

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

*Personalentwicklungskonzept und Organisationsentwicklung-  
das Verhältnis von Human Resources und Change  
Management in der Arbeiterwohlfahrt am Beispiel eines  
Kreisverbandes in Mecklenburg- Vorpommern*

Eingereicht bei:

Erstleser: Professor Dr. Hans- Dieter Bamberg

Zweitleser: Professor Dr. Jürgen Holdenrieder

Von: Petra Freimuth

Matrikel- Nummer: 8122017

Heinrichswalde, den 25.01.2013

## Inhaltsverzeichnis

## Seite

Abkürzungsverzeichnis	
Einleitung	
1. Überblick über die Verbandsentwicklung der Arbeiterwohlfahrt des Landkreises Uecker- Randow von 1991 bis heute im Zusammenhang mit demografischen Erkenntnissen	5
1.1. Regionale Entwicklung	5
1.2. Struktur der Arbeiterwohlfahrt in der Region Uecker- Randow in Bezug auf die Organisationsentwicklung	8
1.2.1. Organisationale Entwicklung nach der politischen Wende bis heute	8
1.2.2. Ergebnisse der Organisationsentwicklung im Jahr 2012	12
1.3. Auszüge aus der demografischen Entwicklung der Region	14
1.3.1. Demografische Besonderheiten	14
1.3.2. Mitgliederentwicklungen	16
1.3.3. Wirtschaftliche Zuordnung	18
1.4. Konsequenzen aus der Demographie für den Modernisierungsprozess in der AWO	19
2. Zusammenhang zwischen der Unternehmensplanung und der Personalentwicklung im Verband	20
2.1. Wirkmechanismen der Managementinstrumente	20
2.1.1. Das Leitbild	21
2.1.2. Die Führung des Unternehmens	22
2.1.3. Strategische und operative Ziele	24
2.1.4. Produkt- und Vorhabenplanung	26
2.1.5. Organisations- und Personalmanagement	28
2.1.6. Finanzmanagement im Unternehmen	30
2.2. Bedingungen für das management	32
2.2.1. Profilanalyse und Steuerung der Arbeit in der Firmenzentrale	32
2.2.2. Zusammenhang zwischen der Organisationskultur der Regiestelle und dem Instrument der Stellenbeschreibung	35
3. Personalentwicklung als strategischer Hauptfaktor	42
3.1. Aspekte der quantitativen Personalarbeit im angestammten Unternehmen	44

3.1.1.	Personalbestandsaufnahme in der Kinder- und Jugendhilfe als ein Beispiel in unserer Organisation	44
3.1.2.	Kernfragen der Bedarfsplanung	47
3.1.3.	Personalpolitische Optionen für die Planung	51
3.2.	Leistung der qualitativen Personalarbeit	52
3.2.1.	Qualifizierung als eine Maßnahme bei der Personalentwicklung	53
3.2.2.	Personalbeschaffung	56
3.2.3.	Beziehung Mitarbeiter und Organisation	61
	Schlussfolgerungen	64
	Literaturverzeichnis	
	Erklärung	
	Tabellarischer Lebenslauf	
	Anhang mit Verzeichnis	

## Abkürzungsverzeichnis

AWO	Arbeiterwohlfahrt
Azubi	Auszubildender
BFD	Bundesfreiwilligendienst
BRD	Bundesrepublik Deutschland
ca.	circa
DDR	Deutsche Demokratische Republik
e.V.	eingetragener Verein
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
MdL	Mitglied des Landtages
MV	Mecklenburg- Vorpommern
PC	Personalcomputer
S.	Seite
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SGB	Sozialgesetzbuch (der Bundesrepublik)
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SWOT	Schwächen und Stärken Analyse
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche

## **Personalentwicklungskonzept und Organisationsentwicklung- das Verhältnis von Human Resources und Change Management in der Arbeiterwohlfahrt am Beispiel eines Kreisverbandes in Mecklenburg- Vorpommern**

### Einleitung

Die unternehmerisch zu bezeichnende Arbeit in einem Verband wie der Arbeiterwohlfahrt stellt ständig neue Herausforderungen an die Personalentwicklung und an entsprechende Konzepte. Besonders in den neuen Bundesländer, wo nach der politischen Wende völlig neu Amt und Ehrenamt in freier Verbandsarbeit definiert werden musste, spielen die Prozesse der Entwicklung von Strukturen, Teams und einzelner Personal in den einzelnen wirtschaftlichen Einheiten der Gefüge, welche sich entwickelten, eine wesentliche Rolle. Selbst mehr als 20 Jahre danach stellt sich noch nichts so perfekt oder optimal dar, als dass es allen hauptsächlich unternehmerischen Anforderungen in sozialen Organisationen gerecht werden würde. Dies kann man aus Sicht der Arbeiterwohlfahrt sowohl im Kontext zu den anderen Landesverbänden vor allem in den westlichen Bundesländern als auch in der Organisationsentwicklung der einzelnen wirtschaftlichen Einheiten in den Kreis- und Landesverbänden des Ostens erkennen. Und auch das Ehrenamt definierte sich hier in diesem Teil der Bundesrepublik zu dem in den sogenannten alten Bundesländern aufgrund der historischen Entwicklung anders. Durch den historischen Neuanfang gab es eine einmalige Chance für die freien Träger, sich qualifiziert an die Spitze der sozialen Arbeit in ihren Territorien zu begeben, da sie unverbraucht und ohne störenden Einfluss etablierter (Lokal)Politik und mit den Jahren überholter Verbandspolitik wirken konnte. Ich möchte darstellen, wo wir als Verband da heute angekommen sind.

Neben meinen eigenen Studien- und Arbeitserfahrungen der letzten 22 Jahre werde ich mich auf aktuelle Literatur zum Thema stützen, wertvolle Auszüge und Erfahrungen aus dem Archivmaterial des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt Uecker- Randow aus und führe eine Erhebung unter einer lukrativen Anzahl von Mitarbeitern durch, welche helfen soll, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darzustellen und Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung zu ziehen. Eingehen werde ich auf einige der weichen Faktoren, die Personalarbeit ausmacht.

Seit einigen Jahren im Kreisverband Uecker- Randow e.V. tätig, leite ich eine stationäre Einrichtung für delinquente Jugendliche und zudem die Abteilung Kinder- und Jugendhilfe. Beinahe jeden Tag stelle ich mir die Fragen: Werden die Teams und Mitarbeiter richtig angeleitet, erfüllt man die Anforderungen der Geschäftsführung und des Vorstandes der

AWO im Landkreis, ist die politische Wirkung und das Engagement in den entsprechenden Gremien ausreichend für die Ergebnisse der eigenen Arbeit und vor allem, welche Fehler vermeidet man besser und wie funktioniert das besonders in der mittleren Leitungsebene, in welcher ich etabliert bin?

Mir ist wichtig, darzustellen und zu erarbeiten, welche Potentiale in Human Resources vorhanden sind bzw. durch bestimmte Skills festgestellt und durch den Ausbau der Managementansätze potentiell verbessert werden können. Der Mensch in Persona der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters steht im Fokus der Unternehmensführung und des Vorstandes einer Organisation, die Wichtigkeit und Wertschätzung der geleisteten Arbeit muss uns täglich bewusst sein.

Im besonderen Blick meiner Ausführungen befinden sich die Abteilung Kinder- und Jugendhilfe und die Kreisgeschäftsstelle als Firmenzentrale unseres Verbandes. Andere Tätigkeitsfelder dienen der Veranschaulichung bestimmter Problemlagen, ohne sie jedoch zu vertiefen.

Mit der Arbeit möchte ich folgende Felder der Organisations- und Personalentwicklung bearbeiten.

Zum einen geht es um den Überblick der Darstellung der Organisationsentwicklung, dem langfristigen Bemühen, die Erneuerungsprozesse in der Organisation angewandt auf unseren Kreisverband von 1989 bis heute darzustellen und dessen künftige Entwicklung im Rahmen einer möglichen Fusion mit dem Regionalverband der AWO Ostvorpommern rahmenhaft abzustecken. Insgesamt soll dieser Abschnitt dem Verständnis der sogenannten „Ostverbände“ dienen, eben dem der typisch Lernenden Organisation. Die Organisationsentwicklung und deren Chancen, aber auch das Resümieren von ereigneten Fehlern und deren Schlussfolgerungen möchte ich aus dem zur Verfügung stehenden Archivmaterial des Kreisverbandes und Auswertungen von geführten problemzentrierten Interviews mit der aktuellen Geschäftsführung verbinden. Ich werde die Möglichkeit des Vergleichs nutzen, den Ist- Stand zur künftigen Strategie darstellen und daraus versuchen, eine zukunftsorientierte Aussage zur Organisationsentwicklung im Territorium zu erstellen. „Ein strategischer Plan kann im Hinblick auf die Bezugszeit(...) durchaus kurzfristig sein, was nicht ausschließt, dass er im Hinblick auf den Planungshorizont (zeitliche Reichweite der Erwartungsbildung) langfristig ist.“<sup>1</sup>

Der zweite Aspekt meiner Ausführungen gilt dem Zusammenhang zwischen der Unternehmensplanung und der Personalentwicklung in unserem Verband. Die Arbeit soll die Verbindung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklungsstrategie

---

<sup>1</sup> Einsiedler, Breuer. Organisation der Personalentwicklung.Luchterhand.1999, S.6

darstellen und klar machen, wie sich Unternehmensführung, gegenwärtig die Geschäftsführung mit ihrer zweiten Leitungsebene, zum Personal aktuell und künftig definiert. Inbegriffen ist hier die Stellung der Organisation im Netzwerk der Arbeiterwohlfahrt des Landes Mecklenburg- Vorpommern und im bestehenden als auch künftigen Sozialraum des Landkreises Vorpommern- Greifswald mit weiteren Auftragnehmern und vor allem im Kontext mit den Auftraggebern. Wie wird sich deren Verhältnis entwickeln, auch im Blick der demografischen und strukturpolitischen Veränderungen vor allem in Mecklenburg-Vorpommern in den nächsten Jahren? Mit dem Blick auf den Markt und real vorhandene Konkurrenz muss sich die Unternehmensplanung der AWO mit der „Frage der Gewinnung von Erkenntnissen über mögliche Erfolgspotentiale und eine konzeptionelle Gesamtansicht zum Zwecke der Entwicklung“<sup>2</sup> befassen. Meine Arbeit soll dazu beitragen, erfolgsvoll tätig zu werden und wenn es nur kleine Ansätze der Veränderung sind, um welche es sich handelt. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung werden im strategischen Managementkonzept gegenübergestellt und gleichzeitig auch die Einheit dokumentiert. Keine Organisation entwickelt sich lose vom Management und keine Unternehmensführung führt nur sich selbst, losgelöst von der Organisation. Der Stakeholderansatz wird in der Masterarbeit intensiv seinen Platz finden.

Der dritte Teil der Masterarbeit befasst sich mit Quantität und Qualität der Personaleinsatzplanung.

Hier sollen einige wesentlichen Aspekte des Auftrags der Personalentwicklung enthalten sein. Einige weiche Faktoren sollen herausgestellt werden, sind sie doch unerlässlicher Inhalt meiner eigenen Arbeit. Besonders im Focus steht Bildung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf dem Prüfstand in allen Abschnitten steht das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und mittlerem Management. Wie nutzbringend ist die derzeitige Struktur der Leitungsebenen, welche Potenziale der Verbesserung aus der Organisation heraus kann man auf tun? Welche Rolle spielt ehrenamtliche Arbeit bei der Betrachtung der personellen Weiterentwicklung des Verbandes? Wie wirkt Vorstand auf die tägliche Arbeit im sozialen Unternehmen Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Uecker- Randow.

In Auswertung der empirischen Befragungen wird die Arbeit Ansätze von Tendenzen aufzeigen, unter welchen qualitativen Gesichtspunkten sich die Ressource Mensch in unserer Organisation und sicher auch stellvertretend für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeiterwohlfahrt in anderen Kreisverbänden in Mecklenburg/ Vorpommern sieht. Stärke-Schwächen- Analysen werden helfen, den Grad der Zusammengehörigkeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Firmenleitung darzustellen. Wie verhalten sich die

---

<sup>2</sup> S.o. Seite 55

Fähigkeiten und Ressourcen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu denen anderer Organisationen?

Ich möchte mit der Masterarbeit aufzeigen, in welchen Teilbereichen wir bei der AWO aus meiner Sicht Ressourcen haben und was wir aus dem bisher Geleisteten durchaus als gutes Beispiel der Arbeit im Verband übernehmen können. Die Demographie als Schlüsselposition der weiteren Entwicklung wird in den Ausführungen immer wieder eine Rolle spielen. Man kann aus heutiger Sicht nur mutmaßen, ob sich die Lage auf dem bestehenden Niveau stabilisieren wird. Die Gesellschaft wird meines Erachtens in Zukunft sehr innovativ sein müssen, um alle anstehenden Probleme in strukturschwachen Regionen wie der unseren wenigstens im Ansatz zu lösen.

Ich wünsche mir, dass die Masterarbeit einen kleinen Anteil zur Entwicklung der Strategie für die Arbeiterwohlfahrt in den nächsten Jahren leisten kann, dass wir unsere lokalen und strukturellen Probleme noch eindeutiger erkennen und uns vor allem trauen, weitere Lösungen zu suchen und zu finden. Auch wäre es gut, sich von teilweise überholten Denk- und Arbeitsweisen in Leitung und dem gängigen Mitarbeitertum zu lösen. Dies gilt vor allem auch für unsere verbandlichen Strukturen. Nutzen wir das Qualitätsmanagement für die Weiterentwicklung und die Stärkung des Ansehens der Arbeiterwohlfahrt. Vielleicht leistet meine Arbeit einen Beitrag zu der Erkenntnis, dass uns ein bisschen mehr Unternehmertum gegen kleinlich betriebswirtschaftliche Entscheidungen gut zu Gesicht stände.

1. Überblick über die Verbandsentwicklung Arbeiterwohlfahrt des Landkreises Uecker- Randow von 1991 bis heute im Zusammenhang mit demografischen Erkenntnissen

## 1.1 Regionale Entwicklung



Nach der politischen Wende entwickelte sich mit der SPD- Parteistruktur historisch gewachsen wieder eine Basis für die Arbeiterwohlfahrt. Dies traf auch im Land Mecklenburg Vorpommern zu. „Die Arbeiterwohlfahrt wird in den fünf neuen Bundesländern neu gegründet. In der Neugründung und im Aufbau wird sie von zahlreichen Gliederungen aus den alten Bundesländern unterstützt.“<sup>3</sup>

Nachhaltig kann man unter heutigen Gesichtspunkten diese Unterstützung eines bekannten SPD- Politikers aus dem Ruhrgebiet bezeichnen. Er ist seit 2011 unser ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender des Kreisverbandes und seit über 15 Jahren Mitglied des Landtages in Mecklenburg Vorpommern, zudem Vorsitzender der Landes-SPD- Fraktion.

Der AWO-Kreisverband Ueckermünde e.V. wurde im März 1991 gegründet. Die Geschäftsstelle hat heute ihren Sitz in Torgelow, einem Mittelzentrum des Landkreises.

Den Gründern in Eggesin, einer kleinen Stadt und ehemaligem Militärstandort der DDR, kam es darauf an, den Mitgliederverein Arbeiterwohlfahrt mit seinen Zielen und Visionen bei der Bevölkerung im östlichsten Bundesgebiet nahe der polnischen Grenze bekannt zu machen und als eine Möglichkeit demokratischer Mitwirkung bei der Entwicklung in der Region zu zeigen. Die Menschen waren durch die politische Eingeschränktheit der SED Herrschaft in der ehemaligen DDR sehr begierig darauf, außerhalb von bestehenden oder sich gründenden neuen Parteien ihre Interessen wahrzunehmen und wahrnehmen zu lassen. Die zu erwartenden sozialen Probleme, welche durch den gesellschaftlichen Umbruch immer mehr zutage kamen, machten auch die Notwendigkeit der Existenz demokratisch handelnder Organisationen wie der Arbeiterwohlfahrt klar.

Neue Mitglieder fanden sich in Ortsvereinen zusammen. In verschiedenen Städten und Gemeinden wie in bspw. in der Gründungsstadt fanden sich oft nicht mehr als eine Handvoll Menschen zusammen. Sie begannen, sich mit dem Ehrenamt als eine Form der Mitwirkung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben auseinanderzusetzen. „ Als Verband sind für die AWO das klassische Ehrenamt und die Mitgliederaktivitäten von zentraler Bedeutung“<sup>4</sup> Erst mit den Jahren kamen Dienste und Projekte der AWO dazu, welche sich „vor Ort ebenso wie der Förderung von bürgerschaftlichen Engagement für unterschiedlichste Zielgruppen - ob Kinder, Jugendliche, Eltern, Senioren, Migranten oder Menschen mit Behinderung“ widmen.<sup>5</sup>

Es gab im ehemaligen Landkreis Ueckermünde bis 1997 einen geschäftsführenden Vorstand mit einem Vorsitzenden, einem stellvertretenden Vorsitzenden und drei

---

<sup>3</sup> Internetseite AWO Landesverband [www.awo-mv.de](http://www.awo-mv.de)

<sup>4</sup> Internetseite AWO Bundesverband [www.awo.org](http://www.awo.org)

<sup>5</sup> Internetseite AWO Bundesverband [www.awo.org](http://www.awo.org)

Mitgliedern/ Beisitzern. Der erste Vorstandsvorsitzende wurde nach 6 Jahren Arbeit von einem nächsten Vorsitzenden für eine Periode von 2 Jahren abgelöst. In dieser Periode wurde erstmals eine Geschäftsführerin bestellt. Von 1998 bis 2010 übernahm ein SPD- Bürgermeister Vorsitzender des ehrenamtlichen Vorstands, auch wurde ein neuer Geschäftsführer bestellt, welcher bis heute die Fäden des Kreisverbandes in der Hand hält. Vorsitzender des Verbandes ist nun der o. g. Landespolitiker. Die Wechsel im Vorstand waren sicher teilweise nutzbringend, aber gerade die letzte Veränderung im Vorstand stand uns nicht nur gut zu Gesicht. Ob unklarer Aussagen wurde die Integrität unseres Vorstandes in Zweifel gesetzt. Dies konnte der neue Vorsitzende, ein sehr interessierter und pragmatischer Mensch mit seiner offenen Art, den Vorstand zu führen, ausräumen. Während der intensiven Zusammenarbeit kommen aber Fragen auf, die oft sehr für Diskussionsstoff sorgen. Schafft es ein Landespolitiker, sich in die lokalen politischen Verhältnisse hineinzusetzen und vor allem- kann er lokal für unseren Verband auch genügend Einfluss geltend machen? Das steht immer einmal wieder zur Disposition und ist schwierig zu händeln. Zumal Führerpersönlichkeiten wie er sich mehr auf das große Ganze als auf das kleinteilige Arbeiten vor Ort konzentrieren. Sicher helfen Klausurtagungen zwischen Vorstand und Verbandsführung, sich immer wieder die Probleme auf den Tisch zu legen und zu diskutieren. Aber allein schon des Zeitmanagements wegen ist dies aus meiner Sicht für die aktuelle Geschäftsführung zum Teil hinderlich.

Durch die erste Kreisgebietsreform im Jahr 2004 und den damit entstandenen Landkreis Uecker- Randow schlossen sich die Kreisverbände Strasburg, Pasewalk und Ueckermünde zu einem gemeinsamen Verband- Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Uecker- Randow e.V.- zusammen. Leistungen auf dem Gebiet des Sozialgesetzbuches wurden durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbandes angeboten. Weitere Anfangszielsetzungen waren der Aufbau von Sozialstationen, die Unterstützung der Behinderten- und Seniorenarbeit und die Kinderbetreuung gewesen. Im Laufe der Jahre sichern Qualitäts- und Leistungsvereinbarungen der AWO im Vertrag mit dem Landkreis partiell Leistungsfelder in den Bereichen des Sozialgesetzbuches, in denen neben der Klientenbetreuung auch Frauen und Männer in ein Beschäftigungsverhältnis beim Verband gebracht wurden.

Eine weitere Kreisgebietsreform im Jahr 2011, in der nun in der nordöstlichsten Region des Bundeslandes und der Bundesrepublik zwei bestehende Landkreise (Ostvorpommern und Uecker- Randow), ein kleiner Teil des ehemaligen Kreises Demmin mit den Standorten Loitz und Stavenhagen sowie die kreisfreie Hansestadt Greifswald

den neuen Landkreis Vorpommern- Greifswald bilden, machte die Notwendigkeit der weiteren Entwicklung der Organisation Arbeiterwohlfahrt in der Region deutlich. Dass dieser Prozess mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, versteht sich von selbst. Hauptsächlicher Grund sind die unterschiedlichen Entwicklungsstände der einzelnen Verbände der zusammengeführten Landkreise, die unterschiedlichen Führungsmodelle und vor allem die verschiedenen Wirtschaftsbetriebe aus den einzelnen Regionen. Die Geschäftsführer und Vorstände finden derzeit nur partiell zusammen und prüfen Möglichkeiten der Zusammenarbeit oder gar der Zusammenführung. Fusionen jedoch scheinen meinem Erachten nach aufgrund der doch recht eigennützigen Beweggründe des Erhalts der alten Kreisverbände der AWO bzw. bis dahin gewachsener Strukturen in ziemlich weite Ferne gerückt. An der Gebietsreform, welche auch die meisten der Bürgerinnen und Bürger ablehnten und per Gerichtsbeschluss realisiert wurde, erkennt man, dass „übergestülpte“ Reformen des Landes erhebliche Schwierigkeiten in den Gebietskörperschaften der Organisationen mit sich bringen. Niemand lässt sich gern Liebgewonnenes an ideellem und materiellem Einfluss wegnehmen, die „kleinen Könige“ der Verbände, und da kann man wohl nur wenige ausnehmen, sind eher wenig kompromissbereit. Bei uns stellt sich das so dar, dass der Verband Region Greifswald aufgrund der Historie weiter mit dem Bereich Stralsund zusammenarbeiten wird. Die AWO Ostvorpommern als relativ kleinster Partner verliert sich derzeit in Grabenkämpfen, hier entsteht nach neuesten Informationen der Geschäftsführung ein Regionalverband. Eine vorgeschlagene Fusion mit unserem Kreisverband Uecker- Randow wurde vom letzten Geschäftsführer dort für uns nicht nachvollziehbar abgelehnt. Aber wir sind natürlich weiter in Diskussion mit unseren AWO- Partnern.

Man muss sich vor Augen halten, dass es kein Kostenträger auf Dauer akzeptieren wird, wenn sich mehrere Geschäftsführer bzw. Personalverantwortliche bei Ihnen wegen Verhandlungen zu Entgeltvereinbarungen einfinden. In naher Zukunft muss sich also auch die AWO (wie andere Verbände) regional einigen. Das wird eine erneuerte Struktur mit sich bringen. Und der Landesverband der Arbeiterwohlfahrt muss sich mit seinen Abteilungen noch viel konkreter dieser Frage stellen, klarer positionieren. Offen Farbe bekennen und vor allem gangbare Strategien entwickeln, sich auf die Seite von Machern zu stellen, das sehe ich derzeit als problematisch an. Die zuletzt beschriebene Situation im neuen Landkreis bezüglich der Arbeiterwohlfahrt stellt einen extern induzierten Wandel dar.

„ Veränderungen in der Umwelt einer Organisation, wie beispielsweise ökonomische,

politisch- rechtliche, sozio- kulturelle und technologische Entwicklungen, können einen extern bedingten organisationalen Wandel herbeiführen.“<sup>6</sup>

Da aber der Wandel von den Mitgliedern und deren verbundenen Personen wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitgetragen werden muss, sich die Organisationsmitglieder damit identifizieren sollten, ist der Ausgang der regionalen Entwicklung noch nicht eindeutig klar. Und ob sich die Organisation wie die unsere heute richtig entschieden hat, wissen wir sicher erst viele Jahre später.

## 1.2. Struktur der Arbeiterwohlfahrt in der Region Uecker- Randow in Bezug auf die Organisationsentwicklung

### 1.2.1. Organisationale Entwicklung nach der politischen Wende bis heute

Um verbandliche Entwicklung zu verdeutlichen, fasse ich zuerst in folgender Übersicht einige Daten und Fakten für den eigenen Kreisverband zusammen.<sup>7</sup>

<b>2002</b>	<b>2012</b>
Ein Geschäftsbetrieb - Kreisverband	Vier Geschäftsbetriebe - Kreisverband - Soziale Dienste gGmbH - Suchtkrankenhilfe Torgelow gGmbH - Jugendbegegnungsstätte Kutzowsee gGmbH)
Ein Geschäftsführer wurde seit 1997	Ein Geschäftsführer

<sup>6</sup>Vgl. Kubicek/ Thom, 1976. Bronner/Schwab 1999 S22 ff. aus Skript Wanke

<sup>7</sup>Interne Verbandsrecherche im Landkreis (Gespräche/ Archivdaten)

bestellt/ Vorstand arbeitet ehrenamtlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschafter der Suchtkrankenhilfe Torgelow gGmbH sind die AWO und die Evangelische Suchtkrankenhilfe der Diakonie Mecklenburg- Vorpommern gGmbH</li> <li>- Gesellschafter der Jugendbegnungsstätte sind die AWO und der Verein</li> <li>- Gesellschafter der Soziale Dienst gGmbH sind Mitglieder des AWO Vorstandes</li> </ul>
Fünf Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des Kreisverbandes Ueckermünde	13 Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des Kreisverbandes Uecker- Randow
Geschäftsführerebene als alleinige Vertretung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsebene mit Mitarbeiter/innen	Ebenen wurden ab 2010 erweitert: ein Geschäftsführer drei Abteilungsleiter drei Einrichtungsleiter Arbeitsebene
100 Beschäftigte	197 Beschäftigte an 14 Standorten und in mehr als 40 Projekten
Kein Qualitätsmanagement	Qualitätszirkel mit Qualitätsmanagementbeauftragten und vier Qualitätsbeauftragten, Zertifizierungsvorbereitungen für die nächsten Jahre bis 2016
Kein Betriebsrat	Betriebsrat im Kreisverband und in der Soziale Dienste gGmbH

An den dargestellten Zahlen wird zuerst deutlich, dass die Organisation Arbeiterwohlfahrt im Kreisverband mindestens in den letzten zehn Jahren an Persona und Wirtschaft zugenommen hat. Nach Bedarfserhebungen wurden neue Geschäftsfelder aufgetan und die AWO als soziale Organisation hat hier in der Region bei Netzwerkpartnern an Ansehen

erheblich gewonnen, dass man mit uns Verbände wirtschaftlicher Art eingeht. Ein Beispiel ist das Projekt „Jugend stärken- Aktiv in der Region“, dies wird durch die Volkssolidarität Uecker- Randow und uns realisiert. Oder auch das Netzwerk „Frühe Hilfen“, welches die Arbeiterwohlfahrt mit drei anderen Verbänden des Sozialraumes eint.

Zu Beginn der AWO- Geschichte waren Geschäftsfelder unseres Verbandes hauptsächlich im Bereich der Beratungstätigkeit und der Kinderbetreuung angesiedelt, in den 90er Jahren entwickelte sich die Abteilung der Altenhilfe und Hilfen zur Erziehung wesentlich. Diese Bereiche werden sich aufgrund der sozialen Entwicklung im Landkreis sicher noch weiter spezialisieren.

Die Suchtkrankenhilfe verdeutlicht einen Aufschwung, die Bedarfe an dieser Hilfe werden größer, so wie sich auch die Schere zwischen arm und reich regional immer deutlicher auseinanderklafft. Soziales Elend birgt die Gefahr des sozialen Abstiegs deutlich und so sind Verbände wie der unsere als Interessenvertreter der Betroffenen und als Hilfeleistender für den Weg aus Armut und Krise mehr denn je gefragt.

Als problematisch in der Verbandsentwicklung nach der politischen Wende in unserem Landkreis (und nicht nur hier) stellte sich dar, dass es nicht ausreichend qualifizierte Personen gab, welche bspw. professionelle Geschäftsführertätigkeit oder Bereichsleitungen in sozialen Organisationen ausführen konnten. Das ist u.a. dem geschuldet, dass es für freie Verbände solche Tätigkeitsfelder in der DDR einfach nicht gab und demzufolge die Angebote zur Qualifizierung nicht vorhanden waren.

Die Offerten der Weiterbildung in den 90er Jahren an den Hochschulen waren aufgrund des strukturellen Veränderungsprozesses im Osten Deutschlands sehr gering ausgeprägt und in der gesamten Bundesrepublik zu jener Zeit noch gar nicht wie in heutigem Maße für Praktiker mit berufsbegleitenden Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten offen. Die Landschaft der Bildungsträger mit qualifizierten und sinnvollen Angeboten entwickelte sich erst in unseren Regionen in den 90er Jahren langsam und anfangs gab es leider auch die „schwarzen Schafe“ der Branche. Diese kamen in unseren Breiten hauptsächlich aus den westlichen Bundesländern, um interessierten Menschen und auch den entstehenden Arbeitsämtern glauben machten, ihre Angebote seien seriös und verkauften diese für das non plus Ultra. Dabei waren manche solcher Weiterbildungsträger von ihnen im Westen bereits gescheitert. Wesentliche Unterschiede zu sinnvollen Angeboten wurden bisweilen erst im Ergebnis der Maßnahmen deutlich. Seitdem ist die Bildungsträgerlandschaft sehr sortiert, die gebliebenen gelten als seriös und gefestigt.

Die Situation verbesserte sich in der Bundesrepublik unter anderem mit der Forderung der

Zertifizierung von Bildungsträger in den 90er Jahren und endete mit der Einführung der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung des ehemaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Jahr 2004.<sup>8</sup> Durch angewandtes und gelebtes Qualitätsmanagement verbessert sich die Arbeitsweise eines Unternehmens, Anerkenntnisse der Leistungen bringen auch Planungssicherheit für die sozialen Organisationen. Auf Befragung unserer angestammten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprachen einige wenige davon, dass sie nach der politischen Wende Qualifizierungsangebote etwa auf dem Gebiet des Controllings, der Programmierung oder Personalführung nutzten und entsprechende Berufsabschlüsse erlangten. Das Gros der Menschen aus der ehemaligen DDR jedoch hatten nach der politischen Wende weder die materiellen Voraussetzungen noch die Vorstellungen der Wichtigkeit bestimmter Anerkennungen von Berufsabschlüssen bzw. beruflichen Weiterentwicklung, so dass auch in der Verbandsarbeit zuerst andere Wege beschritten wurden. Als Mitgliederorganisation begann die Arbeiterwohlfahrt logischerweise hier im Osten Deutschlands in dieser Zeit ihre Arbeit hauptsächlich mit dem Aufbau des Ehrenamtes. Sowohl Vorstände, Geschäftsführer oder Helfer waren zuerst ehrenamtlich tätig. Sie kamen, wie die Recherche im Archiv des Kreisverbandes ergab, hauptsächlich aus dem intellektuellen Milieu. Wenige der damaligen Ehrenamtler auf unserem Territorium ahnten wohl, dass sich in Kürze ein solcher sozialer Markt entwickeln würde, soziale Dienste immer mehr auch als feste Leistung angefragt würden.

In den Jahren des Wachstums unserer Organisation bis heute hat sich diese Situation nun wesentlich gewandelt, wie in der obigen Übersicht deutlich wird. Menschen, welche in Ausübung sozialer Arbeit ihre Erfüllung finden, müssen sich auch den geforderten Standards der Tätigkeit stellen, sich qualifizieren und damit ihre Tätigkeit in den verschiedensten Bereichen ausreichend professionell ausführen.

Die Fachhochschule Neubrandenburg und die Ernst- Moritz- Arndt Universität in Greifswald sind zwischenzeitlich zu sehr anerkannten Nachwuchsförderern auf dem sozialen und pädagogischen Markt herangewachsen, was auch den regionalen Organisationen mit ihren Aufgabenfeldern natürlich sehr zugute kommt.

Wir hatten und haben es hier mit einem intern<sup>9</sup> induzierten Wandel zu tun, denn dieser „kann auf nicht mehr passende Organisationsstrukturen und –Prozesse, Führungswechsel, Wachstum, Mitarbeiterzufriedenheit, Konflikte etc. zurückgeführt werden.“<sup>10</sup>

## 1.2.2. Ergebnisse der Organisationsentwicklung im Jahr 2012

---

<sup>8</sup> Anwendung gemäß § 87 SGB VIII

<sup>9</sup> Vgl. Brommer und Schwab 1999, S.23; Wohlgemuth 1991 aus Skript Wanke

<sup>10</sup> Vgl. Brommer und Schwab 1999, S.23; Wohlgemuth 1991 aus Skript Wanke

Es existieren aktuell vier wirtschaftliche Einheiten bei der Arbeiterwohlfahrt in der Region Uecker- Randow. Dem Kreisverband Uecker- Randow e.V. ist die Geschäftsstelle als Firmenzentrale zugeordnet. Durch die Personenverantwortung und die Übernahme von Aufgaben sind die Mitarbeiter dort mit den gesamten wirtschaftlichen Einheiten der AWO Uecker- Randow verbunden.

„Die organisatorische Einheit des Verbandes, gegliedert nach Ziel, Nutzen und Aufgaben der einzelnen Bereiche ist sinnvoll für die Ableitung jeweils definierter Aufgaben zusammengefügt. Es kann im Einzelnen festgelegt werden, was von Nöten ist, um die Aufgaben erfüllen zu können und welche Änderungen sich aus den entsprechenden Bedingungen und vor allem Ergebnissen ergeben werden.“<sup>11</sup>

In der Geschäftsstelle laufen alle organisatorischen und abrechnungstechnischen Vorgänge zusammen. Die gGmbH nutzen diese Dienstleistungen für sich und kaufen sich entsprechend Leistungen ein. Daher benötigen sie keine eigene Verwaltungseinheit, der Verband spart somit zuerst einmal Geld. Die Frage, inwieweit alle Angestellten den Prozessen der bestehenden Wirtschaftseinheiten inhaltlich Genüge tun können, wird noch extra zu betrachten sein, ob also diese Ersparnis einen Erfolg des Gesamtunternehmens darstellt oder nicht. Personenverantwortlich ist der Geschäftsführer des Kreisverbandes zudem Geschäftsführer aller bestehenden gGmbH, eine wird neben ihm vom Geschäftsführer der Partner GmbH geführt. Es sind derzeit 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Firmenzentrale beschäftigt.

Im Kreisverband Uecker- Randow e.V. findet man zwei Bereiche, gewichtet nach Themen der Kinder- und Jugendhilfe mit allen Leistungen nach SGB VIII und der Sozialen Arbeit nach SGB II und XII. Kinder- und Jugendhilfe gliedert sich in stationäre, teilstationäre und ambulante Hilfen zur Erziehung, Jugendsozialarbeit, Schulsozialarbeit und Jugendsozialarbeit. Als Abteilungsleiterin bin ich für diesen Bereich seit drei Jahren verantwortlich, insgesamt stehen meiner Abteilung 45 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in 19 Teams in unterschiedlichen Sozialräumen der Region zur Verfügung.<sup>12</sup>

Die Abteilung Soziale Arbeit ist zurzeit ohne Führung. Die nachstehend dargestellte Struktur wird zum Teil durch meine Person realisiert, zum anderen Teil erledigen Mitarbeiter der Geschäftsstelle entsprechende Arbeiten. Die Abteilung soll verantwortlich für das Ehrenamt, Beratungs- und Betreuungsprojekte und Begegnungszentren, soziale Einrichtungen und Selbsthilfegruppen zeichnen. Ebenso so sind darin Sponsoring, Mittelbeschaffung über EU-Projekte und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes integriert. Aufgrund verschiedener aus

---

<sup>11</sup> Vgl. Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung, S.56, Übersicht

<sup>12</sup> Internet. [www.awo-uer.de](http://www.awo-uer.de), 03.12.2012 sowie verbandliche Recherchen



meiner Sicht teilweise entbehrlicher Diskussionen im Vorstand des Verbandes und auch durch die regionalen Veränderungen wollte man sich bisher die Option der Besetzung offen halten. Nach der im November 2012 stattgefundenen Klausur beim Kreisverband und den gGmbH wurde in Übereinstimmung mit Vorstand und Geschäftsführung eine Besetzung der Stelle als unbedingt notwendig erachtet. Jedoch machen es die kommenden Strukturen gerade schwierig, sich hier richtig zu entscheiden. Ich bin der kritischen Auffassung, das Management erkennt nicht, dass das Geld, was so eine Stelle „kosten“ würde, sich sehr bald amortisieren würde durch entsprechende effektive Leistungen. Die Mitarbeiterzahl der Abteilung beliefe sich auf derzeit zwölf hauptamtlich Beschäftigte in sieben Projekten verschiedener Standorte. Dazu zählen noch die acht Ortsvereine mit ihren Vorständen und den 319 Mitgliedern des Verbandes, welche durch diese Abteilung betreut werden sollen. Ich bin mir bewusst, dass auch ich zu den „Übergangsmanagern“ zähle, es wird sich mit Sicherheit in Zukunft die mittlere Leitungsebene noch mehrmaligen Veränderungen unterziehen müssen, vielleicht irgendwann in naher Zukunft in einem neuen Regionalverband Vorpommern- Greifswald tätig zu sein, auch wenn heute noch nicht davon gesprochen wird.

Die Soziale Dienste gGmbH umfasst den gesamten Bereich der Kindertagesstätten, ein Eltern- Kind- Zentrum, den Pflegebereich die Sozialstationen, das Betreute Wohnen für ältere Menschen und Demenz- Wohngemeinschaften. Hier gibt es zwei Abteilungsleiter. Die Kindertagesstätten führt eine versierte Kollegin aus dem Fach. Sie hat die Verantwortung für 128 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zehn Einrichtungen. Die Betreuung älterer Menschen als einen der zukunftsweisenden Bereiche führt ein Abteilungsleiter mit 45 Beschäftigten an drei Standorten mit acht verschiedenen Leistungsangeboten.

Die Jugendbegegnungsstätte Am Kutzowsee in Plöwen schließt den Reigen unserer Organisation in Uecker- Randow. Ein Objektleiter verantwortet die Arbeit von sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für einen Freizeitbereich mit Kapazitäten von 200 Betten und auf einem Areal von ca. 20 Hektar.

### 1.3. Auszüge aus der demografischen Entwicklung der Region

#### 1.3.1. Demografische Besonderheiten

Die nachfolgend aufgeführten Zahlen und Fakten stammen aus der aktuellsten Zusammenfassung des Statistischen Landesamtes Mecklenburg- Vorpommern 2011, sind

zur Verbreitung mit Quellenangabe genehmigt und soll einen Einblick in den Zusammenhang gesellschaftlicher und Organisationsentwicklung geben.<sup>13</sup>

Das Land Mecklenburg- Vorpommern liegt im Nordosten der Bundesrepublik Deutschland, grenzt an Polen (78 km) sowie an die Länder Brandenburg(448km), Niedersachsen(79km) und Schleswig- Holstein( 137km).

Mecklenburg- Vorpommern hat derzeit eine Bevölkerungszahl von 1.642,3 Tausend zu verzeichnen. In 2010 waren es 220 Tausend weniger Bürgerinnen und Bürger im Land als 1995, dies bedeutet ca. zehn Prozent Bevölkerungsrückgang. Insgesamt 39 Tausend Menschen gehören ausländischer Nationalität an, dies sind lediglich 2,3 Prozent. Es werden immer noch ca. Fünf Tausend weniger Babys geboren als Menschen sterben, gegenüber 1995 hat sich der Überschuss im Vergleich jedoch wesentlich zugunsten der Neugeborenen verändert.

Entgegen dem Abwanderungstrend in der 1990er Jahren verzeichnet Mecklenburg- Vorpommern aktuell eine stabile Abwanderungs- und Einwanderungsrate. Während 1995 noch 198 mehr Ab- als Zuwanderungen zu verzeichnen waren, ist der Trend derzeit positiv, 2010 wanderten 3630 Menschen mehr zu als ab. In der Region Vorpommern Greifswald leben ca. 245 Tausend Einwohner, das sind 14,9 Prozent der Gesamtbevölkerung des Bundeslandes.

Der Altersaufbau in Mecklenburg- Vorpommern am 31.12.2010 zeigt deutlich, dass die meisten Menschen (ca. 34 Tausend) fast ausgeglichen männlich und weiblich zwischen 48 und 60 Jahren alt sind. Das sind diejenigen, die in großen Anteilen die Wirtschaftskraft darstellen.

Einen weiteren wesentlichen Anteil zählen die bisher 70- 78- Jährigen, vergleichsweise mit dem gleichen Anteil an 22- 24 Jährigen, die letzteren entstammen noch den letzten geburtenstarken Jahrgängen bis zur politischen Wende 1990. (jede Altersgruppe bis zu 24 Tausend)

Stabil mit Nullwachstum zeigen die Gruppen zwischen 0 bis 17 Jahren. Die Segmente zwischen 22 und 34 Jahren Lebensalter, welche in Zukunft auch die wirtschaftliche Kraft unseres Landes ausmachen sollten, stellen sich im Verhältnis zu der erstgenannten jetzt aktiv am Arbeitsleben teilhabenden Gruppe im Negativtrend dar. Maximal 20 Tausend, in den oberen Teilen tendierend bis zu lediglich 14 Tausend Frauen und Männer stehen hier als vorhandenes Bevölkerungspotential zur Disposition. Die Lebensdauer geht bei Frauen tendenziell gen 100 Jahren und bei Männern derzeit gen 92 Jahren, es werden derzeit ca. 16 Tausend Menschen zwischen 80 und 90 Jahren gezählt. Diese Zahlen verdeutlichen eine erhebliche Verschiebung des Lebensbaumes nach oben

---

<sup>13</sup> Statistisches Landesamt Mecklenburg Vorpommern- demografische Veröffentlichungen 2011

und eine recht deutlich sinkende Zahl an Arbeitskraft. Für die Arbeiterwohlfahrt als Verband im Landkreis Vorpommern- Greifswald stellt sich die Frage nach der Altersstruktur im Wesentlichen zur Optimierung unserer Angebote und für künftige Entwicklungen im Arbeitnehmersegment.<sup>14</sup>

Die Zahl der Erwerbstätigen mit Wohnort im eigenen Bundesland verringerte sich von 1995 bis 2010 um 50 Tausend auf 727,6 Tausend. Selbständigkeit nach der Stellung im Beruf ist im genannten Zeitraum um 17 Tausend auf 75,1 Tausend angestiegen. Die Quote der Arbeitslosigkeit ist nach 1995 bis 2010 gesunken auf 12,7 Tausend Bürgerinnen und Bürger, das sind 3,4 Tausend weniger. Vergleichend mit den Zahlen aus dem Lebensbaum bestätigt sich, dass die Zahlen der Erwerbstätigkeit sich derzeit noch im stabilen Bereich befinden, sich aber spätestens in 15 Jahren sehr verändern werden.

Das Bruttoinlandsprodukt in Mecklenburg- Vorpommern ist von 1995 bis zum Jahr 2010 auf ein Niveau von 49173 € um 39 Prozent gestiegen. In unserer, der wirtschaftlich schwächsten Region Vorpommern- Greifswald liegt noch einmal ein Rückgang desselben auf 45.000 € vor. Die in Anspruch genommenen Sozialleistungen von 402 Millionen € sind nur unwesentlich zum Jahr 1995 gesunken. Nicht erhöhte bzw. angepasste Pflegesätze im Bereich des Sozialgesetzbuches tragen bspw. zu dieser Zahl bei. Dem gegenüber stehen gestiegene Verbraucherpreise u.a. für Wohnungen, Wasser, Strom in 1995 bis 2010 von 94,8 auf 107,8 (2005= 100) mit einem erhöhten Verbraucherindex auf 110,3.

An diesen Beispielauszügen der statistischen Erhebungen des letzten Jahres wird deutlich, dass sich bspw. das Niveau der Wirtschaftskraft in Mecklenburg- Vorpommern aufgrund der demografischen Trends bei kommenden Arbeitnehmergenerationen erheblich nach unten verändern wird. Wir setzen uns nun aus meiner Sicht mehr als bisher um höhere Lebensarbeitszeiten oder um Akzeptanz ausländischer Arbeitnehmer zur Absicherung der sozialen Versorgung der eigenen Bevölkerung auseinander. Das Wirtschafts- bzw. Landwirtschaftspotenzial, die Effektivität der Dienstleitungen muss sich weiter verbessern, dies wird die Aufgabe der Politik in kommenden Jahren sein. Und die Verbände als Partner sichern den sozialen Frieden mit ihren Angeboten ab.

### 1.3.2. Mitgliederentwicklungen

---

<sup>14</sup> AWO Landesverband MV- Vorbereitung zur Bundeskonferenz

Die Mitgliederzahlen in der Arbeiterwohlfahrt verdeutlichen parallel zu den gewachsenen Bedarfen an sozialer Arbeit, wie die AWO zahlenmäßig stetig gewachsen ist. Dabei zählen wir regional sicher nicht zu den größten Verbänden, sind uns jedoch unserer Rolle als Vertreter einer der größten Wohlfahrtsverbände durchaus bewusst und leben dies sowohl als Mitglieder als auch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Ansehen der AWO ist sehr gestiegen, auch durch die Verlässlichkeit an allen sozialen Fronten.

Der Datenreport zur Mitgliederstruktur der AWO in Mecklenburg- Vorpommern vom 10.10.2012 sagt aus, das „die Anzahl der Mitglieder (...) sich bis zum Stichtag der Auswertung am 10.10.2012 um 250 (von 5663) auf 5915 Mitglieder erhöht (hat).“<sup>15</sup>

Von 15 regionalen Verbänden verfügen elf über lokale Ortsvereine, werden also zahlenmäßig ihrer Rolle als Stütze der Arbeit der sozialen Organisation gerecht. Meine Fragen für die Zukunft sind: Wie ist der Einfluss der Mitglieder auf die Arbeit in der Organisation vor Ort? Bleiben wir auf lange Sicht ein Mitgliederverein? Die Frage ist, ob nicht eines Tages die Wirtschaft die Oberhand gewinnen wird gegenüber den ehrenamtlichen Aktivitäten. Das wird u.a. auch von der Wertschätzung der Gesellschaft abhängen. Derzeit ist dies noch gut. Der Kreisverband Uecker- Randow zählt acht tätige Ortsvereine mit insgesamt 319 Mitgliedern, im Vergleich dazu hat das gesamte Land 5999 Mitglieder.

Wenn man sich die Entwicklung der Mitgliederzahlen ansieht, dann „weisen (diese) im Bundesland Mecklenburg- Vorpommern im Erhebungszeitraum (01.01.2012- 10.10.2012) 264 Abgänge und 517 Zugänge auf.“<sup>16</sup> In der Statistik stellen sich die Zahlen so dar, dass die meisten Abgänge (122) Austritte sind, danach folgen Verstorbene mit 27, ohne Begründung 65 und aus gesundheitlichen Gründen 26 Mitglieder, welche dem Austritt zugeordnet werden.

Die Zahl an Austritten ist ein diskutierenswerter Fakt, welchem sich die AWO als Organisation immer wieder stellen muss. Ist es nicht mehr „in“, einem sozialen Verband anzugehören, sehen die Mitglieder die Entwicklung der Organisationen in Richtung Sozialwirtschaftliche Unternehmen skeptisch oder sind Austritte auch auf persönliche Befindlichkeiten zurückzuführen in der jeweiligen Gruppe oder im Ort? Gewinnen Vereine mit kirchlichem Hintergrund mehr an Mitgliedern, entstehen neue Vereine, die rein auf die Interessen ihrer Mitglieder ausgerichtet sind und nicht unbedingt auf das Gemeinwohl? Meine Auffassung dazu ist, dass alle diese Punkte im Zusammenhang gesehen werden müssen. Aus praktischer Erfahrung, ich bin selbst Mitglied einer kleinen Ortsgruppe, ist es wie in jeder anderen Mitgliederorganisation wichtig, dass sich der Mensch aufgehoben fühlt

---

<sup>15</sup> AWO Landesverband MV- Vorbereitung zur Bundeskonferenz

<sup>16</sup> AWO Landesverband MV- Vorbereitung zur Bundeskonferenz

und die Organisation entsprechend dem Leitbild nach außen wirkt. Andere Gesichtspunkte, etwa wie ein Kreisverband oder eine gGmbH wirtschaftlich dastehen, sind für reguläre Mitglieder nicht unbedingt wesentlich.

Den Austritten entgegen stellen sich die genannten Zugänge. Regional sehen wir in Uecker- Randow neun Abgängen und 41 Zugängen entgegen. Dies ist wohl ein dem ländlichen Bereich entsprechendes gutes Ergebnis. In den Ballungsgebieten ist dieses Verhältnis an sich zwar auch positiv zum Mitgliedereintritt hin, dort gibt es aber fast ein 1:2 Verhältnis wie bspw. in Neubrandenburg mit 103 Abgängen, dem gegenüber stehen 197 Zugänge.

Die Wechselwirkung zeigt, dass ein anderer Zusammenhalt der Mitglieder in den Ortsvereinen ländlicher Regionen besteht, das Aufeinandergewiesensein als ein Faktor auf dem Land, die nachbarschaftliche Nähe, fehlende Anonymität. Wo man sich kennt, pflegen die Menschen ihre Beziehungen auch ganz anders. Dem gegenüber z. B. stehen die Reizüberflutung in Ballungsgebieten, es gibt scheinbar wichtigere Dinge als einem Verband anzugehören, Anonymität der Umgebung kann durch Schnellentschlussene oder Schwankende auch zur eigenständigen Entfernung oder dem Austritt aus einer solchen Gemeinschaft führen.

Für die Zahl an Einritten im Land insgesamt sehe ich als Grund, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche sich in ihrem Tätigkeitsfeld wohl fühlen, der Arbeiterwohlfahrt auch zugehörig sein möchten. Bei uns wird kein Mitarbeiter zur Mitgliedschaft gezwungen, wie es durchaus in anderen Verbänden der Region üblich ist. Dies wird in der Mitarbeiterbefragung deutlich, 78 Prozent der befragten Beschäftigten unseres Regionalverbandes Uecker-Randow sind freiwillige Mitglieder des AWO- Kreisverbandes.

### 1.3.3. Wirtschaftliche Zuordnung

Als bemerkenswert bei der wirtschaftlichen Zuordnung ist die Darstellung des Beitragsaufkommens im bundesweiten Vergleich zu sehen, dargestellt im Papier des AWO-Bundesverbandes zur Vorbereitung der Bundeskonferenz 2012. Mit vergleichbaren Mitgliederzahlen treten die Körperschaften in Thüringen und Unterfranken zu Mecklenburg-Vorpommern auf.

Wo sich in Thüringen das Beitragsaufkommen von 2008 von 193.000 € auf 224.000 € in 2011 (das sind 16 Prozent mehr als noch vor 3 Jahren) und in Unterfranken von 213.000 € auf 275.000 € (29 Prozent Anstieg) erhöhte, entwickelte sich das Gefüge in Mecklenburg-Vorpommern von 146.000 € auf 163.000 € um lediglich 11 Prozent mehr. Aus meiner Sicht spielt das Einkommensniveau im Vergleich eine wesentliche Rolle.

Trotz leicht erhöhter Zuwachsrates an Mitgliedern wird sich aufgrund des Einkommens der Menschen in Mecklenburg- Vorpommern tendenziell das Beitragsvolumen in den folgenden Jahren kaum ändern, so dass die Frage nach der wirtschaftlichen Kompetenz aufgrund der Mitgliederzahlen immer wieder gestellt werden muss. Immer mehr Mitglieder sind Seniorinnen und Senioren. Ich folgere daraus, dass es auch in Zukunft nicht möglich ist, die wirtschaftliche Basis auf die Einnahmen der Organisation von den Mitgliedern zu bauen. Ich sehe den Beitrag, welchen die Mitglieder entrichten, eher als eine ideelle Größe mit wenig wirtschaftlicher Relevanz, diese Beiträge werden die Wirtschaftskraft des Verbandes mit seinen Einheiten nicht wesentlich stärken. Das erkennen wir auch, wenn wir andere Bundesländer mit ihren Körperschaften betrachten. Am Niederrhein verringerte sich das Beitragsniveau in der Arbeiterwohlfahrt von 1.140.000 € auf 1.073.000 € (weniger 6 %) und im Rheinland von 648.000 € auf 608.000 € (weniger 7 %). Hier stehen entsprechend viele Mitglieder zur Disposition, jedoch ebenso mit rückläufigen wirtschaftlichen Tendenzen aufgrund des Beitragsaufkommens mit sicher ebenbürtigen Gründen.<sup>17</sup>

#### 1.4. Konsequenzen aus der Demografie für den Modernisierungsprozess in der AWO

Die demografischen Darstellungen sowohl aus der Entwicklung der AWO an sich, die des Landes Mecklenburg- Vorpommern und im besonderen unserer Region Uecker- Randow zeigen deutlich, dass Konsequenzen auf sozialwirtschaftlicher Ebene gezogen werden müssen. Es gilt, Modernisierungsprozesse auf operativer Ebene durchzuführen. Wesentlich aus meiner Sicht sind die weitere Diversifizierung der Dienstleistungen nach Profit- und Nonprofitbereichen, der örtlichen und regionalen Zusammenschlüsse von gleichgerichtete Sozialunternehmen, der gebietsübergreifenden Fusionierungen zwischen bisher getrennten Regionalverbänden, zum Beispiel auch der Zusammenschluss von Regionalverbänden der Arbeiterwohlfahrt und die unspektakuläre Zusammenarbeit mit gewerblichen Beratungsunternehmen.<sup>18</sup>

Die Dienstleistungsbranche orientiert sich am Markt und an der vorhandenen Bevölkerung für die Inanspruchnahme und Durchführung derselben.

„In vielen Unternehmen sehen wir bereits heute ein ähnliches Bild: die Belegschaften werden älter und der Nachwuchs knapper. Altersteilzeit wird der Vergangenheit angehören und die Rente mit 67 wird Realität. In Zukunft sind deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 60 Jahre Lebensalter Normalität in deutschen Unternehmen.“

---

<sup>17</sup> AWO Landesverband MV- Vorbereitung zur Bundeskonferenz

<sup>18</sup> Vgl. Boeßenecker, Prof. Dr. Karl-Heinz, Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse; S.27.2010

Angesichts der demografischen Entwicklung unserer Gesellschaft ist dies ein alltäglicher – und vor allem absehbarer (...wenn doch alarmierender) – Prozess. Zugleich steigen die Anforderungen an Unternehmen, sich in einem zunehmend globalen Wettbewerb unter verschärften Wettbewerbsbedingungen durchzusetzen... Die Arbeitswelt ist kleiner und zugleich globaler geworden. Um in Deutschland noch erfolgreich wirtschaften zu können, müssen sich Unternehmen durch die Qualifikation und den Wissensstand ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorheben. Einfache, gering qualifizierte Arbeiten werden in anderen Teilen der Welt sehr viel günstiger erledigt...“<sup>19</sup>

Das gilt für Organisationen als Dienstleister ebenso wie für die reinen privatwirtschaftlichen Unternehmen. Kriterien und Indikatoren müssen ständig beobachtet und analysiert werden, damit man als Sozialwirtschaftliches Unternehmen nicht in die Pleite steuert und gleichzeitig einen Verband als solchen stärkend zur aktiven Problembekämpfung in der Gesellschaft nutzen kann.

## 2. Zusammenhang zwischen der Unternehmensplanung und der Personalentwicklung im Verband

### 2.1. Wirkmechanismen der Managementinstrumente

Im Zuge der kommenden Entwicklung müssen wir uns als soziales Unternehmen nun fragen, wohin wir wollen. „Was ist genau unser Markt? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Was sind auf dem Markt unsere entscheidenden Wettbewerbsvorteile? Wo stehen wir in der Relation zu unserer Konkurrenz? Was sind unsere Stärken und was sind unsere Schwächen.“<sup>20</sup> In den Leitsätzen der Arbeiterwohlfahrt werden im Allgemeinen schon viele dieser Fragen beantwortet. Jedoch ist die Konkretheit der Sicht auf unseren Kreisverband und die dazugehörige Organisation wichtig für unsere tägliche Arbeit. „Ein professionelles Management sozialer Dienstleistungen setzt eine kritische Auseinandersetzung mit dem traditionellen, für die Soziale Arbeit charakteristische Paradigma des Helfens voraus und erfordert eine konstruktive Überwindung, eine Weiter- bzw. Neuentwicklung eines identitätsstiftenden und handlungsleitenden Paradigma.“<sup>21</sup>

Die Kundenorientierung nach innen und außen stellt eine Herausforderung an die moderne Führung von Organisationen dar, der wir uns als sozialer Verband täglich stellen müssen. Der bereits beschriebene Interessenpluralismus begegnet uns auf der Qualitätsebene wieder, der interne Stakeholder misst dem externen Stakeholder die entsprechend hohe

---

<sup>19</sup> Ratgeber Demografie, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2007, S.7-8

<sup>20</sup> Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung, S.53

<sup>21</sup> Studienbrief Organisationswandel und Management, S. 6

Bedeutung bei, da er im Umkehrschluss für die reine Existenz verantwortlich ist. Das unternehmerische Beziehungsmanagement sieht daher einen wesentlichen Bestandteil in der emotionalen Bindung an den Kunden. Jede Führungsperson und jedes Team muss diesen Erfolgsfaktor in seiner ganzheitlichen Bedeutung für sich verwerten. Das besondere am Kunden ist das besondere Tun unserer Organisation. „Wo AWO draufsteht ist auch AWO drin.“<sup>22</sup>

Die vermeintliche Sicht des Kunden wirkt aus der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Bedeutung der Qualifizierung des Beschäftigten sehr prolongiert, da nur weniger als die Hälfte der Befragten der Auffassung ist, dass dem Kunden die Qualifizierung des Beschäftigten wichtig ist. Hier spielt wahrscheinlich die Routine und die Sicht auf den Klienten eine wesentliche Rolle. Sicher weiß der Jugendliche die Mühe des Erziehers/ Pädagogen zu schätzen, und gewiss stellt der Klient auch fest, welcher seinen Bezugspersonen am kompetentesten wirkt und sich für seine Belange am erfolgreichsten einsetzt. Oder ein behindertes Elternpaar wendet sich doch an die Betreuerin, welche sie am besten bei schwierigen Ämtergängen erfolgreich unterstützt. Mit dem Busfahrer würde kein Klient ein Hilfeplangespräch führen und der Hausmeister ist sicher ein guter Kumpel, aber nachhaltige pädagogische Arbeit vermag er kaum zu leisten.

„Gesunde Beziehungen (zu den Kunden) sind neben guten Produkten die Basis für die Zufriedenheit der Kundschaft. ... Wer Kunden längerfristig halten will, verankert Kunden- und Serviceorientierung im gesamten Unternehmen in der Philosophie und ganz konkret (auch) in Verhalten, Wort, Bild und Schrift.“<sup>23</sup>

Wir müssen unsere Kunden also noch mehr sensibilisieren, ohne uns anzupreisen, dass die Fachkompetenz ein wesentlicher Faktor unserer Arbeit ist. Ich erachte es für notwendig, dass sich die Geschäftsführung regelmäßig die Kundenzufriedenheit<sup>24</sup> einholt, was bisher noch nicht erfolgt. Die Arbeit in den Bereichen wäre noch besser zu beurteilen und verbessern. Dies muss das Qualitätsmanagement unbedingt leisten.

### 2.1.1. Das Leitbild

Das Leitbild als ein Instrument ist für das Management der Arbeiterwohlfahrt jeder Einheit wichtig. Grenzt es den Verband doch von anderen, auch Konkurrenzverbänden, ab und soll es die Menschen animieren, gerade *unsere* Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. „ Die Arbeiterwohlfahrt beteiligt sich in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen

---

<sup>22</sup> Slogan

<sup>23</sup> Internetrecherche, [www.maximumpersonal.de](http://www.maximumpersonal.de)

<sup>24</sup> Anhang Befragung Kundenzufriedenheit



politischen Ebenen an Entscheidungsprozessen. Als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege wirkt sie insbesondere an der Gestaltung der Sozialpolitik und bei der Lösung sozialer Probleme mit und nimmt Einfluss auf die Sozialgesetzgebung. Die Arbeiterwohlfahrt betont dabei den Vorrang der staatlichen und kommunalen Verantwortung für die Erfüllung des Anspruchs auf soziale Hilfen, auf Erziehung und Bildung sowie für die Planung und Entwicklung eines zeitgerechten Systems sozialer Dienste und Einrichtungen....

Die Arbeiterwohlfahrt unterstützt und fördert den Selbsthilfegedanken und die Selbsthilfebewegungen. Sie versteht sich weiter als sozialpolitische Interessenvertretung aller Menschen, insbesondere jener, die sich allein kein Gehör verschaffen können. Ehrenamtlich und hauptamtlich Tätige arbeiten hierbei kollegial zusammen... Wir entwickeln Alternativen zu übersteigerten Formen des Individualismus im gesellschaftlichen Leben. Dafür wollen wir den ganzen Einsatz unserer Einrichtungen, Dienste, unserer Mitglieder und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen... Wer mit einem Anliegen zu uns kommt, bleibt in der Selbstverantwortung für sein Handeln. Wir beraten und unterstützen mit dem Ziel, die Eigeninitiative zu erhalten und zu stärken. Wir helfen Menschen, ihre persönliche Lebensplanung zu entwickeln und den dafür geeigneten Weg zu finden... Unsere Arbeitsstrukturen gestalten wir kooperativ, human, funktional und wirtschaftlich. Nur wenn diese Ansprüche in der Praxis umgesetzt werden, können sich Mitglieder und ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Verband identifizieren.“<sup>25</sup>

Entscheidend für mich ist, dass das Leitbild gelebt wird und dies nach außen deutlich wird, bei jedem Beschäftigten und Ehrenamtler. Mit der Zertifizierung nach DIN Iso 9001 wollen wir doch das Recht behalten, die Insignien der AWO, das Herz weiter als unser Markenzeichen für den Lebensgrundsatz der Organisation zu führen.

### 2.1.2. Die Führung des Unternehmens

Wichtig im Kontext mit Leitbild und nachfolgend den strategischen und operativen Zielen der Arbeiterwohlfahrt sehe ich die wichtigste Frage in der Art der Unternehmensführung. Ein Geschäftsführer mit seinen Abteilungs- und Ressortleitern muss dem Macht- Leistungs- und Anschlussmotiven als dispositiven Faktor homogen genügen. Die soziogenen Motive nach David Mc Celland Leistung, Macht und sozialer Anschluss sind am ehesten effektiv in Wechselwirkung anzuwenden. Ausschließen kann ich keines der Motive.

---

<sup>25</sup> Leitbild Arbeiterwohlfahrt, Bundesverband

„Leistungsmotiv würde bedeuten,...dass Führungskräfte nicht führen, sondern vielmehr die `obersten Arbeiter` ihres Betriebes sind. (Rheinberg 2008, S.122). Für das mittlere Management... ist dieser Befund nach wie vor nicht von der Hand zu weisen... Der Schlüssel zur erfolgreichen Führungskraft unter den heutigen Bedingungen- hohe Komplexität, zunehmende Verteilung von Wissen, Relativierung `sekundärer Tugenden` - wie Gehorsam und Disziplin- liegt offensichtlich in einem *kontrolliertem* Machtmotiv. Das bedeutet, *Macht* in Organisationen als soziale Aushandlungsprozesse zu begreifen und zu praktizieren, wobei der Ausgang dieses Prozesses auch von dem scheinbar Machtunterlegenen ganz wesentlich beeinflusst Führungspositionen, bei denen es auf *vertrauensvolle* Kontakte zu anderen Personen ankommt- etwa in Kooperationen, Netzwerken oder gar virtuellen Organisationen- gewinnt das *Anschlussmotiv* deutlich an Gewicht zu Lasten des Machtmotivs. ... Führungskräfte mit einem starken Anschlussmotiv und einem schwachen Machtmotiv werden von den Mitarbeitern zwar für nette Kerle gehalten, gelten aber dann doch als zu weich und nicht fähig, Ordnung zu schaffen und eine Richtung vorzugeben.“<sup>26</sup>

Der Geschäftsführer strahlt Charisma und Sicherheit aus, welche durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch von der Arbeit Partnern als Garant für das Leben der Organisation gesehen werden. Er stellt die Wechselwirkung zwischen Macht- und Anschlussmotivation dar, zeigt aber im Führungsstil auch Leistung, was wiederum ebenso wichtig für die sogenannten Untergebenen ist. Die mittlere Leitungsebene eingeschlossen meine Person lässt sich jedoch manchmal durch diesen schon häufig perfekt scheinenden Funktionismus beeinflussen, wenn sie ihn auch nicht ständig für sich zusagend teilt. Sie trägt die Stärke des Anschlussmotivs in sich, die eine Organisation über dieselbe hinaus befähigt. „Solche Markt- und Organisationsstrukturen sind durch sog. *unvollständige* Verträge geprägt. Damit diese überhaupt funktionieren können, benötigen die Beteiligten ein hohes Maß an *interpersonaler* Kompetenz, wozu Empathie, Hellhörigkeit und soziale Sensibilität gehören.“<sup>27</sup> Dies gleicht dann die für den wirtschaftlichen Erhalt notwendige Machtstruktur aus und macht eine soziale Organisation zu einem Gefüge, in welchem menschliches Streben zu den Tugenden gehört und auch sichtbar und kennbar sein muss. Leider passiert es auch in unseren Breiten, dass Vertreter (anderer) sozialer Verbände mehr dem Eigennutz verbunden sind als den sozialen Problemen der zu betreuenden Menschen durch die Organisation. Interessant ist immer wieder, dass sogar von manchen Leuten kriminelle Energie verwandt wird, um sich selbst Vorteile in materieller als auch ideeller Form zu verschaffen und sogar ein sogenanntes Unterdrückungssystem in einigen wenigen Organisationen besteht. Sie

---

<sup>26</sup> Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen, S 15ff

<sup>27</sup> Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen, S 15ff

schaden dem Image des jeweiligen Verbandes sehr und bringen am Ende mindestens menschliche Enttäuschung bis hin zu wirtschaftlichen Niedergängen. (Berlin- Maserati Affäre; „Profiwerber“ für Tierschutz usw.)

Es ist festzustellen, dass im Leitungsgefüge des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt ca. 75 Prozent Frauen aktiv tätig sind, da schließe ich mich auch ob der Aussagen der Beschäftigten in der Umfrage sicher an, um es mit Mc Celland zu begründen, der feststellt, dass „Frauen stärker beziehungsorientiert und anschlussmotiviert agieren als die mehr statusorientierten und machtmotivierten Männer, dann hätten Frauen im Wettbewerb in `post- klassischen` gemäßigt hierarchischen Strukturen einen Vorteil.“<sup>28</sup> Frauen orientieren sich nicht nur am Wachstum und der Existenz des Unternehmens, sondern auch verstärkt an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Frage ist natürlich, ist es gewollt, wie sich die Strukturen derzeit darstellen? Ist es nicht eher ein Zufall, dass wie bei uns männliche Geschäftsführer dieses charismatische Führerbild prägt? Und kann es nicht auch sein, dass „Frauen in Führungspositionen (...) offensichtlich „männlicher“ (agieren) als man dies aufgrund ihres `Naturell` annehmen sollte.“<sup>29</sup>

Und was macht Macht überhaupt mit Frauen, wenn sie gefordert eine große Organisation führen sollen? Speziell mit ihren Zielen an Frauen gerichtete Organisationen wie der Deutsche Frauenrat, das Frauenbildungswerk der Bundesrepublik oder der Unternehmerinnenverband werden natürlich in deren Interessen von Frauen geführt. Aber weshalb werden Frauen immer noch mehr an die zweite Reihe verwiesen, wenn es sich um andere große Organisationen mit wie den Paritätischen Wohlfahrtsverband, den Gewerkschaften oder auch den Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt handelt? Weshalb diskutiert die Politik die Quote? Diese Fragen möchte ich in dieser Arbeit nicht wesentlich erläutern, ich stelle lediglich fest, welche Zusammenhänge sich auftun, wenn man von patriarchalisch und matriarchalisch geprägter Führung spricht und von welchem Bild die Organisation dann jeweils geprägt wird.

### 2.1.3. Strategische und operative Ziele

Aus der Historie heraus entwickelten sich die Strategien sozialer Organisationen zusammenfassend wie folgt. In den 60er Jahren stand die Fürsorge um den Menschen im Mittelpunkt. Nach 1970 politisierte sich die Gesellschaft (in der ehemaligen BRD) und Organisationen verstärkten die „Parteinahme für Unterprivilegierte, verbunden mit der

---

<sup>28</sup> Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen, S 15ff

<sup>29</sup> Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen, S 15ff

Möglichkeit zur radikalen oder zumindest schrittweisen Veränderung der Gesellschaft.“<sup>30</sup>

In den 80er Jahren ging es von politischen zu mehr therapeutischen Ansätzen in der sozialen Arbeit. Die betriebswirtschaftliche Sichtweise in Fragen von strategischem Management begann in den 90er Jahren an Wichtung zu gewinnen und heute entwickelt sich gerade ein neues Dienstleistungsverständnis, dass soziale Arbeit Dienstleistung überhaupt ist und der wachsenden Vielfalt verbandlicher und privater Trägern Rechnung getragen werden muss.<sup>31</sup>

Strategische und operative Ziele als Managementinstrumente müssen regelmäßig nach Stärken- Schwächen- Analysen (SWOT) festgelegt werden. Strategie bedeutet bspw. langfristig Personal zu akquirieren und operativ den Einsatz am jeweiligen Auftrag festzumachen.

Am Beispiel der Anforderung der besonderen Leistung im Bereich Hilfen zur Erziehung- Kinderpfleger- macht sich dies wie folgt deutlich.

Der örtliche Träger der Jugendhilfe sprach die Thematik auf einer Erziehungsfachkonferenz an. Interessenten reagierten auf die Kundenanfrage, nachdem Bedarfe geprüft und Finanzierungen geklärt, unter Umständen ausverhandelt, wurden. Aus dem eigenen Bewerberpool der Arbeiterwohlfahrt konnte ich umgehend eine Fachfrau mit Ausbildung Kinderpflege rekrutieren und für diese Aufgaben vorsehen. Der Auftraggeber wollte den Auftrag aber nur an bestimmte andere (bereits festangestellte Mitarbeiter) des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt vergeben, mit der Begründung, man kenne diese Personen und diese sind in der besten Lage, den Auftrag in den Familien auszuführen. Der Forderung des Landkreises nachzugeben, hätte jedoch zur Folge gehabt, dass die höher qualifizierten Fachkräfte, welche als Familienhelfer nach § 30 SGB VIII für einen Fachleistungsstundensatz x arbeiten, wenigstens ein Drittel der Auftragssumme für die Verrichtung der Aufgabe Kinderpflege verloren hätten. Kinderpflege mit ihren begrenzten Auftragsmöglichkeiten wird mit weniger Geld vergütet. So stand die Frage, ob wir das Potential verschwenden, nur um an diesen Auftrag zu kommen, oder ob wir auf der Bezahlung der Fachleistungsstunde bestehen. In Diskussion und Widerspruch mit dem Kostenträger kam es am Ende dazu, dass wir die Leistungen von der Kinderpflegerin erbringen lassen konnten. Im schlechteren Fall hätten wir diesen Auftrag nicht angenommen und somit verloren. Das heißt, unsere Schwäche, erst jemanden einstellen zu müssen und dann u.U. den Auftrag zu Dumpingpreisen von höher qualifizierten Fachkräften erledigen zu lassen, war das nicht vorhersehbare Risiko.

---

<sup>30</sup> Organisationswandel und Management, Studienbrief, S43

<sup>31</sup> Vgl. Organisationswandel und Management, Studienbrief, S43

Stärken

Schwächen

<u>Mit den eigenen Stärken bestehende Chancen zu nutzen</u>  Angebot einer Leistung im Bereich Hilfen zur Erziehung- Kinderpflege	<u>Eigene Schwächen beseitigen, um bestehende Chancen zu nutzen</u>  Schaffung der Stelle, um dem Kunden das Angebot vorhalten zu können und schnell reagieren zu können.
<u>Mit den eigenen Stärken bestehende Gefahren abwenden</u>  Dem Auftraggeber durch Qualifizierung der Kinderpflegerin nicht die Konkurrenz auszureden, sondern Auftrag uns zu geben	<u>Eigene Schwächen beseitigen, um drohende Gefahren abwenden zu können</u>  Abgrenzung von der Forderung, Kinderpfleger (niedriger qualifiziert) durch Familienhelfer (höher qualifiziert) zu ersetzen- Kostenfaktor

2.1.4. Produkt- und Vorhabenplanung

Um die Strategien in der Organisation sachgerecht durchsetzen zu können, benötigen die Sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine langfristige Planung über Produkte/ Leistungen und Vorhaben. Zu bestimmten Fristen, meist in Jahresscheiben, werden danach Projekte erarbeitet und damit die Unternehmensstrategie, sich den Bedarfen der Kunden zu stellen und den Erhalt bzw. den Ausbau des Unternehmens zu sichern, umgesetzt.

Wenn strategisch geplant wird, bedeutet dies:

- Ziele werden festgelegt
- Maßnahmen werden abgeleitet
- Planungen der Vorhaben für laufenden Zeitraum

Idealerweise bekommen die Abteilungs- bzw. Ressortleiter entsprechend dem Top-Down Prinzip einen finanziellen und strategischen Rahmen durch die Geschäftsführung. Dieser Rahmen bildet die Grundlage für Vorhaben in nächster Zukunft. Durch die Vermittlung der Abteilungsleitung erfahren die Teams von den Planungen und arbeiten nach dem Bottom-Up Prinzip gemeinsam Vorschläge für die potentiellen Projekte aus. Es gilt vor der Geschäftsführung die Muss- und Kann Argumente anzusprechen und das jeweilige Projekt zu verteidigen bzw. davon abzuraten. Dabei ist es meines Erachtens wesentlich, dass nicht Geld von anderen Vorhaben dafür verwandt wird, da dies langfristig betriebswirtschaftlich nicht zu vertreten ist. Die Finanzierung jedes Projekts muss sicher sein, trotzdem wir es oft mit unvorhergesehenen Faktoren zu tun haben, wie die Streichung öffentlicher Mittel oder das sich Zurückziehen von Spendern und Sponsoren. Sollte das Vorhaben eine so große Dimension annehmen, welche es nicht zulässt, ein alleiniges Votum durch das Management zu treffen, muss der Vorstand im Benehmen mit dem Geschäftsführer für eine Entscheidung hinzugezogen werden. Risikomanagement ist sicher wichtig, muss aber ausgewogen im Verhältnis zu tatsächlichen wirtschaftlichen Arbeiten stehen. Die Verantwortung für die Gesamtfirma lässt Alleinentscheidungen bei großdimensionierten Vorhaben nicht zu.

Ich möchte ein Planungsvorhaben aus der Pflege als ein solches Beispiel darstellen. Baut der Kreisverband Uecker- Randow nach den eingangs dargestellten Erfordernissen der Demografie in der Region und der damit immer älter werdenden Bevölkerung nach deren Bedürfnissen die selbstbestimmte Altenbetreuung aus(das ist das Ziel), so liegen wir zum Beispiel mit der Errichtung einer neuen Wohnanlage in Eggesin, welche 2014 zwanzig älteren Paaren oder Alleinstehenden die komfortable Möglichkeit des Betreuten Wohnens bieten soll, im richtigen Trend. Das Produkt passgenau zu definieren, um die Refinanzierung im geplanten Zeitraum zu sichern, ist ein wesentlicher inhaltlicher, also auf das Projekt bezogener und betriebswirtschaftlicher Faktor. Es ist erforderlich für den Erfolg, die genauen Bedürfnisse der älteren Menschen zu analysieren. Aufgrund der Arbeitserfahrungen bei den Sozialen Diensten gGmbH der Arbeiterwohlfahrt wurde dieses Objekt diskutiert und gestaltet. Der Geschäftsführer und der Abteilungsleiter haben während des gesamten Bauvorhabens vor dem Vorstand des Verbandes die richtigen Argumente für den zweckmäßigen Ausbau mit entsprechenden Angeboten von Zusatzleistungen dargelegt und die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Prozess mit einbezogen. Potentielle Interessenten haben bereits jetzt die Möglichkeit, in einem Büro vor Ort die Pläne anzusehen und individuelle Wünsche zu äußern. So können die künftigen Bewohner Einfluss nehmen auf die Wohnqualität, indem sie Tapeten, Fliesen, Farben und bauliche Besonderheiten anfragen. Dies wiederum sorgt dafür, dass Investitionen passgenau

angelegt werden können, Der Verband als Bauherr auch finanziell auf der sicheren Seite steht.

Der Reservierungsplan für die Wohneinheiten als eine vorsorgliche Planungsmaßnahme stellt schon viel eher als zum Bauabschluss die Belegung und somit kommende Wirtschaftlichkeit sicher. (Maßnahmen) Derzeit sind bereits 16 Wohnungen reserviert.

Da die Refinanzierung bei der Planung von Personal und Ausstattung in engem Zusammenhang stehen, sind die Sicherheitsfaktoren auch gute Argumente für die Bank.

Für die Betreuung der Bewohner wird je nach den Bedürfnissen der älteren Menschen eine entsprechende Personalplanung durchgeführt. Man muss in der Soziale Dienste gGmbH nachdenken, welche Dienste aus einer Hand sinnstiftend und für die Bewohner bezahlbar angeboten werden. Dabei wird man auf bewährte Strukturen wie Tagesstätten, medizinische Betreuung und Hol- und Bringendienste zurückgreifen, diese an die Bedürfnisse der Menschen und die örtlichen Gegebenheiten anpassen. Aber auch der Förderung intellektueller Erfordernisse muss Rechnung getragen werden. Traditionelle Dinge wie Hausbibliotheken schließen die Einbeziehung moderner Kommunikation nicht aus und ein Computerkabinett für ältere Menschen würde denen noch mehr das Gefühl geben, nicht auf dem Altenabstellgleis zu landen.

Es wird somit alles daran gesetzt, dass die Umsetzung durch die weiter zu leistende Arbeit im Pflegebereich ein positives Signal an die künftigen Bewohner gesendet wird. Pflege muss mehr im Focus der Öffentlichkeitsarbeit stehen und die Anschaffung einheitlicher Bekleidung der Schwestern und Pfleger als Markenzeichen ist ebenso wichtig wie die Durchsetzung der Qualitätsstandards in der Altenpflege. (Planungen) Und als Synergieeffekt wird die Stadt belebt.

#### 2.1.5. Organisations- und Personalmanagement

Im positiven Sinn gilt Organisations- und Personalmanagement zu den Motoren eines Sozialwirtschaftlichen Unternehmens. Wie der Motor läuft, entscheiden die einzelnen Komponenten im Arrangement. In der Regel geht es um Aufbau und Erhalt der Strukturen als auch um das Auftun neuer Geschäftsfelder. Zu sichern ist die materielle und personelle Decke der Maßnahmen, damit die Organisation als solche auskömmlich existieren kann.

Im Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt Uecker- Randow haben wir in den letzten Jahren neue Strukturen geschaffen, die bereits schon erwähnte zweite Leitungsebene wurde eingeführt, die Abteilungs- bzw. Ressortleiter erhielten eigenständige Aufgabengebiete und die Personalhoheit über ihren Bereich. Es wurden neue Geschäftsfelder erschlossen. Damit wurde der Gesamtorganisationsprozess bewegt.

Durch diese breitere Aufstellung des Verbandes entstand eine Projektlandschaft, die es möglich macht, innovativ an der Basis für höhere Dynamik zu sorgen. Man ist näher am Klienten/ Kunden und kann kurzfristiger auf deren Bedürfnisse eingehen. Die Komplexität der einzelnen Aufgaben erfordert ein hohes Maß an Kenntnis derselben, was bedeutet, dass sich gerade die mittlere Ebene ständig weiterbilden muss. Nun müssen wir dies meines Erachtens nach künftig auch über unsere regionalen Grenzen hinaus verwirklichen. Das bedeutet auch u.a. eine Auseinandersetzung mit anderen Kreisebenen der Arbeiterwohlfahrt und wahrscheinlich auch mit der eigenen Mitgliederbasis.

Der Geschäftsführung obliegt die Hoheit über das Qualitätsmanagement, die Veränderung der Organisationsstrukturen nach der Kreisgebietsreform und der Mittelakquise auf dem europäischen und deutschen Markt. Es muss um die Existenz der eigenen Organisation vor die der anderen Organisationen und den privaten Anbietern von entsprechenden Leistungen gehen. Netzwerke sind lediglich Zweckbündnisse, das darf zu keiner Zeit vergessen werden. Wenn man als Organisation selbst Mittel und Ressourcen alleinig zur Verfügung hätte, würde kein Netzwerk mit anderen Gefügen benötigt, die eigene Firmenlandschaft ließe keine Wünsche zur Arbeit am Kunden übrig. Also geht es auch um Macht, um die Kontrolle über knappe Ressourcen in einer Region, einem Sozialraum. Wie geschickt stellt es ein Management an, die vorhandenen Mittel am effektivsten einzusetzen. Denn „wer Einfluss auf die Verteilung knapper Ressourcen hat (...hier Finanzen und Personal) hat, verfügt ebenfalls über eine Machtquelle. Es ist daher nicht verwunderlich, dass große Teile der Mikropolitik(... einer Organisation) auf den Bereich der Finanzplanung und der Kontrolle finanzieller Ressourcen verwendet werden. Nicht von ungefähr spricht man von `Verteilungskämpfen`, die besonders dann entstehen, wenn finanzielle Ressourcen erhöht oder reduziert werden. Diese Verteilungskämpfe signalisieren, dass es nicht nur um die Sache, sondern immer um Macht und Einfluss geht.“<sup>32</sup>

Ungeachtet des Erfolgsdrucke, dem eine Organisation oder eine Sparte in der sozialen Arbeit ausgesetzt ist, kann es durchaus in bestimmten Nischen und zu bestimmten Zeiten vorkommen, dass das Personalmanagement im Unternehmen reorganisiert wird. Unterschiedliche Gründe könnten ein Anlass dafür sein: Hier wieder der Kostendruck oder als ineffizient wahrgenommene Personalprozesse, Restrukturierungen von Geschäftsbereichen aufgrund bestimmter regionaler Entwicklungen, bei uns in der Region vielleicht auch die Neuorganisation der AWO durch die Kreisgebietsreform. Es muss kein sozialwirtschaftliches Unternehmen davor bangen, bestimmte Vorhaben abzugeben bzw. zu beenden. Dies kann dann die Chance sein, auf anderem Gebiet mehr Energie und Geld zu investieren. Wichtig ist, dass alle Vorgänge und Abläufe ehrlich

---

<sup>32</sup> Managementkonzepte auf dem Prüfstand, Studienmaterial, S. 47



funktionieren, sich niemand in der Sozialwirtschaft bereichert. Wenn bspw. wie gerade geschehen der Fördermittelgeber im Landkreis beschließt, Gelder für Jugendsozialarbeit nicht mehr in ausreichendem Maße zur Verfügung zu stellen, so bedeutet das nicht für die Betreiber von Jugendklubs im ländlichen Raum, wenn diese geschlossen werden müssen, plötzlich als unsozial da zustehen. Alle Betroffenen müssen auf Augenhöhe miteinander sprechen und gemeinsam neue Gestaltungsformen erschließen, damit der Klient im Machtkampf um finanzielle Mittel nicht am Ende hinten ansteht und in den politischen Gremien wie dem Jugendhilfeausschuss oder dem Kreistag den Verwaltungsbürokraten die Stirn bieten. Das Prozesslernen für eine Organisation macht immer wieder Korrekturen zwischen Zielen, Handlungen und Ergebnissen notwendig. Die „Entwicklung der gemeinsamen Vision“<sup>33</sup> wird zur Basis weiteren Erfolgs.

#### 2.1.6. Finanzmanagement im Unternehmen

Die Finanzen sind eine der wesentlichen existentiellen Größen und spielen in sozialen Organisationen genauso die prioritäre Rolle wie in anderen Unternehmen der kapitalistischen Gesellschaft oder auch der öffentlichen Hand. Finanzierung von Vorhaben und Projekten, die stabile Finanzpolitik zur Sicherung für die laufenden Ausgaben im Haushalt und einschließlich der Personalausgaben, Bereitstellung von Mitteln für Investitionen und die Garantie der Rentabilität greifen ineinander über. Die betrieblichen Zahlungsströme müssen fachlich versiert gesteuert und kontrolliert werden. Das ist für einen Verband in der Größenordnung des unseren eine Herausforderung, der sich die Geschäftsführung mit ihren Gremien fortwährend stellt. Das Finanzmanagement organisiert kurz-, mittel- und langfristige Finanzierungen des Unternehmens mit dem Ziel, rentabel und liquid zu sein. Wer gehört diesem in einer kleinen Organisation wie der unseren nun den Finanzexpertenteam an? Das sind zuerst die Geschäftsführung mit einem ausgebildeten Controller, der Steuerberater, die Finanzbuchhalterin und der Vorstand.

Liegt ein neues größeres Vorhaben an, wird mittelbar über strategisches Finanzieren gesprochen. Ein externer Berater prüft in der Regel, wie hoch der Kapitalbedarf dafür ist und inwieweit die Bedarfsdeckung über Finanzierung möglich ist, vorausgesetzt natürlich die entsprechende Bonität. Stehen Kapitalmittel zur Verfügung, dann gestaltet sich die Aufgabe wahrscheinlich noch günstiger. Bei Entscheidungen in Größenordnungen befindet der Vorstand mit dem Geschäftsführer über solcherlei betriebliche Aktivitäten, denn sie tragen

---

<sup>33</sup> Skript Wanke, Organisation und Management, S. 97

schlussendlich die Verantwortung. Partner der Finanzierung sind in der Regel die Hausbanken.

Die bereits erwähnte Wohnanlage für Senioren machte bspw. solch einen strategischen Finanzierungsplan notwendig. Bereits in der Bauplanungsphase musste begründet werden, wie die benötigten Kredite zurückgezahlt nach 2014 zurückgezahlt werden können und welchen Effekt die Anlage auf die Wirtschaftlichkeit des Kreisverbandes bzw. der gGmbH hat. Erst nachdem alle strittigen Punkte durch Banken, Städtebauförderer und Berater geprüft wurden, erteilte man die Genehmigung für die Beplanung. Finanzpolitisch steht der gesamte Verband für solche Vorhaben.

Das operative Finanzmanagement, welche den betrieblichen Transformationsprozess zu sichern hat, spielt in der täglichen Arbeit der Geschäftsstelle der AWO eine wichtige Rolle. Zahlungsein- und Ausgänge müssen überwacht, Rechnungen erstellt, die Liquidität beobachtet werden. Ein Überblick über laufende Kosten und Ausgaben stellt sicher, dass die Organisation nicht in Zahlungsschwierigkeiten kommt, das heißt es muss für Beschaffung von Finanzmitteln gesorgt werden. In der zweiten Leitungsebene sind die Abteilungsleiter verantwortlich, dass Aufträge von Kunden im jeweiligen Fachgebiet erteilt, diese durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in bester Qualität abgearbeitet werden, damit für diese Leistung eine den Verträgen entsprechende Gegenleistung in Form von Geld erbracht wird. Dies sichert das (Über)Leben des Kreisverbandes.

In meiner Abteilung Hilfen zur Erziehung gibt es die stationäre Jugendhilfeeinrichtung „Der Weg“. Hier werden Jugendliche und junge Heranwachsende rund um die Uhr von Montag bis Sonntag betreut. Jeder Platz kostet dem Auftraggeber (in der Regel die Justiz bzw. die Jugendämter) täglich eine bestimmte Summe x. Von dieser Summe werden die Aufwendungen für die Jugendlichen (Bekleidung, Verpflegung, Hygiene) beglichen, dann kommt im Ergebnis der Ertrag für die Kostenstelle der Einrichtung heraus. Aus diesem finanziert der Verband bspw. Lohn, Betriebskosten, Umlagen etc. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung gut haushalten, gibt es die Möglichkeit der Bildung von Rückstellungen, um bspw. bei Notwendigkeit Investitionen am Gebäude umzusetzen, damit der bauliche Zustand den Normen und Ansprüchen solch eines Heimes entspricht und sich die Bewohner wohl fühlen. Im Zusammenhang damit steht also die Bemühung der ständig guten Auslastung, wofür der Einrichtungsleiter mit dem Team sorgen muss. Das heißt also, Finanzmanagement wird in unserer Firma bis in die Arbeitsebene Team gelebt, die gemeinsame Verantwortung wahrgenommen. Durch die mittlere Leitungsebene muss dies immer wieder gut an die

Beschäftigten vermittelt werden und Einrichtungsleitern kommt eine hohe Verantwortung zu. Kolleginnen und Kollegen übernehmen laut der Mitarbeiterumfrage zu 78 Prozent eigene Verantwortung und 74 Prozent leben Mitentscheidungsbefugnisse.

In kleiner organisatorischer Einheit kann das Finanzmanagement also durchaus zielhierarchisch weitverbreitet funktionieren, in größeren Organisationen sind eigenständige Abteilungen zur Über- und Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten notwendig, was aber auch die Gefahr des Bürokratismus verstärkt. (Bundesverbände von Organisationen)

Beispiel: Ressort Finanzen zur Vorbereitung, Nachbereitung und vor allem Überwachung der Finanzströme

## 2.2. Bedingungen für das Management

### 2.2.1. Profilanalyse und Steuerung der Arbeit in der Firmenzentrale

Gesellschaftliche Einflüsse fordern die Leistungsmotivation der Organisationen heraus und begleiten die Veränderungsprozesse, welche mit einem „Paradigmenwechsel“ nach Thomas Kuhn, Wirtschaftshistoriker aus den USA († 1196) dafür sorgen, dass die Arbeit des Management mit seinen Human Kapital ständigen Veränderungen unterworfen ist. Solche sind:

- „ die hohe Komplexität...
- Die hohe Kontingenz...
- Der Interessenpluralismus...
- Der Abschied von der Vorstellung einer fixen Belegschaft...
- Die Vernetzung von Organisationen...<sup>34</sup>

Ich möchte den Interessenpluralismus anführen, dem das Management aus meiner Sicht in der heutigen Gesellschaft ausgesetzt ist.<sup>35</sup> Nach dem Stakeholderansatz bedeutet dies für die Firmenzentrale/ Geschäftsstelle des Verbandes folgendes.

Interne Steakholder sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, unterworfen einer Sachgebiets- und Aufgabenhierarchie. Die wesentlichste Aufgaben führen die Geschäftsführung und deren Stellvertretung aus. Sie besitzen, legitimiert durch den Vorstand, die Personalhoheit. Weitere Mitarbeiter sind in der

<sup>34</sup> Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen, S. 194

<sup>35</sup> Vgl. Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen.S.201ff

Buchhaltung verantwortlich und ein Kollege führt die Aufgaben des Administrators und gleichzeitig des Qualitätsmanagers aus. Eine Kollegin ist für das Organisationsmanagement verantwortlich. Die restlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dem Anforderungsprinzip der Genannten untergeordnet. Das bedeutet, sie beschäftigen sich ständig mit der Unternehmensentwicklung und die Aufgaben sollen demzufolge klar verteilt sein. Dies ist bei uns im Verband auf jeden Fall noch nicht optimal gelöst und wird im Zuge des zu erwartenden Qualitätsmanagement einer Verbesserung unterzogen werden müssen.

Die Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Beschäftigten aus den anderen Wirtschaftseinheiten stellen weitere Bezugnahmen dar.

Externe Stakeholder der Geschäftsstelle sind gleichzeitig die Partner unserer Gesamtorganisation. Das wird deutlich an deren Funktion, die Schaltstelle des Unternehmens zu sein. Kunden sind die Auftrag- als auch Auftragnehmer, Banken, Stiftungen, Lieferanten, Verwaltungen und Kommunen, der Staat mit seinen Behörden und selbstverständlich auch die Konkurrenten spielen eine wesentliche Rolle in den täglichen geschäftlichen Verrichtungen. Da sich das Unternehmen Arbeiterwohlfahrt und hier konkret die Mitarbeiter der Geschäftsstelle als Firmenzentrale nicht nur *einem* externen Partner zuwenden können, wird jeder Beschäftigte idealerweise kundenorientiert und spezialisiert tätig sein. Damit sich der Kunde zurechtfindet, gibt es je nach Aufgabengebiet auch selbständige „Kundengruppen“ und „Beziehungskategorien“<sup>36</sup> Solche Kundengruppen sind bei der Arbeiterwohlfahrt zuerst einmal die Klienten, welche unsere Dienstleistungen in Anspruch nehmen möchten. Aus den bereits dargestellten Betrieben werden sie thematisch geordnet (nach dem SGB) und dann an die Abteilungen weitergeleitet. Die Abteilungsleitung legt dann mit den jeweiligen Teamleitern fest, wer den Auftrag qualitätsgerecht erfüllen kann. Weitere Kunden, welche als Mittler zu den eben genannten Klienten auftreten, sind das Jugend- und Sozialamt bzw. das Jobcenter. Von diesen werden Aufträge angenommen und nach festgelegten Kriterien und jeweiliger Vertragslage zur Erfüllung gebracht. Dies bedeutet wiederum, dass die Schaltstelle des Unternehmens mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich strukturiert arbeiten muss, Clearings werden durchgeführt, wer welche Aufträge weiterleitet bzw. selbst erfüllen kann.

Die nächsten sehr wichtigen Kunden sind Geldgeber wie Spender, Sponsoren und Banken. Hier gibt es Auftragsunterstützung durch ein externes Steuerbüro und einen Steuerberater. Der Vorstand und die Organisation berufen sich auf das Fachwissen derjenigen, die Bilanzen auswerten und aufzeigen, wo die Organisation in ihren Einheiten steht. In jährlichen

---

<sup>36</sup> Vgl. Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen.S.202

Klausuren werden Neuerungen und Schwerpunkte, Rentabilität und Unrentabilität dargestellt.

Kommunale Verwaltungen als Stakeholder nutzen unsere Netzwerke und befördern einzelne Projekte, welche natürlich vornehmlich in deren Interesse liegen. Ohne uns werden sie künftig nicht die sozialen Dienste absichern können und im Gegenzug sind wir als Verband von der öffentlichen Förderung und vom Zuspruch in Form von Aufträgen angewiesen. Mit den externen Partnern müssen wir als Organisation nach Priorität der Aufgaben geordnet Beziehungen führen. Dabei ist Übersicht und Planung wesentlich. Da die Geschäftsführung solche Aufgaben aufgrund der Fläche und der Anzahl nicht allein erledigen kann, treten an diese Stelle die Abteilungsleiter mit der ihnen übergebenen Verantwortung. Damit man nun den Anforderungen aller Stakeholder gerecht werden kann, ist eine klare Führung durch die Firmenzentrale notwendig. Die vielfaltfördernden Strukturen sind am besten geeignet, die Aufgaben bei der Arbeiterwohlfahrt zu lösen. Durchaus gewinnbringende Kennzeichen aus meiner Sicht wären:

„Die Organisationsmitglieder sind mit Mehrfachrollen und ständigem Aufgabenwechsel konfrontiert; Projektteams sind an der Tagesordnung; informelle Kommunikation wird ...gefördert; die Führungsspitze steht in engem Kontakt mit der operativen Ebene... anstelle formaler Kontrolle tritt eine Art „sozialer“ Kontrolle durch Kollegen und Mitarbeiter...“<sup>37</sup>

Die Mitarbeiter müssen sich mit den Themen ihrer täglichen Arbeit ständig auseinandersetzen. Um das Konfliktpotential und auch Informationsverluste so gering wie möglich zu halten, ist es wichtig, die Anweisungen durch die Unternehmensführung stets konkret und die Arbeitsaufgaben klar zu halten. Auch wenn innerbetriebliche Probleme auftreten, ist die Erfüllung der Aufträge prioritär. Das bedeutet mit Sicherheit nicht, pseudoharmonisch zu arbeiten, sondern sich in ehrlichen Auseinandersetzungen mit den Aufgaben zu befassen. Die Beschäftigten des Verbandes fühlen sich wohl an ihrem Arbeitsplatz, die Befragung gibt diesem Fakt recht. 92 Prozent sagen, dass der Einsatz ihren Interessen und Neigungen entspricht und dass ihnen die Teams, in denen sie arbeiten, wichtig sind.

### 2.2.2. Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur der Regiestelle und dem Instrument der Stellenbeschreibung

---

<sup>37</sup> Vgl. Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen.S.202

Die Angestellten der Organisation benötigen neben konkreten Stellenbeschreibungen für ihren Aufgabenpart auch die immerwährende Möglichkeit, sich überblicksmäßig und in Stellvertretung konkret mit den Arbeitsfeldern des „Nebenmannes“ zu befassen. Dazu müssen sich Organigramme fortwährend auf dem aktuellsten Stand befinden und mindestens einmal monatlich geht die Geschäftsführung in Dienstberatungen auf innere und äußere Veränderungen in der Organisation ein. Dem Qualitätsmanagement kommt hier eine große Verantwortung zu. Aufgrund der Aufgabenfülle oder der nicht optimalen Arbeitsorganisation an manchen Stellen, gibt es hier Reserven. Gelernt muss werden, nicht alles gleichzeitig tun zu müssen und sich selbst Prioritäten zu setzen, ohne die Kollegin oder den Kollegen, welcher Leistung für seinen optimalen Arbeitsablauf erwartet, stehen zu lassen.

Eine gute Grundqualifizierung der Beschäftigten ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dazu muss jeder die Bereitschaft zeigen, sich aufgrund des sich ständig erweiternden Arbeitsradius und der Vielfalt an Aufgabenstellungen zu qualifizieren. Ineffektive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann sich keine Firma leisten. Daher setzt die Unternehmensführung die Prioritäten fest, die auf die einzelnen Stellen konkret zutreffen.

Der Schlüssel des Verhältnisses zwischen Geschäftsstelle und Organisation beträgt derzeit  
1: 16 Mitarbeiter.

Es müssen wie im Vorkapitel beschrieben, Aufträge akquiriert, Stiftungs- und Sponsorengelder eingeholt werden, damit der gesamte Betrieb der Organisation funktioniert. Diese Voraussetzung bietet eine gesicherte Basis für gutes qualitätsorientiertes Arbeiten. Nur so kann gut ausgebildetes Personal in einer Regiestelle effektiv arbeiten, was rückwirkend die Kundenzufriedenheit beeinflusst. (Mitarbeiter anderer Bereiche, Klienten, Auftraggeber usw.) Das ist gültig für jede/n Arbeitnehmer/in und jeden Arbeitsbereich.

Die Bürostruktur der Geschäftsstelle sieht (idealerweise) so aus:

Geschäftsführung (Geschäftsführer) führt die Geschäfte nach dem Auftrag des bestehenden Vorstandes und im Direktions- und Weisungsrecht gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Geschäftsführer führt auch die Stabsstelle. Diese ist wichtiger Anlaufpunkt externe Stakeholder. Der Geschäftsführer hat die Personalhoheit mit der Übertragung des Direktionsrechts gegenüber dem ehrenamtlichen Vorstand.

Abteilungsleitung führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Bereichen und sorgt für die Arbeit an der Basis in höchster Qualität. Sie bedient Netzwerke und steht mit Verantwortungsträgern aus der Öffentlichkeit in engem Kontakt. Sowohl interne und externe

Stakeholder tangieren die tägliche Arbeit. Sie planen ihre Abteilung und stellen dieselben der Geschäftsführung in regelmäßigen Zusammenkünften vor. Jeder Abteilungsleiter hat ein Büro.

#### Personalleitung und Qualitätsmanager

Diese beiden Bereiche gehören meines Erachtens untrennbar zusammen. Jeweils einem Mitarbeiter in Personalverantwortung, hier stellvertretende Geschäftsführerin, obliegt die Personalhoheit mit all seinen Aufgaben und ein Mitarbeiter Qualitätsmanager leitet und koordiniert die Zertifizierungsmaßnahmen. Dabei hat dieser die personellen Problemstellungen im Blick, sorgt bspw. über die Abteilungsleiter korrekte Stellenbeschreibungen aus dem Auftragserfordernis der Personalverantwortlichen zu und somit gleich im ersten Arbeitsgang zu korrekten Ergebnissen in der jeweiligen Vertragslage. Beiden kommt eine Schlüsselposition in der Regiestelle zu.

Empfang sind derzeit 2 Büroangestellte/ Assistenten mit Verantwortung für die Überwachung der Kommunikation, Bestellung und Lieferkontrollen, Postein- und Ausgang und arbeiten in Schicht zur Absicherung des Kundenbetriebs bzw. allgemeinen Öffnungszeiten.

Die Buchhaltung ist mit zwei Fachangestellten mit Aufgaben für die Rechnungslegung- und Kontrolle als auch der Bilanzierung/ Buchung besetzt. Diese sind zudem Kontaktverantwortlich zum Steuerbüro und dem Steuerprüfer.

#### Schreib- und Organisationsbüro

Diese Mitarbeiterinnen erledigen die Aufgaben des Büros, welche hauptsächlich Zuarbeiten für die Verantwortungsbereiche darstellen. Sie werden idealerweise nur von der ersten und zweiten Leitungsebene mit Aufgaben betraut. Sie kümmern sich um Lieferanten und haben die Wirtschaftshoheit des Bereiches.

In meiner Empfehlung habe ich bereits die aus den Erfahrungen heraus jetzigen internen Stärken und Schwächen eingearbeitet. Einige hochqualifizierte Angestellte und Verantwortungsträger arbeiten an ihren festgelegten Aufgaben, und doch besteht eben nicht immer die klare Verteilung der Obliegenheiten mit den entsprechenden Stellenbeschreibungen, welche konkretes organisiertes Handeln erkennen lässt. Durch räumliche Enge, dies ist ein wesentlicher Kritikpunkt an vielen Bürostandorten aus der Mitarbeiterbefragung heraus, ungenügenden Lagermöglichkeiten, einer gewissen Unordnung während des Publikumsverkehrs, nicht immer eingehaltene Büroöffnungszeiten entstehen Fehler in der Arbeit. Die ist vermeidbar.

Wesentlich sind dabei die Auswahlkriterien der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für diese Tätigkeiten. Aufmerksamkeits- und leistungsorientiertes Schaffen sollten dem

Management wichtig sein. Wichtige Fragestellungen lauten: Wie konsequent arbeitet jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin bei Kundenverkehr? Wie schaffen wir es, die Ablenkung von der eigentlichen Aufgabenerfüllung so gering wie möglich zu halten? Diese Anforderungen würden aus meiner Sicht zum Einen mit einer strafferen Arbeitsorganisation und der Ermöglichung entsprechender Arbeitsplätze, Festlegung der Zeiten der „Ruhe“ zum anderen mit der Möglichkeit von Kontakten zu Sprechzeiten oder nach Terminabsprachen erfüllt können. Jedes Büro muss Ruhezeiten vom Publikumsverkehr haben. Dann werden weniger Fehler gemacht.

Der Empfang übernimmt professionell selbstverständliche Lenkungenfunktionen.

Verlässlichkeit in der Kommunikation erleichtert allen Kolleginnen und Kollegen den Job, einschließlich dem des Managements. Dass wir positiv auf Erfordernisse reagieren können, zeigt der Zugewinn einer fachlich versierten Bilanzbuchhaltungskraft, welche sehr interessiert an den Vorgängen im Verband Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit unterbreitet und auch die anderen Leitungsebenen einbezogen werden. Es ist zudem begrüßenswert, in einer kleinen Organisation wie unserem Kreisverband einen Ausbildungsplatz für einen Bürokaufmann zur Verfügung zu stellen. Eine Bürokauffrau hat für die Begleitung des Auszubildenden auch die erforderliche Eignung erfolgreich absolviert. Nach anfänglichem Vorbehalt ist der Azubi nun schon fest im Arbeitsprozess der Geschäftsstelle involviert, zeigt Einsatz und wirkt mindestens unterstützend.

Die fachlichen Qualifikationen in den Schlüsselpositionen sind ein weiteres Plus der Arbeit einer Regiestelle. Die in der Geschäftsstelle Arbeitenden befinden sich optimal in der Lage, auf alle Bedürfnisse der internen und externen Stakeholder einzugehen. Die Personalleitung ist diesbezüglich sehr gut besetzt.

Mit präzisen Leistungsbeschreibungen für jeden Arbeitsplatz werden wir künftig die gewünschten Verbesserungen im Unternehmen erreichen können. „Nur wenn der Positionsinhaber weiß, welche Anforderungen an ihn gestellt sind, hat er auch die Chance sie anzugehen und erfüllen zu können. Es ist genau wie im Sport: Wenn dem Leichtathleten als Vorgabe nur gesagt wird >Spring<, ist es für ihn schwer, Höchstleistungen zu erbringen, denn er weiß nicht, ob er hoch oder weit springen soll. Erst bei der ihm bekannten präzisierten Anforderung >Spring hoch< kann er alles geben, um dem Ziel gerecht zu werden.“<sup>38</sup>

Es nützt sich nichts, nur eine Stelle im Büro zu besetzen, damit vielleicht die Arbeit für einen anderen Mitarbeiter weniger wird. Nein, es ist von wesentlicher Bedeutung, der beschriebenen Aufgabe einen Arbeitnehmer optimal zuzuordnen, damit die Abgrenzung zum nächsten Arbeitsplatz und dessen Verantwortungsbereich deutlich wird.

---

<sup>38</sup> Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung, S.105 ff



Also ist eine Stellenbeschreibung als zieldefinierende Aufgabenstellung und Funktionsbeschreibung für den aktuellen Zustand notwendig, angepasst an die Erfordernisse, welche die Stelle mit sich bringt, also in jedem Fall unentbehrlich. Die Beschreibung muss bei deutlichen Umgestaltungen des Organisationsablaufs selbstverständlich durch die dienstgebende Stelle geändert werden. Desweiteren ist es unabdingbar, mit der Arbeitskraft, welche die Stelle besetzen soll, die auf sie kommenden Aufgaben einzeln zu besprechen, um keine Fehlschlüsse bei der Ausführung aufkommen zu lassen. Eine qualitätsgerechte Stellenbeschreibung garantiert auch in einem gut geführten Unternehmen die Erleichterung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Kompetenzen sind durch Über- und Unterstellung deutlich geklärt. Wesentlich verantwortlich dafür ist das Qualitätsmanagement der Organisation.

Anhand des Beispiels des Arbeitsplatzes am Empfang werde ich nun die Regel der optimalen Besetzung einer Stelle als Grundlage der Arbeitsorganisation in diesem Bereich beschreiben. Formvoll findet die Stellenbeschreibung auf einem Kopfbogen der Firma Platz und enthält neben dem aktuellen Datum am Ende die Unterschriften des Geschäftsführers und der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers.

Titel: Stellenbeschreibung Mitarbeiter/in Empfang

Ort der Ausführung der Tätigkeit:

*Die hauptsächliche Ausführung findet am Empfangsbereich/ Tresen in der Geschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt statt.*

Zielstellung der Tätigkeit:

*Ziel ist der Stelle ist es, am Empfang den Organisationsablauf der Unternehmenszentrale zu stärken, zu unterstützen und die auflaufenden Arbeiten zu koordinieren bzw. selbständig zu kommunizieren.*

*Die Koordination am Arbeitsplatz dient dem Ziel, die Aufgaben übersichtlich und nach festgelegten Kriterien gegebenenfalls an die weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle zu verteilen. Es muss selbständig gewichtet werden, wie bedeutsam die jeweiligen Informationen sind, welche vom/ von der Stelleninhaber/in selbst erledigt werden bzw. wie weiter mit Sachverhalten verfahren wird.*

*Ein Hauptziel der Stelle ist es, dass die Arbeiterwohlfahrt in gepflegter und intelligenter Kommunikation am Telefon, im Gespräch mit Kunden oder in Schriftform vertreten wird. Freundlichkeit und Geduld sind oberste Bedingungen.*

#### Anforderungen an den/die Stelleninhaber/in

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber arbeitet nach den Grundsätzen der sozialen Organisation Arbeiterwohlfahrt, in Wort und Schrift verdeutlicht er/sie seine/ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.*

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber arbeitet selbständig nach einem festgelegten Katalog, ist in erster Linie der Geschäftsführung und den Mitarbeitern in der Personalführung verpflichtet.*

*Die Stelle trägt dazu maßgeblich bei, dem Kunden die Organisation und ihre Dienste nahe zu bringen. Wesentlich verantwortlich ist die Fachkraft für die Büroorganisation, Bestellwesenswesen, Postein- und Ausgabe, Ablage, Kommunikation und Organisation von Ereignissen und Events. Zudem zeichnet die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber verantwortlich für die den Gesetzen entsprechende Lagerung von Dokumenten im Archiv.*

*Mit der Besetzung der Stelle wird die Arbeit der Sachbearbeiter in den weiteren Büros wesentlich erleichtert, da gesteuerte Kommunikation zu höherer Arbeitsproduktivität führt.*

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber sind unbedingt teamfähig und ihr/ ihm ist eine gesunde Kritikfähigkeit eigen.*

#### Qualifikation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber ist ausgebildete Bürofachkraft und beherrscht die deutsche Sprache in Wort und Schrift ausgezeichnet. Zudem besitzt er/sie Grundkenntnisse der englischen Sprache in Wort und Schrift.*

*Selbständige Arbeit am PC und weiteren technischen Geräten wie Telefon, Fax oder Scanner sind Voraussetzungen für die Ausübung der Tätigkeit.*

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber beherrscht die Regeln der Führung von Korrespondenz in Brief und per Mail.*

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber besitzt einen Führerschein Klasse B und weist ein einwandfreies polizeiliches Führungszeugnis vor.*

#### Rahmenbedingungen

*Die Stelle ist mit einer Arbeitszeit von 30 Stunden zu besetzen. Im Wechsel mit einer zweiten Tresenfachkraft werden die Aufgaben im Zweischichtsystem erfüllt.*

*Es wird Montag bis Freitag von morgens 7.30 Uhr bis 13.30 Uhr oder von mittags 13.00 Uhr bis 19 Uhr gearbeitet.*

*Die Fachkraft erhält entsprechend der Entgeltverordnung der Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Uecker- Randow die Entlohnung. Er/Sie erhält 28 Tage Erholungsurlaub und einen Behördentag pro Jahr.*

*Halbjährlich finden Personalgespräche statt, in denen die Erwartung gehegt wird, dass sich der/ die Stelleninhaber/in am kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Firma beteiligt.*

*Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber ist direkt dem Personalverantwortlichen der Firma unterstellt. Eine Überstellung ist nicht vorhanden.*

*Ort, Datum*

*Unterschriften Geschäftsführer / Stelleninhaberin oder Stelleninhaber*

Ich verweise deutlich darauf, dass eine präzise formulierte Stellenbeschreibung natürlich nicht nur Vorteile mit sich bringt. Das verantwortliche Management muss darauf achten, dass eine Beschreibung einer Tätigkeit nicht einem starren Gebilde ähnelt, sondern am besten gemeinsam mit der Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber auf Verbesserungen und Änderungen in regelmäßigen Abständen geprüft wird. Dies kann bspw. im Zuge des regelmäßig alle halben Jahre anberaumten Personalgesprächs geschehen. Dann bezieht die Führung die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter ein und beteiligt sie/ihn am kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen. Die Personalverantwortlichen sollten aufmerksam sein, dass sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht nur auf diese Tätigkeit fixiert, sondern den genügenden Rundumblick behält. Das Beispiel der konkreten Aufgabenbeschreibung der Bürofachkraft am Tresen der Geschäftsstelle macht deutlich, dass es sinnvoll ist, Prozesse zu beschreiben, Tätigkeiten daraus zu entwerfen und an die Firmenstrategie anzupassen. Neben dem Interessenpluralismus und der Stakeholder- Philosophie gilt es auch, die Komplexität der Organisationsaufgaben, die damit in Zusammenhang stehende Kontingenz des Unternehmens, besonders aus betriebswirtschaftlicher Sicht als auch die Vernetzung mit

anderen Organisationen und Anbietern sozialer Dienstleistungen mit der Prämisse, eigene Kernkompetenzen zu erkennen und zu festigen, immer im Blick zu haben.<sup>39</sup>

Ein weiteres Beispiel aus dem Aufgabenkreis Kinder- und Jugendhilfe legt dar, dass es durchaus vorkommen kann, dass Fördermittelgeber wie die Europäische Union die Kriterien für eine Stellenbeschreibung hart vorgegeben. Bei der Schulsozialarbeit suchten wir also die Interessentin/ den Interessenten, auf die/ den diese Beschreibung passt und die/der sie entsprechend ausfüllen konnte. Das ist ungleich schwerer. Am bemerkenswertesten sind die Vorgaben für Qualifizierungen, in unserer für Absolventen oft unergiebigem Randregion aufgrund des Fachkräftemangels oft sehr schwer zu realisieren. Gut studierte und gebildete Diplomanden oder Bachelors/ Master streben unserer Erfahrung nach meist in andere Regionen, um für sich Zukunftschancen für ihr künftiges Tätigkeitsfeld entsprechend zu sichern. Die Entlohnung spielt sicher eine wesentliche Rolle. Damit uns die menschlichen Ressourcen nicht verloren gehen, sind wir darauf angewiesen, bisweilen unorthodoxe Lösungen zu finden, um die künftigen Arbeitnehmer und Arbeitnehmer bei uns zu halten. Wenn das Netzwerk Familie nicht gegeben ist, stehen unseren angehenden Beschäftigten bspw. sofort Kitaplätze zur Verfügung, wir bieten Arbeitszeitmodelle, die möglichst den Bedürfnissen der Angestellten entgegen kommen, wir sorgen für zu pflegende Angehörige. Das macht eine soziale Organisation aus.

Unsere Mitarbeiter/innen arbeiten nach dem Human- Resources Modell. "Die Menschen wollen sinnvolle Ziele verfolgen, an deren Formulierung sie mitgewirkt haben. Die meisten Menschen sind in der Lage, kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen, als es ihre gegenwärtige Arbeit verlangt. Das Management sollte die Potenziale der Mitarbeiter/-innen nutzen"<sup>40</sup>

### 3. Personalentwicklung als strategischer Hauptfaktor

„Die Globalisierung der Märkte und die damit in Verbindung gebrachte Internationalisierung von Unternehmen beeinflusst das Personalmanagement in bedeutendem Ausmaß.

Personalverantwortliche sehen sich mit Entwicklungen wie einem beschleunigten Wettbewerb, Marktveränderungen und einem zunehmenden internationalen Know-how-Transfer konfrontiert. Zudem können Beschäftigungssicherheit und erst recht Arbeitsplatzsicherheit immer weniger gewährleistet werden. Von Mitarbeitern werden vermehrte Mobilität, Flexibilität und Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit gefordert.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Stahl, Leistungsmotivation in Organisationen.S.194

<sup>40</sup> Staehle, 1999, S.72 aus Skript ASH Studienbrief2-020-1501, S. 12

<sup>41</sup> Frei, Trends in der Organisation des Personalmanagements, Literaturanalysen, S.1

Im Rahmen der Organisationsentwicklung spielt das Personalmanagement eine wesentliche, für mich *die* Rolle. Ohne Personen, die alle Strategien und Planungen des Managements mittragen, entwickeln und vor allem umsetzen, kann kein Leben im Unternehmen stattfinden. Sämtliche Leistungen, Produktkonzepte, das Marketing, die Öffentlichkeitsarbeit, dies alles wird von und mit dem Personal getragen, seien es nur wenige Menschen in kleinen Unternehmen als auch riesige Belegschaften in großen Organisationen. Die Ausnahmen sind sicher Ein-Mann-/Frau-Unternehmen. Personalarbeit bedeutet nicht, dass es lediglich die Personalabteilung gibt, welche sich um die rein bürokratischen und finanziellen Angelegenheiten der Angestellten kümmert, sondern es besagt, dass man sich im Unternehmen Gedanken um die Entwicklung, Rekrutierung und Qualifizierung von Personal nach einem schlüssigen Konzept in jeder bestehenden Abteilung macht. Zudem gilt es, Zukunftskonzepte zu entwerfen. In der Personalentwicklung muss der Ist-Stand analysiert und dann beständig auf eine nächst höhere Entwicklungsstufe entsprechend der Unternehmensplanung gebracht werden, damit die Organisation kommende Aufgaben erfüllen kann und der Forderung der Mitgliedern genauso wie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Weiterbestand des Unternehmens gerecht wird.

Jede Unternehmensführung muss sich Gedanken darüber machen, wie sie Personalmarketing betreibt. Dazu ist eine Personalbedarfsplanung notwendig, aus der eine Personalentwicklungsbedarfsfeststellung mit entsprechenden Konsequenzen resultiert. „Die Auswahl der angemessenen Personalentwicklungsstrategien muss an diesem Punkt ansetzen: Was war erfolgreich? Was ist im konkreten Umfeld der Organisation erfolgreich? Was wird erfolgreich sein? Aber Achtung: „Für den letzten Endzweck fehlt der Organisation jegliche Lernerfahrung. Hier >bürstet< die Personalentwicklung (oft) gegen den Strich der Organisation.“<sup>42</sup>

Personalverantwortliche müssen ständig die künftigen Entwicklungen im Auge haben, sie sollten die Visionäre eines Unternehmens sein. Dabei lohnt nur eine ehrliche Betrachtungsweise, denn fachliche Standards in der sozialen Arbeit dürfen nicht durch eine falsche Personalpolitik und vor allem dem Druck durch Kostenträger gefährdet werden. Was ich bereits im vorherigen Kapitel anhand der Kinderpflege beschrieb, drückt Mechthild Seithe im Schwarzbuch der Sozialen Arbeit so aus: „Die Tendenz einer zunehmenden Professionalisierung in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts in der sozialen Arbeit hat sich offenbar wieder umgekehrt: Es gibt inzwischen wieder- gewollt und ganz bewusst so geregelt- sozialpädagogische Aufgaben in fachfremden

---

<sup>42</sup> Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung. S33

Händen. Während die Zeitkontingente für fachliches Personal gekürzt werden und Arbeit damit schneller, weniger tiefgreifend, verkürzt und oberflächlicher erfolgen muss, wird mit nicht ausgebildeten Kräften `kompensiert`. Sozialpädagogische Aufgaben, die eigentliche professionelle Sozialpädagogik erfordern, werden nicht selten von Menschen übernommen, die keineswegs dafür ausgebildet sind. Sie übernehmen diese Aufgaben für weitaus weniger Geld als die ausgebildeten Sozialpädagogen.“<sup>43</sup> Ich gehe an der Stelle sogar noch weiter, indem ich behaupte, manche Kostenträger spekulieren darauf, dass solche Praktiken stattfinden, um selbst Kostenersparnisse gegenüber ihren Budgetvorgaben aufweisen zu können. Gegenseitig gibt es wiederum unsinnige Fachvorgaben, bspw. in der Familienhilfe, welche die Arbeit zum Teil behindern. Darauf wird noch einzugehen sein.

### 3.1. Aspekte der quantitativen Personalarbeit im angestammten Unternehmen

Quantitativ Kennzahlen sind Fakten, es geht um die korrekte Bestandsaufnahme der Human Resources im Betrieb. Schwerpunkte werden wie folgt gesetzt mit

- Anzahl und Verteilung
- Größe und Zusammensetzung der Abteilungen
- Altersstruktur
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Ausbildungs- und Kompetenzprofilen
- Fluktuationen, Entlassungen, Kündigungen
- Neueinstellungen
- Arbeitszeitmodellen

Die Daten zur Erhebung entstammen aus Kennzahlen und Dokumenten. In Auswertung der Daten werden Schlüsselfragen zur Personalbedarfsplanung gestellt.<sup>44</sup> Um die Einordnung der Daten zu ermöglichen, nutze ich die bereits im Kapitel 1 aufgeführten

---

<sup>43</sup> Seithe, Schwarzbuch der Sozialen Arbeit, S. 118

<sup>44</sup> Vgl. Beck, Birkle. Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit.2009, S. 8 ff

Kerndaten des Gesamtunternehmens.<sup>45</sup> Ich führe konkret nur eine Abteilung als repräsentatives Beispiel auf, die Kinder- und Jugendhilfe. Der Anteil der Beschäftigten am Gesamtunternehmen beträgt ca. 22 Prozent.

### 3.1.1. Personalbestandsaufnahme in der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe als ein Beispiel in unserer Organisation

In der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt der Kreisverband Uecker- Randow aktuell insgesamt 49 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. 12 Männer und 37 Frauen sind an 12 Standorten in 25 Projekten und Teams aktiv tätig.

Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten in der Abteilung beträgt 42,66 Jahre.

Es arbeiten insgesamt

31 pädagogische Fachkräfte

3 technische Mitarbeiter

7 Bürgerarbeiter

6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Nebenverdienst- oder Honorarbasis.

Die Betriebszugehörigkeit stellt sich in den einzelnen Fachbereichen sehr unterschiedlich dar. Es kristallisieren sich hier fluktuative und nichtfluktuative Tätigkeiten heraus, abhängig von Auftragslage und Entgeltisierung.

In den zwei Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe und in der Tagesgruppe ist bei den Kolleginnen die längste Zugehörigkeit zum Betrieb zu verzeichnen. Im Schnitt sind diese Fachkräfte 16 Jahre in den Bereichen der erzieherischen Hilfen tätig. Ursache hierfür sind die gewachsenen Strukturen, diese Tätigkeiten wurden als erste professionelle und bezahlte Dienste vom Träger angeboten, es handelt sich um nicht kompliziert strukturierte Verrichtungen und die Fachkräfte kamen zumeist aus der ehemaligen Erzieherschaft und konnten recht unkompliziert die staatliche Anerkennung ihres Berufsstandes erreichen.

Die Einrichtung „Der Weg“ in der stationären und ambulanten Betreuung von delinquenten Jugendlichen und Heranwachsenden wurde erst im Jahr 2006 von der Arbeiterwohlfahrt von einem anderen kleinen Träger übernommen. Misswirtschaft und betreuerisches Durcheinander veranlasste den Arbeitgeber, bis auf zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle anderen Stellen neu zu besetzen, um das Haus wieder auf gesunde und professionelle Füße zu stellen. Schwierige pädagogische und therapeutische Aufgabenstellungen führten

---

<sup>45</sup> Personalunterlagen AWO Kreisverband UER

dazu, dass hier neue beschäftigte eingestellt wurden, die Betriebszugehörigkeit sich hier um vier Jahre bewegt.

Fluktuative Einrichtungen und Projekte sind die Jugendsozialarbeit an fünf, die Schulsozialarbeit an vier, Landes bzw. Bundesprojekte an zwei Standorten, welche zum Teil überregional tätig sind. Hier arbeiten die derzeitigen Stelleninhaber außer einer Schulsozialarbeiterin und einer Jugendsozialarbeiterin maximal drei Jahre beim Verband. Ziel sollte es sein, künftig diese Stellen fest zu etablieren und sie idealerweise unabhängig von Fördermittelgebern zu machen. An dieser Stelle wird die Bedeutung der Lobbyisten in der Politik für die soziale Arbeit deutlich.

Die technischen Kräfte sind ebenfalls noch nicht länger als sechs Jahre beschäftigt.

Die Altersstruktur der Abteilung sagt aus, dass sich derzeit vier Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rentenalter befinden. Diese arbeiten auf Zuverdienst oder auf Honorar. Rein rechnerisch werden sich die nächsten Kolleginnen und Kollegen in ca. 8-10 Jahren in Rente verabschieden, nach den heutigen Lebensarbeitszeiten gerechnet. (Rente mit 65-67)

Die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist derzeit als ausreichend aber nicht optimal anzusehen, hier werden wir im Zuge der Personalbedarfsplanung über geänderte Anforderungen sprechen müssen, um der künftigen Entwicklung folgen zu können. Das Leistungspotential an sich einzuschätzen, ist sehr subjektiv. In den einzelnen Arbeitsfeldern stoßen schon einige Kolleginnen und Kollegen an ihre gesundheitlichen und fachlichen Grenzen. Wie sich aus der Mitarbeiterumfrage herauskristallisierte, bemängeln jeweils 17 Prozent der Befragten zu hohe Arbeitsanforderungen und 17 Prozent zu lange Arbeitswege. Dies macht die Belastungsgrenzen deutlich und lässt Schlüsse auf kommende Mitarbeit ziehen.

Im Bereich wurden in den letzten zwei Jahren nur wenige Arbeitsverhältnisse beendet. Drei Kolleginnen verabschiedeten sich in die Elternzeit. Bei zwei Beschäftigten wurde eine Änderungskündigung ausgesprochen und drei Kollegen wurden arbeitsvertraglich nicht mehr verlängert. Dies zeigt einen hohen Verbundenheitsgrad zu unserer Organisation. Nur selten verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unzufrieden das Terrain, eher sind es noch Erwägungen, sich anderswo auszuprobieren, die Perspektiven für sich zu erweitern und aus persönlichen Gründen auf mehr Gehalt in anderer Tätigkeit zu hoffen.

Innerhalb der Bereiche wechselten bzw. erweiterten drei Kollegen ihren Arbeitsbereich, das war aus wirtschaftlichen und personellen Gründen notwendig.

Neu eingestellt wurden zwei Elternzeitvertretungen, zwei Neubesetzungen im Bereich Sozialarbeit und eine Mitarbeiterin in der Familienhilfe. Die Möglichkeit der Ausbildung



besteht im Bereich nicht, da mittlerweile alle geordneten Fachkräfte mit dem Abschluss eines Diplomanden bzw. Bachelor/ Master ausgestattet sein müssen.

Von den Beschäftigten arbeiten 16 in Vollzeit, befristet und unbefristet. Das ergibt einen Anteil von 33 Prozent. Der wesentliche Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, nämlich 22 hat eine Arbeitszeit von 30 bis 35 Stunden, das machen 45 Prozent Teilzeitbeschäftigung aus.

Aktuell ist eine Stelle in der Schulsozialarbeit als Elternvertretung zeitlich befristet besetzt. Ob man Voll- oder Teilzeit arbeitet, hängt von wirtschaftlichen Erwägungen die Stelle oder das Projekt betreffend ab.

### 3.1.2. Kernfragen der Bedarfsplanung

Die Kernfragen zur Bedarfsplanung sind also schon sehr konkret zu stellen. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir/ werden wo künftig / werden noch benötigt? Wie viele Mitarbeiter können wir nicht mehr angemessen(Grund: Qualifikation) und wirtschaftlich vertretbar einsetzen?<sup>46</sup>

#### Team Familienhilfe

In diesen zwei Teams arbeiten zurzeit insgesamt sechs Familienhelfer, davon zwei in Vollzeit. Da die Nachfragen vom örtlichen Träger der Jugendhilfe unterschiedlich waren, reagieren wir als Arbeitgeber mit flexiblen Teilzeitarbeitsverträgen. Jeder unserer Beschäftigten hat die Möglichkeit, Plusstunden zu fahren. Diese werden vergütet. Die Zufriedenheit über diese Art der Vertragslage ist außer in einem Fall zufriedenstellend, weil Familien- und gesundheitsfördernd. Eine Höherstufung von Stunden im Teilzeitvertrag bedeutet natürlich auch soziale Absicherung in Krisenzeiten. Die Aussagen vom öffentlichen Träger der Jugendhilfe gehen dahin, dass Hilfen nach §§ 30, 31 SGB VIII weiter wie im bisherigen Maße benötigt werden. Zum anderen gibt es die Tendenz, dass die Bezirkssozialarbeiter des Amtes schon versuchen, bestimmte Fälle an Projekte zu delegieren, welche dem Amt nichts oder weniger Kosten bereiten. An dieser Stelle kann erwähnt werden, dass der Haushalt des neuen Landkreis mit mindestens 40 Millionen € Schulden belastet und vom Innenminister noch nicht genehmigt worden ist.

---

<sup>46</sup> Vgl. Beck, Birkle. Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit, S. 10 ff

Wenn dann die Kompetenzagentur Fälle der Familienhilfe bekommt, ist aus unserer Sicht die Fachlichkeit der Hilfe in Frage gestellt. Ein Case Manager, welcher dazu noch nicht vom Landkreis sondern vom Bund bezahlt wird, ist trotzdem kein Familienhelfer. Hier gilt es Obacht zu haben und kritisch zu bleiben.

Um die Angebotspalette zu erweitern und das Team wirtschaftlich sicherer zu machen, ist eine Kollegin noch flexibel im Bereich Soziale Trainingskurse, Täter- Opfer- Ausgleich und Familienmediation qualifiziert.

In den beiden Teams werden wir als Verband in den folgenden zwei bis fünf Jahren keine Veränderungen vornehmen müssen, es macht sich weder aus alterstechnischen noch aus anderen Gründen notwendig, Beschäftigte neu einzuplanen. Krankheit ist natürlich ein nicht beeinflussbarer Faktor. Für solche Ausnahmefälle wird der Bewerberpool eingerichtet.

Die Grundqualifizierungen der Beschäftigten sind ausreichend, waren die Erzieherausbildungen oder adäquate Qualifizierungen wie Fachbetreuer in der Sozialpsychiatrie oder Berufspädagoge Bedingung für den Kostenträger, den Einstellungen der Kolleginnen und Kollegen zuzustimmen. Interessanterweise ändert sich dieser Aspekt bei Neueinstellungen. Hier beharrt der Kostenträger dann auf der höchsten bzw. bestmöglichen Qualifizierung. Meine Frage wäre dazu nun, verhält sich dies in anderen Regionen oder Bundesländern ebenso? Sozusagen „Bestandsschutz“ der „Alten“ gegen Einsatz von „Neuen“ mit anderen Methoden und Bildungsansprüchen? Ich denke, dies wird eine Besonderheit des Ostens sein. Viele der Angestellten beim Kostenträger haben ähnliche Biografien, aber man will sich dem Neuen nicht verschließen (Beispiel Budgetierungsdebatte).

Notwendig sind natürlich jährliche Zusatzschulungen wie im Kinderschutz nach § 8s SGB VIII. Dies gilt daneben für alle Bereiche der Abteilung. Für den wirtschaftlich vertretbaren Einsatz der Jobs sorgen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den meisten Fällen selbst, indem sie sich durch gute kontinuierliche Arbeit weiterempfehlen. Kündigungen sind nicht vorgesehen.

### Team Tagesgruppe

Drei pädagogische Fachkräfte und ein technischer Mitarbeiter arbeiten in einem der Arbeiterwohlfahrt gehörendem schönen Villengebäude und sorgen in der Tagesgruppe für maximal zehn Kinder nach §§ 32 i.V.m. 27 SGB VIII täglich von 11 Uhr bis 19 Uhr. Die Kinder sollen durch ihren Aufenthalt für die Familie gestärkt, eine Heimerziehung aber vermieden werden.

Die Pädagogen arbeiten zwischen 35 und 40 Wochenstunden. Die technische Kraft

unterstützt die Arbeit im Hinblick auf Fahrdienst, Hausmeistertätigkeiten und als männliche Bezugsperson für die Kinder.

Diese ambulante Hilfe ist eine von zweien im Regionalbereich und unterliegt sehr oft Schwankungen in der Auslastung. Zwei freie Plätze in der Belegung bedeuten schon aber zwölf Prozent weniger Auslastung. Durch die schon lange feststehenden Entgelte für erbrachte Leistungsstunden haben wir kaum Spielraum, im Bereich Rücklagen für Minderauslastungszeiten erarbeiten zu können. Zudem zeigt sich der Krankenstand hier durchschnittlich höher als in anderen Bereichen. Normalerweise müssten wir nun langfristig an die Stunden der Kolleginnen gehen. Da dies aufgrund sozialer Aspekte nicht unbedingt gewollt ist, sehe ich gerade in der Flexibilität der ambulanten Hilfeangebote die Möglichkeit, sich breiter aufzustellen. Mit dem Koordinationsplatz für das Netzwerk „Frühe Hilfen“ in der Region haben wir bspw. eine für mindestens ein Jahr bestehende Möglichkeit des flexiblen Einsatzes hier der Leiterin der Tagesgruppe geschaffen. Durch die finanzielle Absicherung einer bestimmten Stundenzahl inklusive entsprechender Nebenkosten ist ein Teil des Defizits der ambulanten Hilfe möglich auszugleichen.

Einerseits ist es also möglich, dass aufgrund der Markt- und Kostensituation im folgenden Jahr ein Arbeitsplatz an dieser Stelle verloren geht. Andererseits stellt dies die Herausforderung dar, den aktuellen Entwicklungen zu begegnen und die Mitarbeiterinnen sensibel auf Veränderungen einzuschwören. Vertrautes, Erklärtes und Benennbares steht dem vordenkten und dem neuen Ansatz nicht entgegen.<sup>47</sup>

### Team „Der Weg“

Hier arbeiten derzeit vier männliche und vier weibliche Kollegen in Vollzeit, ein Student und die Leiterin mit zehn Stunden pro Woche. Das ist bei dem Schlüssel von 1:1,25 eine Überbesetzung an Personal von 22 Prozent. Im Jahr 2012 wird die Leitungsposition durch eine der Kolleginnen besetzt werden und die Abteilungsleiterin fällt aus dem Schlüssel heraus. Da das Jahresergebnis seit 4 Jahren stabil ist und positive Ergebnisse erwirtschaftet wurden, konnte die Arbeiterwohlfahrt sich diese Übergangslösung erlauben. Aufgrund des Alleinstellungsmerkmals dieses Hauses in Mecklenburg- Vorpommern und der Bedarfsanmeldungen aus Schleswig- Holstein, Berlin, Hamburg und Köln ist die Wirtschaftlichkeit bei gleichbleibend hoher Qualität der Arbeit möglich. Sechs Beschäftigte haben einen unbefristeten Arbeitsvertrag, zwei einen befristeten Vertrag aufgrund der Gründe in Person und der Logistik. Da die Einrichtung einen hohen Anspruch an Qualität in der Erziehungsarbeit hat, sie

---

<sup>47</sup> Vgl. Stahl, Managementmythen. Leistungsmotivation in Organisationen, S.191

permanent der öffentlichen Kontrolle ausgesetzt ist, mussten wir den letzten verbliebenen Kollegen ohne erzieherische Ausbildung in eine berufsbegleitende Qualifizierung bringen. Aus meiner Sicht kann es in den folgenden zwei bis fünf Jahren Personalreduzierung aufgrund von krankheits- und altersbedingten Gründen kommen. Da wir in der Personalpolitik aber gut darauf achten, Nachfolger zu finden, ist dies im Team „Der Weg“ kein tiefgreifendes Problem an sich. (Bundeswehrfachschule Berlin, Fachhochschule Neubrandenburg) Zudem planen wir regelmäßig Zusatzqualifizierungen der Kolleginnen und Kollegen. Ein Mitarbeiter ergänzte sein Leistungsprofil bspw. als staatlich anerkannter Mediator und führt den Täter- Opfer- Ausgleich durch.

Um künftige Entwicklungen der Altersstruktur festzuhalten und vor allem planerisch je nach Zielstellung darauf reagieren zu können, stelle ich hier im Anhang ein Diagramm vor.<sup>48</sup> Dieses ist auf jede beliebige Einrichtung, jedes Team anwendbar.

### Jugend- und Schulsozialarbeit

Derzeit sind fünf Jugend- und Schulsozialarbeiter für die Arbeiterwohlfahrt an verschiedenen Schulen und Einrichtungen tätig. Davon ist eine Kollegin Elternzeitvertretung. In diesem Bereich der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe sind die stärksten Schwankungen zu verzeichnen. Dabei spielen Finanzierungsmodelle aber auch politische Entscheidungen als auch persönliche Befindlichkeiten eine beeinflussende Rolle. Bis 2013 sind die Stellen ausfinanziert. Für die Zeit danach kann nur prognostisch festgestellt werden, dass man Schulsozialarbeit weiter benötigt, sich die Positionen der Kolleginnen an den Schulen sehr gefestigt haben. Die Beschäftigten haben befristete Verträge bis zum Ende der Förderperiode. Aufgrund der Unsicherheit für die Arbeitnehmer aber auch dem geschuldet, dass sich einige Kolleginnen in Elternzeit verabschiedet haben, ist hier eine Fluktuationsrate zu verzeichnen, welche wir sonst im Bereich Hilfen zur Erziehung nicht in diesem Ausmaß kennen. In der Jugendarbeit werden wir künftig Standortentscheidungen treffen müssen, auf Schließungen können wir wohl nicht verzichten, obwohl dies nicht im Sinne der Klienten ist. Es ist aus Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verständlich, gesicherte Arbeitsplätze zu bevorzugen. Wichtige Aufgabe der Personalverantwortlichen ist es, diese Sicherheit zu vermitteln, indem man auch auf flexible Einsatzmöglichkeiten im Gesamtunternehmen verweist.

### Weitere Projekte

Bundesfinanzierte Projekte wie die „Kompetenzagentur“ und „Jugend stärken- Aktiv in der Region“ sind bei uns als Träger mit insgesamt vier Beschäftigten angesiedelt.

---

<sup>48</sup> Anhang Arbeitsaltersdiagramm

Finanzierungen durch die Bundesbehörden sind auch hier nur bis zum Jahr 2013 fest definiert, die befristeten Arbeitsverträge tragen dem Rechnung. Danach werden wir uns neu ausrichten müssen, mindestens die Kompetenzagentur wird in dieser Form nicht mehr weiterexistieren.

Die Beschäftigten sind alle sehr gut qualifiziert, dies war die Förderbedingung für diese Stellen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 40 Jahren, was für künftige Einsatzmöglichkeiten im Verband positiv zu bewerten ist, da neues Personal nicht unbedingt gesucht werden muss, der Aufwand also entsprechend gering sein kann, wenn wir es verstehen, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll und entsprechend den Anforderungen der Organisation einsetzen können. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass wir ihnen den Wechsel in ein anderes System ermöglichen und daraus als künftige Netzwerkpartner profitieren.

### 3.1.3. Personalpolitische Optionen für die Planung

Es ist also niemals unwesentlich, einmal im Jahr einen Blick auf die Personalsituation in den einzelnen Arbeitsfeldern zu werfen und eine gründliche Analyse aufgrund von Kosten-Nutzen- Analysen( Bilanzierung) und den Anforderungen des Marktes zu erstellen. Dabei geht es um mehr als Zahlen. Es sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter an ihre Arbeit als auch die der Klienten an die Ausführenden zu betrachten. In einem kleinen Unternehmen sollte es selbstverständlich sein, keinen Mitarbeiter aus nichtigem Grund zu verlieren und bspw. die engagierten Projektarbeiter in dauerhafte Beschäftigung zu führen. Karriere- und Nachfolgepläne dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Die Abteilungsleitung muss in regelmäßigen Personalgesprächen auf die positiven Entwicklungen eingehen und nicht tragbare Gepränge im Personalwesen beenden bzw. dies der Unternehmensführung vorschlagen. Jeder Abteilungsleiter sollte die Gelegenheit bekommen, jährlich mindestens einmal darüber zu berichten, wie sich seine Abteilung mit dem vorhandenen Personal entwickelt und die Geschäftsführung sollte dann auch die nötigen Entscheidungen mittragen bzw. fällen.

„Eine zukunftsorientierte, sich von `hire and fire` Prinzip abgrenzende, qualitäts- und kostenbewusste Personalbeschaffung stützt sich auf die Erkenntnis, dass die Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen in vielen Fällen kostenträchtiger ist als eine durchdachte, mittel- und langfristige Strategie der Personalbeschaffung samt der mit ihr verzahnten internen Personalentwicklung. Eine mittelfristige Personalplanung legt Eck- und Zeitpunkte für zu ergreifende Maßnahmen im Voraus fest und informiert darüber rechtzeitig und möglichst vollständig die betroffenen Mitarbeiter.

Langfristige Personalplanungen erschließen neue Arbeitsmärkte, z.B. Ausbildungsinvestitionen in eigene Lehrwerkstätten und in die Personalentwicklung, durch Kontakte evtl. mit Schulen, Hochschulen...<sup>49</sup>

Aus meinen Erkenntnissen heraus sind wir im Kreisverband und den anderen Wirtschaftseinheiten der Arbeiterwohlfahrt gut dabei, diese Forderungen an die Personalplanung zu erfüllen. Lediglich an langfristigen Aufgaben müssen wir noch zukunftsorientierter arbeiten, besser planen wie bereits beschrieben die strategischen Gedanken der Firmenentwicklung geschuldet.

### 3.2. Leistung der qualitativen Personalarbeit

Durch die Analyse Aufmerksamkeit errungen, spricht man bei der Qualität von

- Personalentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfen
- Weiterbildung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- der Entwicklung bzw. Etablierung eines angemessenen Lohnsystems
- der Entwicklung eines tragfähigen Aufstiegs- und Karrieresystems
- der Personalbeurteilung
- Arbeitsbedingungen

Eng im Zusammenhang mit der Qualität weisen sich entwickelnde Tendenzen in der Bewertung sozialer Arbeit auf ständig ändernde Umfeldbedingungen hin. Die Reaktionszeiten auf aktuelle Trends werden kürzer, die Themen werden komplexer und das Wissen besitzt unter Umständen heute nicht mehr den Wert von gestern. Der Markt unterzieht sich ständigem Wechsel und durch die Klärung der eigenen Position am Markt wirkt Konkurrenz und Vernetztheit ganz eng beieinander. Wenn wir als kleine Organisation im regionalen Netzwerk arbeiten, heißt das, hier weist der Markt kaum noch Lücken auf. Es ist geklärt, wer in welchem Sozialraum sozialpädagogische Angebote macht und wer in der Altenpflege oder im Kindertagesstättenbereich vorn zu finden ist. Scheinbar tut man sich gegenseitig nichts. Und doch werden bestimmte Gegebenheiten auch von unserem Management genutzt, um sich die Lücke im Markt zu sichern. Dies kann man mit tatsächlichen Angebotslücken in einer bestimmten Region, wie der Wohnanlage für ältere Menschen oder einer Demenz-Wohngemeinschaft, tun. Oder man versucht, regionale übergreifend im neuen Nachbarterritorium Ostvorpommern Bünde mit der AWO zu schließen. Für solche Themen

---

<sup>49</sup> Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit, Studienbrief, S. 14

müssen innovative Ideenkonzepte durch die Abteilungen und Geschäftsführung erarbeitet werden, so dass man das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sicher machen kann.

### 3.2.1. Qualifizierung als eine Maßnahme der Personalentwicklung

Um die Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung konkret festzumachen, ist es nötig, die möglichen Sichtweisen vom Unternehmen, von den Vorgesetzten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten und diese auf Kompatibilität zu prüfen.<sup>50</sup>

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ständig angeregt werden, sich entsprechend den Aufgaben zu qualifizieren. Dies ist in einigen der bereits beschriebenen Teams der Hilfen zur Erziehung ein Thema, routinierte Arbeit verstehen manche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als ausreichende Qualifizierung. Die Verantwortung für die Qualifizierung liegt also vornehmlich beim mittleren Management, wo bestehende und künftige Bedarfe an Arbeitsplätzen geplant und durchdacht vorliegen. Der Abteilungsleiter motiviert seine Teams, ständig am verändernden Prozess der Arbeit Anteil zu haben und somit die Qualifizierung zum Bedürfnis jedes Einzelnen zu entwickeln. Das gelingt nicht immer. Manchmal fehlt es an interessanten Angeboten, manchmal hindert die Fülle der Arbeitsaufgabe eine mittelfristige Herauslösung aus der Tätigkeit und es spielt auch die finanzielle Situation eine Rolle. Die Arbeiterwohlfahrt beteiligt sich an für das Unternehmen lohnenswerten Qualifizierungen und unterstützt die Qualifizierungswilligen mit Zeit- und Finanzbudgets.

Wichtig für alle Abteilungen ist ein Qualifizierungsspiegel<sup>51</sup>, welcher jährlich einmal vom Mitarbeiter ausgefüllt werden sollte. Er enthält alle Kriterien, welche für die Stelle von Relevanz sind und sollte auch vergleichbar im Arbeitsbereich sein. Die Abteilungsleiter besitzen den Ist- Stand und definieren im Jahrespersonalgespräch mit der oder dem Beschäftigten die An/Forderungen. Der Zweck ist, dass der Mitarbeiter selbstreflektierend die Möglichkeit nutzt zu verstehen, ob und wie er den Ansprüchen der täglichen Arbeit durch seine Qualifizierung nachkommen kann, wie sinnvoll für sie oder ihn die Bildungsmaßnahme war/ ist und welche Erwartungen sich daraus von ihm an den Arbeitgeber ergeben. Die Auswertung muss im Jahrespersonalgespräch erfolgen, damit man die Zielstellungen für das kommende Jahr umgehend festhalten kann.

---

<sup>50</sup> Vgl. Beck, Birkle. Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit, S. 28

<sup>51</sup> Siehe Anlage 4

Hier verweise ich noch einmal auf die Stellenbeschreibung, wo man auch die Qualifizierungsmoden einfügt.

### Qualifizierungserfordernisse

*Die Stelleninhaberin hat die Pflicht, sich entsprechend ihrer Aufgaben und Tätigkeiten weiter zu qualifizieren und ihr Fachwissen ständig zu aktualisieren.*

„Künftig muss also ein Unternehmen daher umso mehr sicherstellen, dass erfolgskritisches Wissen im Unternehmen gehalten wird und das Risiko eines Ausfalls von Schlüsselpersonen auffangen kann. Hierzu gehört neben der Frage, ob eine mögliche Nachfolge geregelt ist auch, ob besondere Kompetenzen, die das Unternehmen in die Lage versetzen, Wertschöpfungsaktivitäten besser zu machen als andere oder Wettbewerbsvorteile aufzubauen, langfristig bedroht sind.

Neben den so genannten „harten“ Standortfaktoren geraten damit Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit in den Focus, die bislang eher als so genannte „weiche Faktoren“ betrachtet wurden (z. B. Wissenstransfer, Qualifizierung oder Führungskultur). Dabei ist eines jedoch deutlich: Die langfristige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ohne eine zukunftsorientierte und demografieresistente Personalpolitik ist nicht mehr denkbar. Die Chancen, im territorialen Wettbewerb zu bestehen und die Voraussetzungen für Wachstum durch ausreichende Finanzmittel zu sichern, stehen gut und müssen aktiv genutzt werden.

Und zwar mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf dem aktuellen Wissensstand sind und sich flexibel auf neue betriebliche Situationen einstellen können. Es sind kluge Köpfe gefragt, die für ihre Kunden neue Ideen umsetzen und bewährte Verfahren in gewohnter oder sogar verbesserter Qualität anbieten können. Um diese klugen Köpfe zu bekommen, wird auch die Frage, wie ein Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann, zu einem wichtigen strategischen Erfolgsfaktor. Nicht nur die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs ist hier von Bedeutung, sondern auch, wie hochqualifizierte Leistungsträger langfristig an das Unternehmen gebunden werden können... Den Unternehmen steht darüber hinaus jedoch ein weitaus größerer Handlungsspielraum zur Verfügung, wie sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anerkennung zollen können und sich so als Arbeitgeber langfristig und mit Blick auf verschiedene Lebenssituationen attraktiv machen können.“<sup>52</sup>

Die Befragung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat deutlich gemacht, dass natürlich nicht alle Ebenen dabei eine Sprache sprechen. Wo dem Management die Entwicklung des

---

<sup>52</sup> Ratgeber Demografie, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2007, S.8 ff



Unternehmens näher liegt, möchte die oder der Beschäftigte eher über materielle Grundsicherung in Form seines Lohnes sprechen. 26 Prozent der Befragten meinen, sie seien sehr gut qualifiziert und 70 Prozent halten sich für normal qualifiziert genug für ihre Tätigkeit. Im Verhältnis dazu steht die Aussage von 91 Prozent, dass der Arbeitgeber die Weiterbildung finanzieren soll. Eine Mehrheit brachte Eigen- und Firmenverantwortung dazu in Einklang. Die Entlohnung steht mit dem Ansatz der Leistungs- bzw. Erfolgsorientiertheit neu im Focus und wird in den Folgejahren zu weiteren Überlegungen das Management führen müssen. Messbarere Kriterien in der sozialen Arbeit zu finden ist jedoch nicht einfach. Die Abteilungs- und Ressortleitung trägt aus meiner Erkenntnis heraus die Mittlerfunktion, sie stellt das richtige Verhältnis der gemeinsamen Zielstellungen her.

<u>Sichtweise Unternehmen</u>	<u>Sichtweise Vorgesetzte</u>	<u>Sichtweise Mitarbeiter/innen</u>
Mitarbeiter am richtigen Platz einsetzen/ Mitarbeiterselektion	Potential des MA für den richtigen Einsatz nutzen	Sicherung der Existenz durch Arbeitsplatz
Erhaltung der Qualifikation der MA	Stimulierung der Interessen des MA zum Zwecke der anstehenden Aufgaben über Qualifizierung	Optimierung der persönlichen Qualifikationen in Fach- und Sozialkompetenz
Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften und Hilfe bei der Entwicklung des Mitarbeiters für höhere Tätigkeiten	Führungsaufgaben kompetent wahrnehmen	Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz
Höhere Flexibilität durch zusätzliche Qualifikation der MA bis zu Allzweckeseinsatzmöglichkeiten	Potentiale vorhandener MA für Führungspositionen ausschöpfen durch höherwertige Angebote Verantwortung/ Mitsprache usw.	Karriereplanung und Optimierung von Gehalt, Position und Prestige
Vom externen Arbeitsmarkt weitestgehend unabhängig sein	Entwicklung und Pflege der Unternehmenskultur und damit Schaffung von	Identität mit der Organisation für Amt und Ehrenamt

	Bindungen	
--	-----------	--

Wenn wir Qualifizierungswillen und Finanzierung von Weiterbildung in unserer Organisation betrachten, kann man zu drei möglichen Folgerungen kommen:

- Der/die Arbeitnehmer/in ist gleich interessiert wie das Unternehmen/ die Unternehmensführung, seine persönliche Qualifikation und Fachkompetenz durch Weiterbildung zu stärken.
- Der/die Arbeitnehmer/in plant an seiner Karriere mit optimierenden Gehaltsvorstellungen usw. und ist daher interessiert an Qualifizierung interessiert.
- Der/die Arbeitnehmer/in qualifiziert sich nur, wenn es ihn nichts kostet.

Der Aspekt, Freizeit für persönliche Bildung zu investieren, ist ähnlich zu beurteilen.

Die Abteilungsleitung stellt idealerweise zu Beginn eines Geschäftsjahres der Geschäftsführung dar, wie qualifiziert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, wie die Bildungsbedarfe aussehen und wo es sinnvoll wäre, als Verband auch finanziell unterstützend zu wirken. In dem Zusammenhang würde dann auch das Potential der Beschäftigten analysiert werden, um eventuell auch weitere Anforderungen an sie oder ihn stellen zu können. Dabei geht es im Besonderen um zu besetzende Schlüsselpositionen wie Team- oder Projektgruppenleitung in der eigenen und nicht in der der Nachbarorganisation. Entwicklungsmaßnahmen „`Near the Job`“ umfassen Aktivitäten, bei denen es darum geht, eine konkrete, für das Unternehmen, die Abteilung, das Team relevante Aufgabe- meist in Kooperation mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ... zu lösen.“<sup>53</sup> Ein Beispiel ist der Arbeitskreis Schulsozialarbeit, in welchem mehrere Organisationen eingebunden sind, an verschiedenen Standorten ähnliche Arbeit tun und von den Lerneffekten der/des Anderen partizipieren.

### 3.2.2. Personalbeschaffung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde größtenteils über die Möglichkeiten mit dem vorhandenen Personalstamm gesprochen. Durch neue Aufgaben und auch Veränderungen von Abteilungs- und Teamstrukturen ist es notwendig, in Zeitabständen neues Personal zu rekrutieren. Dieses Aufgabengebiet erfordert in unserer Organisation größerer Aufmerksamkeit als bisher. Es muss strukturell effektiver mit dem Bewerberpool

---

<sup>53</sup> Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit, Studienbrief, S. 33

umgegangen werden und wir sollten uns aufgrund der Demographie manchmal auch für neue Methoden der Akquise entscheiden. Bei der Thematik ist es wesentlich, dass man sich langfristig neue Arbeitsmärkte erschließt. Externe Personalbeschaffung setzt eine langfristige Personalplanung voraus.

Weil Arbeiterwohlfahrt Uecker- Randow ein kleines soziales Unternehmen ist, sprechen wir nur zaghaft über eigene Ausbildungsinvestitionen wie Auszubildendenplätze und die personellen Voraussetzungen dazu. Es fehlt hierzu eindeutig die Rückendeckung des Landesverbandes. Ich habe während meiner Arbeitstätigkeit beim Verband erkennen müssen, dass sich AWO in seinen Landesstrukturen sehr schwer tut, z.B. eine eigene Bildungsakademie ins Leben zu rufen oder die Form einer Berufsfachschule in Betracht zu ziehen. „Das Fort- und Weiterbildungsprogramm des AWO Landesverbandes M-V e.V. richtet sich hauptsächlich an die MitarbeiterInnen unseres Verbandes. Wir bieten Fort- und Weiterbildungen zu fachspezifischen, interdisziplinären und aktuellen Themen an.“<sup>54</sup> Schaut man aktuell auf die Internetseite, findet man das Weiterbildungsangebot der AWO zu sehr beschränkt auf Pflege und Kita, ein wenig Qualitätsmanagement. Dann endet die Möglichkeit beim eigenen Verband auch schon, zumindest für die Erzieher und Absolventen aus dem Bereich Erziehungswissenschaften, und nach Erstausbildung/ Studium braucht man leider an dieser Stelle nicht suchen. Inwieweit AWO Land und Bund miteinander kooperieren, ist für mich nicht feststellbar gewesen.

Im Kreisverband nutzen wir die Möglichkeiten des Kennenlernens von Praktikanten der Fach- und Hochschulen der Region bis hin nach Berlin/ Brandenburg. In den jeweiligen Teams und Projekten wägt die Abteilungsleitung und Geschäftsführung nach den Praktika über eine potentielle Einstellung eines fähigen Absolventen ab. Gerade in meinem Arbeitssegment habe ich mit dem Einsatz der interessierten Bewerber und Bewerberinnen schon gute Erfahrungen machen können, das gleiche können wir im Fach Kindertagesstätten feststellen.

In der Personalabteilung nutzt man folgende Medien zur Personalbeschaffung:

- Arbeitsagentur und Jobcenter im regionalen Bereich
- Internet mit eigener Seite- externe und interne Stellenausschreibungen
- Zeitungsannoncen als klassische Art der Personalakquise

---

<sup>54</sup> [www.awo-mv.de](http://www.awo-mv.de)

Stellenbörsen im Internet werden kaum genutzt, da sie wohl auch nicht so relevant sind für die Bewerber der Region.

Bei der Akquise besonders älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen spielt die Fördermöglichkeiten für den Arbeitgeber eine wichtige Rolle. Für uns als Arbeitgeber spricht, dass keine Fördermöglichkeit kein Ausschließungsgrund für Einstellung ist.

Fast täglich werden Bewerbungen über den Postweg in unserer Geschäftsstelle entgegengenommen. Die Abteilungsleiter erhalten bei Relevanz einen „Stapel“ und können sich ihre Bewerberinnen und Bewerber sozusagen auswählen. Dieser Weg ist meinem Erachten nach doch ineffektiv und entspricht nicht den modernen Anforderungen von Assessment. Ich schlage einen zuerst einmal Erfassungsbogen<sup>55</sup> für die Personalabteilung vor, indem der Erstleser bereits wesentliche Punkte für den eventuellen Einsatz erfasst. Profile müssen in Kategorien sortiert werden:

- Mitarbeiter Abteilung X
- Leiter Abteilung X
- Technischer Mitarbeiter
- Bewerbung Nebenverdienst

Diese Profile werden durch den Leser (in der Regel Verantwortlicher Personalabteilung) bereits im Überblick erkannt und bepunktet. Da eine schriftliche Bewerbung unter Umständen eine andere Bewertbarkeit darstellt als ein persönliches Kennenlernen, sollte man in jedem Falle zu einem Gespräch kommen. Dies gehört zur Firmenkultur und bindet künftige Mitarbeiter noch eher an den Verband, als wenn jemand von Beginn an das Gefühl hat, ein Ausweichkandidat zu sein. Neben dem persönlichen Eindruck, welcher ein Bewerber oder eine Bewerberin hinterlässt, werden im Gespräch Kernkompetenzen erfragt bzw. festgestellt. Diese wiederum gliedern sich in physische/ soziale Kompetenz und in Fach- und Methodenkompetenz.<sup>56</sup> Diese werden bestmöglich in einer Punkteskala von 0- 10 eingeschätzt.

Physische Kompetenzen: äußeres Auftreten (Selbstsicherheit, Bekleidung/Stil, hygienische Komponente)

Soziale Kompetenzen: Integration und Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Führungskompetenz

---

<sup>55</sup> Anlage Erfassungsbogen

<sup>56</sup> Vgl. Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung, S. 109 ff

Fachkompetenzen: Können, Sachkenntnis, Entscheidungsfähigkeit  
Methodenkompetenz: Ausbildung, Selbstmanagement

Nach Auswertung des ersten Gesprächs kann nun die Kandidatin oder der Kandidat mit anderen potentiellen Bewerbern/innen verglichen werden. Ein reales Auswahlverfahren lässt zu, das man zu einem Zweitgespräch einlädt, den direkten Leiter desjenigen (Teamleiter/Direktor) mit einbezieht und nun gemeinsam alle Für und Wider bespricht. Den Voraussetzungen eines erweiterten Führungszeugnisses begegnet man, dass man dieses von Anfang an einfordert. (Siehe Stellenbeschreibung) Bereitschaft zur Fortbildung sollte eine Prämisse bei der Auswahl des Kandidaten sein, denn „Mit Blick auf den Arbeitsmarkt zeichnet sich immer stärker ab, dass selbst gut ausgebildete Mitarbeiter und Arbeitssuchende nicht mehr maßgeschneidert auf den freien Arbeitsplatz bzw. die neue Position passen.“<sup>57</sup>

Wie in den vorangegangenen Abschnitten auf hohe Qualifizierung bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verwiesen wurde, ist dies im Bereich der Bewerbungen nicht anders zu betrachten.

Es ist besonders beim Besetzungswunsch einer Leitungsstelle auf die sogenannten Job-Hopper zu achten, die es überall gibt. „Job-Hopper sind Leute, die Positionen sammeln – Durchgangspositionen, statt Ergebnisse. Ihre Lebensläufe sind auf den ersten Blick sehr beeindruckend: Eine lange Liste von Stellen mit meistens sehr imponierenden Bezeichnungen: Assistent, Koordinator, Moderator, Coach, Kommunikator, Beauftragter für, Mitwirkung bei und so weiter. Bei genauer Analyse findet man aber eines nie: Verantwortung für Ergebnisse; das ist aber das Einzige, was in der Wirtschaft wirklich zählt und zählen sollte. Leute mit langen Listen von Positionen sind in aller Regel keine Manager und schon gar keine Leader, sondern Karrieristen. In ihren Lebensläufen findet man vieles; in ihrem Leben allerdings nur eines: einen untrüglichen Instinkt dafür, wann sie gehen müssen. Und sie gehen immer genau ein halbes Jahr, bevor der Mist zu riechen beginnt, den sie hinterlassen werden. Solche Leute kommen in Wirtschaft und Politik gar nicht selten an hohe und höchste Stellen. Die Gesellschaft, Medien und Zeitgeistkommentatoren machen es ihnen leicht, weil die Aufmerksamkeit auf Positionen und nicht auf Ergebnisse gelenkt wird.“<sup>58</sup>

Um den potentiellen Mitarbeitern ein fairer Partner im Gespräch zu sein, muss die oder der Personalverantwortliche aussagekräftig bezüglich der Vergütungsmodalitäten und der sozialen Vertragslagen in der Organisation sein. Die Vorarbeit aus der Auswertung des Erfassungsbogens und der Sachkenntnis der Modalitäten der zu besetzenden Stelle

---

<sup>57</sup> Einsiedler, Hollstegge. Organisation der Personalentwicklung, S. 110

<sup>58</sup> Handelsblatt vom 26.5.2001

(Stellenbeschreibung/ Förderrichtlinien) bildet dann eine stimmige Vorbereitung auf das Bewerbungs-/ Einstellungsgespräch.

Im Abschluss kann der Geschäftsführung die Entscheidung zur Bestätigung vorgelegt werden. So kann sich die Unternehmensführung darauf verlassen, dass die nötige richtige Vorauswahl durch Personal- und Abteilungsleitung getroffen wird. Natürlich hat die Unternehmensführung im Benehmen mit dem Vorstand das letzte Wort zur Personalhoheit. Aufgrund der Komplexität der zu erbringenden Aufgaben im Gesamtunternehmen ist es wichtig, diesen Prozess der Personalbeschaffung recht autark in den Abteilungen ausführen zu lassen. Die Festlegungen von Qualitätsstandards für die tägliche Arbeit im Personalbereich sind daher von hohem Nutzen.

Ich möchte kurz auf eine weitere in Organisationen unserer Breitengrade noch unorthodoxe Art und Weise der Personalbeschaffung eingehen, nämlich die Abwerbung von anderen Fach- und Führungskräften aus anderen Organisationen durch Netzwerkarbeit oder Head hunter. Letztere werden für kleinere Verbänden kaum angewandt, da dort in jedem Fall die Kostenfrage wesentlich ist. Ich stelle mir vor, bei der Auswahl von Geschäftsführern/innen ist es möglich, Bewerber/innen gezielt auszuwählen, bei denen man einen entsprechenden Erfahrungsschatz, das nötige Ansehen und die Erfüllung sämtlicher Kriterien einer Führungspersönlichkeit sucht.

Während des Studiums (E- learning) war das Thema Abwerbung von Mitarbeitern für das eigene Unternehmen sehr kontrovers diskutiert worden. Ich gebe zu, dass ich diese Methode, natürlich mit fairen Mitteln, mittlerweile befürworte und bin als Personalverantwortliche meines Bereiches zu dem praxisbestätigtem Schluss gelangt, dass ich (fast) jedem Interessenten aus einem anderen Unternehmen unserer Region eine Chance geben würde, (dem Fachkräftemangel und der Demografie geschuldet) welcher in unser Unternehmen passt und die Arbeit qualitativ aufwerten würde. Es wird im umliegenden Territorium genau beobachtet, wie sich welcher Träger gebärdet, wie (unter)bezahlt wird und wie (un)zufrieden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind. Sympathie für den Menschen spielt zugegebener Maßen bei einer Entscheidung auch eine, wenn auch untergeordnete, Rolle. Ich denke, auch wir in den Sozialen Unternehmen sind im allgemeinen Konkurrenzkampf um die qualifiziertesten Arbeitskräfte angekommen. Obacht gebietet der Blick bei der Einstellung „von bekannten“ Leuten, hier darf man sich nicht die Sichtweise versperren, dass die Praxis den Nachteil haben kann, dass man sich durch die Beziehungsebene, in welcher man sich befindet, den sachlichen Blick verstellt.

Eine soziale Mitgliederorganisation oder ein Verband hat auch noch eine weitere den Wirtschaftsunternehmen weitestgehend versperre Möglichkeit der Besetzung von

Arbeitsplätzen, nämlich der Nachfolgenutzung des ehrenamtlichen Potentials seiner Mitglieder. Auf diese Möglichkeit gehe ich im letzten Abschnitt dieses Kapitels ein.

### 3.2.3. Beziehung Mitarbeiter und Organisation

Aus der Befragung erkennen wir eine hohe Identität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit der Arbeiterwohlfahrt. 78 Prozent outen sich zur Organisation und wenigstens 2/3 davon interessieren sich für das Ehrenamt. Das ist ein gutes Potential, was es zu nutzen gilt.

Mitgliederorganisationen sind mehr denn je auf Ehrenamt angewiesen, ich beschrieb bereits demografische Gründe. Im Laufe des Masterstudienganges entbrannte mehrfach eine sehr komplexe Diskussion um die Rolle der Ehrenamtler im Zuge der schwindenden arbeitenden Bevölkerung. Ich vertrete hierzu die Auffassung, dass Ehrenamt wichtig ist, aber Professionalität nicht ersetzen kann und wird. Ich zitiere Auszüge aus unserem Qualitätsmanagementhandbuch: „Bürgerschaftliches Engagement wird in die vorhandene soziale Landschaft eingebunden und koordiniert – es kann die soziale Infrastruktur und professionelle Arbeit nicht ersetzen, sondern ergänzt und unterstützt sie.

Bürgerschaftliches Engagement ist ein unverzichtbarer gesellschaftlicher Beitrag für Mitmenschen und Umwelt. Anderen zu helfen ist ein Motiv, das die besonderen Dimensionen und Qualitäten des Engagements verdeutlicht, soziale Zuwendung ermöglicht und damit auch einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen leistet. Dies verkörpern die Leitlinien der Arbeiterwohlfahrt, welche den Menschen in den Mittelpunkt allen sozialen Engagements setzen.

... Sozial engagierte Menschen jeden Alters, welche nach den Prinzipien der Freien Wohlfahrtspflege handeln, werden durch die Arbeiterwohlfahrt unterstützt und finden in deren Reihen Gleichgesinnte und Interessenvertreter.“

Beispielsweise hilft die ehrenamtliche Tätigkeit jungen Menschen, sich im Berufsleben und in der Gesellschaft zu orientieren. (Freiwilliges Soziales/Ökologisches Jahr) Sie bekommen dadurch neue Anregungen und erweitern ihr Wissen. Ältere Menschen bringen dazu ihre Erfahrungen ein und fühlen sich nützlich

- Jungen Menschen hilft die ehrenamtliche Tätigkeit, sich zu orientieren und auszuprobieren. Sie bekommen neue Anregungen und erweitern ihr Wissen.
- Ältere Menschen, welche bestrebt sind ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen.
- engagierte Ehrenamtliche und Freiwillige

Die Arbeiterwohlfahrt schafft in ihren Strukturen eine Plattform für freiwillig und ehrenamtlich engagierte Menschen, weil

- es eine positive Erfahrung ist, gemeinsam mit Anderen Gutes zu leisten
- neue Fähigkeiten entdeckt und Neues gelernt werden kann
- Fortbildungen und Beratungen neue Möglichkeiten eröffnen, sich weiter zu qualifizieren
- Freiwillige soziale Arbeit Raum für Kreativität und eigene Ideen bietet
- es Anregung und Bestätigung bringt, aktiv an einer Verbesserung der Gesellschaft mitzuwirken

Am Ende kann die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu dem Ergebnis führen, dass bei entsprechender Professionalisierung dieser Mensch, und das ist aus meiner Sicht eine der wesentlichsten Voraussetzungen, für eine hauptamtliche Tätigkeit ausgewählt wird. Für sie oder ihn müssen die adäquaten Bedingungen gelten, wie für Arbeitnehmer/innen aus dem externen Bereich des Verbandes.

Der Bundesfreiwilligendienst bspw. honoriert durch seine Möglichkeiten Leistungen, welche über das Maß der Ehrenamtlichkeit hinausgehen, wo es nicht mehr genügt, ab und zu einmal bestimmte freiwillige soziale Arbeit zu leisten, sondern wo man sich darauf verlässt, dass die Abläufe in den einzelnen Abteilungen garantiert werden. „Der Bundesfreiwilligendienst (BFD) ist ein Angebot an alle Bürgerinnen und Bürger, sich außerhalb von Beruf und Schule für einen Zeitraum zwischen sechs und 24 Monaten in sozialen, kulturellen, ökologischen oder anderen gemeinwohlorientierten Tätigkeitsfeldern zu engagieren – sozialversichert und professionell begleitet.“<sup>59</sup> Hier sind die Verbände zudem gefordert, diese Professionalität über ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu leisten. Und aus der Praxisbegleitung entsteht im besten Fall der Wunsch junger Menschen, einen sozialen Beruf zu erlernen oder eines älteren Bürgers, seine Fähigkeiten auch bisheriger beruflicher Art in die Dienste der Organisation zu stellen. Das Beispiel stellt sich in der Zwischenzeit und nach eingehenden Diskussionen als sinnvolles Netzwerk der Gesellschaft dar und steht außerhalb

---

<sup>59</sup> [www.engagiert-in-deutschland.de](http://www.engagiert-in-deutschland.de)



kapitalistischer Denk- und Wirkungsweisen, steht somit sozialen Verbänden wie dem Unseren gut zu Gesicht.

Und stellt man bei allen Beschäftigten und Ehrenamtlichen eines sozialen Unternehmens das Wertemuster und die Fähigkeit, die Kompetenzen im Rahmen ihres Einsatzes beim Kunden zu entwickeln und für die Menschen da zu sein, in den Vordergrund, dann befindet sich solch ein Unternehmen auf gutem Weg, seine eigenen Werte und die Leitpositionen umzusetzen. Meines Erachtens hat sich der Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt auf dem Gebiet der Personalentwicklung positioniert, kann aber noch effektiver Methoden und Systeme für sich entwickeln bzw. anwenden, damit der AWO- Standort Uecker- Randow noch sehr lange seine Dienste im Sinne der ihm anvertrauten Menschen anbieten kann.

## Schlussfolgerungen

Mir gefällt eine Aussage von Buchinger, die ich in der Arbeit mit dem E- learning im Internet finden konnte.

„ Leadership impliziert, dass jemand da oben am Steuerrad steht und mit sicherer Hand seine Mannschaft da unten durch Wind und Wetter segelt. Diese Zeit ist aber definitiv vorbei. Die neuen Chefs verstehen sich oder – besser gesagt – müssen sich verstehen als ein Teil in einem vernetzten, lebendigen System, das ganz unterschiedliche Formen annehmen und unterschiedliche Wege gehen kann, in dem immer weniger nacheinander geschieht, sondern

zunehmend mehr gleichzeitig, und wo es keinen Punkt gibt, von dem aus man das Ganze erkennen, geschweige denn gezielt beeinflussen kann. Vor allem nicht als Einzelner. Um erfolgreich sein zu können, braucht man ein schlagkräftiges Team.“<sup>60</sup>

Mit meiner Masterarbeit möchte ich dies gern bekräftigen, möchte alle Führerinnen und Führer von sozialen Unternehmen ermuntern, sich aufeinander zu verlassen, miteinander zu kommunizieren und die eigenen Schwächen mit den Stärken der Abteilungs- und Teamleitung, den MitarbeiterInnen und Mitarbeiter auszugleichen.

Ich habe mich bemüht, auf die Fragen, die die politische Wende für die Menschen im Bereich des gemeinwohlorientierten Arbeitens gestellt hat zu antworten. Dass sie in der Lage waren und sind, aktuell und vor allem vor Ort die eigenen Problem zu lösen. Dass Organisationen wie die Arbeiterwohlfahrt einen wesentlichen Anteil an der Verselbstständigung der Menschen in Regionen haben, wo Abwanderung bis 2000 eine Größenordnung erreichte, dass Bevölkerung um mehr als 50 Prozent zurückging. Ich bin überzeugt, dass sich örtliche Gegebenheiten wie wirtschaftliche Entwicklungen und Einnahme von Bedeutung oder Nichtbedeutung einer Region bei politischen Entscheidungsträgern wesentlich auf unser künftiges Leben auswirken. Dass wir mehr als in Ballungszentren und Zentren der politischen Macht unseres Landes um soziale Gerechtigkeit kämpfen müsse, ob als politische Vertreter in Gremien der Region oder als Sozialarbeiter. Auch wenn dies strapazierte Argumente scheinen.

Die Arbeiterwohlfahrt sollte die eigenen Anstrengungen und die Erfolge der Arbeit darstellen können, auch was die Aufwertung des Images gegenüber anderen Wohlfahrtsverbände betrifft.

Denn „Die AWO wird bundesweit getragen von

**382.000** Mitgliedern

**70.000** ehrenamtlichen Mitarbeitenden (Helfer/innen)

**173.000** hauptamtlichen Mitarbeitenden

Die AWO unterhält in allen Bundesländern

**über 14.000** Einrichtungen und Dienste/Dienstleistungen, darunter:

- Heime inkl. Wohngemeinschaften
- Tagesstätten, etwa für Kinder und Jugendliche und für alte Menschen

---

<sup>60</sup> Buchinger, Was Leader von Odysseus lernen können, [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

- Auskunfts- und Beratungsstellen, z.B. für Ausländer/innen, Arbeitslose, Familien, Schwangere, Alte, Behinderte, Jugendliche
- ambulante Dienste insgesamt, darunter sozialpflegerische Dienste
- Beratungsstellen unterschiedlichster Art, einschl. Geschäftsstellen
- Tages- und Werkstätten für Arbeitslose, Werkstätten aller Art

Die AWO ist Trägerin von **über 2.000** Heimen, darunter:

- Altenheime, Altenpflegeheime, Altenwohnheime, Tagespflegeheime
- Heime/Wohngemeinschaften für Behinderte/psychisch Kranke
- Wohnheime für Aussiedler/innen und Ausländer/innen
- Heime/Wohngemeinschaften für Kinder und Jugendliche
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten
- Einrichtungen der Gesundheitshilfe wie z.B. Erholungs- und Kurheime
- Frauenhäuser

Im Rahmen der AWO sind zudem **über 3.500** Selbsthilfe-, Helfer- und andere Gruppen Bürgerschaftlichen Engagements tätig, darunter:

- in Altenclubs, Seniorengruppen
- in der Jugendhilfe/Jugendarbeit
- für chronisch Kranke und Behinderte
- gesundheitliche Selbsthilfe- und Kontaktgruppen
- Freiwilligenagenturen/-Büros
- Helfergruppen für Menschen in besonderen Notlagen (etwa Arbeitslosen-Selbsthilfe, Frauen-Selbsthilfe)
- in der Familienhilfe

Über 800 selbstständige Einrichtungen, Initiativen und Organisationen haben sich der AWO auf allen Ebenen als korporative Mitglieder angeschlossen. Die Arbeiterwohlfahrt hat ein eigenständiges Jugendwerk.<sup>61</sup>

Meine Erkenntnisse bezugnehmend auf den Stakeholderansatz sollten künftig in meinem eigenen Verband eine noch bedeutendere Rolle spielen, dafür werde ich mich in meiner Position einsetzen. Einige der Instrumente der Personalarbeit, welche ich vorschlage, müssten selbstverständlicher eingesetzt werden. Ich meine, dass Qualitätsmanagement

---

<sup>61</sup> [www.awo-org.de](http://www.awo-org.de), wir über uns

nicht nur auf dem Papier stehen darf, sondern gelebt werden muss. Wenn wir Verfahrensabläufe definieren, bin ich dafür, die Akteure vor Ort nicht außer Acht zu lassen. Dass meine Arbeit sehr praxisorientiert angelegt ist, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass ich selbst in meiner Tätigkeit häufig theoretische Ansätze, ob aus der Sozialarbeit oder der Systemik, nutze und mich bemühe, im Umgang mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen, daraus Rat zu ziehen. Human Resources ist für mich kein Schlagwort, sondern tatsächlich eine sehr wertvolle Ressource für das künftige Leben miteinander, in einer sozial nicht gerechten Welt. Und allen Managern dieser Gesellschaft sei gesagt, dass Güter wie der soziale Frieden nur zählen, wenn man etwas für die Menschen tut, sich für deren Bedürfnisse einsetzt und mit ihnen ist. Dies tun soziale Organisationen wie die AWO mit ihren Unternehmungen und Initiativen, mit den haupt- und ehrenamtlichen Akteuren im besten Fall.

Abschließend möchte ich sagen, dass mich die Literatur, welche ich für dieses Thema genutzt habe, sehr gefesselt hat. Ich fand die Vergleiche zu historischen Ansätzen sehr aufschlussreich und interessant, auch aus aktueller Sicht. Ich habe mich konzentriert auf Stahl und Hollstegge, weil dies sehr intensive Publikationen sind. Geholfen haben mir beim Part der Organisationsentwicklung die Ausführungen und empfohlene Literatur von Herrn Hans- Jürgen Wanke und insgesamt die Konversation im E-Learning mit Herrn Professor Bamberg. Letztere und die persönliche Beratung inklusive konstruktiver Kritik wertete für mich das Masterstudium insgesamt auf. Dafür bedanke ich mich sehr. Ebenso bin ich meinem verband zu Dank verpflichtet, da dieser mir vor allem das Zeitmanagement überlassen hat und das Studium ermöglichte. Ich möchte gern dieses Wissen weitertragen.

## Literaturverzeichnis/ Quellen

Beck, Birkle: Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit. Studienbrief 2-020-1502. 2. Aktualisierte Auflage. FH Brandenburg, Serviceagentur des Hochschulverbandes Dinstance learning. Serviceagentur des Hochschulverbandes Dinstance learning, 2009.

Boeßenecker, Prof. Dr. Karl- Heinz: Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse. Skript aus Seminarvortrag, 2010.

Bortz, Döring: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Nachdruck. Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2009.

Didicher, Walter: Sozialpolitische Perspektiven und Freie Träger `Organisatorische und strukturelle Fragen einer funktionalen Verbandspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Arbeiterwohlfahrt`. Konstanz, Hartung- Gorre Verlag, 1987.

Einsiedler, Hollstegge, Janusch, Breuer: Organisation der Personalentwicklung. Neuwied, Kriftel, Herrmann Luchterhand Verlag GmbH, 1999.

Franke, Zicke, Zils(Hrsg.): Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau. 2. Auflage. München/ Unterschleißheim, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2004.

Frei, Martine`: Trends in der Organisation des Personalmanagements, Konzeptionelle Grundlagen – Literaturanalyse. PDF (Internet) Bern,2004.

Friedrich, Andrea: Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden, [Verlag für Sozialwissenschaften](#), 2010.

Internetrecherche [www.Maximumoersonal.de](http://www.Maximumoersonal.de)

Internetrecherche. [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

Internetrecherche: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Ratgeber 2010.Demografie [www.bmwt.de](http://www.bmwt.de)

Internetrecherche: Handelsblatt 2001 [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de)

Internetrecherche: [www.awo-mv.de](http://www.awo-mv.de)

Internetrecherche: [www.awo-org.de](http://www.awo-org.de)

Internetrecherche: [www.awo-uer.de](http://www.awo-uer.de)

Internetrecherche: [www.engagiert-in-deutschland.de](http://www.engagiert-in-deutschland.de)

Internetrecherche: [www.lk-vg.de](http://www.lk-vg.de)

Pfeiffer, Alexander: Managementkonzepte auf dem Prüfstand, Studienbrief 2-020-1003.

1. Auflage Serviceagentur des Hochschulverbandes Dinstance learning, 2001.

Raab- Steiner, Elisabeth, Bensch, Michael: Der Fragebogen. 2. Aktualisierte Auflage Wien, Facultas.wuv Universitätsverlag, 2010.

Schwarz, Prof. Dr. Gotthart, Beck, Prof. Dr. Reinhilde: Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen Studienbrief 2-020-201, 2. Auflage. Brandenburg, Serviceagentur des Hochschulverbandes Dinstance learning, 2004.

Schwarz/ Beck: Studienmaterial Leadership, 2. Auflage, Brandenburg, Serviceagentur des Hochschulverbandes Dinstance learning, 2008.

Seithe, Mechthild: Schwarzbuch der Sozialen Arbeit. 1. Auflage. Wiesbaden, VS- Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

Sozialgesetzbuch (SGB), Bücher I-XII. Allg. Teil, Grundsicherung, Arbeitsförderung, Gem. Vorschriften, Kranken-, Renten-, Unfallversicherung, Kinder-/Jugendhilfe, Rehabilitation, Verwaltungsverfahren, Pflegeversicherung, Sozialhilfe. Verlag Beck, 2011.

Stahl, Prof. Dr. Heinz- K. Hinterhuber, Prof. Dr. Hans: Leistungsmotivation in Organisationen. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2011.

Wanke Hans-Jürgen.: Führen und Leiten- Analyse von Organisationen und Leitungshandeln- Führen im Zeichen des Organisationswandels. Seminarvortrag, Manuskript, 2011.

## **Erklärung**

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

Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin/ Heinrichswalde, den 25.01.2013

gez. Petra Freimuth

## **Anhang mit Verzeichnis**

Anlage Qualifizierungsspiegel

Anlage Kategorisierung Bewerber

Anlage Kundenzufriedenheit Klienten

Anlage Kundenzufriedenheit Partner

Anlage Lebensarbeitszeitteamanalyse

Anhang Mitarbeiterbefragung





	Diplom/ Master/ Bachelor	Erzieher	Spezialisie- rung	Sonsti- ge	Abschluss- jahr und Abschluss
Schlüssel- qualifikation für die Stelle sozialpädago- gischer Mitarbeiter					
Weiterbildung (selbst gewählt)	Von bis	Finanzierung mit/ ohne Förderung	Lernort	Themen	Abschluss Art/ Datum
Weiterbildung über Arbeitgeber gewählt	Von bis	Finanzierung mit/ ohne Förderung	Lernort	Themen	Abschluss Art/ Datum
Praxisanlei- tung/ Supervision	Datum	Bemer- kungen	Lernort	Themen	Abschluss/ Ergebnis

Welche Qualifizierungen wünsche ich mir:

Welche Qualifizierung hält der AG für erforderlich:

---



---



---



---



---

## Bewerbungsanalysebogen Erstkategorisierung



Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Kontaktdaten: \_\_\_\_\_

Alter: \_\_\_\_\_

Bewerbung als: \_\_\_\_\_

Bezeichnung 1. Beruf (Ausbildung/ Studium)	Abschlussjahr	Arbeitsjahre im Beruf
Bezeichnung 2. Beruf (Ausbildung/ Studium)	Abschlussjahr	Arbeitsjahre im Beruf
Bezeichnung 2. Beruf (Ausbildung/ Studium)	Abschlussjahr	Arbeitsjahre im Beruf

Tätigkeitsbezeichnung der letzten 10 Jahre (maximal die letzten 4)	Von bis	Betrieb/ Arbeitsort

Besondere Fähigkeiten	
Förderfähigkeit (evtl. prüfen)	
Mobilität	
Verfügbarkeit ab	

## Kundenzufriedenheit Fragebogen Klienten/ sozial betreute Menschen

### 1. Welche Leistung haben Sie in Anspruch genommen?

Pflegeleistung

Leistungen der Familienhilfe

Betreuungsleistung

Sonstige Leistungen

---

---

---

### 2. Haben unsere Mitarbeiter ihre Erwartungen erfüllen können?

Ja, sehr	sehr	weniger	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Waren unsere Mitarbeiter freundlich und zuvorkommend zu Ihnen?

Ja, sehr	sehr	weniger	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Wie oft haben Sie unsere Mitarbeiter im Betreuungszeitraum aufgesucht?

1-3 x wöchentlich

1-3 x monatlich

1-3 x vierteljährlich

1-3x jährlich

Wenn nicht zutreffend, eigene Ausführung

---

---

---

### 5. Wie häufig haben Sie/Ihre Kinder unsere Einrichtungen aufgesucht?

1-3 x wöchentlich

1-3 x monatlich

1-3 x vierteljährlich

1-3x jährlich

Wenn nicht zutreffend, eigene Ausführung

---

---

---

**6. Konnten Sie während der Beratung oder Betreuung ihre Probleme ansprechen?**

Ja

nein

**7. Wurden aus Ihrer Sicht die Probleme gelöst und der Auftrag erfüllt?**

Ja, sehr gut  sehr gut  gut  weniger gut  nicht gelöst

**8. Empfehlen Sie unsere Mitarbeiter weiter?**

😊 😊 😊 😊 😊 😊

Wir bedanken uns bei Ihnen für Ihre Meinung und sind bei der nächsten Anfrage sehr gern für Sie da. Bitte wenden Sie sich an den Mitarbeiter oder an die Geschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt.

Adresse: Straße, Hausnummer

PLZ Name

Tel. Nummer

Mail [xxxx.de](mailto:xxxx.de)

Weitere Ansprechpartner:

Abteilungsleiterin Kita Kontaktname

Abteilungsleiter Pflege Kontaktname

Abteilungsleiterin Kinder- und Jugendhilfe Kontaktname

**Kundenzufriedenheit Fragebogen Auftraggeber\_ Netzwerkpartner\_  
Kooperationspartner**

**1. Welche Leistung haben wir für Sie erbracht?**

Pflegeleistung

Leistungen der Familienhilfe

Betreuungsleistung

Allgemeine Dienstleistung

Sonstige Leistungen

---

---

---

**2. Haben unsere Mitarbeiter ihre Erwartungen erfüllen können?**

Ja, sehr  sehr  weniger  nein

**3. Haben unsere Mitarbeiter ausreichend ergebnisorientiert gearbeitet?**

Ja, sehr  sehr  weniger  nein

**4. Wie oft haben Sie die Dienste unserer Mitarbeiter in Anspruch genommen?**

1-3 x wöchentlich

1-3 x monatlich

1-3 x vierteljährlich

1-3x jährlich

Wenn nicht zutreffend, eigene Ausführung

---

---

---

**5. Entsprech die Qualität der Ausführung der Arbeit Ihren Vorstellungen?**

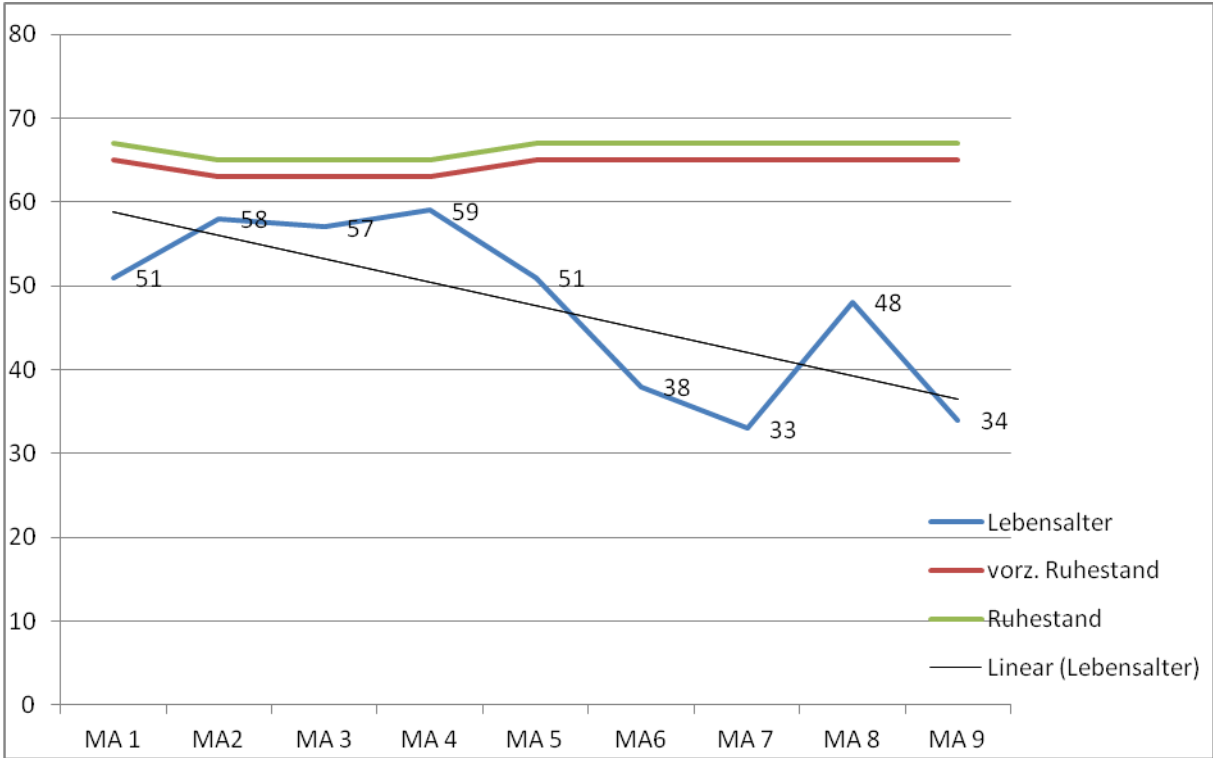
6. Ja, sehr  sehr  weniger  nein

Wenn nicht zutreffend, eigene Ausführung



**Mitarbeiter- Verhältnis Lebensalter- Vorruhe- Rentenalter**

**Einrichtung: ..... Stand 2013**



## Auswertung Mitarbeiterbefragung für die Masterarbeit- Aspekt „Weiche Faktoren“ der Personalentwicklung

Insgesamt wurden 40 willkürlich ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Befragung aufgerufen. 65 Prozent der Befragungen kamen an den Absender zurück. Der Rest unterstützte die Arbeit leider nicht. Das Ergebnis ist sicher nicht repräsentativ, weist aber doch einige wichtige Sequenzen des Umgangs mit den Mitarbeitern und deren Vorstellungen der eigenen Arbeit auf, welche ich für meine Masterarbeit verwenden möchte. Befragt wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 3 Betrieben unseres Verbandes, dem Kreisverband Uecker- Randow e.V., der Soziale Dienste gGmbH und der Torgelower Suchtkrankenhilfe gGmbH. Die Beschäftigten sind sowohl im sozialen als auch im verwalterischen Sektor tätig. Ausgewogen war das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Leitung.

Ich möchte für ein Personalentwicklungskonzept diese und meine eigenen Vorstellungen dazu verarbeiten. **Die folgende Auswertung bezieht sich zunächst auf das reine Ergebnis.**

78 Prozent der Befragten waren weibliche und 22 Prozent männliche Kollegen.

### 1. Allgemeine Fragen

#### Altersstruktur:

18-29 Jahre	17 Prozent
30-44 Jahre	17 Prozent
45-64 Jahre	66 Prozent

#### Beschäftigungsdauer:

Bis zu 3 Jahre	39 Prozent
3-5 Jahre	26 Prozent
6-10 Jahre	4 Prozent
mehr als 10 Jahre	31 Prozent

#### Art der Tätigkeit:

Hauptamtlich	65 Prozent
ehrenamtlich	keine
Haupt/ehrenamtlich	17 Prozent
ohne Nennung	18 Prozent



### Mitgliedschaft AWO

Ja	78 Prozent
Nein	9 Prozent
keine Nennung	13 Prozent

### Abgeschlossene Ausbildung im sozialen/ gesundheitlichen Bereich

Ja	52 Prozent
Nein	17 Prozent
Andere	31 Prozent

### Derzeitiges Arbeitszeitmodell

Vollzeit	43 Prozent
Teilzeit	57 Prozent

## 2. Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation

### Arbeit

allein	30 Prozent
im Team	61 Prozent
mit den Kunden	49 Prozent

### Wichtigkeit Rat unmittelbarer Kollegen

sehr wichtig	70 Prozent
normal	26 Prozent
weniger	4 Prozent
gar nicht	keine Nennung

### Einsatzgebiet entspricht Interessen und Neigungen

sehr gut	30 Prozent
gut	62 Prozent
eher schlecht	4 Prozent
schlecht	4 Prozent

### Erfolge des Teams/ Abteilung sind auch meine Erfolge

trifft sehr zu	57 Prozent
trifft eher zu	35 Prozent

trifft eher nicht zu 4 Prozent  
trifft nicht zu 4 Prozent

Bereitschaft für in Kauf nehmen von Mehrarbeit für das Team/ die Abteilung bzw.

Übernahme von zusätzlichen Aufgaben

Selbstverständlich 66 Prozent  
kommt darauf an 30 Prozent  
Nein 4 Prozent

Zufriedenheit mit momentaner Vergütung

Sehr keine Nennung  
normal 39 Prozent  
weniger 43 Prozent  
gar nicht 4 Prozent  
keine Nennung 14 Prozent

Wesentliche Kriterien bei Bemessung der Vergütung würden als wichtig betrachtet werden

(Mehrfachnennung möglich)

Grundausbildung 70 Prozent  
Qualifizierungen 74 Prozent  
Übernahme von Verantwortung 74 Prozent  
Anzahl Kunden/ Fälle 22 Prozent  
Arbeitsjahre 44 Prozent  
Betriebszugehörigkeit 44 Prozent  
Gleichstellung 17 Prozent

Gedankliche Beschäftigung mit erfolgsorientierter Vergütung durch Mitarbeiter

Ja 48 Prozent  
Nein 52 Prozent

Vorstellung zur erfolgsorientierter Entlohnung

Ja 35 Prozent  
eher weniger 52 Prozent  
nein 13 Prozent

Einschätzung der Ausstattung des Arbeitsplatzes

Sehr gut	13 Prozent
normal	70 Prozent
weniger gut	17 Prozent
schlecht	keine Nennung

Was man an der Arbeit besonders gut empfindet

(Mehrfachnennung)

Selbständigkeit und Eigenverantwortung	78 Prozent
Mitentscheidungsmöglichkeit	74 Prozent
guter Informationsfluss im Betrieb	35 Prozent

Was stört an der Tätigkeit

(Mehrfachnennung)

zu lange Arbeitswege	17 Prozent
zu wenig Zeit zum Vor-/Nachbereiten	35 Prozent
zu hohe Arbeitsanforderungen	17 Prozent
...neben eigentlicher Arbeit	4 Prozent
zu wenig Abwechslung	keine Nennung
schlecht organisierter Ablauf	13 Prozent
ständig wechselnde Tätigkeiten	4 Prozent
nicht genügend Informationen	22 Prozent
bei Schwierigkeiten allein gelassen	keine Nennung
Verhältnis zu Kollegen schlecht	4 Prozent
zu oft Kritik oder Lob	keine Nennung
Betriebsrat kümmert sich zu wenig	
um Probleme, die man hat	17 Prozent

3. Fragen zu Vorgesetzten

Wird durch direkten Vorgesetzten Wert auf ihre Meinung gelegt

trifft sehr zu	57 Prozent
trifft eher zu	43 Prozent
trifft eher nicht zu	keine Nennung
trifft nicht zu	keine Nennung

Vertrauen ihres direkten Vorgesetzten in ihre Leistung

sehr hoch	26 Prozent
normal	48 Prozent

wenig vorhanden	keine Nennung
weiß nicht	4 Prozent
keine Nennung	20 Prozent

Aufnahme von ihren Ideen und Anregungen durch direkten Vorgesetzten

sehr gut	26 Prozent
normal	65 Prozent
eher schlecht	4 Prozent
gar nicht	keine Nennung
keine Nennung	5 Prozent

Anerkenntnis der Leitungsstruktur ihrer Abteilung

ja	100 Prozent
nein	keine Nennung

Einfluss der Arbeit der Geschäftsführung für ihren Bereich (unmittelbar)

Sehr maßgebend	26 Prozent
maßgebend	70 Prozent
begrenzter Einfluss	14 Prozent
kein Einfluss	keine Nennung

4. Qualifizierung

Halten sich die Kollegen qualifiziert genug für ihre Arbeit

Sehr	26 Prozent
normal	70 Prozent
eher weniger	keine Nennung
nein	keine Nennung

Überqualifiziert 4 Prozent (zusätzliche Darstellung)

Übernahme der Verantwortung/ Finanzierung für eigene Qualifizierung  
(Mehrfachnennung)

Mitarbeiter selbst	57 Prozent
Arbeitgeber	91 Prozent
Andere	4 Prozent

### Bereitschaft zur Aufbringung eigener Mittel und Freizeit für Qualifizierung

Sehr bereit	9 Prozent
bereit	78 Prozent
eher weniger	9 Prozent
keine Nennung	4 Prozent

### Wichtigkeit der Qualifizierung für Kunden aus Sicht der Mitarbeiter

Sehr	43 Prozent
eher weniger	39 Prozent
nein	13 Prozent
keine Meinung	keine Nennung
Keine Nennung	5 Prozent

### Bereitschaft neben hauptamtlicher auch ehrenamtliche Arbeit zu leisten

Ja	65 Prozent
nein	30 Prozent
keine Nennung	5 Prozent

### Stellenwert ehrenamtlicher Tätigkeit für Mitarbeiter

Sehr wichtig	4 Prozent
wichtig	88 Prozent
weniger wichtig	4 Prozent
keinen	4 Prozent

# Lebenslauf

Name: Freimuth  
Vorname: Petra  
Geboren am: 21.10.1961  
geboren in: Löbau  
Familienstand: verheiratet  
Kinder: 2 Söhne (30 und 25 Jahre)

---

## Schulischer Werdegang

1968- 1975 Polytechnische Oberschule Heinrich Pestalozzi Löbau  
1975- 1978 Polytechnische Oberschule Hans Beimler Löbau  
Abschluss Klasse 10: „sehr gut“  
1978- 1981 Berufsausbildung mit Abitur Seifhennersdorf  
Facharbeiter für Textiltechnik Abschluss „gut“  
Abitur Abschluss: „gut“

## Ausbildung und Studium

1981- 1985 Studium an der pädagogischen Hochschule Zwickau  
Diplomlehrer/ Freundschaftspionierleiter  
Diplom Abschluss: „gut“  
2010- 2013 Postgraduales Fernstudium „Master of arts in social work“  
Abschluss:

## Beruflicher Werdegang

1985- 1991 Diplomlehrerin an der Polytechnischen Oberschule „Ernst Thälmann“  
in Eggesin  
1991- 2001 Leiterin eines Frauenhauses mit Kindernotdienst in Eggesin  
2001- 2002 Arbeits- und Sozialberaterin der Agentur für Arbeit in Berlin Pankow  
Education  
2002- 2005 Bereichsleiterin Personaldienstleistungsfirma „comjob“ Berlin Pankow  
Polymedia Communication Verlag  
2005- 2006 Verwaltungskraft FIT-Ausbildungsakademie gGmbH Magdeburg  
½ Stelle  
Projektmanagerin UdW Gesellschaft für Dienstleistungs- und Beratung-

Unternehmensberatung der Wirtschaft mbH Neubrandenburg  
½ Stelle

2006- 2007                   Abteilungsleiterin Arbeit Aktiv GmbH Torgelow

Ab 2007                    Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Uecker- Randow e.V.  
Einrichtungsleiterin „Der Weg“ stationäre Jugendhilfeeinrichtung für  
delinquente Jugendliche und junge Heranwachsende Eggesin

Seit 2009 zudem Abteilungsleiterin Kinder- und Jugendhilfe Region  
Uecker- Randow

#### Sonstige Kenntnisse und Fähigkeiten

Englische Sprache in Wort und Schrift                   gut

Russische Sprache in Wort und Schrift                   gut

Italienische Sprachkenntnisse                         Grund

Führerschein Klasse B                                   seit 1991

PC- Kenntnisse inklusive diverser Buchhaltungsprogramme aus der Zeitarbeit (AIDA/Lotos)

Fernqualifizierung Staatlich anerkannte Personalfachkraft

Qualifizierung Systemischer Berater im Kontext mit Case Management

Heinrichswalde, den 25.01.2013