mit den gestiegenen Forderungen nach Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit vereinbaren lassen.<sup>35</sup>

Soziale Unternehmen müssen ihre Dienstleistungen, die zunehmend als „Produkte“ definiert werden, mehr als bisher auf dem lokalen/regionalen „Sozialmarkt“ anbieten und gegen andere Anbieter durchsetzen. Die Qualität der Angebote erhält in dieser

---

<sup>33</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 81 f.

<sup>34</sup> FEHLAU, 2005, S. 57

<sup>35</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 11

Wettbewerbssituation eine marktrelevante Signifikanz. In Anbetracht der andauernden Finanzkrise in Kommune, Land und Bund müssen soziale Einrichtungen eine wirksame Strategie der ökonomischen Betriebsführung und effektiven Ressourcennutzung aufbauen. Kostenträger sozialer Dienstleistungen legen bei ihren Entscheidungen über die Bezuschussung die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Hilfeleistungen zugrunde und wählen die qualifiziertesten aber auch kostengünstigsten Angebote aus. Das bedeutet, dass soziale Träger und Organisationen fortlaufend marktwirtschaftliche Kriterien und Managementkonzepte prüfen müssen, um einerseits die positiven Seiten der „Marktidee“ kritisch auf deren Vorteile zu überprüfen und für die sozialen Dienste zu erschließen aber auch rücksichtslose ökonomische Expansion zurückzuweisen.

Die sozialkritische Werteorientierung in der Ausbildung sozialpädagogischer Fachkräfte sollte dringend erweitert werden durch wirtschaftswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Kompetenzen, um darüber den Konflikt zwischen ethisch-altruistischer Motivation und professionell-administrativer Ausrichtung zu überwinden. Nicht nur neue und ungewohnte fachliche Anforderungen müssen geschult werden, vielmehr geht es um eine Neuausrichtung der sozialarbeiterischen Profession und Identität. Dies hat weitreichende Konsequenzen für Ausbildung und Studium an den Hochschulen aber auch für die Personalentwicklung in sozialen Einrichtungen.<sup>36</sup>

## **2.4 Spezifische Merkmale von sozialen Organisationen**

Im Verhältnis zu gewinnorientierten Unternehmen weisen Non-Profit Organisationen Besonderheiten in der Zielsetzung, der Interessensgruppen, der finanziellen Rahmenbedingungen und der Motivation und Zusammensetzung des Personals auf, die bei der Konzeption und Umsetzung des Personalmanagements zu beachten sind.

### **Mission vor Gewinnorientierung**

Ein wesentliches Merkmal von sozialen Organisationen besteht in der Verfolgung eines Auftrags, der sich an humanitären Zielen orientiert. Diese Mission oder das Organisationsziel dient nicht primär der Erzielung von Gewinn. Die Verwirklichung humanitärer und nicht-ökonomischer Werte hat demnach oberste Priorität bei der strategischen Planung und Umsetzung des Personalmanagements. Damit die

---

<sup>36</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 84 f.

Glaubwürdigkeit der sozialen Einrichtung sowohl nach innen als auch nach außen gesichert ist, müssen die humanitären Werte auch hinsichtlich der Beschäftigten angewandt werden. „Das schließt eine vorwiegend instrumentelle Nutzung der beschäftigten Menschen aus; vielmehr haben diese einen Anspruch auf Realisierung der von der Organisation verfolgten Werte auch ihnen selbst gegenüber“<sup>37</sup>.

### **Personal- und Motivationsstrukturen**

Gemeinnützige Organisationen weisen, im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen, eine besondere Zusammensetzung ihrer Beschäftigten auf. Charakteristisch für viele soziale Einrichtungen ist, dass neben bezahlten Fachkräften auch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen tätig sind und häufig auch Zivildienstleistende auf Basis einer Zwangsverpflichtung. Bezahltes Personal wiederum untergliedert sich in festangestelltes Personal und in Mitarbeiter/innen mit sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen, damit gemeint sind insbesondere Mitarbeiter/innen mit befristeten Arbeitsverhältnissen und freiberuflich Tätige. Atypische Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen zum einen eine höhere Flexibilität, sind aber andererseits mit Risiken für die Beschäftigten verbunden. Im sozialen Dienstleistungssektor ist diese Art der Beschäftigung in den letzten Jahren stark angestiegen.<sup>38</sup> Daraus ergeben sich Besonderheiten in der Motivationsstruktur und den Einsatzmöglichkeiten, die im Rahmen des Personalmanagements bedacht werden müssen.

### **Leistungs- und Kostenstandards**

Die Empfänger von Leistungen sozialer Einrichtungen haben keine vorab festgelegten Erwartungen in Bezug auf Umfang, Qualität und Kosten der Leistung, da sie in der Regel nicht selbst dafür bezahlen. Personalverantwortliche haben kaum Vergleichswerte, um die Leistung des Personals beurteilen zu können. Für das Personalmanagement bedeutet dies, dass Standards erarbeitet und mit den Beschäftigten vereinbart werden müssen. Die Personalkosten sind für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Regel tariflich geregelt. Zu unterscheiden sind jedoch Beschäftigte, die nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (2005) vergütet und Mitarbeiter/innen, die nach dem Bundesangestelltentarif bezahlt werden (sog. Besitzstandswahrung). Für freiberuflich Tätige und die Ehrenamtlichen gibt es keine

<sup>37</sup> v. ECKARDSTEIN, 2007, S. 274

<sup>38</sup> Vgl. EICHHORST/KUHN/THODE/ZENKER, 2010, S. 4 ff.

verbindlichen Standards, wie Vergütungen oder Anreizsysteme, wie z. B. die Übernahme von Weiterbildungskosten. In welchem Verhältnis fest angestellte Mitarbeiter/innen, atypisch Beschäftigte, Ehrenamtliche etc. beschäftigt werden und wie Vergütungs- und Anreizsysteme gestaltet werden sollen, stellt eine strategische Entscheidung des Personalmanagements dar und die muss jede sozialen Einrichtung für sich selbst entscheiden.<sup>39</sup>

Personalentwicklung bewegt sich mehr denn je in einem Spannungsfeld zwischen der Tendenz, Mitarbeiter/innen einerseits als Qualitätsträger/innen und andererseits als Kostenfaktor zu sehen. Multiple Ansprüche an Kompetenzen, Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden bei gleichzeitig eingeschränkten finanziellen Ressourcen und Sparzwängen bestimmen in immer stärkerem Maß den Handlungsrahmen sozialer Organisationen. Soziale Unternehmen sind von ihren Anspruchsgruppen aufgefordert, Qualifikationen und fortlaufende Weiterentwicklung des Personals zu sichern und gleichzeitig die Kosten für Personalentwicklung in einem wirtschaftlich niedrigen Rahmen zu kalkulieren.

Von diesem Spannungs- und Konfliktfeld ausgehend, werden im nächsten Kapitel Leitlinien, Bestandteile und Merkmale eines integrierten und strategisch ausgerichteten Personalentwicklungssystems aufgezeigt.

---

<sup>39</sup> Vgl. v. ECKARDSTEIN, 2007, S. 288 f.



### 3. Personalentwicklung als Führungs- und Steuerungskonzept

In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten hat sich vor allem in Industrie- und mittelständischen Unternehmen, zunehmend auch in sozialen Einrichtungen, der Trend zu einer Verzahnung von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung fortgesetzt, da dieser Verknüpfung eine zentrale Bedeutung für den Erfolg und die Wertschöpfung des Unternehmens bzw. der Organisation beigemessen wird.<sup>40</sup>

Soziale Unternehmen sind keine „geschlossenen Systeme“, sie müssen sich – genau wie profitorientierte Unternehmen – den rapide ändernden externen und internen Bedingungen stellen. Voraussetzung für Veränderungen in sozialen Unternehmen sind passgenaue Qualifikationen auf Seiten der Mitarbeitenden und der Führungskräfte. Eine Schlüsselrolle nimmt deshalb die betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung des Personals ein. Die Entwicklung neuer Fähigkeiten setzt jedoch organisatorische Strukturen und eine Kultur voraus, die Lernen und Qualifizierung in der Einrichtung fordert und zugleich auch fördert. Individuallernen und Organisationslernen sind unmittelbar aufeinander angewiesen.

Qualifizierungsprozesse können, wenn sie ihre Wirkung entfalten und der Weiterentwicklung der Organisation dienen sollen, nicht dem Zufall überlassen werden, sondern sind über ein abgestimmtes integriertes Personalentwicklungssystem zu steuern. Wie Lernprozesse in einer sozialen Organisation auszurichten und zu organisieren sind, damit Organisationslernen und individuelles Lernen gefördert werden und die Effekte nicht verpuffen, sondern sich im Einrichtungszusammenhang synergetisch entwickeln, wird im Mittelpunkt der Betrachtung dieses Kapitels stehen.

#### 3.1 Leitlinien, Elemente und Merkmale eines integrierten Personalentwicklungs (PE)-Systems

Unter einem integriertem Personalentwicklungssystem (PES) verstehen BECK/SCHWARZ<sup>41</sup> ein auf die speziellen Anforderungen und Entwicklungsziele der Organisation und ihrer Mitarbeitenden abgestimmtes ganzheitliches Konzept. Dabei müssen die Ziele, Inhalte und Anforderungen des Personalentwicklungskonzeptes mit

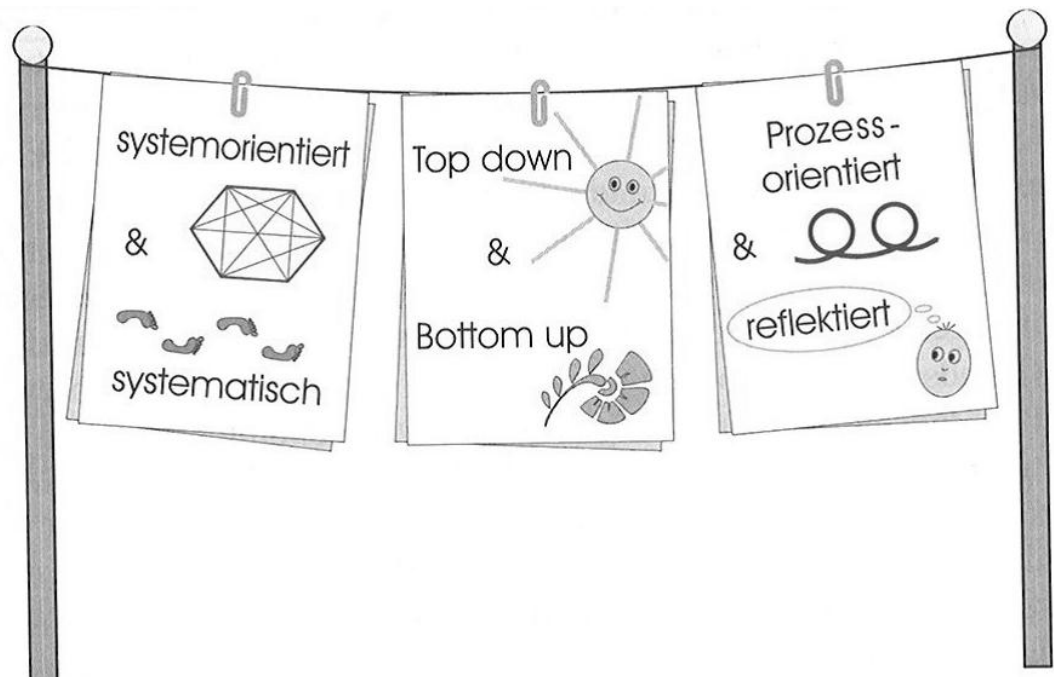
<sup>40</sup> Vgl. WEGERICHT, 2007, S. 22 f.

<sup>41</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 93

den Grundauffassungen der Organisation, soweit sie schriftlich niedergelegt sind (z.B. im Leitbild, in Führungsgrundsätzen ...), übereinstimmen. Wenn die führenden Grundsätze und Überzeugungen von den Organisationsmitgliedern im Alltag gelebt werden, kann sich darauf aufbauend ein Personalentwicklungskonzept wirkungsvoll entfalten. Andernfalls bleibt es ein Stück Papier und ohne positive Wirkung für die Organisation. Wird Personalentwicklung dagegen strategisch ausgerichtet und die Förderung und Qualifizierung von Mitarbeiter/innen systematisch betrieben, kann dies ein äußerst geeignetes Instrument der Zukunftssicherung werden, mit Hilfe dessen sich auch das soziale Unternehmen steuern lässt.

Die Leitlinien eines integrierten PES werden in der folgenden Übersicht von BECK/SCHWARZ<sup>42</sup> schlagwortartig dargestellt. Die einzelnen Stichpunkte werden im Verlauf dieses Kapitels vertieft.

Abbildung 1: Leitlinien eines integrierten PE-Systems



<sup>42</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 94

### **3.1.1 Systemorientiert und systematisch: Integration von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung**

V. ECKARDSTEIN/MAYERHOFER stellen 2003 im Rahmen einer Pilotstudie<sup>43</sup> fest, dass der Entwicklungsstand des Human Resource Managements in sozialen Einrichtungen bisher nur „rudimentär“ vorhanden ist. Gezielte und systematische Steuerungsprozesse sind auch heute noch eher die Ausnahme. Die Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung mit der Unternehmensstrategie bleibt in vielen Einrichtungen der Sozialen Arbeit bisher eine Absichtserklärung, obwohl in den vergangenen Jahren die Personalentwicklung in sozialen Unternehmen verstärkt mit Fragen der Organisationsentwicklung konfrontiert wurde (z. B. Qualitätsmanagement, Einführung neuer Steuerungssysteme, Produkt- und Leistungsbeschreibungen).

Einzelne bewilligte Entwicklungsmaßnahmen oder die Teilung des Fortbildungsbudgets durch die Anzahl der Mitarbeiter/innen wobei jede/r überlegt, an welcher Fortbildung und zu welchem Thema er/sie teilnehmen will, gehen nicht über einen individuellen Lernnutzen hinaus. Sogenannte „Insellösungen“ bleiben in der Regel - mit Blick auf die Weiterentwicklung einer sozialen Organisation - ohne große Wirkung. Vor dem Hintergrund beträchtlicher Umfeldveränderungen steigt jedoch die Vielschichtigkeit notwendiger Anpassungsprozesse und der zu lösenden Aufgaben in den sozialen Unternehmen (vgl. Kapitel 2.3). Es gilt daher den Blick auf die gesamte Organisation zu richten und „Systemlösungen“, das heißt vernetzte Konzepte, Strategien und Entwicklungsmaßnahmen zu installieren.

#### **Lernprozesse an der Unternehmensstrategie ausrichten**

Bei diesem strategischen Planungsansatz wird die Unternehmens- und Personalstrategie in enger Verzahnung gemeinsam entwickelt. Human Resource Development wird als integraler Bestandteil des übergeordneten Steuerungskonzeptes und als Kernbereich betrachtet, der es ermöglicht, vorhandene und zu entwickelnde Ressourcen möglichst nachhaltig auf die für das soziale Unternehmen strategisch elementaren Ziele hin auszurichten.

---

<sup>43</sup> Vgl. v. ECKARDSTEIN/MAYERHOFER, 2003, S. 83

Von zentraler Bedeutung ist das Organisationsvorhaben bzw. die Vorstellung davon, was man als Unternehmen perspektivisch erreichen möchte. Bezugsgrößen sind die im Unternehmensleitbild und in der Unternehmenskonzeption niedergelegten Unternehmensziele, die einen mittel- bzw. langfristigen Maßnahmenplan hinsichtlich der Entwicklung der Organisation in einem sich verändernden Umfeld beinhalten. Der Maßnahmenplan ermöglicht eine integrative, ganzheitliche Ausrichtung von Entwicklungsmaßnahmen und Förderprozessen. Die Fördermaßnahmen orientieren sich wiederum an der Unternehmensentwicklung und bilden somit eine zentrale Klammer, in der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung zusammengeführt und zusammengefügt werden. Eine Personalentwicklung, die auf eine strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung der Organisation abzielt, bedarf einer – in regelmäßigen Abständen durchzuführenden – Standortbestimmung und Strategiekklärung. Diese Klärungsprozesse können ihrerseits von und für die Beteiligten als Lernsituationen gestaltet und genutzt werden.<sup>44</sup>

### **Einzelmaßnahmen in einem PE-Konzept zusammen führen**

Ein Personalentwicklungskonzept, das auf wohl überlegte und aufeinander abgestimmte Einzelmaßnahmen abzielt, ist mit Blick auf die Qualitätssicherung von Lernprozessen in sozialen Unternehmen unverzichtbar. Zu beachten ist, dass selbst optimal geplante und umgesetzte Einzelmaßnahmen erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie in den organisationsbezogenen Systemzusammenhang integriert sind. Ist keine tragfähige Zielperspektive vorhanden, verpufft die Wirkung der Fördermaßnahmen, bestenfalls nach kurzfristigem Nutzen.

Personalentwicklung, Unternehmensstrukturen und Organisationskultur hängen in besonderer Weise voneinander ab und bedingen sich gegenseitig. Eine erfolgreiche Personalentwicklung ist ohne Anpassung der Organisationsstrukturen nicht erreichbar und Organisationsentwicklung muss, um effektiv sein zu können, von Entwicklungsmaßnahmen eines begleitenden oder nachholenden integrierten PE-Systems unterstützt werden. Ein wirkungsvolles PE-Konzept wird daher im Idealfall auch von einem angemessenen Konzept der Organisationsentwicklung begleitet.

---

<sup>44</sup> Vgl. SCHÖNI, 2001, S. 38 f.

Elemente und Merkmale eines integrierten PE-Konzeptes sind nach HEEG/MÜNCH<sup>45</sup>:

- *Träger des PE-Systems* sind neben den Mitarbeitenden und einer betrieblichen Koordinierungsstelle für Personalentwicklung die Führungskräfte. Sie brauchen spezielle Fähigkeiten, ihren jeweiligen Verantwortungsbereich kooperativ und personalentwicklungsmäßig in einem fortlaufenden Prozess neu zu organisieren.
- *Zentrale / dezentrale PE-Planung*: Im Idealfall sind alle Mitarbeitenden einer Organisation in die Planung von Entwicklungsmaßnahmen mit einzubeziehen. Da der entstehende Arbeitsanfall in regelmäßigen Abständen dauerhaft nicht von einer zentralen Abteilung geleistet werden kann, empfiehlt sich eine zentrale und dezentrale PE-Planung. Hierbei hat die zentrale Personalentwicklung insbesondere die Aufgabe Entwicklungsmaßnahmen zu planen und zu koordinieren, während die dezentrale Personalentwicklung die verantwortlichen Führungskräfte übernehmen, indem sie den individuellen Qualifizierungsbedarf in den einzelnen Teams ermitteln.
- *Rechnergestützte Informationsaufbereitung* sollte schnell einen Überblick geben über den Stand der Qualifikationen und den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden, das Angebot an Fortbildungen und Entwicklungsmaßnahmen und den Qualifizierungsstand der jeweiligen Teams.
- *Permanente Erfassung der Anforderungen* des Ist- und Soll-Zustands der jeweiligen Arbeitsplätze, der Arbeitsorganisation, der eingesetzten Technik und die Erfassung des vorhandenen Qualifikationspotenzials müssen innerhalb eines praktikablen Systems gewährleistet sein.
- *Dynamisches PE-Konzept*: Das PE-Konzept muss den sich wechselnden Anforderungen und Herausforderungen an das Personal flexibel angepasst werden. Hier ist der Blick insbesondere zu richten auf:
  - Lern- und Förderziele, Führungskompetenzen bzw. Grundeinstellungen (wie Führen mit Visionen und Zielen, kooperativ vorgehen, prozessorientiert steuern, Mitarbeiter/innen zu Beteiligten machen),
  - Lernarten (sinnvoll ist ein bunter Mix von unterschiedlichen Maßnahmen),
  - die Steuerung von technischen und organisatorischen Veränderungen (mit Hilfe von Lern- und Problemlösegruppen).

---

<sup>45</sup> Vgl. HEEG/MÜNCH, 1993, S. 324 ff.

- Bei der *Implementierung eines PE-Systems* in der Organisation ist zu bedenken, dass sich diese in der organisatorischen Einbindung in eine bestehende oder in eine modifizierte Betriebsorganisation vollzieht.
- *Teamorientierte Strukturen* benötigen folgende Beachtung: Training von Moderationstechniken, Training der Teamleitung als PE-Verantwortliche, Einrichtung einer Steuerungsgruppe und Arbeitsgruppen zu ausgewählten Themen.
- *Lernort Betrieb*: Lernsituationen in der täglichen Aufgabenerfüllung und Ausgestaltung der Arbeitsabläufe sollten gezielt genutzt werden.

### **3.1.2 Kooperativ vorgehen: Top down und bottom up**

Viele Vorhaben und Strategien misslingen, weil die innerbetriebliche Kommunikation kaum Beachtung findet und weil keine konkreten Umsetzungsstrategien und entsprechende Fähigkeiten entwickelt werden. Nachfolgend richtet sich der Fokus zunächst auf Führungskräfte, ihre Aufgaben im Change-Management und dazu notwendige Kompetenzen.

#### **Top down: Führungskräfte in Personalentwicklungsaufgaben und Personalverantwortung einbeziehen**

„Führen“ erhält im Zusammenhang erforderlicher Umstrukturierungen und Neuausrichtungen sozialer Dienste und Organisationen eine herausragende Bedeutung. Der Veränderungsprozess hin zu einem modernen Sozialunternehmen, mehr Klient/innennähe, Effektivität, Qualität, Markt- und Serviceorientierung der Dienstleistung, wird im Kern initiiert und gesteuert von Führungskräften. Mit anderen Worten: Der Entwicklungsprozess wird mit ihnen systematisch vorangetrieben oder er stagniert.

Perspektivisch wird strukturelle Personalentwicklung immer wichtiger werden. Das bedeutet für Führungskräfte nicht mit fertigen Konzepten zu arbeiten, sondern Lernsituationen zu schaffen, in denen auch das Management seinerseits lernt, Entwicklungs- und Lernprozesse wirkungsvoll zu planen und umzusetzen (Kapitel 4.3.5). Personalentwicklung muss zu einer ernstgenommenen Querschnittsaufgabe im sozialen Unternehmen werden, an der Geschäftsführung und Führungskräfte

unterschiedlicher Teams mitwirken. Die Steuerung wirtschaftlich vertretbarer und sinnvoller Lernsituationen ist auch in diesem Kontext vorrangig Leitungsaufgabe.

Dabei sollte das Top-Management von der Notwendigkeit der Personalentwicklungsaufgaben, der persönlichen und einrichtungsbezogenen Weiterentwicklung überzeugt sein. Ist das nicht der Fall, so sollte ihnen bewusst sein, dass Entwicklungsmaßnahmen, die nicht von der Geschäftsleitung unterstützt werden, mit großer Wahrscheinlichkeit ins Leere laufen. Auch in diesem Zusammenhang sollten Führungskräfte sich bewusst machen, dass sie steuernd und gestaltend wirken, sich in ihrer Vorbildwirkung reflektieren und die Mitarbeitenden aktiv und direkt unterstützen.<sup>46</sup>

Bei der Entwicklung fundierter PE-Konzepte und dazugehöriger Strukturen sollte möglichst top down begonnen werden. Die Organisationsleitung sollte dabei mit gutem Vorbild vorangehen und den gesamten Prozess wohlwollend unterstützen. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden, bottom up Entwicklungsprozesse, ist meist nur dann wirkungsvoll, wenn sie im positiven Sinn von oben nach unten gesteuert, gestaltet und mitverantwortet wird.

### **Bottom up: Mitarbeitende zu Beteiligten machen**

Der Top down–Ansatz allein bringt noch nicht die nötige „Bodenhaftung“ und berücksichtigt nicht das Phänomen, dass Unternehmen/Organisationen auch soziale Gefüge sind. Die Mitglieder einer Organisation sind Menschen mit unterschiedlichen Lebensgeschichten und –zusammenhängen, Menschen mit vielfältigen Interessen, die oft unterschiedliche Ziele verfolgen und die sich von Vorhaben der Organisation nicht zweifelsfrei überzeugen lassen. Ansätze der Organisationsentwicklung berücksichtigen diese „soft facts“ und in besonderer Weise die Dynamiken. Organisationen werden deshalb auch als ein von unten (bottom up) zu entwickelndes soziales System gesehen und Veränderungen als Lern- und Entwicklungsprozesse der Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen betrachtet.

Der Handlungsbedarf in sozialen Dienstleistungsunternehmen besteht heute größtenteils aus einem Lernbedarf, der über das reine Fachwissen hinausgeht (vgl. Kapitel 2.2).

---

<sup>46</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2007, S. 140 ff.

Soziale Organisationen brauchen kreative Ideen, veränderte Denk- und Verhaltensmuster und den Mut, neue Wege einzuschlagen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass Organisationen lernfähige und motivierte Mitarbeitende benötigen, die sich engagiert einbringen und an der Weiterentwicklung ihres Leistungspotenzials interessiert sind. Je schneller zum vorhandenen Wissen neues Wissen hinzugefügt werden muss, und je abhängiger die Leistungsprozesse von neuem Wissen werden, desto bedeutsamer werden Leistungs- und Lernfähigkeit und Leistungs- und Lernbereitschaft. Die Motivation sich zu engagieren und sich permanent weiterzubilden kann nicht von „oben“ verordnet werden. Vielmehr muss die Bereitschaft vorhanden sein, Mitarbeitende in die Ermittlung ihrer individuell-professionellen und einrichtungsbezogenen Qualifizierungsbedürfnisse als auch in die Entscheidung von Fördermaßnahmen einbeziehen zu wollen. Die Interessen der Mitarbeiter/innen müssen berücksichtigt werden, die Beteiligung ermöglicht erst die erforderliche Lernbereitschaft. Gleichzeitig muss von Seiten der Organisation deutlich gemacht werden, dass die Ziele und Entwicklungsvorhaben des Unternehmens die entscheidende Klammer bilden.<sup>47</sup>

Soziale Einrichtungen übernehmen heute Verantwortung für komplexe und anspruchsvoller gewordene Aufgaben, für ihre Weiterentwicklung und darüber hinaus auch für ihre Existenzsicherung. Die Rahmenbedingungen des Umbaus sozialstaatlicher Strukturen (vgl. Kapitel 2.3.2) können wohl kaum ohne die Kooperation aller Organisationsmitglieder, deren Expertenwissen, Engagement und Kreativität auskommen.

### **3.1.3 Lernfähigkeit entwickeln**

„Leistungen“, insbesondere im Sinne einer „humanitären Mission“ zu erbringen, kann nur dann von Erfolg gekrönt und befördert werden, wenn das Top-Management in einem sozialen Unternehmen selbst im Stande ist, mit den permanenten Veränderungen im Lebens- und Arbeitsumfeld angemessen umzugehen und „Krisen“ nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung begreift. Eine beständige Auseinandersetzung mit Entwicklungen im Umfeld ist daher notwendig geworden und bedeutet eine Abkehr vom althergebrachten Lernen hin zu der Bereitschaft neue Lernprozesse permanent

---

<sup>47</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 69 f.



anzuregen und deren Ergebnisse in die Organisationsentwicklung einzubringen. Der anhaltende Prozess wird zum Leitbild moderner Organisationsgestaltung und drückt sich vor allem in Vorstellungen und Konzepten einer „lernenden Organisation“<sup>48</sup> aus.

### **Lernfähigkeit als (kritischer) Erfolgsfaktor**

Wie in Kapitel 2.3 angesprochen, konfrontieren die tiefgreifenden Veränderungen im sozialen Bereich auch soziale Organisationen mit neuen Anpassungsleistungen und neuen Aufgaben. Aufgrund erhöhter Produktivität und Kostenwirtschaftlichkeit, haben sich verstärkt mit Beginn der 90er Jahre Wandlungs- bzw. Lernfähigkeit einer Organisation als Erfolgsfaktor erwiesen. Zwanzig Jahre später geht es jedoch nicht mehr nur um einzelne Reformprojekte, die in einem großzügig bemessenen Zeitrahmen zu vollziehen sind, vielmehr geht es um die kontinuierliche Bereitschaft einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden zur fortlaufenden Modifikation. Der Wandel innerhalb der Organisation ist kein Sonderfall mehr, sondern wird zunehmend zu einem unverzichtbaren Prozess des Einrichtungsalltags.

Wenn die Lernfähigkeit eines sozialen Unternehmens zum kritischen Erfolgsfaktor wird, erfordert dies eine Arbeitsorganisation, die lern- und arbeitsfördernde Rahmenbedingungen bereit stellt. Einen auf den Bereich bzw. die Tätigkeiten hin orientiertes zeitgemäßes Lernen benötigt zum einen Lernumgebungen, die in die Aktivitäten der Mitarbeiter/innen eingliedert bzw. mit ihnen vernetzt sind, wie auch eine „Kultur des Selbstlernens“. Diese entwickelt sich nicht von selbst. Sie kann durch ein lernförderliches Führungsverhalten befördert werden. Die Lernfähigkeit einer Organisation kann gefördert werden durch:

- Verbesserung der Transparenz: Offenlegung der verschiedenen individuellen und organisationalen Bewertungsmaßstäbe;
- Schaffung und Erweiterung von Möglichkeiten der Partizipation;
- Steigerung des Reflexionsvermögens: Förderung vernetzen Denkens auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus.<sup>49</sup>

### **Steuerung durch reflexiv angelegte Lernprozesse**

Die Lernfähigkeit einer Organisation ist eng verbunden mit der Kompetenz zur Problemlösung und diese wiederum ist abhängig vom Umgang mit kontroversen

<sup>48</sup> Vgl. ARGYRIS/SCHÖN, 1999, S. 19 ff.

<sup>49</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 106

Standpunkten. Das Ziel besteht in der Balance zwischen Vielfalt und Gemeinsamkeit bzw. Konsens. Die Steuerung reflexiv angelegter Lernprozesse fördert den Weg zu einer kontinuierlich lernenden Organisation. Je intensiver die reflexiven Kompetenzen sowohl der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte zugleich qualifiziert und genutzt werden können, desto besser werden die Lernprozesse gelingen und desto fundierter wird auch die Fähigkeit zur Selbststeuerung der Organisation sein.

Die Steuerung reflexiv angelegter Lernprozesse kann nach FAULSTICH<sup>50</sup> nur dann ihre gewünschte Wirkung erzielen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Wenn von Seiten der Organisationsleitung bzw. der Führungskräfte ein kooperatives Management wirklich gewünscht und mit Überzeugung verfolgt wird;
- Wenn es als sinnvoll angesehen wird, neue ziieldienliche Regeln zu entwickeln und zu beachten, wenn ein gemeinsamer Erfolg/Lernerfolg erzielt werden soll;
- Wenn es als sinnvoll angesehen wird, sich über handlungsleitende Regeln zu verständigen und sich darüber immer wieder zu vergewissern;
- Wenn bewusst über das nachgedacht wird, was jeweils getan werden soll.

Eine innovative Organisationskultur, die an bewährten Leitzielen festhält, sich aber neuen Herausforderungen nicht verschließt, muss „Lernen“ als grundlegenden Wert in der Organisation verankern. Lernen muss zu einem integrierten Bestandteil, einer Corporate Identity werden. Lernen umfasst nicht nur Anpassungslernen sondern reflexives Lernen. Die Verantwortung für die Steuerung dieser Prozesse haben die Führungskräfte bzw. das Top-Management. Das Grundverständnis von „Führen“ ist „Arbeiten am System“ statt „im System“.

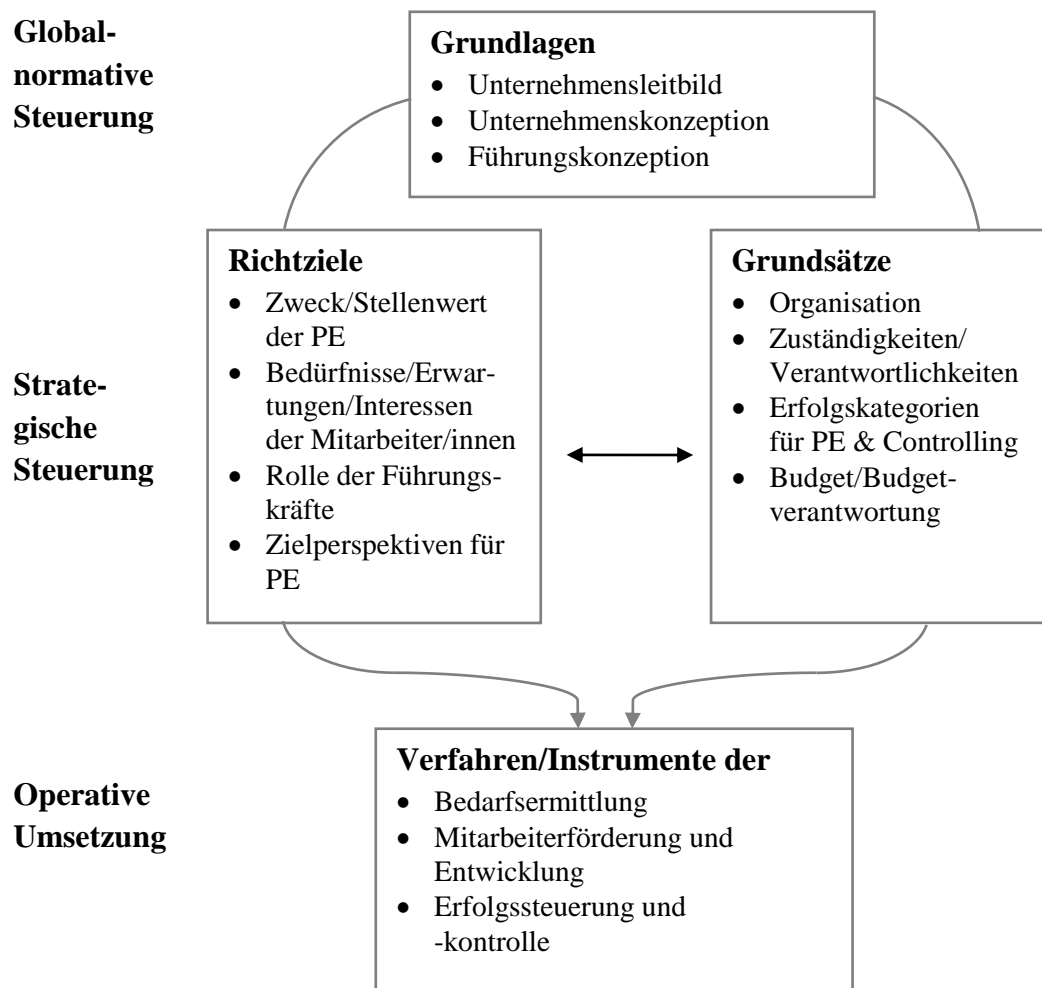
---

<sup>50</sup> Vgl. FAULSTICH, 1996, S. 6

### 3.2 Bausteine eines integrierten PE-Systems

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Bereiche, mit denen sich ein PE-System beschäftigt, eingehender beleuchtet. Die nachfolgende Abbildung von BECK/SCHWARZ<sup>51</sup> gibt eine Übersicht über zentrale Bausteine eines integrierten PE-Systems, die im Verlauf des Kapitels im Einzelnen dargestellt werden.

Abbildung 2: Bausteine eines integrierten PE-Systems



<sup>51</sup> BECK/SCHWARZ, 2004, S. 113

### 3.2.1 Grundlagen eines integrierten PE-Systems

Ausgangspunkt für ein integriertes PE-System sind die **Steuerungskonzepte** auf der global-normativen Managementebene, das heißt einer Steuerung durch Normen, Wertvorstellungen und ethische Leitlinien des sozialen Unternehmens:

- Das Unternehmensleitbild;
- Die Unternehmenskonzeption;
- Die Führungskonzeption.

Diese Konzeptionen orientieren sich an einer langfristigen Grundausrichtung der gesamten Organisation. Konkret bedeutet das, die inneren Abläufe und Strukturen eines Unternehmens von Zeit zu Zeit den Anforderungen des Umfeldes und den Veränderungen anzugleichen und die konkreten Arbeitsschwerpunkte an einer langfristigen und globalen Zielvorstellung auszurichten, d.h. ‚Innen‘ und ‚Außen‘, Gegenwart und Zukunft der Organisation aufeinander zu beziehen und damit das erforderliche Fließgleichgewicht zwischen ihr und ihrer Umwelt ständig neu herzustellen<sup>52</sup>.

Die zentralen Steuerungskonzepte stellen eigene Themengebäude für sich dar, eine detaillierte Erläuterung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Sie bilden jedoch wichtige Grundlagen eines integrierten PE-Systems. Nachfolgend werden daher die wesentlichen Bestandteile zusammenfassend dargelegt.

**Das Unternehmensleitbild** skizziert auf der global-normativen Steuerungsebene die allgemeinen Grundlagen zu Unternehmensphilosophie und Unternehmensstrategie.

Zur Unternehmensphilosophie gehören:

- Die Vision;
- Zentrale Wertvorstellungen, Einstellungen und Normen;
- Zweck und Zielrichtung des sozialen Unternehmens;
- Geschichte der Organisation.

---

<sup>52</sup> GRAF/SPENGLER, 2004, S. 30

Die Unternehmensstrategie beschreibt das Verhalten der Organisation

- nach außen: gegenüber den Kund/innen, Nutzer/innen, Konkurrent/innen;
- nach innen: zwischen Leitungskräften und Mitarbeiter/innen.

Das Unternehmensleitbild richtet sich an alle Mitarbeitenden, Führungskräfte, Kund/innen, Finanz- und Zuschussgeber, externe Kooperationspartner und die Öffentlichkeit. Das Leitbild ist ein Kernbestandteil der Organisationskultur und kann als ein „Dach“ betrachtet werden, das einen übergeordneten Sinn verleiht.<sup>53</sup>

**Die Unternehmenskonzeption** ist eine Präzisierung und Differenzierung des Unternehmensleitbildes mit Blick auf die nach außen gerichteten Arbeitsschwerpunkte.

Die Unternehmenskonzeption enthält unternehmenspolitische Aussagen zu:

- den Zielen der Organisation;
- den globalen Strategien mit denen die Organisationsziele umgesetzt werden sollen;
- zu den notwendigen bzw. vorhandenen Leistungspotenzialen und Ressourcen (wie Kapital, Personal, Kompetenzen).

Adressat der Unternehmenskonzeption ist in erster Linie das Top-Management des sozialen Unternehmens.<sup>54</sup>

**Die Führungskonzeption** konkretisiert die im Unternehmensleitbild niedergelegten Grundsatzaussagen zum Bereich „Führen“, zur Gestaltung des Unternehmens im Innern und hier insbesondere:

- Zur Organisationsstruktur und zum Aufbau des Führungssystems;
- Zum Anforderungsprofil der Leitungskräfte, insbesondere an das Führungsverhalten sowie zu Anstellungsmodalitäten und Qualifizierung;
- Zu Art und Einsatz von Führungsinstrumenten.

Adressaten der Führungskonzeption sind alle Führungskräfte.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. TIETZE, 2005, S. 30 ff.

<sup>54</sup> Vgl. WETENDORF, 2005, S. 39 f.

<sup>55</sup> Vgl. MAELICKE, 2005, S. 88

Unternehmensleitbild, Unternehmenskonzeption und Führungskonzeption sind handlungsleitende Grundsatzprogramme, die maßgebliche Orientierungspunkte für die Leistungen des sozialen Unternehmens und das Verhalten ihrer Mitglieder bzw. bestimmter Anspruchsgruppen festhalten.

Personalentwicklung, die einen strategischen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten will, ist mit diesen Steuerungskonzepten und den darin enthaltenen Entwicklungszielen abzustimmen.

### 3.2.2 Richtziele und Grundsätze eines integrierten PE-Systems

**Richtziele** bilden in diesem Kontext die Nahtstelle zwischen den Leitbildaussagen, den Führungsgrundsätzen und Organisationszielen auf der einen Seite und der Personalentwicklung auf der anderen Seite. Sie beinhalten Aussagen zum Stellenwert und zur Ausrichtung der Personalentwicklung mit Blick auf die gesamte Organisation. Richtziele definieren die Anforderungen, Aufgaben und Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden im Gesamtkontext der Organisation.

Eine Auswahl von Leitfragen zur Entwicklung von Richtzielen bzw. zur Regelung von Organisation und Zuständigkeit legen BECK/SCHWARZ<sup>56</sup> vor:

- Welche Absicht soll die Personalentwicklung im Gesamtzusammenhang der Organisation und der Entwicklung des Unternehmens zukünftig erfüllen?
- Welche Bedeutung und welchen Stellenwert soll Personalentwicklung zukünftig haben?
- Welche kurz-, mittel-, und langfristigen Maßnahmen ergeben sich für die Förderung von Mitarbeiter/innen aus den Organisationszielen?
- Welche Aufgabenfelder haben Priorität?
- Welche Prioritäten werden kurz-, mittel-, und langfristig in Bezug auf: Zielgruppen, Bereiche, Inhalte, Maßnahmen und Ressourceneinsatz (Personal, Zeit, Geld) gesetzt?
- Welche Erwartungen und Bedarfe haben die Mitarbeiter/innen und inwiefern sollen diese mit einbezogen werden?

---

<sup>56</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 137

**Grundsätze** beschreiben die Verfahrensweise wie, durch wen, mit welcher Prioritätensetzung, in welchem Zeitraum und mit welchen Ressourcen Aufgaben der Personalentwicklung wahrzunehmen und zu realisieren sind. Sie betreffen die Organisation, die Gestaltung der Lernprozesse und die wirtschaftliche Seite der Personalentwicklung. Sie sind auf strategischer Ebene verortet und bilden einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung von Personalentwicklungsaufgaben auf operativer Ebene.

Eine Checkliste von BECK/SCHWARZ<sup>57</sup> beinhaltet zentrale Fragestellungen, die bei der Entwicklung von Grundsätzen relevant sind:

- Wie wird die Zuständigkeit für Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen geregelt und wer ist für was zuständig und übernimmt Verantwortung?
  - Geschäftsführung / Leitung?
  - Beauftragte/r für Personalentwicklung?
  - Bereichs- / Teamleitungen?
  - Mitarbeiter/innen?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen sollen innerhalb, welche außerhalb der Arbeitszeit stattfinden?
- Welche Aspekte sollen bei der Wahl von Mitarbeitenden zu PE-Maßnahmen berücksichtigt werden?
  - Personen in Schlüsselpositionen?
  - Lernbereitschaft / Freiwilligkeit?
  - Ausfallzeiten, Kosten?
- Controlling / Evaluation: Sollen Erfolgskriterien für PE-Maßnahmen festgelegt werden? Wenn ja welche?
- In welchen zeitlichen Abständen und durch wen soll das PE-Konzept auf Aktualität und Wirtschaftlichkeit kontrolliert werden?
- Wie hoch soll das Budget für welchen Zeitraum sein?
- Wer übernimmt die Kosten für welche Maßnahme und welche Kriterien sollen jeweils zugrunde gelegt werden?

---

<sup>57</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 138

PE-Konzepte tragen nur dann zur Organisationsentwicklung bei, wenn sie nicht nur zur kurzfristigen Beseitigung von Problemsituationen eingesetzt werden, sondern auf mittelfristig zu erreichende Organisationsziele ausgerichtet werden. Wertvorstellungen, wie sie z. B. in Leitbildern verankert sind, stellen darüber hinaus wichtige Richtziele dar, an denen sich PE-Konzepte orientieren.

Im nächsten Kapitel wird der Frage nachgegangen, was unter „Bedarf“ und „Bedarfsermittlung“ verstanden werden kann.

### 3.3 Begriffserklärung "Bedarf"

Wie in Kapitel 2.3 dargestellt, gewinnen im Rahmen der Reform- und Umbauprozesse von sozialen Unternehmen insbesondere auch die das Fachliche übergreifenden Qualifikationen, die Schlüsselqualifikationen, eine zentrale Bedeutsamkeit. Damit einher geht, dass der „Bedarf“ an erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen bei den Mitarbeitenden nicht als objektive Größe definiert wird, den man mit diagnostischen Instrumenten schnell und einfach herausfinden könnte. Die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen ist vielschichtig: Neben den Interessen des Betriebes müssen die individuellen Interessen der Mitarbeiter/innen und – vor dem Hintergrund der Umstrukturierungen auf gesamtstaatlicher bis hin zu kommunaler Ebene – auch gesellschaftspolitische Anforderungen in der Bedarfsermittlung beachtet werden.

Bedarf in der Personalentwicklung ist demnach ein „Konstrukt“, bei dem nach HÖLZLE<sup>58</sup> mindestens drei Perspektiven berücksichtigt werden müssen:

- *Mitarbeiter/innenbezug: Bedarf aus Sicht der Mitarbeiter/innen*  
Welche Weiterbildungswünsche haben die einzelnen Mitarbeiter/innen in ihrem derzeitigen Arbeitsfeld und inwiefern werden diese berücksichtigt? Welche Vorstellungen von der eigenen Berufslaufbahn haben die Mitarbeitenden? Diese Sicht bezieht die Bedürfnisse der einzelnen mit ein und begreift die soziale Organisation als Personengemeinschaft.

---

<sup>58</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 71



- *Systembezug: Bedarf aus Sicht der Organisation*  
Welche Entwicklungsbedarfe resultieren aus den Unternehmenszielen und –vorhaben? Welche Bedarfe ergeben sich aus Entwicklungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen, dem technischen Wandel, den Veränderungen der Problemlagen der Kund/innen, neuen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen? Aus dieser vordergründig ökonomisch ausgerichteten Perspektive werden PE-Bedarfe aus Blickrichtung der Organisation als Leistungsgemeinschaft betrachtet.
- *Wertebezug: Unternehmensphilosophie*  
Hier geht es um unternehmensübergreifende humanitäre Wertvorstellungen und institutionsspezifische Zielperspektiven, wie sie im Leitbild und in der Unternehmensphilosophie verankert sind (Kapitel 3.2.1). Für die Bedarfsermittlung bedeutet dies, inwieweit grundlegende Wertvorstellungen der Organisation bei der Planung und Umsetzung von PE-Maßnahmen berücksichtigt werden. Der Wertebezug stellt eine übergeordnete Orientierungsperspektive für die Organisations- und Personalentwicklung dar.

Bedarfsermittlung nicht nur im engeren, ökonomischen Sinne, sondern im weiteren Verständnis umfasst alle drei skizzierten Perspektiven. In der Regel treten zwischen diesen drei unterschiedlichen Perspektiven der Interessensgruppen Diskrepanzen auf, die es gilt miteinander in Ausgleich zu bringen.

### **3.4 Erfolgssteuerung und –kontrolle in der Personalentwicklung**

Personalentwicklungsmaßnahmen sind hinsichtlich ihrer beabsichtigten Wirkung nur eingeschränkt messbar und schwer zu überprüfen. Umso notwendiger erscheint es, Personalentwicklungsprozesse in der Organisation und Umsetzung beständig zu optimieren, um bestmögliche Ergebnisse zu sichern.

PE-Maßnahmen einer integrierten Personalentwicklung sollten, wie in Kapitel 3.1 dargelegt – geplant, aufeinander abgestimmt und gesteuert werden. Im Sinne eines rückgekoppelten Prozesses wird an dieser Stelle auch der Begriff „Bildungscontrolling“ verwendet.<sup>59</sup> Dieser Begriff bezieht alle Aktivitäten des Planens, Bewertens und

---

<sup>59</sup> Vgl. HEEG/MÜNCH, 1993, S. 404

Steuerns von PE-Maßnahmen auf der Grundlage eines Soll-Ist-Vergleichs und einer Feedback-Steuerung mit ein. Controlling umfasst daher unterschiedliche Aktivitäten und meint etwas anderes als das deutsche Wort „Kontrolle“.

In der Fachliteratur werden vier Ebenen von „Erfolg“ unterschieden und zwar Lernerfolg, Maßnahmeerfolg, Transfer- oder Anwendungserfolg und wirtschaftlicher Erfolg.<sup>60</sup> Die verschiedenen Bereiche werden nachfolgend kurz dargestellt und beispielhaft jeweils Hinweise zu Verfahren der Erfolgskontrolle und –steuerung gegeben.

**Lernerfolg** bezieht sich auf das Erreichen des vereinbarten Entwicklungsziels in der Lernumgebung. Die Erfolgskontrolle wird während der Lernsituation mit Hilfe von vorab festgelegten Erfolgsindikatoren durchgeführt. Bei Entwicklungsmaßnahmen „on the job“ (Kapitel 4.3.2) entspricht das Lernfeld dem unmittelbaren Arbeitsbereich. Das Erlernte wird unmittelbar in der Arbeitssituation angewendet. Der Lernerfolg ist Transfer- bzw. Anwendungserfolg in einem.

Die Wahl von Methoden zur Steuerung und Kontrolle des Lernerfolgs ist abhängig von den Lerninhalten und dem geplanten Entwicklungsziel. Die Erfolgskontrolle obliegt in der Regel der Referent/in bzw. Trainer/in. Verfahrensweisen können sein: offene Aufgaben- bzw. Fallbearbeitung, Rollenspiel, Aufgabenblätter, Fragebögen, Prüfungen und Tests.

Der angestrebte **Maßnahmeerfolg** einer Entwicklungsmaßnahme lässt sich an folgenden Indikatoren ablesen:

- Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit dem Lernangebot (Inhalte, Methoden, Trainer/in ...) und den Rahmenbedingungen;
- Die Maßnahmekontrolle wird von der Referent/in, dem Veranstalter, der entsendenden Einrichtung veranlasst und geschieht durch die Teilnehmer/innen;
- Kriterien der Einschätzung des Maßnahmeerfolgs können z. B. sein:  
Trainingsziel war klar - unklar, Stoffdarbietung verständlich - unverständlich, Übungsanteile zu viel – zu wenig, Arbeitsunterlagen gut – schlecht, Praxisbezug intensiv – oberflächlich, Verbesserungsvorschläge.

---

<sup>60</sup> Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 27 ff.

Verfahren zur Überprüfung des Maßnahmeerfolgs können mündliche oder schriftliche Beurteilungen sein, Erfahrungsberichte an die entsendende Einrichtung oder Auswertungsgespräche mit Vorgesetzten nach der Rückkehr in das Unternehmen.

Jedes soziale Unternehmen ist an einem wertschöpfenden Transfer der neu erlernten Kompetenzen der Mitarbeitenden in den jeweiligen Arbeitsbereich interessiert. Mit **Transfererfolg** ist die Übertragung neu erlernter Haltungen, Fähigkeiten, Qualifikationen vom Lernort in den Praxisbereich gemeint, die Anwendung bzw. Umsetzung des Erlernten in den Arbeitsalltag.

Techniken zur Steuerung und Überprüfung des Transfererfolgs können z. B. sein:

- Selbstbeobachtung;
- Verhaltensbeobachtung am Arbeitsplatz, in Sitzungen;
- Follow-up Befragungen oder Interviews über einen längeren Zeitraum;
- Gruppengespräche und Follow-up Treffen in regelmäßigen Abständen.

Das soziale Unternehmen erwartet von Qualifizierungsmaßnahmen natürlich auch einen Beitrag zum **wirtschaftlichen Erfolg**, ob in Form von Qualitätssteigerung, Reduzierung der Kosten, Rückgang von Fehlern. Auch wenn die Qualifizierung von Mitarbeitenden als Einlage in das Humankapitalvermögen gesehen wird, hat das Bildungscontrolling auch eine ökonomische Seite: eine wirtschaftliche Steuerung und Rechtfertigung des PE-Aufwandes wird erwartet und ist gerechtfertigt.

Indikatoren oder operative Kriterien für einen wirtschaftlichen Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen können sein: Reduzierung der Personalfuktuation, Senkung von Krankmeldungen, Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden und Klientinnen und Steigerung der Anzahl an Innovationen. Nur bedingt messbare Modifikationen sind beispielsweise größere Arbeitszufriedenheit, öffentliches Ansehen oder besseres Konfliktlösungsverhalten.

Soziale Unternehmen sehen als Indikator für den Erfolg eines PE-Systems vor allem die Umsetzung und Anwendung des Erlernten in der alltäglichen betrieblichen Praxis. Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, was unter „Förderung und Qualifizierung der Mitarbeitenden“ in der betrieblichen Praxis verstanden wird.

## **4. Entwicklungslinien, Konzepte und Instrumente qualitativer Personalentwicklung**

In diesem Kapitel werden im historischen Rückblick Merkmale und Grundzüge zentraler Konzepte und Zielsetzungen der Personalentwicklung vorgestellt. Im zweiten Abschnitt stehen Beispiele konzeptueller Ansätze und Modelle von Personalentwicklung in sozialen Organisationen im Mittelpunkt der Betrachtung. Abschließend werden Personalentwicklungsinstrumente im Überblick vorgestellt und ausgewählte Maßnahmen und Methoden von Personalentwicklung beschrieben.

### **4.1 Konzepte und Zielsetzungen der Personalentwicklung**

Mit den Führungs- und Managementkonzepten haben sich in den letzten Jahren auch die Konzepte und Zielsetzungen von Personalentwicklung stark verändert. In der Vergangenheit zeichnete sich Personalentwicklung vor allem dadurch aus, dass Fort- und Weiterbildungsangebote sich mehr oder weniger auf die fachlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen. Heute wird zunehmend der integrative Ansatz bevorzugt, Entwicklung und Förderung des Personals wird dabei fortlaufend in die Organisationsentwicklung integriert. HÖLZLE<sup>61</sup> beschreibt einen Wandel von angebotsorientierten über bedarfsorientierte Konzepte bis hin zu einer strategisch orientierten Ausrichtung, der sich in den letzten 60 Jahren vollzogen hat. BECK/SCHWARZ<sup>62</sup> arbeiten folgende konzeptionelle Ausrichtungen heraus:

#### **4.1.1 Angebotsorientierte Konzepte**

Angebotsorientierte Konzepte der Personalentwicklung sind in der Zeit von 1960 bis 1970 entstanden. Schwerpunkte dieser Ausrichtung waren die Entwicklung und Koordination von Fortbildungsmöglichkeiten und „Trainings von der Stange“ für Mitarbeiter/innen der gesamten Organisation. Inhaltliche Schwerpunktsetzung im Rahmen dieses Ansatzes war die fachlich orientierte Aus- und Fortbildung. Daneben wurden zunehmend auch übergeordnete Themen wie Führung, Kommunikation, Moderation und Zeitmanagement angeboten. Die Weiterbildungen fanden in Seminarform überwiegend unabhängig vom Arbeitsplatz statt.

---

<sup>61</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 62

<sup>62</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 61 - 73

Die Aufgabe von Vorgesetzten und Führungskräften war es, für das Unternehmen sinnvolle und geeignete Weiterbildungsmaßnahmen auszusuchen, Mitarbeitende zur Teilnahme zu motivieren und die Maßnahmen zu evaluieren. Vorgesetzte waren häufig mit dieser Aufgabe inhaltlich als auch zeitlich überfordert. Sie waren meist auf der Ebene von Fachspezialist/innen tätig und ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Top-Management war entsprechend eingeschränkt.

Als weitere kritische Aspekte dieses Konzeptes werden die mangelnde Umsetzung von angeeigneten Inhalten in den Arbeitsalltag und die ungenügende Ausrichtung der Maßnahmen auf zukünftige Aufgabenfelder der Organisation genannt.

Personalentwicklung wird in dieser Phase eher als marginal und unsystematisch eingestuft.<sup>63</sup>

#### **4.1.2 Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte**

Folgt man HÖLZLE<sup>64</sup>, so entstanden bedarfs- und anpassungsorientierte Programme und Maßnahmen in den 80er Jahren und sind bis heute in vielen Organisationen verbreitet. Bedarfsorientierte Konzepte arbeiten auf der Grundlage von Bedarfsanalysen und rücken einzelne Abteilungen oder Projekte und deren Zielsetzung in den Mittelpunkt.

Auch das Potenzial der Mitarbeiter/innen wird bei diesem Ansatz stärker berücksichtigt. Im Rahmen von „Workshops“, als Veranstaltungsform, wird mit ausgewählten Mitarbeiter/innen an konkreten Aufgabenstellungen gearbeitet. Andere arbeitsplatznahe Lernformen, wie Projektarbeit bzw. Lerngruppen, gewinnen an Bedeutung. Eine bevorzugte Form der Lernorganisation ist auch das stufenorientierte Trainingskonzept, in dem unterschiedliche Maßnahmen aufeinander aufbauen. Das Seminar ist dabei ein zentraler Baustein, der z. B. durch arbeitsplatznahe Tätigkeiten, Selbststudium und Einbindung des Vorgesetzten zwecks Feedback und Zielvereinbarung ergänzt wird.

Mit diesem Konzept wird eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis angestrebt. Generell wird eine Zunahme von Personalentwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz beobachtet. Hier ist insbesondere das Coaching hervorzuheben, das sich auf einzelne Mitarbeiter/innen wie auch auf speziell zusammen gesetzte Gruppen beziehen kann.

<sup>63</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 61f.

<sup>64</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 62f.

Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte orientieren sich stärker am einzelnen Mitarbeiter, der Mitarbeiterin.

Führungskräfte übernehmen die Aufgabe, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen einzuschätzen, daraus individuelle Förderpläne abzuleiten und Transfereffizienz von Lerninhalten in die Praxis zu unterstützen. Im Zentrum stehen aktuelle und zukünftige Aufgabenfelder der Mitarbeitenden. Entwicklungsmaßnahmen werden bedarfs- und anforderungsbezogen konzipiert, was als wesentlicher Beitrag zu einer strategischen Ausrichtung und damit zur Unterstützung der Unternehmensstrategie betrachtet werden kann. Im bedarfsorientierten Ansatz werden jedoch, so BECK/SCHWARZ<sup>65</sup>, die Unternehmenskultur und Wertvorstellungen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter/innen weitgehend vernachlässigt.

#### **4.1.3 Strategische und leitbildorientierte Konzepte**

Seit Beginn der 90er Jahre kristallisiert sich neben dem bedarfsorientierten Ansatz ein weiteres Modell der Personalentwicklung heraus. Es ist strategisch ausgerichtet und wert- und leitbildorientiert (vgl. Kapitel 3.1). Das Ziel dieses Konzeptes ist es, Mitarbeiter/innen über die Identifikation mit den Zielen einer Organisation zu mobilisieren und darüber die Leistungsbereitschaft und Motivation zu erhöhen.

HÖLZLE<sup>66</sup> führt aus, dass Mitarbeiter/innen sich für die Ziele ihrer Organisation insbesondere dann einsetzen, wenn die eigenen Bedürfnisse nach Qualifizierung und Erwartungen an die Organisation berücksichtigt werden. Das verlangt die Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen in den Entwicklungsprozess der Organisation und setzt ein kooperatives und integrierendes Führungsmanagement voraus.

Eine Definition von SCHÖNI<sup>67</sup> vereint die Komponenten kooperatives Führungsverständnis wie auch bedarfsorientierte und strategische Ausrichtung der Personalarbeit: „Personalentwicklung ist die systematische und erfolgskontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in aktiver Abstimmung mit ihren eigenen beruflichen Erwartungen, mit den Erfordernissen der Arbeitsaufgaben und mit den Geschäftszielen des Unternehmens.“

---

<sup>65</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 67

<sup>66</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 64 f.

<sup>67</sup> SCHÖNI, 2001, S. 32

Im Unterschied zum bedarfsorientierten Ansatz wird der Lernprozess nicht nur für einzelne Mitarbeiter/innen initiiert, sondern der Arbeitsplatz und die gesamte Einrichtung werden mit einbezogen. Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung werden so geplant und miteinander vernetzt, dass die Potentiale der Mitarbeitenden für die Organisationziele genutzt und darüber auch die Philosophie und die damit verbundenen zentralen Werte des Unternehmens verwirklicht werden können (vgl. Kapitel 3.2.1). Freigesetzte Energien sollen auch genutzt werden um die Kundenorientierung zu optimieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auf Marktanforderungen flexibel reagieren zu können. Lernprozesse werden organisationsbezogen, arbeitsplatznah und als soziales Lernen organisiert. Bevorzugte Formen der Lernorganisation sind Arbeitsgruppen und Projektteams. Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten soll individuelles und gemeinsames Lernen gleichzeitig ermöglicht werden (lernende Organisation).

Da Personalentwicklung als Instrument der strategischen Umsetzung von Organisationszielen betrachtet wird, obliegt die Verantwortung den Abteilungsleitungen bzw. der Geschäftsführungsebene. Damit verbunden sind anspruchsvolle Anforderungen an die Verantwortlichen der Personalentwicklung. Qualifikationen wie gesamtunternehmerisches Denken und hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation, Wissen und Qualifikationen hinsichtlich der Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategien und der Motivierung der Mitarbeiter/innen werden vorausgesetzt. Die Umsetzung dieser Aufgaben verlangt zwischenmenschliche Kompetenz, Verhandlungsfähigkeit und Überzeugungskraft gegenüber dem Top-Management.<sup>68</sup>

In der Praxis sozialer Organisationen existieren die dargestellten Konzepte heute zum Teil nebeneinander, sind aber auch in Mischformen vorzufinden.

---

<sup>68</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 72 f.

## 4.2 Konzeptuelle Ansätze und Modelle von Personalentwicklung in sozialen Organisationen

Nach dem historischen Rückblick konzeptueller Ausrichtungen von Personalentwicklung wird der Kenntnisstand an dieser Stelle mit Beispielen aus der Praxis sozialer Einrichtungen vertieft. In einer qualitativen Studie hat KURSAWE<sup>69</sup> Aufgabenfelder, Konzepte und Erfolgsfaktoren von Personalentwicklung in sozialen Organisationen untersucht. Die Erkenntnisse der Autorin stützen sich insbesondere auf Recherchen und Interviews mit Führungskräften von drei sozialen Organisationen, die Personalentwicklung in ganz unterschiedlicher Art und Weise eingeführt und umgesetzt haben. Die vorgestellten Einrichtungen wurden von der Autorin für die Studie ausgewählt, um exemplarisch Möglichkeiten von Personalentwicklung aufzuzeigen. KURSAWE weist darauf hin, dass neben den dargestellten Organisationen noch viele Träger und Institutionen mit großem Elan unterschiedlichste Ansätze von Personalentwicklung verfolgen. Diejenigen Einrichtungen, die sich in der Initiierungsphase befinden, möchte die Autorin mit den Praxisbeispielen Mut machen.<sup>70</sup> Nachfolgend werden die Schwerpunkte und Besonderheiten der konzeptuellen Ansätze und derzeitige Trends von Personalentwicklung der drei sozialen Einrichtungen zusammenfassend dargestellt.

Die **Oberland Werkstätten gGmbH** wurden 1973 gegründet und haben gegenwärtig vier Betriebsstätten mit 500 Werkstatt-Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung in Süddeutschland. In den Werkstätten arbeiten 100 Menschen mit und ohne Behinderung zusammen. Das tägliche Miteinander basiert auf einem christlich-humanistischen Menschenbild.<sup>71</sup> Die praktische Arbeit in den Werkstätten ist geprägt von der Mit- und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden. Diese Einstellung setzt sich auch in der Personalentwicklung des sozialen Unternehmens fort. Ein wichtiger Baustein in der Personalentwicklung sind die jährlich durchgeführten Gespräche mit den Mitarbeiter/innen. Die schriftlich festgehaltenen Jahresziele dienen der individuellen Förderplanung und werden jährlich fortgeschrieben. Im Fokus steht die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen, um die Mitarbeiter/innen für die täglichen Herausforderungen der sozialen Praxis zu qualifizieren. Ein weiterer Baustein beinhaltet

<sup>69</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 14 ff.

<sup>70</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 85

<sup>71</sup> Broschüre der Oberland Werkstätten gGmbH, 2004, S. 7 f.



Weiterbildungsangebote zur Entwicklung der Persönlichkeit und beruflichen Bildung, die durch Sportangebote ergänzt werden. Initiator zur Einführung einer systematischen Personalentwicklung war das Angebot von Supervision in der Einrichtung. Mit der Einführung dieser ersten Maßnahme entwickelten sich sukzessiv weitere Maßnahmen, die durch die Schaffung einer Stabsstelle für Personalentwicklung befördert werden konnten. Im Rahmen des Qualitätsmanagements wurden erprobte Bausteine schriftlich fixiert. Eine Besonderheit der Personalentwicklung stellen die detailliert ausgearbeiteten Führungsgrundsätze dar. Entwickelte und eingesetzte Maßnahmen der Personalentwicklung unterliegen einem fortlaufenden Prozess und haben im Laufe der Jahre auch eine Veränderung der Organisationsstrukturen bewirkt. Die Einführung von Teamleitungen, prozessorientierte Teamentwicklung und eine dichte Kommunikation fördern die Selbststeuerung der Mitarbeiter/innen sowie der einzelnen Unternehmensbereiche. Diese strategische Ausrichtung macht eine Weiterbildung und Qualifizierung des Personals notwendig. Aktuelle gesellschaftliche Umbrüche und gesetzliche Veränderungen machen Sparmaßnahmen und wirtschaftliches Handeln im Bereich der Behindertenhilfe erforderlich. Um die Zukunft des Unternehmens sichern zu können, setzt die Führungsspitze auf eine laufende Qualitätssicherung auf der Grundlage eines fortlaufenden Verbesserungsprozesses. Instrumente die dafür eingesetzt werden sollen sind laufende Qualitätszirkel und Projektmanagement.<sup>72</sup>

Der **Internationale Bund (IB)** wurde 1949 gegründet und ist deutschlandweit einer der großen sozialen Dienstleister in den Bereichen Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit. In rund 700 Einrichtungen beschäftigt der IB ungefähr 10.000 Menschen. Das soziale Unternehmen orientiert sich dabei an dem Leitmotiv mit dem Motto „Betreuen – Bilden – Brücken bauen“ und will Menschen helfen, sich wieder in die Gesellschaft einzugliedern, um ihre Zukunft selbstbestimmt gestalten zu können.<sup>73</sup> Ziel der Personalentwicklung des IB ist es, Führungskräfte und Mitarbeitende dahingehend zu fördern, die an sie gestellten Anforderungen in der Praxis immer besser meistern zu können. Die Personalentwicklung des IB ist auf der Basis von Fort- und Weiterbildungsseminaren für Mitarbeiter/innen entstanden und hat ihren Ursprung in den 80er Jahren. Als erstes Instrument wurde das jährlich durchgeführte Personalgespräch in der täglichen Praxis verwirklicht. Es folgten weitere Instrumente für Führungskräfte wie Coaching und „Mentoringprogramme“, vornehmlich für die

<sup>72</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 86 ff.

<sup>73</sup> Vgl. SIGMUND, 2005, S. 7

Begleitung von neuen Führungskräften. Der IB bietet aktuell ein umfangreiches Programm an Leitungskräftefortbildungen und Karriereentwicklung an. Der Vorstand erkannte die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen und gründete ein eigenes Referat. Mitte der 90er Jahre wurde der Bereich weiter ausgebaut. Die einzelnen Maßnahmen und Bausteine wurden in einer Abteilung zusammen gefasst und eine Personalstelle eigens für den Bereich der Personalentwicklung geschaffen. Das Personalentwicklungskonzept ist schriftlich fixiert und öffentlich zugänglich.<sup>74</sup>

Der **Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e. V.** beschäftigt 6.700 Mitarbeiter/innen in 400 Einrichtungen. Als Wohlfahrtsverband der Katholischen Kirche orientiert er sich am christlichen Menschenbild mit dem Leitmotiv „Nähe zu den Nöten, Sorgen und Bedürfnissen der Menschen“. Die sozialen Dienstleistungen sind breit gefächert und umfassen die Bereiche der sozialen, pflegerischen sowie erzieherischen Arbeit.<sup>75</sup> Bereits in den 80er und 90er Jahren wurde im Caritasverband Personal aus- und weitergebildet. Gesellschaftliche Veränderungen machten im Laufe der Jahre eine Erweiterung vorhandener Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig und unterstützten 1995 die Gründung des Instituts für Bildung und Entwicklung. Im Rahmen einer Zukunftskonferenz im Jahr 2000 wurde das Personalentwicklungskonzept um weitere Bausteine erweitert. Dies führte zur Ausarbeitung des Rahmenkonzeptes „Bilden und Entwickeln“, welches die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen entwickelt haben. Das Konzept ist strategisch ausgerichtet und bündelt unterschiedliche Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Sicherung und Verbesserung der Führungsqualität liegt dem Verband besonders am Herzen. Führungskräfte sollen befähigt werden, Fördermöglichkeiten der Mitarbeiter/innen zu erkennen und anzubahnen. Aus diesem Grund liegt der Fokus auf der Führungskräfteentwicklung. Weitere Schwerpunkte des Konzeptes sind die Einarbeitung von Mitarbeiter/innen, ein umfassendes Weiterbildungsangebot, individuelle Förderinstrumente und Beratungsangebote zur persönlichen Entwicklung. Die Orientierung an den Stärken der Mitarbeiter/innen, eine angemessene Wertschätzung sowie die Ausrichtung an der „Mission“ bzw. den Strategien des Caritasverbandes finden sich als Grundsätze im Personalentwicklungskonzept wieder. Der Verband ist darauf bedacht seine Instrumente

---

<sup>74</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 90 ff.

<sup>75</sup> Vgl. WIEDEMANN, 2004, S. 20

und Maßnahmen permanent weiterzuentwickeln, um auch in Zeiten des Wandels gerüstet zu sein.<sup>76</sup>

In den dargestellten Organisationen sind ganz unterschiedliche konzeptuelle Ansätze und Modelle von Personalentwicklung deutlich geworden. Ausgehend von einzelnen eingeführten Maßnahmen in den 80er Jahren (jährliche Mitarbeiter/innengespräche oder Supervision) gestaltet sich die Personalentwicklung in den jeweiligen Organisationen prozessorientiert und setzt sich in den 90er Jahren aus organisationsspezifisch entwickelten Bausteinen zusammen. In den sozialen Einrichtungen steigt die Bedeutung des Personals an und macht in Zeiten des Wandels und der Veränderungen einen „ganzheitlichen“ Ansatz von Personalentwicklung notwendig. Für die Praxis der sozialen Träger bedeutet das eine Ausrichtung auf individuelle und strukturelle Faktoren unter Einbezug der Unternehmensstrategie. Individuelle und organisationsbezogene Ziele tragen sowohl zur individuellen Förderung der Mitarbeitenden als auch zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen sozialen Organisationen bei. In Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche und massiver Einsparungen setzen die sozialen Unternehmen auf eine laufende Qualitätssicherung, die eine Weiterentwicklung der Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung beinhaltet. Eine Akzentverschiebung in Richtung Förderung und Qualifizierung von Führungskräften wird sichtbar. Komplexer gewordene Anforderungsprofile und sich verändernde Aufgabenbereiche von Führungskräften haben den Qualifizierungsbedarf entscheidend verändert. Im Bereich der Mitarbeiter/innen liegt ein Schwerpunkt auf dem Bereich der individuellen Förderung und Entwicklung von Schlüsselqualifikationen. Mitarbeitende sollen darüber für die Herausforderungen der sozialen Praxis qualifiziert werden. Eine Orientierung hin zu einem eher prozessorientierten und lebenslangen Lernen aufgrund permanenter Veränderungen zeichnet sich ab. Auffällig ist, dass der Begriff der Kundenorientierung in den Konzepten der sozialen Einrichtungen nicht vorkommt oder als Schwerpunkt aufgeführt wird. Die in den Einrichtungen initiierten Personalentwicklungskonzepte machen deutlich, dass sich durchaus Entwicklungslinien auch innerhalb von begrenzten finanziellen und zeitlichen Ressourcen in den sozialen Einrichtungen finden.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 94 ff.

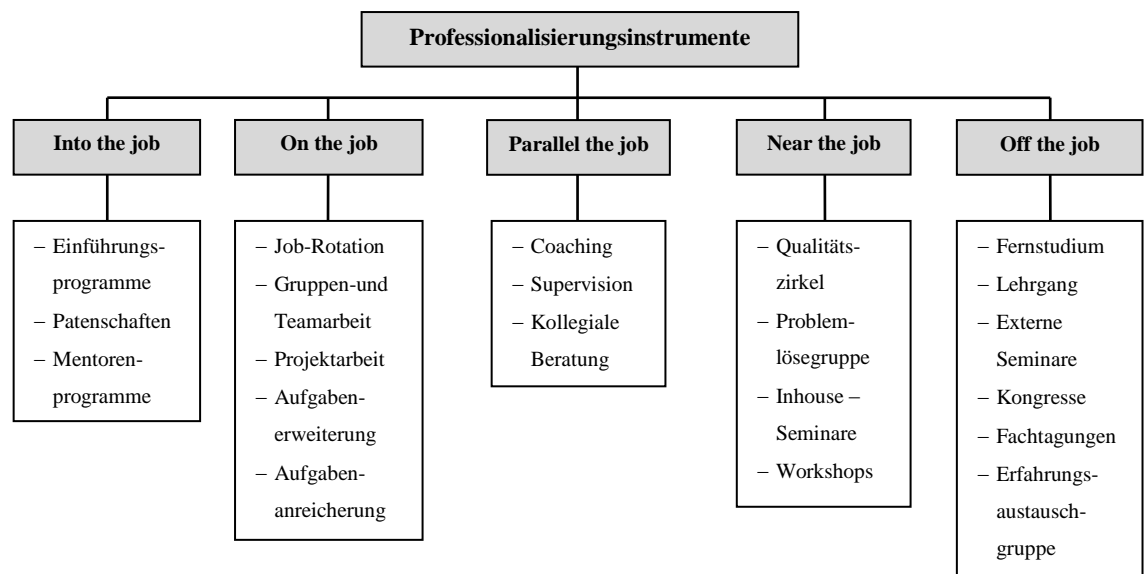
<sup>77</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 99

### 4.3 Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung

In diesem Abschnitt werden direkte/interaktive Entwicklungskonzepte und Instrumente der Personalentwicklung zunächst in einem Überblick dargestellt. Im weiteren Verlauf werden einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung eingehender besprochen.

An der folgenden Darstellung wird deutlich, dass soziale Unternehmen im Rahmen eines strategisch und ganzheitlich orientierten Personalentwicklungskonzeptes ein breites Spektrum an Förder- und Lernmöglichkeiten zur Verfügung stellen können, die in direktem Bezug zur Arbeitstätigkeit stehen. Die folgende Übersicht (modifiziert nach BECK/BIRKLE, Struktur in Anlehnung an WUNDERER/DICK) ist nach Lernzeitpunkten und –orten sortiert.<sup>78</sup>

Abbildung 3: Instrumente der Personalentwicklung



#### 4.3.1 Einarbeitungshilfen, Mentorenprogramme und Patenschaften

Ziel einer Einarbeitung ist es, dass der/die neue Mitarbeiter/in nach der Einführungsphase die übertragenen Aufgaben eigenständig erledigen kann, dass er/sie Werte und Normen der Einrichtung und die Organisationskultur verinnerlicht und eine positive Bindung an das Unternehmen entwickelt hat.

<sup>78</sup> Vgl. BECK/BIRKLE, 2009, S. 32 und WUNDERER/DICK, 2007, S. 136

Die Bedeutung einer angemessenen Einarbeitung und Einführung neuer Mitarbeiter/innen wird in den Organisationen häufig noch unterschätzt. Eine unmittelbare Konfrontation mit dem Arbeitsalltag mit der sog. „Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ kann einen „Praxisschock“ auslösen und mittelfristig negative Folgen auf die Motivation und die Bindung an die Organisation haben.<sup>79</sup>

Direkten Vorgesetzten kommt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen eine zentrale Orientierungs- und Motivationsfunktion zu. Als sinnvolle Ergänzung zu den Aktivitäten von Führungskräften bieten sich **Mentorenprogramme** und **Patenschaften** als Entwicklungsmaßnahme „into the job“ an. Diese Maßnahmen haben sich nicht nur zur Einarbeitung und Vermittlung neuer Kompetenzen bewährt, sondern eignen sich auch zur Integration neuer Mitarbeiter/innen in bestehende Teams und zur Vorbereitung auf die Mitarbeit in einem Projekt und neue Arbeitsgebiete.

Mentorenprogramme sind vom zeitlichen Rahmen her nicht fixiert, während der Pate dem/der neuen Kolleg/in in einem festgelegten Zeitraum definierte Aufgaben und Anforderungen zu übermitteln hat. Dabei sollte der Pate als auch die Mentorin einen Kompetenzvorsprung im Berufsfeld haben. Einzelne Aktivitäten sollten im Vorfeld inhaltlich und zeitlich geplant werden, um die Kolleg/innen Schritt für Schritt zur selbständigen Bewältigung der Arbeitsaufgaben zu befähigen. Als Hilfestellung können auch Checklisten oder ein selbstentwickelter Leitfaden dienen.

Einarbeitungsprogramme sollten systematisiert und als Personalentwicklungsmaßnahme in der Einrichtung verankert sein.<sup>80</sup>

#### **4.3.2 Qualifizierung am Arbeitsplatz: „Training on the job“**

Unter Qualifizierung am Arbeitsplatz oder „Training on the job“ fallen alle Lern- und Qualifizierungsprozesse, die in unmittelbarem Bezug zur Arbeitstätigkeit stehen. Qualifizierung am Arbeitsplatz beinhaltet eine aktive Beschäftigung mit einer Arbeitsaufgabe. Für Betriebe und Organisationen ist diese Art der Qualifizierung besonders interessant, weil sie kurzfristig angesetzt werden kann und die Mitarbeiter/innen neben der Aneignung von Lerninhalten auch gleichzeitig eine Arbeitsleistung erbringen und am Arbeitsplatz verbleiben. Diese Verknüpfung stellt zudem den Transfer des erworbenen Wissens in den Arbeitsalltag sicher, was bei

---

<sup>79</sup> Vgl. Weber, 2000, S. 364

<sup>80</sup> Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 76 ff.

Qualifizierungsmaßnahmen „off the job“ problematisch sein kann. Zudem stellen diese Entwicklungsmaßnahmen eine kostengünstige Form der Personalentwicklung dar, da vorhandene Personalressourcen für das Training verwendet werden können und die Lernenden am Arbeitsplatz verbleiben.

Eine Studie von GOGOLL<sup>81</sup> bestätigt die hohe Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen, wenn diese unmittelbar mit der Arbeitsorganisation und der Arbeitstätigkeit verknüpft werden. Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, dass dabei nicht nur die Tätigkeit im unmittelbaren Arbeitsumfeld an sich relevant ist, sondern auch die Menschen, denen man begegnet: Vorgesetzte, Kolleg/innen, Kund/innen, Vorbilder und Konkurrenten. Ein effektives Lernfeld bietet sich auch im Rahmen von Projektarbeit, in Projekten der Organisationsentwicklung und bei der Mitwirkung und Gestaltung von Rahmenbedingungen, z. B. der Überarbeitung von Regeln und Systemen, Standards und der Organisationskultur. Als Aufgabe einer effektiven Personalentwicklung sollten nach GOGOLL folgende Grundsätze beachtet werden: Wichtig ist es, eine größtmögliche Identität zwischen Lern- und Arbeitsfeld herzustellen; Aufgabenfelder zu finden, die für eine Qualifizierung am Arbeitsplatz geeignet sind; direkte Vorgesetzte zum „Coach“ auszubilden; Projektarbeit immer dann einzusetzen, wenn es möglich ist; den Fokus auf die Entwicklung und den Erhalt der Kernkompetenzen zu richten und die Selbstentwicklung in den Mittelpunkt zu stellen.

Grundlage für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes ist die Erfassung, Bewertung und Prognose der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden durch die Führungskräfte. Ein wichtiges **diagnostisches Instrument** stellt das **Mitarbeitergespräch** dar. Die Formen des Mitarbeitergesprächs lassen sich unterscheiden nach den jeweiligen Zielsetzungen. Es gibt Fördergespräche, Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche, oder Mischformen wie das Jahresmitarbeitergespräch. Inhalte des Mitarbeitergesprächs sind: Arbeitsergebnisse und –verhalten, persönliche Stärken und Schwächen, Förder- und Entwicklungsmaßnahmen, berufliche Ziele und die Verwirklichung von Organisationszielen. Neben der diagnostischen Funktion stellt das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Führungsinstrument dar, auch bekannt als Management by objectives: Führung durch Zielvereinbarung und Zielüberprüfung. Weiterhin ist es ein Instrument des

---

<sup>81</sup> Vgl. GOGOLL, 1995, S. 178 ff.

Bildungscontrollings und dient der Steuerung, Beurteilung und Sicherung von Lern- und Transferprozessen. Das Mitarbeitergespräch ist somit ein zentrales Instrument, weil sich unterschiedliche Aufgaben innerhalb der Personalentwicklung damit vernetzen lassen.<sup>82</sup>

Für die Qualifizierung direkt am Arbeitsplatz werden nachfolgend einzelne ausgewählte Entwicklungsmaßnahmen dargestellt<sup>83</sup>:

- **Aufgabenwechsel (Job-Rotation):** Mitarbeitende wechseln in wiederkehrenden Abständen ihren Aufgabenbereich, dadurch wird die Arbeit interessanter und kurzweiliger. Die Maßnahme befördert den Aufbau von Mehrfach-Qualifikationen, so dass der Einsatz der Mitarbeiter/innen effektiv und flexibel gestaltet werden kann.
- **Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement):** Der bisherige Aufgabenbereich wird durch weitere gleichartige Tätigkeiten ergänzt. Das Aufgabenspektrum wird dadurch vielfältiger und interessanter.
- **Aufgabenanreicherung (Job-Enrichment):** Das vorhandene Tätigkeitsspektrum wird durch qualitativ neue Aufgabenbereiche erweitert, was die Entscheidungs- und Handlungsspielräume ausbaut. Dadurch steigt das Niveau der Tätigkeiten ebenso wie die Verantwortungsbereitschaft.
- **Gruppen- und Teamarbeit,** teilautonome Arbeitsgruppen: Bislang von einzelnen Mitarbeitenden ausgeführte Tätigkeiten werden im Rahmen dieser Maßnahme von einer Gruppe durchgeführt. Es entstehen Gestaltungsspielräume sowohl für die inhaltliche, organisatorische und zeitliche Planung als auch für die Durchführung des Aufgabenspektrums.
- **Projektarbeit/-leitung:** Für herausragende Aufgaben werden Mitarbeiter/innen auf Zeit aus verschiedenen Arbeitsbereichen in einem Team zusammengeführt. Eine besondere Aufgabenstellung sowie Gestaltungsspielräume außerhalb der Betriebsstruktur stellen für die Mitarbeitenden eine Herausforderung dar. Die Übernahme der Leitung eines Projektes ist eine Form der Nachwuchsförderung.

---

<sup>82</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ; 2004, S. 184 ff.

<sup>83</sup> Vgl. MAELICKE, 2004 b, S. 80 f.

### 4.3.3 Qualifizierung parallel zum Arbeitsplatz: „Training parallel the job“

Um die neuen und immer komplexer werdenden Anforderungen in der Sozialen Arbeit bewältigen und sich in der Fallarbeit qualifizieren zu können, bieten sich Supervision, Kollegiale Beratung und Coaching als weitere Fördermaßnahmen an. Diese Maßnahmen, die in der Übersicht auf Seite 33 als Entwicklungsmaßnahmen „parallel the job“ bezeichnet werden, stellen Reflexionshilfen für die Bearbeitung beruflicher Belastungssituationen dar. Mit Unterstützung qualifizierter Fachleute dient die **Supervision** der klienten- oder arbeitsplatzbezogenen Problemlösung und stellt eine prozessorientierte Unterstützung dar. Ziel der Fördermaßnahme ist es, persönliche Strategien zu entwickeln und die Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtungsfähigkeit zu schulen. Supervision und **Kollegiale Beratung** erfolgen häufig gruppenbezogen.

Das **Coaching** richtet sich insbesondere an Personen mit Führungsverantwortung und stellt eine organisations- wie auch personenbezogene Klärungshilfe dar. Die Fördermaßnahme unterstützt die Entwicklung konkreter Handlungs- und Lösungsschritte. Veränderungen wie organisatorische Umstrukturierungen, Modernisierungen und strategische Neupositionierungen erfordern eine organisationskulturelle Neuausrichtung, was den Einsatz des Coaching im Top-Management begünstigt.

Die genannten Entwicklungsmaßnahmen können organisationsintern oder –extern durchgeführt werden. Wichtig ist, dass der Coach oder Supervisor der beratenden Gruppe bzw. Führungskraft Vertraulichkeit zusichert und die Ergebnisse nicht in die Organisation zurückfließen.<sup>84</sup>

### 4.3.4 Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes: „Training near the job“

Neben den bisher dargestellten Fördermöglichkeiten, die sich unmittelbar auf den Arbeitsplatz bzw. das Tätigkeitsfeld beziehen, gibt es Entwicklungsmaßnahmen, die im Umfeld des Arbeitsplatzes angesiedelt werden. Sie dienen der Organisationsentwicklung sowie der allgemeinen Produktivitäts- und Effizienzsteigerung. Im Rahmen von Arbeitsgruppen sollen konkrete, anlassbezogene Aufgaben oder Probleme gelöst werden.

---

<sup>84</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 196 ff.



Neben den oben genannten Formen der Gruppenarbeit, wie Teamarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen und Projektarbeit, werden beim „Training near the job“ **Qualitätszirkel** oder betriebliche **Problemlösegruppen** eingesetzt. Qualitätszirkel und Problemlösegruppen sind Arbeitsgruppen, die in regelmäßigen Abständen für einen kurzen Zeitraum zusammen kommen und gezielt an der Lösung von Problemen arbeiten oder Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation entwickeln. In solchen Gruppen arbeiten Mitarbeiter/innen aus einem Arbeitsbereich und involvierte Kolleg/innen anderer Abteilungen zusammen. Unter der Anleitung eines Moderators / einer Moderatorin und unter Verwendung spezieller Techniken wird das Thema bearbeitet. Der/Die Moderator/in sollte unbedingt die Moderations- und Arbeitstechniken beherrschen, muss aber kein Experte in dem behandelten Themengebiet sein. Die Einbindung der Mitarbeitenden in Problemlöseprozesse fördert das betriebliche Miteinander und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, was sich positiv auf die betrieblichen Abläufe und die Arbeitsergebnisse auswirkt. Ein weiterer positiver Effekt ist eine dauerhafte Förderung des Problembewusstseins bei den Mitarbeiter/innen.<sup>85</sup>

Weitere Entwicklungsmaßnahmen im Umfeld des Arbeitsplatzes sind **Workshops** zu unternehmensspezifischen Themen und **Inhouse-Seminare** zu unterschiedlichen betriebsinternen Themen. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden eigens aufgrund eines bestimmten Anlasses konzipiert oder orientieren sich an einer gezielten Fragestellung. Im Rahmen dieser Entwicklungsmaßnahmen ist es fallbezogen hilfreich, Mitarbeiter/innen kooperierender Organisationen in die Qualifizierungsmaßnahme mit einzubeziehen, insbesondere dann, wenn die gemeinsame Arbeit inhaltlich verbessert und Schnittstellen effektiver gestaltet werden sollen.

#### **4.3.5 Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes: „Training off the job“**

Als „Training off the job“ werden Entwicklungsmaßnahmen bezeichnet, die losgelöst vom Arbeitsplatz stattfinden. Diese Maßnahmen eignen sich vor allem für die Vermittlung von Wissen, das im sozialen Unternehmen noch nicht vorhanden ist und für die Aneignung von komplexen Inhalten oder Kompetenzen. Externe Fördermaßnahmen zielen auf den Ausbau von Fach-, Methoden- oder Sozialkompetenzen.

---

<sup>85</sup> Vgl. BECK/BIRKLE, 2009, S. 32

Folgende Entwicklungsmaßnahmen bieten sich nach HÖLZLE<sup>86</sup> an:

- **Fernstudium / Lehrgang** / Fortbildung: Teilnahme an einer längerfristig angelegten Weiterbildungsmaßnahme mit Zertifikat oder anerkanntem Abschluss;
- **Externe Seminare** zu fach- oder methodenspezifischen Themen;
- Workshops im Rahmen von **Fachtagungen / Kongressen**;
- **Erfahrungsaustauschgruppe**, organisiert durch Fachverband oder externe Bildungsträger;
- Trainings zur Stärkung der persönlichen Kompetenz, wie z. B. in Belastungssituationen oder zur Prävention des Burn-out-Syndroms.

Bei externen Fördermaßnahmen besteht die Herausforderung darin, dass das angeeignete Wissen in den Arbeitsalltag transportiert werden muss. Nach BRÖCKERMANN<sup>87</sup> sind deshalb folgende **didaktische Formen** hilfreich, die den Wissenstransfer erleichtern bzw. eine Simulation der Anforderungen beinhalten:

- *Programmierte Unterweisung*: Die Lerninhalte sind in Einheiten zerlegt und werden im Selbststudium in vorgeschriebener Reihenfolge von Information, Frage, Antwort und Kontrolle bearbeitet.
- *Lehrgespräch*: Nach einer Einführung in das Thema werden die Teilnehmenden im Rahmen einer Diskussion aktiv an der Erarbeitung der Inhalte beteiligt.
- *Gruppenarbeit und Fallmethode*: Anhand eines Praxisbeispiels wird die Realität simuliert; Lösungsmöglichkeiten werden im Team entwickelt.
- *Rollenspiel*: Teilnehmer/innen übernehmen auf Grund einer vorher dargestellten Situation die notwendigen Rollen.
- *Planspiel*: Teilnehmer/innen erarbeiten in verantwortungsvollen Rollen – im Rahmen einer Simulation eines komplexen, realen Organisationsprozesses – Lösungen.
- *Gruppendynamisches Training*: Eine Gruppe wird unter Anleitung eines Trainers mit der Bewältigung einer Situation beauftragt, in der keine Themen und Verfahrensregeln vorgegeben sind.

---

<sup>86</sup>Vgl. HÖLZLE, 2006, S. 76 ff.

<sup>87</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, 2003, S. 437

Verschiedene der genannten Fördermaßnahmen (z. B. programmierte Unterweisung, Rollen- und Planspiele) werden auch in Form von Computerprogrammen unter dem Stichwort „Computer Based Training“ und „E-Learning“ angeboten. Im Rahmen dieser Lernformen kann die Lernsituation individuell gestaltet werden und Lernen kann unabhängig von Zeit und Ort stattfinden. Bei verschiedenen Angeboten besteht die Möglichkeit mit Lehrpersonen über E-Mail in Kontakt zu treten.

Untersuchungsergebnisse einer von WUNDERER/DICK angelegten Standort- und Prognosestudie<sup>88</sup>, an der rund 40 international tätige Unternehmen teilgenommen haben, rücken Personalentwicklungsmaßnahmen „on the job“ als Perspektive deutlich in den Vordergrund. Die Bedeutung dieser Entwicklung wird auch in der Beurteilung einzelner Personalentwicklungsinstrumente und –maßnahmen offensichtlich. Auf den obersten 10 Plätzen rangieren durchweg „on the job – Instrumente und Maßnahmen“, ganz oben stehen der Einsatz von Projektarbeit, Coaching, Teamentwicklung und die Übernahme von Sonderaufgaben. Die Untersuchungsergebnisse zeigen darüber hinaus die Bedeutungszunahme von „near the job – Konzepten“, daneben eine minimale Rückläufigkeit von „off the job – Ansätzen“.

WUNDERER/DICK verweisen auf unterschiedliche Einflüsse, die diese Entwicklung begünstigen: Personalauswahl wird zukünftig stärker durch Personalentwicklung ersetzt werden, dadurch steigt der Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen. Drohender Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, zunehmende Komplexität und rasche Veränderung der Arbeitsinhalte sowie hohe Wertschöpfungsintensität direkter Personalentwicklungsmaßnahmen werden als zentrale Gründe für den steigenden Bedeutungszuwachs interaktiver Personalentwicklungskonzepte angegeben. „On the job und near the job – Konzepte erscheinen in diesem Kontext als kostengünstige sowie praxisorientierte Ansätze“<sup>89</sup>.

Die Ergebnisse der Studie machen darüber hinaus deutlich, dass eine strukturelle (indirekte) Personalentwicklung zukünftig stärker an Bedeutung gewinnen wird. Aufgrund steigender Ansprüche der Mitarbeiter/innen und erhöhter Arbeitsanforderungen gewinnt eine lern- und motivationsfördernde Kultur und Gestaltung der Arbeitssituation an Bedeutung. Zentrale Ansatzpunkte für die Förderung

<sup>88</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2007, S. 134 ff.

<sup>89</sup> WUNDERER/DICK, 2007, S. 138

der Lernmotivation im Rahmen der Personalentwicklung sind: Vorbildverhalten und interaktive Förderung durch Vorgesetzte, gezielte Auswahl lernmotivierter Mitarbeiter/innen sowie zielgruppengerechte und individualisierte Weiterbildungsangebote.

Die in diesem Kapitel beschriebenen Fördermöglichkeiten stehen in direktem Bezug zur Arbeitstätigkeit. Dort setzt auch das Personalentwicklungskonzept der Volkshochschule Witzenhausen e. V. an (Kapitel 5.2.4). Nach Darstellung der Volkshochschule Witzenhausen e. V. werden in Kapitel 5.2 die notwendigen Schritte bei der Erarbeitung und Einführung eines integrierten PE-Systems erläutert. Abschließend werden Grenzen und Möglichkeiten des integrierten PE-Systems aufgezeigt (Kapitel 5.3).

## 5. Aus der Praxis: Ein PE-System entwickeln und einführen

### 5.1 Vorstellung der Volkshochschule Witzenhausen e. V.

Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. ist seit 1948 eine etablierte Weiterbildungseinrichtung im Nordteil des Werra-Meißner-Kreises (Nordhessen). Nach der Gebietsreform im Jahr 1977 wurden zwei unabhängig agierende Einrichtungen der Erwachsenenbildung im Werra-Meißner-Kreis rechtlich unter einem Dach - der Kreisvolkshochschule<sup>90</sup> - zusammengeführt. Diese ist dem Kreisausschuss gegenüber verantwortlich; ihre Aufgaben sind in einer Satzung niedergelegt.

Die Organe der Vereinsvolkshochschule Witzenhausen e. V. sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand. Die Mitgliederversammlung besteht derzeit aus 17 ordentlichen und 2 außerordentlichen Mitgliedern, allesamt erfahrene Persönlichkeiten aus dem Bereich der Bildungsarbeit bzw. Repräsentanten aus dem Kreistag, der Bürgermeisterversammlung, dem katholischen und evangelischen Kirchenkreis, öffentlichen Schulen und anderen kreisweit tätigen Vereinen. Mitgliederversammlung und Kreisausschuss wählen den neunköpfigen Vorstand für eine Wahlperiode von fünf Jahren, Vorstandsvorsitzender ist der erste Kreisbeigeordnete.<sup>91</sup>

Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. hat schon frühzeitig neue Märkte erschlossen und ihren Bildungsauftrag über die traditionellen offenen Angebote hinaus ausgedehnt. Neben den originären Bildungsangeboten, wie z. B. im kulturellen und gesundheitlichen Bereich, bietet sie auch zahlreiche soziale Dienstleistungen an. Durch dieses Bildungskonzept konnte – trotz sinkender Landeszuschüsse – eine attraktive Infrastruktur mit einem breit gefächerten Bildungs- und Betreuungsangebot bereitgestellt und darüber die Zukunft des Bildungsträgers sichergestellt werden. Die Organisationsstruktur als eingetragener Verein erlaubt es kurzfristig auf Entwicklungen des Marktes zu reagieren.

---

<sup>90</sup> Seit dem 01.01.2011 ist der Sitz der Kreisvolkshochschule in Witzenhausen (davor war er in Eschwege).

<sup>91</sup> Vgl. SELBSTREPORT der Volkshochschule Witzenhausen e. V., 2009, S. 1 ff.

## 5.1.1 Organisationsstruktur und Arbeitsbereiche

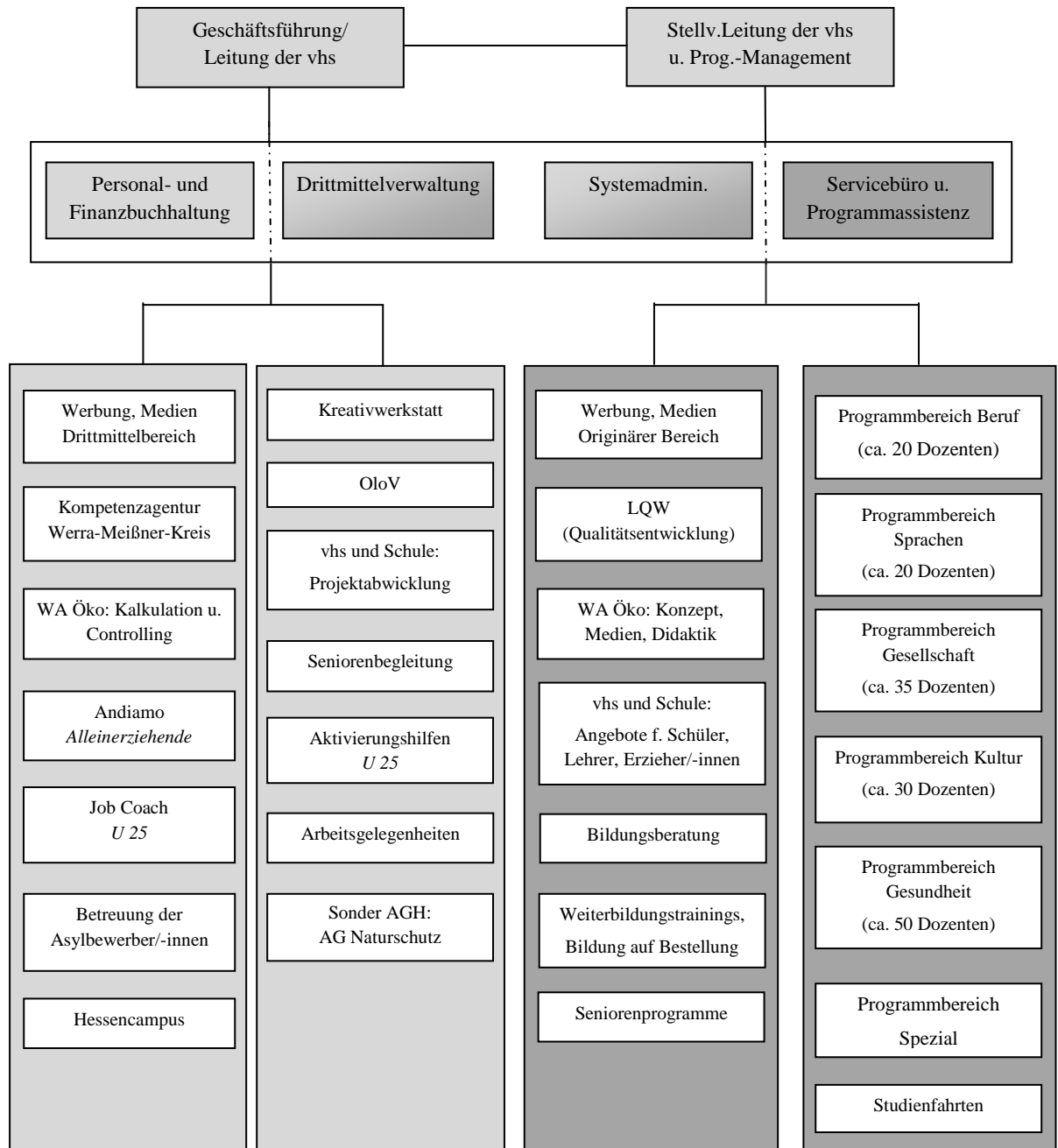


Abbildung 4: Interne Organisation der Volkshochschule Witzenhausen e. V.

In Klammer angegeben ist die Anzahl der in diesem Bereich tätigen Dozenten. Lehrkräfte, die in mehreren Programmbereichen tätig sind, sind hierbei jeweils mitgezählt.

Das Organigramm gibt eine Übersicht über die vielfältigen Aufgaben und Projekte, die die Mitarbeitenden bewältigen.<sup>92</sup> Die Bildungs- und Betreuungsarbeit sind die beiden Kernarbeitsbereiche. Während die Bildungsangebote offen für alle Bürger/innen sind, richten sich die Betreuungsangebote vornehmlich an Menschen mit multiplen Problemlagen. Ziel der vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen ist die soziale und/oder berufliche Integration.

Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. arbeitet mit unterschiedlichen institutionellen Auftraggebern und Kooperationspartnern zusammen. Die Vielfalt der Anforderungen und das Agieren im Spannungsfeld der Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen - wie Zuwendungsgeber, Kund/innen, Netzwerkpartner und die Ansprüche der Mitarbeiter/innen an die Qualität ihrer eigenen Arbeit - stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

### **5.1.2 Personalstruktur und Funktionsbereiche**

Aus einer Volkshochschule mit ursprünglich 1,5 pädagogischen und 1,5 Verwaltungsstellen wurde in den letzten 15 Jahren ein Bildungsunternehmen mit derzeit 32 Beschäftigten. Daneben sind ca. 185 freiberuflich Tätige in Drittmittelprojekten und im originären vhs-Bereich auf Honorarbasis temporär beschäftigt. Die sich permanent verändernde Auftragslage im Drittmittelbereich setzt personalpolitisch eine hohe Flexibilität voraus. Ermöglicht werden diese Anpassungsleistungen durch freiberuflich Tätige und Mitarbeitende mit befristeten Arbeitsverhältnissen. Die Arbeitsverträge sind gekoppelt an die finanzielle Förderung der Zuschussgeber, wird die Förderung eingestellt, endet auch der Vertrag entsprechend vorzeitig. Die Folge sind schwankende Beschäftigtenzahlen. Dieser Umstand verlangt von den verbleibenden bzw. neu eingestellten Mitarbeitenden eine permanente Anpassungs- bzw. Integrationsleistung.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Art des Beschäftigungsverhältnisses, die Anzahl der Beschäftigten und die jeweiligen Funktionsbereiche.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Stand Organigramm von September 2010

<sup>93</sup> Statistische Angaben der Personalstelle der Volkshochschule sind von September 2010.

Abbildung 5: Personalstruktur und Funktionsbereiche

| <b>Personal</b>                                      | <b>Anzahl der Beschäftigten</b>  | <b>Funktionsbereiche</b>  |
|--|--|---|
| Festangestelltes Personal                            | 5 Mitarbeiter/innen<br>(3,8 volle Stellen)<br>80 % weiblich<br>Durchschnittsalter:<br>49 Jahre   | Geschäftsführung,<br>Leitung originärer Bereich,<br>Personal und Finanzbuchhaltung,<br>Verwaltung und Projektabrechnung,<br>Wirtschaftspersonal   |
| Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, befristet | 27 Mitarbeiter/innen<br>(20,2 volle Stellen)<br>65 % weiblich<br>Durchschnittsalter:<br>46 Jahre | Projektleitung (6),<br>sozialpädagogische Mitarbeiter/in (10),<br>Betreuung/Fachanleitung (3),<br>(Projekt)-Verwaltung (3),<br>Technik/mobiles Einsatzteam (3),<br>IT-Admin. (1), Wirtschaftspersonal (1) |

Das Personalentwicklungssystem soll im Kern für die Zielgruppe der festangestellten und befristet Beschäftigten erarbeitet werden (Kapitel 5.2). In den Prozess einbezogen wurden auch einige freiberuflich Tätige, die in Drittmittelprojekten arbeiten. Gruppen- bzw. Kursleiter/innen des originären vhs-Bereiches werden gesondert bei Fort- und Weiterbildungsbedarf durch das pädagogische Personal der Volkshochschule Witzenhausen e. V. beraten und durch den Hessischen Volkshochschulverband mit Lehrgängen unterstützt und gefördert. Die Weiterbildungswünsche dieser Mitarbeiter/innen wurden deshalb im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht ermittelt.

### **5.1.3 Geforderte Kompetenzen und bisherige Ansätze der Professionalisierung**

Die notwendigen Kompetenzanforderungen für die jeweiligen Funktionsstellen bzw. Arbeitsplätze sind in Aufgabenprofilen festgehalten und lassen sich in drei Schlüsselgruppen bündeln: Leitungs- bzw. Projektleitungsebene, Projektmitarbeitende und Mitarbeiter/innen im Verwaltungsbereich. Neben den geforderten Kompetenzen sind in den Aufgabenprofilen auch die Funktionsbereiche und Einsatzorte der Mitarbeitenden sowie die Vertragsbedingungen dargelegt.



Mitarbeitende in Projekten der Benachteiligtenförderung benötigen demnach als Ausbildung ein abgeschlossenes pädagogisches Studium<sup>94</sup> und spezifisches Fachwissen, wie Anamnese- und Diagnosetechniken sowie Kenntnisse der sozialen Infra- und Versorgungsstruktur. Daneben sind soziale und personale Kompetenzen wie Einsatzbereitschaft, eine positive Einstellung gegenüber den Kund/innen genauso wie Kommunikationsstärke, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, Empathie und Selbstreflexionsfähigkeit gefordert. Darüber hinaus sind Fähigkeiten zum ziel- und ergebnisorientiertem Handeln, zu analytischem, vernetztem und kritischem Denken, auch Basiskenntnisse in Projektmanagement und Informationstechnologien erforderlich. Sozialpädagogische Fachkräfte betonen, dass sich die Anforderungen speziell in den letzten Jahren stark verändert haben.

Dies gilt im gleichen Maß für die Beschäftigten im Verwaltungsbereich. Neben entsprechenden fachlichen Kompetenzen sind Schlüsselkompetenzen, wie z. B. effektives Selbstmanagement und Methodenkompetenz, der Umgang mit neu eingeführten Datenverarbeitungstechnologien (wie kürzlich in der Volkshochschule geschehen) zunehmend von Bedeutung.

Auf Führungs- und Projektleitungsebene sind verstärkt strategische Kompetenzen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse von existenzieller Bedeutung.<sup>95</sup> Notwendig sind zunehmend auch Managementkompetenzen, wie z. B. Mitarbeitende und Projektgruppen durch lösungsorientiertes Entscheiden und Handeln in komplexen Situationen zu führen.

Auf allen Mitarbeiter-Ebenen sind Persönlichkeitskompetenzen wie Flexibilität und Innovationsfähigkeit erforderlich, was eine schnelle Anpassung an die Wünsche der Kund/innen, Trends und Marktveränderungen ermöglicht, darüber die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung stärkt und nicht zuletzt die Arbeitsplätze erhält.

Komplexer gewordene Anforderungsprofile und sich verändernde Aufgabenbereiche haben den Weiterbildungsbedarf entscheidend verändert (siehe auch Kapitel 4.2). Der Wandlungsprozess betrifft alle Mitarbeiter/innen-Ebenen gleichermaßen. Neben Fachwissen sind zunehmend methodische Kompetenzen, Persönlichkeits- und Schlüsselkompetenzen gefordert.

---

<sup>94</sup> oder eine vergleichbare Qualifikation und entsprechende Berufserfahrung im Berufsfeld

<sup>95</sup> Vgl. SELBSTREPORT der Volkshochschule Witzenhausen e. V., 2009, S. 72

Der Professionalisierungsansatz in der Volkshochschule Witzenhausen e. V. kommt den bedarfs- und anpassungsorientierten Konzepten (Kapitel 4.1.2) sehr nahe. Der Bedarf an Weiterbildung wird zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt. Der zu diesem Zeitpunkt festgestellte Weiterbildungsbedarf und die Fortbildungsmaßnahmen, an denen die Mitarbeiter/innen im Verlauf der Jahre teilgenommen haben, werden in einem Plan<sup>96</sup> seit 2007 dokumentiert.

Vier **Professionalisierungsbausteine** kristallisieren sich heraus und werden nachfolgend beispielhaft erläutert:

Veranstaltet wurden **hausinterne Schulungen** für alle Mitarbeiter/innen im Bereich der vhs-Groupware<sup>97</sup> oder für einzelne Mitarbeitende (Excel, Powerpoint, Corel Draw ...). Für sozialpädagogische Mitarbeiter/innen wurde eine zweitägige Inhouse-Schulung angeboten (,Selbstmanagement‘ und ,Aktivierung von Klient/innen‘).

**Fortbildungsangebote (Projekt- und Bereich bezogen)** wurden zu fachspezifischen Themen (im Rahmen von Fachtagungen), im Bereich methodischer Kompetenzen (EDV Fortbildungen: Verwaltungsprogramm ,Lissy‘, Elektronische Fallakte ,WASKA‘) oder im Bereich der Selbstkompetenz (Supervision) organisiert und wahrgenommen.

**Angebote anderer Einrichtungen** wurden z. B. vom Hessischen Volkshochschulverband (Workshop Controlling, Leistungsorientierte Bezahlung ...), vom DRK (Ersthelfer-Lehrgang) oder Paritätischen Bildungswerk (Datenschutz) in Anspruch genommen.

**Institutionsübergreifende Fachfortbildungen** wurden gemeinsam mit Netzwerkpartnern veranstaltet (wie z. B. das Trägertreffen Werra-Meißner-Kreis: ,Kompetenzen erkennen und fördern in der schulischen und außerschulischen Berufsvorbereitung‘ ...).

Dieser Professionalisierungsansatz rückt einzelne Mitarbeitende bzw. Abteilungen oder Projekte in den Vordergrund. Die Maßnahmen und Methoden konzentrieren sich, legt man die Übersicht von BECK/BIRKLE (Kapitel 4.3) zugrunde, auf die Trainingsbereiche „near the job“, „parallel the job“ und „off the job“. Die Fortbildungsaktivitäten gleichen einer ,bunten Frühlingswiese‘ mit den verschiedensten

<sup>96</sup> Die nachfolgend dargestellten Beispiele von durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen wurden diesem Plan entnommen; Einsicht gewährte die zuständige Mitarbeiterin der Personalstelle.

<sup>97</sup> Die vhs-Groupware ist ein Computerprogramm, das hausintern angewendet wird.

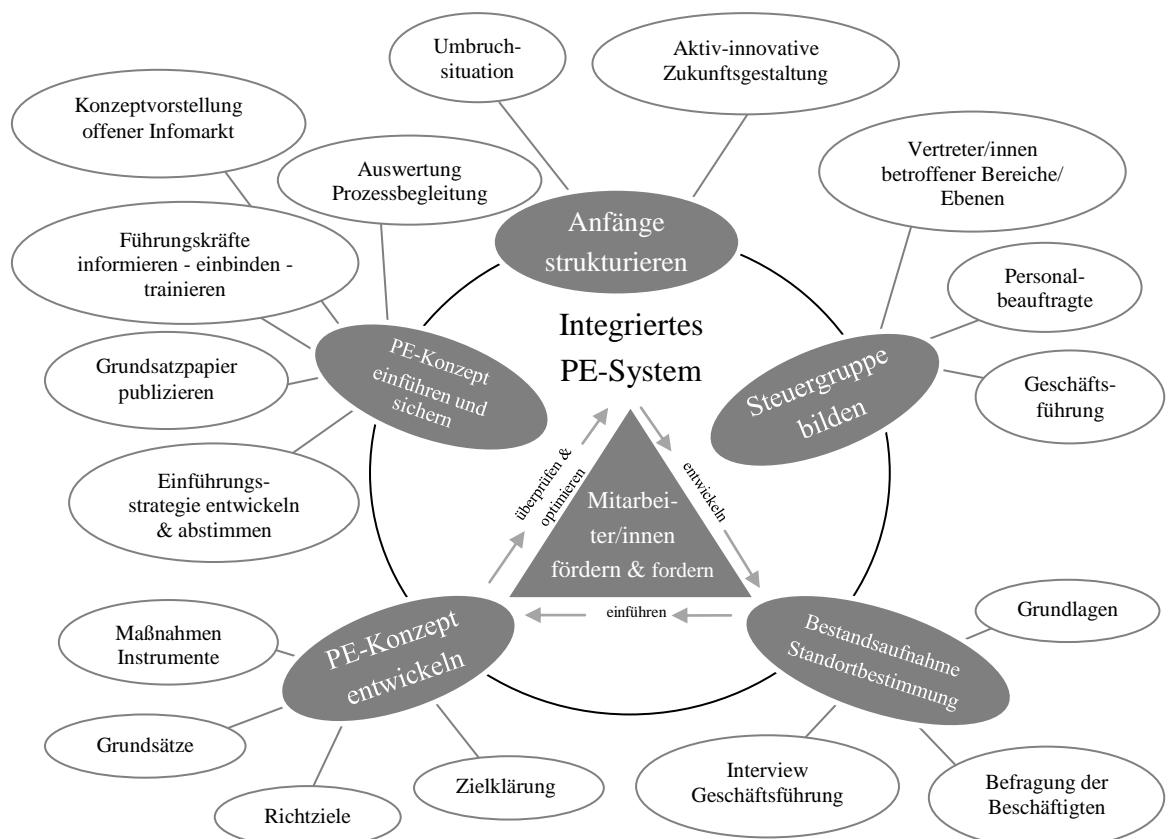
Pflanzen, Blumen und Blüten. Was noch weitgehend fehlt, ist eine systematische, mittelfristig angelegte und vernetzte Planung.

Um die Mitarbeiter/innen der Volkshochschule Witzenhausen e. V. auch für zukünftige Herausforderungen zu stärken und den besonderen Bedingungen, wie der schwankenden Zahl an Beschäftigten und den wachsenden Anforderungen kompetent begegnen zu können, werden vernetzte Konzepte, Strategien und Maßnahmen benötigt, ein integriertes PE-System.

## 5.2 Einführung eines integrierten PE-Systems in der Volkshochschule Witzenhausen e. V.

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen (Kapitel 3) mit der Praxis verknüpft. Ziel ist es, ein bedarfsgerechtes PE-Konzept für die Mitarbeitenden der Volkshochschule Witzenhausen e. V. zu entwickeln und Handlungsempfehlungen bei der Einführung des PE-Konzeptes zu geben. BECK/SCHWARZ fassen in einem Modell<sup>98</sup> die nötigen Schritte bei der Entwicklung und Einführung eines integrierten PE-Systems zusammen. Angelehnt an dieses Verfahren, welches von der Verfasserin modifiziert wurde, werden die Schritte des Vorgehens, anhand eines Beispiels aus der Praxis, erläutert.

Abbildung 6: Schritte zur Entwicklung und Einführung eines integrierten PE-Systems



<sup>98</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 231

### 5.2.1 Ausgangssituation

Die Konsolidierung des Bundeshaushaltes verändert aktuell massiv die Arbeitsbedingungen im Drittmittelsektor. Die Verlässlichkeit von Zuwendungen ist weder vom Zeitraum noch von der Höhe her kalkulierbar. Kommunale Zuwendungsgeber sind dazu übergegangen, die Laufzeiten von Maßnahmen zu verkürzen und – das ist mittlerweile der Regelfall – nach offiziellem Beginn der Unterstützungsmaßnahme eine offizielle Finanzierungszusage zu geben. Verbunden damit ist ein hohes Risiko auf Seiten der Einrichtungsverantwortlichen, die ohne verbindliche Rechtsgrundlage mit der Auszahlung von Gehältern in Vorleistung gehen.

Die **Umbruchsituation** auf Bundesebene verschärft auch den Handlungsrahmen der Vereinsvolkshochschule. Die unzuverlässige Auftragslage erfordert beachtenswerte Anpassungsleistungen und hohe Flexibilität bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Mit Einsatzbereitschaft arbeiten sich Mitarbeitende in neue Aufgabenfelder ein, integrieren neue Mitarbeiter/innen in bestehende Projekte oder verabschieden Kolleg/innen, deren Projekte für beendet erklärt wurden. Die Folge sind Unsicherheit auf Seiten der befristet Beschäftigten und Unzufriedenheit bei denen, die sich mit hohem Engagement in neue Aufgabenfelder einarbeiten, ohne zu wissen, wie lange diese Aufgabe die ihre ist. Die Stimmung in der Volkshochschule äußert sich in letzter Zeit in Form von unterschweligen Konflikten, wahrgenommen wird eine Spaltung in verschiedene Gruppen.

Der systematische Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen gehört heute zum Standard von Weiterbildungseinrichtungen. Gründe für die Handhabung liegen in voranschreitenden Prozessen der Flexibilisierung und Ökonomisierung, wie z. B. knapper werdende finanzielle Ressourcen und steigende Arbeitsanforderungen. Eine erfolgreiche Teilnahme führt zur Zertifizierung, heute stillschweigende Voraussetzung bei Zuwendungsgebern. Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. hat sich schon frühzeitig diesen Herausforderungen gestellt und befindet sich seit 2003 in einem **Organisationsentwicklungsprozess**. Das Verfahren mit dem Namen „Lernorientierte Qualität in der Weiterbildung“ (LQW) sieht eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung vor und definiert konkrete Anforderungen in unterschiedlichen Qualitätsbereichen, wie Leitbild, Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling etc. Dabei durchläuft eine

Weiterbildungseinrichtung verschiedene Kreisläufe, am Ende eines jeden Kreislaufes steht eine Testierung.<sup>99</sup>

Im September 2010 wurde ein erneuter Kreislauf eines Qualitätsentwicklungsprozesses von der Geschäftsleitung in Gang gesetzt und der Qualitätsbereich (QB) Personal als eigenständiges strategisches Entwicklungsziel mit aufgenommen. Durch diesen Vorgang ist der QB Personal bzw. der ‚Aufbau einer neu strukturierten Personalentwicklung‘ (siehe Kapitel 5.2.3) Teil der strategischen Ziele der Volkshochschule Witzenhausen. Die Geschäftsführungsebene unterstützt und begleitet das Vorhaben und wird von den jeweiligen Steuergruppen<sup>100</sup> fortlaufend über den Stand der Entwicklung informiert bzw. bei grundlegenden Entscheidungen mit einbezogen.

### **5.2.2 Einrichtung einer Steuergruppe**

Im Rahmen eines Workshops, an dem alle Beschäftigten der Volkshochschule Witzenhausen e. V. teilgenommen haben, hat die verantwortliche Leitung mit den Mitarbeitenden die einzelnen Zielrichtungen der unterschiedlichen Qualitätsbereiche besprochen und die Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Fortführung des Qualitätsentwicklungsprozesses überzeugt. Die Mitglieder der einzelnen Steuergruppen wurden im Rahmen dieses Workshops festgelegt.

Die Steuergruppe des QB Personal ist das zentrale Steuerungsorgan für den anstehenden Prozess der Erarbeitung und Einführung eines Personalentwicklungskonzeptes. Sie besteht aus insgesamt sechs Personen und setzt sich wie folgt zusammen: eine Vertreterin der Personalabteilung, eine Vertreterin des Verwaltungsbereiches, eine Projektleiterin und zwei Projektmitarbeitende des Drittmittelbereichs, bei Bedarf die Geschäftsleitung. Diese Zusammensetzung deckt die wesentlichen Arbeitsbereiche und Ebenen der Organisation ab.

Die Steuergruppe trägt die Verantwortung für die Planung und Organisation des Gesamtablaufs. Beim ersten Treffen wurde deshalb ein vorläufiger Prozessplan erarbeitet und sogenannte Meilensteine inklusive eines Zeitplans festgelegt. Eine Sprecherin und eine Protokollantin wurden benannt. Die Ergebnisse sämtlicher

---

<sup>99</sup> Vgl. ZECH, 2006, S. 43

<sup>100</sup> Der Qualitätsbereich ‚Personal‘ ist nur ein Qualitätsschwerpunkt unter anderen.

Steuergruppen werden fortlaufend an die Initiatorin des Qualitätsentwicklungsprozesses weitergeleitet. Die Sprecherin der Steuergruppe QB Personal ist für den Informationsfluss der Ergebnisse sämtlicher Sitzungen zwischen allen Beteiligten des QB Personal, inklusive der Rückkopplung der Ergebnisse an die Geschäftsführung, verantwortlich. Der Auftrag der Steuergruppe ergibt sich aus den strategischen Teilzielen (Kapitel 5.2.3). Die Sitzungen finden in den Räumlichkeiten der Vereinsvolkshochschule und im Rahmen der Arbeitszeit statt.

### 5.2.3 Bestandsaufnahme – Standortbestimmung

Ausgangspunkt für ein integriertes PE-System sind die Steuerungskonzepte (Kapitel 3.2.1), die in der Volkshochschule Witzenhausen e. V. 2004 entwickelt und als verbindliche Handlungsorientierung vereinbart wurden. Nachfolgend werden zentrale Aussagen der Konzeptionen, die im Hinblick auf die Entwicklung eines PE-Konzeptes relevant sind, dargestellt.

Das **Unternehmensleitbild** wurde im Rahmen eines Workshops mit allen Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt und formuliert als oberstes Ziel „gelungenes Lernen zu ermöglichen“. Weiter heißt es: „Durch die Entwicklung innovativer Ideen setzen wir marktpolitische Akzente. Wir bündeln unsere Kräfte und verfolgen unsere Ziele gemeinsam. Unsere Arbeit im Team ist bestimmt durch das Bestreben, diese Gemeinsamkeit zu erhalten und unsere Identität und Individualität weiter zu entwickeln. (...) Unseren Bildungsauftrag erfüllen wir mit Kompetenz und Engagement. Wir sind in der Lage und willens, uns immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und veränderten Aufgaben anzupassen. Zur Weiterentwicklung einer professionellen Lehr- und Lernkultur fördern wir die fachlichen, sozialen und personalen Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden. (...)“<sup>101</sup>.

Sowohl Individuallernen als auch Organisationslernen bilden wichtige Eckpfeiler im Leitbild der Volkshochschule Witzenhausen, worüber eine Innovationskraft hergestellt und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit am regionalen Markt gesichert werden soll.

---

<sup>101</sup> Leitbild der Volkshochschule Witzenhausen e. V. von 2004 ([www.vhs-witzenhausen.de/leitbild](http://www.vhs-witzenhausen.de/leitbild))

In der **Führungskonzeption**<sup>102</sup> wird ein kooperativer Führungsstil hervorgehoben. Durch flache Hierarchien wird ein offener und kooperativer Umgang miteinander gepflegt. Umfassende Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen, eigenverantwortliches und motiviertes Arbeiten, hoher Anspruch der Mitarbeitenden an die Qualität der eigenen Arbeitsleistung, Identifikation mit der Bildungseinrichtung sowie den damit verbundenen gemeinsamen Aufgaben und Zielen sind u. a. Teile der Führungskonzeption.

Die Aussagen machen deutlich, dass jede/r Mitarbeiter/in als ‚Unternehmer/in im Unternehmen‘ Verantwortung für die eigene Leistung übernimmt und darüber zum Gelingen der Organisationsziele beiträgt. Die Mitarbeitenden benötigen neben fachlichen Kompetenzen dafür vor allem Persönlichkeits- und Schlüsselkompetenzen.

Das strategische Hauptziel in der **Unternehmenskonzeption**<sup>103</sup> lautet: „Die Volkshochschule Witzenhausen steigert ihre Professionalität und bleibt zukunftsfähig!“ Dem Hauptziel werden vier strategische Entwicklungsziele untergeordnet, die nachfolgend aufgeführt werden. Teilziele, die für die Entwicklung eines PE-Konzeptes von Bedeutung sind, sind unter den jeweiligen Entwicklungsschwerpunkten aufgelistet.

1. „Die Volkshochschule Witzenhausen ist Motor und Impulsgeber in Sachen Weiterbildung im Werra-Meißner-Kreis. (...)

Teilziel 2: Die vhs ist Initiatorin von bildungspolitischen Entwicklungen unserer Region. (...)

Teilziel 3: Durch Lobby-Arbeit wirkt die vhs Witzenhausen an den Schaltstellen bildungspolitischer Entscheidungen im Kreis. (...)

2. Die wirtschaftliche Lage der Volkshochschule Witzenhausen ist sowohl im originären als auch im Drittmittelsektor gesichert.

Teilziel 1: Prozesse, die zu Arbeitszeiterparnis und Transparenz führen, sind optimiert.

- die Nutzungsmöglichkeiten der vhs-Groupware sind geprüft, (...)

- Maßnahmen zur verbindlichen inneren Vernetzung sind entwickelt und umgesetzt (...)

---

<sup>102</sup> Vgl. Führungsgrundsätze und Unternehmensphilosophie der Volkshochschule Witzenhausen e. V. von 2004

<sup>103</sup> Unternehmenskonzeption der Volkshochschule Witzenhausen e. V. von 2004, modifiziert 2010



3. Ausbau der Zielgruppen- und milieuspezifischen Ansprache und Angebote unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und der besonderen Bedarfe unserer Region.<sup>104</sup>
4. Aufbau einer komplett neu strukturierten Personalentwicklung.

Teilziel 1: Begrifflichkeiten sind definiert, abgegrenzt und schriftlich fixiert

- Begriffsdefinition „Personalentwicklung“;
- Begriffsabgrenzung Methoden und Verfahren.

Teilziel 2: Ein Personalentwicklungskonzept ist schriftlich formuliert

- Eine systematische Bedarfsanalyse für die Beschäftigten liegt vor;
- Richtlinien und Grundsätze sind formuliert und schriftlich fixiert;
- Verfahren, Maßnahmen und Instrumente auf operativer Ebene sind definiert und liegen schriftlich vor.

Teilziel 3: Zuständigkeiten, Überprüfungszeiträume von Konzept und Verfahren sowie die Revisionsverantwortung sind festgelegt.“

Die Erarbeitung bzw. Ergänzung der Steuerungskonzepte hat im Verlauf der letzten Jahre zu Klärungsprozessen bei den Beschäftigten der Volkshochschule Witzenhausen e. V. geführt. Die Aufnahme des QB Personal als eigenständiges strategisches Entwicklungsziel im Rahmen des neu gestarteten Organisationsentwicklungszyklus durch das Top-Management ist – neben den Steuerungskonzepten – eine wichtige Voraussetzung, damit sich das PE-Konzept perspektivisch im Sinne der Unternehmensentwicklung wirkungsvoll entfalten kann (siehe auch Kapitel 3.1.2). In Kapitel 5.1.3 wird deutlich, dass es bereits verschiedenste Aktivitäten der Qualifizierung und Maßnahmen von Personalentwicklung in unterschiedlicher Ausprägung in der Volkshochschule gibt. Das zu entwickelnde PE-Konzept kann somit bereits auf vorhandenen, praktizierten Fördermaßnahmen aufbauen und bewährte Konzepte können optimierend weiterentwickelt werden. Eine Auswertung durch sozialpädagogische Mitarbeitende am Ende einer Inhouse-Schulung hat ergeben, dass insbesondere der projektübergreifende Ansatz einen hausinternen Vernetzungseffekt zur Folge hatte.

---

<sup>104</sup> Dieses Ziel bezieht sich im Schwerpunkt auf den originären Bereich der Volkshochschule.

### **Instrumente zur Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs**

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus dem Soll–Ist–Vergleich. Die zentralen Fragen dazu lauten:

- Soll-Profil: Was benötigen die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte einer Organisation/Abteilung jetzt und zukünftig an Wissen und Fähigkeiten?
- Ist-Profil: Über welche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen die Mitarbeitenden bereits?

Es gibt verschiedene Wege, wie eine Bedarfsabklärung durchgeführt werden kann. Bei allen Techniken sollten die verschiedenen Sichtweisen und Einschätzungen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften beachtet werden. Folgende Möglichkeiten zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs bieten sich an<sup>105</sup>:

1. *Ermittlung des Bedarfs „on the job“* durch Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte während des laufenden Arbeitsprozesses;
2. *Ermittlung der Entwicklungsbedürfnisse im Mitarbeitergespräch*: Direkte Vorgesetzte besprechen Stärken bzw. Schwächen und klären Fördermaßnahmen, die an die Verantwortlichen für Personalentwicklung weitergeleitet werden;
3. *Erfassung des Bedarfs mit Hilfe einer turnusmäßigen Befragung* der Vorgesetzten durch die Personalentwicklung/Leitung;
4. *Erfassung des Bedarfs durch schriftliche Umfragen*: Zum Beispiel jährliche Erfassung von Qualifizierungswünschen oder Bedarfsabfrage im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen;
5. *Analyse des Bedarfs in Workshops, in Gruppengesprächen, in Lernzirkeln* in den einzelnen Projekten;
6. *Erarbeitung des Bedarfs* in einem regelmäßig stattfindenden, zu diesem Zweck eingerichteten *Steuerungskreis*.

Im Oktober 2010 wurden die individuellen arbeitsplatzbezogenen

**Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeitenden** der Volkshochschule abgefragt. Die Mitglieder der Steuergruppe haben sich entschieden, den Bedarf durch eine schriftliche Befragung mit folgenden Fragestellungen zu ermitteln:

1. Über welche Ausbildung bzw. Qualifikation verfüge ich?
2. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind darüber hinaus vorhanden?

---

<sup>105</sup> Vgl. SCHÖNI, 2001, S. 98

3. Welche Qualifikationen benötige ich / möchte ich erwerben, damit ich die derzeitigen Anforderungen / Aufgaben zufrieden stellend erledigen kann?
4. Welche regelmäßigen Fortbildungen halte ich – mit Blick auf meinen derzeitigen Arbeitsbereich – für sinnvoll?
5. Welche Maßnahmen könnten die Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit verbessern?
6. Welche künftigen Anforderungen sind in meinem Arbeitsfeld zu erwarten und welche Qualifikationen werden dafür benötigt?

Knapp 70 % der Beschäftigten (22 Mitarbeitende) haben sich an der Umfrage beteiligt, davon gehören 5 Personen der Leitungs- bzw. Projektleitungsebene an, 13 Beschäftigte sind Projektmitarbeitende und 4 Personen werden dem Verwaltungsbereich zugeordnet. Die Aussagen der Mitarbeitenden wurden zusammengeführt und nach den o. a. Beschäftigtengruppen gebündelt.

Die Auswertung des Ist-Profiles (Frage 1 – 2) hat ergeben, dass die einzelnen Mitarbeitenden über eine Ausbildung verfügen, die als Qualifikationsgrundlage für das jeweilige Arbeitsfeld bei Einstellungsbeginn benötigt wurde oder sind sog. Quereinsteiger/innen und verfügen über einen vergleichbaren Abschluss mit sich anschließender langjähriger Berufserfahrung im Arbeitsbereich. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden ist 47 Jahre, der Erwerb des Ausbildungs- bzw. Hochschulabschlusses liegt bei den meisten Mitarbeiter/innen bereits einige Jahre zurück. Vereinzelt Beschäftigte haben deshalb im Verlauf der letzten Jahre vielfach fachliche Zusatzqualifikationen erworben.<sup>106</sup>

Die Darstellung der Entwicklungsbedarfe (Frage 3 – 6) spiegelt die komplexen Kompetenzanforderungen (Kapitel 2.3), wie eine Auswahl der nachfolgend aufgeführten Aussagen der Mitarbeitenden auf die jeweilige Fragestellung zeigt.

Auf die Frage, „welche Qualifikationen benötige ich / möchte ich erwerben, damit ich die derzeitigen Anforderungen / Aufgaben zufrieden stellend erledigen kann“, formulieren die Führungskräfte folgenden Qualifizierungsbedarf:

- „Moderation (das mache ich fast alles aus dem Bauch heraus und da möchte ich unbedingt mehr Werkzeuge an die Hand bekommen)“

---

<sup>106</sup> Vgl. ERFASSUNG der Entwicklungsbedarfe, 2010, S. 1 ff.

- „Verhandlungsführung“
- „Mediation (ich werde oft bei Konflikten (...) angesprochen, da hätte ich gern eine solide Handlungs- und Verhandlungsgrundlage und mehr Werkzeuge für eine gute Gesprächsführung)“
- „Fundraising Manager“<sup>107</sup>

Verwaltungskräfte äußern ihren Entwicklungsbedarf wie folgt:

- „Fortbildung in Corel Draw“
- 2 Mitarbeiter/innen benötigen „tiefergehende Excel-Kenntnisse“<sup>108</sup>

Projektmitarbeitende schildern folgende Qualifikationsbedarfe:

- „Kenntnisse über psychische Erkrankungen bei Jugendlichen/jungen Erwachsenen. Symptome und Krankheitsbilder erkennen und verstehen.“
- „Methoden der Gesprächsführung“ und „EDV-Kenntnisse erweitern“
- „Flexibilität“ und „besseres persönliches Zeitmanagement“<sup>109</sup>

Auf die Fragestellung, „welche regelmäßigen Fortbildungen halte ich – mit Blick auf meinen derzeitigen Arbeitsbereich – für sinnvoll“, benennen Führungskräfte:

- „Inhouse-Seminare: Thematischer Schwerpunkt verknüpft mit Supervision, ausgehend von einem Fall bzw. einem Anlass“
- „Jährliche Mitarbeiter/innengespräche, durchgeführt von direkten Vorgesetzten (...) als diagnostisches Instrument (...)“
- „Fortbildung in Zeitmanagement“
- „Einarbeitungshilfe, Patenschaft zur Integration neuer Mitarbeiter/innen in bestehende Teams“
- „Fortbildung im Bereich TVöD, Sozialversicherung“<sup>110</sup>

Die Verwaltungsmitarbeitenden sehen ihren Bedarf vor allem in:

- „EDV-Fortbildungen (insb. Kufer, Lissy-Web, vhs-Groupware, Excel, Word)“<sup>111</sup>

<sup>107</sup> ERFASSUNG der Entwicklungsbedarfe, 2010, S. 4

<sup>108</sup> ebd. S. 4

<sup>109</sup> ebd. S. 5

<sup>110</sup> ebd. S. 6

<sup>111</sup> ebd. S. 6; Kufer und Lissy-Web sind spezielle Verwaltungsprogramme für Bildungseinrichtungen.

Die Projektmitarbeitenden äußern folgenden Fortbildungsbedarf:

- „Thematische Klienten bezogene Fortbildungen“
- „Regelmäßige Fortbildungen bezogen auf unsere Klienten (...)“
- „1 – 2 x jährlich themenbezogene Fortbildungen“
- „Supervision mit Mitarbeitenden im gleichen Arbeitsfeld“ (4 Nennungen)
- „‘Kreative‘ Methoden der Gesprächsführung mit besonders benachteiligten Menschen“ (2 Nennungen)<sup>112</sup>

In Bezug auf die Frage, „welche Maßnahmen könnten die Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit verbessern“, machen Leitungskräfte folgende Angaben:

- „Arbeit am Innenverhältnis mit den Kollegen – Moderation von außen?!“
- „Workshop zur Vermittlung/Überarbeitung/Anpassung der bestehenden ,Organisationsregeln“<sup>113</sup>

Auf die Frage, „welche künftigen Anforderungen sind in meinem Arbeitsfeld zu erwarten und welche Qualifikationen werden dafür benötigt“, formulieren Leitungskräfte folgenden Qualifikationsbedarf:

- „Fach- und Qualitätsstandards (zukünftig noch stärker gefordert von den Geldgebern)“
- „Benötigt werden Qualifikationen in: Projektmanagement, (...), Moderation von Qualitätszirkeln und Problemlösegruppen, Konfliktmanagement, Selbstmanagement, (...)“<sup>114</sup>

Die Projektmitarbeitenden sehen folgenden zukünftigen Entwicklungsbedarf:

- „Ich muss mich auf immer schwieriger werdende Teilnehmer/innen einstellen. Darum ist eine regelmäßige Weiterbildung wichtig, um die gelernten Methoden aufzufrischen und neue dazu zu lernen.“
- „Sich einstellen auf ansteigende Schwierigkeiten bei Jugendlichen, sich in die Gesellschaft einzugliedern“
- „Das Spannungsfeld ‚Jugendsozialarbeit und Psychiatrie‘ wird noch zunehmen. Dementsprechend muss konzeptionell und personell reagiert werden.“
- „Immer effizienteres Arbeiten, Flexibilität, Zeitmanagement u. a. m.“

---

<sup>112</sup> ebd. S. 6 f.

<sup>113</sup> ebd. S. 8

<sup>114</sup> ebd. S. 10

- „(...) Organisations- und Kommunikationsfähigkeit, Überblick wahren (...)“
- „Hohe Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten“<sup>115</sup>

Die Auswertung des Soll-Profiles ergibt unterschiedliche Schwerpunkte im Bereich der Personalentwicklung, die nachfolgend nach Schlüsselgruppen geordnet, dargestellt werden:

Von den **Leitungskräften** wird ein kurzfristiger Entwicklungsbedarf in methodischen Kompetenzen (Moderation, Streitschlichtung, Verhandlungsführung) und der Beschäftigung mit neuen Möglichkeiten der Mittelakquisition gesehen. Auch die Arbeit am Innenverhältnis der Organisation, an gemeinsamen Regeln, wird als notwendige Maßnahme geäußert. Mittelfristig erforderliche Entwicklungsmaßnahmen werden sowohl in fachlichen (TVöD, Sozialversicherung) als auch persönlichen Kompetenzbereichen wahrgenommen (thematischer Anlass verknüpft mit Supervision, Selbstmanagement). Jahresmitarbeitergespräche stellen ein grundlegendes diagnostisches Steuerinstrument dar und sollten als verbindliche Maßnahme eingeführt werden. Auch ein Patenschaftskonzept bzw. eine Einarbeitungshilfe zur Integration neuer Mitarbeiter/innen in bestehende Teams könnte eine unterstützende Maßnahme in Bezug auf die schwankenden Mitarbeiterzahlen im Drittmittelsektor sein. Insbesondere bei den zuletzt genannten Maßnahmen brauchen die Projektleitungen zu Beginn Unterstützung. Langfristige Qualifikationsanforderungen werden vor allem im fachlichen (Fach- und Qualitätsstandards), methodischen (Projekt- und Konfliktmanagement, Moderation von Qualitätszirkeln / Problemlösegruppen) und im Bereich der Persönlichkeitskompetenz (Selbstmanagement) gesehen.

Die **Projektmitarbeitenden** schildern kurzfristig einen fachlichen (Zunahme der psychischen Erkrankungen bei den Klient/innen) und methodischen (Gesprächsführung, EDV-Kenntnisse) Qualifikationsbedarf. Ebenso gilt das für den Bereich der Persönlichkeitskompetenzen (Flexibilität, Selbstmanagement). Mittelfristig wird von mehreren Mitarbeitenden ein Bedarf an regelmäßigen Fortbildungen mit thematischem Schwerpunkt als auch der Wunsch nach Supervision geäußert sowie ein Weiterbildungsbedarf an Methoden der Gesprächsführung. Auffällig ist eine Anhäufung von Hinweisen der Mitarbeitenden in Bezug auf die sich verändernde Zielgruppe und der sich daraus ergebende fachliche Entwicklungsbedarf. Darüber hinaus werden langfristig verstärkt Anforderungen im persönlichen Bereich (Selbstmanagement,

---

<sup>115</sup> ebd. S. 10 f.

Organisationsfähigkeit, Flexibilität) als auch übergeordnete Qualifikationen (Schlüsselkompetenzen) erwartet.

Die Mitarbeitenden im **Verwaltungsbereich** sehen ihren Entwicklungsbedarf sowohl kurz- als auch mittelfristig in unterschiedlichen Bereichen der Datenverarbeitungstechnologie.

Neben dem Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden ist der Systembezug, die **organisationsspezifische Perspektive** auf den Personalentwicklungsbedarf (Kapitel 3.3.1), von Bedeutung. Eine Einschätzung dieser Sichtweise wurde im Rahmen eines Interviews mit dem Geschäftsführer ermittelt. Auszüge daraus und sich ergebende Qualifizierungsbereiche werden nachfolgend dargestellt.

Auf die Frage, „welche Kenntnisse und Fähigkeiten heute für die Volkshochschule von Bedeutung sind“, äußert der Geschäftsführer einen Bedarf in der „Verbesserung der Persönlichkeitskompetenzen und Schlüsselqualifikationen“. Als wichtig eingeschätzt wird insbesondere ein „wirtschaftlicher Umgang mit der Ressource ‚Arbeitszeit‘“. Die zu entwickelnde Fähigkeit wäre „das Zeitmanagement der Mitarbeitenden“. Daneben sieht er eine Verbesserung in der „Nutzung vorhandener Strukturen“, wie der vhs-Groupware. Dies betrifft seiner Meinung nach alle Mitarbeiter-Ebenen. Hier wird ebenso ein kurzfristiger Entwicklungsbedarf gesehen.

Bezüglich der Frage, „welche Anforderungen zu erwarten sind und welche Personalkompetenzen (...) verstärkt in den nächsten 3 Jahren benötigt werden“, betont der Geschäftsführer „Persönlichkeitskompetenzen wie Innovationskraft, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität“. Um marktfähig zu bleiben, sind vor allem die Projektleitungen gefordert, „neue gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen und daraus zukünftige Aufgabenfelder für die Organisation zu generieren“. In Bezug auf die sich verändernde Zielgruppe (Zunahme Überschuldung, Psychiatrisierung der Gesellschaft ...) bedeutet das, gemeinsam mit Kooperationspartnern adäquate Maßnahmen zu entwickeln und Zuschussgeber von der Notwendigkeit der Umsetzung zu überzeugen. Daraus ergeben sich Personalentwicklungsmaßnahmen für Leitungskräfte, wie die „Moderation von Qualitätszirkeln, thematisch bezogene Inhouse-Schulungen sowie die Verbesserung der Fähigkeiten im Bereich des Netzwerkmanagements“. Nach Einschätzung der Geschäftsführung hat dieses Aufgabenfeld mittelfristig Priorität. Weitere zu entwickelnde Aufgabenbereiche sind „Öffentlichkeitsarbeit und Mittelakquisition, benötigte Kompetenzen hierfür sind

methodische Kenntnisse und Managementkompetenzen“. Mit hoher Priorität wird die Persönlichkeitskompetenz ‚Flexibilität‘ eingeschätzt, was sich auf den stark variierenden Arbeitsanfall bezieht, wenn Mitarbeitende z. B. in mehreren Projekten gleichzeitig mit unterschiedlichen Laufzeiten eingesetzt sind.

Personalentwicklungswünsche der Mitarbeitenden wurden von Seiten der Geschäftsführung bisher immer wohlwollend befördert. Im Zuge der enormen Anpassungsleistungen, die die Volkshochschule bewältigen muss, gewinnt Personalentwicklung immer mehr an Bedeutung. Um diesen erhöhten Anforderungen gerecht zu werden, soll ein neues PE-Konzept entwickelt und auf der Steuerungsebene angesiedelt werden. Auf die Frage, „wie die Zuständigkeit für Planung und Durchführung von PE-Maßnahmen geregelt werden könnte und wer jeweils Verantwortung übernimmt“, schlägt die Geschäftsleitung vor, dass „die Projektleitungen oder jeweiligen Vorgesetzten zukünftig den PE-Bedarf der Mitarbeiter/innen ermitteln“ sollen. Im Rahmen einer „jährlich stattfindenden Personalentwicklungskonferenz mit Vertreter/innen der Geschäftsführung, den Projektleitungen, des Personalbüros und der Verwaltung<sup>116</sup> wird der PE-Plan optimiert und bei Bedarf neu ausgerichtet“. Dabei wird auch festgelegt, wer für die Umsetzung der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen verantwortlich ist. Das Ergebnis der Konferenz und die festgelegten PE-Maßnahmen werden den Mitarbeitenden im Rahmen einer Versammlung präsentiert. Aspekte, die bei der Auswahl von Mitarbeitenden bezüglich der Teilnahme an PE-Maßnahmen beachtet werden sollen, ergeben sich aus den Personalentwicklungszielen und den Entwicklungsschwerpunkten. Das „zur Verfügung stehende Budget beträgt für ein Jahr bis zu 2 % vom Volumen der Gesamtpersonalkosten der Volkshochschule Witzenhausen“. Bei Maßnahmen für einzelne Mitarbeitende werden Arbeitszeit- bzw. Freizeitanteil im Einzelfall verhandelt. Bei einer Inhouse-Schulung muss auch die angefallene Arbeitszeit in die Berechnung der Kosten mit einfließen.<sup>117</sup>

Die Grundlagen eines integrierten PE-Systems ‚Leitbild, Führungsgrundsätze und Unternehmenskonzeption‘ der Vereinsvolkshochschule beinhalten zentrale Ansatzpunkte für die Entwicklung eines PE-Konzeptes. Auf Basis dieser Grundlagen, der Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden sowie gewonnener Informationen im

---

<sup>116</sup> In dieser Zusammensetzung tagt das Gremium alle 4 – 6 Wochen. Ein Treffen könnte jährlich fest für Personalentwicklung eingeplant werden.

<sup>117</sup> Protokoll des Interviews mit der Geschäftsführung, 2010, S. 1 ff.



Kontext der Befragung der Geschäftsleitung, kann nun ein abgestimmtes PE-Konzept im Sinne eines Gesamtkonzeptes erarbeitet werden.

#### 5.2.4 Entwicklung eines PE-Konzeptes

In diesem Kapitel werden zunächst Richtziele und Grundsätze für ein integriertes PE-System der Vereinsvolkshochschule formuliert (siehe auch Kapitel 3.2.2), anschließend werden Entwicklungsziele für die priorisierten Entwicklungsmaßnahmen verfasst und geeignete Instrumente und Verfahren ausgewählt.

Das zentrale **Richtziel**, das auf ein integriertes PE-System in der Volkshochschule hinweist, ist das *strategische Entwicklungsziel* „Aufbau einer neu strukturierten Personalentwicklung“<sup>118</sup> und der hiermit hergestellten *Ansiedlung* der Thematik auf *Steuerungsebene*. Die enormen Anpassungsleistungen auf allen Mitarbeiter-Ebenen haben zu der Einsicht geführt, dass Personalentwicklung stets strategisch geplant und umgesetzt werden muss.

Legt man die dargestellten unterschiedlichen Sichtweisen (die der Mitarbeitenden und der Organisation) wie Folien übereinander und ordnet und wertet die Ergebnisse (unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsziele der Organisation) aus, so ergeben sich kurz-, mittel-, und langfristig erforderliche Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter/innen.

*Kurzfristig werden Fördermaßnahmen in folgenden Bereichen benötigt:*

- Persönlichkeitskompetenzen und Schlüsselqualifikationen: Selbstmanagement, Flexibilität (betrifft alle Mitarbeitenden);
- Methodische Kompetenzen: Moderation, Streitschlichtung, Gesprächsführung (betrifft Führungskräfte und Projektmitarbeitende);
- Arbeit am „Innenverhältnis“ (betrifft alle Mitarbeitenden);
- Schulungen in verschiedenen Bereichen der Datenverarbeitungstechnologie (für Verwaltungskräfte);
- Inhouse-Schulung: vhs-Groupware (betrifft alle Mitarbeitenden);

---

<sup>118</sup> Unternehmenskonzeption (Kapitel 5.2.3)

*Regelmäßig oder mittelfristig benötigte Fördermaßnahmen:*

- Patenschaftskonzept (betrifft Projektleitungen);
- Konzeption Jahresmitarbeitergespräch (betrifft Geschäftsführungsebene und Projektleitungen);
- Inhouse-Schulung: Fachliche Fortbildung verknüpft mit Supervision (für Projektmitarbeitende);
- Möglichkeiten der Mittelakquisition (betrifft die Geschäftsführungsebene);
- Konzept Öffentlichkeitsarbeit;
- Methodische Kompetenzen: Moderation v. Qualitätszirkeln und Problemlösegruppen, Netzwerkmanagement (betrifft Projektleitungen);
- Persönlichkeitskompetenzen und Schlüsselqualifikationen: Flexibilität, Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit (betrifft alle Mitarbeitenden).

*Entwicklungsmaßnahmen, die langfristig erforderlich sind:*

- Fachliche Kompetenzen: Fach- und Qualitätsstandards (betrifft Projektleitungsebene);
- Persönlichkeitskompetenzen und Schlüsselqualifikationen: Selbstmanagement, Flexibilität, Organisationsfähigkeit (betrifft alle Mitarbeitenden);
- Methodische Kompetenzen: Projekt- und Konfliktmanagement (betrifft Projektleitungsebene).

Der Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden soll zukünftig im Rahmen eines Jahresmitarbeitergespräches einmal jährlich ermittelt werden. Diese **Verfahrensweise** soll so geregelt werden, dass die Projektleitungen bzw. die jeweiligen Vorgesetzten für die Umsetzung dieser Maßnahme verantwortlich sind. Im Rahmen einer jährlich statt findenden Personalentwicklungskonferenz werden die Ergebnisse der Gespräche zusammen getragen und der PE-Plan bei Bedarf angepasst. Eine Entscheidung darüber, welche Entwicklungsmaßnahmen jährlich realisiert werden sollen, wird zukünftig im Rahmen dieser Konferenz getroffen, wie auch die Festlegung der Verantwortlichkeit für die Umsetzung der einzelnen Fördermaßnahmen. Teilnehmer/innen der Konferenz, so ein weiterer festgelegter **Grundsatz** des PE-Systems, sind die Vertreter/innen des Personalbüros, die Projektleitungen und die Geschäftsführung. Welche Mitarbeitenden für die jeweils favorisierten Maßnahmen angesprochen werden sollen, ergibt sich aus

den Entwicklungsschwerpunkten und den Personalentwicklungszielen. In Bezug auf das Budget wurde entschieden, dass für Personalentwicklungsmaßnahmen jährlich bis zu 2 % vom Volumen der Gesamtpersonalkosten zur Verfügung stehen. Ob die angefallene Arbeitszeit in die Berechnung der Kosten mit einfließt, wird vor Umsetzung der einzelnen Maßnahmen entschieden. Notwendige Entwicklungsmaßnahmen, die sich im Verlauf des Jahres zusätzlich ergeben, können im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets im Einzelfall verhandelt werden, ebenso inwiefern Arbeits- bzw. Freizeit der Weiterbildungsteilnehmer/innen berücksichtigt wird.

Die nachfolgende Übersicht enthält die „generierte Essenz“ der o. a. Entwicklungsbedarfe und diente den Teilnehmer/innen der Steuergruppe bei der Festlegung der Prioritäten als Diskussionsgrundlage. In einem weiteren Schritt wurden Entwicklungsziele für die favorisierten Maßnahmen formuliert und geeignete Methoden ausgewählt.

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeit am „<b>Innenverhältnis</b>“</li> <li>▪ Möglichkeiten der <b>Mittelakquisition</b></li> <li>▪ Konzeption <b>Jahresmitarbeitergespräch</b></li> <li>▪ <b>Konzept Patenschaften</b></li> </ul> | Geschäftsführung,<br>Projektleitung |
| 2 | <b>Methodische Kompetenzen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Streitschlichtung</li> <li>▪ Moderation (z. B. von Qualitätszirkeln)</li> <li>▪ Gesprächsführung</li> </ul>  | Leitung,<br>Projektmitarbeitende    |
| 3 | <b>Fortlaufende Inhouse-Schulungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fachliche Fortbildung,</b><br/>ggf. verknüpft mit Supervision</li> <li>▪ <b>vhs-Groupware</b></li> </ul>  | alle                                |
| 4 | <b>Datenverarbeitung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gezielte Schulungen in unterschiedlichen Bereichen</li> </ul>  | alle                                |
| 5 | <b>Persönlichkeitskompetenzen / Schlüsselqualifikationen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstmanagement</li> <li>▪ Organisationsfähigkeit</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>             | alle                                |

Abbildung 7: Ansatzpunkte der Volkshochschule im Bereich der Personalentwicklung

Folgende Entwicklungsmaßnahmen für das Jahr 2011 wurden von der Dringlichkeit als besonders hoch eingestuft<sup>119</sup>:

### **1. Arbeit am „Innenverhältnis“**

Der in der Organisationsphilosophie der Volkshochschule dargestellte Gemeinschaftssinn und Teamgeist ist ein grundlegender Wert, auf dem der Erfolg der Organisation aufbaut. Derzeit wird eine Spaltung der Mitarbeitenden in unterschiedliche Gruppen wahrgenommen. Ziel der Maßnahme ist es, die unterschiedlichen Standpunkte der Mitarbeitenden transparent zu machen und an der Entwicklung eines „gemeinsamen Teams“ zu arbeiten. Als geeignete Methode wird ein gemeinsamer Workshop vorgeschlagen mit einer neutralen Person, die die Veranstaltung moderieren soll.

### **2. Konzeption Jahresmitarbeitergespräch**

Ziel der Maßnahme ist es, u. a. den Fortbildungsbedarf der Mitarbeitenden im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitergespräches fortlaufend zu ermitteln. Dieses Diagnoseinstrument ist ein elementarer Bestandteil des integrierten PE-Systems. In einem Konzept soll schriftlich festgehalten werden, wer und mit wem jeweils Gespräche führt, ebenso auch Inhalte, Abläufe und verschiedene Regeln. Eine methodische Einführung bzw. Übung für diejenigen, die für die Umsetzung verantwortlich sind, ist im Rahmen eines Trainings geplant, zu schulende Personen sind die Projektleitungen bzw. andere Vorgesetzte.

### **3. Fortbildung für Verwaltungskräfte zum Thema Selbstmanagement**

Im Jahr 2010 wurde eine hausinterne Schulung für Projektmitarbeitende zum Thema Zeitmanagement veranstaltet. Effektivierung und Effizienzsteigerung sind auch aktuelle Themen für Verwaltungskräfte. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wurde der Bedarf von den Verwaltungskräften nicht explizit geäußert, wird aber aus Sicht der Geschäftsführungsebene als dringlich eingestuft. Es soll deshalb noch in diesem Jahr eine entsprechende Maßnahme angeboten werden. Im Rahmen einer hausinternen Schulung sollen Verwaltungskräfte effizientes Zeitmanagement für ihren Arbeitsbereich trainieren.

---

<sup>119</sup> Protokoll der Steuergruppe, 10.01.2011, S. 1 f.

Bis zu diesem Zeitpunkt wurden die Ergebnisse der Steuergruppe QB Personal in die vorliegende Arbeit mit aufgenommen. Da die Masterarbeit in Kürze abgeschlossen wird, werden fortan nur noch Empfehlungen gegeben.<sup>120</sup>

Die nächsten Schritte der Steuergruppe beinhalten eine Konkretisierung der o. a. Fördermaßnahmen und die Ermittlung der anfallenden Gesamtkosten. Sollte der auferlegte Kostenrahmen noch nicht erreicht sein, müsste über die Platzierung einer weiteren Maßnahme (s. u.) im Jahr 2011 diskutiert werden.

Für eine Optimierung bzw. Neuausrichtung des PE-Plans sind zukünftig die Ergebnisse der Jahresmitarbeitergespräche ausschlaggebend. Folgende Entwicklungsmaßnahmen werden aus heutiger Sicht in den nächsten Jahren (2012 /2013) benötigt:

#### **4. Fachliche Fortbildung für Projektmitarbeitende**

Der Drittmittelsektor ist ein wichtiges Standbein der Volkshochschule. Die Befragung der Mitarbeitenden hat eine Anhäufung von Hinweisen bezüglich der sich verändernden Zielgruppe ergeben. Neben fachlichem Entwicklungsbedarf wurde von den Projektmitarbeitenden der regelmäßige Bedarf an Supervision benannt. Als Instrument empfehlen sich fachliche Inhouse-Schulungen kombiniert mit Supervision, ausgehend von konkreten Fallbeispielen.

#### **5. Konzept Patenschaften**

Aufgrund der schwankenden Mitarbeiterzahlen im Drittmittelsektor und den damit verbundenen Umstrukturierungen im Personalbereich bzw. der Neueinstellung von Mitarbeiter/innen wird die Erarbeitung eines Patenschaftskonzeptes nahegelegt. Als Einarbeitungshilfe dient es der Integration neuer Mitarbeiter/innen in bestehende Teams. Auch Werte und Normen der Einrichtung bzw. „Organisationsregeln“ sollen Bestandteil des Konzeptes sein. Neben Inhalten und Abläufen sind in dem Konzept die verantwortlichen Personen für die Umsetzung des Patenschaft-Konzeptes aufzuführen.

#### **6. Vhs-Groupware**

Von Seiten der Geschäftsführung wird ein Entwicklungsbedarf in der Nutzung vorhandener Strukturen gesehen, insbesondere in der Anwendung des installierten Datenverarbeitungsprogramms „vhs-Groupware“. Hausinterne Schulungen in diesem Bereich sollten fortgeführt werden.

---

<sup>120</sup> Der Qualitätsentwicklungsprozess wird von der Verfasserin auch nach Abgabe der Masterarbeit begleitet; sie ist auch Mitglied der Steuergruppe QB Personal.

## 7. Methodische Kompetenzen

Entwicklungsmaßnahmen im Bereich methodischer Kompetenzen tragen zum ziel- und ergebnisorientierten Arbeiten bei (Streitschlichtung, Gesprächsführung). Qualitätszirkelarbeit könnte die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation langfristig sichern. Sinnvoll ist es, Trainings in diesem Bereich projektübergreifend anzubieten. Zielgruppe dieser Fördermaßnahme sind sowohl Führungskräfte als auch Projektmitarbeitende.

## 8. Möglichkeiten der Mittelakquisition

Aufgrund sinkender öffentlicher Zuschüsse ist die Erkundung neuer Möglichkeiten der Mittelakquisition dringlicher geworden. Um die wirtschaftliche Situation der Volkshochschule langfristig zu sichern, ist eine Beschäftigung mit diesem Thema unumgänglich. Ein Training inklusive einer Beratung in Bezug auf die spezielle Situation der Volkshochschule wird angeregt.

## 9. Persönlichkeitskompetenzen / Schlüsselqualifikationen

Im Zuge der Flexibilisierung gewinnen Persönlichkeitskompetenzen und Schlüsselqualifikationen immer mehr an Bedeutung. Für die Entwicklung dieser Kompetenzen müssen längerfristige Entwicklungsprozesse konzipiert werden. Die o. a. Maßnahme „Arbeit am Innenverhältnis“ bzw. die Beförderung der Teamentwicklung in der Volkshochschule könnte sich positiv auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und darüber auf deren „Flexibilität“ auswirken.

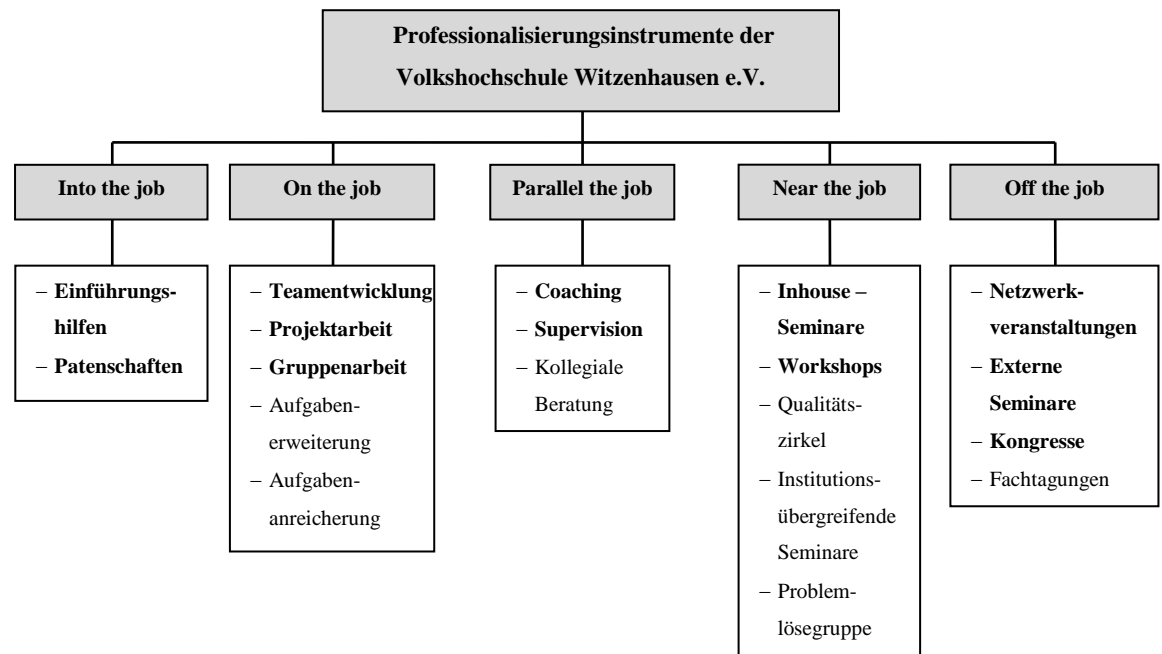
Die o. a. Professionalisierungsansätze richten sich an Schlüsselgruppen bzw. haben die Mitarbeitenden der gesamten Einrichtung im Blick. Die Maßnahmen und Methoden konzentrieren sich auf die Trainingsbereiche „on the job“ und „near the job“ (Abbildung 7), die als kostengünstige sowie praxisorientierte Ansätze dargestellt werden (Kapitel 4.3.5). Der Grundstein für eine systematische, mittelfristig angelegte und vernetzte Planung ist gelegt.

Perspektivisch wird empfohlen, **institutionsübergreifende Seminare** mit in die PE-Planung aufzunehmen. Mit einzelnen Netzwerkpartnern könnte die Arbeit an der Schnittstelle zwischen Institution und einzelnen Projekten der Volkshochschule effektiver gestaltet werden. Auch die gemeinsam mit anderen Kooperationspartnern

veranstalteten **Fachtagungen** oder **Netzwerkveranstaltungen** sollten weiter verfolgt werden. Die Zusammenkünfte stärken die Kooperation im regionalen Netzwerk und indirekt die in der Unternehmenskonzeption dargestellte Wirkung der Lobby-Arbeit an den „Schaltstellen bildungspolitischer Entscheidungen im Kreis“ (Kapitel 5.2.3).

Nachfolgend werden bedarfsgerechte Professionalisierungsinstrumente der Volkshochschule Witzenhausen anhand eines Schaubildes (Kapitel 4.3), dargestellt. Unterschieden wird dabei in Fördermaßnahmen, die sich bereits bewährt haben bzw. kurz- und mittelfristig vorgesehen sind (fett gedruckt) und in Instrumente, die zukünftig von Bedeutung sein können.

Abbildung 8: Professionalisierungsinstrumente der Volkshochschule Witzenhausen e.V.



Das Erreichen der vereinbarten Entwicklungsziele bzw. der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen ist in erster Linie abhängig von den praktizierten Lehr- und Lernmethoden und den hierüber den Teilnehmer/innen ermöglichten Lernprozessen und Lernerfahrungen. Bei der Auswahl der Lernmethoden sollte darauf geachtet werden, in welchem Umfang die Teilnehmer/innen aktiv in den Lernprozess einbezogen werden. Je stärker der aktive Einbezug, desto größer der Lernerfolg und desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird (Kapitel 4.3.2). Im Rahmen einer Vorbereitung von Mitarbeiter/innen auf eine PE-Maßnahme sollte

geklärt werden, auf welche Weise die neuen Lernerfahrungen nach Rückkehr an den Arbeitsplatz integriert werden können.

### 5.2.5 Einführung und Sicherung eines PE-Konzeptes

Seit Beginn des Prozessablaufs sind bereits erste Schritte zur Einführung des PE-Konzeptes vollzogen worden. Zahlreiche Diskussionen in der Steuergruppe, die Befragung der Mitarbeitenden, das Interview mit der Geschäftsführung, Euphorie, Enttäuschungen, Auseinandersetzungen haben ein Problembewusstsein, aber auch eine Beschäftigung mit Sinn und Zweck des PE-Systems bei den Beteiligten in Gang gesetzt.

Wie das PE-Konzept in der Einrichtung publik gemacht, kommuniziert, diskutiert, gegebenenfalls korrigiert und realisiert werden kann, ist bei der Einführung des Konzeptes die maßgebliche Frage. Entscheidend ist dabei, dass die Gesamtkonzeption allen Mitarbeitenden mindestens in groben Zügen vorgestellt wird, nicht nur die in der Steuergruppe als besonders dringlich eingestuften Fördermaßnahmen. Daneben sollten Chancen, aber auch die mit der Verwirklichung des PE-Konzeptes verbundenen Grenzen und Probleme angesprochen werden.

Folgt man BECK/SCHWARZ<sup>121</sup> so sind folgende Schritte bei der Einführung und Sicherung eines PE-Systems zu beachten:

#### Teilschritt 1:

- **Erarbeitung einer Einführungsstrategie** durch die Steuergruppe;
- Diskussion der Strategie mit Führungskräften und Projektleitungen;
- Festlegen, welche Mitarbeitenden (aus der Steuergruppe) als Promotoren für die Umsetzung zuständig sind.

#### Teilschritt 2:

- **Veröffentlichung des Konzeptes** (in Form eines Grundsatzpapiers) mit dem Hinweis, dass Details in nachfolgenden Gesprächen bzw. Teamsitzungen erläutert werden.

#### Teilschritt 3:

- **Einbindung der Führungskräfte und Projektleitungen in die Realisierung** und diese mit ihrer Förder- und Entwicklungsaufgabe vertraut machen;

---

<sup>121</sup> Vgl. BECK/SCHWARZ, 2004, S. 247



- Vorbereitung, Training und Coaching der Mitarbeitenden / Führungskräfte, die Personalentwicklungsverantwortung tragen bzw. zukünftig übernehmen sollen, um sie für dieses Anliegen zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

#### Teilschritt 4:

- **Konzeptvorstellung im Rahmen einer Personalversammlung**, damit sich die Mitarbeitenden über das Vorhaben und die favorisierten Maßnahmen informieren können;
- Ziel der Konzeptvorstellung ist der offene Austausch; Mitglieder der Steuergruppe erhalten auf diesem Weg Rückmeldungen, in welcher Weise die geplanten Maßnahmen bei den übrigen Mitarbeitenden ankommen und akzeptiert werden. Widerstände auf Seiten der Mitarbeitenden müssen aktiv in den Prozess einbezogen werden.

#### Teilschritt 5:

- **Auswertung der Einführung** durch die mit der Umsetzung der Einführung des PE-Konzeptes Beauftragten und Rückkopplung an die Steuergruppe und
- **Begleitung des Prozesses**, um im Bedarfsfall durch unterstützende Maßnahmen eine größere Akzeptanz und Festigung zu erreichen.

### **Überprüfung und Optimierung des PE-Systems**

Die beständige, turnusmäßige Überprüfung und Optimierung des PE-Systems, im Bedarfsfall verbunden mit einer Erweiterung oder Neuausrichtung einzelner Professionalisierungsbausteine oder des Gesamtkonzeptes, bleibt eine Daueraufgabe. Nach der Einführung des PE-Systems muss diese Aufgabe verantwortlich wahrgenommen werden. Die Qualität und Wirkung der durchgeführten Fördermaßnahmen müssen überprüft, gegebenenfalls muss bei der nachfolgenden Konzeptionierung eine Korrektur vorgenommen werden. Das PE-Konzept sollte auch Aussagen darüber enthalten, mit welchen Verfahren und Instrumenten der Erfolg der Entwicklungs- und Fördermaßnahmen gesteuert und überprüft werden kann (siehe Kapitel 3.4).

Die periodische Überprüfung und Optimierung nach Einführung des PE-Systems beinhaltet ein systematisches Controlling (Kapitel 3.4), das auf strategischer Ebene angesiedelt sein sollte. Hierbei geht es darum, das dem PE-System zugrunde liegende Gesamtkonzept (Richtziele, Grundsätze, Verfahren, Instrumente) kontinuierlich mit

Blick auf sich verändernde einrichtungsrelevante Rahmenbedingungen zu überprüfen und im Bedarfsfall anzupassen.

### **5.3 Möglichkeiten und Grenzen des integrierten PE-Systems**

Die Volkshochschule Witzenhausen e. V. ist eine etablierte Weiterbildungseinrichtung und anerkannter Kooperationspartner im Werra-Meißner-Kreis. Ihr Potenzial liegt in der Realisierung innovativer Angebote im Bereich der Bildungs- und Betreuungsarbeit. Das strategische Hauptziel der Unternehmenskonzeption, „die Volkshochschule Witzenhausen steigert ihre Professionalität und bleibt zukunftsfähig“, impliziert den hohen Anspruch an die Qualität der Dienstleistungen und die Innovationskraft der Mitarbeitenden (Kapitel 5.2.3).

Die Qualität der Dienstleistungen ist in erster Linie abhängig von professionell handelnden Personen. Die Mitarbeitenden stellen somit die wesentliche Basis für die Qualität der Dienstleistung dar. Die Volkshochschule kann ihre Position am Markt nur dann aufrechterhalten, wenn Kundinnen und Klienten, Netzwerkpartner und Öffentlichkeit auch weiterhin mit einer qualitativ guten Arbeit rechnen können. Dies verlangt neben der Bereitschaft der Mitarbeiter/innen sich weiterzubilden, geeignete Fördermaßnahmen, die die Mitarbeitenden und Führungskräfte dabei unterstützen, den hohen Anforderungen in ihren unterschiedlichen Arbeitsbereichen kompetent begegnen zu können.

Dies gelingt weniger durch Entwicklungsmaßnahmen, die individuell auf einzelne Mitarbeiter/innen oder nur auf einen Bereich/ein Projekt zugeschnitten sind, sondern durch vernetzte Konzepte, Strategien und Fördermaßnahmen. Ein Zuwachs an Wertschöpfung für die gesamte Volkshochschule kann nur erreicht werden, wenn das PE-Konzept dauerhaft mit den Zielen und Inhalten der Organisation abgestimmt ist und projektübergreifend und strategisch ansetzt. Der neu gestartete Qualitätsentwicklungsprozess und die Aufnahme des Qualitätsbereiches Personal als eigenständiges strategisches Entwicklungsziel ist der richtige Schritt, Personalentwicklung strukturell in der Organisation zu verankern.

Das PE-Konzept dient den Mitgliedern der Steuergruppe bereits in der Initiierungsphase als ein wichtiges Medium des Austausches über Sinnhaftigkeit und Nutzen individueller Lern- und Entwicklungsprozesse. Die für das Jahr 2011 priorisierten Entwicklungsmaßnahmen sind vornehmlich nach innen gerichtet und beschäftigen sich u. a. mit der Entwicklung grundlegender Werte, wie „Gemeinschaftssinn und Teamgeist“. Diese Entwicklungsmaßnahme fördert die Kommunikation und Kooperation untereinander und begünstigt die Entstehung bzw. Stabilisierung einer gemeinsamen Identität. Diese Maßnahme unterstützt zudem die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden und bietet eine Möglichkeit, temporär beschäftigte Arbeitnehmer/innen der Volkshochschule in die Gemeinschaft zu integrieren. Das darf jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass die gewählte Personalstruktur die Leiter/innen der Einrichtung dauerhaft vor große Herausforderungen stellen wird. Die Einführung von Fördermaßnahmen, wie „Einarbeitungshilfen“ und „Patenschaften“ können an dieser Stelle eine Unterstützung darstellen.

Als dringlich wurde auch die Konzeptionierung und Einführung von „Jahresmitarbeitergesprächen“ von der Steuergruppe eingestuft. Diese sollen zum einen als Diagnoseinstrument den fortlaufenden Bedarf der Mitarbeiter/innen ermitteln, zum anderen bietet sich im Rahmen dieser Gespräche auch die Möglichkeit, den Konflikt von meist älteren Mitarbeitenden<sup>122</sup> zwischen ethisch-altruistischer Motivation und den gestiegenen Forderungen nach Effektivität und Effizienz zu thematisieren. Die Maßnahme könnte auch dazu genutzt werden, den Mitarbeitenden transparent zu machen, welche Organisations- und Personalentwicklungsziele verfolgt werden, was sich in der Einrichtung mittelfristig verändern wird und welche neuen Tätigkeiten und Anforderungen auf sie zukommen werden. Frühzeitiger und direkter Einbezug der Betroffenen erhöht die Kooperation und fördert ihre Bereitschaft und Annahme zur fortlaufenden Weiterentwicklung.

Nicht zu unterschätzen sind die gesellschaftlichen Veränderungen und die Zunahme des regionalen Wettbewerbes im Zuge der Angebotspolitik. Das heißt im Umkehrschluss auch für soziale Organisationen, wachsam zu bleiben für sich abzeichnende Trends und offen zu sein für neue Herausforderungen. Auch die Volkshochschule Witzenhausen

---

<sup>122</sup> Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen beträgt derzeit 47 Jahre.

sollte Umfeldveränderungen, wie die Mitarbeiterbefragung eindrücklich ermittelt hat<sup>123</sup>, mittelfristig nicht ignorieren. Zielorientiert angelegte Entwicklungsmaßnahmen unter vorausblickender Berücksichtigung von Veränderungen können maßgeblich zu einer kreativen Bewältigung neuer Herausforderungen und zu einer pro aktiv gestalteten Organisationsentwicklung beitragen.

Um nicht eines Tages als Verlierer im regionalen Wettbewerbs da zustehen, ist die Investition in Personalentwicklungsmaßnahmen unbedingt erforderlich. Der wirtschaftliche Faktor sozialer Einrichtungen spielt eine nicht unerhebliche Rolle. Die Volkshochschule Witzenhausen hat den zur Verfügung stehenden Finanzrahmen festgelegt und konzentriert sich auf kostengünstige und praxisorientierte Fördermaßnahmen. Derzeit ist jedoch nicht absehbar, inwieweit sich der Kostendruck in den nächsten Jahren noch weiter verschärft. Dies spricht dafür, perspektivisch institutionsübergreifende Fortbildungen oder Netzwerkveranstaltungen in die Überlegungen der PE-Planung mit einzubeziehen. Sogenanntes Networking verringert nicht nur die Kosten im Bereich der Personalentwicklung, sondern fördert auch die Vernetzung über die eigene Einrichtung hinaus und schafft Möglichkeiten der Potenzialerweiterung.<sup>124</sup>

Die strukturelle Verankerung und strategische Ausrichtung von Personalentwicklung bleibt eine Daueraufgabe. Die Modelle von Personalentwicklung in anderen Einrichtungen machen deutlich (Kapitel 4.2), dass sich durchaus Entwicklungslinien auch innerhalb von begrenzten finanziellen und zeitlichen Ressourcen in sozialen Einrichtungen finden. Es wächst die Einsicht, dass der Effekt ungesteuerter Weiterbildungsmaßnahmen viel zu schnell verpufft und in Zeiten des Wandels und massiver Veränderungen ein gezielter Ansatz von Personalentwicklung notwendig geworden ist. Am Ende bleibt die Erkenntnis, dass sich die Einführung und Sicherung eines PE-Systems nicht im „Känguru-Sprung“ erreichen lässt, vielmehr geht es um kleine Schritte, um geduldig und beharrlich betriebene Entwicklungen und um systematisch angelegte Lernprozesse im Rahmen des PE-Konzeptes für Mitarbeitende und Führungskräfte zum Nutzen der Organisation.

---

<sup>123</sup> Gemeint ist hier insbesondere die sich verändernde Zielgruppe im Drittmittelbereich.

<sup>124</sup> Vgl. KURSAWE, 2007, S. 112

## 6. Fazit

*„Wir müssen uns mit der Zukunft befassen, denn wir werden mit ihr leben.“<sup>125</sup>*

Wie beendet man eine Arbeit, die nach ausführlicher Darstellung von Personalentwicklung in Einrichtungen sozialer Arbeit wagemutig in die Zukunft blicken will, trotz schwieriger Zeiten und knapper Haushaltslage? Leider gibt es keine Patentlösungen oder Rezepte, die in jeder Organisation und zu jeder Zeit perfekt greifen. Benötigt werden vielmehr individuelle Konzepte, für deren Entwicklung Zeit unbedingt erforderlich ist. Diese Zeit steht im Arbeitsalltag nicht ungeplant zur Verfügung. Neben vielfältigen Herausforderungen müssen die Mitarbeitenden auch den Spagat zwischen der Erbringung sozialer Dienstleistungen und wirtschaftlicher Effektivität bewerkstelligen. Dennoch gilt es, heute mehr denn je, Veränderungen und Krisen als Chance zu begreifen. Sie können ein starker Motivator für Neuerungen und Veränderungen in der Praxis sein.

Genau wie wirtschaftliche Unternehmen sind soziale Einrichtungen heute gefordert, über Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen sowie Erneuerungen ihrer finanziellen Strukturen nachzudenken. Dabei bieten strategische und leitbildorientierte Personalentwicklungskonzepte in sozialen Unternehmen große Chancen. Ein PE-System, das in den Strukturen der Organisation verankert ist, ermöglicht eine individuelle Anpassung von Personalentwicklung an gegenwärtige Entwicklungen und berücksichtigt zudem den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter/innen. Eine Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung orientiert sich damit an den aktuellen Bedürfnissen sozialer Einrichtungen und verringert die Gefahr, ökonomische Konzepte unreflektiert zu übernehmen und an den Organisationszielen vorbei in der Praxis umzusetzen.

Die zentrale Verantwortung für die Umsetzung von Personalentwicklung liegt bei den Führungskräften. Ein integriertes PE-System ist fortlaufend angelegt, muss jedoch von PE-Beauftragten begleitet und verantwortet werden. Leitungskräfte stellen die Ermittlung der Entwicklungsbedarfe sicher und veranlassen die festgelegten Fördermaßnahmen. Dabei ist es in vielen Fällen effektiver, Lernen in die Organisation

---

<sup>125</sup> Zitat von Talleyrand (französischer Staatsmann im 18. Jahrhundert)  
[http://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Studie-Blick-in-die-Zukunft,146861](http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Studie-Blick-in-die-Zukunft,146861)

hinein zu verlagern (Inhouse-Schulungen, Training „on the job“ und „near the job“, Prozessbegleitung) sowie situativ und praxisbezogen zu organisieren. Neben dem breit gefächerten Angebot an Professionalisierungsmaßnahmen sollten auch alltägliche Lernorte und Lernprozesse stärker ins Blickfeld genommen werden (Kapitel 4.3.5).

Im Zuge der Unternehmensflexibilisierung gewinnen verstärkt übergeordnete Qualifikationen, wie Lernbereitschaft, vernetztes Denken, Flexibilität etc. an Bedeutung (Kapitel 2.2). Das meint, dass qualitative Personalentwicklung sich nicht nur auf beruflich-fachliche Anpassungsqualifizierung beschränken darf. „Neue“ Kompetenzen erfordern ein verändertes Lernverständnis, eine Umorientierung hin zu einem „prozessorientierten“ Lernen bei fortwährenden, lebenslangen Veränderungen. Dazu braucht es inszenierte Förder- und Lernprozesse und eine lern- und motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitssituation. „*Lernen für den Wandel*“ ist somit eines der zentralen Leitziele der Personalentwicklung in den kommenden Jahren.

Mit diesem Wandel einher geht eine Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Personalarbeit. Geschäftsleitung und Führungskräfte werden vermehrt Aufgaben der Personalführung übernehmen. Folgt man der aktuellen Literatur, so werden Führungskräfte mit vielschichtigen Anforderungen konfrontiert. So wird die Pflege und Entwicklung einer Unternehmenskultur sowie deren Nutzung zur Steuerung und die Fähigkeit mittels Führungsphilosophie und Führungskultur zu leiten, weiter an Bedeutung gewinnen. Auf Seiten der Beschäftigten wird angesichts des ständigen Wandels und gewachsener Anforderungen ein drängender Bedarf nach verantwortlicher und unterstützender Führung deutlich.<sup>126</sup>

Die aktuelle wirtschaftliche und sozialpolitische Situation und das Machtspiel der verschiedenen Interessensparteien behindern die Auseinandersetzung und die Erarbeitung neuer Perspektiven, die sowohl die Erfordernisse nach größtmöglicher Wirtschaftlichkeit als auch fachliche Ansprüche berücksichtigen. Über das turbulenter und konfliktreicher gewordene Alltagsgeschäft hinaus über „Visionsentwicklung“ nachzudenken, erscheint vor diesem Hintergrund geradezu grotesk. Das Prinzip der Sinn und Visionsvermittlung dient jedoch vor allem dazu, die Mitarbeitenden an der

---

<sup>126</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2007, S. 143

Gestaltung der Zukunft zu beteiligen. Eine Vision ist also mehr als ein langfristiges Ziel. Eine Vision erfüllt eine Aufgabe mit Sinn und ist verbunden mit Hoffnung.<sup>127</sup>

Zeitverknappung und Arbeitsverdichtung beherrschen zunehmend das Alltagsgeschäft in sozialen Dienstleistungsunternehmen, die benötigte Zeit für ein gezieltes Nachdenken wird häufig vertagt. Ausrufe wie „wo sollen wir dafür jetzt auch noch die Zeit hernehmen“ häufen sich und machen einen ansteigenden Problem- und Reformstau sichtbar. Nur langsam wächst die Einsicht, dass eine regelmäßig durchzuführende, strategische Standortbestimmung auf der Grundlage einer fundierten Analyse der eigenen Kernkompetenzen und einer kritischen Einschätzung künftiger Chancen und Risiken heute kein Luxus mehr ist, sondern vielmehr zu einer Überlebensnotwendigkeit avanciert.

---

<sup>127</sup> Vgl. FREY/PEUS/JONAS, 2004, S. 31

## LITERATURVERZEICHNIS

- ARGYRIS, Chris / SCHÖN, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999
- BECK, Reinhilde / SCHWARZ, Gotthart: Personalentwicklung, 2. Auflage, Augsburg 2004
- BECK, Reinhilde / BIRKLE, Waltraud: Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit. Studienbrief 2-020-1502, Service-Agentur des HDL, 2. Auflage, Brandenburg 2009
- BECK, Reinhilde / SCHWARZ, Gotthart: Personalmanagement – Tradition und aktuelle Herausforderungen. Studienbrief 2-020-1501, Service-Agentur des HDL, 2. Auflage, Brandenburg 2009
- BECK, Reinhilde / SCHWARZ, Gotthart: Personalentwicklung: Entwicklungsphasen – Trends – Konzepte. Studienbrief 2-020-1503, Service-Agentur des HDL, 1. Auflage, Brandenburg 2000
- BERTHEL, Jürgen / BECKER, Fred G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Auflage, Stuttgart 2007
- BÖHME, Karsten: Strategische Personalentwicklung.  
Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter, München und Neuwied 2003
- BRINKMANN, Volker (Hrsg.): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, Wiesbaden 2008
- BRÖCKERMANN, Reiner: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 3. Auflage, Stuttgart 2003
- BROSCHÜRE der Oberland Werkstätten gGmbH: Menschen brauchen Chancen, Bad Tölz 2004
- BUESTRICH, Michael / WOHLFAHRT, Norbert: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In: Wandel der sozialen Arbeit. Bundeszentrale für politische Bildung. Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte 12, Bonn 2008
- DAHME, Heinz-Jürgen: Krise der öffentlichen Kassen und des Sozialstaats. In: Wandel der sozialen Arbeit. Bundeszentrale für politische Bildung. Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte 12, Bonn 2008



- DECKER, Albert / DECKER, Franz: Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben. Wege zur Optimierung im 21. Jahrhundert, Heidelberg und Kröning 2002
- DECKER, Franz: Personalmanagement und Mitarbeiterführung im Sozialbetrieb. Mitarbeiter einstellen, richtig einsetzen und erhalten. Personalmarketing und Personalökonomie. Die neue Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit, Starnberg 2000
- ECHARDSTEIN, Dudo v.: Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen, 4. Auflage, Stuttgart 2007
- ECKARDSTEIN, Dudo v. / RIDDER, Hans-Gerd: Anregungspotenziale für Nonprofit Organisationen aus der wissenschaftlichen Diskussion über strategisches Personalmanagement. In: Eckardstein, Dudo v. / Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München und Mering 2003
- ECKARDSTEIN, Dudo v. / MAYERHOFER, Helene: Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. In: Eckardstein, Dudo v. / Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München und Mering 2003
- EICHHORST, Werner / KUHN, Andrea / THODE, Eric / ZENKER, Rosemarie: Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel. Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnisse auf dem Rückzug, Gütersloh 2009
- EINSIEDLER, H. / BREUER, K. / HOLLSTEGGE, S. / JANUSCH, M.: Organisation der Personalentwicklung. Strategisch ausrichten – Zielgenau planen – Effektiv steuern, 2. Auflage, München und Neuwied 2003
- ERFASSUNG der Entwicklungsbedarfe der Beschäftigten der Volkshochschule Witzenhausen e. V., Witzenhausen 2010
- FAULSTICH, Peter: Ethik und soziale Kompetenz in der Personalentwicklung. In: Geißler, K. / v. Landsberg, G. / Reinartz, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis, Köln 1996
- FEHLAU, Eberhard: Zukunftsorientiertes Personalmanagement. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, München und Neuwied 2005

- FEHLAU, Eberhard: Personalentwicklung, Personalmanagement.  
In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008
- FISCHER, Heinz: Makrotrends des Personalmanagements.  
In: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch  
Personalentwicklung und Weiterbildung, Neuwied 2003
- FREY, Dieter / PEUS, Claudia / JONAS, Eva: Soziale Organisationen als Centers of  
Excellence mit Menschenwürde – Zur Professionalisierung der Mitarbeiter-  
und Unternehmensführung. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Personal als  
Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2004 a
- FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE und Unternehmensphilosophie der Volkshochschule  
Witzenhausen e. V., Witzenhausen 2004
- GOGOLL, Wolf Dieter: Personalentwicklung in einer schlanker werdenden  
Organisation. In: Geißler, Harald / Behrmann, Detlef / Petersen, Jendrik (Hrsg.):  
Lean Management und Personalentwicklung, Betriebliche Bildung, Band 6,  
Frankfurt a. M. 1995
- GRAF, Pedro / SPENGLER, Maria: Leitbild- und Konzeptentwicklung, 4. Auflage,  
Augsburg 2004
- GRAMKE, Kai / FISCHER, Dominik / SCHLESINGER, Michael / SCHÜSSLER,  
Reinhard: Arbeitslandschaft 2030. Auswirkungen der Wirtschaft- und  
Finanzkrise. Eine Studie der Prognos AG, Basel 2009
- HAUBL, Rolf / VOSS, G. Günter: Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen.  
Arbeit und Leben in Organisationen 2008. In: HAUBL, Rolf / MÖLLER, Heidi /  
SCHIERSMANN, Christiane (Hrsg.): Positionen. Beiträge zur Beratung in der  
Arbeitswelt, Kassel 2009
- HEEG, Franz / MÜNCH, Joachim (Hrsg.): Handbuch Personal- und  
Organisationsentwicklung, Stuttgart 1993
- HILB, Martin: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente,  
18. Auflage, Köln 2008
- HOBERT, Susanne: Zukunftsorientierte Personalentwicklung, dargestellt am  
Beispiel eines ESF-Programms (Hausarbeit), Friedland 2009
- HÖLZLE, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.  
Grundlagen und Instrumente, Weinheim und München 2006
- HOFMANN, Laila Maija / REGNET, Erika (Hrsg.):  
Innovative Weiterbildungskonzepte, 3. Auflage, Göttingen 2003

- KURSAWE, Christina: Potenzial MitarbeiterInnen. Personalentwicklung für soziale Organisationen – eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends, Bad Heilbrunn 2007
- LEITBILD der Volkshochschule Witzenhausen e. V.  
([www.vhs-witzenhausen.de/leitbild](http://www.vhs-witzenhausen.de/leitbild)), Witzenhausen 2004
- LOFFING, Christian: Strategische Personalentwicklung. Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren, Stuttgart 2006
- LOFFING, Christian / HOFMANN, Cindy / SPLIETKER, Marcus:  
Mitarbeitermotivation leicht gemacht. Tipps für die Motivationsarbeit, Stuttgart 2006
- MAELICKE, Bernd (Hrsg.): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2004 a
- MAELICKE, Bernd: Führung und Zusammenarbeit. In: Wöhrle, Armin (Hrsg.): Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2004 b
- MAELICKE, Bernd: Führung und Zusammenarbeit. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, München und Neuwied 2005
- PFEFFER, Jeffrey: The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston 1998
- PIELORZ, Monika: Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen, Bielefeld 2009
- PROTOKOLL des Interviews mit der Geschäftsführung, Witzenhausen 2010
- PROTOKOLL der Steuergruppe, Witzenhausen 10.01.2011
- RIDDER, Hans-Gerd / NEUMANN, Sven: Personalplanung in Nonprofit Organisationen. In: Eckardstein, Dudo v. / Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München und Mering 2003
- SCHÖNI, Walter: Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente, Chur und Zürich 2001
- SCHWARZ, Gotthart / BECK, Reinhilde: Bestandsaufnahme einer Organisation und Leitbildentwicklung. Studienbrief 2-020-1302, Service-Agentur des HDL, 2. Auflage, Brandenburg 2000

- SCHWARZ, Gotthart / BECK, Reinhilde: Rahmenbedingungen und Bausteine eines integrierten Personalentwicklungssystems. Studienbrief 2-020-1504, Service-Agentur des HDL, 2. Auflage, Brandenburg 2008
- SELBSTREPORT der Volkshochschule Witzenhausen e. V., Witzenhausen 2009
- SIGMUND, Werner: Internationaler Bund. Wir über uns, Frankfurt a. Main 2005
- SONNTAG, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3. Auflage, Göttingen 2006
- SPRENGER, Reinhard: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 17. Auflage, Frankfurt/Main 2002
- THOM, Norbert / ZAUGG, Robert (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Wiesbaden 2008
- TIETZE, Andreas: Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Design. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, München und Neuwied 2005
- UNTERNEHMENSKONZEPTION der Volkshochschule Witzenhausen e. V., Witzenhausen 2004
- WEBER, Michael: Personalentwicklung. In: Hauser, Albert / Neubarth, Rolf / Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen, 2. Auflage, Neuwied und Kriftel 2000
- WEGERICH, Christine: Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Weinheim 2007
- WETENDORF, Hans-Wilhelm: Organisationsmodelle. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, München und Neuwied 2005
- WIEDEMANN, Joachim: Wir müssen den Verband für die Zukunft stärken. In: Zukunft gestalten statt verwalten. Jahresbericht 2003/04. Caritasverband Der Erzdiözese München und Freising, München 2004
- WUNDERER, Rolf / DICK, Petra: Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 5. Auflage, Köln 2007
- ZECH, Rainer: Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3, Hannover 2006

**Eidesstattliche Erklärung:**

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Friedland, den 28.01.2011

.....  
(Susanne Hobert)