

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

„Aufstieg in der Sozialwirtschaft“

eingereicht bei

Erstleser: Herr Dr. Steffen Uhlig

Zweitleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Von: Kirsten Betancourt Rodriguez
Frankfurter Allee 62
10247 Berlin
Matr.-Nr. 701202
Berlin, den 14.01.2013

**„ Wenn wir (..) die Menschen nur nehmen, wie sie sind,
machen wir sie schlechter,
wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten,
so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind“**

Goethe: Wilhelm Meisters Lehrjahre (Bd. 4)

Gliederung	Seite
1. Einleitung	5
1. 1 Wie bin ich zu diesem Thema gekommen	5
1. 2 Aktualität des Themas	5
1. 3 Was will ich mit der Arbeit erreichen	6
1. 4 Aufbau der Masterarbeit	6
2. Personalbeschaffung als Bestandteil des Personal-Managements	8
2. 1 Wertewandel	8
2. 2 Personalbeschaffung	9
2. 3 Externe Personalbeschaffung	10
2. 3. 1 Die Printmedien	11
2. 3. 2 Das Internet	12
2. 3. 3 Hochschulmarketing	14
2. 3. 4 Sourcing	14
2. 3. 5 Die Arbeitsagentur	15
2. 3. 6 Private Arbeitsvermittlung	15
2. 3. 7 Der Personalberater	15
2. 3. 8 Personalleasing	16
2. 4 Vor- und Nachteile der Externen Personalbeschaffung	17
2. 5 Interne Personalbeschaffung	18
2. 5. 1 Die Versetzung	19
2. 5. 2 Interne Stellenausschreibungen	19
2. 5. 3 Personalentwicklung als Bestandteil der Internen Personalbeschaffung	20
2. 6 Vor- und Nachteile der Internen Personalbeschaffung	20
2. 7 Zusammenfassung – Personalbeschaffung	22
3. Personalentwicklung als Bestandteil des Personal-managements	23
3. 1 Inhaltsorientierte Personalentwicklung	26
3. 2 Personalentwicklung im engen Sinne – Bildung	26
3. 2. 1 Berufsausbildung	26
3. 2. 2 Weiterbildung	27
3. 2. 3 Qualifizierung und Umschulung	27
3. 2. 4 Führungsbildung	28

	Seite	
3. 3	Personalentwicklung im erweiterten Sinn – Förderung	27
3. 4	Personalentwicklung im weiten Sinn – Organisationsentwicklung	28
3. 5	Nutzen und Ziele der Personalentwicklung	34
3. 5. 1	Nutzen und Ziele für die Organisation	35
3. 5. 2	Nutzen und Ziele aus Sicht des Mitarbeiters	35
3. 5. 3	Nutzen und Ziele aus Sicht der Vorgesetzten	36
3. 6	Zusammenfassung – Personalentwicklung	36
4.	Personalbindung als Bestandteil des Personalmanagements	38
4. 1	Der Begriff Personalbindung	38
4. 2	Die Bedeutung der Personalzufriedenheit für die Personalbindung	40
4. 3	Instrumente der Personalbindung	43
4. 3. 1	Bindungsfaktor – Unternehmenskultur / Unternehmensimage	44
4. 3. 2	Bindungsfaktor – Betriebsklima	45
4. 3. 3	Bindungsfaktor – Mitarbeiterführung	46
4. 3. 4	Bindungsfaktor – Honorierung / Vergütung	46
4. 3. 5	Bindungsfaktor – Job	47
4. 4	Zusammenfassung – Personalbindung	49
5.	Verschiedene Aspekte des Aufstieges in der Sozialwirtschaft	51
5. 1	Karrieremodelle	51
5. 2	Statuswechsel	53
5. 3	Chancen und Risiken des Aufstieges	54
5. 3. 1	Nachfolge auf einen Pensionär	54
5. 3. 2	Nachfolge auf einen Berserker	55
5. 3. 3	Nachfolge auf einen Charismatiker	56
5. 3. 4	Nachfolge auf einen Verstorbenen	57
5. 4	Die Situation des Aufsteigers in der Sozialwirtschaft	57
5. 5	Zusammenfassung – Aufstieg in der Sozialwirtschaft	58
6.	Vergleich von Theorie und Praxis an meinem eigenen Aufstieg	60
7.	Fazit	65
8.	Literaturverzeichnis	67

1. Einleitung

Durch meine Arbeit als Führungskraft in einem Sozialbetrieb, habe ich täglich nicht nur mit der Klientel, sondern vor allem auch mit Mitarbeitern, Personal zu tun.

1.1 Wie bin ich zu diesem Thema gekommen

Ich mache mir seit geraumer Zeit Gedanken zum Thema Personal. Leider legt man in meinem Sozialbetrieb darauf keinen gesteigerten Wert. Es herrscht hier noch die Meinung: „Reisende soll man nicht aufhalten“ oder „Jeder ist ersetzbar“.

Aus der Vielzahl der Inhalte zum Thema Personal habe ich mir für die Masterarbeit den Aufstieg herausgesucht, gekoppelt an Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalbindung. Dabei soll auch die veränderte Stellung des Arbeitnehmers beim Aufstieg, vom Mitarbeiter zur Führungskraft, betrachtet werden.

Da ich in der Sozialwirtschaft arbeite, lag es nahe, dieses Thema mit meiner eigenen Berufsgeschichte, meinem Aufstieg in der Sozialwirtschaft, zu verbinden.

1.2 Aktualität des Themas

Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalbindung als Bestandteile des Personalmanagements sind auch immer an äußeren Einflüsse und Gegebenheiten des Marktes gebunden.

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in der Europäischen Union wird aktuell, nicht erst seit gestern, von Fachkräftemangel gesprochen. Dieses Problem ist an mehrere Ursachen geknüpft, die miteinander verkettet erscheinen. Wie zum Beispiel zu wenig Berufsinteressenten, zu wenig Auszubildende und Studierende sowie der demographische Wandel. Hier geht man davon aus, dass ältere Fachkräfte verfrüht in die Rente oder Pension entlassen werden, während immer weniger junge Fachkräfte die Arbeitsplätze der älteren Generation übernehmen.¹

¹ Domroese, K.: Die Personalentwicklung – Ein Instrument der Beseitigung des Fachkräftemangels. 2008. S. 7

Dadurch fehlen der Wirtschaft wichtige Fachkräfte. Dies lässt sich mit einer Menge an Zahlen belegen, worauf ich aber an der Stelle verzichten möchte, da die Aktualität sehr schnelllebig ist. Es sei nur darauf hingewiesen, dass nach der Studie „Arbeitslandschaft 2030“ bis zum Jahr 2030 eine Arbeitskräftelücke entsteht in Höhe von 5,2 Millionen Personen, „ ... die kumuliert einen Wohlstandsverlust von rund 3,8 Billionen Euro bedeutet.“²

Diese kaum vorstellbaren Zahlen zeigen, wie aktuell und vor allem wie brisant das Thema Arbeitskräftemangel derzeit ist und dieser natürlich auch Auswirkung auf das Personalmanagement hat.

1.3 Was will ich mit der Arbeit erreichen

Ich möchte mit dieser Arbeit verdeutlichen, dass heute Veränderungen in einer sozialen Organisation bei der Frage des Umganges mit dem Personal anfangen müssen. Man sollte hier vor allem Wert auf Langfristigkeit legen. Natürlich darf man dies alles nicht alleine Betrachten, sondern muss andere Faktoren des Managements mit einbeziehen.

Die Herausforderung der Personalarbeit besteht heute darin, qualifizierte, motivierte und lernfähige Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt zu gewinnen (Personalbeschaffung) und strategisch wertvolle Mitarbeiter dauerhaft an die Firma zu binden (Personalentwicklung, Personalbindung).³ Und ihnen so einen Aufstieg in der eigenen Organisation zu ermöglichen.

Dies möchte ich mit meiner Masterarbeit aufzeigen und gleichzeitig die veränderte Stellung des entwickelten Mitarbeiters – der neuen Führungskraft, darstellen.

1.4 Aufbau der Masterarbeit

Diese Masterarbeit besteht aus insgesamt 8 Teilen. Im 1. Gliederungspunkt befinden wir uns gerade. Dieser zeigt auf, wie ich zu diesem Thema gekommen bin und beschreibt den weiteren Aufbau. Im 2. Gliederungspunkt werde ich den Bestandteil Personalbeschaffung als Teil des Personalmanagements näher beschreiben und dort vor allem die

² http://www.vbw-bayern.de/agv/vbw-themen-Brennpunkt-Arbeitslandschaft_2030_Die_Auswirkungen_der_Wirtschaftskrise_auf_Deutschland--29737,ArticleID_8609.htm vom 03.01.2011

³ Rozwadowski, M.: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 1 - 2

Wichtigkeit der internen Personalbeschaffung für den Aufstieg aufzeigen. Ohne Personalentwicklung, die im 3. Gliederungspunkt als Bestandteil des Personalmanagements beschrieben wird, ist ein Aufstieg nicht möglich. Der 4. Gliederungspunkt beschäftigt sich mit der Personalbindung und deren Strategien und Instrumente. Hier wird besonders die Wichtigkeit der Zufriedenheit für den Aufstieg herausgestellt. Die verschiedenen Aspekte des Aufstieges in der Sozialwirtschaft beinhaltet der 5. Gliederungspunkt. Er zeigt, dass der Aufstieg ein sehr komplexer Vorgang ist und zeitlich nicht abzugrenzen. Im 6. Gliederungspunkt werde ich den Zusammenhang der von mir erarbeiteten Theorie an einem praktischen Beispiel aufzeigen, meinem Aufstieg in der Sozialwirtschaft. Ein Fazit im Gliederungspunkt 7. mit einem Ausblick beendet meine Masterarbeit und wird abgeschlossen durch den Gliederungspunkt 8. dem Literaturverzeichnis.

Ich verwende in der vorliegenden Masterarbeit bewusst nur die männliche Form.

2. Personalbeschaffung als Bestandteil des Personalmanagements

Ich beziehe mich in der Arbeit noch auf die alte Bezeichnung Beschaffung, wobei in der neueren Literatur meist von Personalmarketing gesprochen wird. Diese Bezeichnung bedeutet aber weit mehr als nur verschiedene Beschaffungsstrategien, die Inhalt meiner Arbeit sein sollen.

2.1 Wertewandel

„Das Personal ist heute der kritischste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Daher werden Unternehmenswerte auch nach der Qualität des beschäftigten Personals gemessen. Es ist Fakt, dass Unternehmensstrategien ohne entsprechendes Personal kaum noch umsetzbar sind, weil wirklich geeignetes Personal in einigen Berufsfeldern nur schwer oder gar nicht zu rekrutieren ist.“⁴

Dies war nicht immer so. Früher war das Personalwesen oft nur Anhängsel des Rechnungswesens. Bezeichnungen wie Lohnbüro oder Personalverwaltung waren weit vertreten und zeigten die mindere Wertschätzung.⁵

Heute ist der Mensch als Produktionsfaktor wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Er muss gemanagt werden, damit er nicht abwandert. Das Personal hat eine Marktmacht (Abwerbung) erhalten. Die Zielsetzung und der Stellenwert der Personalarbeit haben sich geändert, weg von der reinen administrativen Personalfunktion zu einem aktiv gestaltenden Personalmanagement, wo der Mitarbeiter als die wichtigste, wertvollste, sensitivste und oft auch teuerste Unternehmensressource gehandelt wird.⁶

Man kann von einer schon paradoxen Situation sprechen. Auf der einen Seite gibt es das große Heer von Arbeitslosen, auf der anderen Seite, fehlen „... talentierte und engagierte Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich den gegenwärtigen beruflichen Herausforderungen zu stellen. Unternehmer müssen sich deshalb um die ansprechende Gestaltung von Arbeitsverhältnissen bemühen. Nur dann werden sie genügend qualifizierte Kräfte für die Positionen finden, die sie langfristig besetzen möchten.“⁷

⁴ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 2

⁵ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 12

⁶ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 9

⁷ Knoblauch, J. /Kurz, J.: Die Besten Mitarbeiter Finden und Halten. Die ABC-Strategie nutzen. 2009. S. 22

Früher ging man eher davon aus, „dass physische und soziale Bedürfnisse zur Leistung motivieren.“ Heute hat man erkannt, ... „dass Mitarbeiter ganz unterschiedliche Individualziele haben und dass es für den Arbeitserfolg unerlässlich ist, Mitarbeiter- und Unternehmensziele aufeinander abzustimmen, und zwar immer wieder, dass dieses Abstimmen also ein Prozess ist.“⁸

Heute weiß man, dass ein qualifizierter Mitarbeiterstamm eine Voraussetzung für Erfolg und Wachstum eines Unternehmens ist. Der Mitarbeiter wird als produktiver Faktor gesehen, dessen Leistung gewonnen – Personalbeschaffung, erhalten – Personalbindung und gesteigert – Personalentwicklung werden muss.⁹

2.2 Personalbeschaffung

Es ist Aufgabe der Personalbeschaffung, die vorgesehene Anzahl von Mitarbeitern mit den notwendigen Qualifikationen zum geplanten Zeitpunkt bereitzustellen. Grundlage dafür bildet der sogenannte Personalbedarfsplan.¹⁰ Mit diesem sollte heute jedes Unternehmen arbeiten.

Personalbeschaffung sollte aber nicht mit der Einstellung von neuen Mitarbeitern verwechselt werden. Der ermittelte Personalbedarf (Personalbedarfsplan) wird unterschiedliche Personalbeschaffungsaktivitäten auslösen, „ ...je nachdem welche Beschaffungsphilosophie im Unternehmen vorherrscht.“¹¹

Moderne Personalbeschaffung erfordert „ den kreativen Einsatz“ unterschiedlicher Methoden zur Gewinnung des geeigneten Personals. „Interne Beschaffung eröffnet bewährten Mitarbeitern berufliche Chancen und ist als Leistungsansporn wertvoll; externe Beschaffung kann neues Potenzial und neue Ideen in den Betrieb bringen.“¹²

Ich würde hier mit dieser These noch etwas weiter gehen wollen. Interne Beschaffung könnte auf jeden Fall der Weg zur Entwicklung von eigenen Führungskräften sein. Denn nur so ist abgesichert, dass die künftige Führungskraft die Abläufe des Unternehmens

⁸ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 13

⁹ Ebd. S. 13

¹⁰ Ebd. S. 21

¹¹ Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 99

¹² Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 23

genau kennt und auf aktuelle Einflüsse adäquat reagieren kann. Dies ist streitbar, für mich aber durch meine Entwicklung, die ich später aufzeigen werde, nachvollziehbar.

Personalbeschaffung kann aus den unterschiedlichsten Situationen heraus erforderlich sein. Sie kann geplant oder ungeplant erfolgen, sie kann befristet oder unbefristet notwendig sein oder sie kann kapazitätserweiternd bzw. auch einen Ersatzbedarf deckend sein. Notwendig sind für jede effektive Suche eine Stellenbeschreibung und ein auf den Arbeitsplatz abgestimmtes Anforderungsprofil.¹³

Die Personalbeschaffung sichert in der heutigen Zeit aus Sicht der Organisationen die Absicherung des gegenwärtigen und des zukünftigen Personalbedarfes. Die Qualität sozialer Dienstleistungen ist in hohem Maße von den Kompetenzen, den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, abhängig. Daher ist die Personalbeschaffung für Organisationen der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung.¹⁴

Die Personalbeschaffung hat deshalb die Aufgabe, qualifizierte und für die Position geeignete Personen zu einer Bewerbung (intern oder extern) zu bewegen um anschließend diejenigen auszuwählen, deren Qualifikationsprofil dem Anforderungsprofil am meisten entspricht.¹⁵

2.3 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung beinhaltet die Gewinnung von Mitarbeitern auf dem externen Arbeitsmarkt, von Beschäftigten die zu diesem Zeitpunkt noch nicht im Unternehmen angestellt sind.¹⁶

Ziel ist es hier, zum einen Fähigkeitspotenziale als Ressource zu nutzen, wenn diese Potenziale innerhalb des Unternehmens nicht entwickelt werden können. Zum anderen die Anwerbung und Einstellung von Auszubildenden und Berufsanfängern, deren Fähigkeitspotenziale erst aufgebaut werden müssen, um sie nutzbar zu machen.¹⁷

¹³ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S.15 - 16

¹⁴ Friedrich, A.: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. 2010. S. 50

¹⁵ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 136

¹⁶ Rozwadowski, M. Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 7

¹⁷ Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. 2008. S. 284

Drumm unterscheidet aktive (Information über Vakanzen mit anwerbendem Handeln der Unternehmung selbst oder von beauftragten Dritten) und passive (nur in Form eines Mediums, das über Stellenvakanzen informiert und wirbt) Beschaffungswege.

Die Zuordnung ist nicht ganz eindeutig, überschneidet sich oft und ist vor allem abhängig davon, ob der in Anspruch genommene externe Arbeitsmarkt angespannt, ausgeglichen oder entspannt ist.¹⁸

Diese Unterschiede werde ich hier nicht weiter ausführen, sondern zu den wesentlichen Vertretern der externen Personalbeschaffung übergehen.

Bei der Auswahl des zu benutzenden Mediums sollte bedacht werden, dass durch die Wahl des Mediums bereits eine Vorauswahl, eine Bewerberselektion stattfindet.

Denn wird die Anzeige in einer Fachzeitschrift veröffentlicht, werden schon bestimmte Personengruppen ausgeschlossen. So eine Vorauswahl ist dann günstig, wenn mit einer sonst zu hohen Zahl von Bewerbern zu rechnen ist oder man auf Grund der Anforderungen an die Zielpersonen nur an einer ganz bestimmten Zielgruppe interessiert ist.¹⁹

2. 3. 1 Die Printmedien

Das klassischste und weitverbreitetste Medium für die externe Personalbeschaffung sind die Printmedien, hier vor allem die regionalen (für immobile Bewerber bei einfachen Tätigkeiten) und überregionalen (für mobile Bewerber) Zeitungen und Zeitschriften.²⁰ Durch sie ist es möglich, eine breite Zielgruppe zu erreichen.

„Über die Anzeigengestaltung und den Anzeigentext soll der potentielle Bewerber angesprochen und sein Interesse geweckt werden.“²¹

Es muss abgesichert sein, dass der Inhalt der Anzeige den Tatsachen entspricht, allgemein verständlich ist, die Informationen aussagefähig, die gestellten Anforderungen realistisch, die zukünftigen Aufgabenbeschreibungen nicht geschönt sind und dass das Unternehmen ausreichend dargestellt ist.²²

¹⁸ Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. 2008. S. 284 - 285

¹⁹ Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 72 - 73

²⁰ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 22

²¹ Ebd. S. 17

²² Ebd. S. 17 - 21

Insgesamt sollte die Anzeige adressatengerecht gestaltet und in der Bewerbersprache formuliert sein. Wichtig ist auch der Zeitpunkt des Inserates. Bei Berufsanfängern beachtet man mit entsprechendem Zeitabstand die Abschlusstermine der Ausbildungseinrichtungen. Bei schon im Berufsleben stehenden Personen muss man die üblichen Kündigungsfristen beachten. Den richtigen Zeitpunkt für die Personalsuchanzeige muss man im Vorfeld ermitteln, sonst kann es zu personellen Engpässen kommen, die auch finanzielle Ausfälle nach sich ziehen können.

Auch stehen verschiedene Möglichkeiten der Anzeige zur Auswahl. Sie kann offen, unter dem Firmennamen erscheinen, der Bewerber ist über das neue Unternehmen informiert. Sie kann verdeckt als Chiffre erscheinen. Dies entwickelt von Anfang an eine Distanz und der Bewerber ist eher skeptisch dem neuen Unternehmen gegenüber. Die Anzeige kann aber auch unter fremden Namen erscheinen. Dies bieten Personalberatungen als Dienstleistung an. Dann liegt auch die Auswahl der Bewerber in der Hand der Personalberatung.²³

2. 3. 2 Das Internet

Große Bedeutung für die Personalbeschaffung hat das Internet erlangt. Dieses hat nicht nur Einfluss auf einen kurzen Suchweg sondern auf den Personalbeschaffungsprozess. Hier gibt es ein neues Wort: E- Recruiting. Dieses Wort beinhaltet mehrere Möglichkeiten. Statt der traditionellen Anzeige in der Zeitung wird hier eine Anzeige in den Jobbörsen oder auf der eigenen Homepage platziert. Oder es wird ein Lebensplan in Bewerberdatenbanken gestellt. Auch die Arbeit mit Bewerbermappen wird durch Online-Formular-Bewerbungen betroffen.²⁴

Jobanbieter im Internet sind kommerzielle- Jobbörsen- und nicht-kommerzielle Stellenanbieter, wie öffentliche Institutionen, Hochschulen, Verlage.²⁵

Die richtige Jobbörse zu finden ist an einige Merkmale gebunden. Wie die gewünschte Zielgruppe, eine zielgruppenadäquate Gestaltung, Anzahl und Aktualität der Angebote, Bekanntheitsgrad und Benutzerfreundlichkeit (Suchfunktionalität, einfache Navigation,

²³ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 17 - 21

²⁴ Ebd. S. 24 - 25

²⁵ Rozwadowski, M.: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 7

schneller Aufbau) sowie Zusatzangebote (Anzeigenservice, Prozessunterstützung, Matching²⁶).²⁷

Der neue Arbeitgeber oder der Stellenanbieter hat bei den Jobbörsen die Möglichkeit, selber in Erscheinung zu treten oder anonym zu bleiben (hier werden die Bewerbungen an die Agentur gestellt)²⁸.

Die Homepage ist für viele Unternehmen die weitverbreitete Möglichkeit im Internet auf der Unternehmensseite für Stellen zu werben. Dies ist bekannt unter dem Namen Posting unter den Rubriken Karriere oder Jobs. Sie dient nicht nur der virtuellen Personalsuche, sondern auf der Homepage kann sich das Unternehmen gleichzeitig präsentieren.²⁹

Soll die Homepage ein gutes Instrument für die Personalbeschaffung sein, ist zu beachten, dass für alle Nutzer ein leichter Zugang möglich ist, das man die Homepage gut findet, sie sollte ein ansprechendes und zielgruppenadäquates Layout haben, man sollte komfortabel auf ihr navigieren können und wenn möglich sollte sie zielgruppengerechte Zusatzinformationen aufweisen.³⁰

Bewerberdatenbanken können von Bewerbern kostenfrei genutzt werden. Sie können dort anonymisiert ihre Lebensläufe und Leistungsprofile einstellen. Hier sind jederzeit über definierte Anforderungsprofile Recherchen möglich und der Unternehmer muss nicht mehr eigene Anzeigen schalten. Er kann dies nutzen um mögliche Bewerber zu kontaktieren.³¹

Online – Bewerbungsdatenbanken wie Monster, Job-Scout oder Step-Stone haben klassische Stellenanzeigen fast komplett ersetzt. Vor allem für die Bewerber ist diese Arbeitsweise räumlich und zeitlich unbegrenzt nutzbar. Wichtigste Voraussetzung ist ein Online - Zugang.³²

Bewerbungen können aber auch gleich in Online-Bewerbungsformulare geschrieben und somit sofort per E- Mail direkt an das Unternehmen oder eine Personalberatung geschickt werden.³³

²⁶Matching = Gesteuerter Auswahlprozess, ... Auswahlkriterien wie Region, Organisation, Stellenbezeichnung, Ausbildung, Anforderungsprofil ... Aus: Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 140

²⁷ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 25 - 26

²⁸ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 140

²⁹ Rozwadowski, M.: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 7 - 8

³⁰ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 26

³¹ Ebd. S. 26

³² Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 74

³³ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.141

Bei diesen Bewerbungen ist besonders auf eine seriöse E-Mail Adresse zu achten. Der Unternehmer hat den Vorteil, sofort durch die elektronischen Fragebögen einen Filter einzusetzen. Dadurch wird im ersten Auswahlverfahren die Flut an Bewerbungen beherrscht (erstes automatisches Screening).³⁴

Insgesamt muss man sagen, dass die Nutzung des Internets für Unternehmen und Bewerber viele Vorteile mit sich bringt. Aber auf der anderen Seite werden Unternehmen, durch die gesunkenen Bewerbungskosten und zum anderen durch die gefallene Hemmschwelle eine Bewerbung abzuschicken (anonym und online), sehr oft von einer Flut von Bewerbungen überfallen, wobei hier auch noch die Zunahme von ungeeigneten Bewerbern zu erwähnen ist.

2. 3. 3 Hochschulmarketing

Die Möglichkeiten des Hochschulmarketings reichen von Informationsveranstaltungen für höhere Semester, der Direktansprache von Professoren, dem Anbieten von Praktika und Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten bis zu Fachvorträgen und der Vergabe von Stipendien. Es bietet die Möglichkeit, gezielt potenzielle Mitarbeiter zu bewerben und sich gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber darzustellen.³⁵

Diese Möglichkeit der Personalbeschaffung ist für den angespannten Arbeitsmarkt und vor allem für höher qualifizierte Berufsanfänger geeignet.³⁶

2. 3. 4 Sourcing

Das Sourcing ist eine zielgerichtete Recherche. Hier wird nach dem Wunschkandidaten für eine offene Stelle in verschiedenen Veröffentlichungen gesucht. Wie zum Beispiel bei Stellengesuchen, Stellenbörsen im Internet, Absolventenkatalogen und Bewerberkarteien. Zum aktiven Sourcing gehört auch der Besuch von Absolventenkongressen und Rekrutierungsmessen. Ebenso erhalten Unternehmen bei positivem Arbeitgeberimage und hohem Bekanntheitsgrad unaufgefordert Initiativbewerbungen. Diese erleichtern die Suche nach dem Wunschkandidaten.³⁷

³⁴ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 27

³⁵ Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 73

³⁶ Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. 2008. S. 287

³⁷ Bröckermann, R.: Personalwirtschaft. Lehrbuch für das praxisorientierte Studium. 2001. S. 75

2. 3. 5 Die Arbeitsagentur

Hauptaufgabe der Arbeitsagenturen ist es, Bürger in Arbeit zu vermitteln und die Berufsberatung durchzuführen. Dieses unentgeltliche und unparteiliche Angebot gilt für alle Unternehmen. Für Schwervermittelbare gibt es von der Arbeitsagentur befristete Lohnzuschüsse bzw. Wiedereingliederungsprogramme.

Man sollte die Arbeitsagentur bei der Personalbeschaffung mit einbeziehen, aber eigene Suchaktivitäten installieren. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen die Arbeitsagentur eher selten in Anspruch nehmen.³⁸

2. 3. 6 Private Arbeitsvermittlung

Hierbei handelt es sich um eine Vermittlung zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen. Zu dieser Tätigkeit benötigt die Arbeitsvermittlungsagentur eine behördliche Genehmigung. Der private Arbeitsvermittler ist berechtigt jede Art von Stellen zu vermitteln. Er kann meist auf ein Bewerberpool zurückgreifen. Sein Honorar beträgt einen Monatslohn.³⁹

Der Vorteil der privaten Arbeitsvermittlung liegt vor allem in der Entlastung der eigenen Personalabteilung oder der für die Personalbeschaffung zuständigen Leitungskräfte.⁴⁰

2. 3. 7 Der Personalberater

Die Einschaltung eines Personalberaters kann ebenso als Mittel für die Personalbeschaffung dienen. Sie wird immer dann genutzt, wenn weder nach außen noch nach innen bekannt werden soll, dass eine Stelle neu zu besetzen ist.

Gründe dafür wären, dass der aktuelle Stelleninhaber noch im Unternehmen arbeitet oder ein wichtiger Mitarbeiter plant das Unternehmen zu verlassen. In beiden Fällen wird Diskretion bewahrt um Mitarbeiter aber auch Kunden nicht zu verunsichern.⁴¹

³⁸ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 28

³⁹ Ebd. S. 28 - 29

⁴⁰ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.140

⁴¹ Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 73

Der Personalberater wird auch eingesetzt, wenn das Unternehmen zu wenig Erfahrung in der Personalsuche aufweisen kann oder es unter hohen Kapazitätsproblemen arbeitet. Ebenso ist es möglich, dass das Unternehmen selber schon gesucht hat, aber dabei erfolglos war.⁴²

„Das Leistungsspektrum der Personalberater ist deutlich breiter als das des privaten Arbeitsvermittlers. So kann sich der Arbeitsauftrag eines Personalberaters von Erstellung eines Anforderungsprofils, über die Feststellung der Eignung des Bewerbers bis zum Ausstellen des Arbeitsvertrages erstrecken.“⁴³

2. 3. 8 Personalleasing

Das Personalleasing stellt auch eine Form der externen Personalbeschaffung dar.

Es beinhaltet Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeit, Zeitarbeit. Es ist durch ein Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Leiharbeitnehmer gekennzeichnet.

Dabei wird ein Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) und Personalleasing- Arbeitgeber (Verleiher) geschlossen.

Zwischen dem Arbeitnehmer und dem Entleiher besteht keine vertragliche Regelung.

Für das Unternehmen besteht in dieser Form der Personalbeschaffung der Vorteil, dass vorübergehende personelle Engpässe zeitnah überbrückt werden können und es ist damit eine Alternative zur Neueinstellung.

Ein Nachteil für das Unternehmen sind die höheren Personalkosten. Der Zeitarbeitnehmer ist kostenintensiver als ein eigener Arbeitnehmer, da die Leasingfirma ebenfalls finanziert werden muss.⁴⁴

Im Bereich der Sozialen Arbeit ergibt sich für das Personalleasing eine Einschränkung, da es nur in solchen Bereichen eingesetzt werden kann, in denen der kurzfristige Personalwechsel keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsqualität hat.

Dies verbietet sich in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit, wo eine langfristige Beziehung zum Klientel aufgebaut und gesichert werden muss.⁴⁵

⁴² Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 29

⁴³ Ebd. S. 29

⁴⁴ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.142 - 143

⁴⁵ Ebd. S.142 - 143

2.4 Vor- und Nachteile der Externen Personalbeschaffung

Bei der Fülle, der im Vorfeld beschriebenen Möglichkeiten zur externen Personalbeschaffung, liegt natürlich der größte Vorteil in der breiteren Auswahlmöglichkeit an Bewerbern. Dies bedeutet gleichzeitig weniger aufwändige Personalentwicklungsmaßnahmen.⁴⁶

Ebenso bringen neue Mitarbeiter auch neue Impulse in das Unternehmen. Sie haben neue Ideen und einen anderen Erfahrungshorizont. Dadurch kann der Wettbewerb in den Teams belebt werden und sich so die Leistung verbessern.⁴⁷

Diesen breiten Auswahlmöglichkeiten steht die aktuelle Lage auf dem Fachkräftemarkt gegenüber. In den letzten Jahren erscheint es zunehmend schwerer, geeignete Kandidaten zu akquirieren. Es stehen immer weniger geeignete Fachkräfte von außen zur Einstellung zur Verfügung.⁴⁸

Nachteile der externen Personalbeschaffung liegen zum einen in der längeren Beschaffungs- und Einarbeitungszeit. Ebenso ziehen die vielen unterschiedlichen Möglichkeiten auch hohe Beschaffungskosten nach sich, je nach dem für welche Form der Ausschreibung und Bewerbung sich das Unternehmen entschieden hat.⁴⁹

Das Risiko einer Fehlbesetzung ist eindeutig höher bei einer externen Personalbeschaffung. Ständige Neueinstellungen demotivieren das eigene Personal, da so keine Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für sie vorhanden sind.⁵⁰

Extern eingestelltes Personal hat mehr Schwierigkeiten bei der Integration in das neue Unternehmen.⁵¹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die externe Personalbeschaffung einen wichtigen Bestandteil des Personalmanagements ausmacht. Welche Bedeutung und welchen Inhalt die interne Personalbeschaffung ausmacht werde ich jetzt aufzeigen.

⁴⁶ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 144

⁴⁷ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 22

⁴⁸ Rozwadowski, M.: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 1 - 2

⁴⁹ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 144

⁵⁰ Ebd. S.144

⁵¹ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 23

2.5 Interne Personalbeschaffung

„Eine zukunftsorientierte, qualitäts- und kostenbewusste Personalbeschaffungspolitik geht von der Erkenntnis aus, dass eine kurzfristige Rekrutierung und Einarbeitung von Personal in vielen Fällen aufwändiger, riskanter und teurer ist, als eine mittel- und langfristig angelegte Strategie der Personalbeschaffung, die vorausschauend plant und ... interne Maßnahmen der Personalentwicklung einbezieht.“⁵²

Das zunehmende Fehlen von qualifiziertem Personal auf dem externen Arbeitsmarkt bewirkt eine verstärkte Deckung des Mitarbeiterbedarfes über den internen Beschaffungsweg bei vielen Organisationen.⁵³

Bei der internen Personalbeschaffung bekommen schon vorhandene Mitarbeiter die Chance, sich weiterzuentwickeln. Dies spornt sie meist zu besonderen Leistungen an. In der Regel sind hier die Einarbeitungszeiten kürzer und die Stärken und Schwächen der schon angestellten Mitarbeiter bekannt.⁵⁴

Wichtig ist es, genaue Informationen über Qualifikation, Potenzial und Entwicklungswunsch des vorhandenen Personals zu besitzen, um mögliche Interessenten gezielt ansprechen zu können.⁵⁵ Dadurch wird das Risiko einer Fehlbesetzung gemindert.⁵⁶

Bei freiwerdenden Stellen besteht die Möglichkeit, intern nach einem Kandidaten zu suchen. Dies gewinnt immer mehr an Bedeutung, da es einerseits Mitarbeiter gibt, die nach einer Entwicklungsmöglichkeit oder Karriere streben und andererseits können nicht alle notwendigen Qualifikationen für die Organisation auf dem Arbeitsmarkt gefunden werden.⁵⁷

Ziele der internen Personalbeschaffung sind zum einen die Minimierung von Einarbeitungskosten und die synergetische Nutzung von Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter über die Organisation und die in ihr geltenden Wertesysteme und zum anderen die Realisation von Entwicklungsangeboten als Teil des akquisitorischen Potenzials.⁵⁸

Im Folgenden werde ich verschiedene Möglichkeiten der internen Personalbeschaffung aufzeigen.

⁵² Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 48

⁵³ Zarse, A.: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. 2007. S. 4

⁵⁴ Hermann, M.A. / Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 22

⁵⁵ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.49

⁵⁶ Zarse, A.: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. 2007. S. 5

⁵⁷ Rozwadowski, M.: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 10

⁵⁸ Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. 2008. S. 281

2. 5. 1 Die Versetzung

Eine Möglichkeit der internen Personalbeschaffung ist die Versetzung. Sie ist das meist genutzte Instrument. Hier wird dem Mitarbeiter ein neuer Arbeitsbereich zugewiesen auf gleicher oder anderer Hierarchiestufe. Die Versetzung eines Mitarbeiters ist immer dann zweckmäßig, wenn dadurch das Personaldefizit an einem Ort mit dem Personalüberhang an einem anderen Ort der Organisation ausgeglichen werden kann.⁵⁹

2. 5. 2 Interne Stellenausschreibungen

Die interne Stellenausschreibung ist ein personalpolitisches Instrument. Sie soll jedem Mitarbeiter einen beruflichen Aufstieg aufzeigen und ermöglichen.⁶⁰

Offene oder freiwerdende Stellen werden intern ausgeschrieben. Als Werbeträger kommen dafür zum Beispiel Anschläge am schwarzen Brett, Stellenausschreibungen als Beilage zur Werkszeitschrift, Stellenangebote in der Hauszeitung, Ausschreibung der Stelle im Intranet oder eine Direktansprache durch Vorgesetzte oder Personalmanager in Frage.⁶¹

Die interne Stellenausschreibung unterliegt bestimmten Anforderungen. Für den potenziellen Bewerber sollen folgende Informationen enthalten sein:

- Kurzbeschreibung der Tätigkeit
- Arbeitszeitangaben
- Erforderliche Qualifikation
- Vorgesehene Tarifgruppe.⁶²

„Nach dem ressourcenbasierten Ansatz sollten Stellen vor allem dann intern ausgeschrieben werden, wenn die Unternehmung sehr erfolgreich ist. In diesem Fall wirkt sich die soziale Einbettung (social embeddedness) der Stelleninhaber in die Unternehmung positiv auf die Ausübung der zukünftigen Aufgabe aus.“⁶³

⁵⁹ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 71

⁶⁰ Zarse, A.: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. 2007. S. 4

⁶¹ Hermann, M.A./Pifko, C.: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2009. S. 72

⁶² Zarse, A.: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. 2007. S. 5

⁶³ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 104 - 105

2. 5. 3 Personalentwicklung als Bestandteil der Internen Personalbeschaffung

Als Instrument der internen Personalbeschaffung ist unter Personalentwicklung die konsequente Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und individuellen Qualifikation der Mitarbeiter zu verstehen. Sie umfasst die Ausbildung, Umschulung und Weiterbildung des Personalbestandes. Eine konsequente Durchsetzung dieser Instrumente fördert die Arbeitsmotivation und beeinflusst das Betriebsklima. Dies kann sich wiederum positiv auf die Fluktuationsrate der Organisation auswirken.⁶⁴

Auch liegt ein großer Vorteil in derartigem Vorgehen, denn dadurch wird die Mitarbeiterbindung erzielt.⁶⁵

Dieses Instrument steigert die Attraktivität des Mitarbeiters, indem man ihn weiterbildet um aufgetretene Probleme zu bewältigen. Er erhöht dadurch seinen Marktwert. Es wird also nicht die Anzahl der Mitarbeiter erhöht, sondern deren Qualifikation. So erreicht man quantitativ und qualitativ hochwertigere Arbeitsergebnisse und kann seinen Mitarbeitern schwierigere Aufgaben übertragen.⁶⁶

2. 6 Vor- und Nachteile der Internen Personalbeschaffung

Im Gegensatz zur externen Personalbeschaffung weist die interne Personalbeschaffung nicht so eine Fülle an Möglichkeiten auf.

Die bedeutendsten Vorteile der internen Personalbeschaffung sind:

- es besteht ein geringes Auswahlrisiko, da die potentiellen Bewerber der Organisation bekannt sind
- es kommt zu einem geringeren Kosten- und Zeitaufwand
- bessere Kenntnis der Organisation durch die Bewerber
- Erhalt unternehmensspezifischer Qualifikation
- Motivationswirkung und Senkung der Fluktuation durch Angebot von Karriereperspektiven
- Stabilisierung der Personalstruktur⁶⁷

⁶⁴ Zarse, A.: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. 2007. S. 5

⁶⁵ Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 66

⁶⁶ Maiwald, S.: Personalbeschaffung- Vorgehensweisen, Methoden, Probleme. 2008. S. 7

⁶⁷ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 104

- man kann die vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten von Mitarbeitern aufdecken und für die Organisation nutzen
- es kommt zu einer positiven Beeinflussung auf die Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Vermeidung, dass fähige Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern
- schnellere und flexiblere Verfügbarkeit, man kann schneller wieder besetzen.⁶⁸

Mögliche Nachteile der internen Personalbeschaffung können sein:

- die sogenannte Betriebsblindheit, man kann die sogenannte Produktivität des „fremden Blickes“ nicht mehr nutzen
- man hat bei den internen Bewerbern nur eine begrenzte Auswahl
- Entstehung von Spannungsfeldern, durch Neid und Frustration im ehemaligen Kollegenkreis, Befangenheit bei Entscheidungen durch kollegiale Bindung, mangelnde Durchsetzungsfähigkeit auf Seiten der neuen Führungskraft (Problematik Kolleg/in/e wird Vorgesetzte/r)⁶⁹
- abgewiesene Bewerber können unzufrieden sein, das kann sich negativ auf das Betriebsklima auswirken
- Kettenreaktion, da die alte, freigewordene Stelle ja auch wieder besetzt werden muss
- Probleme beim Scheitern in der neuen Position, wenn sich der potenzielle interne Bewerber doch nicht als der geeignete herausstellt
- ungeeignete Mitarbeiter können nicht so einfach entlassen werden, da sie schon länger im Unternehmen sind, es keine Probezeit mehr gibt und der Mitarbeiter meist nicht auf seinen vorherigen Arbeitsplatz zurück kann und auch nicht möchte⁷⁰

Um die Effizienz und den Nutzen der internen Personalbeschaffung richtig auswerten zu können, muss man Vorteile und Nachteile gegenüberstellen.

Man wird aber meist zu dem Schluss kommen, dass die Vorteile für eine Organisation überwiegen. Damit ist der Einsatz von internen Personalbeschaffungsinstrumenten positiv zu bewerten.⁷¹

⁶⁸ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 35

⁶⁹ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.138 - 139

⁷⁰ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 35

⁷¹ Ebd. S. 36

2.7 Zusammenfassung - Personalbeschaffung

Ich habe in meinen Ausführungen gezeigt, dass die Wahl zwischen interner und externer Personalbeschaffung sehr stark durch bestehende und nicht immer bewusste Unternehmens- bzw. Personalpolitik beeinflusst wird. Abhängig von den Grundannahmen und Erfahrungen wird Personalbeschaffung als Personalentwicklung, interne oder externe Personalbeschaffung organisiert.⁷²

Die Organisationen neigen dazu, passive Bewerbungen abzuwarten und bei Bedarf aus diesem Reservoir zu schöpfen. Oder sie segmentieren den Arbeitsmarkt und pflegen das verfügbare Potenzial.⁷³

Insgesamt muss gesagt werden, dass grundsätzlich beide Wege zur Verfügung stehen. Bei einer auf ressourcenorientierten Studie unter amerikanischen Investmentbankern kam heraus, dass extern rekrutierte Führungskräfte aufgrund ihrer fehlenden sozialen Einbettung (social embeddedness) eine geringere Leistung als intern entwickelte Manager aufwiesen.⁷⁴

Es gibt demnach keine Beurteilung nach besser oder schlechter. Hier entscheidet stets die Organisation, welche Personalpolitik für sie im Mittelpunkt steht.

Sollte ich zum heutigen Zeitpunkt eine Entscheidungsgewalt in Personalfragen für eine Organisation haben, würde ich bei frei zu besetzenden Stellen auf der Ebene des Mitarbeiters immer beide Beschaffungsmöglichkeiten benutzen. Auf der Ebene von Führungskräften würde ich nur die interne Personalbeschaffung in Anspruch nehmen.

In meiner persönlichen Arbeitsbiographie spielte in den letzten 18 Jahren die interne Personalbeschaffung – die Personalentwicklung, eine sehr große Rolle. Dies werde ich jetzt genauer erklären.

⁷² Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 114

⁷³ Ebd. S. 114

⁷⁴ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 112

3. Personalentwicklung als Bestandteil des Personalmanagements

Personalentwicklung passiert nicht im wertfreien Raum, sie ist an Normen, an Grundsätze und politische Willensbildung gebunden. Diese bestimmen wieder die Ziele, die Inhalte und die Methoden der Personalentwicklung. Sie setzt auch Verhaltensstandards fest, und verlangt dass diese erfüllt werden. Da sich Menschen und Organisationen verändern, werden bisher gültige Verhaltensnormen durch andere ersetzt. Personalentwicklung hat als zentrale Aufgabe die permanente Wertebildung.⁷⁵

Es besteht die Auffassung, dass es bei der Personalentwicklung um die Entwicklung von Menschen geht. Andere sagen, das die Unternehmen, die von ihnen bezahlten Arbeitskräfte möglichst produktiv einsetzen wollen.

Hier ist der Sinn der Personalentwicklung die Prüfung und Bereitstellung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Beide Perspektiven weisen vielfältige Überschneidungen und Effekte auf. Aus diesem Grund umfasst der Begriff Personalentwicklung nicht nur den einzelnen Arbeitnehmer, sondern auch die Entwicklung, Zusammenarbeit und Struktur von Gruppen sowie der Organisation.⁷⁶

Traditionell beinhaltete die Personalentwicklung die betriebliche Weiterbildung. Dies hat sich aber sehr stark in den letzten Jahren verändert.

War die Personalentwicklung in der Vergangenheit vor allem durch das Angebot an Fort- und Weiterbildung, die mehr oder weniger mit dem Anforderungen des Arbeitsplatzes in Verbindung standen, gekennzeichnet, so wird heute die Förderung und Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt gestellt, als Wettbewerbsfaktor betrachtet, entsprechend systematisiert und in dem Managementprozess integriert.⁷⁷

„Personalentwicklung ist zur Schlüsselfunktion im Bemühen um die Sicherung der Existenz der Unternehmen und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der arbeitenden Menschen geworden.“⁷⁸

⁷⁵ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009.S. 127

⁷⁶ Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 135 - 136

⁷⁷ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S. 61

⁷⁸ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 1

Die Personalentwicklung soll aktuelle Defizite in der Leistungserbringung beseitigen.

Sie soll gleichzeitig auf künftige zu erbringende Leistungen vorbereiten.⁷⁹

Die Personalentwicklung beinhaltet nicht nur die Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen, sondern auch ihre Umsetzung.

Anders als im Management Development ist die Personalentwicklung nicht nur auf Führungskräfte beschränkt. Sie ist offen für Mitarbeiter aller betrieblichen Hierarchieebenen.⁸⁰

Die Personalentwicklung verfolgt Ziele wie, Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation, Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an die veränderten Arbeitsanforderungen, Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Loyalität der Organisation gegenüber, Verbesserung des Organisationsimages, Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes und Befriedigung individueller Bedürfnisse und bildungspolitischer Ansprüche.⁸¹

Bei der Personalentwicklung geht es schon lange nicht mehr darum den Mitarbeiter im Zuge veränderter Organisationsanforderungen auszubilden. Es geht heute darum, Erwartungen, die der Mitarbeiter in Bezug auf seine eigene Entwicklung an die Organisation hat, zu erfüllen. Personalentwicklung ist also weit mehr als nur Qualifikation. Sie beinhaltet neben dem Ausgleich von Defiziten (auch aus Gründen von Fluktuation, falscher Personalentscheidungen, Erhöhung der Organisationsflexibilität durch multiple Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern) auch die Eruiierung von Mitarbeiterbedürfnissen und deren Einbeziehung abgestimmt auf die Organisationsziele in den Entwicklungsprozess. So trägt die Personalentwicklung durch den Ausgleich von Führungsdefiziten zu einer Verbesserung des Organisationsklimas bei und steigert auch die Mitarbeiterzufriedenheit.⁸²

„In diesem Sinne ist Personalentwicklung ein Anreiz für potentielle neue Mitarbeiter, sich überhaupt in einem Unternehmen zu bewerben (Personalentwicklung als Faktor des Personalmarketing), für bereits tätige Mitarbeiter, Anlass in einem Unternehmen zu bleiben (Personalentwicklung als Mittel der Mitarbeiterbindung) und auch ein Anreiz zur Leistungssteigerung (Personalentwicklung als immaterieller Anreiz).“⁸³

⁷⁹ Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 140

⁸⁰ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S.124

⁸¹ Ebd. S. 124

⁸² Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 94 - 95

⁸³ Ebd. S. 95

„Anforderungen an die Personalentwicklung lassen sich damit zusammenfassen als die Integrierung von Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnissen, wobei sämtliche Unternehmensmaßnahmen systematisch miteinander kombiniert werden sollten.“⁸⁴

Es gibt verschiedene Zugänge zur Personalentwicklung, die ich im Folgenden kurz nennen werde:

- der kontextorientierte Zugang;
er klärt die unternehmensexternen und -internen Rahmenbedingungen, die die Ausgestaltung der Personalentwicklung hinsichtlich ihrer Ziele, Inhalte, Methoden und Akteure beeinflussen⁸⁵
- der Akteurs orientierte Zugang;
Akteure sind die unmittelbar von der Personalentwicklung betroffenen Mitarbeiter, die verantwortlichen Personalentwickler und die Entscheidungsträger⁸⁶
- der zielorientierte Zugang;
die Ziele legen das Anspruchsniveau und die Reichweite der Personalentwicklung fest⁸⁷
- der methodenorientierte Zugang;
Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind
Methoden zur Absicherung der Personalentwicklung und Voraussetzung zur Erreichung und Überprüfung von Effektivität und Effizienz⁸⁸
- der inhaltsorientierte Zugang; Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung⁸⁹

Im weiteren Verlauf werde ich mich jetzt dem inhaltsorientierten Zugang zur Personalentwicklung zuwenden.

⁸⁴ Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 95

⁸⁵ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 10 - 12

⁸⁶ Ebd. S. 13

⁸⁷ Ebd. S. 13 - 14

⁸⁸ Ebd. S. 16 - 19

⁸⁹ Ebd. S. 14 - 16

3.1 Inhaltsorientierte Personalentwicklung

Becker definiert sie als Personalentwicklung die alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung umfasst, „... die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“⁹⁰

Ausgehend von der verwendeten Definition umfasst Personalentwicklung die Inhaltsbereiche Bildung – Personalentwicklung im engen Sinne, Förderung – Personalentwicklung im erweiterten Sinne und Organisationsentwicklung – Personalentwicklung im weiten Sinne.⁹¹

3.2 Personalentwicklung im engen Sinne - Bildung

Bildung wird als der traditionelle Bereich der Personalentwicklung beschrieben.

Sie wird unterteilt in:

- Schulische und betriebliche Ausbildung → Berufsausbildung
- Allgemeine fachliche und verhaltensbezogene Weiterbildung
- Qualifizierung von ungelernten und angelernten Mitarbeitern
- Umschulung zum Erwerb eines neuen Berufes⁹²
- Führungsbildung für alle Hierarchiestufen, einschließlich der Nachwuchskräfte⁹³
- Hochschulbildung⁹⁴

3.2.1 Berufsausbildung

„Die Berufsausbildung umfasst alle zielgerichteten, systematisch und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen.“⁹⁵

⁹⁰ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 4

⁹¹ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 14

⁹² Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 144

⁹³ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

⁹⁴ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 5

⁹⁵ Ebd. S. 241

Den Auszubildenden sollen die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in einem geordneten Ausbildungsgang vermittelt werden. Die erforderliche Berufserfahrung soll erworben werden. Nach erfolgreichem Abschluss der Berufsausbildung soll der Auszubildende in der Lage sein:

- den erlernten Beruf in unterschiedlichen Betrieben und Branchen ausüben zu können
- sich auf neue Arbeitsstrukturen, Produktionsmethoden und Technologien mit dem Ziel des Erhalts der beruflichen Qualifikation flexibel einstellen zu können
- und an Maßnahmen der Weiterbildung, Fortbildung und Umschulung teilnehmen zu können.⁹⁶

3. 2. 2 Weiterbildung

Die Weiterbildung wird als Sammelbegriff für alle Aktivitäten verstanden, die der Erhaltung, Erweiterung und Anpassung an berufliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten dienen und es ermöglichen, beruflich aufzusteigen.⁹⁷

Die meist verwendeten Begriffe Weiterbildung und Fortbildung existieren nebeneinander. Fortbildung wird als Vertiefung und Modernisierung von Wissen auf gleicher beruflicher Ebene nach abgeschlossener Berufsausbildung benutzt. Weiterbildung hingegen spricht für eine vertikale Veränderung oder sogar eine Neuorientierung.⁹⁸

3. 2. 3 Qualifizierung und Umschulung

Ziel der Qualifizierung ist es, ungelerten und angelernten Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, mehr Wissen für die notwendigen Arbeiten in der Organisation zu erwerben.

Die Umschulung beinhaltet als Ziel den Erwerb eines neuen Berufes oder einer anderen qualifizierten Tätigkeit um damit eine Korrektur in der bisherigen Berufstätigkeit zu erreichen. Sie kann betrieblich oder überbetrieblich erfolgen.⁹⁹

⁹⁶ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009.. S. 241

⁹⁷ Ebd. S. 272

⁹⁸ Ebd. S. 272

⁹⁹ Ebd. S. 272

Wir leben in einer Wissensgesellschaft und dadurch wird die Abgrenzung von Weiterbildung, Fortbildung, Qualifizierung und Umschulung immer schwieriger. Deshalb wird meist der Begriff Weiterbildung als Synonym für die anderen benutzt.¹⁰⁰

3. 2. 4 Führungsbildung

Führungsbildung beinhaltet alle Maßnahmen, die der individuellen, beruflichen Entwicklung der Führungskräfte dienen. Sie ermöglicht ihnen unter Beachtung der persönlichen Interessen die notwendige betriebliche Qualifikation zur Wahrnehmung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben. Führungsbildung bereitet Führungskräfte auf die Übernahme von Führungsaufgaben vor.¹⁰¹

Führungsbildung zielt auf Verhaltensveränderungen und Verhaltensstabilisierung von Führungskräften ab. Führungskräfte sind der Personenkreis im Unternehmen, der die dispositive Verantwortung für das Geschehen trägt. Ihre Leistung besteht darin, die Unternehmensziele effizient und effektiv zu erreichen. Dies erfolgt unter Einbezug der Mitarbeiter und durch Planung, Entscheidung, Delegation, Koordination und Erfolgskontrolle.¹⁰²

Es gibt verschiedene Ziele der Führungsbildung. Sie werden unterteilt in betriebliche und individuelle Ziele.

Zu den betrieblichen Zielen zählen:

- „Gewährleisten des notwendigen Bestandes an Führungskräften und Spezialisten.
- Heranbilden und Sicherung des Nachwuchses an Führungskräften.
- Aufdecken von Fehlbesetzungen in den Führungsebenen.
- Positive Beeinflussung des Leistungsverhaltens der Führungskräfte.
- Herbeiführen eines Gleichgewichtes von Qualifikationen und Anforderungen.
- Verbesserung des Kommunikations- und Kooperationsverhaltens der Führungskräfte.
- Motivation der Führungskräfte im Sinne der Verstärkung ihrer Loyalität gegenüber den Unternehmenszielen.“¹⁰³

¹⁰⁰ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 272

¹⁰¹ Ebd. S. 306

¹⁰² Ebd. S. 311

¹⁰³ Ebd. S. 311

„Individuelle Ziele der Führungskräfte sind Vorbereitung der Übernahme von Führungsverantwortung oder Erweiterung der Führungsverantwortung, Erwerb von Rüstzeug für die persönliche Karriere und das Aneignen von Führungs-, Informations-, Kommunikations- und Konfliktlösungstechniken.“¹⁰⁴

Weitere individuelle Einzelziele sind:

- „Sicherung der beruflichen Position.
- Persönlichkeitsentwicklung / Selbstverwirklichung.
- Identifikation mit dem erwarteten Verhalten.
- Ermöglichung des beruflichen Auf- und Umstiegs.
- Erhaltung von Mobilität und Flexibilität.
- Einkommensverbesserung.
- Interessante Tätigkeit.
- Erreichung persönlicher Lebensziele nach Anerkennung, Macht und Einfluss.“¹⁰⁵

Die betrieblichen und individuellen Ziele stehen nicht unbedingt komplementär zueinander. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem vom Unternehmen gewünschten Verhalten, ermöglicht die Erfüllung von betrieblichen und individuellen Zielen.

Führung ist nicht statisch anzusehen. Die Anforderungen an die Führungskräfte unterliegen auch Veränderungen. Die Führungsbildung hat das Ziel, die Qualifikation der Mitarbeiter im Sinne der Anforderungen des Unternehmens zu entwickeln.¹⁰⁶

Der Führungsbildung kommt im Rahmen strategischer Unternehmensführung eine wichtige Rolle zur Realisierung der gesamtbetrieblichen Strategien zu.

Sie ist pro aktiv zu planen und zu realisieren. Die Entwicklung von Führungsfähigkeiten durch Führungsbildung kann zum Wettbewerbsvorteil werden, wenn sie gelingt.¹⁰⁷

3.3 Personalentwicklung im erweiterten Sinn - Förderung

„Personalentwicklung im erweiterten Sinn umfasst Bildung und Förderung. Fördermaßnahmen sind vorwiegend solche Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen gerichtet sind, ...“¹⁰⁸

¹⁰⁴ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 311

¹⁰⁵ Ebd. S. 311

¹⁰⁶ Ebd. S. 311

¹⁰⁷ Ebd. S. 355

¹⁰⁸ Ebd. S. 409

Bildung zielt nur auf die Erreichung der notwendigen Qualifikation zur Erfüllung gestellter Aufgaben.¹⁰⁹

Es wird davon gesprochen, dass die Förderung zum Boom-Bereich der Personalentwicklung geworden ist, der sich auch besonders auf die vielfältigen externen Effekte, wie Globalisierung, Institutionalisierung der Forschung, dem raschen Wechsel der Kundenerwartungen und eine wachsende Fülle gesetzlicher Ansprüche einstellen musste.¹¹⁰

Becker definiert Förderung so: sie „... umfasst alle Maßnahmen, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung des individuellen beruflichen Weiterkommens zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“¹¹¹

Die Förderung stärkt das Selbstmanagement, denn sie unterstützt die persönliche Zielplanung, die Auswahl und Planung von Maßnahmen und die Messung und Bewertung von Leistung sowie Zusammenarbeit.¹¹²

Die Förderung gewinnt im direkten Vergleich zur Bildung immer mehr an Bedeutung, weil der Erfolg dynamischer Organisationen in starkem Maße von der Leistung und dem Verhalten der Leistungserbringer, der Mitarbeiter abhängt.¹¹³

Die Instrumente der Förderung sind sehr vielfältig.

Ich werde hier nur versuchen die wichtigsten zu benennen, da eine intensive und detailorientierte Beschreibung der einzelnen Instrumente der Förderung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Instrumente der Förderung sind:

- Stellenbeschreibungen und Stellenbündel
- Auswahl und Einarbeitung von Fach- und Führungskräften
- Systematischer Arbeitsplatzwechsel / Jobrotation
- Nachfolge- und Karriereplanung für Führungs-, Fach- und Projektkarrieren
- Auslandseinsatz und Lernen in fremden Kulturen
- Coaching als Verhaltensüberprüfung und Verhaltensfeedback¹¹⁴

¹⁰⁹ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 409

¹¹⁰ Ebd. S. 409

¹¹¹ Ebd. S. 409

¹¹² Ebd. S. 410

¹¹³ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

¹¹⁴ Ebd. S. 15

- Mentoring als kompetente Unterstützung am Arbeitsplatz
- strukturierte Mitarbeitergespräche zur Planung und Kontrolle von Leistung und Verhalten
- führen durch Zielvereinbarungen zur Stärkung von Leistung und Zusammenarbeit¹¹⁵
- Leistungsbeurteilung¹¹⁶
- Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung¹¹⁷
- Vorbereitung auf den Ruhestand¹¹⁸
- Freisetzung von Mitarbeitern.¹¹⁹

Zu den Aufgaben gehören aber auch solche wie Potenziale ermitteln, Anforderungen bestimmen, Rückkehrgespräche nach langer Krankheit, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder Jugendlichen mit sozialen und / oder edukativen Defiziten, Eingliederung von Mitarbeitern nach einer Babypause oder Pflegezeit.¹²⁰

Diese Aufzählung lässt sich beliebig fortsetzen und zeigt, welche Bedeutung die Förderung von Mitarbeitern als Teil der Personalentwicklung in der heutigen Zeit erlangt hat.

Fördermaßnahmen können unterfordern und überfordern. Hier liegt die Schwierigkeit, das richtige Maß zu finden.

Fordern verlangt von den Mitarbeitern, sich an der Verwirklichung der Ziele der Organisation mit vollem Einsatz zu beteiligen.

Fördern unterstützt den Mitarbeiter dabei, seine Möglichkeiten zu erkennen, zu nutzen und in der Veränderung die Anforderungen neu zu positionieren.

Wenn Fordern und Fördern optimal gelingen, wird hier befördern folgen. Das heißt, die Laufbahn- und Karriereziele werden erreicht.

Durch die Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben ergibt sich auch eine höhere Entlohnung. Es folgt größere Autonomie und eine verbesserte Beteiligung an der Macht.

„Fordern, Fördern, Befördern und Bezahlen stehen in einem engen Zusammenhang.“¹²¹

¹¹⁵ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

¹¹⁶ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 501 ff

¹¹⁷ Ebd. S. 568

¹¹⁸ Ebd. S. 569

¹¹⁹ Ebd. S. 571

¹²⁰ Ebd. S. 409

¹²¹ Ebd. S. 412

3.4 Personalentwicklung im weiten Sinn – Organisationsentwicklung

Zur Personalentwicklung im weiten Sinne gehören Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung ist damit ein Teil der Personalentwicklung.

Als Organisation wird eine Institution beschrieben, in der eine begrenzte Gruppe von Personen (Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll schaffen. Sie verfolgen gemeinsame Ziele.¹²²

Ein Organisation ist gekennzeichnet durch Merkmale wie:

- Personenmehrzahl
- Zielgerichtetheit
- Planmäßigkeit
- Herrschaft
- Hierarchische Verfassung
- Komplexität
- Strukturiertheit
- Dauerhaftigkeit
- Arbeitsteilung
- autorisierte Instanzen zur Koordination der Leistung.¹²³

Die Entwicklung ist als personales aber auch als organisationales Phänomen zu begreifen, als „ ... Transformation eines Zustandes in einen anderen, besseren Zustand.“¹²⁴

Der personale Entwicklungsprozess formt die Persönlichkeit und aus der organisationalen Entwicklung entsteht die Unternehmenskultur.¹²⁵

Organisationsentwicklung ist daher geplante Hilfe zur Selbsthilfe. Sie hat das Ziel, die Leistungsfähigkeit, die Problemlösungsfähigkeit und die Entwicklungsfähigkeit von Personen, Gruppen und Organisationen zu verbessern.¹²⁶

¹²² Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 129

¹²³ Ebd. S. 129

¹²⁴ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 580

¹²⁵ Ebd. S. 581

¹²⁶ Ebd. S. 581

Mit dem Begriff Organisationsentwicklung werden zentrale Merkmale in Verbindung gebracht. Diese sind:

- geplanter Wandel
- ganzheitlicher Ansatz
- Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien
- Struktur und Verhalten
- Wandlungsprozess
- Intervention durch Spezialisten
- aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder
- Permanenz des Wandels
- theoretisches Konstrukt.¹²⁷

Organisationsentwicklung bezieht sich immer auf die Gesamtheit der Veränderungen in einer Organisation und zeigt im Ergebnis den erreichten Stand der Unternehmenskultur.

Die Entwicklung von Personen und Organisation bedingen einander. Sie sind sich gegenseitig hilfreich oder hindern sich.

Aufgabe der Organisationsentwicklung ist es, die Verbindung von personalen und organisationalen Entwicklungen im Sinne einer Soll-Entwicklung positiv zu unterstützen.

Die Mitglieder einer Organisation sollen in die Lage versetzt werden, Probleme selbstständig zu erkennen, Beziehungen experimentell zu erproben und organisationale Bedingungen zu schaffen.

Diese sollen den Leistungserfordernissen und Bedürfnissen der Organisation entsprechen. Die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Personen sind auf Lernen zurückzuführen.

Die Organisationsmitglieder leiten und gestalten stets Veränderungen. Damit ist Organisationsentwicklung Personalentwicklung.¹²⁸

Becker definiert die Organisationsentwicklung so: sie umfasst „ ... alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“¹²⁹

¹²⁷ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 582

¹²⁸ Ebd. S. 585

¹²⁹ Ebd. S. 585

Methoden der Organisationsentwicklung sind unter anderem:

- Teamentwicklung in dynamischen Arbeitswelten
- sozio-technische Systemgestaltung der Lern- und Arbeitsumgebung
- Gruppenarbeit in Produktions- und Verwaltungsabteilungen
- Projektarbeit zur Horizonterweiterung und Vorbereitung auf erweiterte Verantwortung und Kompetenzen
- Change Management
- Großgruppenveranstaltungen
- vernetzende und vernetzte Personalentwicklung¹³⁰
- Lernstatt und Qualitätszirkel¹³¹
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)¹³²
- Teamkonzepte¹³³
- Konfrontationstreffen¹³⁴
- Methoden zur systematischen Generierung von Ideen¹³⁵

Auch hier werden wieder sehr viele Möglichkeiten aufgezeigt die Organisation zu entwickeln.

Es wird entwickelt, motiviert, zusammen gelöst, verworfen, wiederaufgegriffen, gestaltet und verändert. Aber alles das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Veränderung kein Event ist, das die Veränderung Ziele benötigt und nur dann sinnvoll ist, wenn nach der Veränderung ein Zustand erreicht ist, der die Leistung und Zusammenarbeit nachhaltig verbessert → Organisationsentwicklung.¹³⁶

3.5 Nutzen und Ziele der Personalentwicklung

Nutzen und Ziele der Personalentwicklung müssen für alle Beteiligten transparent, abrechenbar und nachvollziehbar sein. Sie lassen sich unterscheiden in Nutzen und Ziele für die Organisation, für den Mitarbeiter und für die Vorgesetzten.¹³⁷

¹³⁰ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 5

¹³¹ Ebd. S. 614

¹³² Ebd. S. 616

¹³³ Ebd. S. 617

¹³⁴ Ebd. S. 618

¹³⁵ Ebd. S. 620

¹³⁶ Ebd. S. 651

¹³⁷ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2006. S. 68

3. 5. 1 Nutzen und Ziele für die Organisation

- „ Umsetzung von Unternehmenszielen;
- Mitarbeiterselektion, d.h. Auswahl von wenigen vielen;
- Mitarbeiterplatzierung, d.h. der richtige Mann / die richtige Frau an den richtigen Arbeitsplatz;
- Erhaltung von Qualifikationen der Mitarbeiter;
- Förderung der Qualifikationen bezüglich der Anforderungen der Arbeit hinsichtlich Fach-, Management- und Sozialkompetenz;
- langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften;
- Hilfe bei der Entwicklung des/r Mitarbeiters/in für höhere Tätigkeiten
- Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen, um eine höhere Flexibilität zu erreichen;
- Diagnose von Nachwuchskräften,
- Diagnose von Fehlbesetzungen;
- Diagnose spezieller Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie des Führungspotenzials;
- als Konsequenz daraus eine gewisse Unabhängigkeit des Unternehmens vom externen Arbeitskräftemarkt;
- Nachfolgeregelungen.¹³⁸

3. 5. 2 Nutzen und Ziele aus Sicht des Mitarbeiters

- „Optimierung der persönlichen Qualifikation in der Fach-, Management- und Sozialkompetenz;
- Förderung bislang ungenutzter Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- Karriereplanung;
- Sicherung der Existenzgrundlage auch im Hinblick auf Risiken durch den technischen und sozialen Wandel;
- Optimierung von Gehalt, Position und Prestige;
- Erhöhung der eigenen Flexibilität und Mobilität;
- Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz;
- Übernahme höherer Verantwortung.¹³⁹

¹³⁸ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2006. S. 69

¹³⁹Ebd. S. 69

- „Optimierung der persönlichen Qualifikation in der Fach-, Management- und Sozialkompetenz;
- Förderung bislang ungenutzter Fähigkeiten und Fertigkeiten;
- Karriereplanung;
- Sicherung der Existenzgrundlage auch im Hinblick auf Risiken durch den technischen und sozialen Wandel;
- Optimierung von Gehalt, Position und Prestige;
- Erhöhung der eigenen Flexibilität und Mobilität;
- Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz;
- Übernahme höherer Verantwortung.“¹⁴⁰

3. 5. 3 Nutzen und Ziele aus Sicht der Vorgesetzten

- „Vorleben und ständige Verdeutlichung der Unternehmensziele und Werte;
- Schaffung von Vernetzungen, Synergieeffekten usw. im Sinne von 'maximale Wirkung durch minimalen Einsatz';
- diagnostizieren und richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen. Dazu gehören fachbezogenen Fähigkeiten, Selbstorganisation, soziale Fähigkeiten (Kommunikation, Moderation, Partizipation am unternehmensgeschehen), Verantwortung und Kreativität.“¹⁴¹

Der Prozess der Personalentwicklung endet nicht mit Auswahl und Durchführung der jeweiligen Maßnahme. Im Anschluss daran, gilt es die Effizienz der Maßnahme zu überprüfen und dies den entstandenen Kosten gegenüberzustellen. (Personalentwicklungscontrolling)¹⁴²

3. 6 Zusammenfassung - Personalentwicklung

Es lässt sich feststellen, dass Konzepte der Personalentwicklung nur dann zu einer veränderten Unternehmenskultur führen, wenn sie nicht nur auf kurzfristige Behebung von Mangel- und Problemsituationen angelegt sind.

¹⁴⁰Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2006. S. 69

¹⁴¹ Ebd. S. 69

¹⁴² Haubrock, A. / Öhlschlegel-Haubrock, S.: Personalmanagement. 2009. S. 114

Um Nutzen zu erbringen müssen sie auf mittelfristig zu erreichende Organisations- und Personalentwicklungsziele ausgerichtet sein.

Organisationsziele sollten klar und verständlich formuliert und kommuniziert sein.

Jedem Mitarbeiter sollte klar sein, welchen Beitrag er zur Verwirklichung der Ziele leisten kann und muss.

Explizite und kommunikativ abgestimmte Wertvorstellungen (Leitbilder) stellen wichtige Richtziele dar, an denen sich Personalentwicklungskonzepte und Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren können.¹⁴³

Die Personalentwicklung unterliegt einer starken Dynamik ausgelöst durch die Globalisierung, die Individualisierung und die sich ständig verändernden Informations- und Kommunikationstechnologien. Dadurch verändern sich ständig die Ziele, Inhalte, Methoden und Medien der Personalentwicklung.

Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Der Vorgesetzte im Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen hat diese Aufgabe für seine unterstellten Mitarbeiter zu leisten.

In Zukunft wird aber die Personalentwicklung immer mehr zur „Holschuld“ des Mitarbeiters. Er muss mit Hilfe der entsprechenden Personalentwicklung seine Beschäftigungsfähigkeit aktiv und eigenverantwortlich selbst in die Hand nehmen.

Personalentwicklung ist und bleibt Kooperationsaufgabe. Eine professionell arbeitende Personalentwicklung ist stets Motor der Entwicklung des Unternehmens und Garant für die persönliche Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters.¹⁴⁴

Personalentwicklung vereinigt persönliche Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und berufliche Handlungskompetenz mit den Zielen der sozialen Organisation. Sie stellt einen wesentlichen Teil der Anreizsysteme einer Organisation dar, die der Mitarbeiter benötigt um sich persönlich zu entfalten und seinen Wettbewerbschancen zu erhöhen.¹⁴⁵

Hierzu benötigt der Mitarbeiter aber auch noch das Instrument der Bindung an seine Organisation. Dies werde ich im nächsten Kapitel genauer beschreiben.

¹⁴³ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2006. S. 70

¹⁴⁴ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 19 - 20

¹⁴⁵ Bassarak, H.: Organisationsentwicklung: Träger Sozialer Arbeit. 2001. S. 15 - 17

4. Personalbindung als Bestandteil des Personalmanagements

Während der Beschäftigung mit den Bestandteilen des Personalmanagements musste ich feststellen, dass zum Thema Bindung noch nicht allzu viel Literatur auf dem Markt ist. Dieses sehr aktuelle Thema ist aber auch in den meisten Sozialbetrieben noch nicht angekommen.

Auch Bröckermann / Pepels sagen dazu: „ ... Man kann es kaum glauben, aber ein zentrales Thema der Personalwirtschaft ist bislang kaum bearbeitet worden! Themen wie Personalakquisition, Personalfreisetzung oder Personalentwicklung sind in der Fachliteratur breit aufgearbeitet. Das Thema Personalbindung kommt jedoch ausgesprochen selten vor. Und in der Praxis dominieren noch alte Personalleitersprüche wie ‚Reisende soll man nicht halten‘.“¹⁴⁶

Wobei, wie ich schon mehrmals beschrieben habe, die heutige Zeit einfach erfordert, die „guten“ Mitarbeiter zu binden, da sie die meisten Chancen auf dem Markt haben zu Wechseln. Dies wird auch in den USA als „Staff Retention“¹⁴⁷ viel diskutiert. Es ist aus anderen Bereichen bekannt, dass Bindungsstrategien in Anbetracht der drohenden Wachstumsgrenzen von Märkten immer mehr an zentraler Bedeutung gewinnen.¹⁴⁸

Und ohne Bindung an eine Organisation findet auch kein Aufstieg statt. Denn Mitarbeiter ohne Bindung an ihre Unternehmung nehmen nicht die Hürden und Anstrengungen auf sich, die eine Förderung / Veränderung in eine höhere Position, mit sich bringen. Sie verlassen die Organisation vorher.

4.1 Der Begriff Personalbindung

Um die geschätzten Beschäftigten in einer Organisation zu halten, ihre Verweildauer zu verlängern und ihre Leistung zu erhöhen und die Treue anzuspornen, gibt es viele Begriffe im Deutschen wie im Englischen um das zu Umschreiben.

¹⁴⁶ Bröckermann, R. / Pepels, W.: Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 5

¹⁴⁷ Staff Retention: aus dem engl. Mitarbeiterbindung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W.: Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 5

¹⁴⁸ Ebd. S. 5

Begriffe wie: Identifikation – Attraction; Integration – Commitment; Loyalität – Relationship; Mitarbeiterbindung – Retainment; Personalbindung – Staff Retention usw.¹⁴⁹

Personalbindung beginnt teilweise auch schon vor einem Arbeitsverhältnis. So werden Kontakte gehalten zu ehemaligen Praktikanten, zu Bewerbern, zu Beratern, zu Kunden und Menschen im Umfeld der eigentlichen Mitarbeiter. Dies geschieht, um bei Bedarf schnell reagieren zu können, um damit Zeit und Kosten zu sparen.¹⁵⁰

Dies zeigt aber auch, dass Personalbindung nicht nur einmalig stattfinden kann, sondern ein Prozess ist. Dieser beginnt meist bei der Personalauswahl und Einarbeitung, geht dann über in Personaleinsatzmaßnahmen, Personalbeurteilung, Personalentlohnung und Personalführung. Werden Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt ist man bemüht, den durch zeitaufwendigen, arbeitsreichen und kostenaufwendigen Prozess entwickelten Mitarbeiter zu behalten, weiter an die Organisation zu binden.¹⁵¹

Die Instrumente der Personalbindung sind nicht neu erfunden. Mit ihnen sind in der Vergangenheit schon ganz unterschiedliche Ziele erreicht worden. Daraus folgt, dass auch die Instrumente die zur Erhöhung der Personalbindung eingesetzt werden müssen schon bekannt und in der Praxis weit verbreitet sind. Sie erhalten durch die Begrifflichkeit Personalbindung nur eine neue Qualität.¹⁵²

Organisationen haben den Drang, geschätzte – wichtige, Mitarbeiter zu fesseln und zu binden. Ist dies im Sinne von juristischer Verbindlichkeit (Kündigungsfristen, Einstellungsfristen usw.) unfreiwillig, dann fühlen sich die Mitarbeiter „... zumindest dann und wann, gebunden und gefesselt im Sinne von gebändigt, gefangen, unfrei, geknebelt, beschränkt und eingeengt. Letzteres ist bestimmt nicht das, was die Beschäftigten wollen.“¹⁵³

¹⁴⁹ Pepels, W.: Personalbindung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung. 2002. S. 130

¹⁵⁰ Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 18

¹⁵¹ Ebd. S. 19

¹⁵² Ebd. S. 19

¹⁵³ Ebd. S. 19

Dies hat nichts mit Mitarbeiterbindung im aktuellen Verständnis zu tun. Müller-Vorbrüggen schreibt dazu: „Bindung kann nur gemeint sein als Bindung in Freiheit! Freiheit hat aber nur der, der zwischen verschiedenen Optionen wählen kann; Wer keine Wahlfreiheit hat ist gefesselt,“¹⁵⁴

Als Bindungsfaktoren sind hier wirtschaftliche, örtliche, personelle, strukturelle und emotionale genannt. Man geht davon aus, dass Bindung immer von beiden Seiten ausgeht, von der Organisation an den Mitarbeiter sowie vom Mitarbeiter an die Organisation. Beide Seiten sind sehr geprägt und können sich widersprechen.¹⁵⁵

Aus Richtung des Mitarbeiters wird nach Gründen zum Verbleib in der Organisation gefragt. Aus Richtung der Organisation wird nach Mitteln gefragt, um die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter sowie deren Bereitschaft zur Leistungserbringung zu verstärken und zu erhalten. Beide Argumentationsrichtungen sind verständlich. Dies ergibt eine Definition der Personalbindung: Personalbindung „... betrachtet, die vom Mitarbeiter empfundene Verbundenheit sowie seine Gebundenheit an ein Unternehmen und umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Mitarbeiter darin zu beeinflussen, beim Unternehmen zu verbleiben und die Beziehung zu stabilisieren.“ Die Stützfeiler der Personalbindung sind die Gebundenheit und die Verbundenheit.¹⁵⁶

4.2 Die Bedeutung der Personalzufriedenheit für die Personalbindung

Der Begriff Personalzufriedenheit wird von Pepels als Oberbegriff für:

- „Berufszufriedenheit, d.h. die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld (Organisation, Entlohnung, Verantwortung, Karriereperspektiven etc.) und
- Arbeitszufriedenheit, d.h. die Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt (Tätigkeiten, Arbeitsabläufe, Arbeitsbedingungen etc.)“ genommen.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Müller-Vorbrüggen, M.: Best Practise-Personalbindungsstrategien in internationalen Unternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 345

¹⁵⁵ Ebd. S. 345

¹⁵⁶ Thiele, Sabrina: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. 2009. S. 33

¹⁵⁷ Pepels, W.: Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 53

Das Interesse der Organisation an einer Personalbindung ist stark abhängig vom aktuellen Mitarbeiterpotenzial. Umso höher das Mitarbeiterpotenzial umso höher ist auch das Interesse an Personalbindung.

„Die Personalbindung kann im Einzelnen

- persönlich oder situationsbedingt sein, etwa durch soziale Bindungen zu einem Vorgesetzten oder zu Kollegen bzw. Gestaltung eines bestimmten Lebensabschnittes,
- organisatorisch oder psychologisch bedingt, also durch informelle Verbundenheit (emotional, habituell),
- freiwillig oder erzwungen ...“ (Verbundenheit – Gebundenheit) sein.¹⁵⁸

Gebundenheit und Verbundenheit sind als Stützfeiler für eine stabile und andauernde Personalbindung wichtig. Die Gebundenheit (juristische Verbindlichkeit von Abmachungen, die wirtschaftlichen Risiken des Arbeitsplatzwechsels, zu beachtende Kündigungs- und Einstellungsfristen) steht der Verbundenheit (emotionale Bindung, Identifizierung mit den Produkten, den Dienstleistungen und den Organisationszielen) direkt gegenüber.¹⁵⁹

Es scheint notwendig beide in ein Gleichgewicht zu bringen. Dennoch wird die Zukunft, der akute und ständig wachsende Fachkräftemangel zeigen, dass die Verbundenheit an Wichtigkeit zunimmt.¹⁶⁰

Man kann durchaus sagen, dass zufriedene Mitarbeiter weniger Motivation zu einem Stellenwechsel aufweisen als unzufriedene. So könnte man die Zufriedenheit als eine notwendige Voraussetzung für Personalbindung beschreiben.

Zufriedene Mitarbeiter die sich in dem was sie tun von ihrer Organisation bestätigt fühlen, empfinden emotionale Verbundenheit. Sie sind loyal ihrem aktuellen Arbeitgeber gegenüber und betrachten das Beschäftigungsverhältnis als Teil ihres eigenen Lebens. Sie sind dankbar und identifizieren sich mit der Organisation, da sie dort Akzeptanz, Zutrauen und Förderung finden und sie scheuen unvorteilhafte Veränderungen.¹⁶¹

¹⁵⁸ Pepels, W.: Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 52

¹⁵⁹ Thiele, Sabrina: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. 2009. S. 34 - 37

¹⁶⁰ Ebd. S. 37

¹⁶¹ Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 20

Dies bedeutet aber dennoch nicht, dass sie keine Wechselambitionen besitzen.

Die Bedeutung der Personalzufriedenheit für die Mitarbeiterbindung ist ausgesprochen hoch.

Für einen Arbeitsplatzwechsel aus Sicht des Mitarbeiters gibt es drei Hauptgründe:

- Änderungen im Lebensumfeld
(doppelte Berufstätigkeit in Familien und keine Lust auf eine Fernbeziehung; Veränderung des Familienstandes durch Heirat, Trennung, Scheidung, Zusammenzug; Migrationsbewegungen innerhalb eines Landes oder über die Landesgrenze hinweg - Auswanderung)¹⁶²
- Suche nach Abwechslung¹⁶³
(Sie haben zwar weniger Grund zur Veränderung im Berufsalltag, gleichzeitig aber immer die Hoffnung auf Steigerung der eigenen Zufriedenheit durch einen Beschäftigungswechsel. Hier ist die Suche nach der Abwechslung ausschlaggebend. Dies nennt man auch Variety Seeking Behavior. Der Mitarbeiter möchte seine eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen und ist geschmeichelt durch Abwerbungsversuche anderer Organisationen. Er kann auch durchaus durch höheres Entgelt oder eine höhere hierarchische Einstufung gelockt werden.) Dies zeigt ganz klar, dass Zufriedenheit und Personalbindung nicht unmittelbar in Zusammenhang stehen, sondern immer von anderen Determinanten mit abhängig sind.¹⁶⁴
- Unzufriedenheit am Arbeitsplatz
(dies ist der entscheidende Störfaktor der Mitarbeiterbindung; sie muss abgestellt werden; der Mitarbeiter wägt vor dem Verlassen des alten Arbeitsplatzes Positives und Negatives genau ab)¹⁶⁵

¹⁶² Pepels, W.: Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 52

¹⁶³ Ebd. S. 52

¹⁶⁴ Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 23

¹⁶⁵ Pepels, W.: Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 52

Auch ist bekannt, dass Unzufriedenheit nicht gleich mit einem Wechsel verbunden sein muss. Der unzufriedene Mitarbeiter kann auch passiv mit Vertrauen und Abwarten auf Besserung der Situation reagieren oder aktiv eine Beschwerde einreichen. Hier könnte Bindung entstehen, da die Organisation dem unzufriedenen Mitarbeiter die Möglichkeit gibt mit ihr in Kommunikation zu treten oder auch sogenannte Barrieren (Verträge, Fristen) vorhanden sind, die einem schnellen Wechsel im Wege stehen.¹⁶⁶

Es ist nachgewiesen, dass frühkindliche Bindungserfahrungen auf Erwachsene und ihre Einstellung zur Arbeitswelt Einfluss haben. Die Ursache für Beziehungsangst und Vermeidung liegt in den ersten Lebensjahren. Dies zeigt, dass psychische Faktoren die Personalbindung ebenso beeinflussen können wie emotionale (Zufriedenheit, Unzufriedenheit, Abwechslungsstreben). Personalbindung muss deshalb am einzelnen Mitarbeiter ansetzen und darf nicht wie ein Rundschreiben auf alle Beschäftigten übertragen werden.¹⁶⁷

Aber wie erreicht man Zufriedenheit beim Personal?

4.3 Instrumente der Personalbindung

Instrumente der Personalbindung zur Zufriedenheitsentwicklung, sind in vielen Organisationen noch sehr wenig vorhanden, oder werden falsch genutzt.

„Engagiert, kreativ und bindungswillig können nur diejenigen Mitarbeiter sein, die mit den Gegebenheiten des Unternehmens zufrieden sind.“ Durch eine hohe Mitarbeiterbindung steigt auch das Ansehen der Organisation auf dem Arbeitsmarkt.¹⁶⁸

Die Erreichung einer gewollten Personalbindung benötigt Anreize, die Schaffung eines Anreizsystems. Damit wird versucht, den Mitarbeiter direkt oder indirekt zu motivieren. Das Anreizsystem setzt den Rahmen für die Motivation des Personals.

„Konkrete Ziele der Anreizgestaltung sind:

- Die Teilnahmeentscheidung aller Mitarbeiter zu fördern.

¹⁶⁶ Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 23

¹⁶⁷ Ebd. S. 23

¹⁶⁸ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 112

- Das Verhalten zu steuern: positive Beeinflussung des Arbeitsverhaltens im Sinne der Organisationsziele. (Quantitativ und qualitativ)
- Die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation zu fördern.
- Die Zufriedenheit zu fördern durch Gleichbehandlung.
- Eine bessere Kooperation der Mitarbeiter zu erwirken.¹⁶⁹

Es gibt zwei verschiedene Anreizformen:

- Materieller Natur; wie → Lohn / Gehalt
Erfolgsbeteiligung
betriebliche Sozialleistungen
betriebliches Vorschlagwesen
- Immaterieller Natur; wie → Qualifikationsmöglichkeiten
Aufstiegsmöglichkeiten
Gruppenmitgliedschaft
Führungsstil
Arbeitszeit- und Pausenregelung
Arbeitsinhalt
Arbeitsplatzgestaltung¹⁷⁰

Aus diesen genannten Anreizen, materiellen und immateriellen, kann man eine Vielzahl von Bindungsstrategien entwickeln. Ich werde jetzt fünf ausgewählte und vor allem zeitgemäße Bindungsfaktoren (Unternehmenskultur/Unternehmensimage, Betriebsklima, Mitarbeiterführung, Job und Honorierung/Vergütung) benennen und dazu mögliche Instrumente der Personalbindung aufzeigen.¹⁷¹

4. 3. 1 Bindungsfaktor – Unternehmenskultur / Unternehmensimage

Die Kultur in einer Organisation ist immer eine tragende Säule. Die Organisation hat nur Aussicht auf Bindungserfolg, wenn auf Grundlage der Bindungsfaktoren Kreativität, Vertrauen, Ehrlichkeit, Leistungsbereitschaft und Flexibilität im Vordergrund stehen.

¹⁶⁹ Friedrich, A.: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 2010. S. 35

¹⁷⁰ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 112 - 113

¹⁷¹ Ebd. S. 113

Zentrales Instrument ist das Entgegenbringen von Wertschätzung, Achtung und Respektierung der Mitarbeiter. Das gesetzte Vertrauen in die Mitarbeiter, verringert Ängste und Ungewissheit.

Andere Instrumente dieses Bindungsfaktors sind: Visionen, Missionen, Leitbild, Ziel, Corporate Identity, Anerkennung, Imagefaktoren.¹⁷²

4. 3. 2 Bindungsfaktor - Betriebsklima

Das Betriebsklima ergibt sich aus der Erfüllung der Erwartungen des Personals und spiegelt die in der Organisation herrschende Stimmung wieder. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hängt sehr stark vom Umgang miteinander ab. Dieses zeigt sich nicht nur in den vertikalen Verhältnissen (Vorgesetzter/Mitarbeiter) sondern auch in den Horizontalen (Mitarbeiter/Mitarbeiter).¹⁷³

Faktoren, die für schlechtes Betriebsklima sorgen sind Intrigen, Anschwärzen beim Vorgesetzten, Kollegenneid, fehlende Anerkennung und missgelaunter Chef.

Demgegenüber stehen Faktoren, die für ein gutes Betriebsklima stehen, wie Teamgeist, selbstständiges Arbeiten, Anerkennung durch den Vorgesetzten, Kooperation der Kollegen und eine gerechte Aufteilung der Arbeit.¹⁷⁴

Besonders wichtig ist der Faktor Anerkennung. Gelobte Mitarbeiter arbeiten motivierter und stecken sich höhere Ziele. Sie möchten diesem Lob mit ihrer Tätigkeit auch gerecht werden. Mitarbeiter die nicht gelobt werden, resignieren irgendwann. Dies kann der Organisation teuer zu stehen kommen. Denn emotional ungebundene Mitarbeiter haben um 27,8% höhere Fehlzeiten. "Mitarbeiter müssen fühlen können, dass das was sie sagen, eine Rolle spielt. Sie wollen wissen, wo sie im Unternehmen stehen."¹⁷⁵

Weitere Instrumente dieses Bindungsfaktors sind: Kommunikation, Sprache, Information, Teamarbeit, Soziale Einrichtungen und betriebliche Events.¹⁷⁶

¹⁷² Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 114 - 118

¹⁷³ Ebd. S. 118 - 119

¹⁷⁴ Ebd. S. 114 - 118

¹⁷⁵ Niemann, K.: Ein Lob dem Lob. 2011. S. 1

¹⁷⁶ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 114 - 118

4. 3. 3 Bindungsfaktor – Mitarbeiterführung

Motivations- und zufriedenheitsfördernde Instrumente sind hier Führungskompetenzen, Führungsstrukturen, Führungsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Die Führungskraft hat die einmalige Chance für seine Mitarbeiter bei Problemlösungen auch als Coach aufzutreten. Er versucht hier in Form von personenbezogenen Einzelberatungen gemeinsam mit dem Mitarbeiter Probleme aufzuzeigen, Handlungsalternativen zu entwickeln und mögliche Konsequenzen zu diskutieren. Dies ist eine neue Form der Mitarbeiterführung.¹⁷⁷

4. 3. 4 Bindungsfaktor – Honorierung / Vergütung

Das Vergütungssystem einer Organisation ist ein Instrument der Mitarbeiterbindung zur Honorierung von Leistung auf der Managementebene genauso wie auf der Mitarbeiterebene. Die dabei induzierte Leistungsentwicklung und Arbeitszufriedenheit sind von großer Bedeutung. Wenn ein Vergütungssystem von Interesse für Mitarbeiter und auch für die Organisation sein soll, so muss es motivations- und zufriedenheitsfördernd wirken, aber auch betriebliche Handlungsspielräume und –grenzen berücksichtigen.

So ein leistungsorientiertes Vergütungssystem muss:

- von den Mitarbeitern als gerecht empfunden werden
- die technischen und organisatorischen Veränderungen innerhalb der Organisation berücksichtigen
- eine einheitliche Vergütung, wenn vorhanden, von Arbeitern und Angestellten realisieren
- akzeptiert und flexibel gehandhabt werden können
- einfach und transparent sein
- Anreiz- und Belohnungen ermöglichen
- anforderungs- und leistungsgerecht sein
- es darf die Arbeitsmarktorientierung nicht vernachlässigen und bedarf einer inneren Systematik und Stimmigkeit.¹⁷⁸

Andere Instrumente dieses Bindungsfaktors sind auch Prämiensysteme, Leistungsentlohnung und materielle Leistungen.

¹⁷⁷ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 119 - 121

¹⁷⁸ Ebd. S. 125

4. 3. 5 Bindungsfaktor – Job

Instrumente dieses Bindungsfaktors sind unter anderem Aufgabenmittbestimmung, Entscheidungsspielräume, Verantwortung, Weiterbildung, Karrierepläne, Coaching und Work-Life-Balance.¹⁷⁹

Work-Life-Balance wird hier als Modell genutzt, mit direktem Eingriff in die Arbeitszeit und Arbeitsabläufe. Es geht um individuelle flexible Arbeitszeitregelungen, die sich an den Bedürfnissen und Interessen der Nutzer orientieren. Solche Programme können auch Bereiche wie Kinderbetreuung, private Haushaltsführung, Angehörigenbetreuung oder Fitnessangebote, Gesundheit, Stressmanagement beinhalten.

Ziel ist es, eine Vereinbarkeit bzw. ein Nebeneinander der einzelnen Bereiche zu ermöglichen und zu erleichtern. So kann der Mitarbeiter betriebliche Anforderungen mit privaten, familiären und beruflichen Interessen so weit wie möglich in Einklang bringen.¹⁸⁰

Es gibt noch andere Modelle um einen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen. Diese Modelle haben in den letzten Jahren sehr an Bedeutung gewonnen. Ziel ist es, eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Job und Freizeit zu erzeugen, unter der Voraussetzung, dass der Mitarbeiter seine Zeit autonom und flexibel einteilen kann. Solche Modelle sind Teilzeit und Job Sharing, flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals oder Teleworking.¹⁸¹

Modelle mit indirektem Eingriff in die Arbeitszeit und die Arbeitsabläufe können sein: die Einrichtung von Betriebskindergärten, die Förderung von Eltern-Initiativen zur Kinderbetreuung, Familienservice, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme nach Elternzeiten, gleitende Übergänge zurück ins Berufsleben durch Übertragung von Krankheits- und Urlaubsvertretungen während einer Nichterwerbsphase oder Wiedereinstiegszusagen die an Weiterbildungsangebote und Regelungen für die Einarbeitungszeit gebunden sind.¹⁸²

¹⁷⁹ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 114

¹⁸⁰ Ebd. S. 123

¹⁸¹ Ebd. S. 123

¹⁸² Ebd. S. 124

Bedeutung erfahren auch immer mehr flankierende Angebote, die mit dem kausalen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Gesundheit zu tun haben. Hier gibt diverse Sport- und Wellnessangebote oder Fitnesskurse. Man geht davon aus, wenn Körper und Geist in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt sind, steigert sich das Wohlbefinden und sie Ausgeglichenheit und die Krankheitsanfälligkeit vermindert sich.¹⁸³

Zu den wichtigen jobbezogenen Maßnahmen zur Personalbindung gehören die Job Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel zum durchlaufen hierarchisch gleichrangiger Stufen, dies wird geplant nach Zeitdauer und Funktion, der Zweck ist das Kennenlernen verschiedener Tätigkeiten und damit der Organisation um später höherwertige Tätigkeiten zu übernehmen), Job Enlargement (qualitativ gleichwertige Aufgaben werden dem aktuellen Aufgabenfeld hinzugefügt) und Job Enrichment (vertikale Erweiterung der Arbeitsinhalte von Mitarbeitern umso eine Höherqualifizierung durch Übertragung neuer Verantwortung zu erreichen).¹⁸⁴

Handlungsspielräume für Mitarbeiter sind ein weiteres wichtiges Instrument der Personalbindung. Freiräume zur Entfaltung, zum Ausprobieren neuer Ideen zum Austausch von Erfahrungen und zur Förderung der Kreativität sind sehr wichtig.

Wird der Mitarbeiter nur mit dem täglichen Einerlei zugeschüttet, ist er bald frustriert und vorhandene Energie, Motivation und Freude an der Arbeit nehmen ab. „Hohe Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit wird durch Zuhören erzielt und nicht dadurch, dass den Mitarbeitern gesagt wird, was sie zu denken haben.“¹⁸⁵

Einen wesentlichen Beitrag zur Bindung des Personals an die Organisation wird durch das Aufzeigen von Perspektiven, der sogenannten Laufbahnplanung geleistet. Wobei es hier nicht immer die Veränderung in eine Führungslaufbahn sein muss. Es geht darum Möglichkeiten aufzuzeigen, den Mitarbeiter für einen Fach- oder Projektlaufbahn, vielleicht auch Führungskarriere durch Maßnahmen der Personalentwicklung zu qualifizieren.¹⁸⁶

¹⁸³ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente.
In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 124

¹⁸⁴ Ebd. S. 121 - 122

¹⁸⁵ Ebd. S. 122

¹⁸⁶ Ebd. S. 122

In diesem Punkt zeigt sich die besondere Verbindung zwischen Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalbindung. Diese Bestandteile des Personalmanagements stehen in einem direkten Zusammenhang und beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Das Aufzeigen von Perspektiven, die Lenkung in eine andere, auch qualitativ höhere Tätigkeit, die Unterstützung dahingehend, zeigt die Möglichkeit des Aufstieges in der Sozialwirtschaft. Den werde ich im Punkt 5 näher erläutern.

4.4 Zusammenfassung – Personalbindung

Mit Blick auf die aktuelle Lage drängt sich das von mir angesprochene Personalbindungsmanagement mit all seinen Faktoren und Instrumenten regelrecht auf. „Wer seine Beschäftigten auch nur einigermaßen schätzt, sollte versuchen, sie an sich zu binden. Die Alternative wäre nämlich bitter. Die entstandene Lücke könnte schon zurzeit schlecht bis gar nicht gestopft werden.“¹⁸⁷

Aufeinander abgestimmte Instrumente der Personalbindung müssen zielführend zum Einsatz gebracht werden. „Dieser Instrumentenmix stellt gewissermaßen das letzte Glied in einer auf Personalbindung ausgerichteten Managementkonzeption dar. Der Erfolg des formulierten Leitbildes wird durch den Einsatz und die Koordination einer Vielzahl von Instrumenten der Personalbindung erreicht.“¹⁸⁸

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten für die Personalbindung. Ich konnte hier nur einige ausgewählte nennen. Wichtig ist aber bei der Auswahl der jeweiligen Instrumente darauf zu achten, dass sie sich in ihrer Wirkung verstärken oder wenigstens nicht gegenseitig behindern. So sind positive Synergieeffekte zu erwarten. Besonders nützlich für eine Organisation sind Instrumente, die partnerschaftliche und kooperative Beziehungen zwischen den verschiedenen Mitarbeitern fördern. Primäres Ziel der Instrumente der Personalbindung sind zufriedene Mitarbeiter. Wobei die subjektive Erwartungshaltung hinsichtlich der Zufriedenheit bei jedem Mitarbeiter abhängig von seinen kulturellen und persönlichen Hintergrund unterschiedlich ist. Wie schon beschrieben wird ein zufriedener Mitarbeiter nur selten die Organisation verlassen.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Bröckermann, R.: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management.2004. S. 18

¹⁸⁸ Stührenberg, L.: Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management.2004. S. 44

¹⁸⁹ Ebd. S. 46

„Personalbindung lässt sich nicht durch eine einmalig durchgeführte Maßnahme erreichen“. Der Mitarbeiter muss in den verschiedenen Abschnitten seines Berufslebens mit geeigneten Instrumenten und Angeboten an die Organisation gebunden werden.

Es ist dabei besonders notwendig, die individuellen Wünsche und Fähigkeiten des Mitarbeiters zu beachten und mit der Zielsetzung der Organisation oder einzelner Organisationsteile in Übereinstimmung zu bringen.

„Das Gesamtgebilde Personalbindung entsteht im Zusammenwirken verschiedener Instrumente und Themen innerhalb eines dynamischen Prozesses. Hierbei können Schwerpunkte gesetzt werden bzw. Anpassungen an die jeweiligen Gegebenheiten mit besonderer Bedeutung vorgenommen werden.“¹⁹⁰

Jede Organisation muss seine eigenen, auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Anforderungen an die Organisation abgestimmten Personalbindungsstrategien entwickeln. Dies muss einem dynamischen Prozess unterliegen, damit die sich ständig verändernden Umweltbedingungen den langfristigen Erfolg der Instrumente nicht gefährden.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die vollständige Rückendeckung durch den Vorstand und des Managements einer Organisation. Auch die Vorbildwirkung der Führungskräfte trägt dazu bei, ob ein Instrument der Personalbindung zum Erfolg führt oder nur zu einem „Papiertiger verkommt“.¹⁹¹

„Die Personalbindung hängt eng mit der Anreizgestaltung zusammen. Die Mitarbeiterbindung folgt chronologisch der Personalgewinnung und begleitet im Ideal aktiv ... den gesamten Zeitraum des Personaleinsatzes in der Organisation.“

Um zu verhindern dass es zum Verlassen der Organisation seitens des Mitarbeiters kommt, ist die Personalbindung ein wichtiges Ziel.

Die Personalbindung beinhaltet Maßnahmen und Instrumente um das Personal zu binden und hat gleichzeitig das Ziel, die Erhaltung von Engagement und Kompetenzen des Personals für die Realisierung der Organisationsziele.¹⁹²

¹⁹⁰ Speck, P. / Ryba, A.: Best-Practise-Personalbindungsstrategien in Industrieunternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 385

¹⁹¹ Ebd. S. 397

¹⁹² Friedrich, A.: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 2010. S. 33 - 34

5. Verschiedene Aspekte des Aufstieges in der Sozialwirtschaft

Stellt man die Frage nach Erfahrungen mit der internen Besetzung von Vorgesetztenpositionen, mit dem Aufstieg, erhält man konträre Antworten. Die eine Seite ist davon überzeugt, Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Die Begründungen sind bekannt – Einsparung von aufwendigen Bewerbungsverfahren mit ungewissem Ausgang; Vorteil der Ortskenntnis, der reibungslosen Einarbeitung in die bekannte Organisation nur an anderer Stelle, der Veränderungswillen. Die andere Seite lehnt die Besetzung einer Führungsposition mit einem Mitarbeiter aus demselben Team grundlegend ab. Sie weisen vor allem auf die Problematik Neid und Konflikte hin, die ehemaligen Mitarbeiter können sich im Team nicht durchsetzen und stehen Veränderungen in der Organisation eher negativ gegenüber.¹⁹³

Diese Meinungen und auch Erfahrungen aus der Vergangenheit weisen darauf hin, dass so ein Statuswechsel im eigenen Team oder eigenen Organisation nicht ohne Probleme abläuft. Ich möchte im Folgenden kurz die Karrieremöglichkeiten aufzeigen und dann den Aufstieg näher betrachten mit seinen Chancen und Risiken.

5.1 Karrieremodelle

Ein Mitarbeiter kann während seiner Organisationszugehörigkeit verschiedene Positionen einnehmen. Hierzu gibt es drei verschiedene Karrieremodelle, die ich im folgendem kurz erklären möchte.¹⁹⁴

- Führungskarrieren, diese sind durch einen vertikalen Aufstieg gekennzeichnet, die Übernahme von anspruchsvolleren und höher entlohnten Tätigkeiten innerhalb der Organisation sind an eine zunehmende Personalverantwortung geknüpft
- Fachkarrieren, hier gibt es keine Übernahme von Führungsverantwortung für andere Mitarbeiter, es erfolgt eine Erhöhung von Anforderungen, Kompetenzen und Gehalt; hiermit sollen hochqualifizierte Fachkräfte der Organisation angesprochen werden, die ihre Arbeitszeit ausschließlich fachlichen Aufgaben widmen wollen

¹⁹³ Struß, E.: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team.2007. S. 3 – 4

¹⁹⁴ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 138

- Projektkarrieren, hier erfolgt ein horizontaler und diagonaler Aufstieg, dieser ist von der Organisationshierarchie entkoppelt, die Bedeutung des Projektes und der Rang des Mitarbeiters in diesem Projektteam nimmt zu; Grundlage für die Einführung dieser Karrieremöglichkeit war, das in vielen Organisationen durch den Abbau von Hierarchieebenen auch Führungspositionen gekürzt wurden.¹⁹⁵

Es gibt aber noch viele weitere Karrieremodelle, die sich nicht auf die fachliche Ausrichtung beziehen, sondern auf die hierarchische Entwicklungsrichtung. Dazu gehört unter anderem der aufstiegsorientierte Karriereweg. Er ist durch stufenweise hierarchischen Aufstieg mit zunehmender Führungsverantwortung gekennzeichnet. Dieser Weg wird nur durch Weiterbildungsphasen unterbrochen. Aufstiegsorientierte Karrieren werden von Mitarbeitern angestrebt, die lebenslang eine hohe Lernbereitschaft aufweisen. Sie haben ein sehr stark ausgeprägtes Entwicklungsbedürfnis. Ich möchte aus eigener Erfahrung noch hinzufügen, dass vor allem das Bedürfnis nach mehr Wissen und Mitsprache auch eine große Rolle spielt.¹⁹⁶

Die veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass Mitarbeiter ihre Karrieren alternativ gestalten wollen. Sie soll stärker am individuellen Lebenszyklus des Mitarbeiters und seiner Familie orientiert sein. „Ab einem bestimmten Lebensalter wird deshalb auf einen weiteren beruflichen Aufstieg zugunsten der Work-Life-Balance verzichtet.“ Dies nennt man das Karriereplateau-Modell.¹⁹⁷

Auch sind verzögerte Karrierewege möglich. Hier wurde auf Grund von privaten oder familiären Motiven (Familiengründung, längere Auslandsreisen etc.) in einer frühen Lebensphase der berufliche Aufstieg verschoben.¹⁹⁸

Das Bergkarriere-Modell weist den größten Unterschied zum klassischen Karrieremodell auf. Hier verzichtet der Mitarbeiter ab einem bestimmten Lebensabschnitt bewusst auf Kompetenzen und Lohn. Er wechselt innerhalb der Organisation in Bereiche mit weniger Budget-, Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung. Meist liegen die Gründe dafür im persönlichen Bereich (Krankheiten, zu pflegende Familienangehörige, höheres Freizeitbedürfnis, gleitender Übergang in den Ruhestand).¹⁹⁹

¹⁹⁵ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 138

¹⁹⁶ Ebd. S. 138

¹⁹⁷ Ebd. S. 139

¹⁹⁸ Ebd. S. 139

¹⁹⁹ Ebd. S. 139

Welchen der Karrierewege der einzelne Mitarbeiter für seinen Aufstieg wählt, hängt von vielen Faktoren ab, von persönlichen aber auch von den Voraussetzungen in der Organisation. Mir ist erst bei der Auseinandersetzung mit diesem Thema im Rahmen der Masterarbeit klar geworden, dass ich mich ganz unbewusst für den aufstiegsorientierten Karriereweg entschieden habe.

5. 2 Statuswechsel

In der Sozialwissenschaft wird der berufliche Statuswechsel oft mit dem Rollenwechsel gemeinsam diskutiert. Die Fähigkeit sozial und kooperativ zu handeln entwickelt sich bei der Übernahme von Verhaltenserwartungen aus der sozialen Umwelt und wird ausgestaltet durch die individuelle Interpretation der Rolle. Soziales Handeln kann man so als Beziehungshandeln beschreiben und ist als solches immer eingebettet in eine soziale Struktur.²⁰⁰

Bei einem Aufstieg im eigenen Team müssen Vorgesetzte und Mitarbeiter mit Auswirkungen auf den Umgang miteinander rechnen. „Mit dem Statuswechsel entsteht eine Verschiebung von Erwartungen an die beteiligten Personen. Die neuen Vorgesetzten müssen jetzt in der Organisation mehrere Rollen (die eines Mitarbeiters, eines Vorgesetzten, eines Kollegen anderer Vorgesetzter etc.) bündeln, deren Verpflichtungsgehalt einschätzen und je nach Situation den Mitarbeitenden gegenüber Rollendistanz herstellen und deutlich machen. Die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an das Verhalten der Leitung verschiebt sich weg von dem gleichgestellten Kollegen hin zum Vorgesetzten mit bestimmten Verpflichtungen in der Organisation.“

Als Erfahrung bleibt aber die Kollegialität auf gleicher Stufe erhalten und bildet eine Grundlage für gegenseitige Zuschreibungen und Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.²⁰¹

Eine höhere Erwartung und Toleranz gegenüber spontanem Handeln und Offenheit bei Themen in der Kommunikation besteht in der Regel bei gleichgestellten Mitgliedern von Teams oder Abteilungen.²⁰²

²⁰⁰ Struß, E.: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team. 2007. S. 10

²⁰¹ Ebd. S. 11

²⁰² Ebd. S. 11

„Oft bildet sich in Teams eine egalitäre Ideologie, die in einer Atmosphäre von Nachgiebigkeit und Solidarität Ziele der Organisation sowie Rangunterschiede versucht zu bestreiten, zu ignorieren oder zu verwischen. Wechselt ein Mitglied in die Vorgesetztenposition, ist der Rangunterschied jedoch institutionalisiert und nur noch schwer zu leugnen.“ Die Mitglieder des Teams müssen die neue Situation anerkennen, das heißt die Entscheidung der Organisation und des ehemaligen Mitarbeiters und dessen neuen Status akzeptieren oder sie müssen gehen.²⁰³

Die neuen Vorgesetzten müssen damit rechnen, dass bei ihrem Aufstieg in der Organisation Probleme und Irritationen im Umgang mit ihren ehemals gleichgestellten Kollegen auftreten.

Auf der einen Seite geht es um Herstellung von Akzeptanz für den Wechsel und die Art und Weise wie er zustande gekommen ist. Auf der anderen Seite geht es um Akzeptanz für das möglicherweise veränderte Verhalten und Handeln im Umgang miteinander. Auch müssen die Beteiligten mit unterschiedlichen Folgen einer Statusänderung im Team zurechtkommen. Dies betrifft das subjektive Erleben jedes Einzelnen aber auch die unmittelbare Interaktion.²⁰⁴

5. 3 Chancen und Risiken des Aufstieges

Die neue Führungskraft hat den Vorteil mit den meisten fachlichen Anforderungen schon vertraut zu sein. Ihm ist bekannt, was er von seinen Mitarbeitern erwarten kann und was nicht. Er ist mit der Organisation vertraut und kennt so auch die Mikropolitik. Das verleiht ihm Autorität und fachliche Sicherheit. Er muss lernen, an seine vorherigen Kollegen zu delegieren.²⁰⁵

5. 3. 1 Nachfolge auf einen Pensionär

Die Situation des Vorgängers ist für die neue Führungskraft auch von Bedeutung. Sie bestimmt die Einstellung der Mitarbeiter und die Erwartungen an die neue Führungskraft.²⁰⁶

²⁰³ Struß, E.: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team. 2007. S. 11

²⁰⁴ Ebd. S. 63

²⁰⁵ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 122

²⁰⁶ Ebd. S. 129

„Die Nachfolge auf einen Pensionär stellt dem Nachfolger fast immer die Anforderung, den ‚Reformstau‘, den der Pensionär meistens hinterlassen hat, aufzulösen. In diesem Umstand bündeln sich Risiken wie Chancen. Die Risiken, denen der Nachfolger begegnet, können entweder in einer ‚turbulenten Veränderungssucht‘ der Mitarbeiter bestehen oder in einem allzu müden, eingefahrenen Trott, ...“²⁰⁷

In vielen Organisationen lässt sich beobachten, dass die Mitarbeiter dem Pensionär vor seinem Ruhestand keinen Ärger mehr machen wollten oder das Gefühl hatten, mit ihm sowieso nichts mehr klären zu können. So wird der Aufsteiger mit einer Flut von Innovationen, einem regelrechten Sturm an Themen und Fragestellungen überrollt. Es kann passieren, dass er sofort an seinen Führungsqualitäten zweifelt. Dabei hat er die besten Voraussetzungen dies alles zu klären, da er aus der Organisation kommt, die Problematiken, die Strukturen und die Kultur kennt und reagieren kann.²⁰⁸

Es kann aber auch durchaus passieren, dass sich die Mitarbeiter an den ruhigen Trott des Pensionärs gewöhnt haben und die neue Führungskraft auf erheblichen Widerstand trifft, wenn sie mehr Beweglichkeit, Innovation und Teamgeist fordert.²⁰⁹

5. 3. 2 Nachfolge auf einen Berserker²¹⁰

Wenn ein Aufsteiger einer aggressiven und autoritären Führungskraft nachfolgt, muss er damit rechnen, schnell als „Weich-Ei“ bezeichnet zu werden. Selbst wenn die Mitarbeiter über den Vorgänger ständig geklagt haben, mit Angst und Spannung auf Arbeit gekommen sind, hat dieser Maßstäbe gesetzt, so hat eine Führungskraft zu sein. Der Aufsteiger ist jedoch der Meinung, er wird von den Mitarbeitern mit offenen Armen empfangen und die Arbeitsmoral verändere sich umgehend. Das kann aber zum großen Irrtum werden. „Aggressive Vorgesetzte steuern mit ihren Mitarbeitern eine Situation ein, in der die Mitarbeiter primär aus Angst ..., nicht aber von sich aus aktiv werden. Unter autoritären Vorgesetzten lernen die Mitarbeiter auf der Basis von Konfliktvermeidung zu arbeiten, nicht aber auf der Basis intrinsischer Motivation.“²¹¹

²⁰⁷ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 129

²⁰⁸ Ebd. S. 130

²⁰⁹ Ebd. S. 130

²¹⁰ Altnord

: Krieger im Bärenfell, sich wild gebärdender Mann. Aus: Duden. Das große Fremdwörterbuch. 2000. S. 194. In: Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 134

²¹¹ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 134

Der Aufsteiger muss hier mit seinen Mitarbeitern einen Übergang schaffen von der alten strikten Führungssituation zu mehr Selbstmanagement.²¹²

5. 3. 3 Nachfolge auf einen Charismatiker

Die Nachfolge auf einen Charismatiker stellt sich für jeden als große Herausforderung dar. Man muss noch unterscheiden, ob der Aufsteiger selbst ausgewählt wurde von der charismatischen Zentralfigur, also die Wahl eines „potenziellen Thronerben“, oder von der Organisation eingesetzt wurde. Als Thronerbe wird der Aufsteiger aus Sicht der Mitarbeiter als „blass“ erlebt werden. Denn ein Charismatiker „... sucht sich regelmäßig einen wenig farbigen Nachfolger aus, um sein ‚posthumes Andenken‘ zu erhalten.“ Wurde der Aufsteiger von der Organisation eingesetzt, kann es sogar zu erheblichen aggressiven Handlungen kommen, da sich die Mitarbeiter um „ihren Meister“ betrogen fühlen.²¹³

Versucht er seinen Vorgänger in seinem Verhalten nachzumachen wird er kläglich scheitern und vielleicht sogar verspottet. Versucht er alles anders zu machen, damit er nicht mehr verglichen werden kann, erleben dies die Mitarbeiter als Kritik an ihrem ehemaligen Chef. Hier muss der Aufsteiger versuchen, die Mitarbeiter zu führen, wie er es für richtig hält, er muss seinen eigenen Stil finden. Wenn er eigenständig handelt wird er auf Dauer Respekt erhalten.²¹⁴

„Chancen ergeben sich aus der Charisma-Nachfolge eher für die Organisation. Denn gerade in Fällen, in denen eine charismatische Zentralfigur ein System über Jahre geprägt hat, stellt sich eine ‚Pfadabhängigkeit‘ ein, d.h. eine mangelnde Innovationsfähigkeit und-bereitschaft.“²¹⁵

²¹² Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 134

²¹³ Ebd. S. 134

²¹⁴ Ebd. S. 138

²¹⁵ Ebd. S. 139

5. 3. 4 Nachfolge auf einen Verstorbenen

„Der Tod einer Führungskraft ist eine außergewöhnliche Erscheinung, Es scheint je nach der Dauer der Zusammenarbeit und der Bedeutung, die eine Führungskraft für die Organisation hatte, ihr Tod mehr oder weniger starke Idealisierungen nach sich zu ziehen.“ Der Aufsteiger wird hier den Verstorbenen über einen längeren Zeitraum als idealisierten Schattenmann berücksichtigen müssen. Dies bedeutet, dass alle Veränderungen erst einmal zu Widerstand und sogar zum Vorwurf der Pietätlosigkeit führen können. Die neue Führung kann einen nicht geringen Zeitabschnitt unter diesem tragischen Ereignis leiden.²¹⁶

5. 4 Die Situation des Aufsteigers in der Sozialwirtschaft

Die Ziele sozialer Dienstleistungssysteme - der Sozialwirtschaft, bestehen darin, dass Menschen verändert werden sollen. Die Sozialwirtschaft lässt sich wie folgt differenzieren:

- sie ist auf die Veränderung spezifischer menschlicher Merkmale ausgerichtet (somatische Merkmale in Kliniken, kognitive Merkmale in Schulen, verschiedene Merkmale in Kinderheimen usw.)
- sie ist immer auf eine bestimmte Zielgruppe gerichtet, die eine Differenzierung nach dem Alter und dem Normalitätsgrad aufweist und der Freiwilligkeit (alte Menschen in Altenheimen, Kinder in Kinderheimen, psych. Patienten in der Psychiatrie, Strafgefangene in Gefängnissen, Lernwillige in der Volkshochschule usw.)
- Differenzierung nach stationärer oder ambulanter Betreuung (Schwangerschaftskonfliktberatungsstelle, Langzeittherapieeinrichtung usw.)²¹⁷

Alle diese Organisationen werden durch eine Vielzahl von gesetzlichen Regelungen bestimmt. Die neue Führungskraft steht diesem Dilemma gegenüber. Der Aufsteiger muss, um von seinen Mitarbeitern akzeptiert zu werden, eine gewisse Spezialisierung (Arzt, Psychologe, Sozialarbeiter usw.) vorweisen.²¹⁸

²¹⁶ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 139

²¹⁷ Ebd. S. 161

²¹⁸ Ebd. S. 162

Diese Anforderung erschwert aber die Bereitschaft zum Managen. Schafft er es nicht, die fachlichen Anforderungen der Sozialen Arbeit mit den Anforderungen an ihn als Manager zu vereinbaren, können in seinem Verantwortungsbereich dysfunktionale Räume entstehen, die sich unter Umständen auch bekämpfen.²¹⁹

Eine andere Problematik besteht für den Aufsteiger darin, auf der einen Seite mit den ökonomischen Gegebenheiten gut zu haushalten, aber auf der anderen Seite den Dienst am Menschen, die Menschlichkeit mit all den Kosten die sie verursacht, nicht aus dem Auge zu verlieren. Von ihm wird Sozialmanagement gefordert, auch wenn er dies noch nicht bewusst realisiert hat.²²⁰

5.5 Zusammenfassung – Aufstieg in der Sozialwirtschaft

Die Phase des Aufstieges begleitet die neue Führungskraft im Verhalten zu den Teammitgliedern, den Mitarbeitern, also den ehemaligen Kollegen mit Befürchtungen, Unsicherheit und Zurückhaltung.

Schwierigkeiten im Umgang bestehen besonders bei formalisierten Verfahren, Leistungsbeurteilungen, treffen von Entscheidungen, wenn die neue Führungskraft Statussymbole in Anspruch nehmen möchte oder wenn er sich als Vorgesetzter darstellen muss.

Der Organisation gegenüber bestehen meist keine Probleme. Hier schafft er es sich zielstrebig in die neue Arbeit einzufinden und zeigt Loyalität.²²¹

Als besonders schwierig zeigt sich in der Übergangsphase vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten:

- der Aufsteiger muss sich bei der Ausübung formaler Macht kollegial aber auch als Vorgesetzter zeigen
- der Aufsteiger stößt auf mangelnde Akzeptanz seiner Handlungen als Vorgesetzter
- der Aufsteiger bemerkt, dass Kontakte reduziert werden und er von einigen Geschehen der Mitarbeiter ausgeschlossen oder auf Abstand gebracht wird
- dem Aufsteiger werden Freundschaften gekündigt

²¹⁹ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 162

²²⁰ Ebd. S. 162

²²¹ Struß, E.: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team. 2007. S. 92

- dem Aufsteiger werden von Seiten des Teams in Bezug auf seine Leitung starke Gefühle und moralische Vorwürfe auf der persönlichen Ebene entgegengebracht (Neid, Verrat, Begünstigung, Rücksichtslosigkeit etc.).²²²

„Es gibt kein Patentrezept für die Gestaltung eines gelungenen Aufstieges. Der erfolgreiche Einstieg in eine Führungsposition hängt von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen ab.“²²³

Die Ausführungen zeigen, welche Probleme aber auch Möglichkeiten in einem Aufstieg in der eigenen Organisation auftreten können.

Die neue Führungskraft ist sich dieser zu Beginn der Entwicklung meist nicht bewusst. Ohne Bindung an sein Unternehmen, ohne Zufriedenheit mit seiner Arbeit würde er die Anstrengungen, die Veränderungen nicht auf sich nehmen oder auf dem Weg zum Chef resignieren.

Aktuell fehlt es an Literatur die diesen Weg begleitet.

Auch ist der Aufstieg in der Sozialwirtschaft nicht so weit verbreitet und Realität wie in der freien Wirtschaft. Dies hängt wohl auch sehr mit bestimmten Bindungssystemen zusammen, die in der freien Wirtschaft einfach schon mehr etabliert sind.

²²² Struß, E.: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team. 2007. S. 92 - 93

²²³ Stöwe, C. / Keromosemito, L. / Fritz, A.: Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren. 2009. S. 19

6. Vergleich von Theorie und Praxis an Hand meines Aufstieges in der Sozialwirtschaft

Ich wurde 1994 von meiner Geschäftsführerin bei meiner damaligen Tätigkeit (Sachbearbeiterin der Eingliederungshilfe im zuständigen Sozialamt) mündlich akquiriert (Externe Personalbeschaffung nach Rozwadowski²²⁴). Sie umwarb mich, aufgrund meiner Erfahrungen zum einen im Umgang mit der Klientel aber vor allem wegen meiner Kenntnisse der Abläufe und Gesetzmäßigkeiten des öffentlichen Dienstes.

Ich wechselte zum 01.10.1994 zu meinem jetzigen Arbeitgeber, einem Verein (gegründet am 31.08.1993) der sich um die Betreuung psychisch kranker Menschen kümmert. Damals bestand die Organisation aus 2 Führungskräften, 2 Mitarbeitern sowie 2 ABM-Kräften. Heute arbeiten in der Organisation ca. 60 festangestellten Mitarbeitern und ca. 25 MAE- Kräfte und 10 Bürgerarbeiter.

Von der Ausbildung her war ich Handelskauffrau, also eigentlich nicht für die Betreuung von psychisch kranken Menschen qualifiziert. Meine Vorteile waren das Wissen was ich mitbrachte und mein Ehrgeiz, Neues zu Erlernen. Ich arbeitete als Betreuer im Betreuten Einzelwohnen.

Schon damals wurde das Personal nicht wie von mir beschrieben durch differenzierte Ausschreibungen oder andere Personalbeschaffungsmaßnahmen rekrutiert. Meine Organisation beschränkte sich auf die Hilfe des Arbeitsamtes, heute Arbeitsagentur (Externe Personalbeschaffung - Arbeitsagentur²²⁵).

Ich kann nicht mehr genau wiedergeben, welche „Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen“ es im Laufe der Jahre gab und wir dadurch Mitarbeiter eingestellt haben. Es ging los mit ABM, dann hießen sie LKZ und heute sprechen wir von MAE und Bürgerarbeitern. Des Weiteren wurden dem Verein Mitarbeiter vermittelt, die durch verschiedene Umstände zum Bezug von Arbeitslosengeld gekommen waren. Unsere Stellenausschreibungen sind damals wie heute ausschließlich auf den Internetseiten der ARGE zu finden.

Bei meinem Leistungsgespräch (Personalentwicklung - Instrument der Förderung²²⁶) am Ende des Jahres 2000 schlug mir meine Geschäftsführerin vor, doch ein Studium anzufangen (Personalentwicklung - Instrument der Bildung²²⁷), um meinen Wissensstand

²²⁴ Rozwadowski, M. Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden – Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 2009. S. 7

²²⁵ Heise, W.: Das kleine 1x1 des Personalmanagements. 2009. S. 28

²²⁶ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

²²⁷ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 5

zu verbessern und einen adäquaten Abschluss für meine Tätigkeit zu erzielen. Ich bewarb mich an der Alice Salomon Hochschule und studierte von Oktober 2001 bis Juni 2005 im 1. Berufsbegleitenden Studiengang. Dieses Studium schloss ich noch mit einem Diplom ab.

Während des Studiums (November 2002) wurde ich zur stellvertretenden Projektleiterin des Projektes Betreutes Einzelwohnen ernannt (Personalentwicklung - Instrument der Bildung - Hochschulbildung²²⁸ / Führungsbildung²²⁹). Diese Funktion gab es vorher so noch nicht in unserem Verein (Instrument der Organisationsentwicklung²³⁰), so dass ich nicht Nachfolger einer Führungskraft wurde (Nachfolge²³¹).

Hiermit begannen mein Aufstieg in meiner Organisation und mein Statuswechsel.

Dies fiel mir am Anfang nicht leicht. Ich hatte zwei große Vorteile. Zum einen hatte ich als stellvertretender Projektleiter immer unmittelbar für alle Entscheidungen noch einen Leiter über mir, der meine Fachlichkeit, mein Wissen und meine Erfahrungen mit der Organisation sehr schätzte und mich zu allen Entscheidungen heranzog. Zum zweiten bin ich die am längsten beschäftigte Mitarbeiterin unserer Organisation (es gab nur eine Kollegin vor mir, die im September 1994 eingestellt wurde, den Verein aber schon nach 4 Monaten wieder verließ), ich kannte jeden Neueingestellten, war mit allen Abläufen und Organisationsteilen vertraut und kannte die Mikropolitik der Organisation. Das Projekt Betreutes Einzelwohnen war auch das erste im Verein. Alle anderen wurden später aus der Arbeit heraus entwickelt und ich war immer Teil dieser Veränderung.

Im Januar 2005 übertrug man mir die Leitung des neu entwickelten Projektes „Betreutes Wohnen – Stationäre Formen“ (Instrument der Organisationsentwicklung²³² / Instrument der Bildung - Führungsbildung²³³). Dies machte sich erforderlich, weil die Klientenzahlen ständig stiegen und wir zu diesem Zeitpunkt schon über 4 stationäre Wohnformen (2 Therapeutische Wohngemeinschaften und 2 Wohneinrichtungen mit Intensiv Betreutem Einzelwohnen) verfügten. Auch hier gab es keinen Vorgänger in der Führungsposition (Nachfolge²³⁴). Meine mir nun direkt untergebenen Mitarbeiter waren alles ehemalige Kollegen von mir. Die Zusammenarbeit lief sehr gut und wir konnten uns als Team entwickeln.

²²⁸ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 5

²²⁹ Ebd. S. 306

²³⁰ Ebd. S. 585

²³¹ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 129

²³² Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 585

²³³ Ebd. S. 311

²³⁴ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 129

Durch eine Umstrukturierung in den Projekten des Vereines und eine Trennung in den Bereich psychisch Kranke und Suchtkranke wurde mir im Januar 2007 die Leitung des neuen Projektes „Betreutes Wohnen – Sucht“ übertragen (Instrument der Organisationsentwicklung²³⁵ / Instrument der Bildung - Führungsbildung²³⁶). Durch diese Umstrukturierung passten wir uns der allgemeinen Zweiteilung, in den psychiatrischen Bereich und den Suchtbereich, an. Dies hieß gleichzeitig für mich eine Weiterentwicklung und Wissensvertiefung in den Bereich Sucht mit all seinen Facetten. Auch hier gab es wieder keinen Vorgänger als Führungskraft (Nachfolge²³⁷).

Zu meinem Leistungsgespräch (Personalentwicklung - Instrument der Förderung²³⁸) am Ende des Jahres 2008 informierte ich meine Geschäftsführerin von meiner Idee nochmals ein Studium zu beginnen (Instrument der Bildung - Führungsbildung²³⁹).

Meine Geschäftsführerin teilte mir mündlich und auch mehrmals schriftlich mit, dass ein weiteres Studium für mich und meine Arbeit im Verein nicht notwendig wäre. Es ging hin bis zu einem mündlich ausgesprochenen Verbot. Dies erweckte in mir eine Protesthaltung und ich teilte meiner Geschäftsführerin mit, das ich entscheide wann und was ich studieren möchte und sie nicht das Recht hat mir dies zu verbieten.

So begann mein Studium zum Master Sozialmanagement im Herbst 2009. Heute kann ich mir diese ablehnende Haltung erklären. Zum einen studierte die stellvertretende Geschäftsführerin, ihre Tochter, zwei Studiengänge vor mir diesen Master und zum anderen geht es hier um Angst vor Machtverlust durch Wissen.

Das Projekt Sucht leitete ich bis Februar 2012. Dann bot man mir an, dass durch den Renteneintritt einer Kollegin (Nachfolge auf einen Pensionär²⁴⁰) leitungslose Prestigeprojekt des Vereins zu übernehmen. Man hatte auch hier versucht über Ausschreibungen bei der Arbeitsagentur geeignetes Personal zu finden. Da ich Abwechslung und neue Herausforderungen im Arbeitsalltag schätze, nahm ich das Angebot an. Seit März 2012 bin ich Leiter der Beschäftigungstagesstätte des Vereins (Instrument der Organisationsentwicklung²⁴¹ / Instrument der Bildung -

²³⁵ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 585

²³⁶ Ebd. S. 311

²³⁷ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 129

²³⁸ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

²³⁹ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 311

²⁴⁰ Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2010. S. 129

²⁴¹ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 585

Führungsbildung²⁴²). Hier konnte ich das erste Mal keine Mitarbeiter mit denen ich vorher schon gearbeitet hatte, mitnehmen. Die Mitarbeiter der Tagesstätte waren alle schon da und geprägt durch die ehemalige Führungskraft. Die Problematik Pensionär, eingefahrene Wege, kein Veränderungswille stellte sich kaum. Da meine Mitarbeiter selber nur so vor Veränderungsdrang sprühten. Hier musste nur die Balance gewahrt werden, damit die Klienten auch Zeit hatten sich daran zu gewöhnen. Es traten andere Probleme auf, mit denen ich in dieser Art nicht gerechnet hätte. Zum einen wollte meine Organisationsleitung, sprich meine Geschäftsführung keine Veränderung in den Abläufen, da bis dato alles ja immer gut lief. Und zum anderen waren meine Mitarbeiter in allem was mit der Organisationsleitung (Geschäftsführung) zu tun hatte sehr Angstbesetzt. Sie haben in den Jahren vorher keinerlei Motivation, Führsprache, Empathie oder ein positives Feedback erhalten. Diese beiden Problematiken konnten wir im Team lösen.

Rückblickend auf meine nun 18-jährige Tätigkeit in diesem Sozialbetrieb, muss gesagt werden, dass einige Instrumente des Personalmanagements aktiv und passiv angewandt wurden.

Zu Beginn wurde über einen aktiven Beschaffungsweg der Eintritt in meine Berufskarriere bei diesem Verein gelegt.²⁴³ Dann gab man mir die Möglichkeit der Entwicklung. Dies ist als Personalentwicklung mit dem Instrument der Bildung zu sehen. Mein persönlicher Aufstieg in der Sozialwirtschaft kann mit dem Instrument der Bildung – Führungsbildung und der Organisationsentwicklung erklärt werden. Nicht immer wurde darauf geachtet, dass die Lücke die durch meine Versetzung auftrat auch adäquat geschlossen wurde. Dies führte vor allem für meine ehemaligen Mitarbeiter zu Überlastung, Auseinandersetzungen mit nichtqualifiziertem Leitungspersonal (meine Nachfolger, die alle extern eingestellt wurden) bis hin zu langfristigen Erkrankungen und Arbeitsausfall.²⁴⁴ Ich bin im Team der Projektleiter meiner Organisation (besteht aus 6 Führungskräften) die Einzige, die eine Entwicklung im Rahmen des Personalmanagements erlebt hat. In den letzten Jahren war dadurch die Fluktuationsrate im Bereich der Führungskräfte aber auch im Bereich der Mitarbeiter sehr hoch. Es gibt keine Entwicklungsmöglichkeiten für junge dynamische Mitarbeiter. Diese werden meist auf sehr arbeitsintensive Posten gesetzt und alleine gelassen. Nichts von Teamarbeit, Coaching, Mentoring oder Jobrotation zur Entwicklung von tragfähigen Kooperationen in der alltäglichen Arbeit.²⁴⁵

²⁴² Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 311

²⁴³ Drumm, H.J.: Personalwirtschaft. 2008. S. 284

²⁴⁴ Hölzle, Ch.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 2006. S.138 - 139

²⁴⁵ Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. 2007. S. 15

Meine Praxiserfahrungen zeigen, dass Instrumente der Personalbeschaffung, Personalentwicklung vorhanden waren und sind. Auch die Instrumente der Personalbindung, materieller und immaterieller Natur²⁴⁶ sind gut aufgestellt. Bei uns gibt es: einen Haustarif (der über den Sätzen des ehemaligen BAT liegt), betriebliches Vorschlagswesen, Leistungslohn, Gratifikation, Qualifikationsmöglichkeiten, differenzierte Arbeitszeitregelungen, Gleitzeit, Leitbild, betriebliche Events, Teamsitzungen, Fallberatungen, Supervision, eine Hotline für Notfälle – nicht nur für das Klientel, Mitarbeiterzeitschrift, Online Journal, einen eigenen Sportverein usw. Was fehlt sind solche wichtigen Instrumente der Bindung wie Vertrauen, Wertschätzung und fehlende Anerkennung. Hier könnte jetzt die Frage gestellt werden, wieso sind sie denn dann nach 18 Jahren noch in dieser Organisation? Im Verlauf des Studiums und der Beschäftigung mit der Masterthesis habe ich mir diese Frage sehr oft gestellt. Es gibt eine einfach und klare Antwort: Ich arbeite gerne in meiner Organisation. Ich habe mir die Möglichkeiten der Veränderung die ich benötige selber gesucht und genutzt. Die für mich notwendigen Instrumente der Bindung bekomme ich von meiner Klientel und vor allem von meinen Mitarbeitern. Denn in meinem Bereich, egal in welchem Projekt ich bisher gearbeitet habe, wurde und wird mit Empathie, Wertschätzung und Anerkennung gearbeitet. Ich lobe lieber einmal mehr, als das sich mein Mitarbeiter schlecht an seinem Arbeitsplatz fühlt. Auch kamen meine Mitarbeiter bisher immer gerne und mit viel Motivation auf Arbeit. Dies wurde mir gerade bei meiner neuen Position von allen Mitarbeitern zurückgemeldet. Sie kommen jetzt gerne arbeiten und das zeigt mir, dass mein Führungsstil genau der richtige ist.

Meiner Organisation fehlt ein Wechsel in eine andere Generation an der Spitze. Dieser steht in den nächsten Jahren an. Dann kann man konsequent Verändern und die vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung und Personalbindung richtig einsetzen. Denn es kommt nicht darauf an, Personal nur auf den freiwerdenden Platz zu setzen. Man muss Personal einstellen, sich entwickeln lassen, dies Entwicklung zielgerichtet begleiten, eine Bindung schaffen, Erfahrungen dieses Personals wertschätzen und in die aktuelle Arbeit integrieren. Dann wird es noch andere Mitarbeiter geben, die ihren Aufstieg in der Sozialwirtschaft erleben. Ich persönlich arbeite schon lange mit den Worten „fordern und fördern“ und war sehr positiv überrascht diese auch in der Argumentation der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung und der Personalbindung finden zu können. Für mich genau an der richtigen Stelle.²⁴⁷

²⁴⁶ Knoblauch, R.: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 2004. S. 112 - 113

²⁴⁷ Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2009. S. 412

7. Fazit

Ich habe in meinen Ausführungen gezeigt, dass die Wahl zwischen interner und externer Personalbeschaffung sehr stark durch bestehende und nicht immer bewusste Unternehmens- bzw. Personalpolitik beeinflusst wird.

Abhängig von den Grundannahmen und Erfahrungen wird Personalbeschaffung als interne oder externe organisiert. Die Organisationen neigen dazu, passive Bewerbungen abzuwarten und bei Bedarf aus diesem Reservoir zu schöpfen. Oder sie segmentieren den Arbeitsmarkt und pflegen das verfügbare Potenzial.²⁴⁸

Insgesamt muss gesagt werden, dass grundsätzlich beide Wege zur Verfügung stehen. Bei einer auf ressourcenorientierten Studie unter amerikanischen Investmentbankern kam heraus, dass extern rekrutierte Führungskräfte aufgrund ihrer fehlenden sozialen Einbettung (social embeddedness) eine geringere Leistung als intern entwickelte Manager aufwiesen.²⁴⁹

Es gibt demnach keine Beurteilung nach besser oder schlechter. Hier entscheidet stets die Organisation, welche Personalpolitik für sie im Mittelpunkt steht.

In meiner persönlichen Arbeitsbiographie spielte in den letzten 18 Jahren die interne Personalbeschaffung eine sehr große Rolle. Bei einer Entscheidungsgewalt in Personalfragen für eine Organisation, würde ich nach meinem heutigen Kenntnisstand, bei frei zu besetzenden Stellen auf der Ebene des Mitarbeiters immer beide Beschaffungsmöglichkeiten benutzen. Auf der Ebene von Führungskräften würde ich nur die interne Personalbeschaffung in Anspruch nehmen.

Auch zeigen mir meine Erfahrungen, dass in Unternehmen noch zu wenig bewusst mit Instrumenten der Personalentwicklung gearbeitet wird. Meine persönliche Arbeitsbiographie ist dafür ein gutes Beispiel. Alle Instrumente der Personalentwicklung sind aus meiner Initiative heraus angewandt worden. Oder man hat die Ergebnisse einfach genutzt.

²⁴⁸ Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. 2009. S. 114

²⁴⁹ Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 2010. S. 112

Sollte ich in die Position einer Führungskraft kommen, die Entscheidungen zu diesen Instrumenten treffen könnte (Personalmanager), würde ich sehr viel mit Teamkonzepten, Lernwerkstätten, Projekten die über den eigentlichen Arbeitsinhalt hinausgehen sowie Coaching, Mentoring und Arbeitsplatzrotation arbeiten.

Zu den Themen Personalbindung und Aufstieg in der Sozialwirtschaft muss in Zukunft viel mehr an Literatur, Erfahrungen und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Hier herrscht ein großer Nachholbedarf. Ich hatte das Glück durch mein Studium darüber mehr zu erfahren und kann dies in meiner weiteren Tätigkeit bewusst einsetzen.

Für mich gehört der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren einer jeden Organisation. Es muss ein wichtiges Ziel sein, den Erfolgsfaktor Mensch in seinem Wert zu entwickeln und zu erhalten.

Für den Organisationserfolg ist die Erschließung und Erweiterung der Mitarbeiterpotentiale von größter Bedeutung.

Ich möchte meine Masterarbeit hier mit den Worten von Kels beenden. Er sagt dazu:

“Der demographische Wandel und die Lebensarbeitszeitverlängerung implizieren auch aus einer gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Perspektive die Abkehr vor der auch im heutigen HMR (Human Resource Management) vielerorts etablierten Praxis einer (alters)selektiven, kurzfristigen und wenig nachhaltigen Personalpolitik. Insbesondere in den qualifizierten und hochqualifizierten Tätigkeitsbereichen (Fachkräfte, Ingenieure, IT) drohen ein wachsender Mangel an fachlichem Nachwuchs, massive Verschiebungen in den Altersstrukturen der Belegschaften sowie der anhaltend hohe Zeit-, Kosten- und Leistungsdruck das Ziel einer langfristigen Bindung und Entwicklung betrieblicher Leistungsträger zu konterkarieren. Vor diesem Hintergrund sind weitere Untersuchungen notwendig, die sich auf mögliche Formen des betrieblichen Umganges mit dem Widerspruch zwischen dem Ziel einer nachhaltigen Nutzung und Entwicklung des Arbeitsvermögens (und seinen Dimensionen Kompetenz, Wissen, Motivation, Gesundheit und Work-Life-Balance) und den kurzfristig ausgerichteten, durch enge ökonomische Rationalitäten geprägten Personaleinsatzstrategien konzentriert. ...²⁵⁰

²⁵⁰ Kels, P.: Arbeitsvermögen und Berufsbiographie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. 2009. S. 300

8. Literaturverzeichnis

Achenbach, Wieland: Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte. Theoretische Grundlagen und Strategieentwicklung. 1. Aufl. Wiesbaden. Deutscher Universitäts - Verlag. 2003

Bassarak, Herbert: Organisationsentwicklung: Träger Sozialer Arbeit. Studienbrief 2-020-1203. 1. Aufl. Brandenburg. Service-agentur des HDL. 2001

Bäcker, Gerhard / Naegele, Gerhard / Bispinck, Reinhard / Hofmann, Klaus / Neubauer, Jennifer: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. 4. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2008

Becke, Guido: Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich. Frankfurt a. Main. Campus. 2001

Becker; Manfred: Lexikon der Personalentwicklung. 1. Aufl. Stuttgart. Kohlhammer. 2007

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel-Verlag. 2009

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 1. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2005

Becker, Manfred (unter Mitarbeit von Beck, Anja / Herz, Andrea): Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. 1. Aufl. München. Rainer Hampp Verlag. 2009

Becker, Manfred (unter Mitarbeit von Labucay, Inéz / Kownatka, Cindy): Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. 1. Aufl. München. Rainer Hampp Verlag. 2008

Beher, Karin / Krimmer, Holger / Rauschenbach, Thomas / Zimmer, Annette: Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. 1. Aufl. Weinheim. Juventa. 2008

Beschorner, Thomas / Schmidt, Matthias / Vorbohle, Kristin / Schank, Christoph (Hrsg.): Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten. 1. Aufl. München. Rainer Hampp Verlag. 2008

Brenner, Doris / Brenner, Frank: gut sein allein genügt nicht. Wie Sie im Job den Erfolg haben, den Sie verdienen. 1. Aufl. Planegg/München. Rudolf Haufe Verlag

Brinkmann, Volker (Hrsg.): Change Management in der Sozialwirtschaft. 1. Aufl. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. 2005

Brinkmann, Volker (Hrsg.): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2000

Bröckermann, Reiner: Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, R. / Pepels, W.: Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004. S. 15 - 31

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft. Lehrbuch für das praxisorientierte Studium. 2. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2001

Bröckermann, Reiner / Müller-Verbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2010

Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004

Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2002.

Bühlmann, Felix: Aufstiegskarrieren im flexiblen Kapitalismus. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2010

Caruso, David R. / Salovey, Peter: Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für ihren Führungsalltag. 1. Aufl. Frankfurt a. Main. Campus. 2005

Cornelißen, Waltraud / Rusconi, Alessandra / Becker, Ruth (Hrsg.): Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2011

Decker, Franz: Personalmanagement und Mitarbeiterführung im Sozialbetrieb. Mitarbeiter einstellen, richtig einsetzen und erhalten. Personalmarketing und Personalökonomie. Die neue Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit. 1. Aufl. Starnberg. Verlag R. S. Schulz. 2000

Decker, Franz / Decker, Albert: Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben. Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs. 1. Aufl. Baden-Baden. Nomos. 2008

Dehnbostel, Peter: Lernen im Prozess der Arbeit. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement 7. Münster. Waxmann. 2007

Diem-Wille, Gertraud: Karrierefrauen und Karrieremänner. Eine psychoanalytisch orientierte Untersuchung ihrer Lebensgeschichte und Familiendynamik. 1. Aufl. Opladen. Westdeutscher Verlag. 1996

Dierks, Marianne: Karriere! – Kinder, Küche? Zur Reproduktionsarbeit in Familien mit qualifizierten berufsorientierten Müttern. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2005

Domroese, Kai: Die Personalentwicklung - Ein Instrument der Beseitigung des Fachkräftemangels. Diplomarbeit. 1. Aufl. Norderstedt. GRIN Verlag. 2008

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 6. Aufl. Berlin/Heidelberg. Springer- Verlag. 2008

Duden. Das große Fremdwörterbuch. Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter. 2. Aufl. Mannheim. Dudenverlag. 2000

Edtinger, Birgit / Mayr, Fabian / Wagner, Karl: Veränderungen erfolgreich umsetzen. Change Management in der Praxis. Weinheim. Beltz Verlag. 2004

Engelhardt, Sabine: Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital. 1. Aufl. Stuttgart. Kohlhammer. 2006

Ernst, Stefanie: Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen. Eine figurationssoziologische Analyse der Stereotypenkonstruktion. 1. Aufl. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag. 1999

Frenzel, Ralph: Das erste Mal Chef. 5. Aufl. Freiburg i. Br. Rudolf Haufe Verlag. 2008

Friedrich, Andrea: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2010

Goldfuß, Jürgen W.: Endlich Chef - was nun? 2. Aufl. Frankfurt a.M. Campus. 2006

Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie: Emotionale Führung. 1. Aufl. München. Econ Ullstein List Verlag. 2002

Gorz, Andre: Wissen, Wert und Kapital. Zur Kritik der Wissensökonomie. Zürich. 2004

Gross, Werner (Hrsg.): Karriere(n) 2010. Chancen, seelische Kosten und Risiken des beruflichen Aufstieges im neuen Jahrtausend. 1.Aufl. Bonn. Deutscher Psychologen Verlag. 2005

Hacker, Klaus / Schönherr, Kurt W.: Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Vom Mitarbeiter zum Unternehmer. Zürich. Hochschulverlag. 2007

Haubrock, Alexander / Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement. 2. Aufl. Stuttgart. Verlag W. Kohlhammer. 2009

Heinze, Roderich: Keine Angst vor Veränderungen! Change-Prozesse erfolgreich bewältigen. 1. Aufl. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme Verlag. 2004

Heise, Wolfgang: Das kleine 1 x 1 des Personalmanagements. Erlensee. Lulu – Verlag. 2009

Heiß, Marianne: YES SHE CAN. Die Zukunft des Managements ist weiblich. 1. Aufl. München. Redline Verlag. 2011

Henn, Monika: Die Kunst des Aufstieges. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Aufl. Frankfurt. Campus Verlag. 2009

Hermann, Marc A. / Pifko, Clarisse: Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. 2. Aufl. Compendio Bildungsmedien AG. 2009

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 4. Aufl. Berlin/Heidelberg. Springer-Verlag. 2010

Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim. Juventa. 2006

Hördt, Olga: Spitzenpositionen für Spitzenleistungen?. 1. Aufl. Wiesbaden. Deutscher Universitätsverlag. 2006

Jetter, Frank / Skrotzki, Rainer: Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender. 1. Aufl. Regensburg. Walhalla Fachverlag. 2009

Jetter, Frank / Skrotzki, Rainer: Management-Wissen. Sozialkompetenz. Lernimpulse für Führungskräfte. 1. Aufl. Düsseldorf. Metropolitan-Verlag. 2001

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl. München. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 2006

Kels, Peter: Arbeitsvermögen und Berufsbiographie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2009

Kirchhoff, Sabine / Kuhnt, Sonja / Lipp, Peter / Schlawin, Siegfried: Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 4. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2008

Knoblauch, Jörg / Kurz, Jürgen: Die Besten Mitarbeiter Finden und Halten. Die ABC-Strategie nutzen. 2. Aufl. Bad Langensalza. Druckhaus "Thomas Münzer". 2009

Knoblauch, Rolf: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004. S. 101 - 130

Köhler, Antje: Die Entwicklung eines Trainee-Konzeptes für die Arbeiterwohlfahrt. Diplomarbeit. 1. Aufl. Norderstedt. GRIN Verlag. 2008

Kratz, Hans-Jürgen: Chef-Checkliste Mitarbeiterführung. Die 100 wichtigsten Regeln. 7. Aufl. Regensburg. Walhalla Fachverlag. 2008

Kursawe, Christina: Potenzial MitarbeiterInnen. Personalentwicklung für soziale Organisationen - eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends. Klinkhardt. 2007

Lauer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit. Führungsmethoden. Führungsinstrumente. Offenbach. GABAL Verlag. 2005

Lenk, Hans: Kreative Aufstiege. Zur Philosophie und Psychologie der Kreativität. 1. Aufl. Frankfurt a. M. Suhrkamp. 2000

Lieber, Bernd: Personalführung. Leicht verständlich. Stuttgart. Lucius Verlag. 2007

Löffing, Christian (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Mitarbeiter gut und günstig entwickeln. 1. Aufl. Stuttgart. Kohlhammer. 2006

Löw, Martina (Hrsg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2009

Maelicke, Bernd: Führung und Zusammenarbeit. 1. Aufl. Baden-Baden. Nomos. 2004

Maelicke, Bernd (Hrsg.): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. 1. Aufl. Baden-Baden. Nomos. 2004

Maiwald, Sebastian: Personalbeschaffung - Vorgehensweisen, Methoden, Probleme - Studienarbeit. 1. Aufl. Norderstedt. GRIN Verlag. 2008

Meißner, Ulrike Emma: Die "Droge" Arbeit. Unternehmen als "Dealer" und als Risikoträger. Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht. Frankfurt a.M. Europäischer Verlag der Wissenschaften. 2005

Merchel, Joachim: Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München. Ernst Reinhardt Verlag. 2010

Merchel, Joachim: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3. Aufl. Weinheim. Juventa Verlag. 2009

Mintzberg, Henry (aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau): Managen. 1. Aufl. Offenbach. GABAL Verlag. 2010

Müller-Vorbrüggen, Michael: Best Practise-Personalbindungsstrategien in internationalen Unternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W.: Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004. S. 343 – 363

Niemann, Kirsten: Ein Lob dem Lob. Berliner Zeitung vom 09./10.04.2011. Karriere. S. 1

Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen, Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation. 1. Aufl., Berlin. Cornelsen. 2001

Pepels, Werner: Personalbindung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2002.

Pepels, Werner: Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004

Pinnow, Daniel F.: Führen. Worauf es wirklich ankommt. 4. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2009

Pluta, Katharina: Frauen in Führungsfunktionen von Polizei und Wirtschaft. Eine qualitative Interviewstudie. Hamburg. Diplomica Verlag GmbH. 2010

Prezewowsky, Michel: Demographischer Wandel und Personalmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden Deutscher Universitäts-Verlag. 2007

Regnet, Erika: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation? Weinheim. Beltz Verlag. 2004

Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. 3. Aufl. Stuttgart. Verlag W. Kohlhammer. 2009

Rietze, Monika (Hrsg.): Chance für Frauen & Unternehmen. Betriebliche Frauenpolitik. 1. Aufl. Rinteln. 2000

Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. 2009

Rozwadowski, Magdalena: Personalgewinnung. Externe und interne Rekrutierungsmethoden - Eine Analyse aus Sicht zweier Theorien. 1. Aufl. Igel Verlag GmbH. 2009

Ryschka, Jurij / Solga, Marc / Mattenklott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 1. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2005

Schünemann, Claudia: Individuelle Karriereverläufe von Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen. 1. Aufl. Braunschweig. Institut für Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe. 2001

Schreyögg, Astrid: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 2. Auflage. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2010

Schreyögg, Georg / Koch, Jochen: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden. Gabler Verlag. 2010

Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 7. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2005

Seeg, Britta: Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstieges. 1. Aufl. Frankfurt a.M. Campus Verlag. 2000

Sewtz, Susanne: Karrieren im Gesundheitswesen. Eine geschlechtervergleichende Analyse der Professionen Medizin und Pflege. 1. Aufl. Weinheim. Juventa. 2006

Sisignano, Annamaria: Management und Kommunikation. Erfolgsstrategien für die Klinik der Zukunft. 1. Aufl. Unterschleißheim/München. CW Haarfeld. 2008

Speck, Peter / Ryba, Andreas: Best-Practise-Personalbindungsstrategien in Industrieunternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004. S. 383 - 398

Sprenger, Reinhard K.: 30 Minuten für mehr Motivation. 9. Auflage. Offenbach. GABAL Verlag. 2006

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. 12. Auflage. Frankfurt a. Main. Campus. 2007

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 18. Auflage. Frankfurt a. Main. Campus. 2007

Stiftung Demokratische Jugend (Hrsg.): Wege in die Zukunft. Fachkräftesicherung - Chancen und Perspektiven für Unternehmen und junge Menschen in Ostdeutschland. Berlin. Rabenstück Verlag für Kinder- und Jugendhilfe. 2008

Stöwe, Christian / Keromosemito, Lara / Fritz, Alexander: Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren. 2. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2009

Struß, Edelgard: Müssen wir dich jetzt siezen? Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team. 1. Aufl. Heidelberg. Carl-Auer Verlag. 2007

Stührenberg, Lutz: Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In: Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. 2004. S. 33 - 50

Thiele, Sabrina: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Hamburg. Diplomica Verlag. 2009

Thielmann - Holzmayer, Claudia: Interne Bildung von Personalvermögen durch integratives Personalentwicklungsmarketing. 1. Aufl. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH. 2002

Thom, Norbert / Friedli, Vera: High Potentials: Was die Guten bindet. In Personalmagazin. Heft 02 / 2003. S. 64 – 66

Tropp, Jörg: Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2011

Von Ameln, Falko / Kramer, Josef: Organisationen in Bewegung bringen. 1. Aufl. Heidelberg. Springer Medizin Verlag. 2007

Wagner, Klaus-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern. 1. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2002

Wolf, Jochen / Paul, Herbert / Zipse, Thomas : Erfolg im Mittelstand. Tipps für die Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden. Gabler. 2009

Zarse, Anja: Akquisition und Erhalt attraktiver Mitarbeiter. Studienarbeit. 1. Aufl. Norderstedt. GRIN Verlag. 2007

Ziefle, Andrea: Familienpolitik als Determinante weiblicher Lebensläufe. Die Auswirkungen des Erziehungsurlaubs auf Familien- und Erwerbsbiographien in Deutschland. 1. Aufl. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. 2009

Zippel, Christian / Kraus, Sibylle (Hrsg.): Soziale Arbeit für alte Menschen. Ein Handbuch für die berufliche Praxis. 1. Aufl. Frankfurt a. Main. Mabuse-Verlag. 2009

Züger, Rita-Maria: Teamführung – Leadership - Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten. 2. Aufl. Merenschwand. Edubook AG. 2007

„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 selbstständig 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.“

Berlin, den 14.01.2013

Kirsten Betancourt Rodriguez

L e b e n s l a u f

Zur Person

Name	Kirsten Betancourt Rodriguez
Anschrift	Frankfurter Allee 62 10247 Berlin Tel. 030 – 29 04 45 45
Geburtsdatum	14. April 1967
Geburtsort	Riesa (Sachsen)
Familienstand	geschieden, zwei erwachsene Kinder

Bildungsgang

1973 – 1983	Polytechnische Oberschule in Riesa / Sachsen
1983 – 1985	Erweiterte Oberschule in Riesa / Sachsen – Abitur

Berufsausbildung / Studium

1987 – 1988	Ausbildung zur Handelskauffrau im Rahmen der Erwachsenenqualifizierung
2001 – 2005	berufsbegleitendes Studium an der ASFH Berlin zur Diplom Sozialarbeiterin / Diplom Sozialpädagogin
02.11.2009 –	postgradualer Master - Fernstudiengang Sozialmanagement / Master of Arts an der ASH Berlin / Paritätischen Akademie

Berufspraxis

- 1985 – 1986 Tätigkeit im Rahmen eines Praktikums als Sachbearbeiter für WAO im VEB Stahl- und Walzwerk Riesa / Sachsen
- 1986 – 1990 Tätigkeit als Mitarbeiter Einkauf / Verkauf im Großhandelsbetrieb Waren tägl. Bedarf in Riesa / Sachsen
- 1990 – 1994 Tätigkeit im Bezirksamt Marzahn / Hellersdorf von Berlin
- 1990 – 1992 Kantinenleiterin einer Poliklinik
zusätzlich seit 1991 Buchhalterin in dieser Poliklinik
 - 1992 – 1994 Sachbearbeiter im Sozialamt Hellersdorf,
Abteilung Eingliederungshilfe und Pflegegeld
- Seit 1994** Beschäftigung im Verein „Mittendrin in Hellersdorf -Verein zur Integration Behinderter“ e.V.
- 1994 – 2002 Betreuerin für psychisch chronisch kranke Erwachsene im Projekt „Betreutes Einzelwohnen - Psych“
- 2002 – 2005 stellvertretende Projektleiterin des Projektes „Betreutes Einzelwohnen – Psych“
- 2005 – 2007 Projektleiterin des Projektes „Betreutes Wohnen – stationäre Formen“
- 2007 – 2012 Projektleiterin des Projektes „Betreutes Wohnen – Sucht“
- 2012 – Projektleiterin des Projektes „ Beschäftigungstagesstätte“

Besondere Kenntnisse

Sprachen (Englisch, Spanisch, Russisch)

Kirsten Betancourt Rodriguez

Berlin, 14.01.2013