

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

Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe als  
Herausforderung für Organisationen und das  
Leitungshandeln

eingereicht bei

Erstprüfer:

Hans- Jürgen Wanke

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Stephan F. Wagner

von: Steffen Felscher

Wehneltsteig 2

13629 Berlin

Matr. Nr.: 08132016

Berlin, den 30.01.2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>6</b>
1.1 Abgrenzungsfragen, Methodik und Aufbau der Arbeit .....	10
1.1 Begrifflichkeiten in der Sozialmanagement - Diskussion.....	12
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Personalentwicklung.....</b>	<b>16</b>
2.1 Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik.....	17
2.2 Bilder vom Mitarbeiter in verschiedenen Managementmodellen .....	19
2.3 Ziele und Perspektiven von Personalentwicklung .....	21
2.4 Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung.....	23
2.5 Zusammenfassung .....	25
<b>3 Personalentwicklung im arbeitsrechtlichen Kontext .....</b>	<b>26</b>
3.1 Gesetze und Verordnungen im Rahmen von Personalentwicklung.....	27
3.2 Zusammenfassung.....	29
<b>4 Personalentwicklung im Kontext veränderter Rahmenbedingungen .....</b>	<b>30</b>
4.1 Konsequenzen einer ökonomischen Perspektive auf Organisationen der Sozialwirtschaft .....	31
4.2 Folgen der veränderten Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung .....	32
4.3 Zusammenfassung.....	33
<b>5 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe .....</b>	<b>34</b>
5.1 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen an Fachkräfte im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe .....	35
5.2 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen an Führungskräfte im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe .....	37
5.3 Zusammenfassung .....	38
<b>6 Voraussetzungen für eine gelingende Personalentwicklung.....</b>	<b>39</b>
6.1 Organisationskultur .....	40
6.2 Führung.....	42
6.3 Die Reaktion von Betroffenen auf Veränderungsprozesse .....	44
6.4 Zusammenfassung.....	45

---

<b>7</b>	<b>Konzepte der Personalentwicklung .....</b>	<b>46</b>
7.1	Angebotsorientierte Konzepte .....	47
7.2	Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte .....	48
7.3	Strategische und leitbildorientierte Konzepte .....	50
7.4	Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung .....	52
7.5	Zusammenfassung .....	56
<b>8</b>	<b>Instrumente und Methoden der Personalentwicklung .....</b>	<b>60</b>
8.1	Beratungs- und betreuungsorientierte Instrumente und Methoden .....	61
8.2	Arbeitsintegrierte Instrumente und Methoden .....	64
8.3	Teamorientierte Instrumente und Methoden .....	66
8.4	Verhaltenstrainings .....	68
8.5	Zusammenfassung .....	70
<b>9</b>	<b>Personalentwicklung am Praxisbeispiel eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe .....</b>	<b>71</b>
9.1	Beschreibung des Trägers MITTeNDRiN Berlin GmbH .....	72
9.2	Vorhandene Personalentwicklungsmaßnahmen .....	75
9.3	Handlungshilfen für die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes ....	76
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>81</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>94</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung.....	14
Abbildung 2: Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge .....	17
Abbildung 3: Rahmenbedingungen der Personalentwicklung .....	30
Abbildung 4: Typischer Verlauf eines Kulturwandels .....	41
Abbildung 5: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung .....	52
Abbildung 6: Verantwortlichkeiten im Funktionszyklus der Personalentwicklung .....	55
Abbildung 7: Schritte zur Entwicklung einer integrierten Personalentwicklung.....	56
Abbildung 8: Organigramm MiTTeNDRiN Berlin GmbH (Stand Dezember 2013) .....	73
Abbildung 9: Checkliste im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen.....	78

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BRVJug	Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
DJI	Deutsches Jugendinstitut e.V.
etc.	Et cetera
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortführend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetzes
Mrd.	Milliarden
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
TU	Technische Universität
TVG	Tarifvertragsgesetz
vgl.	vergleiche
VPK	Verband privater Träger der freien Kinder- und Jugend- und Sozialhilfe
HBI	Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen
HdM	Hochschule der Medien

## 1 Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit wurde im Rahmen des XII. Master-Fernstudiengangs Sozialmanagement der Alice-Salomon-Hochschule Berlin, in Kooperation mit der Paritätischen Bundesakademie angefertigt. Sie soll einen Einblick in die Thematik Personalentwicklung und die Herausforderung für Organisationen<sup>1</sup> und das Leitungshandeln in der Kinder- und Jugendhilfe, hier speziell im Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung, geben. Ausgehend von der Klärung des klassischen Grundverständnisses von Personalentwicklung, soll an die Fachdebatte des Umgangs sozialer Organisationen mit dem vielzitierten Wandel und der Übertragbarkeit von Managementkonzepten auf den Sozialbereich angeknüpft werden.

Hilfen zur Erziehung stellen ein zentrales Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe dar. Im Jahr 2011 wurden in Deutschland fast 1 Millionen junge Menschen und ihre Familien durch Hilfen zur Erziehung unterstützt (vgl. Fendrich/Pothmann/Tabel 2012, S. 6). Dieser Leistungsbereich bietet jungen Menschen und deren Familien Unterstützung mit einem breiten Spektrum, bei familiären Problemen und Sozialisationsschwierigkeiten. In diesem Zusammenhang steht in Deutschland ein differenziertes Instrumentarium sozialpädagogischer Handlungsformen zur Verfügung, von kurzzeitigen familienunterstützenden Hilfen, wie Erziehungsberatung und ambulante Leistungen, bis hin zu langfristigen, stationären Unterbringungen außerhalb der Familie. Studien belegen, dass besonders Einrichtungen im Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung zunehmend mit einem Fachkräftemangel zu rechnen haben. So gehörten die Sozialberufe wie Pädagogen, Erzieher und Pfleger 2008 erstmals zu den Top-Fünf der nachgefragtesten Arbeitskräfte, wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelt hat (vgl. EREV 2013). Die im Jahr 2012 vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) veröffentlichte Studie „Monitor Hilfen zur Erziehung“ hebt ebenfalls nicht nur den Fachkräftemangel in diesem Handlungsfeld hervor, sondern macht auch auf Trends und die damit zwangsläufig einhergehenden Veränderungen des Aufgabenspektrums von Mitarbeitern<sup>2</sup> aufmerksam.

---

<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Organisation und Unternehmen teilweise synonym verwendet. Dies geschieht nicht, um die Differenzierung zwischen soziologischen und betriebswirtschaftlichen Begriffsverständnissen aufzuheben, sondern aus sprachlichen Gründen.

<sup>2</sup> Dem deutschen Sprachgebrauch folgend und wegen der besseren Lesbarkeit, wird in dieser Arbeit von „Mitarbeiter“, „Vorgesetzter“ etc. gesprochen. Selbstverständlich sind damit auch Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte etc. gemeint.

Die Anforderungen in den Hilfen zur Erziehung sind deutlich komplexer geworden und die Grenzen zu anderen Arbeitsfelder durchlässiger, das Arbeiten und Erarbeiten von und in komplexen Netzwerken ist gefragt. In diesem Kontext gewinnt die Fachlichkeit des Personals enorm an Bedeutung. Dies und die im Vergleich von 2006 zu 2012 um 29 Prozent gestiegene Zahl von Beschäftigten im Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung, nominal von 62304 auf 80172 Personen, heben den gestiegenen Personalentwicklungsbedarf deutlich hervor (vgl. Fendrich/Pothmann/Tabel 2012, S.44). Weitere Trends, die im Zusammenhang mit der Studie deutlich werden, sind die Entwicklung bei der Alterstruktur der Beschäftigten und die Anzahl der akademischen Abschlüsse. So lässt sich bei Berufseinsteiger in den Hilfen zur Erziehung, in der Altersgruppe 20 bis 35 Jahren, ein deutlicher Zugewinn verzeichnen. Der Trend, dass unter den neuen Mitarbeitern viele Personen mit einem akademischen Abschluss sind, hat im Vergleich zu früher die Folge, dass unter Berufseinsteigern oft nur wenig, durch das Wegfallen eines Anerkennungsjahres, Praxiserfahrung vorhanden ist (vgl. ebenda, S. 46 ff.). Durch den demografischen Wandel und die Anhebung des Rentenalters, wird aber auch die Gruppe der älteren Beschäftigten zunehmen, da diese länger in der Berufstätigkeit verbleiben. Aufgrund dieser Trends gilt es, Personalentwicklungskonzepte zu entwickeln, die es ermöglichen, trotz steigender Komplexität und Belastung eine hohe Qualität aufrecht zu erhalten, eine gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter sicherzustellen und eine Belastung, wie jahrelanges arbeiten im Schichtdienst, abfedern zu können. Betrieblichem Gesundheitsmanagement kommt hier eine große Bedeutung zu, aber auch die Möglichkeit, flexibel auf die Bedürfnisse einer älter werdenden Belegschaft reagieren zu können. Es ist daher unumgänglich Mitarbeiter kontinuierlich dabei zu unterstützen, Kompetenzen zu erweitern und sich den aktuellen Notwendigkeiten anzupassen. Hinzu kommt, dass es in der heutigen Zeit des schnellen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandels, bei gleichzeitig zunehmender Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs, für Organisationen, egal welcher Branche, von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist, diesen Herausforderungen mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern begegnen zu können. Der Wandel und das Tempo von Veränderungen in unserer Gesellschaft beschleunigen sich ständig, dieser Prozess ist weitreichend und tiefgreifend. Der Sozialstaat Deutschland steht aufgrund dieser Entwicklung vor einer immer größer werdenden Bewährungsprobe. Viele Organisationen der Sozialwirtschaft stehen in dieser dynamischen Zeit vor einem vielschichtigen Umbruch, der neben Risiken auch neue Chancen, Aufgaben und Herausforderungen bietet. Das bedeutet vielerorts Neubestimmung und Neubesinnung. Hinterfragt werden harte Faktoren wie Organisation, Rechtsformen, Rechnungswesen, Controlling und ebenso weiche Gestaltungselemente wie Leitbild, Moral, Ethik, Menschlichkeit und

Führung (vgl. Decker & Decker et al. 2002, S.1). Ein Management des Stillstands ist nicht mehr möglich, es wird ein verändertes Management und Denken benötigt, damit sich auch Sozialbetriebe aus eigener Kraft den neuen geforderten Ansprüchen stellen können. Auf eine genauere Analyse der Ursachen dieser Entwicklung wird im Verlauf der Arbeit nicht näher eingegangen. Der Vollständigkeit halber ist aber festzuhalten, dass die mittel- und langfristige Entwicklung insbesondere durch folgende Trends geprägt werden wird (vgl. Decker & Decker 2002, S.30 ff.; Dahlmeyer 2004, S.63):

#### *Die Globalisierung*

Der auf den internationalen Märkten zum Teil rigoros ausgetragene Wettbewerb führt zunehmend zu einer Situation, in der Sozialsysteme einzelner Staaten als kosten- und damit konkurrenzrelevante Faktoren empfunden werden. Dieser Trend hat sich im Zuge einer Etablierung des europäischen Binnenmarktes weiter verstärkt.

#### *Gesellschaftlicher Veränderungsdruck*

Auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich rapide. Zu nennen ist hier in diesem Zusammenhang in erster Linie der Wandel der Bevölkerungsstruktur und der in Deutschland damit einhergehende Alterungsprozess der Bevölkerung.

#### *Das Subsidiaritätsprinzip steht zur Disposition*

Die sozialrechtlich privilegierte Stellung vieler Verbände und Organisationen wird zunehmend in Frage gestellt. Durch immer mehr gesetzliche Änderungen wird versucht, Markt- und Wettbewerbselemente zu implementieren. Beispiele hierfür sind die Gesundheitsreformgesetze, das Pflegeversicherungsgesetz sowie Änderungen in den Entgeltregelungen des Bundessozialhilfegesetzes (BSHG) und des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG). Als eine Anbietergruppe unter vielen, müssen sich Träger der freien Wohlfahrtspflege nun auch gegenüber privatwirtschaftlicher Konkurrenz behaupten.

#### *Die Ökonomisierung der sozialen Arbeit*

Dadurch wird das Verhältnis zwischen Kostenträgern und Anbietern sozialer Dienstleistungen grundlegend verändert. An Stelle der bisher meist informellen Verflechtungen treten nun immer mehr versachlichte Vertragsverhältnisse, die beim Auftragnehmer die Erbringung wirtschaftlicher und qualitativer Mindeststandards voraussetzen, in den Vordergrund.



*Die Finanzkrise der Kostenträger*

Die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte hat in vielen Bereichen zu einer teilweise dramatisch rückläufigen Kostenerstattungs-, Zuschuss- und Förderpolitik geführt. Die finanziellen Rahmenbedingungen sozialer Arbeit verschlechtern sich zunehmend. Mittelfristig wird sich keine Veränderung abzeichnen, vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich finanzielle Ressourcen weiterhin verknappen und der Kostendruck in vielen Bereichen zunehmen wird.

## 1.1 Abgrenzungsfragen, Methodik und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bezieht sich Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe auf das Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung, im speziellen auf den Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Die stationäre Kinder- und Jugendhilfe und die sonstigen betreuten Wohnformen gemäß § 34 SGB VIII sind Hilfen zur Erziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht, in denen Kinder und Jugendliche durch eine Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen. Die vorliegende Arbeit beruht auf einem theoretischen und einem praktischen Zugang. Wie einleitend bereits beschrieben, soll ein Einblick in die Thematik Personalentwicklung und die Herausforderung für Organisationen und Leitungshandeln in der Kinder- und Jugendhilfe gegeben werden. Anknüpfend an die Fachdebatte zur Übertragbarkeit von Managementkonzepten auf den Sozialbereich sowie auf der Grundlage der dargestellten Trends und Entwicklungen, soll unter Einbeziehung theoretischer Erkenntnisse zur Personalentwicklung eine Handlungshilfe für die Erarbeitung eines Konzeptes entwickelt werden, um zu überprüfen, ob und wenn ja, mit welchen Ansätzen, Methoden und Instrumenten die Übertragbarkeit in die Praxis gelingen kann. Eine methodische Herangehensweise und Absicherung steht im theoretischen Teil der Arbeit im Vordergrund. Im praktischen Teil ist die Arbeit als Handlungshilfe konzipiert, Vorschläge, Anregungen und praktikable Lösungsansätze für ein gelingendes Personalentwicklungskonzept werden am Beispiel eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe in Berlin vorgestellt.

Zu Beginn der Arbeit erfolgt zunächst die theoretische Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten im Rahmen der Sozialmanagement – Diskussion. Dies ist notwendig und wichtig, weil nur über eine sorgfältige Formulierung der zentralen Begriffe deutlich wird, auf welchen theoretischen und begrifflichen Grundlagen die weiteren Abschnitte der Arbeit und die in ihnen dargestellten methodischen Ansätze basieren. Es soll jedoch lediglich ein Überblick gegeben werden, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Im Punkt zwei der Arbeit geht es um theoretische Grundlagen zur Personalentwicklung. Es erfolgt eine Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik, Bilder vom Mitarbeiter in verschiedenen Managementmodellen werden erläutert, Ziele und Perspektiven von Personalentwicklung dargestellt, sowie der wissenschaftliche und praktische Zugang zur Personalentwicklung näher erläutert. Im dritten Punkt der Arbeit erfolgt ein kurzer Überblick von Personalentwicklung im arbeitsrechtlichen Kontext. In Punkt vier geht es um Personalentwicklung im Kontext veränderter Rahmenbedingungen. Es werden die Konsequenzen einer ökonomischen Perspektive auf Organisation der Sozialwirtschaft, sowie die Folgen der veränderten Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung betrachtet. Punkt fünf beschreibt die Aufgaben-

profile und Kompetenzanforderungen im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe für Fach- und Leitungskräfte. Im Punkt sechs der Arbeit wird aufgezeigt, von welchen Faktoren eine gelingende Personalentwicklung maßgeblich abhängt und wie Betroffene auf Veränderungsprozesse reagieren. In den Punkten sieben und acht werden ausgewählte Konzepte, Instrumente und Methoden vorgestellt, welche in der Praxis verbreitet sind und häufig zum Einsatz kommen. Punkt neun bildet den Praxisbezug. Anhand eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe in Berlin, werden Vorschläge, Anregungen und praktikable Lösungsansätze, in Form einer Handlungshilfe, für ein gelingendes Personalentwicklungskonzept erarbeitet. Der Punkt zehn fasst noch einmal alle wesentlichen Erkenntnisse zusammen und soll einen Ausblick geben, welche Aspekte nicht nur bei gelingender Personalentwicklung, sondern auch bei Veränderungsprozessen allgemein zu berücksichtigen sind, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Im Rahmen der Arbeit wurden unterschiedliche Materialien, Studien, Fachbeiträge und Statistiken ausgewertet und verwendet sowie auf eine ausgewählte Institution der Kinder- und Jugendhilfe übertragen. Es erfolgte zunächst eine umfangreiche Literaturanalyse zur Erfassung des Fachdiskurses, eine sekundäranalytische Auswertung von Untersuchungen und Statistiken sowie die Erstellung eines Einrichtungsportraits.

## 1.2 Begrifflichkeiten in der Sozialmanagement - Diskussion

Für das weitere Verständnis werden in diesem Teil der Arbeit relevante Begriffe im Rahmen der Sozialmanagement – Diskussion näher erläutert. Das Eindringen von Management in die Soziale Arbeit ist mittlerweile bei den Fachkräften als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert. Haltungen und Instrumente, welche aus dem Management in die Soziale Arbeit übertragen wurden, werden weitestgehend im Rahmen von Professionalisierungsstrategien als sinnvoll angesehen (vgl. Merchel 2009, S.13 ff.). Eine Annäherung an das Thema Veränderung und deren Auswirkung auf Organisationen und die in den Organisationen tätigen Menschen, setzt zunächst eine Klärung voraus, was unter den Begriffen Sozialmanagement, Organisation, Wandel und daraus abgeleitet einer organisationalen Veränderung verstanden werden soll. Weiterhin erfolgt eine skizzenhafte Darstellung des Dritten Sektors und Non – Profit Organisationen, sowie von beteiligten Personen und Strategien für Veränderungsprozesse anhand ausgewählter Modelle.

### *Sozialmanagement*

Durch die bereits aufgezeigten Veränderungen, wurde in Organisationen der Sozialen Arbeit die Wirtschaftlichkeit zu einem neuen Ziel und das betriebswirtschaftlich ausgerichtete, ökonomische Prinzip prägt heute die Denkmuster (vgl. Bassarak 2012, S.34). Grundlage beim Terminus Management ist die Unterscheidung von Management in einen institutionellen und einem funktionalen Sinn. Management im institutionellen Sinn bezieht sich zunächst auf Personen und Personengruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen sowie auf ihre Tätigkeiten und Rollen. Management im funktionalen Sinn beschreibt Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (vgl. Staehle 1999, S.71). In diesem funktionalen Sinn wird der Begriff des Managements als weiter, allgemeiner Begriff verstanden und überwiegend mit Führung gleichgesetzt (vgl. v. Rosenstiehl & Wegge 2004, S. 494). Sozialmanagement kommt zum tragen, um in einer zunehmenden Wettbewerbssituation eine Steigerung fachlicher und wirtschaftlicher Effektivität und Effizienz zu erreichen (Kolhoff 2012, S. 20). Die Anforderungen an das Management sind in diesem Fall sehr hoch, weil in den entsprechenden Organisationen nicht nur wirtschaftliche Ziele, sondern auch Sachziele wie Bildung, Erziehung und Gesundheit im Blickpunkt stehen. Die Spannweite reicht also von der Sozialpolitik bis hin zu Lebenswelt von Menschen. Es geht beim Sozialmanagement nicht nur darum, Organisa-

tionen im Innenverhältnis zu managen, sondern auch eine Anschlussfähigkeit zu den für Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen einer Gesellschaft herzustellen (vgl. ebenda, S. 20).

### *Organisation*

Historisch betrachtet ist das, was wir heute als Organisation bezeichnen, erst mit der Neuzeit entstanden, vor allem seit der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert. Der Terminus „Organisation“ findet sich erstmals im ausgehenden 18. Jahrhundert wieder (vgl. Türk 2010, S.13-16). Organisation ist eine Abstraktion, es fällt schwer den Begriff zu erfassen und genau zu definieren (vgl. Wöhrle 2002, S.6ff.). Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen beschäftigen sich mit Organisation und organisationalem Verhalten, wie zum Beispiel die Organisationssoziologie, die Organisationspsychologie und die Betriebswirtschaftslehre. In jeder dieser einzelnen Disziplinen werden wiederum unterschiedliche theoretische Ansätze und Definitionen vertreten. Im Rahmen der Arbeit wird auf eine detaillierte Analyse der einzelnen Ansätze und Definitionen verzichtet. Eine sehr allgemein und weit gefasste Definition von Organisation geht auf Weinert (2004, S.6) zurück „*Unter einer Organisation verstehen wir ein strukturiertes soziales System, das aus Gruppen von Einzelpersonen besteht, die zusammenarbeiten, um vereinbarte gemeinsame Ziele zu erreichen.*“.

### *Veränderung und organisationaler Wandel*

Betrachtet man Personalentwicklung und die damit verbundenen Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen einer Organisation, so ist es erforderlich zu klären, was in der vorliegenden Arbeit unter Veränderung und einem organisationalen Wandel verstanden wird. Beschäftigt man sich mit dem Begriff Veränderung, tauchen zwangsläufig Begriffe wie Change, Wandel oder Entwicklung auf und vermischen sich oft in ihrer Bedeutung. Ulrich (1994) vertritt die Auffassung, dass diese Begriffe als gleichbedeutend angesehen werden können (vgl. Gleser 1999, S. 20). In der vorliegenden Arbeit wird ebenfalls an diese Auffassung angeknüpft, da eine weitere Ausdifferenzierung der Begriffe keinen Mehrgehalt für die Themenstellung bedeutet. Zusammenfassend kann man sagen, dass unter Veränderung ein Wechselprozess innerhalb einer bestimmten Zeitspanne angestrebt wird, also von einem Ist-Zustand hin zu einem Soll-Zustand. Greif, Runde und Seeberger (2004, S. 29) verstehen unter organisationaler Veränderung einen Veränderungsprozess, der einen relevanten Teil der Organisationsmitglieder, Abteilungen oder die Gesamtorganisation betrifft. Da diese Definition sehr weit gefasst ist, wird in der vorliegenden Arbeit einschränkend nur eine Verände-

nung nach einer punktuellen oder länger andauernden Intervention, die mindestens mehrere Abteilungen, oder wie am Beispiel des freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe, mehrerer Projekte betrifft, als organisationaler Veränderungsprozess bezeichnet. In der Literatur zum Veränderungsmanagement werden Veränderungsprozesse in verschiedenen Formen beschrieben, einige werden nachfolgend beispielhaft skizziert.

Grundlegend wird organisationaler Wandel von außen oder innen initiiert. Ökonomische, politisch-rechtliche, sozi-kulturelle und technologische Entwicklungen können den organisationalen Wandel von außen auslösen, intern induzierter Wandel kann auf nicht mehr passende Organisationsstrukturen und -prozesse, Führungswechsel, Wachstum, Mitarbeiterunzufriedenheit und Konflikte zurückgeführt werden (vgl. Bronner & Schwaab 1999, S.22-23). Staehle (1999, S. 899) beschreibt organisationalen Wandel in geplanter und ungeplanter Form<sup>3</sup>. Geplanter Wandel liegt vor, wenn Veränderungen bewusst entschieden und zielgeordnet gesteuert werden. Wenn über längere Zeit unbemerkt, nicht beabsichtigt und zufällig Veränderungen passierten, spricht er von einem ungeplanten Wandel. Wird ein organisationaler Wandel eingeleitet, nachdem Veränderungen eingetreten sind, spricht man von einem reaktiven Wandel. Werden Veränderungen als vorbeugende Maßnahme initiiert, liegt ein antizipatorischer Wandel vor (vgl. Gleser 1999, S. 11). Geplanter und ungeplanter Wandel kann in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Intensität erfolgen. Je nachdem wie groß Ausmaß und Intensität des Wandels sind, wird zwischen Wandel 1. und Wandel 2. Ordnung unterschieden. Staehle (1999, S. 900-901) beschreibt den Wandel 1. Ordnung mit einer leichten Veränderung der Arbeitsweisen, ohne die bestehenden Rahmenbedingungen zu ändern. Und den Wandel 2. Ordnung mit grundlegenden Veränderungen der Arbeitsweise und der bestehenden Rahmenbedingungen.

<b>Wandel 1. Ordnung</b>	<b>Wandel 2. Ordnung</b>
Beschränkt auf einzelne Dimensionen	Mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	umfasst alle Ebenen
quantitativer Wandel	qualitativer Wechsel
Wandel des Inhalts	Wandel im Kontext
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung

<sup>3</sup> Zum besseren Verständnis ist im Verlauf der Arbeit von geplantem Wandel die Rede, wenn es um Veränderungsprozesse geht.

Inkremental	Revolutionär
logisch und rational	Vermeintlich irrational,
	andere Rationalität
ohne Paradigmawechsel	mit Paradigmenwechsel

Abb. 1.: Merkmale von Wandel 1. und 2. Ordnung in Anlehnung an Levy/Merry 1986 (vgl. Staehle 1999, S.901)

### *Dritter Sektor und Non-Profit Organisationen*

Die Begriffsbezeichnung Dritter Sektor dient zur Abgrenzung von den Sektoren Staat (öffentlicher Sektor) und Markt (privater oder erwerbswirtschaftlicher Sektor) und ist zwischen ihnen angesiedelt. Er ist als Überschneidung von öffentlichem und erwerbswirtschaftlichem Sektor zu sehen, was grundsätzlich kritisch betrachtet werden muss, weil den hier zugeordneten Organisationen keine eigenständige, spezifische Merkmalsprägung zuerkannt wird, sondern oft Mischstrukturen unterstellt werden (vgl. Neumann 2005, S.23). Die Gesamtheit aller Non-Profit Organisationen eines Landes stellt den Dritten Sektor dar. In Deutschland deckt dieser Bereich ein weites Spektrum an Organisationen ab, wie zum Beispiel Vereine, karitative Einrichtungen oder Initiativen im Bereich Ökologie, Kultur und Selbsthilfe. Organisationen des Dritten Sektors sind nicht nur als sozialer und politischer Faktor, sondern auch ein wirtschaftlicher Faktor und ein Ort von Beschäftigung (vgl. Zimmer & Priller 2004, S.15 ff.). Die Bezeichnung Non-Profit beschreibt hier die Grundausrichtung solcher Organisationen, aus dem englischen Sprachgebrauch „not-for-profit“ (vgl. Neumann 2005, S.23). Eine mögliche Fehlinterpretation der mangelnden Gewinnerzielung basiert in erster Linie auf der Annahme, dass Non-Profit Organisationen weder Gewinn erzielen, noch Gewinn erzielen dürfen. Richtig ist, dass diese Art der Organisationen vorrangig nicht gewinnorientiert handeln. Gewinne können und dürfen zwar erzielt werden, sind aber im Gegensatz zu Privatunternehmen nicht als Hauptziel festgelegt. Gewinne müssen zum Teil auch erwirtschaftet werden, um die Existenz sicher zu stellen. Die erwirtschafteten Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern ausschließlich für ein Sachziel verwendet (vgl. ebenda, S.24)

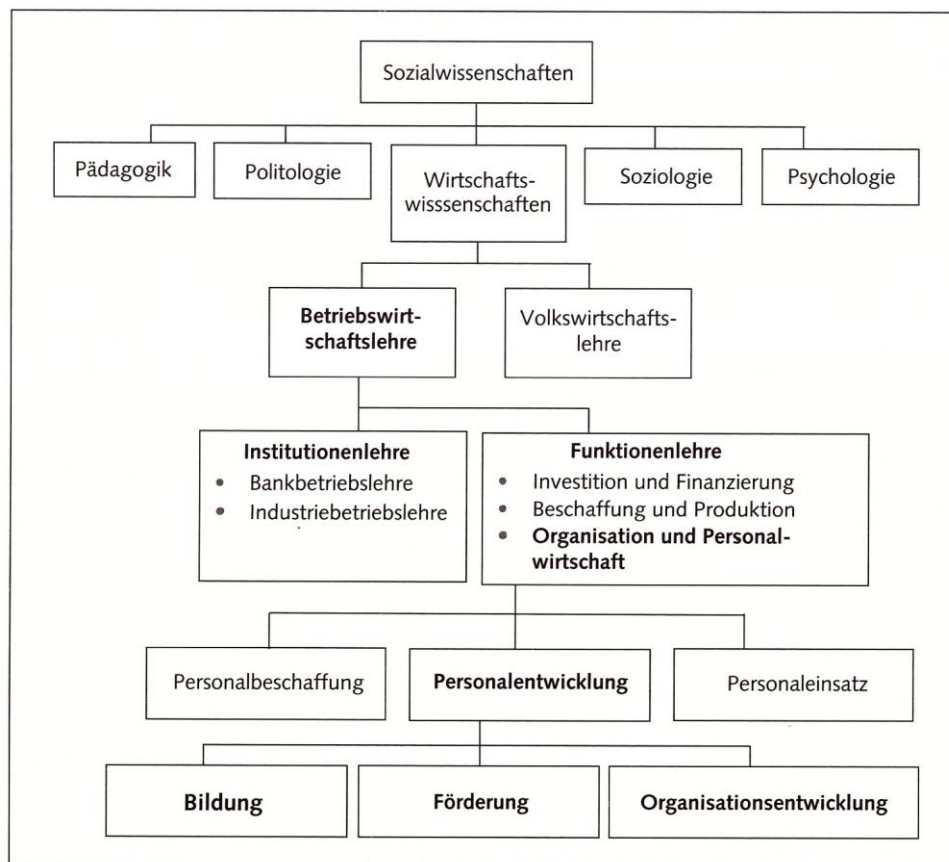
## **2 Theoretische Grundlagen zur Personalentwicklung**

In diesem Teil der Arbeit erfolgt eine Einordnung von Personalentwicklung in die verschiedenen Teildisziplinen der Wissenschaft, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Es soll lediglich ein Überblick gegeben werden, ohne eine systematische Übertragung aller Begrifflichkeiten vorzunehmen. Eine Begriffsbestimmung erfolgt vorrangig aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften, es wird im Rahmen der Arbeit versucht, Strategien der Personalentwicklung aus dieser Wissenschaftsdisziplin auf den Sozialbereich zu übertragen. Weiterhin werden in diesem Teil der Arbeit Definitionen von Personalentwicklung vorgestellt, das Bild vom Mitarbeiter in verschiedenen Managementmodellen betrachtet, Perspektiven von Personalentwicklung dargestellt, sowie der wissenschaftliche und praktische Zugang zur Personalentwicklung näher erläutert.



## 2.1 Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik

In der Theorie ist Personalentwicklung gekennzeichnet durch Heterogenität, Unschärfe und eine Vielzahl unterschiedlichster Forschungszugänge. Hauptursache ist die Beteiligung verschiedener Fachwissenschaften wie zum Beispiel die Berufs- und Arbeitspädagogik, Betriebspsychologie, Soziologie, Organisationswissenschaften und die Wirtschaftswissenschaften. Legt man die Wirtschaftswissenschaften zu Grunde, dann lässt sich Personalentwicklung im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre zum Bereich der Funktionslehre zuordnen. Die Funktionslehre fokussiert jeweils einzelne Funktionsbereiche in Betrieben. Die hierbei genutzten unterschiedlichen interdisziplinären basistheoretischen Konzepte erweitern die Betrachtungsweise und festigen die Grundlagen des Fachgebietes Personalentwicklung. Es ist ein Praxisfeld mit zunehmender Bedeutung für alle Branchen (vgl. Becker 2007, S.9).



**Abb.2:** Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge (vgl. Becker 2009, S.30)

Mitte der siebziger Jahre erreicht der Begriff Personalentwicklung in deutschen Handwörterbüchern die Stichwortebene, erst nach 1980 wird er von Autoren in das Zentrum ihrer Veröffentlichungen gestellt (Kolvenbach 1975 in Kilian 1993, S. 27). Waren Personalentwicklungsmaßnahmen anfangs planlos und ausschließlich punktuell, zum Teil als Belohnung für Mitarbeiter gedacht, wurden zunehmend Mitarbeiterwünsche in den Vordergrund gerückt. In den 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts beachtetet man vermehrt die Übereinstimmung der Auswahl gezielter und bedarfsgerechter Bildungsmaßnahmen und der Unternehmensziele. In der Literatur existieren viele Versuche den Begriff zu definieren. Es ist nach wie vor umstritten, in der wissenschaftlichen wie betrieblichen Fachdiskussion, wie exakt Personalentwicklung ist (vgl. Meifert 2010, S. 4). Die Auflistung von 18 unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Personalentwicklung von Neuberger (1994, S.4-5) unterstreicht die Uneinigkeit, die in der Wissenschaft darüber herrscht. Begriff, Ziele, Gegenstand und Methoden werden hier sehr unterschiedlich formuliert. In der Literatur, die 10 Jahre und älter ist, werden grundsätzlich nur die operativen und funktionalen Aspekte der Personalentwicklung behandelt (vgl. Müller-Vorbrüggen 2010, S.8).

Drumm (2008, S. 334) benennt in seiner Definition vier Ziele der Personalentwicklung. „Personalentwicklung ist unter Beachtung individueller Ziele die Veränderung von Werthaltungen sowie insbesondere die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, die in der Unternehmung zur Verfolgung der Unternehmungsziele gegenwärtig oder zukünftig genutzt werden können“. Er betont erstens den Ausbau unternehmungsspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten. Als zweites Ziel der Personalentwicklung hebt er die Erfüllung von individuellen Zielen des Personals zur Weiterbildung und zum Erfahrungserwerb hervor. Drittes Ziel ist die institutionelle Verstetigung des Lernens, um das Lernen selbst nicht zu verlernen. Als viertes Ziel nennt er die Veränderung von Werthaltungen des Personals.

Eine ebenfalls umfassende Definition kommt von Becker (2009, S.4) „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“. Becker beschränkt sich bei seiner Definition nicht nur auf Personalbildung und Personalförderung, sondern erweitert den Begriff um die Organisationsentwicklung.

## 2.2 Bilder vom Mitarbeiter in verschiedenen Managementmodellen

Theoretisch wie praktisch weist die wissenschaftliche Erforschung seit Beginn der Industrialisierung eine enge Verbindung von Organisationstheorien, Managementkonzepten und der Vorstellung von Mitarbeiterführung auf (vgl. Beck & Schwarz 2009, S.10). An dieser Stelle der Arbeit erscheint ein kurzer, zeitlicher Überblick des Bildes vom Mitarbeiter in verschiedenen, in der Fachliteratur umfangreich dargestellten Managementmodellen als notwendig, um ein abgerundetes Bild von den im Zusammenhang mit Personalentwicklung stehenden Verhältnissen vom Handeln und Verhalten von Organisationsmitgliedern zu entwickeln. Exemplarisch soll dies anhand des traditionellen Managementmodells (Scientific Management), des Human - Relation – Modells, des Human – Resource - Modells und neueren Ansätzen mit dem Leitgedanken des Empowerments erfolgen.

### *Das traditionelle Managementmodell (Scientific Management):*

Hier wird die Vorstellung des Menschen als „homo oeconomicus“ widergespiegelt. Diese Sichtweise ist unmittelbar mit den Arbeiten von F.W. Taylor (1856 – 1915) verbunden. Demnach ist der Mensch primär auf eine Maximierung materieller und ökonomischer Vorteile ausgerichtet. Der arbeitende Mensch wurde als Produktionsfaktor in einem technisch- instrumentellen Sinn betrachtet. In seinem Hauptwerk „The Principles of Scientific Management“ (1917) stellt Taylor die Leitsätze eines neuen Leistungs- und Effizienzdenkens vor (vgl. ebenda, S.12):

- rationeller Einsatz von Mensch und Maschine
- Trennung vorplanender und ausführender Tätigkeiten
- Orientierung an der erreichbaren Maximalleistung
- funktionale Organisations- und arbeitsteilige Produktionssysteme
- wissenschaftliche Arbeitsmethodik und systematische Zeitstudien
- differenzierte Akkordsätze und Anreizsysteme
- entsprechende Personalauswahl
- Kontrolle durch das Management

### *Das Human – Relations – Modell (sozialpsychologisch – verhaltenswissenschaftliche Ansätze):*

Ab den 1930 Jahren rücken menschliche Bedürfnisse und soziale Prozesse verstärkt in den Mittelpunkt. Mitarbeiter werden nicht mehr nur als ein Produktionsfaktor gesehen,

sonder als soziale Wesen. Zu ökonomischen und organisatorischen Unternehmenszielen, tritt immer mehr die Erfüllung individueller und sozialer Bedürfnisse in den Vordergrund. Die in diesem Zusammenhang entwickelten Ansätze von Mayo und Roethlisberger basieren auf der Annahme, dass soziale Bedürfnisse von Mitarbeitern ihre Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit entscheidend beeinflussen. Das Management wird zunehmend mit neuen Aufgaben konfrontiert (vgl. ebenda, S.14):

- Entwicklung und Pflege eines Kommunikations- und Kooperationsystems
- Auswahl, Training und Motivation von Mitarbeitern
- Zielformulierung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung

*Das Human – Resource – Modell (Motivationstheorien):*

Das Ende der 1950er und in den 1960er Jahren entwickelten Human – Resource – Modell ist gekennzeichnet durch ein sehr starkes, humanistisch geprägtes Bild vom Mitarbeiter. Der einzelne Mitarbeiter, seine Motivation, Autonomie und Mitwirkungsmöglichkeiten rücken in den Mittelpunkt. Vor diesem Hintergrund entstehen ab dieser Zeit verschiedene Motivationstheorien zum menschlichen Handeln und Verhalten in Organisationen (Bedürfnispyramide nach Maslow 1954/2002; Zwei - Faktoren – Theorie nach Herzberg 1959; XY – Theorie nach McGregor 1987). Die wesentlichen Erkenntnisse sind, dass mit zunehmendem Wohlstand die Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse teilweise in den Hintergrund treten und Wünsche nach zufriedenstellender und sinnvoller Arbeit, sowie nach Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten zunehmen und in Konflikt geraten mit starren Organisationsstrukturen, formalen Entscheidungsprozessen und hierarchischen Leitungskonzepten (vgl. ebenda, S.15).

*Ansätze mit dem Leitgedanken des Empowerments*

Die in den 1980er Jahren entwickelten Ansätze stellen den Mitarbeiter in das Zentrum der Organisation, Empowerment bedeutet so viel wie Ermächtigung. Diese Ansätze, deren Vertreter unter anderem Handy, Kanter und Mintzberg sind, rücken das selbständige Menschenbild in den Mittelpunkt der Arbeit. Nur über Selbständigkeit in Bezug auf Handlungsmöglichkeiten, Spielräume und Verantwortung, wird demnach das Maximum an Kenntnissen, Fähigkeiten und Können entwickelt und eingesetzt. Mitarbeiter sollen so die Möglichkeit haben, Fähigkeiten und Potentiale voll entfalten zu können (vgl. ebenda, S.17).

## 2.3 Ziele und Perspektiven von Personalentwicklung

Domsch (2009, S. 413) fasst die wesentlichen Zielrichtungen einer systematischen Personalentwicklung wie folgt zusammen:

- differenzierte Ermittlung des an Fach- und Führungskräften erforderlichen Bedarfs der unterschiedlichsten Qualifikationen unter der Berücksichtigung des vorhandenen Personalbestandes
- wichtig ist die Berücksichtigung von unternehmens- und mitarbeiterorientierten Zielen im Hinblick auf einen verbesserten Einsatz am Arbeitsplatz

Holtbrügge (2010, S.214) erweitert die mit der Personalentwicklung verfolgten Ziele zu einer umfangreichen und systematischen Gegenstandsbeschreibung:

- Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung
- Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsanforderungen
- Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität
- Verbesserung des Unternehmensimages
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes
- Befriedigung individueller Bedürfnisse und bildungspolitischer Ansprüche

Es wird deutlich, dass Personalentwicklung nicht nur auf das Individuum oder einzelne Führungskräfte beschränkt werden kann, sondern alle Hierarchieebenen umfasst (vgl. Holtbrügge 2010, S.124). Personalentwicklung ist perspektivisch sowohl als Personen-, Team- und Organisationsentwicklung zu sehen (vgl. Wöhrle 1992, S.77; Neuberger 1994, S.12ff.).

*Personenentwicklung (personal):* Eine personalistische Vorstellung von Personalentwicklung macht es erforderlich, näher darauf einzugehen, welche personalen Merkmale entwickelt werden sollen. Bei individuumszentrierten Ansätzen geht es vorrangig darum, die einzelne Person und ihre Persönlichkeits-Dimensionen zu verändern (vgl. Wöhrle 1992, S.78). Im Mittelpunkt stehen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Bedürfnisse, Motive, Interessen, Emotionen, Werte, Einstellungen, Belastbarkeit, Stress- und Frustrationstoleranz, Fitness, Identität und Selbstwertgefühl (vgl. Neuberger 1994, S.23-26).

*Teamentwicklung (interpersonal):* Interpersonal orientierte Personalentwicklungsmethoden haben das Ziel, nicht Persönlichkeits-, sondern Personalentwicklung als Be-

sonderheit zu unterstreichen. Mit Personal ist hier eine bestimmte Anzahl von Menschen gemeint, die durch Organisationszugehörigkeit vereint sind. Personalentwicklung ist hier nicht an Einzelne gerichtet, sondern an Mehrere (vgl. Wöhrle 1992, S.78). Interpersonale Maßnahmen machen es notwendig, dass andere Personen als Medium herangezogen werden. Soziale Prozesse sind nicht als Einzelner zu lernen, sondern sie müssen erlebt werden, um sie zu verstehen. Sollen diese Maßnahmen eine Wirkung zeigen, muss man vorrangig Beziehungen und Konstellationen verändern. Als interpersonal können Merkmale gelten, die auch als Definitionsbestandteil von Gruppen benutzt werden, wie zum Beispiel direkte Interaktion, Dauer, Kontinuität, Zeitlichkeit, Interessen, Macht, Politik (vgl. Neuberger 1994, S.26 ff.).

*Organisationsentwicklung (apersonal)*: Beziehungen auf interpersonaler und auch auf individueller Ebene existieren nicht in souveräner Autonomie. Sie unterliegen apersonalen, das heißt strukturellen und organisationalen Formbestimmungen. Wichtige Merkmale der apersonalen Perspektive sind die Vernetzung mehrerer Gruppen, Hierarchie, Entscheidungscentralisation, Formalisierung, Kodifizierung, Standardisierung, Strukturierung, Ideologie, Philosophien, Kultur, Mission, Vision, Ziele, Zeitlichkeit, Wandel, Krisen, Konflikte, Interessen, Macht und Politik (vgl. ebenda, S.33-37). Organisationsentwicklung ist ein anwendungsbezogener Ansatz und zielt auf eine planmäßig mittel- bis langfristig wirksame Veränderung der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern, Organisationskultur und des Organisationsklimas, Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelung im weitesten Sinne ab. Folglich sollen bei der Organisation und ihren Mitgliedern Lernprozesse eingeleitet werden und durch geeignete Methoden sowie Instrumente der Veränderungsprozess unterstützt werden. Tippe (2008, S.14) beschreibt den Prozess der Organisationsentwicklung als fortlaufende Aktivität, welche dazu beitragen kann, Veränderungen der Unternehmenskultur und der Leistungsfähigkeit zu bewirken.

Die hier dargestellte und weit verbreitete Gliederungsperspektive von Personalentwicklung sowohl als Personen-, Team- und Organisationsentwicklung soll im weiteren Verlauf der Arbeit die Grundlagen bilden und bei der Erarbeitung einer Handlungshilfe für ein Personalentwicklungskonzept die Herangehensweise aus Sicht der einzelnen Perspektiven unterstützen.

## 2.4 Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung

Betrachtet man Personalentwicklung als ganzheitlich, systematischen Prozess (vgl. Becker 2011, S.19), so ist auch eine Klärung wesentlicher wissenschaftlicher und praktischer Zugänge notwendig. Becker (2007, S10ff.) beschreibt die Zugänge zur Personalentwicklung wie folgt:

### *Kontextorientierte Personalentwicklung*

Dieser Zugang klärt die unternehmensexternen und – internen Rahmenbedingungen, welche bei der Ausgestaltung von Personalentwicklung hinsichtlich der Ziele, Inhalte, Methoden und Akteure ausschlaggebend sind. Bei der kontextorientierten Gestaltung werden die normativen Handlungsrahmen ausgelotet, was letztendlich die Personalentwicklung steuert und eingrenzt. Die Unternehmenspolitik bestimmt die Richtung und den Inhalt und trägt somit zur Erreichung der Unternehmensziele bei (vgl. Becker 2007, S.10).

### *Akteursorientierte Personalentwicklung*

Die unmittelbar von der Personalentwicklung betroffenen Akteure sind Mitarbeiter, die für Konzeption und Durchführung verantwortlichen Personen und die für die Genehmigung zuständigen Entscheidungsträger. Akteursorientiert ist zu beachten, wie biographie- und kontextbestimmte Lernimpulse und –barrieren die Teilnahme und den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen beeinflussen, die Interessen der Akteure sind herauszufinden und es ist festzulegen, ob und wie diese Interessen befriedigt werden können. Akteursorientierte Personalentwicklungsentscheidungen werden maßgeblich durch die individuelle Persönlichkeit des Lernenden, die Erfahrungen, Ziele und Befürchtungen der Adressaten von Personalentwicklung, das soziale, politische und konjunkturelle Umfeld sowie die Persönlichkeit und Professionalität der Verantwortlichen bestimmt (vgl. Becker 2007, S.13).

### *Zielorientierte Personalentwicklung*

Die Ziele legen hier den Rahmen und die Reichweite der Personalentwicklung fest. Der Mitarbeiter erwartet die Erhaltung und Verbesserung der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit, Führungskräfte erwarten leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter und die Leitung fordert signifikante Veränderungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Bei Personalentwicklung aus zielorientierter Sichtweise steht im Vordergrund, die

situativ- individuelle Handlungsfähigkeit (Können), die Handlungsbereitschaft (Wollen) und die konkrete Zuständigkeit (Dürfen) zu fördern (vgl. ebenda, S.14).

#### *Inhaltsorientierte Personalentwicklung*

Bei dieser Gestaltungsperspektive umfasst Personalentwicklung die Inhaltsbereiche Bildung (Personalentwicklung im engeren Sinne), Förderung (Personalentwicklung im erweiterten Sinne) und Organisationsentwicklung (Personalentwicklung im weiten Sinne). Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung klären konkreten Inhalt der Personalentwicklung (ebenda, S.15-16). Immer wieder werden die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung in enge Verbindung gebracht. Becker (2007, S.15) ordnet Organisationsentwicklung zur Personalentwicklung unter. Oft wird Organisationsentwicklung zu sehr als ein Prozess der Veränderung von Aufbau- oder Ablauforganisationen verstanden. Doch die eigentliche Aufgabe der Organisationsentwicklung ist es, die Mitarbeiter für die veränderten Aufbau- und Ablauforganisationen fit zu machen. Dabei ist es auch die Idee der Organisationsentwicklung, die Veränderungen der Auf- und Ablauforganisation mit den Mitarbeitern zu erarbeiten und nicht ohne sie, wie es in der Praxis leider noch viel zu oft passiert. Es ist von daher als notwendig zu erachten, dass eine enge Verknüpfung der Personal- und Organisationsentwicklung erfolgen muss aber in dem Sinne, dass die Organisationsentwicklung als ein Inhalt der Personalentwicklung verstanden wird.

#### *Methodenorientierte Personalentwicklung*

Die methodische Absicherung ist die Grundlage zur Erreichung und Überprüfung von Effektivität. Eine methodenorientierte Herangehensweise kann Akzeptanz und Hilfe bei der Beschaffung eventuell erforderlicher Ressourcen bieten. Bestandteile einer methodenorientierten Personalentwicklung sind die Bestandsanalyse, die Zielsetzung, ein kreativer Gestaltungsprozess, die Durchführung, eine Erfolgskontrolle und die Transfersicherung. Diese methodische Absicherung klärt, wie Personalentwicklung erfolgen soll (ebenda, S.15-19).



## 2.5 Zusammenfassung

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Begrifflichkeiten und Instrumenten, um über Personalentwicklung im Sozialbereich zu diskutieren. Dennoch ist es notwendig, Begriffe aus dem Wirtschaftssektor zu übernehmen und deren Übertragbarkeit auf soziale Organisationen zu überprüfen. Autoren betonen in ihren Definitionen der Personalentwicklung Aspekte wie Ziele, Inhalt, Adressaten, Methoden, Maßnahmen, Bedingungen und Institutionen. Es wird deutlich, dass Personalentwicklung einer starken Dynamik unterliegt und umfassender verstanden werden muss. Eine Betrachtung im herkömmlichen Verständnis von Ausbildung, Fortbildung, Aufstiegsschulung und Umschulung ist nicht ausreichend. Die Entwicklung in den letzten Jahren ging verstärkt hin zu einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung. Personalentwicklung ist als ein systematischer, ganzheitlicher Prozess zu betrachten und sollte im weiten Sinn die Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung umfassen (vgl. Becker 2011, S.19 ff.). Legt man neuere Definition zu Grunde, dann hat Personalentwicklung aus heutiger Sicht sowohl eine operative, als auch eine strategische Funktion (vgl. Hölzle 2010, S.77). Eine strategische Personalentwicklung ist für die Sicherung und den Ausbau des Organisationserfolges unabdingbar. Grundlage hierfür ist eine gut konzipierte Personalentwicklungsstrategie, welche die Eckpfeiler für die Ausgestaltung der Personalentwicklung definiert. Geht man von der dargestellten Gliederungsperspektive von Personalentwicklung sowohl als Personen-, Team- und Organisationsentwicklung aus, so sollten Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eng miteinander verknüpft werden und zwar in dem Sinne, dass die Organisationsentwicklung als ein Inhalt der Personalentwicklung verstanden wird. Bassarak (2012, S.14) beschreibt Organisationsentwicklung als Strategie des zielgerichteten sozialen Wandels der das gesamte System Organisation umfasst, insbesondere Strukturen und Personal.

### 3 Personalentwicklung im arbeitsrechtlichen Kontext

Der Einsatz von verschiedenen Instrumenten und Methoden bei der Personalentwicklung wird von externen Bedingungen beeinflusst. Zu den externen Bedingungen zählt unter anderem das Arbeitsrecht. Ziel in diesem Abschnitt der Arbeit ist es, einen Überblick über gesetzliche Zusammenhänge und Personalentwicklung zu geben, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Personalentwicklung mit seiner individuellen und kollektiven Seite, somit sind auch verschiedenen rechtliche Aspekte zu beachten (vgl. Pulte 2011, S.65). Aufgrund einer hohen gesetzlichen Regulierungsdichte wird das Personalmanagement in Deutschland maßgeblich durch das Arbeitsrecht beeinflusst. Die Rechtsgrundlagen des Arbeitsrechts sind in Deutschland in einer Vielzahl von Gesetzen des Privatrechts und des öffentlichen Rechts zu finden, darüber hinaus bestehen Gewohnheitsrechte, internationale Normen, Verordnungen, Tarifverträge und individuelle Betriebsvereinbarungen, welche ebenfalls zum tragen kommen können (vgl. Kilian 1993, S.46; Holtbrügge 2010, S.69). Im Zusammenhang mit Personalentwicklung in Unternehmen wird jedoch wenig über rechtliche Problemstellungen gesprochen. Das liegt vorrangig daran, dass im Arbeitsrecht der Begriff Personalentwicklung so nicht vorkommt und für Arbeitgeber und Arbeitnehmer kaum Ansatzpunkte für rechtliche Auseinandersetzungen bei Maßnahmen im Rahmen von Personalentwicklung bestehen (vgl. Kämper 2011, S.401).

### 3.1 Gesetze und Verordnungen im Rahmen von Personalentwicklung

Wie einleitend bereits erwähnt, gibt es keine generelle gesetzliche Normierung, was für die Arbeitgeberseite einen relativ großen Gestaltungsspielraum ermöglicht. Es existieren aber rechtliche Regeln, welche für an Personalentwicklungsmaßnahmen Beteiligte in Unternehmen und Organisationen gelten:

- bei der Gestaltung und Durchführung in privatrechtlich organisierten Betrieben, ist das Beratungsrecht des Betriebsrates zu beachten
- der Arbeitgeber ist verpflichtet, hier rechtzeitig und umfassend über Ziele, Maßnahmen, Verfahren, betroffene Mitarbeiter, Rückzahlungspflichten und Zuständigkeiten bei betrieblicher Weiterbildung zu informieren (vgl. Becker 2009, S.192)
- für bestimmte Berufe und Berufszweige gibt es spezifische Gesetzesbestimmungen, die eine Pflicht zur regelmäßigen Fortbildung beinhalten (vgl. Kämper 2011, S.406)
- auf Bundesländerebene ist der Bildungsurlaub, als besondere Form des Urlaubs, geregelt
- kollektivrechtliche Regelungen zur Personalentwicklung können in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen festgelegt werden
- der Arbeitsvertrag regelt alle Ansprüche und Verpflichtungen auf Weiterbildung seitens des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers
- Arbeitnehmer haben grundsätzlich keinen vertraglichen Anspruch auf Fortbildung und der Arbeitgeber grundsätzlich keine Verpflichtung zur Fortbildung des Arbeitnehmers innerhalb der vertragliche geschuldeten Tätigkeit, der Anspruch kann sich aber auf Grundlage von Verboten, Pflichten, Vertragsgegenständen und Grundsätzen ändern (vgl. Kämper 2011, S.410 ff.)

Das *Berufsbildungsgesetz (BBiG)* regelt in Deutschland die Berufsausbildung, die Berufsausbildungsvorbereitung, die Fortbildung sowie die berufliche Umschulung. Das Berufsbildungsgesetz bestimmt außerdem die Voraussetzungen des Berufsausbildungsverhältnisses.

Im *Tarifvertragsgesetz (TVG)* sind rechtliche Rahmenbedingungen für Tarifverhandlungen festgelegt. Der Tarifvertrag regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien, wie zum Beispiel Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern. Es enthält Rechtsnormen, welche den Inhalt, den Abschluss und die

Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen können.

Das *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)* regelt die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und der von den Arbeitnehmern gewählten betrieblichen Interessenvertretung.

Im Zusammenhang mit dem Arbeitsrecht wird auch auf das Allgemeine *Gleichbehandlungsgesetz (AGG)* hingewiesen. Regelungen zur beruflichen Fortbildung sind hier nicht zu finden, jedoch gelten die dort aufgestellten Regeln auch im arbeitsrechtlichen Kontext (vgl. Kämper 2011, S.428 ff.).

Der Arbeitgeber kann, im Zusammenhang mit Personalentwicklung, neben den Informationen in der Personalakte auch weitere entscheidungsrelevante Daten sammeln. Der Arbeitnehmer hat ein persönliches Einsichtsrecht. Das *Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)* regelt zusammen mit den Datenschutzgesetzen der Länder den Umgang mit personenbezogenen Daten, die in Informations- und Kommunikationssystemen oder manuell verarbeitet werden. Der Arbeitnehmer hat in diesem Zusammenhang bei Personalentwicklungsmaßnahmen das Recht auf eine Benachrichtigung bei erstmaliger Speicherung personenbezogener Daten, die Auskunft über gespeicherte Daten, ihre Herkunft, die Empfänger und den Zweck der Speicherung und Auswertung, die Berichtigung unrichtiger Daten sowie die Löschung unzulässiger gespeicherter und nicht mehr erforderlicher Daten (vgl. Kilian 1993, S.48; Kämper 2011, S.430 ff.).

### **3.2 Zusammenfassung**

Arbeitsrechtlich wird Personalentwicklung verstanden als berufliche Bildung, Fortbildung, Umschulung und beruflicher Aufstieg. Jeder Bereich ist entweder gesetzlich geregelt oder unterliegt direkten und indirekten rechtlichen Vorschriften. Zur beruflichen Entwicklung gibt es wenig Rechtssprechung. Verantwortliche für Personalentwicklung müssen die unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Aspekte bedenken, um den Erfolg einzelner Maßnahmen nicht zu gefährden. Obwohl Arbeitgeber nicht zur Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen verpflichtet sind, ist eine klare Vereinbarungen zu Teilnahme an persönlicher oder beruflicher Entwicklung, Verteilung der Kostenlast oder sonstige Absprachen und Vereinbarungen in diesem Kontext, ob Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag, sinnvoll. Dies wirkt sich in der Regel entlastend und durchaus auch motivierend aus und Arbeitgeber erwerben sich so möglicherweise auch den Ruf, für ihre Mitarbeiter mehr zu tun als andere, was wiederum die Mitarbeiterbindung stärkt und auf potenzielle, gut qualifizierte Bewerber zusätzlich attraktiv wirkt.

## 4 Personalentwicklung im Kontext veränderter Rahmenbedingungen

Die politischen, sozialen kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Sozial- und Gesundheitswesen befinden sich bereits seit einigen Jahren in einem Prozess tiefgreifender Reformen und Neustrukturierungen und haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Im Zuge der Liberalisierung und der damit einhergehenden Deregulierung erfolgte eine Öffnung einzelner Felder des Dritten Sektors für private, erwerbswirtschaftliche Organisationen. In Deutschland führte es dazu, dass viele durch das Subsidiaritätsprinzip gesetzlich geschützte Tätigkeitsfelder ihre Vorrangstellung verloren haben (vgl. Neumann et al. 2005, S.42). Die Organisationen des Dritten Sektors stehen oft in wechselseitigen Beziehungen mit ihrer Umwelt. Sie agieren in komplexen Umweltstrukturen und unter einer Vielzahl unterschiedlichster Rahmenbedingungen (vgl. ebenda, S.41). Die Anbieter sozialer Dienstleistungen müssen auf diese zum großen Teil politisch gesteuerten Veränderungsprozesse entsprechend reagieren und werden durch die krisenhafte wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig unter Reformzwang gesetzt (Eurich et al. 2005, S.21). Die Personalentwicklung bietet hierbei die Möglichkeit, ein Unternehmen auch in Krisenzeiten strategisch geschickt zu lenken. Nachfolgende Abbildung (Abb.3) soll noch einmal alle Rahmenbedingungen darstellen, welche einen Einfluss auf Personalentwicklung in Organisationen haben.

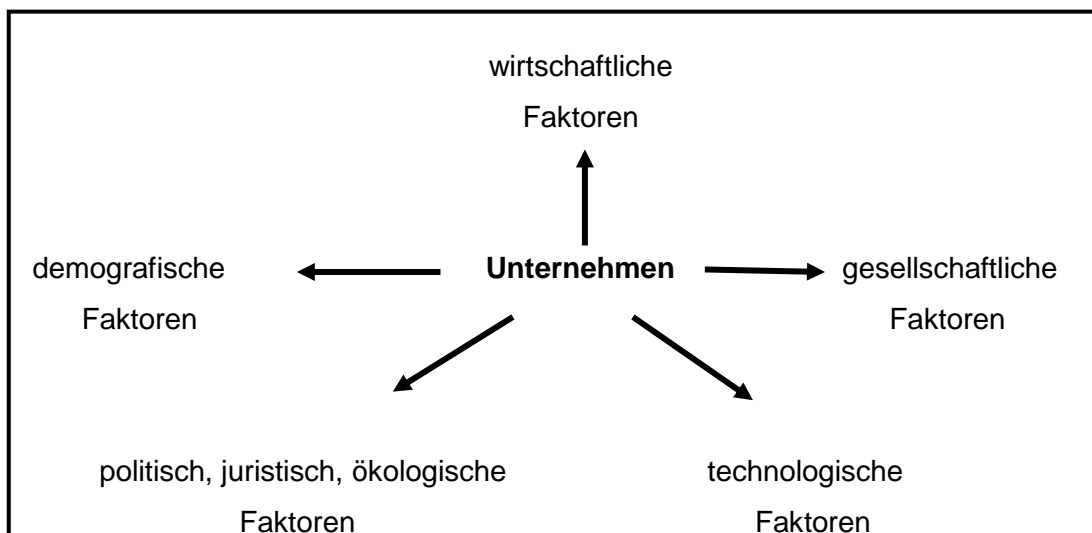


Abb.3: Rahmenbedingungen der Personalentwicklung (in Anlehnung an Hofmann 2010, S.871)

## **4.1 Konsequenzen einer ökonomischen Perspektive auf Organisationen der Sozialwirtschaft**

Unbestritten ist, dass Erneuerung und Umgestaltung der im sozialen Dienstleistungsbereich tätigen Organisationen und Träger die Voraussetzung für eine Sicherung der wirtschaftlichen Zukunft ist und somit eine existentielle Bedeutung erlangt hat. Studien belegen, dass viele Organisationen im sozialen Sektor nicht ausreichend auf die Veränderung der Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Entwicklungen vorbereitet waren und immer noch nicht sind. In der Vergangenheit war es oft so, dass bei gesicherter Nachfrage und einer weitgehend nicht vorhandenen Kontrolle der Tätigkeiten und Leistungen keine Notwendigkeit bestand, zum Beispiel Effizienzaspekte durch die Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente oder Methoden zu berücksichtigen. Durch mangelnde Konkurrenz kam es zu Freiräumen, in denen sich Organisationen kaum mit den jetzt eintretenden marktwirtschaftlichen Mechanismen konfrontiert sahen (vgl. Neumann et al. 2005, S.42).

Am Beispiel des Arbeitsfeldes Hilfen zur Erziehung sollen die prekäre Situation der öffentlichen Finanzierung exemplarisch dargestellt werden. Allein 2010 wurden in diesem Bereich seitens der kommunalen Jugendämter 6,9 Mrd. Euro aufgewendet. Zwischen 1995 und 2010 sind die Ausgaben hier um 2,90 Mrd. Euro gestiegen. 6,9 Mrd. Euro bedeutet, dass jeder vierte Euro der Gesamtausgaben auf kommunaler Ebene für die Kinder- und Jugendhilfe ausgegeben wurde, was seit Inkrafttreten des SGB VIII dem höchsten Ausgabevolumen eines Jahres entspricht (vgl. Fendrich/Pothmann/Tabel 2012, S.29). Der Staat reagiert auf diese Entwicklung und versucht das Finanzproblem über Kürzungen und das Ausüben eines verstärkten Kostendrucks zu bewältigen. Konsequenzen zeigen sich für viele Einrichtungen konkret in (vgl. Neumann 2005, S.44; Merchel 2009, S.55):

- der Beschränkung oder gar Reduzierung der zur Verfügung gestellten Finanzen
- der Anforderung neue Probleme und Bedarfssituationen ohne merklich zusätzliche Finanzierungen zu bewältigen
- der Anforderung interne Abläufe und Preiskalkulationen stärker betriebswirtschaftlichen Rationalitätskalkülen zu unterwerfen
- einer intensiveren Anforderung, die Leistung und die damit beabsichtigten und erreichten Wirkungen darzulegen und zu legitimieren
- zunehmender Wettbewerb durch Öffnung für Anbieter aus dem privaten Sektor

## 4.2 Folgen der veränderten Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung

Im Folgenden sind beispielhaft Konsequenzen für Personalentwicklung dargestellt, welche sich aus Veränderungen der in Abbildung 3 aufgeführten Rahmenbedingungen ergeben können (vgl. Hofmann 2010, S.872):

### *Wirtschaftliche Faktoren*

In Abhängigkeit von der gegebenen Wirtschaftssituation auf dem Arbeitsmarkt, müssen Unternehmen ihre Personalentwicklungsaktivitäten entweder verstärken oder reduzieren. Bei hoher Nachfrage an Arbeitskräften sollten die Aktivitäten verstärkt werden, um den Bedarf an qualifiziertem Personal sicher zu stellen.

### *Gesellschaftliche Werte*

In den 1980er Jahren haben von Rosenstiel und Stengel Mitarbeiter nach ihren Wertvorstellungen in freizeitorientierte, alternativ engagierte und karriereorientierte eingeordnet. Der gesellschaftliche Wandel hat Auswirkungen auf die jeweiligen Anteile im Unternehmen. Personalentwicklung orientiert sich hier am jeweiligen Anteil in der Belegschaft.

### *Technologische Faktoren*

Eine ständig steigende Qualität und sinkende Kosten von Informations- und Kommunikationstechnologie bieten der Personalentwicklung immer neue Lernwege. Beispiel hierfür ist eLearning, also das elektronisch unterstützte Lernen.

### *Politische, juristische und ökologische Faktoren*

Bildungspolitische Entwicklungen haben oft einen unmittelbaren Einfluss auf die Personalentwicklung in Unternehmen. Für ein Unternehmen notwendige Qualifikationen, die nicht Bestandteil einer Ausbildung waren, müssen oft nachgeschult werden.

### *Demografische Faktoren*

Der demografische Wandel in Form veränderter Altersstrukturen hat die Notwendigkeit zum Umdenken in der Personalarbeit zur Folge. Die Veralterung der Gesellschaft mit der Folge des Fachkräftemangels ist für die Wirtschaft bereits deutlich spürbar. Personalentwicklung muss diesen Trend zukünftig stärker berücksichtigen und Lernformen und Lernsituationen so gestalten, dass vor allem die Bedürfnisse berücksichtigt werden.



### 4.3 Zusammenfassung

Ein Umgang mit den dargestellten Veränderungen und den daraus resultierenden Konsequenzen macht ein verstärktes Denken hin zu managementorientierten Formen der Organisationsgestaltung und damit eine stärkere Zuwendung und Auseinandersetzung mit Perspektiven und Methoden des Managements erforderlich. Dieses Umdenken fordert von den einzelnen Mitarbeitern sowie von deren Führungskräften neben Kompetenzen auch Wissen im Umgang mit den Veränderungen (vgl. Brinkmann 2008, S.9). Trotz unterschiedlicher Spekulationen und geplanter Maßnahmen im Hinblick auf mögliche Änderungen in der Sozialpolitik und Steuerungsstrategien der öffentlichen Träger, bleibt der Finanz- und Kostendruck mit seiner Anforderung zu Managementmethoden in sozialen Einrichtungen sicher weiterhin bestehen (vgl. Merchel 2009, S.56; Bassarak 2012, S. 34; Kolhoff 2012, S.16ff.). Letztendlich stellt sich die Frage, ob Organisationen der Sozialwirtschaft in ihren jetzigen Strukturen überhaupt wettbewerbsfähig sind und ob eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Ökonomisierung immer mehr dazu führt, dass auf Werte und fachliche Standards zugunsten dieser betriebswirtschaftlichen Logik verzichtet wird. In vielen sozialen Organisationen entsteht so ein klares Spannungsfeld zwischen Ethik beziehungsweise dem moralischen Selbstverständnis und Ökonomie und den damit einhergehenden operativen Zwängen (vgl. Eurich et al. 2005 S. 24). Die Kritik an den neoliberalistischen Konzepten richtet sich in erster Linie gegen die Form des deregulierenden marktradikalen Wirtschaftens und gegen die zunehmende Reduktion sozialstaatlichen Gemeinwohls (vgl. Eurich et al. 2005, S.21; Bassarak 2012, S.34).

## **5 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe**

Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter im Arbeitsfeld Hilfen zur Erziehung, hier im speziellen der stationären Kinder- und Jugendhilfe, einer Basis an grundlegenden Qualifikations- und Kompetenzmerkmalen bedürfen. Wöhrle (1992, S.18) beschreibt dies mit Blick auf den Professionellen als Individuum anhand des Modells eines Handlungskonzeptes mit folgenden Bestandteilen:

- Weltanschauung (Normen und Werte)
- Fachliches Grundlagenwissen, Handlungstheorie (professionelles Selbstverständnis und generelle Regeln des Handelns)
- Handlungstechnologie (Fundus an Wissen über generelle Techniken)
- Strategisch-methodisches Repertoire und Selbsterfahrung beziehungsweise selbstreflexive Fähigkeiten

In einer vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) im Jahr 2004 veröffentlichten empirischen Analyse, wurden Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe untersucht. Diese Untersuchung und die daraus resultierenden Ergebnisse, bilden die Grundlage der im Folgenden dargestellten Profile und Anforderungsmerkmale für Fach- und Führungskräfte im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe.

## **5.1 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen an Fachkräfte im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe**

Ein Blick in das Handlungsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe soll verdeutlichen, mit welchen Aufgaben die Fachkräfte in der Jugendhilfepraxis konfrontiert werden und welche Kernkompetenzen zur Bewältigung ihres Arbeitsalltages im Wesentlichen erforderlich sind. In den letzten Jahren wird auch im Bereich der stationären Hilfen deutlich, dass sich das Spektrum der Angebote erweitert hat. Nicht selten sind keine klaren Grenzen mehr zwischen den ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen zu erkennen. Laut SGB VIII haben die Fachkräfte im Bereich der Heimerziehung folgende Hauptaufgaben (vgl. Beher & Gragert 2004, S.226):

- den Aufbau stabiler, affektiver Beziehungen im Umgang mit Erwachsenen zu ermöglichen
- pädagogische und therapeutische Angebote in das Alltagserleben einzubringen
- attraktive Lernfelder und lohnende Zukunftsperspektiven zu eröffnen
- Kontakte zum früheren sozialen Umfeld zu unterstützen
- für günstige Entwicklungsbedingungen zu sorgen, den einzelnen Menschen als Person annehmen und wertschätzen, eine vorübergehende oder auf einen längeren Zeitraum angelegte Beheimatung fördern und die Entwicklung neuer Lebensperspektiven unterstützen
- ein breit angelegtes Spektrum beruflicher Qualifizierungsmöglichkeiten zu erschließen
- Ausbildungsverhältnissen in Betrieben zu begleiten sowie die Kooperation mit der Jugendberufshilfe zu übernehmen

Stationäre Kinder- und Jugendhilfe arbeitet zunehmend in enger Kooperation mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Auch die erweiterte Zuständigkeit der Jugendhilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a SGB VIII) bedeutet zunächst nicht die Erfüllung neuer Aufgaben oder Betreuung anderer Personengruppen, weil diese jungen Menschen schon immer in Heimen der Jugendhilfe aufgenommen wurden. Da aber bestimmte Störungsbilder der Kinder und Jugendlichen nach der gesetzlichen Neuregelung im SGB VIII als seelische Behinderung klassifiziert werden können, sind allerdings die Auseinandersetzungen mit den gesetzlichen Krankenkassen oder Sozialhilfeträgern für die MitarbeiterInnen in der Heimerziehung neu. Eine Beteiligung der

Kinder- und Jugendpsychiatrie setzt auch eine wesentlich engere Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe voraus. Beide Fachdisziplinen müssen in diesem Fall mehr voneinander wissen, sich wechselseitig informieren und konsultieren (vgl. ebenda, S. 227).

#### *Erforderliche Kernkompetenzen zur Bewältigung der Aufgaben*

Kompetenzen sind notwendig, um unter fachlichen Gesichtspunkten kompetent arbeiten zu können. Es wird deutlich, dass auf umfangreiche Fähigkeiten aus allen Kompetenzbereichen verwiesen wird und alle beschriebenen Kompetenzanforderungen eine ständig verschobene Gewichtung bekommen. Oft kommen neue Erkenntnisse und Anforderungen hinzu oder es werden Bestandteile überarbeitungsbedürftig (vgl. Wöhrle 1992, S.19 ff.; Behr & Gragert 2004, S.226 ff.).

#### *Fach- und Sachkompetenz:*

- sozialisationstheoretisches Wissen
- entwicklungspsychologisches, entwicklungspathologisches Wissen
- heilpädagogische Kenntnisse
- analytische und diagnostische Kompetenz
- Kenntnisse über die Breite der sozialarbeiterischen Arbeitsfelder rechtliche und verwaltungstechnische Kenntnisse
- empirisch gesichertes Wissen über mögliche Risiken einer Erziehungshilfe

#### *Methodenkompetenz*

- flexibler und zielorientierter Umgang mit Methoden (z.B. Einzelarbeit, Gruppenarbeit)
- Kooperations- und Vermittlungskompetenz
- Gesprächsführungskompetenz
- Integrationsfähigkeit

#### *Sozial- und Persönlichkeitskompetenz:*

- Beziehungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Authentizität
- Toleranz
- Glaubwürdigkeit
- Belastbarkeit
- Flexibilität

## **5.2 Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen an Führungskräfte im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe**

Führungskräfte tragen die Gesamtverantwortung dafür, dass die fachlichen Grundprinzipien im Rahmen eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements eingehalten werden. Führungskräfte müssen bestehende Organisationen im Rahmen der möglichen Handlungsspielräume weiterentwickeln. Es ist also Führungsaufgabe, eine strukturorientierte Organisationsentwicklung mit handlungs- beziehungsweise kulturorientierten Steuerungsstrategien zu verknüpfen. Hierfür ist ein auf das Gesamtsystem gerichteter Blick notwendig. Führungskräfte haben die Frage nach der Institutionalisierung sozialer Hilfen zu stellen und müssen Formen der Interessenregulierung beherrschen. Zu den weiteren Managementqualifikationen gehören insbesondere (vgl. Beher & Gragert 2004, S.229):

- Fähigkeiten des Analysierens, Planens, Entscheidens und Evaluierens im Sinne einer systematischen Weiterentwicklung des jeweiligen Arbeitsfeldes; Leitungskräfte müssen hierfür praxisrelevante Methoden, Instrumente und Verfahren der Organisations- und Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Vernetzung beherrschen
- Kenntnisse über sozialwissenschaftliche und professionelle Analysemodelle und Begründungszusammenhänge sowie gezielte kommunikative, reflexive, strategische und soziale Kompetenzen
- tiefgreifende wissenschaftliche und theoretische Kenntnisse;
- Kompetenz zur Analyse gesellschaftlicher und sozialpolitischer Problemstellungen und Anforderungen an die Soziale Arbeit
- Kompetenz zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Konzeptionen;
- Kompetenz zur Anleitung von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen;
- Kompetenz zur Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Erfassung der aktuellen Lebensbedingungen der Adressatinnen und Adressaten
- Personalführungskompetenzen
- betriebswirtschaftliche Kompetenzen

### 5.3 Zusammenfassung

Fasst man die vorgestellten Ergebnisse der Studie des DJI zusammen, muss zunächst festgestellt werden, dass wenig neuere Studien oder empirische Untersuchungen vorliegen, die sich gezielt mit den Aufgaben im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung und den hierfür erforderlichen Kernkompetenzen der Fachkräfte in den unterschiedlichen Bereichen und auf den verschiedenen Ebenen befassen. Die in der aktuellen Fachdiskussion vorfindbaren Aufgabenprofile für die jeweiligen Arbeitsfelder der Erziehungshilfen werden häufig aus den Gesetzestexten sowie aus den Gesetzeskommentaren übernommen und abgeleitet. Es wird weiterhin deutlich, dass die an der Basis arbeitenden Fachkräfte sich im Rahmen der Diskussion über die Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen im Arbeitsfeld der Erziehungshilfen kaum selbst über ihre alltäglichen Aufgaben und die aus ihrer Sicht erforderlichen Kompetenzen fachöffentlich äußern. Die zuvor beschriebenen erforderlichen Kernkompetenzen der Fachkräfte in den einzelnen Arbeitsfeldern der Hilfen zur Erziehung werden hauptsächlich aus der Perspektive von Leitungs- und Führungskräften in diesem Arbeitsfeld entwickelt, die zwar über ein sehr ausgeprägtes Fachwissen verfügen, jedoch kaum Tätigkeiten im direkten Klientenkontakt ausüben (vgl. DJI 2004).

Vor dem Hintergrund, dass die fachlichen Herausforderungen, mit denen Fach- und Führungskräfte im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung in ihren täglichen Arbeit konfrontiert werden, zugenommen haben, unübersichtlicher geworden sind, anspruchsvoller ausfallen, hat sich mit Blick auf die Entwicklung in den jeweiligen Arbeitsfeldern ein erweiterter Bedarf sowohl an arbeitsfeldspezifischen als auch an arbeitsfeldübergreifenden Kompetenzen gezeigt. Viele Fach- und Führungskräfte sind mit diesen ständig wachsenden Herausforderungen oft überfordert und meist nicht gut vorbereitet (vgl. Wöhrle 1992, S.19). Personalentwicklungskonzepte sollten sich daher verstärkt an diesen beschleunigten Veränderungsprozessen und den damit einhergehenden steigenden Anforderungen an Fach- und Führungskräfte orientieren.

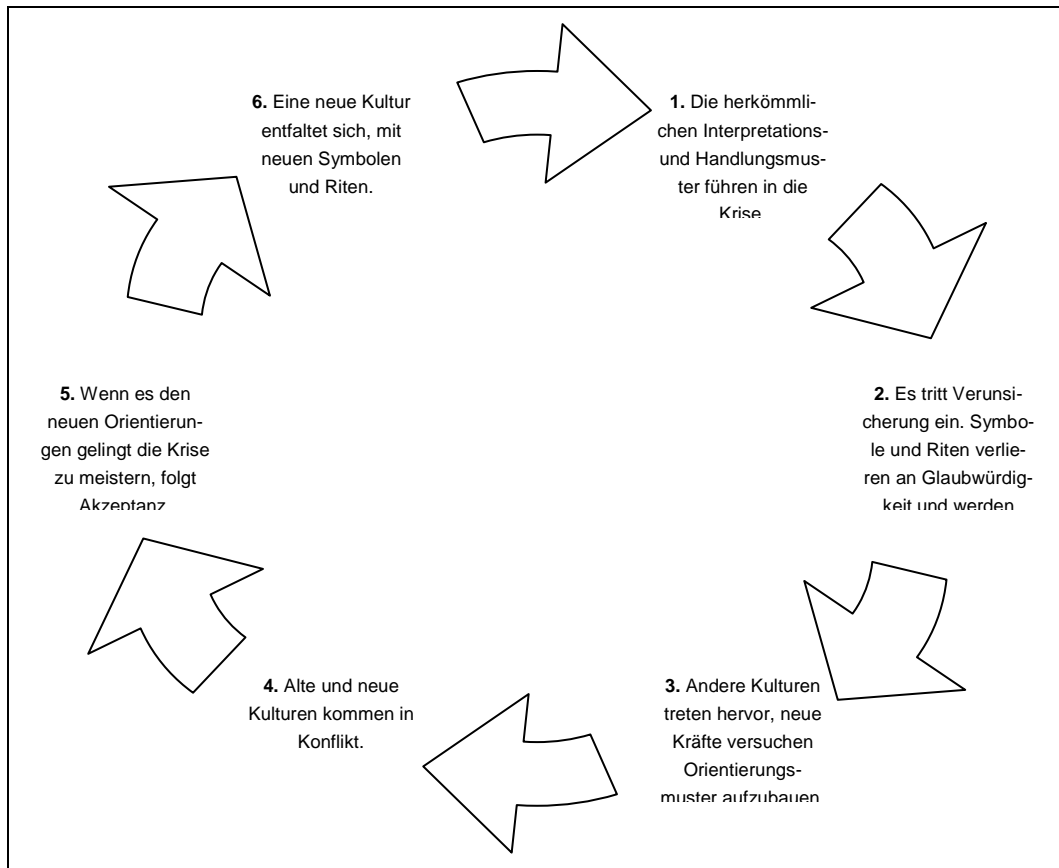
## **6 Voraussetzungen für eine gelingende Personalentwicklung**

Dieser Teil der Arbeit widmet sich der Frage, wie eine gelingende Personalentwicklung in der Praxis aussehen kann und von welchen Faktoren es abhängt. Das Hauptaugenmerk liegt auf Führungsverhalten und Unternehmenskultur, weil dies die wesentlichen Faktoren für gelingende Veränderungsprozesse und somit auch für Personalentwicklungsmaßnahmen sind. Weiterhin wird versucht anhand des Phasenmodells von Streich (1997) darzustellen, welche Reaktionen bei Betroffenen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen auftreten können. Auf die Frage nach Widerständen und Akzeptanzfaktoren, welche im Rahmen von Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle spielen, wird nur der Vollständigkeit halber kurz eingegangen und ein kurzer Überblick gegeben. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung, in der noch einmal einzelne Studien und die daraus entstandenen Konzepte für gelingende Veränderungsprozesse skizziert werden. Eine Bewertung dieser Konzepte wird im Rahmen der Arbeit nicht vorgenommen.

## 6.1 Organisationskultur

Eine Vielzahl von Modernisierungs- und Veränderungsprozessen erbringen nicht die gewünschten Ergebnisse oder scheitern unter Umständen daran, weil personelle und organisationskulturelle Voraussetzungen von Veränderungen nicht mit einkalkuliert werden. Studien belegen, dass die Erfolgsquoten von Veränderungsprozessen oft niedrig sind und gute Strategien häufig scheitern, weil Strategien und Visionen fehlen, Kommunikation und Vertrauen nicht ausreichend sind, die oberste Führungsebene nicht richtig mitgeht, Ressourcen fehlen, das Change-Management Wissen nicht ausreichend ist und es Widerstände gegen die Veränderung gibt. Eine Studie der Unternehmensberatung Capgemini (2008) belegt, dass 88% von Veränderungsprogrammen in Unternehmen ihr Ziel nicht in vollem Umfang erreicht (vgl. Wanke 2013, S.148). Vielfach wird in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit eines Übergangs von Kontroll- zu Motivationsansätzen hervorgehoben. Es ist notwendig, sich von einer Anordnungs- und Befehlskultur, aber auch wie zum Teil in sozialen Betrieben vorfindbaren Nischen und Laisser – faire – Kultur zu verabschieden und eine den Modernisierungs- und Veränderungszielen zuträgliche Organisationskultur zu entwickeln (vgl. Beck & Schwarz 2000, S.46). Seitdem das Konzept der Organisationskultur in den organisationstheoretischen Diskurs Einzug gehalten hat, werden Zusammenhänge zwischen Organisationsentwicklung und Organisationskultur hergestellt (vgl. Staehle 1999, S.928). Weitgehender Konsens hinsichtlich des Verständnisses von Organisationskultur besteht darin, dass es einen Kulturkern gibt, welcher sich aus zentralen Glaubensvorstellungen, Normen und Werten zusammensetzen und den „Geist“ und die „Persönlichkeit“ eines Unternehmens ausmachen (vgl. Doppler & Lauterburg 1995 in Schwarz & Beck 2008, S.10). „Kultur ist die Summe der Überzeugungen, die eine Gemeinschaft entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) und der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Kultur ist nach Schwarz & Beck (2004, S.10) „die Summe der Regeln – to do’s und not to do’s -, die so gut funktionieren, dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden und jeder nachfolgenden Generation als die richtige Art des Denkens und Handelns weitergegeben werden“. Dyer (1985) beschreibt auf der Grundlage intensiver Analysen großer Unternehmen, wie ein Kulturwandel verläuft (vgl. ebenda, S.929):





**Abb.4:** Typischer Verlauf eines Kulturwandels (vgl. Steinmann & Schreyögg 1997, in Staehle, 1999, S.929.)

## 6.2 Führung

Bei der Realisierung von Veränderungsprozessen ist zunächst zu klären wer, auf welche Art und Weise etwas verändert. Geplante Veränderungen setzen in der Regel gezielte Aktivitäten von Personen voraus, welche sich auf verschiedenen Ebenen einer Organisation abspielen. Einige Personen entscheiden über die Veränderung und führen sie an, andere sind damit betraut die Veränderung einzuführen und zu managen, während eine weitere Gruppe die Veränderungen umzusetzen hat oder diese lediglich miterlebt. Der funktionale Begriff Führung lässt sich in mehrfacher Hinsicht differenzieren. Im funktionalen Sinn wird sowohl die Leitung und Steuerung von einem Unternehmen (Unternehmensführung) als auch im engeren Sinn die Beeinflussung und Steuerung von Personen (Personalführung) verstanden. Beide Aspekte sind in der Praxis eng miteinander verbunden. Eine bestimmte Sicht auf das Management einer Einrichtung und die bewusste Gestaltung der Organisation ist untrennbar verbunden mit einer Sicht auf Fragen der Personalführung (vgl. Grunwald & Steinbacher et al. 2007, S.15). In der Literatur findet man eine Vielzahl von Beschreibungen der Personen, die organisationalen Wandel in Organisationen initiieren, umsetzen und aktiv fördern Widerstände zu überwinden. Staehle et al. (1999, S. 979) bezeichnet solche Personen als Innovatoren. Sie sind in der Lage, einen Veränderungsprozess nicht nur formell, sondern auch informell zu beeinflussen. Solche Schlüsselpersonen finden sich meistens in den Führungsebenen eines Unternehmens wieder und sie sollten die Struktur der Organisation und aller ihrer ablaufenden Prozesse, die Sozialstruktur und die politischen Kräftefelder, Schlüsselpersonen und deren mikropolitischen Einfluss bestens kennen, sowie in der Lage sein Koalitionen zu bilden, die anstehenden Änderungsvorhaben aktiv zu unterstützen und Überzeugungsarbeit leisten (vgl. Staehle 1999, S. 979). Witte (1973, S. 15 ff.) unterteilt in seinem Modell in Machtpromotoren und Fachpromotoren. Machtpromotoren kommen aus dem Topmanagement, fördern aktiv und intensiv den Veränderungsprozess, können Sanktionen verhängen und stellen Ressourcen bereit. Sie haben meist nur ein geringes und Detail- und Methodenwissen und stehen normalerweise außerhalb eines Projektes. Fachpromotoren genießen aufgrund ihres Expertenwissens eine hohe Akzeptanz, egal wie diese Person hierarchisch angesiedelt ist, hier zählt oft nur das Fachwissen. Kennzeichnend für Fachpromotoren ist die Flexibilität, sowohl auf Teamebene als auch aus der externen Position kann der Fachpromoter aktiv werden.

Glasl (1975, S. 152-154) beschreibt insgesamt fünf Strategien, von welcher Ebene aus es möglich ist, Veränderungen einzuleiten. Zu beachten ist, dass es sich hierbei um Idealtypen handelt, oft vermischen sich die Strategien. Jede dieser Strategien bietet seine Vor- und Nachteile.

#### *Top-Down-Strategie*

Bei dieser Strategie wird der Veränderungsprozess von der Spitze der Hierarchie in einem Unternehmen gestartet. Der Prozess setzt sich dann schrittweise nach unten fort. Voraussetzung ist, dass die Führungsspitze bei der Umsetzung der Maßnahmen, welche sie umsetzen möchte, auch dahinter steht. Die Unternehmensleitung legt den Ablauf und die Durchführung genau fest. Es wird vorgegeben, wie und was, von wem, mit welchen Mitteln, bis wann und in welcher Form verändert wird. Schwierig bei dieser Strategie ist, dass bei den unteren Ebenen die Bereitschaft vorhanden sein muss, die von oben geplanten Veränderungen mitzutragen.

#### *Bottom-Up-Strategie*

Hier gehen die Veränderungen von der unteren Ebene aus. Der Prozess soll sich in der Hierarchie des Unternehmens nach oben fortsetzen.

#### *Bi-Polare-Strategie*

Eine Mischform der beiden bisher vorgestellten Strategien ist die Bi-Polare-Strategie. Veränderungsaktivitäten beginnen hier gleichzeitig sowohl an der Spitze, als auch an der Basis. Die Veränderungsprozesse sollen sich bei dieser Strategie von beiden Seiten aus in die mittlere Ebene fortsetzen.

#### *Middle-Outward-Strategie (Keil-Strategie)*

Die Keil-Strategie bezeichnet eine Vorgehensweise, bei der Veränderungen von den mittleren Ebenen ausgehen. Von dort soll der Veränderungsprozess nach oben und nach unten getragen werden.

#### *Multiple-Nucleus-Strategie*

Wird ein Veränderungsprozess gleichzeitig von verschiedenen Ebenen und Abteilungen eingeleitet, hat man eine Multiple-Nucleus-Strategie. Die Veränderungen sollen von den betroffenen Abteilungen auf das gesamte Unternehmen ausstrahlen und so in andere Unternehmensteile hineingetragen werden.

### 6.3 Die Reaktion von Betroffenen auf Veränderungsprozesse

Es spielt keine Rolle mit welcher Strategie Personalentwicklung vorgenommen wird, in allen Fällen rufen die in diesem Zusammenhang auftretenden Veränderungen Reaktionen bei den Betroffenen hervor. Es stellt sich also hier die Frage, welche Bedeutung Veränderungen für Betroffene in Unternehmen haben und welche Reaktionen auftreten können. Streich (vgl. 1997, S. 238-254) hat im Vergleich zu Lewin (1946) und Czichos (1993) ein differenzierteres Modell zum Verlauf von Veränderungsprozessen entwickelt. Er stellt diesen Prozess in folgenden sieben Phasen dar:

- Phase 1: Schock
- Phase 2: Verneinung
- Phase 3: Einsicht
- Phase 4: Akzeptanz
- Phase 5: Ausprobieren
- Phase 6: Erkenntnis
- Phase 7: Integration

Dieses Modell beruht auf der Grundidee, dass Fähigkeiten zur Veränderung und der Umgang damit von der persönlich wahrgenommenen Kompetenz zur Veränderungssteuerung abhängig sind. Somit kann mit diesem Modell das Verhalten einzelner Personen, von Teams und auch von ganzen Organisationen erklärt werden.

In der Literatur findet man eine Fülle von Studien, Empfehlungen, Ansätzen und Konzepten, wie Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet, in diesem Zusammenhang Widerstände überwunden werden und eine Verankerung in die Unternehmenskultur erfolgen kann. Im Nachfolgenden werden noch einmal zusammenfassend einzelne Konzepte und nützliche Regeln skizziert. Nach Doppler & Lauterburg (2005) (vgl. Wanke, 2013, S. 161-162):

- Erfolgsfaktor zielorientiertes Management
- Erfolgsfaktor Diagnose
- Erfolgsfaktor ganzheitliches Denken und Handeln
- Erfolgsfaktor Beteiligung der Betroffenen
- Erfolgsfaktor Hilfe zur Selbsthilfe
- Erfolgsfaktor prozessorientierte Steuerung
- Erfolgsfaktor lebendige Kommunikation
- Erfolgsfaktor sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

## 6.4 Zusammenfassung

Die Führung ist wichtigster Aspekt der Unternehmenskultur. Diese Feststellung bleibt als grundlegende Aussage festzuhalten. Der Prozess der Personalentwicklung ist eingebunden in die Organisation, die Politik, die Kultur, die Geschichte des Unternehmens einerseits und vorbestimmt durch Persönlichkeit und Biographie der Adressaten andererseits. Personen, welche Führungsaufgaben übernehmen, sind Schlüsselpersonen bei der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen und somit bei der Weiterentwicklung eines Unternehmens. Die Schaffung organisationsstruktureller und unternehmenskultureller Rahmenbedingungen, ist eine klare Aufgabe von Führungskräften (vgl. Hamann 2000, S. 86; Beck & Schwarz 2008, S.64). Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter. Sie kennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter besser als jeder andere im Unternehmen, abgesehen von den Betroffenen selbst (vgl. Hamann 2000, S.86). Führungskräfte sollten nicht nur selber Verantwortung im Rahmen von Personalentwicklung übernehmen, sondern auch selbst Adressaten von Maßnahmen sein. Wichtig ist, Führungskräfte auf bekannte und neue Aufgaben vorzubereiten und sie zu unterstützen, Kenntnisse und Kompetenzen zu entwickeln. Nicht nur Führungstechniken sollten hier im Mittelpunkt stehen, sondern auch ein Bewusstseinswandel, ein Einstellungswandel sowie eine Änderung der Denkrichtungen, um letztendlich den Anforderungen gerecht werden zu können.

## 7 Konzepte der Personalentwicklung

In diesem Teil der Arbeit werden Merkmale und Grundzüge zentraler Konzepte der Personalentwicklung vorgestellt und kritisch beleuchtet. Beck & Schwarz (2000, S.30 ff.) benennen hier angebotsorientierte, bedarfs- und anpassungsorientierte sowie strategische und leitbildorientierte Konzepte. Die Darstellung der Konzepte wird auf der Grundlage einer Gliederung vorgenommen, welche sich auf zentrale Strukturmerkmale stützt und einen Vergleich ermöglichen soll. Die inhaltlichen Punkte der Gliederung sind:

- Hauptaugenmerk des Konzepts
- inhaltliche Schwerpunkte
- Form der Lernorganisation
- Rolle vom Vorgesetzten/ der Führungskraft
- kritische Aspekte

## 7.1 Angebotsorientierte Konzepte

Das Hauptaugenmerk solcher Konzepte liegt in der Entwicklung und Erstellung von Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter eines Betriebes. Im Rahmen dieser konzeptionellen Ausrichtung dominieren Aufgaben, welche sich mit Koordination und Organisation von Ausbildung, Training und Schulung befassen. Ergänzt werden sie durch die Entwicklung, die Konzipierung und Betreuung von Mitarbeiterbeurteilungssystemen, die mittlerweile bei fast allen großen Unternehmen im Profit – wie auch im Non – Profit Bereich zumindest formal eingeführt sind.

### *Inhaltliche Schwerpunkte und Form der Lernorganisation*

Während in der Vergangenheit vorrangig Fachausbildung und Fachfortbildung im Rahmen der angebotsorientierten Konzepte im Mittelpunkt standen, sind es zunehmend verstärkt fachübergreifende Themen wie Verhaltens- und Managementthemen. Beispiele sind Kommunikation, Führung, Selbst- und Zeitmanagement, Problemanalyse und Entscheidungsfindungstechniken. Die Personalentwicklungsmaßnahmen finden hier meist im Rahmen von Seminaren, losgelöst vom Arbeitsplatz, statt.

### *Rolle vom Vorgesetzten/ der Führungskraft*

Personalentwicklung setzt hier voraus, dass Führungskräfte zu verantwortlichen, aktiven Trägern werden. Folgende Anforderungen werden hierbei an den Vorgesetzten gestellt:

- Auswahl geeigneter Seminare
- Auswahl und Delegierung von Mitarbeitern
- Evaluation der Maßnahme
- Suche und Bereitstellung von Umsetzungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich

### *Kritische Aspekte*

Oft wird deutlich, dass Führungskräfte die aus diesem Ansatz resultierenden Aufgaben kaum zufrieden stellend bewältigen. Oft mangelt es auch an Umsetzungs- und Transfereffizienz von Lerninhalten in der Arbeitspraxis. Mitarbeiter werden zwar in ihren Kompetenzen gefördert, Umsetzungsmöglichkeiten in der beruflichen Praxis und auch eine Erweiterung von Handlungsspielräumen werden meist zu wenig beachtet und unzureichend geschaffen. Hinzu kommt, dass das Aufgabenfeld und die Aufgabendynamik mit Blick auf die Zukunft zu wenig beachtet wird (vgl. Beck & Schwarz 2000, S.31).

## 7.2 Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte

Diese Arten von Konzepten haben ihren Ursprung in den 1980er Jahren und sind heute noch verbreitet. Im Vergleich zur angebotsorientierten Konzepten, stützen sich bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte auf ein umfangreicheres Arsenal von Instrumenten und Maßnahmen und sind mit einer stärkeren Individualisierung von Qualifikationsprozessen verbunden. Sie wurden in den vergangenen Jahren zunehmend professionalisiert und standardisiert. Im Mittelpunkt stehen Mitarbeiter in ihren aktuellen und zukünftigen Aufgabenfeldern. Bedarfs- und anpassungsorientierte Personalentwicklung übernimmt wesentliche Anforderungen einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Über detaillierte Bedarfsanalysen wird sichergestellt, dass Unternehmens- und Geschäftsbereichsziele Grundlage für Personalauswahl- und Qualifizierungsprozesse werden (vgl. ebenda, S.32).

### *Inhaltliche Schwerpunkte und Form der Lernorganisation*

Inhaltliche Schwerpunkte bedarfs- und anpassungsorientierter Konzepte sind:

- Detaillierte Bedarfsanalysen: Stärken und Schwächenfeststellung ausgehend von Anforderungsprofilen und Anforderungsfeldern für bestimmte Hierarchieebenen, Positions-/ Zielgruppen und Einzelfunktionen
- Potenzialeinschätzung- und Zielvereinbarungsgespräche mit Vorgesetzten
- Moderierte Personalplanungsgespräche: Führungskräfte stufen hier Mitarbeiter ein, identifizieren Hoffnungsträger und Problemfälle, erstellen Portfolios für einzelne Unternehmensbereiche
- Betreuungsgespräche mit Mitarbeitern unter Einbindung der Vorgesetzten. Ziel ist eine Rückkopplung von Leistungs- und Potentialeinschätzungen und entsprechende Fördermöglichkeiten
- Transfersicherung und Bildungskontrolle: Sicherstellung und Prüfung der Effizienz der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme für Mitarbeiter und das Unternehmen

Im Rahmen der klassischen Wissens- und Kompetenzvermittlung werden im Rahmen der bedarfs- und anpassungsorientierten Konzepte auch die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen einzelner Bereiche mit einbezogen. Die Formen der Lernorganisation sind neben außerhalb des Unternehmens stattfindenden Seminaren arbeitsplatznahe, zeitlich verkürzte in Projektform oder in Lerngruppen umgesetzte Maßnahmen. Unterstützung kann durch Trainer oder Coaches erfolgen, was bei externer Belegung ein zur Verfügung gestelltes Budget sichern muss. Weitere Formen der Lernor-



ganisation sind stufenorientierte Trainings, die verschiedene Maßnahmen integrieren. Mit solchen Mehr- Phasen- Trainingskonzepten wird eine Vernetzung von Theorie und Praxis angestrebt (vgl. ebenda, S. 33).

#### *Rolle vom Vorgesetzten/ der Führungskraft*

Im Rahmen dieser Konzepte wird die Verantwortung für die Personalentwicklung meist mittelfristig für vier bis fünf Jahre festgelegt. Es wird Wert auf Vernetzung mit anderen Bereichen gelegt. Führungskräfte werden hier in der Regel auf Personalentwicklungsaufgaben vorbereitet und bei der Durchführung unterstützt. Eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte hat hier große Bedeutung, damit sie als Trainer gezielte Aufgaben übernehmen können. Diese Personalentwicklungsmaßnahme kann so für Führungskräfte gezielt angesetzt und genutzt werden. Soziale Sensibilität, die Fähigkeit Teams und Gruppen zu überzeugen und zu steuern, wie auch Mitarbeiter im Sinne eines verhaltensnahen Coachings zu unterstützen und anzuleiten kann hier gelernt, geübt und weiterentwickelt werden (vgl. ebenda, S.34).

#### *Kritische Aspekte*

Bedarfs- und anpassungsorientierte Konzepte sind durch stark betriebswirtschaftliche Denkansätze gekennzeichnet. Die so genannten „harten Fakten“ wie Unternehmensstruktur, Planung und Steuerung stehen im Vordergrund. Faktoren wie die Unternehmenskultur werden weitgehend vernachlässigt. Realistische Personalbedarfsplanung erfordert die systematische Einbeziehung qualitativer, betriebsinterner, mitarbeiterabhängiger Faktoren. Diese Aspekte werden im Rahmen dieser Konzepte nicht berücksichtigt (vgl. ebenda, S.36).

### 7.3 Strategische und leitbildorientierte Konzepte

Seit Ende der 1980er Jahre, mit der Verbreitung des Top- down Ansatzes und des Top- down- Denkens bildet sich eine weitere Form der Personalentwicklung heraus, die gekennzeichnet ist durch eine Strategie und Werteorientierung (vgl. Beck & Schwarz 2000, S.36 ff.). Personalentwicklung wird bei diesen Konzepten in ihrer Verbindung zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens gesehen und zu einem Instrument der Strategieumsetzung. Kernfragen sind:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Personalentwicklung?

Im Wesentlichen geht es darum, ein Unternehmen ganzheitliche auf bestimmte Ziele auszurichten. Neben Führungskräften sollen Mitarbeiter auf klar beschriebene und kommunizierte Ziels und Werte und insbesondere auf ein Unternehmensleitbild hin ausgerichtet werden. Dementsprechend werden nicht nur ausgewählte Gruppen und Personen von Führungskräften gefördert und gefordert, sondern alle Mitarbeiter sollen auf klar beschriebenen und kommunizierte Ziele und Werte hin orientiert werden.

#### *Inhaltliche Schwerpunkte und Form der Lernorganisation*

Im Unterscheid zu den anderen Konzepten werden Instrumente, Inhalte und Maßnahmen hier so angelegt und vernetzt, dass die Potentiale der Mitarbeiter möglichst direkt auf die Unternehmensstrategien hin ausgerichtet und die Philosophie des Unternehmens sowie zentrale Werte auch umgesetzt werden können. Zusammenarbeit, Denken und Lernen in Arbeitsgruppen, Teams, selbstorganisierten Lerneinheiten wie auch im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten stehen im Vordergrund. Eine große Rolle spielen Hoffnungen, Erwartungen und auch Erfahrungen, dass neben individuellen auch soziale Potenziale und Energien freigesetzt werden (vgl. ebenda, S.37).

#### *Rolle vom Vorgesetzten/ der Führungskraft*

Die Verantwortung ist im Rahmen solcher Konzepte oft auf den oberen Führungsebenen angesiedelt. In vielen Unternehmen kristallisiert sich hier der Bereich Organisationsentwicklung heraus. Damit verbunden sind neue, anspruchsvolle Anforderungen an Personalentwicklungsverantwortliche (vgl. ebenda, S.38):

- Einsicht in Rolle und Bedeutung von Mitarbeitern hinsichtlich hemmender wie auch förderlicher Wirkungen bei Strategieumsetzungen

- 
- gesamtunternehmerisches Denken und hohe Identifikation mit den Unternehmenszielen
  - Wissen über und Verständnis für die operativen Geschäfte des Unternehmens
  - Wissen und Fertigkeiten hinsichtlich klassischer Instrumente der Strategieplanung (Stärke-Schwächen Analyse, Portfolio- Analyse)
  - zwischenmenschliche Kompetenz hinsichtlich der Verhandlungsfähigkeit, Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit mit übergeordneten Ebenen

## 7.4 Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung

Auch im Bereich von systematischer Personalentwicklung haben sich klassische Schritte von Projektmanagement, wie Analyse, Konzeption, Umsetzung und Evaluation, bewährt (vgl. Meifert 2010, S.74). Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker (2011, S.19ff.) ist eine inhaltlich konzeptionelle Erweiterung und Strukturierung der einzelnen Handlungsfelder von Personalentwicklung und bildet als methodische Grundlage die Voraussetzung zur Überprüfung und Absicherung von Effektivität und Effizienz. Er beschreibt ein aufeinander abgestimmtes systematisches Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung. Der Funktionszyklus umfasst folgende Phasen:

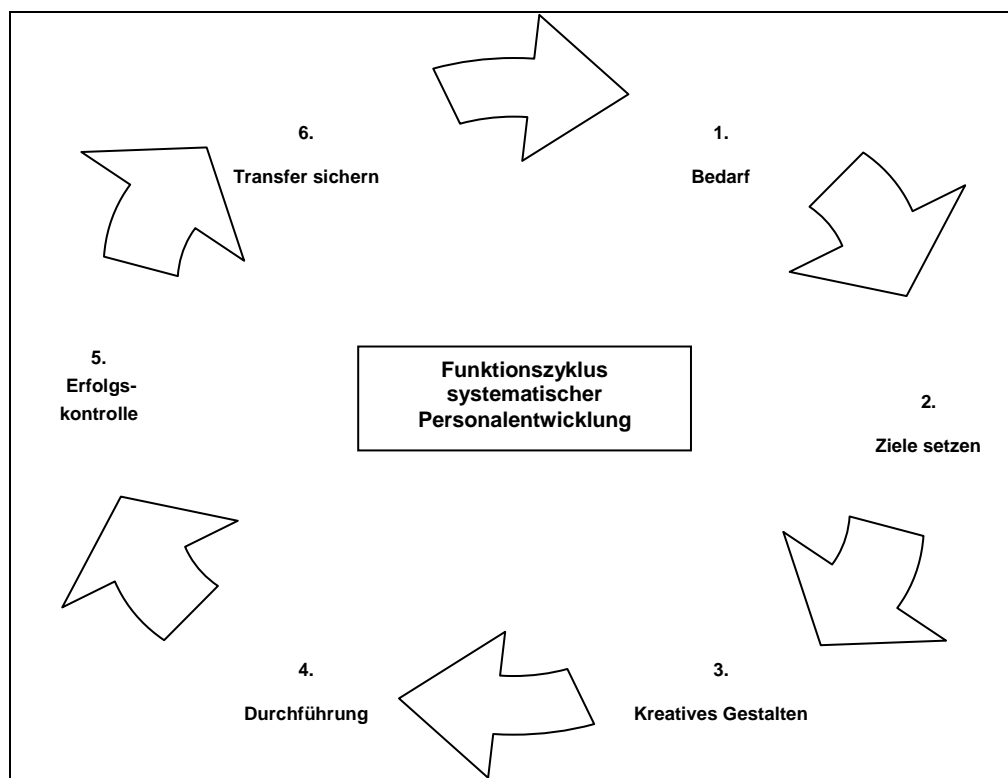


Abb.5: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (in Anlehnung an Becker 2011, S.19)

Die zu Beginn erfolgende *Bedarfsanalyse* hat das Ziel, den Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen für die Inhaltsbereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sowohl auf strategischer als auch auf operativer und individueller Ebene zu erfassen. Tätigkeits-, Anforderungs-, Adressaten- und Ursachenanalyse stehen hier im Vordergrund. Anhand der Tätigkeits- und Anforderungsanalyse wird der gegenwärtige und zukünftige Bedarf ermittelt, der Ausgangspunkt und der Zielpunkt werden so festgelegt. Die Adressatenanalyse untersucht die Ist-Befähigung und das Potential der

Mitarbeiter. Die auf der Grundlage von Anforderungs- und Adressatenanalyse gewonnenen Daten ermöglichen die Aussage, ob Mitarbeiter anforderungsgerecht, über- oder unterqualifiziert sind. Die Ursachenanalyse soll aufzeigen, ob festgestellte Mängel im Wollen (Motivation), Können (Qualifikation) oder Dürfen (Ordination) liegen. Zu unterscheiden sind individuelle, operative und strategische Bedarfsanalyse. Auf individueller Ebene bezieht sich die Analyse auf Klärung von Entwicklungswünschen und Entwicklungspotentialen einzelner Mitarbeiter. Die operative Bedarfsanalyse klärt, welche Anforderungen der gegenwärtigen Tätigkeit nicht im gewünschten Maße erfüllt werden. Die strategische Bedarfsanalyse klärt, welche Qualifikationen notwendig sind, um zukünftige Anforderungen leistungsgerecht erfüllen zu können. Bei der Bedarfsermittlung werden allgemein der qualitative und der quantitative Personalentwicklungsbedarf geklärt. Diese setzt die aus den Zielen resultierenden Anforderungen mit den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Relation (Soll – Ist Analyse). Der Bedarf ergibt sich anhand der Analyse dann nach folgendem Muster:

- Erforderliche Fähigkeiten (Soll Profil)
- Vorhandene Fähigkeiten (Ist Profil)
- Aufzubauende Fähigkeiten (Bedarf)

Qualitativer Personalentwicklungsbedarf setzt daran an, was an Fähigkeiten, Kenntnissen, Kompetenzen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern gefordert wird. Und wozu die neuen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen gebraucht werden und welche Entwicklungsziele und Lernstrategien für den Lernprozess erforderlich sind.

Quantitative Personalentwicklungsbedarf trifft Aussagen, wie viele Mitarbeiter in welcher Zeit für welche Aufgaben gebraucht und qualifiziert werden müssen und wie viele Personen, Gruppen und Arbeitsbereiche an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen sollen. Bei den Verfahren zur Ermittlung, Analyse und Feststellung des jeweils erforderlichen Bedarfs kann unterschieden werden zwischen unternehmensspezifischem Bedarf und individuellem Qualifizierungsbedarf. Hier kommen unterschiedliche Instrumente und Methoden zum Einsatz, wie Fragebögen, Beobachtungen, Gespräche und Stellen- und Anforderungsprofile (vgl. Schwarz & Beck 2008, S.20 ff.).

An die Bedarfsanalyse knüpft die Phase an, in der die *Ziele gesetzt* werden. Die Zielsetzung legt fest, in welchem Umfang die Personalentwicklung erfolgen soll. Als Interessenplanung wird in dieser Phase bestimmt, welche persönlichen und betrieblichen Absichten erreicht werden sollen. Bei der Zielformulierung sind Bereich und Ebene klar zu bestimmen.

Die Phase des *kreativen Gestaltens* wird zeitlich, sachlich und personell die Struktur der Personalentwicklung festgelegt. Es wird geklärt, wann, wo und durch wen die je-

weiligen Maßnahmen durchgeführt werden sollen, wer teilnehmen soll und wer die entsprechende Maßnahme verantwortet. Außerdem werden in dieser Phase die Lernorganisation, die zeitliche Abfolge und die Kosten geklärt.

Die *Durchführung* erfolgt intern oder extern und durch eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden, auf welche im Punkt 8 der Arbeit noch näher eingegangen wird. Teamorientiertes Arbeiten und gegenseitiges Unterstützen im Lern- und Arbeitsprozess verändern die Personalentwicklung vor Ort, Führungskräfte unterstützen die Teams oder Mitarbeiter als Trainer, Berater, Coaches oder Mentoren. Die jeweiligen Verantwortlichen müssen erkennen, ob die geplante Personalentwicklungsmaßnahme planmäßig verläuft oder Korrekturen notwendig sind.

In der Phase der *Erfolgskontrolle* wird der Erfolg der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme gemessen und bewertet. Unsystematische Bedarfsanalyse, unklar formulierte Ziele, unprofessionelles kreatives Gestalten, ungeeignete Methoden bei der Evaluation und mangelnde Akzeptanz der an der Personalentwicklungsmaßnahme beteiligten erschweren die Erfolgskontrolle. Die Phase der Erfolgskontrolle bildet den Abschluss der Aktivitäten im Lernfeld.

Erste eine dauerhafte Anwendung des Erlernten, zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe, ist ein Indiz dafür, dass eine Personalentwicklungsmaßnahme erfolgreich beendet wurde. Ob dies gelungen ist, klärt die *Transfersicherung*. Durch eine Transferkontrolle im Arbeitsfeld, lässt sich feststellen, ob im Vorfeld festgestellte Probleme dauerhaft behoben wurden. Die Transfersicherung erfolgt in enger Kooperation zwischen den Beteiligten. Personalentwickler und Führungskräfte leisten hier einen Beitrag zur Transferunterstützung.

Nach Becker (2011, S.21) kann der Funktionszyklus der Personalentwicklung als System aufgefasst werden, in dem die einzelnen Phasen in einem inneren Zusammenhang stehen. Es ist ein Modell welches gebildet wird, indem die einzelnen Elemente aneinandergesetzt, zueinander in Bezug gesetzt und in ihrer gegenseitigen Bedingtheit und Wirkung beschrieben werden. Prozessbezogen ist der Funktionszyklus die Ergänzung zu den inhaltlichen Bereichen der Personalentwicklung. Die Inhalte Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung klären die verschiedenen Handlungsfelder der Personalentwicklung. Inhalte der Personalentwicklung sollten im Idealfall in einer entsprechenden Personalentwicklungskonzeption festgelegt sein. Ein Personalentwicklungskonzept bietet Information, Legitimation und ordnet die Personalentwicklung nach Notwendigkeit. Der Funktionszyklus soll die Frage nach Effektivität und Effizienz der Verfahrensweisen klären. Als Transformationsprozess kann er als Verknüpfung von sachlichen, zeitlichen, räumlichen, methodischen und inhaltlichen Aspekten bezeichnet

werden. Ein Transformationsprozess vom menschlichen Potential in menschliche Befähigung wird über die einzelnen Stufen des Funktionszyklus vollzogen (vgl. ebenda, S.22). Nachfolgende Abbildung (Abb.6) soll noch einmal die Verantwortlichkeiten im beschriebenen Funktionszyklus verdeutlichen.

Bedarfsanalyse	Hauptverantwortung: Führungskräfte Mitverantwortung: Personalentwickler und Mitarbeiter
Ziele setzen	Hauptverantwortung: Personalentwickler Mitverantwortung: Führungskraft und Mitarbeiter
Kreatives Gestalten	Hauptverantwortung: Personalentwickler
Durchführung	Hauptverantwortung: Personalentwickler und Trainer
Erfolgskontrolle	Hauptverantwortlicher: Personalentwickler und Trainer Mitverantwortlicher: Mitarbeiter
Transfersicherung	Hauptverantwortlicher: Führungskräfte und Mitarbeiter Mitverantwortlicher: Personalentwickler

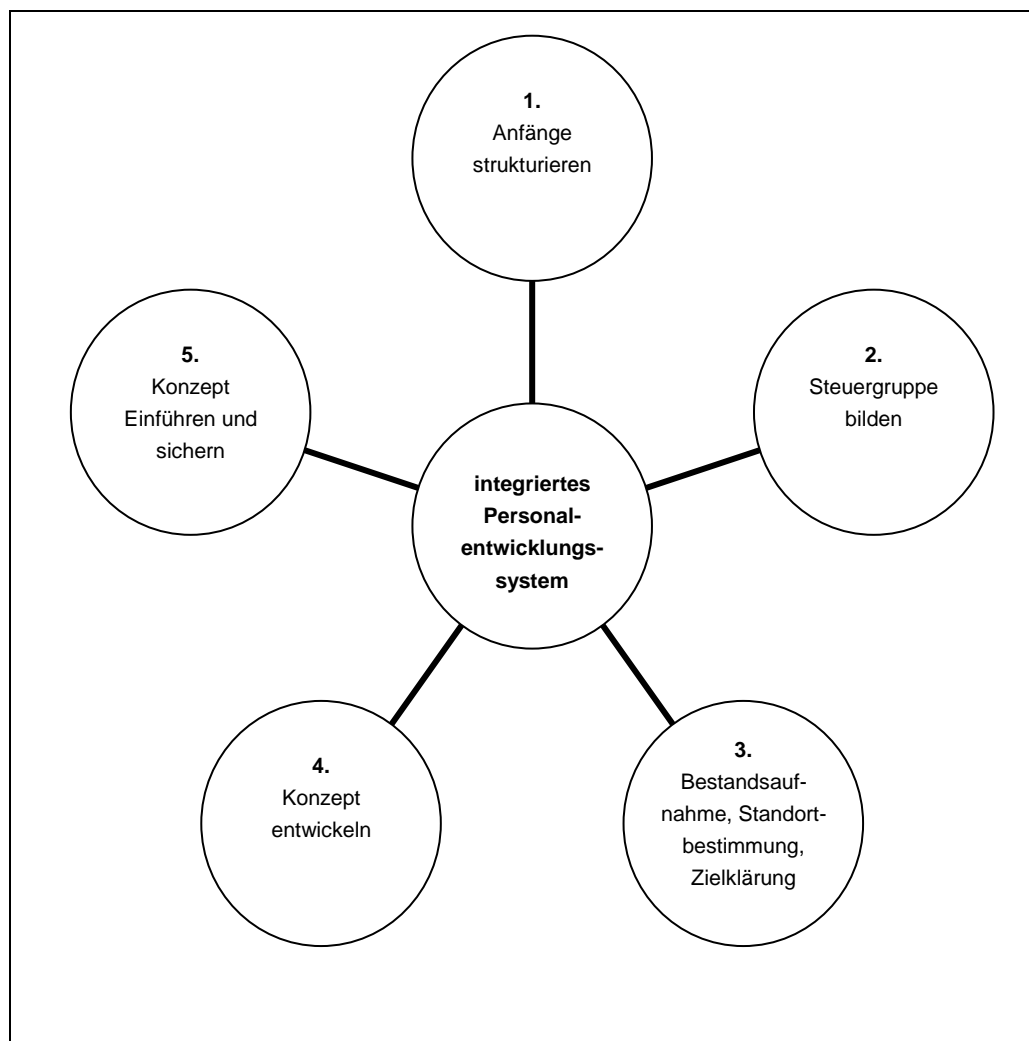
**Abb.6:** Verantwortlichkeiten im Funktionszyklus der Personalentwicklung (in Anlehnung an Becker 2011, S.23)

Effektivität und Effizienz des Personalentwicklungsprozesses hängen vorrangig davon ab, ob die Beteiligten die Handhabung des Funktionszyklus akzeptieren, die Teilschritte beherrschen und eine professionelle Umsetzung der einzelnen Phasen sicherstellen. Für den Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung gilt:

- es ist ein ganzheitlicher Prozess zur optimalen Gestaltung der Personalentwicklung
- die einzelnen Elemente sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig
- der Funktionszyklus ist durch die Unternehmenstätigkeit, die Personalpolitik und die Inhalte aus Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung vorbestimmt
- der Funktionszyklus ist Mittel und Instrument zur Erreichung der Personalentwicklungsziele
- die Wirksamkeit hängt vom Reifegrad des Unternehmens ab
- die Verantwortung ist in Haupt- und Mitverantwortung zu unterscheiden

## 7.5 Zusammenfassung

Zur Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung systematischer Personalentwicklung empfiehlt es sich grundsätzlich eine Konzeption zu erarbeiten. Sie bildet die Grundlage für Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. In einer Konzeption sollten alle Informationen zusammengefasst sein, die Organisationen und Mitarbeiter benötigen. Nur so ist es möglich, Personalentwicklung zielorientiert und interessenbezogen zu gestalten (vgl. Becker 2009, S.178). In diesem Punkt der Arbeit werden noch einmal wichtige Schritte zur Entwicklung und Einführung eines Personalentwicklungskonzeptes zusammengefasst. Sie sollen als Handlungsleitfaden dienen, um im weiteren Verlauf der Arbeit einen Praxisbezug herstellen zu können. Als Grundlage dient das Modell eines integrierten Personalentwicklungssystems nach Schwarz & Beck (2008, S.31 ff.).



**Abb.7:**Schritte zur Entwicklung einer integrierten Personalentwicklung (In Anlehnung an Beck & Schwarz in Schwarz & Beck 2008, S.32)



Anfänge strukturieren:

- Umbruchsituation
- Aktiv – innovative Zukunftssicherung

Steuergruppe bilden:

- Vertreter der betroffenen Bereiche und Ebenen
- Personalbeauftragte
- Geschäftsführung
- Arbeitnehmervertretung

Bestandsaufnahme, Standortbestimmung, Zielklärung:

- Mitarbeiterbefragung
- Workshop
- Selbstevaluation/Fremdevaluation

Konzept entwickeln:

- Grundlagen
- Richtziele
- Grundsätze
- Verfahren/Instrumente

Konzept einführen und sichern:

- Einführungsstrategie entwickeln und abstimmen
- Führungskräfte informieren – einbinden – trainieren
- Grundsatzpapier publizieren
- Info – Markt
- Auswertung/Unterstützung

Die Entwicklung und Einführung integrierten Personalentwicklungskonzeptes ist meist eine Intervention in bestehende Strukturen einer Organisation und hat oft weitreichende Folgen. Von zentraler Bedeutung ist, dass das Top – Management dem Veränderungsprozess zustimmt, ihn zur eigenen Angelegenheit macht, ihn mitträgt und mitsteuert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen, dass nicht jede Schwachstelle in der Organisation durch Personalentwicklungsmaßnahmen bearbeitet werden muss. Auch mit Schwachstelle können Organisationen durchaus gut existieren (vgl. Schwarz & Beck et al. 2008, S.34 ff). Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes sollte sich an einigen zentralen Leitlinien ausrichten (vgl. ebenda, S.37):

- systemorientiert und systematisch vorgehen: Integration von Organisations- und Personalentwicklung

- Einzelvorhaben und Einzelmaßnahmen begründet aufeinander abstimmen
- Richtziele entwickeln
- zentral Grundsätze zur Gestaltung Mitarbeiterentwicklung und – förderung (Organisation, Zuständigkeit, Verantwortung, Budget und Budgetverantwortung) erarbeiten
- geeignete Verfahren, Instrumente und Maßnahmen unter Berücksichtigung weiterer organisatorischer Rahmenbedingungen auswählen und entwickeln

Das Leitbild, die Einrichtungskonzeption und die Führungskonzeption sollten die Grundlage eines Personalentwicklungskonzeptes bilden. Es ist darauf aufbauend eine Ausdifferenzierung und Konkretisierung des übergeordneten Unternehmensleitbildes. Je nach Größe, Struktur und Anforderung der Organisation, kann die Personalentwicklungskonzeption auch in weitere Teilkonzepte ausdifferenziert werden. In Anlehnung an Beck & Schwarz (2011, S.45 ff.) werden an dieser Stelle Aufbau und Kerninhalte eines Personalentwicklungskonzeptes skizziert:

Richtziele:

- bilden die Nahtstellen zwischen Leitbild, Führungsbild, Unternehmenszielen und Personalentwicklung, sowie zur Ebene des langfristig angelegten normativen Managements
- beinhalten Aussagen zur Legitimation, der Ausrichtung, dem Stellenwert im und für die Organisation sowie für die Weiterentwicklung
- verankern Anforderungen, Aufgaben und Aktivitäten der Personalentwicklung im Gesamtzusammenhang der Organisation und einer aktiv gestalteten Entwicklung unter Berücksichtigung des sich verändernden Umfelds

Priorisiert Handlungsbereiche und Maßnahmen:

- Festlegung von Prioritäten der Personalentwicklung
- Zielgruppen, Schlüsselpersonen, Mitarbeiter und Führungskräfte
- gesetzte Prioritäten sollten auch für eventuelle Teilkonzepte als verbindlich gelten

Zugang und Auswahl von Mitarbeitern

- welche Kriterien sollen bei der Auswahl von Mitarbeitern für Personalentwicklungsmaßnahmen beachtet werden, Personen in Schlüsselpositionen, Bereitschaft und Freiwilligkeit, Ausfallzeit und Kosten, finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern, Lernvoraussetzungen, Engpässe auf dem Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel)

#### Controlling, Evaluation, Revision

- Erfolgskriterien für Personalentwicklungsmaßnahmen bestimmt
- wann, in welchen Abständen, durch wen und wie soll das Personalentwicklungskonzept auf Notwendigkeit, Aktualität und Wirtschaftlichkeit überprüft werden

#### Organisation, Zuständigkeit und Kompetenzen

- Regelung der Zuständigkeit für Planung, Durchführung, Controlling, Revision sowie Verantwortlichkeiten

#### Budget und Budgetverantwortung

- Höhe des Budgets und Zeitraum
- Kriterien welche die Anpassung des Budgets bestimmen
- Kostenfrage (Unternehmen, Mitarbeiter, Fördermittel, Arbeitszeit oder Freizeit)

## 8 Instrumente und Methoden der Personalentwicklung

Bei der theoretischen Betrachtung zur Personalentwicklung und deren Vielfalt drängt sich die Frage auf, wie kann eine praktische Umsetzung aussehen. Gibt es hier ebenso eine Unschärfe oder lassen sich klare Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Gestaltungsperspektiven herausstellen?

Bestimmte Instrumente und Methoden sind für eine erfolgreiche Personalentwicklung unabdingbar (vgl. Domsch 2009, S. 413 ff.). Hinsichtlich der Auswahl von Instrumenten und Methoden der Personalentwicklung unterscheidet Holtbrügge (2010, S.127) inhaltlich drei Ebenen:

- Vermittlung von Fachwissen (Wissen über das Unternehmen und seine Umwelt)
- Erweiterung der Fähigkeiten (methodisch, analytisch, sozial, interkulturell)
- Bildung von neuen Einstellungen (Toleranz, Respekt, Offenheit)

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Bezeichnungen und Kategorisierungen, wie zum Beispiel on-the-job, off-the-job, near-to-the-job, into-the-job, along-the-job, out-of-the-job, e-learning (vgl. Hofmann 2003 in Scholz 2010, S.874-875; Holtbrügge 2010, S.128 ff). Für die weitere Bearbeitung des Themas erscheint die von Ryschka/Solga/Mattenklott (2011, S.93) verwendete Kategorisierung und Einteilung der Instrumente, Methoden und Basistechniken der Personalentwicklung am geeignetsten, um in Anlehnung an die im Punkt 2.5 zusammengefassten inhaltlichen Personalentwicklungsschwerpunkte Person, Team und Organisation anzuknüpfen und einen Überblick zu geben. Nachfolgend werden verschiedene Instrumente und Techniken der Personalentwicklung exemplarisch vorgestellt, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

## 8.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Instrumente und Methoden

Bei diesen Instrumenten und Techniken werden einzelne Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensebenen individuell im beruflichen Entwicklungsprozess und speziell bei der Analyse ihrer spezifischen Situation, der individuellen Herausarbeitung von Zielen, der Entwicklung von Lösungswegen, der Umsetzung und bei der Überprüfung der Zielerreichung unterstützt (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.95). Nachfolgend werden ausgewählte Instrumente näher vorgestellt.

*Das Mitarbeitergespräch* ist der strukturierte, periodische Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Becker 2007, S.162). Neben der Beratungs- und Betreuungsfunktion hat das Mitarbeitergespräch auch eine Führungs- und Steuerungsfunktion (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.95). Ein Mitarbeitergespräch sollte sich an einem Gesprächsleitfaden orientieren und folgende inhaltliche Schwerpunkte haben (vgl. Neuberger 2004 in Hofmann 2010, S.744-745):

- Leistungsbeurteilung im Jahresrückblick, was lief gut und was lief weniger gut im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters, wo lagen die Gründe
- Standortbestimmung und Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten anhand von bestimmten, meist aufgabenspezifischen Kriterien
- Jahresausblick mit Zielvereinbarungen, welche Ziele und Ergebnisse soll der Mitarbeiter erreichen, wie kann er dabei unterstützt und gefördert werden
- Auswertung der Zusammenarbeit und Feedback an die Führungskraft

*Supervision* ist eine Methode zur Reflexion des beruflichen Alltags. Unter fachlicher Anleitung, meist externer Supervisoren, wird versucht, für Konflikt- und Belastungssituationen am Arbeitsplatz Lösungen zu finden. Supervision ist somit eine Beratungsform, die in der Phase der Berufseinführung als fachspezifische Lern- und Praxiskontrolle verstanden werden kann und die bei beruflich erfahrenen Personen zur Reflexion und Optimierung der persönlichen beruflichen Handlungskompetenz hilfreich sein kann (vgl. Lerche 1999, S.90).

Unter *Coaching* versteht man einen personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess (vgl. Remdisch 2010, S.195). Mitarbeiter und Führungskraft werden durch Coaches in individuellen und kollektiven Veränderungs- und Krisensituationen unterstützt. Coaching zielt auf Hilfe zur Selbsthilfe von Personen und Gruppen bei Problemen in folgenden Bereichen ab (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.102):

- fachlich

- sozial
- methodisch
- persönlich

Mögliche Inhalte können Selbst- und Fremdwahrnehmung, Verhaltens- und Führungsstil, Umgang mit Mitarbeitern, Konflikt-handhabung, Zeitmanagement, Erfolgs- und Misserfolgsbewältigung und Karriereplanung sein (vgl. Rauen 2003 in Becker 2007, S.45).

*Mentoring* bezeichnet die Begleitung eines Ratsuchenden (Mentee) durch einen Berater (Mentor), mit dem Ziel einer persönlichen Weiterentwicklung und beruflichen Förderung (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.109). Hansen (2010, S.734) beschreibt Mentoring als einen gezielten Aufbauprozess von Beratung und Unterstützung, zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einer Nachwuchskraft, welcher Führungs- und Entwicklungspotential zugeschrieben wird. Ziele des Mentoring sind (vgl. Hilb 2003 in Becker 2010, S. 118-119; Hansen 2010, S.735):

- der Berater soll den Ratsuchenden beim Knüpfen von Kontakten unterstützen
- die Vermittlung wichtiger informeller Strukturen und Wissen
- bei der Weitergabe von Normen, Werten und Erwartungshaltungen im Unternehmen behilflich sein
- das berufliche Miteinanders unterstützen und Feedback-Geber sein

Als *kollegiale Beratung* bezeichnet man eine strukturierte, systematische Form der Fallberatung in einer Gruppe von sechs bis acht Fach- und Führungskräften, die regelmäßig ohne externe Leitung durchgeführt wird. Es werden Fragen, Probleme und Schwierigkeiten von einem Teilnehmer vorgestellt, mit allen Anwesenden reflektiert und gemeinsam nach möglichen Lösungsansätzen gesucht (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.114). Ziele der kollegialen Beratung für die Teilnehmer sind (ebenda S. 115):

- die Problemlösung der vorgestellten Fälle durch Handlungsideen und neue Perspektiven zur Situationsbewertung
- Kompetenzentwicklung und stellvertretendes Lernen durch Gespräche über berufliche Problemsituationen und Lösungswege in einer Gruppe von Gleichrangigen
- Unterstützung, Rückhalt und Entlastung in schwierigen Führungs- und Managementsituationen

Das strukturierte, systematische Vorgehen der kollegialen Beratung kann Entscheidungszeiten verkürzen, da sie hilfreich ist, um zum Problemerkern vorzudringen und Mehrfachgespräche und Wiederholungen zu vermeiden (vgl. Lerche 1999, S.95).

Mit Hilfe von *360° Feedback*, *Führungs-Feedback*, *Kollegen-Feedback* geben sich Personen, die zusammenarbeiten, verhaltens-, kompetenz- oder fähigkeitsbezogenen Rückmeldungen. Es handelt sich um ein multidimensionales Einschätzungsinstrument, von Verhaltensweisen, Leistung und Potentialen. Meist kommt ein Fragebogen zum Einsatz, anhand dessen eine Einschätzung erfolgt. So können Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild offen gelegt werden (vgl. Becker 2009, S.351). Oft wird in diesem Zusammenhang auch eine Selbsteinschätzung vorgenommen, sodass ein Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung erfolgen kann. So wird ermöglicht, dass die Befragten ihr Verhalten reflektieren und verbessern können. Die Ziele für Feedback-Empfänger und Feedback-Geber sind (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.119-121):

- Feedback-Empfänger erhalten konkrete und ehrliche (da meist anonym) Rückmeldungen über ihr eigenes Verhalten und haben so die Möglichkeit, sich auf der Grundlage dieser Erkenntnisse weiter zu entwickeln
- Feedback-Geber haben die Möglichkeit, eine Rückmeldung zum Verhalten des Feedback-Empfängers und dessen Wirkung zu geben (meist anonym). Dadurch können auch kritisch Punkte angesprochen werden, ohne dass negative Folgen befürchtet werden müssen

Die *Karriereberatung* besteht in der Unterstützung und Begleitung bei der individuellen beruflichen Entwicklung. Interessen, Werte, Bedürfnisse und Kompetenzen werden in einer Diagnosephase erarbeitet. Ziele für den Mitarbeiter sind (vgl. Ryschka & Tietze 2011, S.127):

- Klarheit der eigenen beruflichen Situation, Ziele, Tätigkeit und Entwicklung gewinnen
- persönliche Erfolgskriterien für die eigene Karriere sollen entwickelt werden.
- der Mitarbeiter soll durch eine Karriereberatung Informationen über die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen erhalten
- der individuelle Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen wird definiert, es erfolgt eine Passung zwischen den Zielen des Mitarbeiters und denen des Unternehmens
- die Wege zur Zielerreichung werden entwickelt, geplant und umgesetzt

## 8.2 Arbeitsintegrierte Instrumente und Methoden

Durch arbeitsintegrierte Ansätze werden wichtige personale Voraussetzungen des Arbeitshandelns, wie zum Beispiel Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ansprüche, Interessen und berufliche Entwicklungsziele des Mitarbeiters dauerhaft verändert. Es sind Prozesse, die mit dem Lernen im Prozess der Arbeit zusammenhängen und so zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern beitragen. Berufliche Kompetenz lässt sich jedoch nicht nur auf Kenntnisse und Fertigkeiten reduzieren, sondern beinhaltet sowohl die Befähigung als auch die Bereitschaft zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen an einen bestimmten Tätigkeitsbereich (vgl. Richter & Pohlandt 2011, S. 137). Eine wichtige Rolle für die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen und den Erhalt von Qualifikation spielt die zyklische und hierarchisch vollständige Tätigkeit. Von einer zyklisch vollständigen Tätigkeit ist dann zu sprechen, wenn ein Arbeitender nicht nur etwas auszuführen hat, sondern die Tätigkeit auch planen, vorbereiten, organisieren, nachbereiten und kontrollieren muss. Von hierarchisch vollständiger Tätigkeit ist dann zu sprechen, wenn im Arbeitshandeln unterschiedliche Bewusstseinssebenen gefordert sind, wie zum Beispiel automatisierte Routinen (wiederholte Arbeitsschritte), bewusstseinsfähige Handlungen (Alternativen entscheiden, Einhaltung bestimmter Parameter) und bewusstseinsfähige Denkhandlungen (Problemlösen, Fehlersuche, Kalkulation)(vgl. Hacker 2005 in Richter & Pohlandt, S.139). Vollständige Tätigkeiten wirken kompetenzförderlich, weil (vgl. Bergmann 1996 in Richter & Pohlandt 2011, S.140):

- ein intakter und geschlossener Informationsfluss Rückmeldungen über den jeweiligen Grad der Zielerreichung gibt. Dies ist die Voraussetzung für die Optimierung des Vorgehens
- die Aktivierung verschiedener psychischer Regulationsebenen einen Wechsel zwischen anstrengenden und entlastenden Tätigkeitsphasen erlaubt, dadurch wird Stress reduziert und Freiraum für Lernen geschaffen, die Erfordernisse bewusstseinspflichtiger Denkhandlungen machen zugleich Lernen erforderlich
- die Einbeziehung von Mitarbeitern in die Festlegung von Arbeitszielen verbunden mit einem Abgleich der Zielerreichung die Selbstverantwortung sowie Einsicht in die Wirksamkeit und Folgen des eigenen Handelns fördert
- komplexe Tätigkeiten Raum zur Selbststeuerung bieten



Aus der Praxis sind folgende Ansätze und Konzepte kompetenzförderlicher Aufgabengestaltung zu nennen:

Beim *Job Enrichment* (Arbeitsbereicherung) wird eine bisher nur ausführende Tätigkeit um Aufgaben der Organisation, Vor- und Nachbereitung sowie Kontrolle angereichert. Die Arbeitsaufgaben werden um Teilaufgaben mit höherwertigen Anforderungen bei gleichzeitiger Erweiterung der Entscheidungs- und Kontrollspielräume bereichert, es findet also eine qualitative Erweiterung des Aufgabenbereichs statt. (vgl. Becker 2007, S. 93). In der Regel hat sich der Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner bisherigen Aufgaben bewährt und sucht eine neue Herausforderung. Zu beachten ist natürlich auch, dass der Mitarbeiter der neuen Verantwortung gewachsen sein muss und diesbezüglich eventuell eine Vorbereitung benötigt. Auch für Kollegen und Vorgesetzte sollte die veränderte Tätigkeit transparent sein (vgl. Loffing 2006, S. 64).

*Job Enlargement* (Arbeitserweiterung) ist eine Maßnahme, bei der die Erweiterung der Arbeitsaufgabe um zusätzliche Aufgabeninhalte bei konstanter Anforderungshöhe erfolgt. Die Aufgabenerweiterung findet auf horizontaler Ebene statt, es erfolgt also eine quantitative Arbeitserweiterung (vgl. Richter & Pohlandt 2011, S.154). Durch eine Veränderung der Arbeitsinhalte sollen eine höhere Leistung, größere Flexibilität und eine verbesserte Personaleinsatzplanung erreicht werden. Ein weiteres Ziel ist der Abbau von Monotonie- und Ermüdungserscheinungen und den damit verbundenen Folgen wie Leistungsabfall und eine Fluktuation aufgrund sinkender Motivation (vgl. Berthel & Becker 2003 in Becker 2007, S.93).

Bei der *Job Rotation* (Arbeitsplatztausch) findet ein regelmäßiger, temporärer Wechsel von Arbeitsplätzen statt, unterschiedliche Aufgaben werden jeweils übernommen. Ziel ist es, dass Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ihr Fachwissen zu erweitern, andere Arbeitsformen und Arbeitsinhalte kennen zu lernen und damit ihre berufliche Einsatzmöglichkeit zu vergrößern (vgl. Becker 2007, S.93). Weiterhin verbessert ein Arbeitsplatztausch das Verständnis für die Probleme anderer Funktionsbereiche, es kann daher gut als Instrument zur Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe eingesetzt werden (vgl. Loffing 2006, S.63).

*Gruppen und Zirkelarbeiten* sind ein beliebtes Instrument, im Rahmen der Bearbeitung von qualitätsrelevanten Themen. Die Kreativität und die Ideen jedes einzelnen Mitarbeiters aus verschiedenen Ebenen einer Organisation kann so mit einfließen. Das Ergebnis wird differenzierter und die Beteiligten stehen so eher hinter ihren gemeinsam erarbeiteten Arbeitsergebnissen. Die Teilnehmer solcher Gruppen oder Zirkel behandeln meist freiwillig ein Thema, mit dem sie während ihrer Arbeit zu tun haben. Die Vorgehensweise sollte methodisch sein und der Lösung des Problems geht meist eine systematische Analyse der Situation voraus (vgl. Loffing 2006, S.66-67).

### 8.3 Teamorientierte Instrumente und Methoden

Diese Ansätze der Personalentwicklung zielen darauf ab, die Interaktion in Arbeitsgruppen und Teams zu verbessern. Zwei Zielebenen stehen im Vordergrund, als zentrale Ebene die Gruppe als Ganzes, hier sind entsprechende Ziele allerdings nur unter Entwicklung individueller Kompetenzen zu erreichen. Diese bilden die zweite Zielebene. Die Begriffe Team und Arbeitsgruppe sind in diesem Zusammenhang voneinander abzugrenzen. Teamorientierte Ansätze können sowohl auf Teams als auch auf Arbeitsgruppen angewendet werden. Sie können helfen, Chancen besser zu nutzen und Risiken zu umgehen. Durch unterschiedliche Übungen können leistungsfördernde und leistungsmindernde Effekte demonstriert werden (vgl. Schmidt et al. 2012, S.199).

*Teamentwicklung* ist eine Maßnahme, bei der durch systematische Intervention, neu gebildete oder bereits bestehende Teams oder Arbeitsgruppen, unter qualifizierter Anleitung daran arbeiten, ihre Leistungsfähigkeit sowie Qualität der Arbeit und das Zusammenwirken der Gruppe zu optimieren. Die Teamentwicklung ist mit diesem Anspruch zwischen Personal- und Organisationsentwicklung anzusiedeln, setzt gleichermaßen an personelle Kompetenzen und Interaktionsstrukturen an (vgl. Schmidt et al. 2012, S.201). Nach Neugerber (1994, S.202) gilt Teamentwicklung als Organisationsentwicklungsmaßnahme, wenn folgendes erreicht wird:

- Probleme, die eine Gruppe belasten, sollen gemeinsam gelöst werden
- die Gruppe soll zu einem Team werden

Teamentwicklung ist kein Standardverfahren. Es ist ein maßgeschneiderter Prozess, der auf die jeweiligen Besonderheiten einer Gruppe Rücksicht nimmt „TE (Teamentwicklung) wird dann (und erst dann) zur OE (Organisationsentwicklung), wenn die vereinbarten Neuerungen sachlich, sozial und zeitlich generalisiert werden: Sie müssen dauerhaft und jenseits der Gruppe durchgesetzt sein und auch dann praktiziert werden, wenn die Personen, die ursprünglich die Veränderungen erarbeitet und vereinbart haben, nicht (mehr) beteiligt sind“ (vgl. Neuberger 1994, S.202). Schmidt et al. (2012, S.202 ff.) stellen den Prozess der Teamentwicklung in folgenden Phasen dar:

- Einleitung: Nach der Entstehung eines Problembewusstseins in einem Team, wird eine Teamentwicklung als Lösung in betracht gezogen. Diese Entscheidung wird durch positive Erfahrungen oder Beispiele für gelungene Teamentwicklungsprojekte begünstigt. Es folgt die Kontaktaufnahme mit unternehmensinternen oder - externen Fachleuten. Jetzt beginnt die Diagnosephase.

- **Diagnose:** Diese Phase beginnt mit der Auftragsklärung zwischen Auftraggeber und Teamentwickler. Zur Erhebung von weiteren Informationen erfolgt eine Ausweitung auf andere Mitglieder des Teams. Auf der Grundlage der gewonnenen Informationen erfolgt eine Analyse und Hypothesenbildung, gefolgt von der Planung und Herausarbeitung von Zielen und denen zur Umsetzung geeigneten Methoden.
- **Intervention:** In dieser Phase werden die aus den Zielen abgeleiteten Teamentwicklungsmaßnahmen umgesetzt. In Teamentwicklungsmaßnahmen können zahlreiche Methoden zum Einsatz kommen (Outdoortraining, Basistechniken der Personalentwicklung, wie zum Beispiel Moderationstechniken, erlebnisorientierte Techniken, Feedback-Techniken).
- **Evaluation:** Eine Erfolgsbewertung der Teamentwicklung sollte zwischen und auch am Ende der Maßnahmen erfolgen, um eventuell andere Maßnahmen zu nutzen und eine abschließende Bewertung vorzunehmen.

## 8.4 Verhaltenstrainings

Verhaltenstrainings verfolgen das Ziel, überfachliche Fähigkeiten zu entwickeln. Sie werden in der Regel von Experten angeleitet und sollen ein bisheriges Verhaltensmuster nicht ersetzen, sondern als Repertoireerweiterung dienen. Die angewandten Methoden sollen Verhalten so verändern, dass „eine für Mensch und Organisation optimale Auseinandersetzung mit situativen Anforderungen erfolgen kann“ (vgl. Sonntag & Stegmaier 2005, S.266). Es werden dabei systematisch Wissen, Einstellungen und Verhaltensweisen aufgebaut, um die Effektivität des Einzelnen, eines Teams und letztendlich der ganzen Organisation zu erhöhen (vgl. Goldstein & Ford 2002 in Demmerle/Schmidt/Hess 2011, S.223). Verhaltenstrainings haben nicht nur eine Auswirkung auf die persönliche Entwicklung, Untersuchungen zeigen auch, dass sie ebenfalls einen nachweislichen Effekt auf den Erfolg von Organisationen haben. In der Vorbereitung eines Verhaltenstrainings lassen sich folgende drei Zielebenen unterscheiden (vgl. Demmerle/Schmidt/Hess 2011, S.224):

- Können: Interventionen auf dieser Ebene setzen an Verhaltenskompetenzen und Vermittlung von relevantem Wissen an.
- Wollen: Auf dieser Ebene setzen Interventionen bei Einstellungen, Normen und Motiven der Mitarbeiter an.
- Dürfen: Interventionen setzen hier auf der Ebene der organisatorischen Rahmenbedingungen an beziehungsweise können helfen, veränderungsbedürftige Rahmenbedingungen wahrzunehmen.

Nachfolgend werden, in Anlehnung an Demmerle/Schmidt/Hess (2011, S.299 ff.), ausgewählte Methoden und Techniken vorgestellt, die auf allen Ebenen einer Organisation anwendbar sind.

### *Kommunikations- und Gesprächsführungstraining*

Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen sehen sich oft damit konfrontiert, in Interaktion zu stehen, mit unterschiedlichen Personen, in verschiedenen Arbeitszusammenhängen und anderem Fachhintergrund. Es geht meist darum, sich abzustimmen und Arbeitsprozesse effektiv zu gestalten. Gespräche unterscheiden sich demzufolge in ihrer Intention und Gestaltung. Lernziele und Inhalt von Kommunikations- und Gesprächsführungstraining könne in der Regel nicht vorgegeben werden, vielmehr sind Ziele, Normen und Leitlinien des Unternehmens sowie die Tätigkeit der zu trainierenden Person ausschlaggebend (vgl. Demmerle/Schmidt/Hess 2011, S.229). In diesem Zusammenhang kommt es darauf an, die Kompetenz zu besitzen, Anforderungen zu erfüllen, die

sich aus der Gesprächssituation ergeben. Gesprächskompetenz ist also eine Mischung aus sozialer und rhetorischer Kompetenz (vgl. Becker & Mrotzek 2009, S.66). Mögliche Inhalte eines Trainings können der Erfahrungsaustausch in bestimmten Kommunikationssituationen, eine Situationsanalyse anhand vom Sender-Empfänger Modell, der Aufbau von Verhaltensrepertoire in Form von Fragetechniken, aktivem Zuhören oder Perspektivwechsel sowie der Einsatz von nonverbalen Signalen und Körpersprache und dem persönlichen Auftreten sein. Im Training müssen automatisierte Kommunikationsmuster bewusst und damit veränderbar gemacht werden. Darauf aufbauend werden neue Verhaltensweisen aufgezeigt und im Idealfall durch Übungen automatisiert.

#### *Verhandlungs- und Konfliktbeilegungstraining*

Ein Konflikt ist meist eine von den Betroffenen subjektiv empfundene Spannungssituation. Sie entsteht, wenn verschiedene Parteien tatsächlich oder scheinbar unvereinbare Ansichten oder Bedürfnisse haben oder gegensätzliche Ziele zu verwirklichen versuchen. Rüttinger & Sauer (2000 in Demmerle/Schmidt/Hess 2011, S.246) typologisieren folgende Konflikte:

- Bewertungskonflikt
- Beurteilungskonflikt
- Verteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt

Konflikte lassen sich oft nur durch Verhandlungen, also den wechselseitigen Austausch von Forderungen und Zugeständnissen beilegen. Die Fähigkeit Verhandlungen zu führen, gewinnt mit zunehmender Komplexität von Sachverhältnissen an Bedeutung. Die Kompetenz der Verhandlungsfähigkeit ist anwendbar auf allen Ebenen eines Unternehmens. Einsetzbare Techniken könnten Rollenspiele, partnerorientierte und interessenorientierte Verhandlungstechniken oder Vermeidungstechniken, durch Bewusstmachen von Voreinstellungen oder Reaktionstendenzen, sowie die Analyse vorhandener Konflikte sein (vgl. ebenda, S.251).

#### *Interkulturelles Kompetenztraining*

Darunter versteht man die Fähigkeit, die kulturellen Besonderheiten eines gegenüber aus einem anderen Land wahrzunehmen, mit seinen eigenen kulturellen Werten in Beziehung zu setzen, Unterschiede anzuerkennen und dieses Wissen nutzbringend anzuwenden. Interkulturelle Trainings haben Einstellungs- und Werthaltungsänderungen zum Ziel. Es ist notwendig, in diesem Zusammenhang nicht nur das wie, sondern auch das warum zu vermitteln. Zentraler Punkt bei interkulturellen Trainings ist das Herausarbeiten vorhandener Stereotypen bezogen auf die eigene und die Partnerkultur.

## 8.5 Zusammenfassung

Aufgrund der Vielzahl wurden in diesem Teil der Arbeit nur ausgewählten Methoden und Instrumenten der Personalentwicklung vorgestellt. Die Frage, welche Methode beziehungsweise welches Instrument am geeignetsten ist, lässt sich nicht einfach beantworten. Festzuhalten bleibt, dass sich die Methodeneignung nicht auf ein herausgegriffenes Ziel verengen darf. Bei der Auswahl der geeigneten Methode muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass die Qualität einer Personalentwicklungsmaßnahme stets von zahlreichen Einflußgrößen, wie Kosten und Menge des Lernstoffs, abhängig ist. Neuberger (1994, S.179) bezeichnet die Auswahl der geeigneten Methoden und Instrumente als evolutionistische Strategie. Vieles ausprobieren und das was erfolgreich ist, eine Zeit praktizieren und periodisch wieder in Frage stellen. Je klaren die Bewertungskriterien für einen angestrebtes Ziel sind, desto einfacher ist die Entscheidung für eine bestimmte Methode oder ein bestimmtes Instrument.

## **9 Personalentwicklung am Praxisbeispiel eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe**

In diesem Teil der Arbeit steht der Transfer der in den vorangegangenen Punkten dargestellten theoretischen Inhalte in die Praxis im Vordergrund. Am Beispiel eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe in Berlin, wird eine Handlungshilfe für ein Personalentwicklungskonzept vorgestellt. Ziel der hier vorgestellten Konzeption soll es sein, und zwar für alle Ebenen des Trägers, das bisher nur rudimentär existierende Personalentwicklungskonzept auszubauen und qualitativ zu verbessern. Die folgenden Vorschläge, Anregungen und praktikable Lösungsansätze sind als Handlungshilfe gedacht. Eine systematische und ganzheitliche Personalentwicklung, die im weiten Sinne die Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung umfasst, soll implementiert werden, um die Effektivität und die Effizienz der Personalentwicklung nachhaltig zu erhöhen. Ob und mit welchem Ergebnis die Handlungshilfe nützlich ist, bleibt im Rahmen dieser Arbeit unbeantwortet.

## 9.1 Beschreibung des Trägers MiTTeNDRiN Berlin GmbH

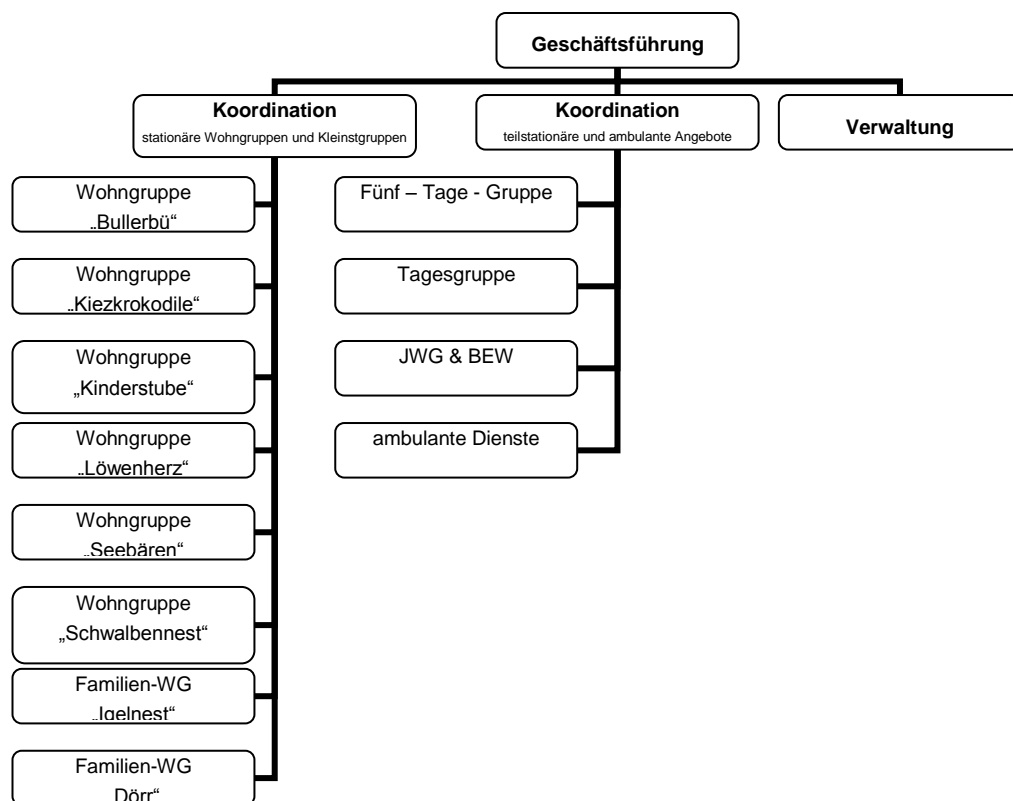
### *Der Name Mittendrin und das Leitbild:*

MiTTeNDRiN Berlin als Träger von Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wurde 1995 im Bezirk Berlin - Pankow gegründet. 2012 erfolgte die Umfirmierung in die MiTTeNDRiN Berlin GmbH. Das Wort MiTTeNDRiN tauchte in so vielen Überlegungen für die Betreuung von Kindern und Jugendlichen auf, dass es auch zu einem Hauptwort für den Namen der MiTTeNDRiN Berlin GmbH wurde. Warum sind die Vokale kleingeschrieben inmitten des Wortes MiTTeNDRiN? Diese Frage wird am häufigsten gestellt. Ganz einfach – große und kleine Leute leben bei MiTTeNDRiN ganz eng in einer Gemeinschaft. Was liegt da näher, dieses Selbstverständnis des Neben- und Miteinanders von Groß und Klein auch im Wort MiTTeNDRiN erkenntlich zu machen. Das Wichtigste im Alphabet sind die Vokale. Das Wichtigste bei MiTTeNDRiN sind die Kinder. Sie erhalten Schutz und Geborgenheit durch unsere Erwachsenen. Die Erwachsenen werden symbolisiert als Stützen und Helfer, so wie die Konsonanten innerhalb von Worten. Mit dieser Überlegung entstand die Schreibweise für MiTTeNDRiN.

Die MiTTeNDRiN Berlin GmbH umfasst Angebote für stationäre und ambulante Dienste als Hilfen zur Erziehung. Dezentral gibt es Wohngruppen für vier, sechs, acht, neun oder zehn Kinder in den Berliner Bezirken Pankow, Prenzlauer Berg, Friedrichshain und Hohenschönhausen. Insgesamt werden in den 12 stationären und ambulanten Projekten zurzeit 89 Kinder und Jugendliche durch 75 Mitarbeiter versorgt und betreut. Das Leistungsangebot der Einrichtungen ist mehrgliedrig konzipiert. Aufnahme finden Kinder mit Entwicklungsverzögerungen, besonders im emotional-sozialen Bereich oder psychischen Störungen, die sich z. B. durch Schwierigkeiten im Umgang mit Gleichaltrigen, durch Schulängste und Schulversagen äußern bzw. als emotionale Störungen, z. B. bei Traurigkeit, Unruhe oder auffälligem andersartigen Verhalten zeigen. Therapieangebote, das heißt psychotherapeutische Verhaltenstherapie, alternativ Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie, sind Bestandteil der Grundleistungen in allen Gruppen und gewährleisten umfassende Hilfe für eine ambulante Nachsorge nach Aufhalten in psychiatrischen Kliniken für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche gemäß § 35a KJHG. MiTTeNDRiN Berlin GmbH ist dezentral organisiert. Netzartig bilden die verschiedenen Leistungsangebote ein Gesamtgefüge von heilpädagogischen, pädagogisch-psychotherapeutischen und sonderpädagogischen Projekten. Das gemeinsame und besondere Merkmal aller Projekte ist die Verbindung der pädagogischen mit psychotherapeutischen, insbesondere verhaltenstherapeutischen Angeboten für jedes aufgenommene Kind / Jugendlichen. Leitbild des Trägers ist hier



eine Kultur des gemeinsamen Aushandelns, die von Partizipation und Kooperation geprägt ist.



**Abb.8:** Organigramm MITTeNDRiN Berlin GmbH (Stand Dezember 2013)

Jedes der Projekte im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich besteht aus einem Teamleiter, 4 bis 6 Mitarbeitern sowie einer Hauswirtschaftskraft. Maßgeblich für die Anzahl der Mitarbeiter ist die im Trägervertrag festgelegte Vorgabe zur personellen Ausstattung. Das Land Berlin hat mit den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege und dem Verband privater Träger der freien Kinder- und Jugend- und Sozialhilfe (VPK) am 15. Dezember 2006 den Berliner Rahmenvertrag für Hilfen in Einrichtungen und durch Dienste der Kinder- und Jugendhilfe (BRVJug) abgeschlossen. Dieser Rahmenvertrag umfasst neben dem Geltungsbereich des § 78a SGB VIII auch Verfahrensregelungen und Bestimmungen für dort genannte Leistungen auf der Grundlage des § 77 SGB VIII. Der Vertrag berücksichtigt die Interessen der Leistungserbringer hinsichtlich einer einheitlichen planungssicheren Handlungsgrundlage ebenso wie die Interessen des Landes Berlin, die Kostenentwicklung in der Jugendhilfe zu dämpfen und eine stärkere Transparenz von Kosten und Leistungen zu erreichen. In diesem Trägervertrag erfolgt eine genaue Leistungsbeschreibung des Leistungserbringers in Bezug auf Ziele, fachliche und methodische Ausrichtung, Inhalt, Struktur und Umfang der Leistung und die personelle Ausstat-

tung. Bei der Beschreibung der personellen Ausstattung erfolgen detaillierte Angaben zum Stellenumfang und den Qualifikationen. Auch die Entwicklung der der Strukturqualität in Bezug auf das Qualitätsmerkmal Personal wird in diesem Vertrag klar geregelt. Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Personalstrukturanalyse bestätigt die 2012 von Fendrich/Pothmann/Tabel (S. 46 ff.) veröffentlichten Ergebnisse hinsichtlich der Abschlüsse und der Alterstruktur der Mitarbeitern im Arbeitsfeld Hilfen zur Erziehung. Auch bei der MiTTeNDRiN Berlin GmbH sind diese Trends zu erkennen, 37 der 75 Mitarbeiter der besitzen eine Magister-, Master-, Bachelor- oder Diplomabschluss und 56 Mitarbeiter sind unter 30 Jahre.

## **9.2 Vorhandene Personalentwicklungsmaßnahmen**

Eine Ist – Analyse zeigt, dass aktuelle keine systematische Personalentwicklung bei der MITTeNDRiN Berlin GmbH durchgeführt wird. Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen existieren beim Träger nur rudimentär, vorhandene Maßnahmen begründen sich vorrangig auf die Vorgaben des Trägervertrages mit dem Land Berlin. Eine klare Verantwortung für Personalarbeit lässt sich anhand der Trägerstrukturen nicht erkennen. So wird die Möglichkeit einer einmal im Monat stattfindenden Supervision, sowie im Rahmen von Teamleitersitzungen, Teambesprechungen und Arbeitsgruppen die Möglichkeit zum Austausch, der Reflexion und der kollegialen Beratung geboten. Auf Antrag kann der gesetzlich zustehende Bildungsurlaub beantragt werden. Mitarbeiterinitiierte Weiterbildungen werden mit maximal 50 Euro im Jahr bezuschusst. Vereinzelt finden trägerinterne Schulungen, vorrangig zur Ersten – Hilfe und zu Hygienemaßnahmen statt.

### 9.3 Handlungshilfen für die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes

Als Handlungshilfen dienen hier die in den Punkten 7.4 und 7.5 dargestellten theoretischen Grundlagen zur Entwicklung eines integrierten Personalentwicklungssystems.

Anfänge strukturieren:

Grundlagen des Personalentwicklungskonzeptes sind zentrale Steuerungskonzepte in Bezug auf Unternehmensleitbild, Unternehmenskonzeption und Führungskonzeption. Hier gilt es zu klären, ob Klarheit auf der obersten Führungsebene vorliegt, denn von dieser Ebene aus sind die Richtungsziele und Grundsätze zu planen. Beratung durch Experten kann an dieser Stelle in Betracht gezogen werden. Die Notwendigkeit, systematische und ganzheitliche Personalentwicklung zu betreiben wurde erkannt, es müssen nun Richtungsziele und Grundsätze formuliert werden. Diese Phase der Planung und Vorbereitung sollte nicht länger als einen Monat dauern. Nachfolgend einige Leitfragen, die zur Entwicklung der Richtungsziele und Grundsätzen hilfreich sein können (vgl. Schwarz & Beck 2008, S.17):

*Richtungsziele:*

- Welchen Zweck soll die Personalentwicklung im Gesamtzusammenhang des Trägers zukünftig erfüllen?
- Welchen Stellenwert soll die Personalentwicklung zukünftig einnehmen?
- Welche lang-, mittel- und kurzfristigen Konsequenzen ergeben sich für die Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern aus den Unternehmenszielen und Entwicklungsvorhaben?
- Welche Felder haben Priorität?
- Welche Mitarbeiter stehen mit welcher Qualifikation zur Verfügung?
- Welche Mitarbeiterpotenziale braucht der Träger in Zukunft?
- Wo sollen Prioritäten kurz-, mittel- und langfristig gesetzt werden: Zielgruppen, Schlüsselpersonen, Ebenen, Inhalte, Maßnahmen, Ressourceneinsatz (Personal, Zeit, Geld)?
- Welche Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen haben die Mitarbeiter?
- Wie sollen Führungskräfte in die Verantwortung einbezogen werden?

*Grundsätze*

- Wie wird die Zuständigkeit von Planung und Durchführung geregelt?
- Wer soll für was zuständig sein und Verantwortung übernehmen?

- Welche Maßnahmen sollen intern und welche extern durchgeführt werden?
- Welche Kriterien sollen bei der Auswahl und Entsendung von Mitarbeitern beachtet werden (Schlüsselpositionen, Kosten, Bereitschaft, Ausfallzeit)
- Controlling/Evaluation: Sollen Erfolgskategorien für Maßnahmen festgelegt werden? Wenn ja, welche?
- Revision: Wann, in welchen Abständen, durch wen und wie soll das Personalentwicklungskonzept auf Notwendigkeit, Aktualität und Wirtschaftlichkeit überprüft werden?
- Welches Budget steht für welchen Zeitraum zur Verfügung, von welchen Kriterien hängt eine Anpassung ab?
- Wer trägt für welche Maßnahme die Kosten, gibt es andere Finanzierungsmöglichkeiten?

Steuergruppe bilden:

Sind die Richtungsziele und Grundsätze geklärt, sollte eine Steuerungsgruppe gebildet werden. Dies sollte zeitnah, in direktem Anschluss an die Planungs- und Vorbereitungsphase der Geschäftsführung geschehen. In der Steuerungsgruppe sollten alle betroffenen Bereiche und Ebenen vertreten sein. Es werden hier die Richtziele und Grundsätze durch die Geschäftsführung kommuniziert und vorgestellt. Wie bereits deutlich wurde, ist das Feld der Personalentwicklung sehr breit. Aus diesem Grund erscheint es hilfreich, wenn in dieser Steuerungsgruppe eine Checkliste zur Erarbeitung der Personalentwicklungsmaßnahmen, in Anlehnung an die von der Geschäftsführung erarbeiteten Richtungsziele und Grundsätze, zum Einsatz kommt. Die Checkliste könnte folgendermaßen aussehen:

<b>Aktionsfeld</b>	Konzept vorhanden	kein Konzept vorhanden	Handlungsbedarf	Kein Handlungsbedarf
Personalgewinnung				
Personalauswahl				
Einarbeitung				

Personalbedarfsanalyse				
Weiterbildung				
Teamentwicklung				
Führungskräfteentwicklung Träger				
Integration der Vielfalt (Diversity Management)				
Qualitätssicherung				
Zielvereinbarungen				
Anreizsysteme				
Personalfreisetzung				
Arbeitszeitflexibilität				
Ruhestand				

**Abb.9:** Checkliste im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen

Bestandsaufnahme, Standortbestimmung, Zielklärung:

Ausgangspunkt sind hier die Anforderungen, welche sich aus den Unternehmenszielen ergeben. Auch hier sollte eine zeitnahe Klärung und Aufgabenverteilung im Rahmen der Steuerungsgruppe erfolgen. Aufgrund der überschaubaren Größe des Trägers in Bezug auf Strukturen und Mitarbeiter, scheint ein Zeitraum von zwei bis drei Monaten hier realistisch. Weiterhin soll in dieser Phase der qualitative und der quantitative Per-

sonalentwicklungsbedarf geklärt werden. Es sollen verschiedene Instrumente zum Einsatz kommen, wie eine Mitarbeiterbefragung, Einzelgespräche mit Teamleitern, die Klärung von Aufgaben- und Stellenprofilen. Die aus den Ergebnissen resultierenden Anforderungen werden mit den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Relation (Soll – Ist Analyse) gesetzt. Der Bedarf ergibt sich anhand der Analyse dann nach folgendem Muster:

- Erforderliche Fähigkeiten (Soll Profil)
- Vorhandene Fähigkeiten (Ist Profil)
- Aufzubauende Fähigkeiten (Bedarf)

Konzept entwickeln:

Auf Grundlage des von der Steuerungsgruppe erarbeiteten Personalentwicklungsbedarfs werden nun geeignete Verfahren und Instrumente in einem Konzept entwickelt und schriftlich festgehalten. Der hierfür benötigte Zeitraum sollte überschaubar bleiben und nicht länger als zwei Monate dauern. Neben der richtigen Auswahl geeigneter Ansätze, Instrumente und Methoden, sollten die Umsetzung der bereits erarbeiteten Grundsätze, das Setzen von Prioritäten und die Transfersicherung im Mittelpunkt stehen. Auf eine präzise Darstellung geeigneter Instrumente und Maßnahmen kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Die Frage nach den Inhalten bleibt weitestgehend offen, eine Orientierung kann anhand der im Punkt 2.4 der Arbeit beschriebenen inhaltlichen Zugangsweise von Personalentwicklung erfolgen. Wie Eingangs bereits beschrieben, soll das Ziel der Konzeption sein, Personalentwicklung auf allen Träger-ebenen im weiten Sinn durch Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zu gestalten. Geeignete Maßnahmen sind anhand des eventuell ermittelten Bedarfs festzulegen und können sich an den im Punkt 8 der Arbeit erarbeiteten Ansätzen, Instrumenten und Methoden orientieren. Ebenfalls hilfreich bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen, können die im Punkt 5 der Arbeit dargestellten Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen im Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe sein. Im Bezug auf die am Anfang der Arbeit vorgestellten Ergebnisse der Untersuchung „Monitor Hilfen zur Erziehung“, und die im Zusammenhang der Arbeit durchgeführte Personalstrukturanalyse, sollten bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen auch die Punkte Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Mentorsysteme in der Einarbeitungsphase und altersgerechte Personalentwicklung berücksichtigt werden.

Konzept einführen:

Im letzten Schritt sollte das Konzept eingeführt werden. Hier ist von der Steuerungsgruppe eine Einführungsstrategie zu entwickeln und abzustimmen. Die Einführungsphase sowie das Durchführen erster Maßnahmen kann, bei guter Planung und rei-

ungslosen Umsetzung aller vorangegangenen Phasen, durchaus im Zeitrahmen von sechs Monaten nach der einführenden Strukturierungsphase umsetzbar sein. Wichtig ist die Vernetzung aller Ebenen und Prozesse (Person – Team – Organisation). Folgende Punkte sollten ebenfalls bei der Umsetzung unbedingt beachten werden:

- Führungskräfte informieren – einbinden – trainieren
- Grundsatzpapier publizieren
- Infomöglichkeit geben/Rückfragen nicht offen lassen
- Auswertung und Unterstützung bei den Maßnahmen durch die Steuerungsgruppe



## 10 Fazit und Ausblick

Will man den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sein, braucht ein Unternehmen, egal ob Wirtschafts- oder Sozialorganisation, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund einer sich ständig weiter entwickelnden sozialpädagogischen Praxis, mit immer komplexeren Aufgaben und Anforderungen, hat sich gezeigt, dass Fachkräfte sowohl über arbeitsfeldspezifische als auch arbeitsfeldübergreifende Kompetenzen verfügen müssen. Qualifikation und Qualifizierung der Mitarbeiter bilden zentrale Komponenten bei der fach- und problemangemessenen Bewältigung der verschiedenen Aufgaben in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Diese Tatsachen unterstreichen die Notwendigkeit, eine moderne und zeitgemäße Personalentwicklung zu leisten, der innovative Konzepte zugrunde liegen. Personalentwicklung ist der strategische Schlüssel für eine erfolgreiches Unternehmen (vgl. Hoffmann 2012, S. 31). Eine der größten Herausforderungen für die Zukunft einer Organisation ist darin zu sehen, ob die Verantwortlichen willens und in der Lage sind, Unternehmensziele mit den Zielen, Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter abzustimmen. In zentraler Weise geht es darum, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gleich zu setzen. Personal- und Organisationsentwicklung müssen sich ergänzen und im Rahmen eines Human – Relations – Managements zu einer abgestimmten Strategie zusammengeführt werden. Führungskräften wird vor diesem Hintergrund eine Menge abverlangt. Sollen Veränderungen eine Chance haben, dann geht es in erster Linie darum, Führungskräfte zu gewinnen, sie zu überzeugen und sie zu qualifizieren, damit sie diesen Anforderungen gerecht werden. Sie sind es, die diesen Weg maßgeblich mittragen, gerade wenn Veränderungen dauerhaft sein und optimiert werden sollen (vgl. Beck & Schwarz 2009, S.48). Personalentwicklung ist vor allem eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, bleibt aber dennoch eine Kooperationsaufgabe, die von den Verantwortlichen gestaltet wird. Konzepte, Instrumente, Maßnahmen und Methoden sind stets aktuell zu entwickeln und einzusetzen. Eine professionelle Personalentwicklung ist stets Motor des Fortschritts einer Organisation und Garant für die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen (vgl. Becker 2007, S.20). Fiedler (2004, S.255) fasst noch einmal wichtige Qualitätsmerkmale guter Personalentwicklung zusammen:

- Personalentwicklung sollte immer an aktuelle Erfordernisse angepasst werden
- strategische Personalentwicklung dient sowohl der Organisation (primäres Ziel) als auch dem Individuum
- Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter ist in der Regel günstiger als das Suchen, Einstellen und ausbilden neuer Arbeitskräfte

- Personalentwicklung sollte im Kontext der Organisation und nicht als Einzelmaßnahme gesehen werden

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen zur Personalentwicklung, stellt sich die Frage, wie eine Führungsstrategie aussehen könnte, die darauf ausgerichtet ist, sowohl die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess, als auch die Rolle der Führungskraft als Entscheidungsträger berücksichtigt. Im Folgenden wird eine Führungsmethode theoretisch skizziert, deren Grundlage die gezielte Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen der Führungskraft ist, ohne dass die Führungskraft ihre Entscheidungskompetenz verliert (vgl. Gleser 1999, S. 81 ff.).

*Partizipatives Change Management (nach Rosemann/Gleser 1999)*

Durch diese Methode sollen Führungskräfte befähigt werden, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Betroffenen daran partizipieren können und so eine positive Einstellung zu der erforderlichen Veränderung gewinnen. Durch eine hohe angestrebte Transparenz von Entscheidungen und deren Hintergründe, soll dem Betroffenen das Akzeptieren erleichtert werden. Auch für den Führenden soll so erleichtert werden, die Rolle in den schwierigen Phasen eines Veränderungsprozesses einzunehmen. Das Hauptziel dieser Methode ist die allgemeine Steigerung der Zufriedenheit der Mitglieder eines Unternehmens und die effizientere Gestaltung von Veränderungsprozessen. Folgende Phasen auf der Vorgesetzten- Mitarbeiterenebene müssen während eines Problemlösungsprozesses durchlaufen werden.

Phase 1: Formulierung des Problems, Führungskraft oder MitarbeiterInnen benennen eine Problemstellung.

Phase 2: Festlegung der Rahmenbedingungen, Führungskraft oder MitarbeiterInnen bestimmen diese für eine mögliche Lösung.

Phase 3: Information der Betroffenen, Führungskraft informiert die Betroffenen über die Problemstellung und die Rahmenbedingungen.

Phase 4: Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, MitarbeiterInnen und Führungskraft erarbeiten gemeinsam Problemlösungsvorschläge.

Phase 5: Entscheidung durch Führungskraft, die Führungskraft entscheidet auf der Basis aller Vorschläge und aufgrund gemeinsam erarbeiteter Kriterien.

Phase 6: Umsetzung und Kontrolle, die Führungskraft veranlasst und kontrolliert die Umsetzung der Lösung.

Inwieweit dieses Modell in der Praxis realisiert werden kann, bleibt im Rahmen dieser Arbeit unbeantwortet. Für die abschließende Betrachtung war es hilfreich, um noch

---

einmal darzustellen, wie Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen können und welche Faktoren für das Gelingen eine Rolle spielen. Festzuhalten bleibt abschließend, dass die Unternehmenskultur und die Führungshaltung an sich oft maßgeblich entscheiden, ob und wie Veränderungsprozesse gelingen.

## Literaturverzeichnis

Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Bassarak, Herbert: Organisationsentwicklung: Träger Sozialer Arbeit. 1. Auflage. Studienbrief 2-020-1203. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2009.

Bassarak, Herbert: Sozialmanagement fordert Personal. In: Bassarak, Herbert; Noll Sebastian: Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S.31-51.

Beck, Reinhilde; Birkle, Waltraud: Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit. 2. Auflage. Studienbrief 2-020-1502. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2009.

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Konzeptions- und Leitbildentwicklung: Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung. 2. Auflage. Studienbrief 2-020-1301. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2011.

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Personalentwicklung: Entwicklungsphasen – Trends - Konzepte. 1. Auflage. Studienbrief 2-020-1503. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2000.

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung. 2. Auflage. Studienbrief 2-020-1402. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2008.

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Personalmanagement – Tradition und aktuelle Herausforderungen. 2. Auflage. Studienbrief 2-020-1501. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2009.

Becker, Manfred: Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007.

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009.

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011.

Becker-Mrotzek, Michael (Hrsg.): Mündliche Kommunikation und Gesprächsdidaktik. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, 2009.

Becker- Mrotzek, Michael: Mündliche Kommunikationskompetenz. In: Becker- Mrotzek, Michael (Hrsg.): Mündliche Kommunikation und Gesprächsdidaktik. Baltmannsweiler: Schneider Verlag, 2009, S.66-83.

Behr, Karin; Gragert, Nicola: Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Abschlussbericht-Band 1. Dortmund; München: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut, 2004.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred: Job Enlargement. In: Becker, Manfred (Hrsg.): Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007, S.93.

Bieker, Rudolf; Vomberg, Edeltraud: Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2012.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend): Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2002.

Brinkmann, Volker: Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. 1. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft, 2008.

Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010.

Bronner, Rolf; Staminski, Helmut: Evolution steuern – Revolution planen. Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen. Bonn, Dover, Fribourg, Leipzig, Ostrava: Inno Vatio Verlag, 1999.

Bronner, Rolf; Schwaab, Carsten: Gestalt und Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse. In: Bronner, Rolf; Staminski, Helmut: Evolution steuern – Revolution planen. Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen. Bonn, Dover, Fribourg, Leipzig, Ostrava: Inno Vatio Verlag, 1999, S. 15 - 52.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010, 3. Auflage): Aches Buch Sozialgesetzbuch. Kinder- und Jugendhilfe. SGB XIII. 3. Auflage. vom Stand Dezember 2013.

Dahlmeyer, Klaus: Strategisches Personalmanagement durch Zielvereinbarungen – Das Führungssystem der AWO Bezirksverband Baden e.V. . In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2004, S. 62- 69.

Decker, Albert; Decker, Franz: Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben. Wege zur Optimierung im 21. Jahrhundert. Heidelberg: Asanger Verlag, 2002.

Demmerle, Christine; Schmidt, Jan-Martin; Hess, Michael: Verhaltenstrainings. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenkott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 223-271.

DJI (Deutsches Jugendinstitut e.V.): Forschungsprojekt: Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Unter: [http://www.dji.de/bibs/231\\_2250\\_Band\\_1\\_sw.pdf](http://www.dji.de/bibs/231_2250_Band_1_sw.pdf) (Zugriff: 04.12.2013).

Domsch, Michel: Personalplanung und Personalentwicklung für Fach und Führungskräfte. In: Rosenstiel, Lutz von; Domsch, Michel; Regnet, Erika (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 413-424.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1996.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 6. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2008.

*EREV (Bundesverband Evangelischer Einrichtungen und Dienste e.V.): Forschungsprojekt: Zukunft Personalentwicklung (ZuPe) – Strategische Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Unter: [http://www.erev.de/dscontent/Projekte-\(Zugriff: 10.12.2013\)](http://www.erev.de/dscontent/Projekte-(Zugriff: 10.12.2013)).*

Eurich, Johannes: Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte. 1. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.

Faßnacht, Michael; Kuhn, Hubert; Schrapper, Christian (Hrsg.): Organisationen organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010.

Fendrich, Sandra; Pothmann, Jens; Tabel, Agathe: Monitor Hilfen zur Erziehung 2012. In: AKJ Stat Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (Hrsg.): Monitor Hilfen zur Erziehung 2012. Dortmund: Eigenverlag Universität Dortmund, 2012.

Glasl, Friedrich; de la Houssaye, Leopold (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart: Haupt, 1975.

Glasl, Friedrich: Situatives Anpassen der Strategie. In: Glasl, Friedrich; de la Houssaye, Leopold (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart: Haupt, 1975, S. 145-158.

Gleser, Christian: Sozialpsychologische Aspekte bei organisatorischen Veränderungen. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Partizipativen Change Management. Berlin: Logos Verlag, 1999.

Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe Verlag 2004.

Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel Verlag, 1980.

Grunwald, Klaus; Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden. Weinheim, München: Juventa Verlag, 2007.

Haarbeck, Siegfried (Hrsg.): Deutschland 2010 – Szenarien der Arbeitswelt von morgen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000.

Hamann, Angelika: Führung im kommenden Jahrtausend. In: Haarbeck, Siegfried (Hrsg.): Deutschland 2010 – Szenarien der Arbeitswelt von morgen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000, S.79-90.

Hansen, Katrin: Mentoring. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010, S.734-736.

Hinterhuber, Hans: Organisatorische Aspekte der Personalentwicklung. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel Verlag, 1980, S.1864-1872.

Hoefert, Hans-Wolfgang: Der Mensch in der Organisation. 4. Auflage. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 1999.

Hoffmann, Wolfgang: Verantwortung für Berufsbiographien als Erfolgsfaktor demographischer Entwicklung in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, Herbert; Noll Sebastian: Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S.25-33.

Hofmann, Laila-Maja: Mitarbeitergespräch. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010, S.744-745.

Hofmann, Laila-Maja: Personalentwicklung. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010, S.871-874.



Hofmann, Laila-Maja: Personalentwicklungsmethoden. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personalexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010, S.874-875.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2010.

Hölzle, Philipp: Strategien der Personalentwicklung. In: Meifert, Matthias (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2010, S.77-103.

Kämper, Christian: Arbeitsrecht und Personalentwicklung. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenkott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 401-436.

Kilian, Helmut: Personalentwicklung als Führungsaufgabe. Konzepte und Modelle des Managements. Ammersbek bei Hamburg: Verlag an der Lottbek, 1993.

Kolhoff, Ludger: Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In: Bieker, Rudolf; Vomberg, Edeltraud (Hrsg.): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2012, S.11-32.

Lerche, Wolfgang: Personalentwicklung in Sozialorganisationen. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Dt. Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, 1999.

Loffing, Christian: Strategische Personalentwicklung. Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2006.

Maelicke, Bernd: Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2004.

Meifert, Matthias: Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer Verlag, 2009.

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. 3. durchgesehene und überarbeitete Auflage. Freiburg: Haufe Verlag, 1985.

Merchel, Joachim: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. 3. überarbeitete Auflage. Weinheim, München: Juventa Verlag, 2009.

Müller-Vorbrüggen, Michael: Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S.3-23.

Neuberger, Oswald: Personalentwicklung. 16 Tabellen. 2. durchgesehene Auflage. Stuttgart: Enke Verlag, 1994.

Neumann, Sven: Non Profit Organisationen unter Druck. Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste in der freien Wohlfahrtspflege. 1. Auflage. München: Hampp Verlag, 2005.

Pulte, Peter: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung.

Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010, S.63-80.

Reiß, Michael; von Rosenstiehl, Lutz; Hofmann, Laila (Hrsg.): Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.

Remdich, Sabine: Coaching. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2010, S.195-196.

Richter, Falk; Pohlandt, Andreas: Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenkott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 137-175.

Rosenstiel, Lutz von; Domsch, Michel; Regnet, Erika: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009.

Rosenstiel, Lutz von; Wegge, Jürgen: Führung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen: Verlag Hans Huber, 2004, S. 494-559.

Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele: Gabler Verlag, 2011.

Ryschka, Jurij; Tietze, Kim-Oliver: Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenkott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 95-135.

Schmidt, Jan Martin; Köppen, Hajo; Breimer-Haas, Nadine; Leppkes, Barbara: Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenkott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S. 199-122.

Scholz, Christian: Vahlens Großes Personallexikon. In: Vahlens Großes Personallexikon, 2010.

Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.

Schuler, Heinz: Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005.

Schwarz, Gotthart; Beck, Reinhilde: Rahmenbedingungen und Bausteine eines integrierten Personalentwicklungssystems. 2. Auflage. Studienbrief 2-020-1504. Brandenburg: Service- Agentur des HDL, 2008.

Sonntag, Karl-Heinz; Stegmaier, Ralf: Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe, 2005, S.266-288.

Staehele, Wolfgang; Conrad, Peter; Sydow, Jörg: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage München: Vahlen Verlag, 1999.

Streich, Richard: Veränderungsprozessmanagement. In: Reiß, Michael; von Rosenstiehl, Lutz; Hofmann, Laila (Hrsg.): Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997, S. 238-254.

Sturm, Alexandra; Opterbeck, Ilga; Gurt, Jochen: Organisationspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag, 2011.

Tippe, Andrea: Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2008.

Türk, Klaus: Organisationen in der modernen Gesellschaft. Theorien – Perspektiven – Probleme. In: Faßnacht, Michael; Kuhn, Hubert; Schrapper, Christian (Hrsg.): Organisationen organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010, S. 13-29.

Wanke, Hans-Jürgen: Organisation und Management. Erfolg von Veränderungsprojekten. Seminarunterlagen XII. Fernstudiengang Sozialmanagement. 6. Präsenzeinheit. Berlin: Paritätische Bundesakademie, 2013, S. 152-170.

Weinert, Ansfried: Organisations- und Personalpsychologie. 5. vollständige überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2004.

Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz, 1973.

Wöhrle, Armin: Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel. 1. Auflage. Augsburg: Ziel Verlag, 2002.

Wöhrle, Armin: Der zweite Professionalisierungsschub durch Sozialmanagement. In: Brinkmann, Volker (Hrsg.): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S.13-41.

Wöhrle, Armin: Jugendhilfe und Management. Fortbildung und Beratung im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung. 1. Auflage. München: Sandmann Verlag, 1992.

Wöhrle, Armin: Was ist eine Organisation? 1. Auflage. Studienbrief 2-020-1001. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2000.

Zimmer, Annette; Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, 2004.

## Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen 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