

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Masters in
Sozialmanagement an der Alice Salomon
Hochschule Berlin (Masterarbeit)

**Personalentwicklung in der
Behindertenhilfe - zwischen Inklusion
und Fachkräftemangel**

Eingereicht bei:

Erstleser: Herr Prof. Hans Dieter Bamberg

Zweitleser: Herr M.A. Torsten Fähnrich

von:

Sabine Träger

Hagelberger Straße 49,

10965 Berlin

Matr.-Nr: 08132061

Berlin, im Januar 2014

Kurzfassung

Diese Arbeit befasst sich mit Personalentwicklung in der Behindertenhilfe.

Die Paradigmenwechsel und der Fachkräftemangel in der Behindertenhilfe sind zwei Gründe, die die Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Unternehmen in der Sozialbranche verändert haben.

War Fürsorge über Jahrzehnte eine der führenden Handlungsleitlinien, so stehen Selbstbestimmung und Partizipation von Klientinnen und Klienten jetzt im Fokus.

Demographische Effekte und der nicht nur daraus resultierende Fachkräftemangel, machen ein Umdenken erforderlich, das seinen Niederschlag in einer konzertierten und innovativen Personalpolitik finden muss. Nur so wird es Unternehmen in der Sozialbranche gelingen, fachliche Ansprüche an eine Weiterentwicklung der Behindertenhilfe umzusetzen und gleichzeitig attraktiv für potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sein.

Schlagwörter: Paradigmenwechsel, Fachkräftemangel, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Unternehmensführung

Abstract

This work deals with personnel development in the disabled person's help.

The paradigm changes and the professional force lack in the disabled person's help are two reasons which have changed the demands for the co-operating and the enterprises in the social branch.

If care for decades was one of the leading action guidelines, self-determination and participation of female clients and clients stand now in the focus.

Demographic effects require a change in thinking which must find its expression in a concerted and innovative personnel politics. Only so enterprise will succeed in the social branch in moving technical claims to an advancement of the disabled person's help and in being at the same time attractively for potential employees and working takers.

Keywords: paradigm changes, professional force lack, personnel development, organisation development, enterprise guidance

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	5
Einleitung.....	6
1 Behindertenhilfe im Wandel	9
1.1 Ein kurzer Abriss über die Entwicklung der Behindertenhilfe in Deutschland.....	9
1.2 Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe.....	14
1.3 Die Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe	17
19	
1.4 Fachkräftemangel.....	20
1.5 Auswirkungen auf soziale Einrichtungen	21
2 Rahmenbedingungen.....	23
2.1 Ablauf- und Aufbauorganisation	23
2.2 Personalmanagement	24
3 Personalentwicklung.....	27
3.1 Der interdisziplinäre Blick auf die Personalentwicklung	27
3.2 Unternehmenskultur und Personalentwicklung	28
3.3 Unternehmensführung und Personalentwicklung.....	29
3.4 Ziele der Personalentwicklung.....	31
3.5 Aufgaben der Personalentwicklung	32
3.6 Zielgruppen der Personalentwicklung.....	34
4 Theoretische Handlungsansätze.....	36
4.1 Leistungsmotivation in Organisationen	36
4.1.1 Die praktisch-philosophische Perspektive.....	37
4.1.2 Die neurobiologische Perspektive	39
4.1.3 Die Management-Perspektive	40
4.1.4 Leistungsmotivation und Führungspraxis.....	41
4.2 Vertrauen als Organisationsprinzip.....	41
4.2.1 Die Funktion von Vertrauen	41
4.2.2 Vertrauen und Kommunikation	42
4.2.3 Vertrauenserosion	42
4.2.4 Ansatzpunkte für vertrauensfördernde Maßnahmen.....	43

4.2.5	Vertrauen als Organisationsprinzip und Führungspraxis.....	43
4.3	Arbeitsorientiertes Lernen	44
4.3.1	Veränderungen in der Arbeitswelt	44
4.3.2	Der Begriff des Lernens.....	44
4.3.3	Die Charakteristik des arbeitsorientierten Lernens	44
4.3.4	Ausgewählte Formen des arbeitsintegrierten Lernens	45
4.3.5	Gestaltung von arbeitsbezogenem Lernen	45
4.4	Management und Governance gemeinnütziger Organisationen	46
4.5	Haltung.....	47
5	Personalentwicklungsinstrumente	49
5.1	Instrumente für den einzelnen Mitarbeitenden.....	49
5.1.1	Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	49
5.1.2	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	50
5.1.3	Mitarbeiter*innengespräche.....	51
5.1.4	Job enlargement.....	52
5.1.5	Job enrichment.....	52
5.1.6	Hospitation	53
5.1.7	Job Rotation	53
5.1.8	Coaching	53
5.2	Instrumente für Gruppen oder Teams.....	54
5.2.1	Teamsupervision	54
5.2.2	Kollegiale Beratung	54
5.2.3	Qualitätszirkel.....	55
5.2.4	Projektarbeit	55
5.2.5	Nutzer evaluieren Nutzer (Nueva)	56
5.2.6	European Foundation for Quality Management (EFQM).....	56
5.2.7	Mitarbeiter*innenbefragung	57
5.3	Methoden für Großgruppen	58
5.3.1	Die Moderationsmethode	58
5.3.2	Zukunftswerkstatt	58
5.3.3	Die Methode "Open Space".....	59
5.4	Instrumente zur Förderung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden.....	60
5.5	Die Methodenvielfalt in der Personalentwicklung.....	61
6	Problemlagen in der Personalentwicklung.....	62
6.1	Optimierungsbedarf in der Personalentwicklung.....	62
6.2	Wandel in Organisationen gegen Widerstände.....	63
7	Mitarbeiter*innenbefragungen konkret.....	65
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	68
	Literaturverzeichnis	70
	Erklärung	73

Abkürzungsverzeichnis

ASMK	Arbeits- und Sozialminister-Konferenz
bspw.	beispielweise
bzw.	beziehungsweise
EFQM	European Foundation of Qualitymanagement
EPP	Erwerbspersonenpotential
ggf.	gegebenenfalls
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.d.R.	in der Regel
m. E.	meinem Ermessen
SGB IX	Neuntes Sozialgesetzbuch
SGB XII	Zwölftes Sozialgesetzbuch
TMS	Team-Management-System
u. A.	unter Anderem
u. Ä.	und Ähnlichem
UN-BRK	Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Einleitung

Knapp sechs Jahre habe ich Dienste in der Ambulanten Eingliederungshilfe für Menschen mit einer sogenannten geistigen Behinderung geleitet. Ein Schwerpunkt der Leitungstätigkeit war die Auseinandersetzung mit dem Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe. Inklusion und die damit verbundenen (ich kann aus meiner Zeit als Mitarbeiterin berichten, dass schon damals sehr unterschiedliche Herangehens- und Arbeitsweisen verbreitet waren und einige Kolleg*innen schon in den 90iger Jahren inklusiv gearbeitet haben, ohne dies so zu benennen) Veränderungen in Haltung und Arbeitsalltag der Mitarbeitenden.

Mit dem Paradigmenwechsel zur Inklusion machte sich bei einigen Mitarbeitenden eine große Verunsicherung breit. Sie lebten/ leben den Fürsorgegedanken und ihnen machte/ macht die Vorstellung einer Begegnung auf Augenhöhe Angst. Andere wiederum waren froh darüber, dass ihre Ausrichtung und Interpretation der Arbeit endlich einen Namen hatte und sie mit ihrer Haltung einen Platz im Geschehen fanden.

Gemeinsam mit meinen damaligen Mitarbeiter*innen habe ich intensiv an dem Thema Inklusion gearbeitet und konnte sehr unterschiedliche Haltungen zum Thema identifizieren. In der weiteren Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit bin ich zu der These gelangt, dass Menschen, die selber in schwierigen persönlichen Lebensverhältnissen verharren, kaum in der Lage sind Inklusion in ihrer pädagogischen Arbeit umzusetzen. Menschen, die selber nicht erleben selbstbestimmt zu sein, können m. E. nach Inklusion nicht vermitteln oder leben.

In den meisten Ausbildungsgängen und auch im Studium wird Inklusion noch nicht umfänglich gelehrt. Im Land Brandenburg wird es ab Herbst einen Studiengang Inklusionspädagogik geben, aber ansonsten gibt es kaum eine Debatte über die Kriterien, die eine Person dazu befähigen könnten, angemessen mit der Themenstellung umzugehen.

Ich habe im Jahr 2012, gemeinsam mit einem Teil meiner Mitarbeitenden als Mitveranstalter*innen, den Versuch gewagt, in einer "Open Space" Veranstaltung eine Annäherung an das Thema zu gestalten. Schon in dieser halbtägigen Sequenz war bei einem Teil der Mitarbeitenden zu spüren und auch als Feedback zu hören, dass, besonders bei den älteren Mitarbeitenden, diese Form der Bearbeitung eines Themas auf wenig Gegenliebe stieß und zu Verunsicherung ob des Freiraums führte. Erwartet wurden

klare Handlungsvorgaben in Form von Checklisten, Dinge, die abgearbeitet werden können und durch ihre Festschreibung einen sicheren Rahmen bieten. Der Freiraum, der durch die Veranstaltung entstanden ist, wurde durch viele nicht genutzt.

Fähigkeit zur Eigenverantwortung, zur Selbstorganisation und Kooperationsfähigkeit sind m. E. nach Skills, die zukünftig in der Organisation von Arbeit einen hohen Stellenwert haben müssen, um zukunftsfähig und innovativ zu sein.

Ein Personalentwicklungskonzept, das oben genannte Fähigkeiten nicht berücksichtigt und nicht ressourcenorientiert ist, ist nicht zukunftsfest und wird sich auf lange Sicht als unflexibel erweisen.

In meiner Personalführung habe ich großen Wert darauf gelegt die Ressourcen der Mitarbeitenden in die tägliche Arbeit einzubeziehen und auch die Teams entsprechend zusammenzusetzen. Das war zwar nicht immer erfolgreich, trotzdem wurde viel innovative Energie frei gesetzt und einige Mitarbeitenden entwickelten ungeahnte Talente.

Die Erfahrungen, die ich gewonnen habe, bzw. die Mitarbeitenden gemacht haben sind es Wert systematisiert und weiter entwickelt zu werden, dies schließt selbstverständlich auch ein, aus Fehlern zu lernen.

In dieser Masterarbeit findet insofern eine Eingrenzung statt, als dass nur ein Teil der Behindertenhilfe in den Fokus genommen wird. Die Arbeit bezieht sich auf den Personenkreis der Menschen mit geistiger Behinderung und hier insbesondere den Bereich <Wohnen>.

Davon ausgehend, dass Personalentwicklungskonzepte, Fragen der Haltung und der gesellschaftlichen Weiterentwicklung auch andere Arbeitsfelder in der Behindertenhilfe nicht nur tangieren, sondern maßgeblich beeinflussen, möchte ich am Beispiel <Wohnen> exemplarische Betrachtungen anstellen, die in modifizierter Form auf die anderen Arbeitsfelder in der Behindertenhilfe übertragbar sind.

So wird im ersten Teil, anhand eines geschichtlichen Abrisses, der Bogen gespannt über die Nachkriegszeit und die Entstehung von Elternvereinen, bis zur Einführung des Neunten Sozialgesetzbuches und zur Ratifizierung der UN- Behindertenrechtskonvention. Daraus leiten sich die Anforderungen an inhaltliche und strukturelle Parameter in der Behindertenhilfe ab. Strukturen in sozialen Organisationen und Personalmanagement sowie die Definition von Personalentwicklung führen zu den theoretischen Grundlagen von Organisationentwicklung im weitesten Sinne. Beispielhaft, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, werden verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt. Von der Leistungsmotivation in Organisationen, über Vertrauen als Organisationsprinzip bis hin zum arbeitsorientiertem Lernen werden relevante Modelle dargestellt, die als Inspi-

ration für neue Denkmodelle dienen können. Eine fast philosophische Betrachtung von <Haltung>, neben einem kurzen Ausflug zur Governance komplettiert den inspirativen Reigen.

Im nächsten Kapitel werden relevante Personalentwicklungsinstrumente und Methoden vorgestellt, die sich in besonderer Weise für die Behindertenhilfe eignen. In annähernd jedem Kapitel wird ein Bezug zur praktischen Arbeit hergestellt, um die Praktikabilität zu unterstreichen. Schwachpunkte in der Praxis von Personalentwicklung schließen sich im nächsten Kapitel an. Widerstände und der Umgang mit diesen bilden den Schwerpunkt im nächsten Kapitel.

Eine Staffel von Fragen für eine Mitarbeiter*innenbefragung, als konsequentes Instrument zur Überprüfung der in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten und dargelegten Grundlagen und Instrumente bzw. als Möglichkeit einer Steuerungsoptimierung wird vorgestellt.

In der Zusammenfassung wird der rote Faden in komprimierter Form beschrieben und dient als Grundlage für die Forderung nach einer innovativen Personalpolitik.

Als Anstoß für eine weitere Bearbeitung der Problemstellung werden am Ende Fragen formuliert, die relevant sind, um das Thema in einem nächsten Schritt wissenschaftlich begleiten zu können. Die Fragen dienen einer Klärung des Zusammenhangs von organisationalen Strukturen auf die Motivation der Mitarbeitenden und die Stellschrauben, welche es ermöglichen sozialpolitische Veränderungsprozesse in unternehmensinternen Abläufen zu reflektieren.

1 Behindertenhilfe im Wandel

Im Laufe der Jahrhunderte hat die Behindertenhilfe in der Bundesrepublik Deutschland mehrere Wandel erfahren. So bildeten sich schon früh Sondereinrichtungen für Menschen mit Behinderung deren Weiterentwicklung durch die Herrschaft der Nationalsozialisten unterbrochen wurde.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Entwicklung der Behindertenhilfe in Deutschland, erhebt dabei aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit - vielmehr soll in diesem kurzem Abriss der Bogen zur heutigen Zeit gespannt werden, um die Grundlagen für ein Verständnis der sozialpolitischen Entwicklung zu legen.

Die anschließenden Kapitel nehmen die Paradigmenwechsel in der Sicht auf Menschen mit Behinderung und die Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe in den Blick.

Zum Schluss werden der Mangel an Fachkräften und die zukünftige Dimension dieser Entwicklung kurz umrissen.

1.1 Ein kurzer Abriss über die Entwicklung der Behindertenhilfe in Deutschland

Die Wahrnehmung und Stellung von Menschen mit Behinderung war in der jüngeren und älteren Vergangenheit von unterschiedlichen Grundhaltungen und historischen Einschnitten geprägt.

Seit Gründung der ersten Anstalten für behinderte Menschen durch Landgraf Philipp im 16. Jahrhundert (vgl. http://www.trisomie21.de/lh_fuerth.html#II) verlief die Geschichte von Menschen mit Behinderung in Deutschland sehr wechselhaft. Die Problemlagen von Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung spielten zu jener Zeit gesamtgesellschaftlich kaum eine Rolle. Der Sozialraum (die dörfliche Gemeinschaft) oder die Familie hatten die Verantwortung für die Versorgung dieser Personen zu tragen. (vgl. Häßler, Fegert 2005: S. 3)

Als eine Folge der Industrialisierung ist die Auflösung der Großfamilie zu bewerten. Hatte der Mensch mit Behinderung durch die Zugehörigkeit zu einer Familie, oder einer Dorfgemeinschaft, die Chance an einer Grundversorgung zu partizipieren, änderte sich das durch den Wandel der Arbeitsbedingungen zunehmend. Menschen zogen in die Nähe der industriellen Zentren, so dass die Unterstützung für kranke, pflegebedürftige

und behinderte Familienangehörige nicht mehr gegeben war. Gleichzeitig entstanden neue Krankheiten und Behinderungsarten. (vgl. www.inklusion-als-menschenrecht.de/neueste-geschichte)

Der erste Weltkrieg stellte eine Zäsur dar. Einerseits nahm die Zahl der Menschen, die durch die kriegerischen Handlungen in Mitleidenschaft gezogen wurden, drastisch zu. Auf der anderen Seite war ein großer Anstieg von Arbeitsunfällen in den großen Industriebetrieben zu verzeichnen. Dies hatte zur Folge, dass die existierenden staatlichen, kirchlichen und familiären Systeme den großen Bedarf an Versorgung und Unterstützung nicht decken konnten. (vgl. www.inklusion-als-menschenrecht.de/neueste-geschichte)

Parallel rückte die Ursachenforschung im Kontext von Krankheit und Behinderung in den Fokus von Mediziner*innen und Pädagog*innen. Spezifische Wissenschaftszweige etablierten sich.

Um die Arbeitskraft von kriegsversehrten Männern nicht brach liegen zu lassen, wurde das Schwerbeschädigtengesetz erlassen. Arbeitgeber wurden damit in die Pflicht genommen einen Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Schwerbeschädigten zu besetzen.

Kinder und Jugendliche mit Behinderung wurden zahlenmäßig erfasst und ihnen wurde die Möglichkeit eröffnet, mit Ausrichtung auf eine spätere Erwerbsfähigkeit, Schulen zu besuchen.

Diese Schulen waren in der Mehrzahl an Heime angegliedert, so dass hier ein Grundstein für Aussonderung und Trennung gelegt wurde. (vgl. www.inklusion-als-menschenrecht.de/neueste-geschichte)

Im Jahre 1919 legte der Deutsche Lehrerverein ein Papier zur Etablierung der Einheitsschule vor, in dem auch der Schulungsbedarf behinderter Kinder Berücksichtigung fand, jedoch ohne die Frage nach einer Einordnung in das vorhandene System zu beantworten. (vgl. Ellger-Rüttgart 2008: S.203/204)

Ein Diskurs zwischen der deutschen Volksschullehrerschaft und den organisierten Hilfsschullehrern, ob der gemeinsamen Beschulung von behinderten und nichtbehinderten Kindern endete damit, dass sich das Sondersystem Hilfsschule durchsetzte, weiter etablierte und während der Weimarer Republik nahezu unangetastet blieb. (vgl. Ellger-Rüttgart 2008: S. 204/205)

Die ideologischen Grundlagen, die von den Nationalsozialisten während ihrer Herrschaft postuliert wurden, verfestigten sich zunehmend auch bei der Bevölkerung, so dass zaghafte Reformgedanken bezüglich Menschen mit Behinderungen aus der Ära der Weimarer Republik nicht weiter entwickelt wurden. Diese Sichtweise auf Behinde-

rung kolportierte das Dogma der Ungleichheit der Menschen. Daraus entstanden zwei spezifische Wertmaßstäbe, die die Wertigkeit des behinderten Menschen charakterisieren sollten. Einerseits wurde der rassistische Wert eingeordnet, andererseits wurde die Arbeitsfähigkeit zu einem entscheidenden Kriterium deklariert. Zunehmend wurden Menschen mit Behinderung als Humankapital entdeckt und konnten den Platz in der Arbeitshierarchie einnehmen, den diejenigen frei gemacht hatten, die für die immer mehr expandierende Rüstungsindustrie gebraucht wurden.

Nicht der Anspruch auf Bildung war hier die treibende Kraft, sondern die verwertbare Leistung, die der einzelne Mensch erbringen konnte.

Nach Schätzungen von Historiker*innen wurden im Euthanasieprogramm der Nationalsozialisten 200.000 Menschen ermordet und ca. 400.000 fielen der Zwangsterilisation zum Opfer. Menschen mit Behinderungen hatten keine Lobby, lebten jahrelang in Sondersystemen, wie Anstalten und Heimen, so dass es kaum Berührungspunkte mit der sogenannten "normalen" Bevölkerung gab. Der Blick auf sie war defizitorientiert und vom Gedanken der Fürsorge getragen. (vgl. www.inklusion-als-menschenrecht.de/neueste-geschichte)

In der Nachkriegszeit entwickelten sich in beiden deutschen Staaten unterschiedliche Rahmenbedingungen für Menschen mit Behinderung. Die Teilhabe am Arbeitsleben stand in der Deutschen Demokratischen Republik im Fokus. Menschen, die so schwer beeinträchtigt waren, dass sie keine verwertbare Arbeitsleistung produzieren konnten, wurden in Pflegeheimen, psychiatrischen Anstalten und sonstigen Heimen, unter teilweise schwierigsten Bedingungen, untergebracht. Angehörige wurden im Produktionsprozess gebraucht und hatten daher keine Ressourcen für die Pflege und Betreuung ihrer Familienmitglieder. Aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen und auch des fehlenden Interesses, lebten Menschen mit Behinderung in katastrophalen Zuständen. Eine Weiterentwicklung von pädagogischen Handlungslinien gab es nicht und schlecht bis gar nicht ausgebildetes Personal versah die Dienste. Viele Mitarbeitende, die schon in der Zeit der Deutschen Demokratischen Republik in den Einrichtungen arbeiteten, machten nach dem Fall der Mauer in einem anderen politischen System weiter. (vgl. Kesselberg 2013: S. 118)

In der Bundesrepublik Deutschland wurden die vor dem Krieg kreierten Sonderwelten weitergeführt und expandierten im Laufe der Jahre. In beiden deutschen Staaten existierten keine oder kaum Schnittstellen von Menschen mit und ohne Behinderung.

Eltern von Kindern mit Behinderungen gründeten in den 60er Jahren die ersten Selbsthilfeorganisationen, oft zusammen mit Mediziner*innen, die für eine Entlastung der Familien und eine Förderung der Kinder eintraten. Im Zuge dieser Entwicklung entstanden Son-

dereinrichtungen, wie spezielle Kindergärten, Schulen und Werkstätten. (vgl. Köbsell 2006: S. 2).

Das Thema Behinderung rückte mehr in den Mittelpunkt der Gesellschaft, nachdem in Deutschland, bevor die Schluckimpfung eingeführt wurde, viele Menschen an Kinderlähmung erkrankten. Durch das Schlafmittel <Contergan>, eingenommen während der Schwangerschaft, kamen in den 60iger Jahren viele Kinder mit schweren Fehlbildungen der Gliedmaßen zur Welt. Von 4000 betroffenen Kindern in Deutschland, überlebten 2800 die katastrophalen Auswirkungen des Medikaments. Als eine Reaktion auf diese Situation wurde die <Aktion Sorgenkind> gegründet. (vgl. Köbsell 2006: S. 2)

Zwölf Jahre unter nationalsozialistischer Herrschaft hatten in beiden deutschen Staaten tiefe Spuren hinterlassen und der Umgang und die Arbeit mit Menschen mit Behinderung musste mühevoll auf eine zeitgemäße fachliche Basis gestellt werden.

In den 70er Jahren entstanden in der Bundesrepublik die ersten Wohnstätten für Menschen mit geistiger Behinderung. Dies war eine deutliche Abkehr von den traditionellen Großeinrichtungen und die Individualität der zu Betreuenden stand mehr im Fokus. Im damaligen zeitlichen Kontext kam diese neue Wohnform einer kleinen Revolution gleich.

Die fachliche Diskussion in den 80er und 90er Jahren war durch das <Normalisierungsprinzip> geprägt. Menschen mit einer geistigen Beeinträchtigung sollten Möglichkeiten eröffnet werden, so normal wie möglich in der Gesellschaft zu leben. Zu dieser Zeit war die Auflösung von Sonderwelten nur ein marginales Thema. Im Mittelpunkt stand die Annäherung an das Leben und den Tagesablauf der normalen Bevölkerung.

Vor allem Menschen mit Körperbehinderung beschrieben eine Ausgrenzung, die nicht in einem Kausalzusammenhang mit dem der körperlichen Behinderung zu sehen war, sondern durch Barrieren in und durch die Gesellschaft erst manifestiert wurde. (vgl. Köbsell 2006 : S.3)

Die folgenden Absätze nehmen hauptsächlich die Westberliner Entwicklung in den Blick, da sie in vielerlei Hinsicht beispielhaft für die ganze Bundesrepublik Deutschland war.

In den 80iger Jahren zogen die ersten Menschen mit geistiger Behinderung in Wohngemeinschaften, die i.d.R. in normalen Mietshäusern verortet waren. So wurde die Möglichkeit geschaffen für Menschen, die keine Rund-um-die-Uhr-Betreuung benötigten, in einer weniger betreuten Wohnform zu leben.

Ein Aufnahmekriterium dieser Wohngemeinschaften war ein bestimmtes Maß an Selbstständigkeit, das der Mensch mit Behinderung mitbringen musste. Die Arbeit mit den

Klient*innen erfolgte orientiert an deren Tagesablauf, so dass die Hauptbetreuungszeit am Nachmittag, am Abend und am Wochenende lag.

Erste <Bewohner*innenbesprechungen>, als Mitspracheforum, konstituierten sich, begleitet von den Mitarbeitenden.

Parallel zu dieser Entwicklung formulierten viele Menschen mit einer geistigen Behinderung den Wunsch alleine zu leben und ambulant betreut zu werden. Doch auch <nicht gruppenfähige> Menschen wurden vermehrt in einem ambulanten Setting betreut, mit der Zielrichtung, die Konfliktpotenziale in den Wohngruppen der stationären Eingliederungshilfeeinrichtungen zu minimieren.

In der zweiten Hälfte der 80iger Jahre begann sich das <Betreute Einzelwohnen> zu etablieren und wurde sehr schnell größer. Offenbar war diese Wohnform diejenige, die dem normalen Leben am nächsten kam - mit allen Vor- und Nachteilen.

Die Mitarbeitenden sahen sich einem Spannungsfeld ausgesetzt, welches sich zwischen Selbstbestimmung und Fürsorgepflicht bewegte. Die fachlichen Anforderungen stiegen, so dass das Stellenprofil Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen im Leistungstyp <Betreutes Einzelwohnen> vorsah.

Die Wende kam und besonders in Berlin wurde deutlich, wie weit die alten und neuen Bundesländer in ihrem pädagogischen Handeln auseinanderlagen. Der Vollständigkeit halber soll nicht unerwähnt bleiben, dass es auch in Ostberlin alternative Wohnformen für Menschen mit Behinderung gegeben hat.

Mitarbeitende alternativer Wohnformen gründeten in der Nachwendezeit eigene Träger und schlossen sich den vorhandenen Wohlfahrtsverbänden an. Andere wurden von schon bestehenden Institutionen übernommen. In der Folge trafen unterschiedliche fachliche Ausrichtungen und Haltungen der Mitarbeitenden aufeinander und führten zu nicht wenigen Diskursen.

Der Ausbau von alternativen Wohnmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung ging weiter, so dass Auswahlmöglichkeiten für die Klient*innen theoretisch stiegen.

Wenn Klient*innen in der Lage waren die bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse zu Angehörigen, rechtlichen Betreuer*innen und pädagogischen Mitarbeiter*innen zu ignorieren oder für sich zu nutzen, bestanden gute Chancen in den Genuss der Wahlmöglichkeiten zu kommen.

Krüppelbewegung und Irrenoffensive waren Wegbereiter auf dem Weg zu mehr Selbstbestimmung, auch für Menschen mit sogenannter <geistiger> Behinderung oder

Menschen mit Lernschwierigkeiten, wie sie sich selber nennen und genannt werden wollen.

Die Einführung des Neunten Sozialgesetzbuchs im Jahre 2001 brachte eine Reihe von Änderungen im damals noch geltenden Bundessozialhilfegesetz mit sich. Das Bundessozialhilfegesetz wurde am 01. Januar 2005 durch die Einführung des zwölften Gesetzbuches abgelöst. Im Zuge der Ablösung wurden redaktionelle Veränderungen vorgenommen und die relevanten Bestimmungen an die Systematik des Neunten Sozialgesetzbuchs angepasst. Das Gesetz zur Teilhabe und Rehabilitation behinderter Menschen (SGB IX), wurde 2001 verkündet. Zwar taucht die Begrifflichkeit Teilhabe auch schon in anderen Zusammenhängen auf, doch löst sie im neunten Sozialgesetzbuch die Handlungsleitlinien Fürsorge und Versorgung von Menschen mit Behinderung ab. Stattdessen steht die eigenverantwortliche und selbstbestimmte Gestaltung der Lebensumstände im Mittelpunkt und somit die Bedürfnisse des einzelnen Menschen mit Behinderung.

In Anlehnung an den Begriff Partizipation, analog der Definition in der <Internationalen Klassifizierung der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit> (ICF), wird von einer Defizitorientierung abgesehen. (vgl. Kruse 2008: S. 17) Dies konkretisiert sich in der Sichtweise, dass die Umwelt die Barrieren darstellt und nicht die Behinderung des Einzelnen.

So muss dieser Umbruchsituation, diesem Perspektivwechsel, Rechnung getragen werden. Die Mitarbeitenden brauchen Unterstützung in dem Prozess der Rollenklärung. Nicht mehr Betreuerinnen und Betreuer, Helferinnen und Helfer sind gefragt, sondern Begleiterinnen und Begleiter, Unterstützerinnen und Unterstützer. Die Mitarbeitenden müssen dazu befähigt werden, partizipative Prozesse auch bei den Menschen mit Behinderung anzustoßen und so den Weg zu bereiten für eine Reduktion des Abhängigkeitsverhältnisses. Die Orientierung zum Sozialraum ist eine Möglichkeit Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft zu organisieren und die Sonderwelten poröser werden zu lassen.

1.2 Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe

Die Einführung des Neunten Sozialgesetzbuch (SGB IX), in Kraft seit dem 01.07.2001, wurde von vielen Stimmen in der Fachwelt als Paradigmenwechsel in der Sicht auf Menschen mit Behinderung gewertet. Die Gewährleistung eines möglichst selbstbestimmten Lebens in Verbindung mit der Identifikation von Hindernissen, die der Chancengleichheit entgegenstehen und deren Beseitigung, sind zentrale Anliegen des Neunten Sozialgesetzbuches.

Im ersten Paragraphen des Neunten Sozialgesetzbuches ist nachfolgendes geregelt:

Behinderte oder von Behinderung bedrohte Menschen erhalten Leistungen nach diesem Buch und den für die Rehabilitationsträger geltenden Leistungsgesetzen, um ihre Selbstbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu fördern, Benachteiligungen zu vermeiden oder ihnen entgegenzuwirken. Dabei wird den besonderen Bedürfnissen behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen und Kinder Rechnung getragen.

Ein weiterer Meilenstein ist das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, das im weiteren Verlauf der Arbeit mit >UN-BRK< abgekürzt wird. Es ist am 03.05.2008 in Kraft getreten. Für die Bundesrepublik Deutschland ist die UN-BRK seit dem 26.03.2009 verbindlich.

Als bahnbrechend gilt die menschenrechtsbasierte Sicht auf Behinderung. Diese löste im weiteren Verlauf der Entwicklung einen Wandel aus, der durch die Einführung des SGB IX vorbereitet bzw. eingeleitet wurde. Weg von der defizitorientierten Sichtweise auf Menschen mit Behinderung hin zu einer Sichtweise der Würdigung und Wertschätzung von unterschiedlichen Begabungen, Möglichkeiten und Fähigkeiten. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: S. 11). Gleichzeitig wurden die Voraussetzungen sichtbar, die für die Entstehung einer inklusiven Gesellschaft unabdingbar und förderlich sind.

Ziel ist eine gleichberechtigte Teilhabe an kulturellem und wirtschaftlichem Leben, sowie am gesellschaftlichen und politischen Geschehen. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: S. 10)

Eine der Grundvoraussetzungen dafür ist die Barrierefreiheit und somit der uneingeschränkte Zugang zu allen Informationen. Ohne die Möglichkeit sich zu informieren und auf dieser Basis zu einer unabhängigen Entscheidung zu kommen, wird die institutionelle Abhängigkeit von Menschen mit Behinderung weiter gefördert.

So gelten Selbstbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe als unabdingbar im Kontext mit einer unabhängigen Lebensführung und der Einbeziehung in die Gemeinschaft.

Um sich an den Rollen und Aufgaben der Gesellschaft beteiligen zu können und um an den Ressourcen der Gesellschaft zu partizipieren, muss eine Person Zugang zum System haben. Dies ist eine Grundvoraussetzung von Teilhabe. Soziale Arbeit hat den Auftrag Inklusion, Teilhabe und Lebensqualität zu ermöglichen. (vgl. Miller 2012: S. 63)

Im Artikel 19, der UN-Behindertenrechtskonvention wird konkretisiert, dass Menschen mit Behinderung nicht verpflichtet sind in einer besonderen Wohnform zu leben, dass sie ihren Aufenthaltsort selber wählen können und darüber hinaus ein Zugang zu den Unterstützungsleistungen, die sie brauchen, hergestellt werden muss. (vgl. Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen 2010: S. 30)

Dieser Grundgedanke positioniert sich konträr zur bundesdeutschen Wirklichkeit, in der ein großer Teil der Ausgaben der Eingliederungshilfe für Institutionen, wie Werkstätten für Menschen mit Behinderung und stationären Wohneinrichtungen ausgegeben werden. (vgl. Schütte 2012: S. 577)

Seit mehreren Jahren wird die Umsetzung der UN-BRK kommuniziert, in Maßnahmepaketen beschrieben, in Evaluationen ausgewertet und das Ringen um die Verwirklichung der angestrebten Veränderungen ist in vollem Gange. Erste Ausbildungsmodule, bzw. Zertifizierungskurse, die eine Vermittlung von inklusiven Inhalten anbieten und Auseinandersetzungen auf der Fachebene anstoßen sollen, finden ihren Platz in Curricula und Weiterbildungskatalogen. Die Diskussion über das Verständnis von Inklusion und deren Umsetzung findet statt, doch noch nicht flächendeckend. Der Veränderungskraft des Themas und seine Auswirkungen auf die Beziehungsgeflechte innerhalb der Gesellschaft müssen zeitliche Ressourcen gegenüber stehen, die es ermöglichen den Diskurs über Inhalte und Auswirkungen auf die Soziale Arbeit, insbesondere der Behindertenhilfe, dezidiert führen zu können.

Einzelne Träger und Einrichtungen der Behindertenhilfe, aber auch Leistungsträger, haben sich auf den Weg gemacht die formulierten Rechte von Menschen mit Behinderungen in einem fachlichen und inhaltlichen Diskurs neu zu bewerten und den Ergebnissen dieser Auseinandersetzung in neuen Konzeptionen ihrer Dienste und Dienstleistungen Rechnung zu tragen.

So sind nicht nur im Zuge der Enthospitalisierung von Menschen mit psychischen Erkrankungen stationäre Einrichtungen aufgelöst und neue Wege beschritten worden.

Doch nicht zuletzt der steigende Kostendruck und das Ersparnispotenzial, das in einer Umstrukturierung der Eingliederungshilfe liegt, haben den Prozess auf der Länderebene vorangetrieben.

1.3 Die Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe

Schon im 2005 ausgehandelten und unterschriebenen Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD wird die gemeinsame Weiterentwicklung der Leistungsstrukturen der Sozialhilfe unter Beteiligung von Ländern und Kommunen benannt. In diesem Vertragswerk ist im Teil IV, Abschnitt 5, vom Grundsatz ambulanter vor stationärer Leistungserbringung und der Verzahnung von ambulanten und stationären Betreuungsangeboten die Rede. (vgl. Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD 2005: S. 98-99)

Die Konferenz der Ministerinnen und Minister und Senatorinnen und Senatoren für Arbeit und Soziales der Länder, im weiteren ASMK genannt, fasste 2007 in der 84. Konferenz in Berlin den einstimmigen Beschluss, dass nicht mehr Leistungsform, Leistungsort und Leistungsanbieter die Orientierung bei der Leistungsgewährung vorgibt, sondern der individuelle Teilhabebedarf des Menschen mit Behinderung. (vgl. Beschlussprotokoll ASMK 2007: S. 11) Schon in diesem Papier wird die Bundesregierung aufgefordert eine Bund-Länderarbeitsgruppe zu installieren, die den Auftrag hat einen Gesetzentwurf zur Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe zu formulieren. (vgl. Beschlussprotokoll ASMK 2007: S. 11)

Die 85. ASMK in Hamburg greift die im Jahr zuvor gefassten Beschlüsse auf und deklariert einen Eckpunktekatalog in dem u. a. die Entwicklung zu einem durchlässigem und flexiblen Hilfesystem beschrieben wird - unter Berücksichtigung der personenzentrierten Teilhabeleistung und der damit einhergehenden Ermittlung der individuellen Bedarfe eines Menschen mit Behinderung. (vgl. Beschlussprotokoll ASMK 2008: S. 1)

Die Bund-Länder-Arbeitsgruppe erhielt den Auftrag, das von ihr erarbeitete Vorschlagspapier mit den Verbänden der Leistungsanbieter, den kommunalen Spitzenverbänden, den betroffenen Leistungsträgern und den Verbänden der Menschen mit Behinderung zu behandeln. (vgl. Beschlussprotokoll ASMK 2008: S. 2)

Im Vorschlagspapier der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur <Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen> wird im Eingangsstatement formuliert, dass ausgehend vom Grundrecht auf Gleichbehandlung, den Forderungen der UN-BRK, unter Einbeziehung der Grundsätze des SGB IX und SGB XI, eine Neuausrichtung der Eingliederungshilfe in die Wege geleitet werden muss. (vgl. Vorschlagspapier Bund-Länder-Arbeitsgruppe 2008: S. 5)

Der Fokus soll und darf nicht mehr auf den Einrichtungen liegen, sondern die Ausrichtung muss die der Personenzentrierung sein. In dem Papier wird die bisherige Entwicklung aufgegriffen und sehr dezidiert formuliert, dass eine Unterscheidung von Einrichtungen und Diensten nicht mehr handlungsleitend ist. In der Konsequenz sollen die

Grenzen zwischen stationär, teilstationär und ambulant fallen. (vgl. Bund-Länder-Arbeitsgruppe 2008: S. 12) Weiter heißt es, dass es Leistungserbringern von stationären und teilstationären Einrichtungen ermöglicht werden soll, die Konversion ihrer Einrichtungen zu gestalten und dass dafür eine Übergangsregelung installiert werden wird. (vgl. Vorschlagpapier der Bund-Länder-Arbeitsgruppe 2008: S. 13)

Eine Beteiligung des Bundes an den Kosten der Eingliederungshilfe wird als notwendig erachtet, doch wird keine Empfehlung gegeben in welchem Rahmen diese stattfinden sollte.

Die Höhe der Beteiligung des Bundes an der Eingliederungshilfe spielt eine große Rolle in der Debatte um die Ausgestaltung der Hilfen. Der Kostenaufwuchs in der Eingliederungshilfe und die knapper werdende öffentlichen Mittel fördern die Reformbereitschaft der Verwaltung.

In den Jahren 2009 bis 2011 wurden die vorhergehenden Vorschläge durch die ASMK aufgegriffen und weiterentwickelt. So ist im Beschlussprotokoll der ASMK vom 25./ 26. November 2009 in Berchtesgaden von einer Konkretisierung der Beschlüsse der zwei vorhergehenden Jahre die Rede, mit dem klaren Auftrag an die Bund-Länder-Arbeitsgruppe den Prozess weiter voran zu treiben. (vgl. Beschluss ASMK 2009: S. 7)

Von Januar 2009 bis Mai 2009 fand ein Diskussionsprozess, auf Grundlage des Eckpunktepapiers der Bund-Länder-Arbeitsgruppe, statt. Daran beteiligt waren die Verbände behinderter Menschen als deren Vertreter, die Leistungserbringer, die kommunalen Spitzenverbände und die Beauftragten für die Interessen behinderter Menschen. In diesem Diskurs kam klar zum Ausdruck, dass eine Reform der Eingliederungshilfe unabdingbar ist. Die unterschiedlichen Referenzsysteme der einzelnen Interessensgruppen traten besonders bei der Diskussion über Wunsch- und Wahlfreiheit zutage.

Einerseits begrüßen Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden die Entwicklungen im Bereich der Eingliederungshilfe, weil echte Teilhabe, Wunsch- und Wahlfreiheit und ein Leben so unabhängig wie möglich nur durch eine Weiterentwicklung der Sozialgesetzgebung möglich ist. Andererseits gibt es Befürchtungen, dass durch die Umgestaltung der Eingliederungshilfe ein Sparmodell auf Kosten der Menschen mit Behinderung etabliert werden soll.

Im Beschluss der 87. ASMK 2010, die am 24./ 25. November in Wiesbaden stattfand, wurde als ein Ziel, die Kostenneutralität der Reform der Eingliederungshilfe benannt und eine finanzielle Beteiligung des Bundes, die angemessen sein sollte. (vgl. Beschluss ASMK 2010: S. 5) Es wurde die Erwartungshaltung formuliert, dass eine Gesetzesgrundlage zur Reform der Eingliederungshilfe noch in der laufenden Legislatur-

periode vorgelegt werden würde und somit das Gesetzgebungsverfahren zügig abgeschlossen werden könne. (vgl. Beschluss ASMK 2010: S. 6)

Im weiteren Verlauf der Entwicklung zeichnete sich ab, dass die Gesetzesvorlage nicht mehr in der laufenden Legislaturperiode erstellt werden würde.

In der am 22.03.2013 als Drucksache erschienenen Beschließung des Bundesrates wird die Bundesregierung aufgefordert ein Bundesleistungsgesetz auf den Weg zu bringen. Der Bund soll in die Pflicht genommen werden die Finanzierung der Eingliederungshilfe zumindest teilweise zu übernehmen, um zu gewährleisten, dass die Vorschriften des Fiskalpakts eingehalten werden. Da die kommunale Verschuldung in die Obergrenze des Defizits einbezogen wird, stehen die Länder im Bezug auf die Konsolidierung ihrer Schulden vor einer schwierigen Aufgabe, deren Lösung u. A. in der Schaffung eines Bundesleistungsgesetzes gesehen wird. (vgl. Drucksache 282/12 2013: S. 3)

Die folgenden Passagen sind dem Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD entnommen und geben den aktuellsten Stand der Entwicklung auf Bundesebene wieder (vgl. Koalitionsvertrag zwischen CDU/CSU und SPD 2013: S. 110 - 111)

"UN-Behindertenrechtskonvention umsetzen

Auf dem Weg zur inklusiven Gesellschaft ist die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) bei politischen Entscheidungen, die die Menschen mit Behinderungen betreffen, zu berücksichtigen. Gemeinsam mit den Menschen mit Behinderungen und deren Organisationen werden wir den Nationalen Aktionsplan weiterentwickeln. Wichtige Etappenziele sind mehr Teilhabe, Selbstbestimmung und Barrierefreiheit im Alltag. Der leichtere Zugang für Menschen mit Behinderungen zu Transportmitteln, Informationen und Kommunikation sowie zu Einrichtungen und Diensten ist unabdingbar. Die Lebenssituation taubblinder Menschen werden wir dabei besonders berücksichtigen. "

"Eingliederungshilfe reformieren – Modernes Teilhaberecht entwickeln

Die gemeinsamen Anstrengungen von Bund, Ländern und Kommunen für mehr Inklusion brauchen einen sicheren gesetzlichen Rahmen. Wir werden deswegen unter Einbeziehung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen ein Bundesleistungsgesetz für Menschen mit Behinderungen erarbeiten. Dabei werden wir die Einführung eines Bundesteilhabegeldes prüfen. Wir wollen die Menschen, die aufgrund einer wesentlichen Behinderung nur eingeschränkte Möglichkeiten der Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft haben, aus dem bisherigen „Fürsorgesystem“ herausführen und die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht weiterentwickeln. Die Leistungen sollen sich am persönlichen Bedarf orientieren und entsprechend eines bundeseinheitlichen Verfahrens

personenbezogen ermittelt werden. Leistungen sollen nicht länger institutionenzentriert, sondern personenzentriert bereitgestellt werden. Wir werden das Wunsch- und Wahlrecht von Menschen mit Behinderungen im Sinne der UN-Behindertenrechtskommission berücksichtigen."

Die im Verlauf dieses Kapitels skizzierte Entwicklung findet Bestätigung im Koalitionsvertrag und unterstreicht den Veränderungswillen auf Bundesebene.

1.4 Fachkräftemangel

Seit Jahren verändert sich die Altersstruktur in der Bundesrepublik erheblich. Deutschlands Bevölkerung schrumpft und altert. Laut einer Hochrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird sich das Erwerbspersonenpotenzial (EPP) in Deutschland von aktuell 45 Millionen auf 27 Millionen im Jahr 2050 reduzieren. Das IAB geht von einem allmählichen Rückgang der Erwerbstätigen bis zum Jahr 2020 aus. Danach sinkt das EPP rapide. (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2011: S. 1)

Dem gegenüber steht eine Bevölkerung, die immer älter wird und zahlenmäßig der jungen Generation weit überlegen ist.

Der Wandel des deutschen Arbeitsmarktes ist im vollen Gange. So wartete das vierte Quartal des Jahres 2010 mit der höchsten Zahl an Erwerbstätigen seit der deutschen Wiedervereinigung auf. (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011: S. 3) Zeitgleich lagen die niedrigsten Arbeitslosenzahlen seit 1992 vor.

Dessen ungeachtet haben einige Branchen und Regionen schon heute einen Mangel an Fachkräften zu verzeichnen. Die Tatsache, dass dieser Verknappung etwa drei Millionen Arbeitssuchende gegenüber stehen, klingt nur im ersten Moment paradox.

In der Ökonomie wird von <Mismatch> gesprochen, wenn offene Stellen auch bei Arbeitslosigkeit nicht besetzt werden können, berufliche Qualifikationen, Regionen und Sektoren nicht zu einander passen. (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011: S. 6)

Der Fachkräftemangel in den Systemen und Sektoren der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung ist in manchen Regionen der Bundesrepublik bereits ausgeprägt und unübersehbar. In der Informationsbroschüre der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahre 2011 wird die These aufgestellt, dass sich Mismatch und Fachkräftemangel schwer prognostizieren lassen, da sich in Marktwirtschaften Löhne und Preise sowie Arbeitsnachfrage und -angebot kontinuierlich angleichen. In Branchen, in denen die Löhne nur bedingt durch den Markt gesteuert werden, wie etwa im Gesundheits- und

Erziehungsbereich, lassen sich dauerhafte Klüfte zwischen Angebot und Nachfrage wahrnehmen. (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011: S. 7)

Diese Situation stellt schon heute ein zentrales Hemmnis für die qualitative und quantitative Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen und ihrer einzelnen Segmente dar. Hinzu kommt, dass es sich hierbei nicht um einen vorübergehenden Engpass handelt, der mit isolierten einfachen Teilstrategien behoben werden kann. Vielmehr ist begründet zu vermuten, dass es sich um eine auf Dauer präsenste, quasi chronische Mangelsituation handelt, die schlimmstenfalls dazu führen könnte, dass eine Versorgungssicherung in der Zukunft bereits ein herausgehobenes Qualitätskriterium darstellt. Um den steigenden Fachkräftemangel dämpfen und partiell kompensieren zu können, ist ein abgestimmtes, mehrdimensionales strategisches Vorgehen erforderlich, das gesundheitspolitische, betriebliche und professionsspezifische Strategieelemente in einer konzertierten Aktion aller Akteure und Verantwortlichen bündelt. (vgl. Bettig, Frommelt, Schmidt 2012: S. VII)

Die Behindertenhilfe steht aktuell vor ganz besonderen Herausforderungen. Die Attraktivität der Berufsfelder nimmt ab, immer weniger junge Menschen entscheiden sich für einen Beruf in der Sozialwirtschaft. Schlechtes Image, mäßige bis schlechte Bezahlung und unattraktive Arbeitszeiten in einem immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Arbeitsfeld stellen ein schwer zu überwindendes Hindernis dar.

Es gilt u. A. das Image der Behindertenhilfe zu sanieren, Strukturen zu schaffen, die die Attraktivität der Träger in der Sozialwirtschaft deutlich erhöht. Die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung für soziale Berufe muss sich u. a. in einer angemessenen Bezahlung ausdrücken. Doch dies allein wird nicht ausreichen, um grundlegende Änderungen herbeizuführen.

Personalentwicklung wird eine tragende Rolle im Veränderungsprozess spielen müssen. Differenzierte Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung werden ein Teil der Bausteine bilden, die es zu nutzen gilt, um junge Menschen zu werben und es älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu ermöglichen, ihrem Alter angepasste Strategien für ein gutes Erwerbsleben zu adaptieren.

1.5 Auswirkungen auf soziale Einrichtungen

Die skizzierte Situation, ausgelöst durch die Paradigmenwechsel, übt immensen Druck auf das Rollenverständnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Behindertenhilfe aus. Die Rolle der pädagogischen Betreuer*in, gepaart mit dem Anspruch zu helfen,

hat ausgedient und macht anderen Konzepten Platz. Menschen mit Behinderung werden als Personen wahrgenommen, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit besitzen und deren Selbstverständnis die Haltung der Mitarbeitenden auf den Prüfstein stellt. (vgl. Kruse 2008: S.14)

Die Herausforderung für Träger in der Behindertenhilfe besteht in dem Erkennen und Umsetzen eines innovativen Personalmanagements mit dem Fokus auf Personalentwicklung. Mit den vorhandenen Potenzialen der Mitarbeitenden arbeiten, passgenaue und attraktive Personalentwicklungskonzepte kreieren, um den Wertewandel zu kompensieren, wird perspektivisch für das einzelne Unternehmen immer wichtiger werden.

Die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden haben sich erhöht, doch gesellschaftliche Wertschätzung und soziale Anerkennung der Arbeit in der Behindertenhilfe sind weit dahinter zurück geblieben. Auf der anderen Seite ist durch den Mangel an Fachkräften eine Situation entstanden, die den Menschen, die in diesem Bereich arbeiten wollen, Wahlmöglichkeiten eröffnet. Die Nachfrage nach Mitarbeitenden ist aktuell größer, als das Angebot, so dass Träger der Sozialen Arbeit gezwungen sind, die strategische Ausrichtung ihrer Personalpolitik zu überdenken und diese Entwicklungen mit innovativen Ideen, zumindest zum Teil, zu kompensieren.

Nicht zuletzt ist die Grundlage, um die Schieflage zu beenden, eine angemessene und leistungsgerechte Bezahlung der Akteure.

2 Rahmenbedingungen

Die Mitarbeitenden, als zentrale Akteure, sind die Ressource in der Behindertenhilfe und in der Sozialwirtschaft, ohne die eine ganze Branche nicht existieren könnte. Grundlegend können Ausfälle in der Sozialen Arbeit (noch) nicht durch den Einsatz von Maschinen kompensiert werden, so dass ein effektives Personalmanagement u. a. dazu dient, Engpässe zu vermeiden und die Ersatzbeschaffung von Personal zu steuern.

In der Behindertenhilfe kommt den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle zu. War der Fürsorgegedanke über viele Jahrzehnte prägend, verlangt die Neuausrichtung der Behindertenhilfe eine differenzierte Haltung und Selbstreflexion. Schwierige Rahmenbedingungen und systemimmanente Spielregeln, die sich weniger an einer Zentrierung auf die Klientinnen und Klienten orientieren, sondern die Bedürfnisse der Organisation reflektieren, reduzieren die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden und somit auch die erfolgreiche Umsetzung einer neuen Denkrichtung.

Trotz der Einführung des SGB IX und der Ratifizierung der UN-BRK im Jahre 2009, mangelt es vielerorts an der konkreten Umsetzung des intendierten Richtungswechsels oder dieser scheitert an den Strukturen vor Ort. Bspw. verhindert die Knappheit auf dem Wohnungsmarkt in manchen Gebieten Deutschlands eine Steigerung der Ambulantisierungsquoten.

In den folgenden Kapiteln wird die Innenperspektive der Organisation näher in den Fokus genommen, da durch sie die Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden gesetzt werden und unmittelbare Auswirkungen für die Struktur daraus erwachsen.

2.1 Ablauf- und Aufbauorganisation

Während die Aufbauorganisation das Gerüst einer Organisation festlegt und dadurch die Rahmenbedingungen dekliniert, ist die Aufgabe der Ablauforganisation die Regelung der ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse. (vgl. Zieting 2010: S. 38) Die Aufbauorganisation in der Sozialwirtschaft wird i.d.R. in einem Organigramm dargestellt, das das Gefüge und den daraus resultierenden Grad der Hierarchisierung verdeutlicht. Die Aufbauorganisation fokussiert dabei auf die Aufgabenverteilung, um einen optimalen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten.

Schupp benennt die horizontale und vertikale Differenzierung, die dazu dient die Strukturdimension der Aufbauorganisation zu beschreiben. (vgl. Schupp 2010: S. 106)

Während die horizontale Differenzierung die Verteilung von Aufgaben auf Stellen, Positionen und Abteilungen festlegt, befasst sich die vertikale Differenzierung mit der Verteilung der Kompetenzen innerhalb der Organisation. Als wichtig erachtet Schupp in diesem Zusammenhang die Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf einzelne Personen. (vgl. Schupp 2010: S. 107)

Die Wahl der Organisationsform ist in erster Linie von der Größe und der Ausrichtung des Unternehmens abhängig. Mit der Größe des Unternehmens wachsen i.d.R. dessen Komplexität und die Notwendigkeit einer detaillierten Steuerung. Beispielhaft seien hier Akteure in der Behindertenhilfe genannt, die als Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer spezifische Angebote oder Angebote für Nischen machen und damit dem Markt dominieren. (vgl. Boeßenecker, Buckley 2006: S. 11) Dies kann zum einen in regionalen Kontexten eine Rolle spielen, andererseits aber auch deutschlandweit agierende Träger beschreiben.

Kleinere Unternehmen werden oft mit der Begrifflichkeit Flexibilität in Verbindung gebracht. Das liegt zum einen an ihren übersichtlichen Strukturen, zum anderen an dem vermeintlich größeren Spielraum für Veränderungsprozesse. Auch für kleinere Unternehmen ist das Personal von entscheidender Bedeutung, doch muss das Thema Personalmanagement angepasst an die vorhandenen Strukturen umgesetzt werden und sich an der Anzahl der Mitarbeitenden orientieren.

Einen zentralen Kompetenzbereich innerhalb des Organisationsgefüges hat die Abteilung Personal inne. Jung formuliert, dass nur Unternehmen am Markt bleiben werden, die auf eine langfristige Strategie setzen, auf der Basis der Erkenntnis, dass bei einer zukunftsorientierten Unternehmensführung den Mitarbeitenden eine tragende Rolle zukommt. (vgl. Jung 2008: S. 1) Weiterführend stellt Jung fest, dass die Personalarbeit einen wichtigen Baustein im Kontext mit dem Erfolg eines Unternehmens darstellt. (vgl. Jung 2008: S. 2)

2.2 Personalmanagement

Einen gewichtigen Teil der Ablauforganisation bildet das Personalmanagement innerhalb eines Unternehmens.

Aufgrund des Wettbewerbsdrucks kommen Unternehmen im Sozialbereich immer mehr unter Zugzwang (vgl. Boeßenecker, Buckley 2006: S. 8) ihre Aufbau- und Ab-

lauforganisation weiter zu entwickeln, um sich den verändernden gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Eine zentrale Bedeutung kommt hier dem Personalmanagement zu. Unter diesem Oberbegriff subsumieren sich sämtliche Aufgaben, die sich mit Personalfragen im Unternehmen befassen. (vgl. Jung 2008: S. 7)

Personalentwicklung, die Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitenden, stellt einen besonderen Schwerpunkt innerhalb des Personalmanagements dar. Mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als diejenigen, die entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Beck/ Schwarz 2009: S.7) gilt es Strukturen und Konzepte zu entwickeln, die die Reflektion von sozialpolitischen und fachlichen Anforderungen beinhalten und die Mitarbeitenden befähigen ihre Arbeit auf hohem fachlichen Niveau sowie auf Grundlage der geltenden Gesetze und Bestimmungen auszuführen.

Personenzentrierung in der Arbeit mit Klientinnen und Klienten, Qualitätsmanagement und die Optimierung der Ressourceneffizienz sind drei elementare Säulen im Personalmanagement der Sozialwirtschaft. Das Interesse für moderne Managementmethoden der Akteure in der Sozialwirtschaft steigt stetig. Das drückt sich in dem Bedarf der Unternehmen aus, neue Entwicklungen im Personalwesen in ihre betriebliche Praxis zu integrieren und ihre Methodik auf den neusten Stand zu bringen. Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken und die mit dem Kostenträger in der Leistungsvereinbarung vereinbarten Qualitätsstandards zu erfüllen, hat das Personalmanagement, aufgrund seiner Zuständigkeit für die personellen Fragen des Unternehmens, (vgl. Jung 2008: S. 7), eine zentrale Bedeutung.

Jung führt weiter aus, dass die Systemgestaltung, also die Führungstätigkeiten für das Personal und die Etablierung von Regeln und Bedingungen, u. A. für die Personalakquise, für Fort- und Weiterbildung und das Lohngefüge, als Bausteine der Personalwirtschaft zu betrachten sind. (vgl. Jung 2008: S. 8)

Um die Auswirkungen sozialpolitischer Rahmenbedingungen in die Abläufe der Organisation zu integrieren, entsteht die Notwendigkeit im Rahmen des Personalmanagements darauf zu reagieren. Personalmanagement muss im Kontext mit der Strategieentwicklung eines Unternehmens verortet werden. Es dient als Unterstützung, aber auch als Motor für das Generieren von Wissen, Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen. Innovatives Personalmanagement kann sich als begünstigender Faktor auf die Leistungserbringung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Loyalität auswirken. Das strategische Handeln muss die strategischen Vorgaben widerspiegeln und gleichzeitig auf eine Erweiterung der strategischen Handlungsspielräume gerichtet

sein. Hier kommt der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle als Auftragnehmer des Managements zu. Kongruente Zieldimensionen sind die Basis für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten der verschiedenen Ebenen. (vgl. Becker 2013: S. 91)

3 Personalentwicklung

Becker definiert Personalentwicklung als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements. (vgl. Becker 2013: S. 91)

Krämer führt aus, dass eine systematische Beschäftigung mit dem Thema Personalentwicklung erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begonnen hat. Einen Bedeutungszuwachs macht er am Grad der Differenzierung des Handlungsfeldes fest. War die Beschäftigung mit der Entwicklung des Personals davor auf Aus- und Weiterbildung beschränkt, änderte sich das grundlegend mit dem steigenden Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitenden. (vgl. Krämer 2012: S. 13)

Heutige Personalentwicklung, als ein zentraler Prozess, dient der Qualifizierung von Mitarbeitenden zur Bewältigung der aktuellen und perspektivischen Anforderungen ihrer Tätigkeit. Jung beschreibt zwei Dimensionen der Personalentwicklung die miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Dem Spannungsfeld von unternehmerischen Erfordernissen und dem daraus resultierenden Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarf für die Mitarbeitenden, stehen die individuellen Kompetenzen, Ressourcen und Defizite sowie persönliche berufliche Pläne gegenüber. (vgl. Jung 2008: S. 250)

Innerhalb des Handlungsfeldes Personalentwicklung unterscheidet Jung zwei große Bereiche - den der individuellen und den der kollektiven Bildung. Der individuellen Bildung ordnet Jung die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung sowie die berufliche Bildung zu. Unter der Überschrift der kollektiven Bildung werden Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Gestaltung der Unternehmenskultur subsumiert. Andere Ansätze sprechen von sich gegenseitig bedingenden und zusammenhängenden Bereichen und werfen somit einen systemischen, ganzheitlichen Blick auf Unternehmen.

3.1 Der interdisziplinäre Blick auf die Personalentwicklung

Becker beschreibt, dass die Personalentwicklung von verschiedenen anderen Disziplinen partizipiert. Er nennt Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaft, Pädagogik, Soziologie und Psychologie als diejenigen Wissenschaften, die hauptsächlich gestalterischen Einfluss auf den Erkenntnisgewinn in der Personalentwicklung haben. (vgl. Becker 2013: S. 35)

Da es sich bei der Personalentwicklung um ein Wissenschaftsgebiet handelt, das auf keine lange Tradition zurückblicken kann, ist die Interdisziplinarität ein wichtiger Bau-

stein zur Weiterentwicklung. Der Vorrat an Theorien wird interdisziplinär angereichert und erhöht so die gestalterischen Möglichkeiten innerhalb des Gebietes der Personalentwicklung. Parallel dazu ist die Entwicklung von Forschungsprojekten von großer Bedeutung, da hinsichtlich entscheidender Fragen ein Forschungsbedarf besteht. Becker führt hier an, dass u. a. ein Erfordernis darin besteht, den Beitrag an Wertschöpfung der Personal- und Organisationsentwicklung zu eruieren. Weiter benennt er einen Forschungsbedarf bei der Bewertung der sogenannten sozialen Kompetenz der Mitarbeitenden. (vgl. Becker 2013: S. 151)

Nicht zuletzt ist neben der Dokumentation des vorhandenen Wissens eine Ausgestaltung des Gebietes der Personalentwicklung erforderlich. Konzepte, Maßnahmen und Methoden, die sich als kompatibel u. A. hinsichtlich Unternehmenskultur und strategischer Ausrichtung eines Unternehmens erweisen, gilt es zu entwickeln und zu implementieren. (vgl. Becker 2013: S.152)

3.2 Unternehmenskultur und Personalentwicklung

Krämer formuliert, dass zum Zielspektrum eines Unternehmens der bewusste Umgang mit der eigenen Unternehmenskultur gehören sollte. Die Identifikation von kognitiven und affektiven Bestandteilen gilt als Bedingung einer erfolgreichen Steuerung.

Der Integrations- und Identifikationsgrad der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen ist in enger Verbindung mit einer Unternehmenskultur zu betrachten, die es schafft die symbolische Bindekraft eines Unternehmens zu stärken. (vgl. Schupp 2010: S. 165)

Schupp beschreibt in diesem Zusammenhang die erfolgreiche Integration der Mitarbeitenden als das Produkt eines Personalentwicklungskonzeptes, welches die Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter skizziert.

Vertrauen als Organisationsprinzip ist ein wichtiger Baustein einer einladenden Unternehmenskultur, da Vertrauen als Fundament zwischenmenschlichen Handelns die Grundlage für zufriedenstellende Interaktion begründet. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 79)

In diesem Zusammenhang beschreiben Schweer/ Thies die Notwendigkeit von Vertrauen als Basis einer gelungenen Kommunikation. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 78)

In Zeiten des Wandels, der Veränderungsprozesse, sowohl extraorganisational als auch in der Binnensicht, sind vertrauensfördernde kognitive und affektive Bestandteile ein wesentlicher Motor für eine attraktive Unternehmenskultur und somit unverzichtbar.

Diese Erkenntnisse müssen sich in der Unternehmenskultur und -kommunikation spiegeln, um mit dem Blick auf einen effizienten und kooperativen Umgang der Mitarbeitenden mit Arbeitsinhalten, Kolleginnen und Kollegen, eine erfolgreiche Personalentwicklung zu implementieren.

Die Qualität der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist zugleich Ausdruck des vorhandenen Vertrauens und Gradmesser des Misstrauens. Den Führenden innerhalb eines Unternehmens kommt hier eine entscheidende Rolle zu. Der Führungsstil als Aushängeschild einer Unternehmenskultur, die anziehend auf die Mitarbeitenden wirken sollte und sich durch gute Personalentwicklung empfiehlt.

Neben den Auswirkungen auf die Verbesserung der Arbeitsabläufe eines Unternehmens und den Auswirkungen auf die Haltung der Mitarbeitenden, spielen positive Impulse für die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle und können somit die Attraktivität eines Unternehmens erhöhen.

Die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen innerhalb eines Unternehmens hat prägenden Einfluss auf Entscheidungen, Handlungen und Verhalten der Organisationsmitglieder. Die konzeptionelle Entwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte diesen Umstand berücksichtigen, um passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Die Wichtigkeit, die der Personalentwicklung innerhalb eines Unternehmens beigemessen wird, kann als Gradmesser für die Ausprägung der Unternehmenskultur dienen. (vgl. Krämer 2012: S. 18)

3.3 Unternehmensführung und Personalentwicklung

Der Unternehmensführung kommt im Rahmen der Personalentwicklung ein wichtiger Part zu. Becker unterscheidet verschiedene Komponenten, die Führung aus ganzheitlicher Sicht ausmachen und dadurch die Unternehmensentwicklung entscheidend beeinflussen. Beispielhaft seien hier die personale und die methodische Komponente kurz erläutert. Die personale Komponente beschreibt die persönlichen Voraussetzungen einer Führungskraft, während die methodische Komponente, die Instrumente näher spezifiziert, die einer Führungskraft zur Verfügung stehen, um ein optimales Ergebnis im Abgleich mit den Zielen des Unternehmens zu erreichen. Hier hat der kom-

petente und situativ angepasste Einsatz der Führungsinstrumente eine entscheidende Funktion. (vgl. Becker 2013: S. 183)

Die Unternehmensführung muss in der Lage sein, die Analyse wechselnder sozialpolitischer Rahmenbedingungen und anderer exogener Beeinflussungsfaktoren vorzunehmen. Die daraus resultierenden Anforderungen an die Personalentwicklung müssen durch die Führungsebene formuliert und auf den Weg gebracht werden. Dieses Vorgehen beinhaltet den Abgleich mit der vorgehaltenen und der zukünftig oder aktuell benötigten Personalstruktur. Die Diskrepanz beschreibt den Personalentwicklungsbedarf des Unternehmens.

Der Fokus des Unternehmens auf quantitativ und qualitativ ausreichende Personalressourcen zur richtigen Zeit, ist ein entscheidender Faktor im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung umfasst aber auch eine gezielte Schulung des Führungspersonals, um die erforderliche Inhalte durch Befähigung der Führungsebene transportieren zu können.

Anforderungsprofile für Führungskräfte stellen den Rahmen, dem Führung in enger Abstimmung mit der Unternehmensführung genügen muss. Eng damit verknüpft ist die Forderung an die Personalverantwortlichen, sich als Personalentwickler zu verstehen, und Potenziale der Mitarbeitenden sowie Handlungsbedarf zu erkennen. (vgl. Kruse 2008: S.47)

Es existieren Führungskonzepte unterschiedlichster Art, doch überwiegt das Bild der konventionellen Führung. Dieses hat sich im Lauf der letzten beiden Jahrzehnte in der Sozialwirtschaft mehr und mehr etabliert. Das frühere Selbstverständnis von Sozialer Arbeit, das sowohl basisdemokratische Elemente, als auch eine diskussionsfreudige Grundausrichtung miteinander vereinbarte, ist oft einer betriebswirtschaftlichen Haltung, zumindest in den Führungsetagen, gewichen. Die Professionalisierung Sozialer Arbeit wurde in der Vergangenheit oft mit der Implementierung betriebswirtschaftlicher Strukturen gleichgesetzt. Während die freie Wirtschaft längst Anleihen aus der Sozialen Arbeit in ihre Strukturen aufgenommen hat, schafft es die Soziale Arbeit nicht, Gutes zu bewahren, sondern richtet den Blick auf die betriebswirtschaftliche Expertise der Wirtschaft.

Die veränderten Rahmenbedingungen machen es nötig unterschiedliche Führungskonzepte bei einer neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu berücksichtigen.

Ein gruppendynamisches Führungskonzept als Alternative zu hierarchischen Prinzipien, die den absoluten Führungsanspruch legitimieren (vgl. Doppler et al. 2011: S. 161), kann eine Möglichkeit darstellen.

Schnelles Reaktionsvermögen als eine Grundvoraussetzung, um flexibel auf neue Ansprüche reagieren zu können und so wettbewerbsfähig zu sein, wird im Gegensatz zur hierarchischen Befehlskette präferiert. (vgl. Doppler et al 2011: S. 177)

Das Modell setzt jedoch die Bereitschaft voraus, eine Ausweitung der Handlungskompetenz zu wollen und sich der größeren Verantwortung zu stellen. Selbstverantwortung und weitestgehende Selbstführung unter Berücksichtigung der Gruppendynamik braucht Gelingensbedingungen, die durch das Implementieren eines innovativen Personalentwicklungskonzeptes geschaffen werden können.

3.4 Ziele der Personalentwicklung

Grundlage für erfolgreiche Personalentwicklung ist die klare Definition von Zielen und die transparente Ableitung der daraus zu entwickelnden Maßnahmen. Jung formuliert, dass eines der Ziele in der Personalentwicklung die Integration der persönlichen und der unternehmerischen Bedürfnisse ist und leitet daraus den doppelten Zielcharakter von Personalentwicklungsmaßnahmen ab. Er listet unternehmensbezogenen Ziele auf, die u. A. die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und die Initiierung eines Erkenntnisprozesses bzgl. der wachsenden Komplexität der Aufgaben im Blick haben. Mitarbeiter*innenbezogene Ziele, die an den Kompetenzen und individuellen Zielen ansetzen, sind neben dem Erreichen einer größeren Akzeptanz von Wandlungsprozessen innerhalb eines Unternehmens, als prioritär zu beschreiben.

Handlungskompetenz als Oberbegriff, setzt sich aus den Komponenten fachliche, soziale und methodische Kompetenz zusammen.(vgl. Jung 2008, S. 255)

Die fachliche Kompetenz bezieht Jung auf Produktionsprozesse in der Wirtschaft, die inhaltlich nicht übertragbar auf die Sozialwirtschaft sind, sondern umgedeutet werden müssen. Waren- und Produktionskenntnisse sowie handwerkliches Geschick, als Kompetenzen (vgl. Jung 2008: S. 254), sind in der Behindertenhilfe synonym mit methodischen Kenntnissen der Sozialen Arbeit im Kontext mit den sozialpolitischen Rahmenbedingungen zu sehen. Die soziale Kompetenz beschreibt eine Schnittmenge, der sowohl in der freien Wirtschaft als auch in der Sozialwirtschaft eine immer bedeutendere Rolle zukommt - Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. (vgl. Jung 2008: S. 255) Die methodische Kompetenz, ist das letzte Puzzlestück, das die Handlungskompetenz vervollkommnet. Hier stehen Arbeits- und Managementmethoden im Fokus, die die Mitarbeitenden eines Unternehmens in die Lage versetzen, Potentiale fachlicher Art zu nutzen und den Grad der Selbstorganisation erhöhen.

Bezogen auf die Behindertenhilfe im Bereich <Wohnen>, ist der Ausbau der fachlichen Kompetenz inhaltlich eng verknüpft mit der Vermittlung der sich verändernden sozialrechtlichen Rahmenbedingungen und die Fähigkeit daraus Maßnahmen abzuleiten.

Parallel dazu ist die Investition in die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden von hoher Wichtigkeit. Anders als in der freien Wirtschaft, wird die soziale Kompetenz in Unternehmen der Sozialwirtschaft quasi vorausgesetzt, da das Geschäftsfeld letztendlich von den sozialen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden lebt. Becker formuliert dazu, dass die Befähigung zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden sowie die Schaffung und Erhaltung eines guten Betriebsklimas zu den sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden gehören sollte. (vgl. Becker 2013: S. 939).

Der Ausbau methodischer Kompetenzen, übertragen auf die Arbeit in der Behindertenhilfe, sollte eine Verbesserung der Planungs- und Organisationstechniken zur Folge haben, die es den Mitarbeitenden ermöglicht bezüglich ihrer Effizienz einen Mehrwert zu generieren, der zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und zur besseren Bewältigung der formalen Anforderungen, wie Dokumentation u. ä., führt. Hohe Arbeitszufriedenheit wirkt nach Stahl direkt auf die Leistungsmotivation. Er führt weiter aus, dass Zufriedenheit entsteht, wenn der Abgleich zwischen Erwartungen und Ist-Zustand positiv ausfällt. (vgl. Stahl 2013: S. 103)

Übertragen auf die Behindertenhilfe könnte bspw. die Erweiterung von Kompetenzen im Bereich der Gesprächsführung dazu führen, dass Mitarbeitende durch neu erlernte Instrumente Gespräche und Beratungen optimaler steuern lernen und so die eigenen Erwartungen an Ziele und Effekte des Gespräches deckungsgleich mit den Ergebnissen sind.

3.5 Aufgaben der Personalentwicklung

Krämer führt aus, dass eine enge Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung besteht. Organisationsentwicklung widmet sich den Veränderungsprozessen eines gesamten Systems, während bei der Personalentwicklung das Individuum im Mittelpunkt steht. Durch das Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung entstehen Synergie-Effekte, die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben. So ist eine ganzheitliche Betrachtung wichtig, um eine optimale Aufgabenbeschreibung zu kreieren.

Personalentwicklung fördert und unterstützt die Unternehmensentwicklung und hilft maßgeblich dabei die strategischen Ziele zu erreichen. Eine der zentralen Aufgaben der Personalentwicklung ist die Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs.

Die Förderung und Unterstützung der Unternehmensziele setzt beim Individuum an und hat die Kernaufgabe die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter in der jeweiligen Funktion wahrzunehmen und entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung zu entwickeln. (vgl. Krämer 2012: S. 21)

Die Förderung der Mitarbeitenden durch Fort-, Aus- und Weiterbildung generiert Wissen, das Spektrum der Fähigkeiten erweitert sich und der Erwerb der sogenannten Schlüsselqualifikationen wird befördert. (vgl. Krämer 2012: S. 22)

Dies dient der besseren Erfüllung der Aufgaben und damit dem Ziel der Unternehmung, optimale Ergebnisse zu erzielen und sich so dauerhaft am Markt zu positionieren.

Jung subsumiert vier große Aufgabenbereiche, die im Rahmen der Personalentwicklung handlungsleitend sind. Sie setzen sich aus dem Erstellen der Entwicklungsziele, dem Eruiieren des Entwicklungsbedarfs, der Bedarfsdeckung und der Evaluation des Zielerreichungsgrades zusammen.

Die Festschreibung der Ziele, die durch Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen erreicht werden sollen, stellen den Handlungsrahmen dar. In einem nächsten Schritt folgt eine Bedarfsanalyse, welche dann in einem passgenauen Konzept mündet, um die anfänglich beschriebenen Ziele zu erreichen. In einem letzten Schritt werden die Personalentwicklungsmaßnahmen evaluiert und auf ihre Wirkungsorientierung hin überprüft. (vgl. Jung 2008: S. 258 /259)

Becker beschreibt Personalentwicklung als strategischen Beitrag zu optimal gesteuerten Prozessen bzgl. Lern- und Veränderungsstrategien in Unternehmen. (vgl. Becker 2013: S. 843). Hier kommt der Rolle des Personalentwicklers eine besondere Bedeutung zu.

Beispielhaft soll an dieser Stelle der Bezug zum Thema der Masterthesis hergestellt werden. Inklusives Arbeiten als Zieldimension erfordert einen Abgleich mit den aktuellen Wissensständen der Mitarbeitenden. Der eruierte Bedarf wird in passgenaue Personalentwicklungskonzepte umgesetzt, die bspw. das Ziel inklusives und sozialraumorientiertes Arbeiten im Fokus haben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen durch geeignete flankierende Personalentwicklungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, adäquat mit den neuen fachlichen Anforderungen umzugehen. Idealtypisch verfügen

sie nach Durchlaufen der Maßnahmen über die geeigneten Instrumente ihre Arbeitsinhalte entsprechend der neuesten fachlichen Entwicklungen zu gestalten.

3.6 Zielgruppen der Personalentwicklung

In diesem Kapitel wird im Besonderen Bezug auf die Zielgruppen in Unternehmen der Sozialwirtschaft genommen.

Personalentwicklung sollte alle Mitarbeitenden eines Unternehmens umfassen. Jedoch muss hier nach Zielgruppen unterschieden werden, um passgenaue Konzepte zu erstellen. An dieser Stelle wird auf die Ablauf- und Aufbauorganisation verwiesen, die durch eine vertikale Differenzierung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Stellen und Funktionen innerhalb des Unternehmens zuweist. So kann einerseits das Kriterium Stelle handlungsleitend sein, andererseits spielen andere Faktoren, wie die Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen, Alter, Ausbildung und die Nachwuchskräfteförderung eine Rolle.

So werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihrer Einarbeitung in die Abläufe des neuen Unternehmens eingeführt, um reibungslos in der neuen Struktur arbeiten zu können. Spezifische Einarbeitungsprogramme dienen dazu, das Einfinden in das neue Tätigkeitsfeld zu erleichtern und gleichzeitig die Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber voranzutreiben.

Der Fachkräftemangel, u. A. ausgelöst durch den demographischen Wandel, macht die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Zielgruppe für die Personalentwicklung. Ausgehend von der These, dass ältere Mitarbeitende sich in ihrer Leistungsfähigkeit im Vergleich mit jüngeren nicht dadurch unterscheiden, dass ihre Leistungsfähigkeit geringer ist, sondern dass ihre Leistungsfähigkeit eine andere ist (vgl. Hano 2009: S. 19), ist auch hier eine personengruppenspezifische Ausrichtung gefragt. Bspw. muss das Erfahrungswissen der älteren Belegschaft als zentrale Kompetenz wahrgenommen werden (vgl. Hano 2009: S. 45) und in die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes einfließen. Zusätzlich müssen Erkenntnisse der alterskritischen Anforderungen Berücksichtigung finden, um der Zielgruppe gerecht zu werden.

Nachwuchsführungskräfte in der Sozialwirtschaft/ Behindertenhilfe werden mit einem Potpourri von Aufgaben im Spannungsfeld von Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre und Qualitätsmanagement konfrontiert. Speziell zugeschnittene Programme müssen diesem Umstand Rechnung tragen und die differenzierten Anforderungen konzeptionell berücksichtigen.

Eine weitere große Zielgruppe sind die ungelernten Kräfte/ Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in der Sozialwirtschaft/ Behindertenhilfe. In der Regel ist hier eine Qualifizierung zur Anerkennung als Fachkraft gefragt. Je nach Länge der Betriebszugehörigkeit und Kenntnis des Feldes müssen die Personalentwicklungsangebote differieren.

Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer müssen in Personalentwicklungskonzepten Berücksichtigung finden, um ihnen den Wiedereinstieg zu erleichtern.

Nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der pädagogischen Bereiche gehören zu den Zielgruppen, auch die Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter müssen in Personalentwicklungskonzepten Berücksichtigung finden.

Die Personalförderung in der Sozialwirtschaft/ Behindertenhilfe sollte sich nicht nur zielgruppenspezifisch orientieren, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, sondern gemeinsame Inhalte der oben genannten Gruppierungen identifizieren, damit diese in kollektiven Schulungen vermittelt werden können.

Der Personalentwicklungsbedarf kann darüber hinaus in Anforderungsprofilen beschrieben werden, die für jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter erstellt werden. (vgl. Kruse 2008: S. 65)

4 Theoretische Handlungsansätze

Führungspraxis und Personalentwicklung bedingen einander. Der gelebte Führungsstil als Instrument für die konkrete Ausgestaltung der Beziehungen und Kommunikationsebenen hat eine Schlüsselfunktion inne. Nachfolgende Kapitel stellen Modelle und Gedankengebäude vor, die bei einer ganzheitlichen Personalentwicklung mitgedacht werden sollten, um diese so effizient und nachhaltig wie möglich auszugestalten.

Die Zugänge zum Handlungsfeld Personalentwicklung differieren mit der jeweiligen Sichtweise und dem gewählten Schwerpunkt. Im Folgenden werden unterschiedliche Ansätze aufgegriffen, die eine spezielle fachliche Perspektive in Bezug auf das Thema Management und Führung einnehmen.

Die gewählten Ansätze beeinflussen die Auswahl an Maßnahmen in der Personalentwicklung, da sie in ihrer Unterschiedlichkeit nach verschiedenen Methoden und Ansätzen verlangen und einen Perspektivwechsel erfordern.

Die nur teilweise vergleichbaren Herangehensweisen können im Rahmen dieser Arbeit nur punktuell beleuchtet werden und dienen in erster Linie der Horizonterweiterung.

4.1 Leistungsmotivation in Organisationen

Die Motivation zur Leistung stellt ein zentrales Thema im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar und hat großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens.

Das Motiv wird beschrieben als das, was Menschen antreibt, was den Beweggrund ihres Handelns und ihrer Motivation darstellt. (vgl. Stahl 2013: S. 5) Motivation betont das Ergebnis der wechselnden Wirkungen zwischen Anreizen und Motiven. (vgl. Stahl 2013: S. 36)

Stahl betrachtet Leistungsmotivation aus vier verschiedenen Perspektiven. Neben der psychologischen und der praktisch-philosophischen Perspektive, werden auch die neurobiologische und die Managementperspektive in den Blick genommen. (vgl. Stahl 2013: V/ VI)

Die interdisziplinäre Herangehensweise von Stahl demonstriert einerseits die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise von Leistungsmotivation, andererseits macht sie die Komplexität des Themas deutlich und setzt dadurch Impulse für eine alternative Analyse von Führung.

Zur Untersetzung der psychologischen Sicht stellt Stahl mehrere Modelle von <Motivklassifizierungen> vor, wobei er die Tauglichkeit für die Praxis höchst unterschiedlich bewertet. Hier sei das Modell der <16 Lebensmotive> von Reiss herausgegriffen, das aus Sicht von Stahl auf die zentrale Frage der Leistungsmotivation eingeht. Mit Wissen über das, was die Mitarbeitenden motiviert, sollten Führungskräfte in die Lage versetzt werden eine Situation zu schaffen in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen und Ressourcen gewinnbringend für sich und das Unternehmen einsetzen können. (vgl. Stahl 2013: S. 22)

4.1.1 Die praktisch-philosophische Perspektive

Aus der praktisch-philosophischen Perspektive sind Menschenbilder, Wertedynamik, Sinn, Gerechtigkeit, Macht und Vertrauen, Gegenstand der Betrachtungen.

Im Menschenbild als Teil der Weltanschauung subsumieren sich Vorstellungen und Vermutungen über das Wesen des Menschen (vgl. Stahl 2012: S. 72) und verdichten sich zu einem Konstrukt der Wirklichkeit. Das so geformte Menschenbild lädt durch die Reduzierung von Komplexität dazu ein, Ableitungen für Umgangsweisen herzustellen. Daraus können sich selbst bestätigende Prophezeiungen resultieren, die die komplexe Realität des Menschseins nicht widerspiegeln, auf der anderen Seite aber die Möglichkeit eröffnen mit einfachen Mustern auf Verhaltensweisen zu reagieren. (vgl. Stahl 2012: S.72)

Stahl konstatiert am Ende des Kapitels Menschenbilder, dass es einen Zusammenhang zwischen der Art des verinnerlichten Menschenbildes und dem Weg der zur Leistungsmotivation gewählt wird, gibt. (vgl. Stahl 2013: S. 77) Beispielhaft führt Stahl hier an, dass ein triviales Menschenbild dazu verleiten kann, einfache Prinzipien in den Vordergrund zu stellen und nach diesen zu handeln. Belohnung im Austausch mit Leistung und bei Nichtgelingen folgt die Bestrafung als Konsequenz. Im humanistischen Weltbild ist das Anreiz-System seiner Meinung nach zu wenig ausgeprägt und fordernd, so dass das Dogma an das Positive im Menschen zu glauben, Mitarbeitende dazu verleiten kann ihr Leistungspotential nicht auszuschöpfen. (vgl. Stahl 2013: S. 77)

Werte geben den handelnden Personen einen Rahmen vor, für das was richtig und falsch ist. Aus dem soziologischen Blickwinkel rufen gesellschaftliche Veränderungen einen Wertewandel hervor. Stahl zitiert hier den Soziologen Helmut Klages, der die am Wertewandel wesentlich beteiligten Wertegruppen definierte. Klages unterscheidet zwischen Pflicht-, Akzeptanzwerten und Selbstentfaltungswerten. Beide Gruppen differenzieren sich noch einmal im Bezug auf die Gesellschaft und das individuelle Selbst. So nennt er bei den Pflicht- und Akzeptanzwerten im Bezug auf die Gesellschaft u. a.

Begrifflichkeiten, wie Disziplin, Pflichterfüllung und Treue. In Bezug auf das individuelle Selbst finden sich Normen, wie Fügsamkeit, Hinnahmefähigkeit und Enthaltensamkeit. Die Selbstentfaltungswerte mit Blick auf die Gesellschaft setzen sich aus Werten wie Gleichheit, Demokratie und Partizipation zusammen. Genuss, Abenteuer, Kreativität und Selbstverwirklichung hingegen finden sich bei den Werten, die das individuelle Selbst betreffen.

Seit geraumer Zeit sehen sich Führungskräfte damit konfrontiert, dass in ihren Abteilungen und Betrieben unterschiedliche Wertevorstellungen parallel nebeneinander existieren. Hier sind Führungskräfte gefragt, die die Wertesysteme ihrer Mitarbeitenden erkennen, sensibel damit umgehen und die richtigen Handlungen daraus ableiten.

Die Attraktivität eines Arbeitsplatzes steigt damit, die individuellen Bedürfnisprofile von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erkennen und sie mit gezielten Angeboten zu motivieren. Gelingt diese Individualisierung werden die Mitarbeitenden ihre Leistungsmotivation in großem Umfang abrufen. (vgl. Stahl 2013: S. 85)

Die Betrachtung des Sinns in der Arbeitswelt, als ein Teil der praktisch-philosophischen Perspektive, setzt sich u. a. mit den unterschiedlichen Ebenen des Sinnstiftenden in der Arbeit auseinander. Es wird eine Dreiteilung vorgenommen, die die Werte des Schaffens, die Erlebniswerte und die Einstellungswerte umfasst. (vgl. Stahl 2013: S. 92)

Dem Sinn, als einer der Ursprünge der Leistungsmotivation, kommt eine entscheidende Rolle zu. Als Hemmnis wird das vorherrschende Menschenbild in den Köpfen der Verantwortlichen und Führenden identifiziert. Die daraus resultierenden Arbeitsbedingungen lassen keinen Raum für die Werte des Schaffens und der Erlebniswerte. Leistungsmotivation kann sich so nicht entfalten. (vgl. Stahl 2013: S. 92)

Stahl führt aus, dass es drei relevante Merkmale gibt, die für den idealen Gerechtigkeitszustand von entscheidender Bedeutung sind: Die Gleichbehandlung von Menschen unter gleichen Umständen, die Verteilung von Gütern und Lasten in einem vertretbarem Maß und die genügende Berücksichtigung von Anrechten. (vgl. Stahl 2013: S. 96) Ungerechte Behandlung kann sich unter anderem in dem Gefühl ausdrücken, ausgebeutet zu werden, zu viel zu leisten und dafür nicht den angemessenen Gegenwert zu erhalten. Dies kann sich auch in einer als gering empfundenen Wertschätzung zeigen und hemmende Wirkung auf die Motivation ausüben.

Stahl benennt in diesem Zusammenhang, dass Organisationen darauf angewiesen sind, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Leistungen über ihren Arbeitsvertrag hinaus erbringen, damit ihre Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird. Er geht davon aus, dass bei einem flächendeckenden <Dienst nach Vorschrift> kein genügend großer

Mehrwert für die Kunden generiert wird und so die Wettbewerbsfähigkeit in Mitleidenschaft gezogen wird. (vgl. Stahl 2013: S. 102)

Hier kommt der psychologische Arbeitsvertrag zum Tragen, als eine "implizite Vereinbarung", die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation auf freiwilliger Basis getroffen haben. Der Mehrwert eines psychologischen Arbeitsvertrages für die Organisation speist sich hauptsächlich aus zwei Quellen. Zum einen aus der Intensität und Leidenschaft mit der eine Tätigkeit ausgeführt wird, dem sogenannten <Job Involvement>. Stahl stellt hier einen Kausalzusammenhang zwischen der Leistungsmotivation und der Ausprägung des Job Involvement her. Zum anderen spielt die Bindung an eine Organisation eine wichtige Rolle. Hier können emotionale, moralische oder ökonomische Gründe ausschlaggebend für die Bindung sein oder eine Mischung aus den genannten. Das Ziel eines Unternehmens muss die Beschäftigung möglichst vieler Mitarbeitender mit einem psychologischen Arbeitsvertrag sein. Dies kann gelingen, wenn innerhalb der Organisation der Gerechtigkeit ein großer Stellenwert eingeräumt wird. Wird Gerechtigkeit in hohem Maße wahrgenommen, steigert das die Arbeitszufriedenheit, die wiederum unmittelbar auf die Leistungsmotivation einwirkt. (vgl. Stahl 2013: S.103)

Im Kontext mit Führung gilt es über die Bedeutung von Macht nachzudenken und sich zu positionieren. Die Reflektion über die Begrifflichkeit Macht im Zusammenspiel mit der Rolle als Führungsperson ist ein wichtiges Element, um Klarheit für die Mitarbeitenden zu schaffen. Der bewusste und somit auch reflektierte Einsatz von Machtressourcen und Machtmitteln ist von zentraler Bedeutung.

Das ausschließliche Agieren mit offensiv-negativen Machtmitteln verhindert eine Entfaltung der Leistungsmotivation. Am Beispiel des Machtmodells des sozialen Aushandelns wird aufgezeigt, dass sich Führung nur wirksam legitimieren kann, wenn persönliche Faktoren und offensiv-positive Machtmittel im Aushandlungsprozess relevant sind. (vgl. Stahl 2013: S. 114)

4.1.2 Die neurobiologische Perspektive

Eine grundlegende Erkenntnis der Neurobiologie, die in den letzten 20 Jahren gewonnen wurde, steht in starkem Widerspruch zur Evolutionstheorie von Darwin. Nicht Konkurrenz, Überlegenheit und Stärke waren die entscheidenden Faktoren bei der Entwicklung des Menschen, sondern Zugehörigkeit, Miteinander und Kooperation (vgl. Stahl 2013: S.146). Dieses Ergebnis jahrelanger Forschung macht ein Umdenken in der Führungspraxis unentbehrlich. Im althergebrachten Rollenverständnis einer Führungskraft ist nach wie vor wenig Raum für Empathie und Emotionalität. Stattdessen

sind Führungskräfte gefordert logisch, analytisch und kalkulierend vorzugehen. Eine Aktivierung der Motivationssysteme gelingt besonders erfolgreich durch Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung. So gilt es die bestehenden Management- und Führungsmodelle unter dem Aspekt der Praxistauglichkeit und Effektivität, mit Blick auf die Erkenntnisse der Neurobiologie zu untersuchen. (vgl. Stahl 2012: S. 146)

4.1.3 Die Management-Perspektive

Die aktuellen Herausforderungen für das Management von Organisationen werden durch fünf Größen geprägt, die unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsmotivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. (vgl. Stahl 2013: S. 187)

Eine Größe verbirgt sich hinter der hohen Komplexität des Arbeitslebens, der Umwelt und der Welt in der sich Menschen bewegen. Die Sicht auf Komplexität ist von Subjektivität geprägt und damit relativ. Für die Führungspraxis spielt der Umgang mit Komplexität eine sehr wichtige Rolle. Eine Führungsaufgabe besteht darin, Komplexität zu steuern, sie handhabbar zu machen und so einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.

Ein der Komplexität sehr nahestehender Begriff ist die Kontingenz. Kontingenz bedeutet, dass menschliche Lebenserfahrungen einer "prinzipiellen Offenheit und Ungewissheit" (Stahl 2013: S. 191) unterliegen. Kontingenz und Komplexität bedingen einander. Faktoren, wie Entgrenzung, Wertepluralismus, soziale Differenzierung und Vernetzung steigern die Anzahl an Handlungsmöglichkeiten und erweitern somit den Pool an Entscheidungsfragen, die registriert und beantwortet werden müssen. Innerhalb einer Organisation muss die Führungsebene diesem Umstand Rechnung tragen, um die Leistungsmotivation zu fördern. (vgl. Stahl 2012: S.193)

Der interessenpluralistische Ansatz beschreibt Organisationen als ein Geflecht unterschiedlicher Interessen, Ziele und Kunden, die sich in Gruppierungen und Koalitionen ausdrücken. Der Interessenpluralismus erfordert eine Reflektion in der Struktur der Organisation. Eine auf Eindimensionalität und Eindeutigkeit ausgerichtete Führung ist nicht in der Lage sämtliche unterschiedlichen Interessen und Ziele gleichermaßen zu bedienen. Die Akzeptanz von Vielfalt muss sich in den organisationalen Strukturen spiegeln - die organisationalen Strukturen müssen flexibilisiert werden. So können z. B. Projektteams an der Tagesordnung sein, große Organisationen können viele autonome Einheiten bilden, die temporären Charakter haben oder die Anreizsysteme für die Mitarbeitenden werden individualisiert. (vgl. Stahl 2012: S. 194)

Organisation als Wanderzirkus beschreibt eine Organisation der flexibilisierten Mitarbeiterschaft, in der es wenig Ansatzpunkte der bewussten Steuerung und somit auch der Leistungsmotivation gibt. (vgl. Stahl 2012: S. 197)

Eine Vernetzung wird hier als eine Überlebensstrategie von Organisationen gesehen, um benötigte Kompetenzen nicht im eigenen Unternehmen ansiedeln zu müssen, sondern die fehlenden Ressourcen auf dem Markt zu rekrutieren. Das kann im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit geschehen, aber auch auf dem Tauschweg umgesetzt werden.

4.1.4 Leistungsmotivation und Führungspraxis

Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit dem Thema <Leistungsmotivation in Organisationen> verdeutlicht die Notwendigkeit, unterschiedliche Aspekte bei der Gestaltung von Management- und Führungsstrukturen einfließen zu lassen, die wiederum Einfluss auf das Handlungsfeld der Personalentwicklung haben. In der Praxis bedeutet das, dass ein differenzierter Blick auf die eigene Organisation Berücksichtigung bei der Erstellung leistungsmotivationsfördernder Konzepte finden muss. Das beinhaltet aber auch immer die Selbstreflexion der Führungsebene und deren Streben nach Veränderung.

4.2 Vertrauen als Organisationsprinzip

Die theoretische Annäherung an das Konstrukt Vertrauen basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Vertrauen positiv konnotiert ist und es erstrebenswert ist, diesen Zustand zu erreichen. Darüber hinaus existiert keine einheitliche Festschreibung der Begrifflichkeit, ergo auch kein einheitlicher wissenschaftstheoretischer Hintergrund. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 4)

Die folgenden Kapitel sollen einer Annäherung an das Konstrukt Vertrauen dienen und die Relevanz für Führungspraxis und Personalentwicklung beleuchten.

4.2.1 Die Funktion von Vertrauen

Vertrauen ist als ein Mechanismus zu begreifen, der es Menschen ermöglicht trotz höchst komplexer Sachverhalte und Problemlagen ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren. Ausgehend von der These, dass niemand in der Lage ist, alle Informationen, die im Umlauf sind, aufzunehmen und zu verarbeiten, ist es notwendig, dass Vertrauen als komplexitätsreduzierendes Element, Situationen handhabbar macht. Ohne ein Mini-

mum an Vertrauen sind gesellschaftliche System nicht lebensfähig und Situationen im Alltag nicht beherrschbar. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 12)

Dies bedeutet bezogen auf Organisationen, die Funktion des Konstrukts Vertrauen anzuerkennen und Vorkehrungen zu treffen, die ein vertrauensvolles Miteinander befördern.

4.2.2 Vertrauen und Kommunikation

Kommunikation als ein "elementares menschliches Bedürfnis" (Schweer/ Thies 2003: S. 69) bildet die Grundlage für Vertrauen. Ohne Kommunikation ist es nicht möglich konstruktive, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten. Die Anerkennung der existenziellen Bedeutsamkeit von Kommunikation ist gleichzeitig verknüpft mit dem Hinweis auf die vielen Konfliktfelder, die durch Kommunikation entstehen können. In diesem Kontext kommt der Glaubwürdigkeit eine tragende Rolle zu. Glaubwürdigkeit als Teilaspekt von Vertrauen, als Basis, um Vertrauen entstehen zu lassen.

Die Glaubwürdigkeit von Organisationen ist sowohl in der Binnenbetrachtung als auch in der Außendarstellung ein nicht zu unterschätzender Aspekt.

Die Qualität von Kommunikationsprozessen ist stark abhängig von der Ausprägung der Vertrauenskultur. Vertrauensvolles Interagieren befördert reibungslosere Kommunikation, die sich im Idealfall durch hohe Qualität auszeichnet. Vertrauen und Kommunikation bedingen sich gegenseitig und stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 80) Gelungene Kommunikation und das daraus resultierende kooperative und effiziente Verhalten der Organisationsmitglieder kann nur auf Basis von Vertrauen gelingen. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 80)

4.2.3 Vertrauenserosion

Vertrauen ist ein Garant für das reibungsarme Funktionieren von Arbeitsabläufen innerhalb einer Organisation. In der Regel wird diesem Umstand keine große Bedeutung beigemessen und er rückt erst wieder in das Bewusstsein, wenn es zu Störungen kommt. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 82)

Änderungen gesellschaftlicher Parameter oder auch Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, können in Innovationsanforderungen an die Organisation münden. Die durch Veränderung ausgelöste Unsicherheit nimmt bspw. während eines Reorganisationsprozesses zu. Gleichzeitig nimmt das Vertrauen ab. Das sogenannte Erodieren des Vertrauens drückt sich in veränderten Kommunikationsstrukturen aus, die nicht mehr unreflektiert, sondern eher strategisch ausgerichtet sind. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 87)

4.2.4 Ansatzpunkte für vertrauensfördernde Maßnahmen

Eine gelungene und positive Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen einer Organisation setzt ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen voraus. Nur auf dieser Grundlage ist es möglich vertrauensfördernde Maßnahmen auf den Weg zu bringen oder das erlebte Vertrauen zu intensivieren. Im Zuge eines Implementierungsprozesses sind zwei Elemente handlungsleitend. Neben dem Vertrauen als Organisationsprinzip kommt einem partizipativen und transparenten Kommunikationsprozess eine hohe Bedeutung zu. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 102)

Dazu bedarf es einer Umsetzung des Organisationsprinzips Vertrauen durch und innerhalb der kommunikativen Prozesse. Nur transparente und durch Beteiligung bestimmte Kommunikation kann ein Wegbereiter für vertrauensfördernde Maßnahmen sein. Transparenz entsteht durch eine klare und direkte Informationspolitik, die alle Beteiligten einbezieht. Veränderungen im Unternehmen sowie an das Unternehmen herangetragene Anforderungen von außen, müssen ohne große Zeitverzögerung kommuniziert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dadurch informiert und beteiligt. Der Raum für Spekulationen und Gerüchte verengt sich und der Faktor Unsicherheit wird reduziert.

Partizipation, die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen, ist ein eminent wichtiger Baustein innerhalb einer Organisation, die Vertrauen als Organisationsprinzip lebt. Dazu gehört die systematische Information über anstehende Entscheidungen und deren Spielräume. (vgl. Schweer/ Thies 2003: S. 113)

4.2.5 Vertrauen als Organisationsprinzip und Führungspraxis

Eine theoretische Auseinandersetzung mit der Materie, aus dem Blickwinkel der eigenen Organisation und das Bejahen dieses Organisationsprinzips, können Impulse für eine Reorganisation des eigenen Unternehmens geben. Der Mehrwert, der durch die Einführung, zumindest von Elementen dieses Prinzips, generiert wird, liegt in der Effizienzsteigerung durch Minimierung von Reibungsverlusten, Attraktivität für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie einem Plus in der Außendarstellung bezüglich des Kundenvertrauens.

4.3 Arbeitsorientiertes Lernen

Der Ansatz des arbeitsorientierten Lernens beschäftigt sich damit, wie Lernen unmittelbar im Arbeitsprozess gestaltet werden kann und der Arbeitsbezug in Lernumgebungen deutlicher modelliert werden kann.

4.3.1 Veränderungen in der Arbeitswelt

"Seit geraumer Zeit befinden sich insbesondere die Industrieländer in einem dynamischen, sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel mit hohen Anforderungen an das Innovations- und Lernpotenzial der Organisationen und ihrer Mitglieder. Nicht mehr nur die Beschäftigten in klassischen Wirtschaftsorganisationen sind davon betroffen, verstärkt sind es nun auch die Organisationsmitglieder im non-profit Bereich, in Verwaltungen und Hochschulen." (Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 11)

4.3.2 Der Begriff des Lernens

Der Vergleich unterschiedlicher Lerntheorien zeichnet ein heterogenes Bild der "zentralen Aspekte des Phänomens Lernen". (Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 19)

Sonntag/ Stegmeier orientieren sich an einem "disziplinär offenen Lernbegriff", der von Greif und Kluge 2004 geprägt wurde. Im Kontext dieses offenen Lernbegriffs finden Parameter, wie Inhalt des Lernens, der Prozess des Lernens, die Lernart und Anlass und Zweck des Lernens Anwendung, um den Lernbegriff zu bestimmen. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 19)

4.3.3 Die Charakteristik des arbeitsorientierten Lernens

Arbeitsorientiertes Lernen setzt sich aus den Komponenten arbeitsintegriertes Lernen und arbeitsbezogenes Lernen zusammen. Am Beispiel des Lernziels, des Lernortes und der Lehrenden lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Komponenten erläutern.

So lautet das Lernziel aus der arbeitsintegrierten Perspektive, die Gestaltung kompetenzerhaltender und kompetenzförderliche Arbeitsstrukturen - im arbeitsbezogenen Kontext ist die Erhöhung des Wissenstransfers in den Blickpunkt zu nehmen. Während der Lernort beim arbeitsintegrierten Lernen der Arbeitsplatz oder die Arbeitsumgebung ist, können beim arbeitsbezogenen Lernen, neben der Arbeitsumgebung, Labors, Lerninseln und Schulungsgebäude Orte des Lernens sein. Die Lehrenden können sich beim arbeitsintegrierten Lernen aus Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten rekrui-

tieren, während Trainerinnen und Trainer, Ausbilderinnen und Ausbilder usw. als Vermittlerinnen und Vermittler von Lehrinhalten fungieren.

4.3.4 Ausgewählte Formen des arbeitsintegrierten Lernens

Arbeitsstrukturierung im Sinne der Gestaltung von Arbeit ist eine Form des arbeitsintegrierten Lernens. Job Enlargement ist zu verstehen als quantitative Erweiterung der Arbeitstätigkeit, die Eintönigkeit vermeiden soll, doch anfällig ist, als pure Arbeitsverdichtung wahrgenommen zu werden. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 63)

Job Enrichment hingegen setzt auf eine qualitative Zunahme der Arbeitsinhalte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben größere Entscheidungsspielräume, sowohl was die Planung der Arbeit betrifft, als auch die Ausführung und Kontrolle. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 64)

Job Rotation als eine Methode des systematischen Wechsels von Aufgabengebieten innerhalb eines Arbeitsbereiches. Job Rotation dient der Verringerung von einseitiger Belastung, aber auch zum Aufbau arbeitsintegrierter Lernprozesse. Mitarbeitende sollen dadurch in die Lage versetzt werden, ihr Repertoire an Fähigkeiten zu erweitern und damit flexibler auf heterogene Arbeitsinhalte reagieren zu können.

Andere Methoden der Arbeitsstrukturierung sind Qualitätszirkel, Projektgruppen und andere Formen der Gruppenarbeit.

Arbeitsintegriertes Lernen bei Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen, als Mittel die Passung zwischen Anforderungen und Werten der Organisation und den individuellen Zielen und Fähigkeiten zu unterstützen. Eine neue Stelle stellt für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eine Herausforderung dar, die mit unterschiedlichen Strategien bewältigt wird. So können verschiedene Items herangezogen werden, um den Grad der Sozialisation in die Organisation, der einzelnen Mitarbeiterin, des einzelnen Mitarbeiters, abbilden zu können. Die Evaluation der Daten kann Aufschluss darüber geben, ob die Form der Vermittlung erfolgreich war oder nachjustiert werden muss.

4.3.5 Gestaltung von arbeitsbezogenem Lernen

Die Gestaltung und Wirkung arbeitsbezogenen Lernens ist immer im Kontext von Methoden der Trainingsgestaltung und den Persönlichkeitsmerkmalen der Lernenden zu betrachten. Neben kognitiven und motivationalen Aspekten, sollte auch das Alter des Lernenden als Einflussgröße in den Blick genommen werden. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 96)

Als Trainingsmethoden bieten sich kognitive Trainingsverfahren an, die Mitarbeitende dazu befähigen sollen, komplexere Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Selbstreflexion und Selbstinstruktion als Methoden autonomer Handlungsstrategien können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen eine größere Handlungssicherheit zu erzielen und dadurch ihren Handlungsspielraum zu erweitern. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S. 97)

Zur Erhöhung der Stressresistenz bieten sich spezielle Stressmanagementtrainings an, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei unterstützen, ihre Ressourcen hinsichtlich dieser problematischen Arbeitsphasen zu aktivieren. (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007: S.97).

Mit einem Fehlertraining ist die Intention verbunden die Mitarbeitenden dafür zu sensibilisieren, Fehler als einen Teil des Lernprozesses zu verorten. Fehler werden definiert als "prinzipiell vermeidbare Abweichungen von definierten Zielen". (vgl. Sonntag/ Stegmeier 2007 S.101)

Darüber hinaus stehen im Feld des arbeitsbezogenen Lernens noch viele andere Methoden zur Verfügung, die Anwendung finden können. Arbeitsorientiertes Lernen wird hier als ein Ansatz vorgestellt, der sich an den Ressourcen der Mitarbeitenden und den organisationalen Erfordernissen orientiert. Im Kontext mit der Führungspraxis gilt es passgenaue Methoden zu eruieren, die mit Blick auf die Zufriedenheit und die Aufgaben der Mitarbeitenden, Kongruenz zwischen den Zielen der Organisation und den individuellen Zielen des Individuums herstellen.

4.4 Management und Governance gemeinnütziger Organisationen

"Die mit der Steuerung und Überwachung von gemeinnützigen Organisationen zusammenhängenden Prozesse, organisatorischen Vorkehrungen und Maßnahmen" (PricewaterhouseCoopers 2012: S. 10) werden als Governance bezeichnet

Das Modell des Governance-Regelkreises umfasst in seinem Kern neben Risiko, Finanzierung und Compliance (Regeltreue) auch das Personal als Größe. (vgl. PricewaterhouseCoopers 2012: S. 11)

Eine von PricewaterhouseCoopers initiierte Studie, bei der 85 gemeinnützige Organisationen sektorspezifische Fragen zum Thema <Strategisches Management in der freien Wohlfahrtspflege> beantworteten, kam zu dem Ergebnis, dass die Einbindung

der Mitarbeitenden in den Strategieprozess nur schwach ausgeprägt ist oder unterbleibt. Ein weiteres Ergebnis war, dass die Kommunikation über die strategischen Ziele nicht in ausreichender Form erfolgte. (vgl. PricewaterhouseCoopers 2012: S. 19) Eine Auswertung der Wirkung auf das System Organisation wäre an dieser Stelle hilfreich, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens ggf. korrigieren zu können.

In der Publikation geht es nur marginal um die sozialen und personellen Aspekte von Governance. In Anbetracht von demografischen Effekten, wie Überalterung der Belegschaft und Fachkräftemangel, wird den Mitarbeitenden zu wenig Bedeutung beigemessen. Zur erfolgreichen Steuerung von gemeinnützigen Organisationen ist die Einbindung der Personalverantwortlichen und des Personals von entscheidender Wichtigkeit.

4.5 Haltung

"Wenn man mit dem Politologen und Publizisten Warnfried Dettling die Demokratie als Selbstorganisation der Gesellschaft ansieht, dann kommt es besonders darauf an, dass die Beteiligten dieses Aushandlungsprozesses mit der längst vorhandenen Diversität angemessen umgehen können. Den Umgang mit sich selbst und vor allem mit dem Anders-Sein in der Gesellschaft in den Mittelpunkt zu rücken, ist der besondere Anspruch, den eine heterogene Gesellschaft an alle ihre Mitglieder stellen muss. Die dabei wichtigen Fragen stellen sich nicht nur zwischen den Bürgern, sondern auch zwischen ihnen und dem Staat, zwischen dem Staat und der Wirtschaft: es geht um die Fähigkeit, in einer fragmentierten Welt voller Unterschiede, voller Fremdheit, in den verschiedenen Sektoren konstruktiv, lösungs- und zukunftsorientiert zusammenzuarbeiten". (Eichert 2012: S. 8)

Die Anforderungen an eine Bürgergesellschaft -die einzelnen Bürger- im 21. Jahrhundert sind vielfältiger Natur. Die gesellschaftliche Entwicklung von der Homogenität hin zur Heterogenität ist fast unbemerkt vonstattengegangen, doch wirkt sich diese Entwicklung gleichwohl auf gesellschaftliche Strukturen aus. Parallel dazu prägt der Verlust von Sicherheit die Beziehungen untereinander. Unsicherheit entsteht proportional mit der wachsenden Fragmentierung der Gesellschaft. Die zunehmende Diversifizierung erhöht das Unsicherheitspotential. (vgl. Will 2012: S. 20) Jedoch ist die Grundvoraussetzung für eine offene Haltung und für Kooperationsbereitschaft, ein bewusstes Selbst und Selbstvertrauen. Ohne diese beiden Eigenschaften kann sich eine offene Haltung und Kooperationsbereitschaft schwerlich entwickeln. (vgl. Will 2012: S. 21)

Will beschreibt, dass die Basis für das Zusammenleben in einer solchen Gesellschaft, eine stabile Schnittmenge der Werte ist.

Die gemeinsamen Werte, Will bezeichnet sie auch als Identitätskern, bestehen im Wesentlichen aus drei Dualen: Freiheit/ Verantwortung, Autorität/ Respekt und Vertrauen/ Kooperation. Freiheit, die ihren Wert erst gewinnt, wenn die Verbindung mit der Ver-

antwortung zustande kommt. Autorität, die ohne Respekt orientierungslos ist - erst durch Respekt wird ein Anerkennen anderer Identitäten ermöglicht und erst daraus resultieren neue Lern- und Kooperationsmöglichkeiten. Das letzte Dual: Vertrauen und Kooperation - Vertrauen, das Kooperation erst möglich macht und unlösbar mit ihr verbunden ist. (vgl. Will 2012: S. 29) Die Begriffspaare sind immer auch im Zusammenhang mit der Eingangsdefinition zu sehen, "wonach Haltung ein Selbstverhältnis ist, das Fremdverhältnisse reguliert. Damit wird Haltung zu einer Kompetenz zur Gestaltung von Beziehungen" (Will 2012: S. 30)

" Die fragmentierte Gesellschaft, hybride Organisationsstrukturen und eine sich verändernde Produktion öffentlicher Güter oder Gemeinschaftswerke (z.B. für die Energiewende) erfordern eine spezifische, auf Kooperation hin angelegte Form der Haltung, um zukunftsfähig zu bleiben" (Will 2012: S. 41)

Bezug nehmend auf die Ausführungen von Stahl im Kapitel 4.2.1 kommt einer auf Kooperation hin angelegten Form der Haltung, eine zukunftsweisende Bedeutung zu.

Die Anerkennung von Haltung als handlungsleitende Größe ist Grundlage für eine Führung, die sich mit der Gesellschaft in Beziehung sieht und in der Lage ist, Entwicklungen zu erkennen und die strategische Ausrichtung des Unternehmens entsprechend gestaltet. Innovative Personalentwicklung denkt veränderte gesellschaftliche Bedingungen mit und ist umso wichtiger je komplexer die Anforderungen sind.

5 Personalentwicklungsinstrumente

In den folgenden Kapiteln werden unterschiedliche Instrumente der Personalentwicklung aufgeführt, die hinsichtlich ihrer Inhalte und Zielstellungen kompatibel mit dem bisher beschriebenen Sachstand sind. Die Relevanz für die Behindertenhilfe im Bereich <Wohnen> ist ein weiterer Faktor, der bei der Auswahl entscheidend war. Aufgrund des Trends Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu verknüpfen, ist eine Herstellung der Trennschärfe nicht immer möglich, zum Teil aber auch bewusst nicht vorgenommen worden. Die aufgeführten Instrumente bilden eine Auswahl der aktuell zur Verfügung stehenden - die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr werden Methoden und Instrumente benannt, die eine hohe Praxisrelevanz haben.

5.1 Instrumente für den einzelnen Mitarbeitenden

In den folgenden Kapiteln werden Instrumente beschrieben, die hauptsächlich für die einzelne Mitarbeiterinnen oder den einzelnen Mitarbeiter in Betracht kommen und weniger im Gruppen- oder Teamkontext relevant sind.

5.1.1 Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Personalentwicklung beginnt mit dem Formulieren eines Anforderungsprofils für eine vakante Stelle. In einem innovativ agierenden Unternehmen muss die Personalabteilung diejenigen im Blick haben, die sich intern für die vakante Stelle empfehlen. Ist die freie Stelle in einem Team zu besetzen, empfiehlt sich die Einbeziehung der Teammitglieder bei der Erstellung eines Kriterienkataloges. Verfahrensabläufe zur Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten im Rahmen des Qualitätsmanagements erarbeitet und abgestimmt werden.

Durch die Reflektion der Arbeitsinhalte und des daraus resultierenden Profils findet eine Qualitätsbestimmung der Arbeit statt. Mindeststandards an Ausbildung und Wissensstand werden formuliert und beschreiben, auch für die vielleicht schon lange im Unternehmen Tätigen, die aktuellen Erfordernisse der Stelle, die sie inne haben.

Die Stellenausschreibung transportiert neben den inhaltlich-fachlichen Anforderungen auch das Image des Unternehmens, weil hier Leistungen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeitenden vorhält, benannt werden.

Beispielhaft soll hier die Schnittmenge aus Stellenausschreibungen einiger Träger der Behindertenhilfe angeführt werden: I.d.R. werden solide EDV-Kenntnisse, neben sehr guten Kenntnissen der aktuellen Entwicklungen der Behindertenpädagogik erwartet. Sehr gute fachliche Kenntnisse über Inklusion sowie des personenzentrierten Ansatzes, werden neben Sozialraumorientierung und Empowerment vorausgesetzt. Geboten werden neben einem guten Arbeitsklima, fachlicher Weiterbildung und Konzeptionstagen auch Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die neue Mitarbeiterin, der neue Mitarbeiter muss zum Unternehmen und zum Team passen. Je klarer das Anforderungsprofil der Stelle formuliert ist, je differenzierter der Kriterienkatalog, desto größer ist die Chance die Stelle mit der passenden Person zu besetzen. Wird das Team jetzt noch involviert und hat ein Mitspracherecht sind die Kriterien zur Minimierung eines Misserfolgs eingehalten. Ist eine Personalauswahl getroffen worden und die Arbeitsverträge sind unterschrieben, beginnt ein neuer Abschnitt in der Personalentwicklung: Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

5.1.2 Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Grundsätzlich hat jeder neue Mitarbeiter und jede neue Mitarbeiterin Anspruch darauf über die Ablauforganisation des Unternehmens informiert zu werden und somit die eigene Einordnung ins Betriebsgefüge zu kennen. Dazu gehören eine detaillierte Beschreibung des Aufgabenbereichs mit den zu erfüllenden Aufgaben sowie die Definition von Leistungsmerkmalen. (vgl. Becker 2013: S. 204)

Darüber hinaus entscheidet die erste Zeit im neuen Unternehmen darüber, ob die Mitarbeitenden sich mit der Organisation identifizieren und eine Bindung aufbauen können. Gelingt es der Organisation in der Einarbeitungsphase die Ziele, Werte und Normen auf eine transparente und ansprechende Art und Weise zu vermitteln, wird bei einer Übereinstimmung das Fundament für eine stabile Zusammenarbeit gelegt. Als hilfreich haben sich dezidierte Verfahrensanweisungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwiesen. Genau beschriebene Verfahrensabläufe vermitteln Sicherheit für beide Seiten und legen, eingebettet im Qualitätsmanagement der Organisation, Qualitätsstandards fest.

Die strukturierte Einarbeitung sollte es ermöglichen, vorhandene Potenziale oder auch Defizite zu identifizieren und gezielt daran anzusetzen. Regelmäßige Reflexionsgespräche innerhalb des Teams und mit den Führungskräften dienen auch der Analyse der Einarbeitungsqualität und dem Aufspüren von Verbesserungspotenzialen.

Paten- oder Mentoren-Systeme können einen wichtigen Baustein bei der Einarbeitung darstellen. Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung oder des Dienstes bekommen die Aufgabe dem neuen Teammitglied mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. (vgl. Kruse 2008: S. 84) Das kann bspw. wichtige Informationen über Klientinnen und Klienten beinhalten, aber auch Hinweise bezüglich der Verwaltungsabläufe. Ziel eines solchen Systems ist die Erleichterung des Einstiegs durch Minimierung von Unsicherheitsfaktoren, aber auch die Vermeidung von Fehlern.

Die Wertschätzung, die Mitarbeitende durch eine systematische Einarbeitung erfahren, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der Leistungsmotivation. "Der Kern aller Motivation besteht somit darin, Anerkennung Wertschätzung und Zuwendung zu erfahren, aber auch zu geben" (Stahl 2013: S. 144)

Die These von Stahl in den Blick nehmend, verfügt ein Paten- oder Mentoren-System über den Vorteil nach beiden Seiten hin zu wirken - sowohl auf der Seite der neuen Mitarbeiterin und des neuen Mitarbeiters, als auch auf der der Patin/ des Paten oder der Mentorin/ des Mentors. Diejenigen, die eingearbeitet werden, erfahren durch die persönliche Begleitung Orientierung und Sicherheit und fühlen sich mit ihren Ängsten und Fragen ernst genommen. Die Patinnen und Paten, Mentorinnen und Mentoren erleben Wertschätzung, weil ihre Professionalität und ihr Erfahrungswissen einen hohen Stellenwert haben und ihnen Verantwortung übertragen wird. Dies kann auch im Sinne von Job Enrichment gesehen werden.

5.1.3 Mitarbeiter*innengespräche

Periodische Mitarbeiter*innengespräche dienen der systematischen Rückmeldung hinsichtlich der Leistung und des Verhaltens von Organisationsangehörigen. Die Mitarbeitenden haben ein Recht darauf, eine Rückmeldung bezüglich ihrer Leistung und ihres Verhaltens zu bekommen, um im Zweifelsfall die Möglichkeit zur Korrektur zu haben. (vgl. Becker 2013: S. 596)

Becker beschreibt als wesentliche Funktionen des "Strukturierten Mitarbeiter*innengesprächs" die Verbesserung des Informationsflusses, der Motivation, der Leistung, der Zusammenarbeit und dem Erkennen von Entwicklungspotenzialen. (vgl. Becker 2013: S.596)

Die Mitarbeitenden, aber auch die Führungskraft, kreieren sich im Rahmen eines solchen Gesprächs einen Ort, der Raum lässt für Rückmeldungen, Wünsche, Verbesserungsvorschläge oder auch die Optimierung von Arbeitsabläufen. Idealerweise ist es in solchen Gesprächen möglich, die Kongruenz zwischen Leitbild und dem gelebten Verhalten in Organisationen zu überprüfen und darauf zu reagieren

Ein zentraler Punkt des Mitarbeiter*innengesprächs ist die Erörterung beruflicher Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungspotenziale. Ggf. erfolgen Hinweise und Vorschläge durch die Führungskraft, im Abgleich mit den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeitenden.

"Eine Zielvereinbarung ist die im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs getroffene Absprache über eine bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erbringende Leistung" (Krämer 2012: 236)

Zielvereinbarungen sind in vielen Unternehmen zu einem sehr wichtiges Führungsinstrument geworden, doch in der Sozialwirtschaft noch nicht flächendeckend im Einsatz

In der Praxis existieren unterschiedliche Verfahrensweisen bzgl. Einsatzes und Handhabung dieses Instruments. In manchen Unternehmen werden die Ziele vorgegeben, in anderen entscheiden die Mitarbeitenden zusammen mit ihren Vorgesetzten über Art und Umfang der Ziele. Gemeinsam ist allen die unbedingte Verknüpfung und Konformität mit den Zielen des Unternehmens.

Im Sinne einer partizipativen Grundhaltung ist der gemeinsame Aushandlungsprozess zwischen Mitarbeiterin/ Mitarbeiter und Führungsperson die beste Grundlage für eine realistische Bestimmung der Ziele. Die Mitarbeitenden fühlen sich weniger fremdbestimmt, wenn sie an der Gestaltung und Ausformulierung mitarbeiten können. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Ziele "SMART" sind. Hinter diesem Akronym verbergen sich spezifische, messbare, attraktive, begründete und terminierte Ziele. (vgl. Krämer 2012: S. 239)

5.1.4 Job Enlargement

Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter werden neue Aufgaben übertragen, so dass sich die Tätigkeit vor Ort abwechslungsreicher gestaltet. In der Behindertenhilfe könnte das eine Reduzierung der direkten Betreuungszeit an der Klientin/ an dem Klienten bedeuten. In der Konsequenz, würde ein neues Aufgabenprofil entstehen, welches einen Kontrapunkt zum bisherigen Schwerpunkt der Tätigkeit bieten würde. Vorstellbar wären hier mehr administrative Verrichtungen. Wichtig ist es eine Überforderung der Beteiligten zu vermeiden.

5.1.5 Job Enrichment

Innerhalb des bisherigen Arbeitsbereichs gibt es die Möglichkeit höherwertige Aufgaben zu verrichten. Das kann z. B. bedeuten, dass erweiterte Entscheidungsbefugnisse übertragen werden. Dieses Instrument fördert die Selbständigkeit, die Entscheidungsfähigkeit, aber auch das Verantwortungsbewusstsein. (vgl. Krämer 2012: S. 57)

In der Behindertenhilfe könnte das z. B. die teilweise Übernahme der Dienstplangestaltung oder der Besuch von Gremien als Vertretung der Führungskraft sein.

5.1.6 Hospitation

Bei Hospitationen kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitweilig in anderen Abteilungen, Teams oder anderen Unternehmen zum Einsatz. Hospitationen sind freiwillig, können aber auch in einem Mitarbeiter*innengespräch thematisiert und durch die Führungskraft angeboten werden. Zielrichtung ist die Erweiterung des Erfahrungshorizontes und der Perspektive auf die eigene Stelle. Durch Hospitationen entstehen Synergie-Effekte, die innerhalb eines Unternehmens dazu führen, dass mehr Transparenz und andere Kommunikationsformen Einzug halten.

Hospitationen außerhalb des Unternehmens erweitern die Kooperationsmöglichkeiten und schaffen es auf lange Sicht neue Formen von Kooperationen zu etablieren.

Mitarbeitende aus der Behindertenhilfe könnten z.B. bei anderen Trägern hospitieren, um auf diese Weise mit den dort Tätigen einen Erfahrungsaustausch zu etablieren.

Gerade in der Behindertenhilfe ist es sinnvoll breitgestreute Angebote für die persönliche Entwicklung zu machen, da es wenige Möglichkeiten gibt, die Karriereleiter nach oben zu klettern. Daher ist es umso wichtiger, die Entwicklungsaussichten innerhalb eines Unternehmens klar zu beschreiben und auch ungewöhnliche Wege zu gehen, um attraktive Arbeitsangebote generieren zu können.

5.1.7 Job Rotation

Die Job Rotation beinhaltet die zeitweilige Übernahme komplett anderer Aufgaben und kann durchaus mit einem Ortswechsel verbunden sein. Der Nachteil bei mehrfacher Job Rotation besteht in der immer wieder anfallenden Einarbeitungszeit. (vgl. Krämer 2012: S. 56)

In der Behindertenhilfe stellt dies eine Möglichkeit dar, bspw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Rückenproblemen aus der Betreuung abzuziehen, die mit Heben verbunden ist und ihnen temporär Arbeitsplätze in einem anderen Aufgabengebiet anzubieten. Dies ist immer in Abhängigkeit mit der Größe des Betriebes und den sich bietenden Möglichkeiten zu sehen.

5.1.8 Coaching

Coaching dient als Beratung und individuelle Unterstützung einer Person, kann aber auch im Gruppenkontext angewendet werden. I.d.R. wenden sich die Führungskräfte

Coaching-Prozessen zu, die in ihrem Führungsverhalten nach Optimierung von Problem- und Konfliktbewältigungsstrategien suchen. Als kritisch ist die Kostenintensität dieses Instruments zu betrachten. Trotzdem wäre darüber nach zu denken, ob auch Mitarbeitende von der Basis sich des Instruments bedienen sollten, wenn ihre Problemstellung dies indiziert.

5.2 Instrumente für Gruppen oder Teams

Für Gruppen oder Teams existieren eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten. Diese sind hier in einem Extrakapitel aufgeführt. Dennoch stehen die individuellen Maßnahmen immer auch in einer Wechselbeziehung zu den Gruppen- oder Teamentwicklungsinstrumenten und sind im Kontext mit Organisationsentwicklung einzusetzen und zu bewerten.

5.2.1 Teamsupervision

Supervision als eine Form der berufsbegleitenden Beratung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Supervision ist auch für Einzelpersonen möglich, doch wird in der Behindertenhilfe hauptsächlich im Teamkontext davon Gebrauch gemacht. Die Supervision als ein Ort, an dem sowohl Probleme innerhalb des Teams mit der Führung oder auch dem Unternehmen bearbeitet werden können. Gleichwohl dient Supervision auch als Analyseinstrument für schwierige Beziehungen mit Klientinnen und Klienten und ermöglicht den Teilnehmenden, durch einen Perspektivwechsel, Lösungsansätze und Handlungsstrategien zu generieren. Grundsätzlich unterstützt Supervision bei der psychosozialen Hygiene am Arbeitsplatz, vermittelt Techniken zum Umgang mit Konflikten und Stress und fördert die Selbstreflektion der Mitarbeitenden.

5.2.2 Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung zeichnet sich durch strukturiertes Vorgehen bezüglich einer bestimmten Problemlage innerhalb eines Teams oder auch einer teamübergreifenden Problemstellung aus. Die Kollegiale Beratung folgt einem Verfahrensablauf und trägt zu einer Erweiterung der Konfliktlösungsstrategien bei. Im Gegensatz zur Supervision findet Kollegiale Beratung ohne externe Begleitung statt, jedoch muss die Methode im Vorfeld geschult werden, um die Teilnehmenden zur Umsetzung und Anwendung zu befähigen.

5.2.3 Qualitätszirkel

In Qualitätszirkeln werden über einen definierten Zeitraum Klärungsprozesse bezüglich des Qualitätsmanagements eines Unternehmens gestaltet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Basis sind idealerweise mit von der Partie und bringen ihre Expertise und Sichtweisen ein. Fanden Qualitätszirkel in der Vergangenheit hauptsächlich Anwendung zur Klärung von Problemen mit der Qualitätssicherung, haben sie sich mittlerweile zu Orten gewandelt an denen grundsätzliche Haltungen und Problemstellungen bearbeitet werden können. (vgl. Kruse 2008: S.106)

Bspw. ist die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bearbeitung und Analyse von Schnittstellenproblemen zwischen den unterschiedlichen Abteilungen ein effizienter Weg, Probleme zu identifizieren und an deren Lösung zu arbeiten.

Die an den Qualitätszirkeln beteiligten Personen erfahren Wertschätzung, da ihre Sichtweisen und Problembeschreibungen einen hohen Stellenwert innerhalb des Unternehmens haben und lernen in solchen Arbeitszusammenhängen die ganzheitliche Sicht auf das System Organisation.

5.2.4 Projektarbeit

Eine (interdisziplinäre) Gruppe innerhalb der Organisation widmet sich über einen definierten Zeitraum einer bestimmten Thematik oder Problemstellung. Mitarbeitende, die Interesse haben, bewerben sich im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens oder werden von ihren Vorgesetzten für eine Projektarbeit abgestellt. Das Thema kann sich aus Fragestellungen der Unternehmensentwicklung rekrutieren, aber auch als fachlich notwendiger Diskurs von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebracht werden. Der Themenkomplex <Inklusion> stellt ein solches Thema dar. Eine Klärung der Bedeutung der Begrifflichkeit, das Festlegen des Stellenwertes, konkrete Vorschläge zur Bearbeitung der Thematik innerhalb der Organisation und die inhaltliche Darstellung nach außen definieren die Aufträge der Projektgruppe.

Je nach Größe der Projektgruppe bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Beispielweise ist das Team-Management-System nach Margerison und McCann ein Werkzeug, um die eigenen Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Grundlage ist ein systemischer Ansatz in der Personal- und Organisationsentwicklung. Auf Basis eines Fragebogens mit 60 Fragen findet eine Differenzierung nach unterschiedlichen Arbeitsrollen und Arbeitspräferenzen jedes Teammitgliedes statt. Das Team-Management-System basiert auf der Annahme, dass in jedem Team acht Arbeitsfunktionen zu finden sind, die unterschiedliche Schwerpunkte haben. Dazu gehören: Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren, Beraten und Innovieren. Diese

werden den Mitarbeitenden und den vier Arbeitspräferenzen zugeordnet. Die vier Arbeitspräferenzen sind: Entdecker, Organisatoren, Berater und Controller. In einem nächsten Schritt kommt das sogenannte <Linking Skills Rad> zur Anwendung, das Eigenschaften beschreibt, die den Arbeitsfunktionen und den Arbeitspräferenzen zugeordnet werden. So entsteht ein sehr differenziertes Bild der einzelnen Teammitglieder und die Ressourcen können optimal eingesetzt werden (vgl. Haensch 2012: Vorlesung VWA).

5.2.5 Nutzer evaluieren Nutzer (NUEVA)

<NUEVA> ist Methode zur Evaluation sozialer Einrichtungen, die nach dem Peer-Prinzip ausgestaltet ist. Menschen mit Lernschwierigkeiten und Menschen mit Behinderungen werden durch Evaluator*innen befragt, die selber eine Behinderung oder Lernschwierigkeiten haben. Ziel der Evaluation ist es, die Qualität der pädagogischen Arbeit zu messen, die bei Menschen mit Behinderungen ankommt. In gemeinsamen Runden von Mitarbeitenden und Betreuten werden sogenannte Soll-Korridore festgelegt, also die Werte, die eine Einrichtung in spezifischen Themenfeldern erwartet. Themenfelder, wie Selbstbestimmung, Sicherheit, Wohnen sind Teil der Befragung. Nach der Befragung wird ein Soll-Ist-Abgleich vollzogen und zusammen mit den Klient*innen, Mitarbeitenden und Evaluator*innen ausgewertet.

Die Personalentwicklung fängt bei der Auseinandersetzung mit der vorgestellten Systematik an, geht über die Festlegung der Sollwerte weiter und nimmt Konturen an bei der Auswertung der Ergebnisse und dem gemeinsamen Entwickeln von Handlungsschritten. Die ganzheitliche Sicht auf das System der Betreuung ermöglicht es Mitarbeitenden sich und ihre Arbeit zu reflektieren und Strategien für eine Steigerung der Qualität, die bei den Nutzer*innen ankommt zu entwickeln.

5.2.6 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Einerseits dient EFQM als Selbstbewertungsmodell, aber auch als Grundlage für nationale und europäische Qualitätswettbewerbe. Neben der starken Kundenorientierung, konzentriert sich die Selbstbewertung auf Innovationsförderung und Wissensmanagement, aber auch auf die Initiierung von Lernprozessen durch den PDCA (plan, do, check, act) Zyklus.

EFQM besteht aus acht Eckpfeilern. Kund*innenorientierung und Prozessbeherrschung gehören ebenso dazu wie kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung. Mitarbeiter*innenentwicklung und -beteiligung ist ein weiterer Eckpfeiler, der im Kontext mit dem Kriterium Mitarbeiter*innenorientierung zu den "Befähiger" Kriterien

gehört. "Befähiger" Kriterien sind qualitätsfördernde Gestaltungsfaktoren, die u. a. die Organisationsleitung in den Blick nehmen und die Art und Weise der Führung beleuchten. Hier werden Prozesse beschrieben, die sich damit beschäftigen wie Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfasst und auf der Individual-, Organisations- und Teamebene gemanagt, entwickelt und entfaltet werden. Ein weiterer Baustein ist die Ermittlung des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeitenden, um dieses auszubauen und aufrecht zu erhalten. Andere Kriterien sind die Förderung von Chancengleichheit, das Sorgen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - ein wertschätzender Umgang. (vgl. Schlimper 2013: 7. Präsenzeinheit)

5.2.7 Mitarbeiter*innenbefragung

Eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schafft die Grundlage für eine Auswertung u. a. der Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Unternehmen, den Grad der Mitarbeiter*innenbindung und sollte Auskunft über die Arbeitsbedingungen geben. Die Befragung sollte auf der Basis eines standardisierten Erhebungsinstruments durchgeführt werden. Durch eine solche Befragung können Prozesse, die im Unternehmen nicht optimal laufen, identifiziert werden, um dann Strategien für deren Verbesserung zu entwerfen.

Durch eine Mitarbeiter*innenbefragung findet ein Abgleich mit der kommunizierten Unternehmensphilosophie und der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur statt. Bei einer Auswertung sind die Blickwinkel der verschiedenen Perspektiven eines Unternehmens einzunehmen, auch um Sensibilität für mögliche Sollbruchstellen innerhalb des Systems zu entwickeln.

Mitarbeiter*innenbefragungen können sehr aufschlussreich sein, doch müssen sie gut in die strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebettet werden. Die klare Kommunikation über Nutzen, Aufwand, zeitlichen Aufwand und die Veröffentlichung der Ergebnisse tragen zur Transparenz innerhalb eines Unternehmens bei und lenken die möglicherweise durch eine Befragung hervorgerufene Erwartungshaltung in realistische Bahnen.

Gegebenenfalls bietet sich in diesem Kontext die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich einer Universität an. Wissenschaftliche Begleitung sorgt innerhalb des Unternehmens für eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und trägt mit ihrem neutralen Charakter zu Versachlichung der Diskussion bei.

Die unter Umständen hervorgerufene Erwartungshaltung der Mitarbeitenden bzgl. einer schnellen Veränderung im Unternehmen kann leicht zur Demotivation führen, wenn sie nicht thematisiert wird. (vgl. Krämer 2012: S. 58)

5.3 Methoden für Großgruppen

Bei der Initiierung von Prozessen in Unternehmen spielt die Arbeit mit großen Gruppen eine zentrale Rolle. Hier stehen Instrumentarien zur Verfügung, die unter der Beachtung von dynamischen Prozessen entwickelt wurden, um eine möglichst große Anzahl von Akteur*innen in Veränderungsprozesse zu involvieren. Die Zielrichtung fokussiert hier auf ein breites Bündnis der Mitarbeitenden und der Unternehmensführung, welches die Basis für einen Wandel der Handlungsstrategien legen kann.

5.3.1 Die Moderationsmethode

Grundlegend für diese Form der Bearbeitung eines Themas sind die fachlichen Kenntnisse der Gruppe, deren Interesse an Fragestellung und Sachstand sowie eine Offenheit der Methode gegenüber. Sie eignet sich in besonderer Weise für komplexe Sachverhalte, doch erfordert sie einen Rahmen, in dem Spannungen inhaltlicher und persönlicher Art eine Nebenrolle spielen. (vgl. Dauscher 2006: S. 19)

Eine Moderatorin oder ein Moderator nutzen die Moderationsmethode als ein Geflecht unterschiedlicher Instrumente, um eine Gruppe bei der Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten und der Bearbeitung dieser zu leiten und zu Ergebnissen zu führen. Im Vordergrund steht die Initiierung eines Erkenntnisprozesses der Gruppe, fußend auf den Inhalten, die von den Akteur*innen eingebracht werden. (vgl. Dauscher 2006: S. 17)

Moderator*innen sollten neben Grundkenntnissen des Themas über ein breites Spektrum an Visualisierungs-, Frage- und Antworttechniken verfügen.

5.3.2 Zukunftswerkstatt

Die Methode der Zukunftswerkstatt ist ursprünglich aus einer kritischen Haltung sozial engagierter Zukunftsforscher*innen gegenüber der Futurologie, in den sechziger Jahren entstanden. Zukunftsszenarien, entworfen von Forscher*innen, wurden mit Interessensgruppen von Wirtschaft und Politik, aber ohne Beteiligung der Betroffenen umgesetzt. Fremdbestimmtheit und geringe Akzeptanz für Veränderungsprozesse waren die Folge. (vgl. Dauscher: 2006: S. 111)

Der Zukunftsforscher und Schriftsteller Robert Jungk erarbeitete einen Gegenentwurf, der die Demokratisierung der Gesellschaft durch Beteiligung und Mitbestimmung im Blick hatte. (vgl. Dauscher 2006: ebenda)

Motor sind nicht die fachspezifischen Zusammenhänge, sondern die Orientierung an den Ressourcen der Teilnehmenden. Als Expert*innen in eigener Sache wissen die Teilnehmenden um ihre eigenen Lebensumstände und sind in der Lage einen Abgleich zu einem wünschenswerten Idealzustand herzustellen. Basierend auf den so gewonnenen Erkenntnissen wird eine gemeinsame Vorstellung der Zukunft entworfen. (vgl. Dauscher 2006: S. 112)

Eine Form der Zukunftswerkstatt besteht aus drei Phasen. Eine kritische Analyse der gegenwärtigen Situation ist handlungsleitend für die erste Phase. In der zweiten Phase befassen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Entdeckung ihrer eigenen Wunschvorstellungen und Utopien, während in der dritten Phase die Umsetzungsmöglichkeiten und -schwierigkeiten eruiert werden. (vgl. Dauscher 2006: S. 123)

5.3.3 Die Methode "Open Space"

Im Februar 2011 fand eine Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung im Open Space statt. Sie trug den Titel "Mehr Partizipation wagen!" und hatte die Umsetzung der UN-BRK im Fokus. Menschen mit und ohne Behinderung nahmen teil. Statt langer Vorträge brachten die Teilnehmenden durch Zuruf ihre Themen selber ein, so dass sich themenspezifische Arbeitsgruppen konstituierten. Diese Arbeitsgruppen hatten jedoch nichts Statisches - so blieb es jeder Person überlassen zu gehen, wenn sich das Thema in der aktuellen Arbeitsgruppe für sie erschöpft hatte. (vgl. Badel 2011: S. 6/7)

Der "offene Raum" als Freiraum für die Anwesenden, ihre Themen selber zu benennen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Im Gegensatz zu durchgeplanten Konferenzen sind hier die Teilnehmenden in der Anfangsphase gefragt ihre Schwerpunkte bzgl. eines Themas zu setzen, und damit aktiv an der Gestaltung beteiligt zu sein. An die Themenfindung schließt sich eine Arbeitsgruppenphase an, in der die zuvor benannten Themen bearbeitet werden. Die Person, die das Thema benannt hat, lädt andere Teilnehmende ein, das Problem oder die Fragestellung gemeinsam zu bearbeiten.

Das Besondere an dieser Methode ist die Möglichkeit die Arbeitsgruppen zu wechseln, sich auf diese Art und Weise in verschiedene Arbeitsgruppen einzubringen und die unterschiedlichsten Eindrücke zu sammeln. Das Synonym Hummel steht in diesem Kontext für die Personen, die an unterschiedlichen Arbeitsgruppen teilnehmen und die anderen mit ihren Gedanken befruchten. Schmetterlinge sind diejenigen, die pausie-

ren, wenn es ihnen zu viel wird, so für sich sorgen und außerhalb der Arbeitsgruppen mit anderen Teilnehmenden kommunizieren.

5.4 Instrumente zur Förderung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden

Die unter Job enrichment benannten Strategien eignen sich in besonderer Weise zur Förderung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden. Inhaltlich abwechslungsreiche Arbeit verhindert, dass Alltagsroutinen dominieren und ermöglicht es den erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Zuwachs an Wissen zu generieren.

Hano erhebt das Erfahrungswissen von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu "zentralen Stärke". (Hano 2009: S. 45.), das im betrieblichen Ablauf eine wertvolle Ressource darstellen kann, sofern nicht "unflexible Denkmuster" und Handlungsgewohnheiten damit einhergehen. Das Erfahrungswissen, eingesetzt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, ist eine Wertschätzung für die Person, die das Wissen teilt und trägt zur größeren Effizienz während der Einarbeitungszeit bei.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes unter altersgerechten Bedingungen, mit dem besonderen Blick auf die "Maßnahmen zur Stärkung der funktionalen Kapazität" (Hano 2009: S. 137) sollte ebenso in den Blick genommen werden. Zusätzlich müssen diese Maßnahmen in ein innovatives betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet werden.

"Eine ressourcenorientierte, salutogene, und damit immer auch alters- und altersgerechte betriebliche Gesundheitsförderung umfasst präventive wie interventive Ansatzpunkte zur personalen Stärkung ebenso wie die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen auf organisationaler Ebene:" (Hano 2009: S.137)

Ausgehend von der Tatsache, dass der Prozess des Älterwerdens für die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur eine untergeordnete Rolle spielt, müssen sich die angewendeten Instrumente an den Mitarbeitenden selbst und den vorhandenen Ressourcen orientieren. Das Individuum mit seinen Stärken und Schwächen muss im Mittelpunkt der zu entwickelten Konzepte stehen.

Der geringeren Teilnahme an Weiterbildungen im Alter (vgl. Böhne: 2008: S. 96) muss durch gezielte Planung von Maßnahmen, untersetzt mit Befragungen der Mitarbeitenden begegnet werden, um die Akzeptanz zu erhöhen und passgenaue Konzepte zu entwickeln.

5.5 Die Methodenvielfalt in der Personalentwicklung

Die in den letzten Kapiteln dargelegten Methoden und Instrumente in der Personalentwicklung stellen nur eine Auswahl dar. Die vorhandenen Möglichkeiten sind wesentlich vielfältiger. Doch sind die aufgeführten für die Sozialwirtschaft, aber insbesondere die Behindertenhilfe im Feld Wohnen, praktikabel und an der Arbeitswirklichkeit orientiert. Die Kompatibilität zur strategischen Unternehmensausrichtung sollte jedoch in einem kontinuierlichen Prozess überprüft werden, um die Wirksamkeit der ausgewählten Methoden zu überprüfen.

Für jedes Unternehmen existieren Methoden, die angemessen und finanzierbar sind, oder aus anderen Gründen heraus favorisiert werden und somit in die engere Auswahl kommen. Die Kombination unterschiedlicher Methoden und Instrumente ist möglich. Doch sollte die Auswahl der Methoden immer in Abhängigkeit von den jeweiligen Kernfragen gesehen werden. Kernfragen sollten das Entwicklungs- und Förderziel im Fokus haben, die Gesamtbedeutung für das Unternehmen sowie den Kostenfaktor. (vgl. Krämer 2012: S. 53)

6 Problemlagen in der Personalentwicklung

Bei der Betrachtung von Personalentwicklung in der Behindertenhilfe mit dem Blick auf die Problemlagen, ist eine Unterscheidung zwischen den intendierten Wirkungen zu treffen.

Personalentwicklung kann der Optimierung von Prozessen und Arbeitsinhalten dienen, ohne dabei eine grundlegende Änderung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens forcieren zu wollen. Doch kann die Entscheidung des Managements etwas grundsätzlich Neues zu implementieren, einen Wandlungsprozess anstoßen, der Personalentwicklung als ein Instrument braucht, um die Implementierung zu initiieren und flankieren. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit den Schwachstellen von Personalentwicklung und den Widerständen, die bei grundlegenden Wandlungsprozessen hervorgerufen werden können.

6.1 Optimierungsbedarf in der Personalentwicklung

Der Stellenwert der Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen als gering einzuschätzen. Viel zu selten sind die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler an den unternehmensstrategischen Entscheidungen beteiligt. (vgl. Krämer 2012: S. 30)

Die Entgelte und Zuwendungen im Bereich der Behindertenhilfe sind i.d.R. zu niedrig, als dass eine Stelle für Personalentwicklung finanziert werden kann. Unternehmen in der Sozialwirtschaft machen die Kosten für eine umfassende Personalentwicklung nicht geltend. Die Kostensätze beinhalten zwar Fort- und Weiterbildungssetats für die Mitarbeitenden, doch ist die Berücksichtigung in einer Größenordnung angesiedelt, die keine umfangreichen Maßnahmen ermöglicht. Träger mit einer großen Anzahl an Mitarbeitenden haben durch ihre Größe oft mehr Spielraum. Doch auch hier sind Personalentwicklerinnen und Personalentwickler eher selten im Organigramm zu finden.

Krämer führt aus, dass "eine systematische Entwicklung des Weiterbildungsbedarfs" nur gelegentlich erfolgt, da in der Regel die Finanzierung der daraus abgeleiteten Maßnahmen nicht gesichert ist. (vgl. Krämer 2012: S.26)

Inhaltlich ergeben sich beim Theorie-Praxis-Transfer Probleme, da die Nachhaltigkeit von Maßnahmen und die Methoden, die Nachhaltigkeit begünstigen, zu selten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. So besuchen viele Mitarbeitende regelmäßig Fort- und Weiterbildungen, doch die Evaluation des Gelernten wird nicht systematisch betrieben. Es ist davon auszugehen, dass der Großteil des erlernten Wissens keine An-

wendung findet. Ein Ausweg aus dem Dilemma könnte die konsequente Einbindung der an Weiterbildung teilnehmenden Mitarbeiter*innen in Qualitätszirkeln sein. Dort wäre ein Raum eröffnet, in dem sie in der Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ihr Wissen mit den Kolleginnen und Kollegen teilen könnten.

Oft ist die Erwartungshaltung an die Erfolge von Personalentwicklung viel zu hoch. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um dieser auch gerecht zu werden. (vgl. Krämer 2012: S. 28)

6.2 Wandel in Organisationen gegen Widerstände

Mit dem Blick auf den Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe steht ein Wandel bevor, der keinen Halt vor bestehenden Institutionen macht, weil er eben gerade diese Institutionalisierung kritisiert. Die Struktur der Betreuungsarbeit befindet sich in einem permanenten Wandlungsprozess, der bei vielen Mitarbeitenden Verunsicherung und Ängste auslöst.

Widerstand in Veränderungsprozessen kann viele Ursachen haben. Der Paradigmenwechsel ist tiefgreifend und fordert das Unternehmen, die einzelne Mitarbeiterin/ den einzelnen Mitarbeiter in hohem Maße und ist aufgrund dessen dafür prädestiniert Widerstände hervorzurufen.

Dies kann im Wechsel der Rollen begründet liegen. Nicht mehr fürsorgerische Prinzipien, das medizinische, defizitorientierte Arbeiten stehen im Vordergrund, sondern der Ansatz, dass Behinderung erst entsteht, wenn Menschen mit Beeinträchtigung an der gesellschaftlichen Teilhabe aufgrund von Barrieren gehindert werden. Die Begegnung auf Augenhöhe setzt, soll sie denn gelingen, eine bestimmte Haltung voraus. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage einen Mehrwert für sich zu generieren, wenn sie ihre Haltung reflektieren und verändern, wird es gelingen Arbeitsansatz und berufliches Selbstverständnis grundlegend zu verändern. Ist dies nicht der Fall, sind Widerstände vorprogrammiert und es gilt eine Strategie zu entwickeln, die dem entgegen wirkt. Die Anerkennung des Spannungsfeldes als solches und die offene Diskussion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann ein Weg aus dem Dilemma sein.

Der Musterwechsel als zentrales Element in einem Veränderungsprozess (vgl. Besser 2010: S. 13) im klassischen Sinn, ist in der Behindertenhilfe nicht in erster Linie darauf ausgerichtet weiteres Wachstum des Unternehmens anzuregen. Hier stehen veränderte Umweltbedingungen in Form von Anforderungen durch Leistungsträger und Kundinnen und Kunden im Vordergrund, die eine radikale Umstrukturierung mit sich bringen.

Wie muss ein Unternehmen die Dringlichkeit eines Veränderungsbedarfes kommunizieren, um möglichst wenig Widerstand hervorzurufen und damit wenig Reibungsverluste?

Wie muss die Architektur der Organisation geschaffen sein, um einen adäquaten Umgang mit Widerständen zu finden?

Die Ausgangslage sollte klar kommuniziert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch in die Lage versetzt werden, eine eigene Bewertung der Situation vornehmen zu können. Das Aussprechen einer Einladung den Veränderungsprozess gemeinsam zu gestalten, wird nicht alle Kritikerinnen und Kritiker verstummen lassen. Doch die Möglichkeit mehr von den Bedenken der Betroffenen zu erfahren und so Widerstände zu identifizieren, ist ein sicherer Garant für die Minimierung von Reibungsverlusten.

So beschreibt Doppler mit der Begrifflichkeit "Beharrungswiderstand" (Doppler 2011: S. 105) einen Zustand, dem erst entgegengewirkt werden muss, bevor Wandlungsprozesse greifen können. Der Beharrungswiderstand könne durch starken Einsatz von der Spitze des Unternehmens her bearbeitet werden und durch die Wucht des Einsatzes Prozesse anstoßen. Ein anderer Ansatz spricht von großer Unzufriedenheit der Basis ob der bestehenden Verhältnisse, die sich in Ärger und Frustration kanalisiert und so zum Motor für Veränderungen wird. (vgl. Doppler 2011: S.105)

Dies setzt voraus, dass das Ziel ein gemeinsames und erstrebenswertes ist und dass die Kommunikation darüber in einem handlungsfähigen Unternehmen transparent ist.

Je größer die Widerstände, desto schwieriger der Weg oder je schwieriger der Weg, desto größer die Widerstände. Wenn Umwandlungsprozesse den Beigeschmack von Wegrationalisieren und Sparen haben, sind die Chancen auf eine widerstandslose Belegschaft zu stoßen eher gering. Die große Herausforderung liegt in der Identifikation der Widerstände und in dem Schaffen eines Szenarios in dem diese bearbeitet werden können. Am Ende sollte eine Situation entstanden sein, an der alle Beteiligten partizipieren können.

Einige Methoden und Instrumente der Personalentwicklung, die in den vorherigen Kapiteln vorgestellt wurden, sind gut dafür geeignet Veränderungsprozesse vorzubereiten bzw. diese zu flankieren. Im Bewusstsein, dass Veränderungen im System unkalkulierbare Reaktionen hervorrufen können, sind flexible Strukturen innerhalb einer Organisation notwendig, die in der Lage sind diese aufzufangen.

7 Mitarbeiter*innenbefragungen konkret

Grundsätzlich bedarf es bei einer Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, der Zustimmung des amtierenden Mitbestimmungsgremiums, des Betriebsrats oder der Mitarbeiter*innenvertretung. Befragungen sind gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. Um die Akzeptanz einer Mitarbeiter*innenbefragung im Unternehmen zu erhöhen, bietet sich eine enge Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien an. Je höher der Grad der Beteiligung des Personals ist, desto aussagekräftiger die Ergebnisse. Im Vorfeld ist Aufklärung über Sinn, Zweck und Bedeutung der Befragung zu leisten.

Die Orientierung an den Ergebnissen und die Arbeit mit diesen, muss als transparenter Prozess im Unternehmen gestaltet werden. So kommt der Kommunikation über die Beteiligungsquote und die Resultate eine wichtige Rolle zu. Die Schlüsse, die daraus gezogen werden, müssen sich sichtbar in Handlungsschritten von Personal- und Unternehmensentwicklung spiegeln. Die Mitarbeitenden sollten die Effekte, die aus einer Befragung resultieren in ihrem Arbeitsalltag wahrnehmen können und so die Bestätigung der Sinnhaftigkeit erhalten. Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des Unternehmens bzgl. der Effektivität von Personalentwicklung sind hier von hoher Bedeutung.

Zielführend ist eine anonyme Befragung, die auf Freiwilligkeit beruht. Denkbar ist auch die Kombination von verbalen Interviews mit einem schriftlichen Fragebogen.

Der folgende Fragenkatalog könnte Teil einer Mitarbeiter*innenbefragung sein, die darüber Auskunft erteilen soll, wie der aktuelle Stand der Implementierung des Themas Inklusion im Unternehmen aussieht. Informationen über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen sollen ebenso evaluiert werden.

Die Mitarbeitenden haben die Auswahl zwischen folgenden fünf Antwortmöglichkeiten:

- a) Ich stimme überhaupt nicht zu
- b) Ich stimme nicht zu
- c) Weder noch
- d) Ich stimme zu
- e) Ich stimme vollkommen zu

Grundlegende Informationen wie Alter, Geschlecht, Länge der Betriebszugehörigkeit und Ausbildung werden am Anfang der Befragung platziert, um die Antworten Personengruppen des Unternehmens zuordnen zu können und passgenaue Maßnahmen zu entwickeln.

Die folgenden exemplarischen Fragen speisen sich aus den behandelten Themen der vorangegangenen Kapitel und sind als Querschnitt zu betrachten:

1. Das Thema Inklusion ist in unserem Unternehmen präsent.
2. Inklusion ist in unserem Leitbild verankert.
3. Die Diskussion über das Thema Inklusion wird auf der fachlichen Ebene in ausreichendem Maß geführt.
4. Fort- und Weiterbildungen zum Themenkomplex Inklusion werden in ausreichender Quantität und Qualität angeboten.
5. Im Umgang mit dem Thema Inklusion fühle ich mich sicher.
6. Die Weiterbildungsmöglichkeiten in unserem Unternehmen sind passgenau.
7. Ich nehme regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teil.
8. Leistung in unserem Unternehmen wird gefördert.
9. Unser Unternehmen ist glaubwürdig in der Außendarstellung.
10. Unser Unternehmen ist glaubwürdig in der Binnensicht.
11. Ich kenne die Abläufe in unserem Unternehmen.
12. Die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sind mir bekannt.
13. Die Entscheidungen meiner Vorgesetzten sind transparent.
14. In unserem Unternehmen findet meine persönliche Situation Berücksichtigung.
15. Mein Aufgabenspektrum ist interessant und abwechslungsreich.
16. Ich treffe selbständig Entscheidungen.
17. Mit mir werden jährlich Mitarbeiter*innengespräche geführt.
18. Die Zusammenarbeit mit meinen Vorgesetzten ist vertrauensvoll.
19. Ich fühle mich meinem Unternehmen verbunden.
20. Wenn ich einen Verbesserungsvorschlag habe, gibt es die Möglichkeit diesen zu platzieren.

Bei manchen Sachverhalten bieten sich zusätzlich offene Fragen an, bei deren Beantwortung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret Missstände benennen, Sachverhalte präzisieren oder Vorschläge zur Verbesserung unterbreiten können

Eine Überlegung am Rande:

Im Vorfeld einer Evaluation der Perspektive von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Behindertenhilfe wäre es von Vorteil, die Erwartungshaltung von Studentinnen und Studenten der Sozialen Arbeit, von zukünftigen Erzieher*innen/ Heilerziehungspfleger*innen mit Blick auf ihre Berufstätigkeit zu erheben. Welche Wünsche und Forderungen an Arbeitgeber und Arbeitsplatz formulieren zukünftige Arbeitnehmer*innen in der Sozialwirtschaft? Welche Rahmenbedingungen erwarten und brauchen sie? Wo liegen die Prioritäten?

8 Zusammenfassung und Ausblick

Personalentwicklung in der Behindertenhilfe im Besonderen und in der Sozialwirtschaft im Allgemeinen ist ein Thema, das immer mehr Gegenstand von Betrachtung und Analyse wird und werden sollte.

Den Mitarbeitenden kommt nicht nur eine zentrale Rolle zu, sondern die Machtverhältnisse verändern sich zusehends. Konnten Arbeitgeber*innen noch vor ein paar Jahren aus einem Pool von Mitarbeitenden auswählen, hat sich die Situation nahezu umgekehrt. Langsam verändert sich die Haltung der Arbeitgeber*innen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Personal wird nicht mehr ausschließlich als Betriebsmittel klassifiziert, sondern als Ressource erkannt.

Prekär an der aktuellen Situation ist der Umstand, dass die fachlichen Anforderungen diametral zu den verfügbaren Mitarbeitenden steigen. Die Behindertenhilfe befindet sich in der Zwickmühle und es bedarf wohl überlegter Konzepte, um Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit zeigt mögliche Herangehensweisen auf, die jedoch eine Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen aus benachbarten wissenschaftlichen Disziplinen voraussetzt. Grundsätzliche Offenheit für Ansatzpunkte und Erfahrungswerte z. B. aus der Organisationspsychologie, aber auch das formidable Werk von H. K. Stahl, der sich mit der Leistungsmotivation in Organisationen beschäftigt und einen interdisziplinären Leitfaden erarbeitet hat, sollten Quellen der Inspiration sein. Personalentwicklung muss sich durch Kreativität und Ideenreichtum auszeichnen. Sie sollte querdenken, um tragfähige und flexible Konzepte zu entwickeln, die zukunftsfest sind.

Inklusion als die Vision einer Gesellschaft, die nicht ausgrenzt, aber an die Grenzen der Beteiligten geht - Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Behindertenhilfe kommt hier eine Schlüsselrolle zu, für die sie gerüstet sein müssen. Sie müssen über kommunikative Fähigkeiten verfügen, eine ausgeprägte Fachlichkeit besitzen und von einem humanistischen Menschenbild geleitet werden, um die Brücke zwischen Menschen mit Behinderung und Menschen ohne Behinderung zu bauen.

Einhergehend mit den geschilderten Gelingensbedingungen ist eine gesellschaftliche Wertschätzung der Sozialen Arbeit und der Behindertenhilfe im Besonderen unabdingbar. Diese sollte sich nicht nur in angemessener Bezahlung, als extrinsische Motivation ausdrücken, sondern vor allem in der gesellschaftlichen Anerkennung von Sozialer Arbeit, als etwas Notwendigem und Wichtigem.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Menschen, die wenig Anerkennung im Beruf erfahren und sich selber als fremdbestimmt erleben, nicht in der Lage sind Wertschätzung und Anerkennung von Selbstbestimmung in ihrem beruflichen Alltag zu praktizieren. Menschen mit Behinderung brauchen starke Partner*innen, die sie unterstützen, aber auch eine klare Haltung zeigen. Die hohen qualitativen Anforderungen an die Arbeit müssen klar kommuniziert werden

Personalentwicklung in der Behindertenhilfe als Möglichkeit sich als Unternehmen in die Zukunft zu orientieren und einen Ausgleich herbeizuführen zwischen den inhaltlichen Veränderungen, die durch die UN-BRK gefordert werden und der eigenen Unternehmensstruktur. Nur durch kongruente Verhältnisse wird eine Annäherung an die Vision der Inklusion gelingen.

Um der These Nachdruck zu verleihen, ist eine empirische Untersuchung vorstellbar, die u. A. folgenden Fragestellungen nachgeht:

1. Welche Elemente der Personalentwicklung haben eine explizite Wirkung auf die Haltung von Mitarbeitenden und können somit inklusionsfördernd sein?
2. Wie korreliert der Grad der Selbstbestimmung eines Menschen mit der Wirkung auf die inhaltliche Arbeit mit der Klientin/ dem Klienten?
3. Existiert ein Zusammenhang von Wirkungsorientierung und einem innovativen Personalmanagement?
4. Wie groß sind die Synergie-Effekte in altersgemischten Teams?
5. Inwieweit hat sich die Motivation einen sozialen Beruf zu ergreifen in den letzten zwei Jahrzehnten verändert?

"Inklusion heißt: Veränderung in einem kontinuierlichen Prozess mit dem Ziel, Teilhabe und Vielfalt zu ermöglichen. Bestehende Umgangs- und Verhaltensweisen werden hinterfragt, neue Wege des Miteinanders gesucht und gefunden. Je mehr Menschen sich inklusiv engagieren, desto vielfältiger sind die Veränderungsprozesse, die eine Gemeinschaft bewirken und gestalten kann." (Die Montag-Stiftung Jugend und Gesellschaft 2011: S.126)

Literaturverzeichnis

Badel, Judith (2011) in: "Mehr Partizipation wagen"! Forum Politik und Gesellschaft. Herausgeberin: Friedrich-Ebert-Stiftung/ Forum Politik und Gesellschaft. Berlin.

Beck, Reinhilde/ Schwarz, Gotthart (2009): Personalmanagement - Tradition und aktuelle Herausforderung. Brandenburg: Serviceagentur des Hochschulverbundes Distance Learning

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel-Verlag

Beschlussprotokoll der 84. Konferenz der Ministerinnen und Minister, Senatorinnen und Senatoren für Arbeit und Soziales der Länder vom 15./16.November in Berlin (2007) URL:http://www.sachsen-analt.de/fileadmin/elementbibliothek/Bibliothek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_MS/ASMK/Ergebnisse_der_84_Konferenz_am_15_und_16_November_2007_in_Berlin.pdf (aufgerufen am 17.03.2013)

Beschlussprotokoll der 85. ASMK in Hamburg am 13./ 14. November 2008 in Hamburg (2008) URL: <http://www.hamburg.de/contentblob/839592/data/asmk-top-5-1.pdf> (aufgerufen am 17.03.2013)

Beschlussprotokoll der 86. ASMK in Berchtesgaden am 25./26.November 2009 (2009): URL: http://www.zukunftsministerium.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/sozial/asmk2009top52.pdf (aufgerufen am 17.03.2013)

Beschlussprotokoll der 87. ASMK in Wiesbaden am 24./ 25.November 2010 (2010): URL:

http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliohek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_MS/ASMK/Ergebnisse_der_87_Konferenz_am_24_und_25_November_2010_in_Wiesbaden.pdf (aufgerufen am 17.03.2013)

Beschluss des Bundesrates Drucksache 282/ 12 vom 22.03.2013 (2013): URL:http://www.bundesrat.de/cln_330/SharedDocs/Drucksachen/2012/0201-300/282-12_28b_29,templateId=raw;property=publicationFile.pdf/282-12%28B%29.pdf (aufgerufen am 26.03.2013)

Besser, Ralf (2010) Change - Management aus systemischer Sicht, das kartenheft. Bremen

Böhne, Alexander (2008): Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen Human Resource Management: München und Mering: Rainer Hampp Verlag

Boeßenecker Karl-Heinz, Buckley Andrea (2006): Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft - eine Zwischenbilanz. Schriftenreihe; Arbeitsmaterialien Nr. 23. Eigenverlag

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Unser Weg in die inklusive Gesellschaft: Der nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention URL:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a740-nationaler-aktionsplan-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 15.02.2013)

Dauscher, Ulrich (2006) Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. 3. Auflage 2006. Augsburg: Zielverlag

Deutsches Institut für Menschenrechte. Online-Handbuch Inklusion als Menschenrecht . URL: <http://www.inklusion-als-menschenrecht.de/> (aufgerufen am 31.10.2013)

Doppler, Klaus et. al (2011) Unternehmenswandel gegen Widerstände, Changemanagement mit den Menschen. 2. Auflage. Frankfurt/ New York: Campus-Verlag

Ellger-Rüttgardt, Sieglind Luise (2008): Geschichte der Sonderpädagogik. München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag

Häßler Frank/ Fegert Jörg Michael (2005): Geistige Behinderung und seelische Gesundheit. Kompendium für Ärzte, Psychologen, Sozialarbeiter und Pflegekräfte. Stuttgart: Schattauer GmbH

Hano, Elisabeth (2009): Kompetenz und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Sozialwesen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag

Haensch, Olga (2012): Mitschrift der Vorlesung Sommersemester 2012, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Berlin

Jung, Hans (2008): Personalwirtschaft, 8. Auflage. München: Ouldenburg-Wissenschaftsverlag GmbH

Kesselberg, Hannes (2013) in: Teilhabe - die Fachzeitschrift der Lebenshilfe. 52. Jahrgang, August 2013

Köbsell, Swantje (2006) in: Online-Handbuch Inklusion als Menschenrecht. <http://www.inklusion-als-menschenrecht.de/gegenwart/zusatzinformationen/gegen-aussonderung-fuer-selbstvertretung/> (aufgerufen am 30.11.2013)

Krämer, Michael (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Kruse, Heike (2008): Zukunftsorientierte Personalentwicklung im Bereich der Behindertenhilfe. Von der Betreuung zur Teilhabe. Berlin: Lehmanns Media

Menschen mit Down-Syndrom, Eltern & Freunde e.V. (2001): Eine Geschichte der Behinderten. URL: http://www.trisomie21.de/lh_fuerth.html (aufgerufen am 31.10.2013)

Miller, Tilly (2012): Inklusion Teilhabe Lebensqualität: Stuttgart: Luciusverlag

Montag Stiftung (2011): Inklusion vor Ort der kommunale Index für Inklusion - ein Praxishandbuch. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

Schlimper, Gabriele Dr. (2013) Vorlesungsmaterialien und Vorlesung BWL III; Paritätische Akademie Berlin WS 2012/ 2013

Schütte, Wolfgang (2012): Abschied von der Eingliederungshilfe? Teil 1. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (NDV), Dezember 2012

Schupp, Patrick (2010): Organisationen und Organisationsstrukturen im Sozialwesen. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Stahl, Heinz K. (2013): Leistungsmotivation in Organisationen. 2. Auflage 2013. Berlin: Ernst Schmidt Verlag

Schweer Martin/ Thies Barbara (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Bern: Verlag Hans Huber

Sonntag Karlheinz/ Stegmaier Ralf (2007): Arbeitsorientiertes Lernen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Zieting, Andreas (2010): Vorlesungsmaterialien Business Basics, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Berlin, Vorlesung Wintersemester 2010/2011

Erklärung

"Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 <der Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin>, dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmitteln genutzt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen."

Ort, Datum

Unterschrift

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Sabine Träger

Kontakt: Hagelberger Straße 49
10965 Berlin
Email: enitra@onlinehome.de

Geburtsdatum: 28.10.1962

Familienstand: Lebenspartnerschaft, 2 Kinder (15 und 26 Jahre)

Beruflicher Werdegang

- 01/2013 - heute** Referentin für Behindertenhilfe und Psychosoziale Hilfen,
Paritätischer Landesverband Brandenburg
- 08/2007 - 12/2012** Leiterin Ambulante Dienste Prenzlauer Berg, Lebenshilfe
- 12/2006 - 07/2007** Koordinatorin Leitungsbereich 13, Lebenshilfe Berlin
- 07/1991 - 12/2006** Betreutes Einzelwohnen, Lebenshilfe Berlin, in der Tätigkeit als Sozialarbeiterin
- 01/1988 - 08/1992** Evangelisches Jugend- und Fürsorgewerk, Außenwohngruppe
für Menschen mit geistiger Behinderung
- 07/1987 - 09/1990** Lebenshilfe Berlin, Bereich Betreutes Einzelwohnen
- 02/1987 - 06/1987** Vertretungstätigkeiten bei der Lebenshilfe Berlin im

Wohngemeinschafts- und Wohnstättenbereich

Studium

- ab 10/2012** Studium Sozialmanagement, Paritätische Akademie/
ASFH, Abschluss: Master (Mai 2014)
- 09/2010 - 07/2012** Studium Sozial- und Gesundheitsmanagement, Fachver-
tiefung Sozialökonomie, an der VWA Berlin, Abschluss
07/2012
- 10/1982 - 09/1985** Studium der Sozialarbeit / Sozialpädagogik an der Evan-
gelischen Fachhochschule Berlin
- 04/1986** Diplom

Berlin, 19. Januar 2014