

Die nächste Stufe erklimmen!

Personalentwicklung in Einrichtungen der Jugendhilfe

Frank **Plabmeyer**, Bielefeld; Claus **Langer**, Georgsmarienhütte

Die Bedeutung von Personalentwicklung (PE) wird in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe nach wie vor deutlich unterschätzt: »Wohl in keinem betrieblichen Handlungsfeld klafft derart Anspruch und Wirklichkeit auseinander wie auf dem Sektor der Personalentwicklung. Die betriebliche Personalentwicklung genießt allen Verlautbarungen zum Trotz nach wie vor den Hauch des Nachgeordneten, des Zweitrangigen, des Nicht-so-Wichtigen.«¹

Strategische Personalentwicklung setzt integrierte Prozesse und deren konsequente Steuerung voraus. Durch qualifiziertes und motiviertes Personal kann schnell und richtig auf Kontextveränderungen reagiert werden. Darüber hinaus bringen sich zufriedene Mitarbeitende aktiv in die Organisation ein, steigern die Qualität der inhaltlichen Arbeit sowie die Wertschöpfung des Unternehmens. Einrichtungen, die heute aktiv und erfolgreich Personalentwicklung betreiben, setzen auf Nachhaltigkeit und verschaffen sich einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern. Wie aber können sich Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung im Hinblick auf das Thema Personalentwicklung darstellen und sich für die Zukunft nachhaltig ausrichten?

1. Einleitung

Spricht man Entscheidungsträger in der Kinder- und Jugendhilfe auf das Thema »Strategische Personalentwicklung« an, so erntet man häufig nur ein müdes Lächeln. Da sei man schon seit vielen Jahren dran, das Thema ist bekannt und der Fachkräftemangel sei schon da, wird einem oft entgegnet. Bei näherer Betrachtung der realen Personalentwicklungskonzeptionen in der Jugendhilfe wird schnell deutlich, dass Quantität, Qualität und insbesondere auch Effizienz der eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen einer solchen Grundsatzhaltung nicht entsprechen. Bezogen auf die Gegebenheiten und Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den damit einhergehenden Erfordernissen und den Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis ist das Thema Personalentwicklung noch lange nicht angemessen genug berücksichtigt.

Die aktuellen Ausgangsbedingungen für eine organisationsweite und wirksame Personalentwicklung sind in der Erziehungshilfe sichtbar schlecht.

Hier einige Beispiele:

Die Belegungszahlen sind hoch. Sie steigen sogar seit Jahren linear an. Die pädagogisch-fachliche Arbeit ist sehr anspruchsvoll und verbraucht zeitliche Ressourcen im Übermaß. Man befindet sich bezogen auf diese Aspekte in einer fachlichen und finanziellen Komfort-Zone. Warum sich also mit Management- und Organisationsentwicklungsthemen beschäftigen? Warum sich mit dem Thema strategischer Personalentwicklung

lung auseinandersetzen, wenn sich die ersten Ergebnisse vielleicht erst nach langer Zeit zeigen werden?

Darüber hinaus finden wir in den Einrichtungen und Teams häufig vermeintlich basisdemokratische Strukturen vor. Leitungen gefallen sich selbst als charismatische Führungspersönlichkeiten. Mitarbeitende in den Gruppen sind aufgrund der hohen fachlichen Belastung oft zu »Ja-Sagern« mutiert. Informationen, Kontakte und Kompetenzen werden von Einzelnen zurückgehalten und nicht einem gemeinsamen Wissensmanagement zugeführt. Darüber hinaus sind und werden Entscheider-Positionen an der Spitze von Unternehmen noch immer überwiegend mit einem sehr hohen Männeranteil besetzt. Die Ressourcen und Kompetenzen von Frauen werden bezogen auf die Managementebenen nicht angemessen berücksichtigt.

Kaum eine Erziehungshilfeeinrichtung verfügt über ein strategisches Personalentwicklungssystem. Entscheidungen darüber ob und welche Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen, werden häufig subjektiv und nicht vor dem Hintergrund einer Gesamtstrategie gefällt. Wäre es zudem nicht auch wünschenswert, wenn Mitarbeitende der Jugendhilfe im gleichen Maße Beratung suchen und nutzen, sowie lösungsorientiert Veränderungen vornehmen, so wie sie es von ihren Klientinnen und Klienten erwarten?

Unsere Ausführungen sind nicht wissenschaftlich belegt, resultieren aber aus langjährigen konkreten Erfahrungen in Leitungs- und Beratungstätigkeit für verschiedene Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe sowie aus unserer Arbeit in verschiedenen Wohlfahrtsverbänden. Unsere hier dargestellten Positionen mögen ein wenig plakativ erscheinen, insbesondere wenn Sie Ihre Aktivitäten und Realitäten bezogen auf das Thema Personalentwicklung anders wahrnehmen oder sich in Ihrem Unternehmen bereits anders darstellen. Sehr bestärkt in unserer Sichtweise fühlen wir uns durch die Stellungnahme der Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendhilfe (AGJ) zur Problematik des Fachkräftemangels in der Kinder- und Jugendhilfe aus dem Jahre 2011.²

2. Personalentwicklung in den Einrichtungen heute

Bis heute werden in der Jugendhilfe berechtigterweise viele Ressourcen in fachliche Weiterentwicklung und Qualifizierung der Angebote investiert. Mitarbeitende werden fort- und weitergebildet, Qualitätsmanagementsysteme aufgebaut und die Zusammenarbeit mit den öffentlichen Trägern neu gestaltet und intensiviert. Neben der Sicherung und Weiterqualifizierung für die Aufgaben und Herausforderungen fachlicher Art sind die klassischen Personalentwicklungsinstrumente im Hinblick auf die Umsetzung einzelner Entwicklungsmaßnahmen mit den Schwerpunkten Führung und Förderung der Mitarbeitenden bereits akzeptiert. Teambesprechungen, Klausurtag, Feedback-Gespräche, Mitarbeitendengespräche und Supervision sind heute gängige und allgemein akzeptierte Instrumente.

3. Risikofaktoren und Entwicklungsbedarfe

Aufgrund der demografischen Entwicklung stehen ein bedeutsamer Fach- und Führungskräfte-mangel sowie ein drastischer Wettbewerb um diese bevor. Schon heute sind viele freie Stellen nur noch schwer zu besetzen. Für Randregionen außerhalb der Ballungszentren gilt dies in einem besonderen Maße. Für heute und die Zukunft gilt es, den Arbeitskräftebedarf – insbesondere mit Männern als männliche Bezugspersonen – quantitativ angemessen neu zu besetzen.

Auf dieses Thema gehen wir hier inhaltlich nicht vertiefend ein, da wir unseren Schwerpunkt auf die Gestaltung der Personalentwicklung mit dem vorhandenen Personal setzen.

Die neue Generation der Mitarbeitenden ist anders sozialisiert als diejenige, die zurzeit die Leistungsträger in den Einrichtungen stellt. Neue Mitarbeitende kommen verstärkt aus Ein-Kind-Familien und verfügen somit oftmals nicht über Erfahrungen einer Geschwisterreihe oder dem Zusammenwirken einer Großfamilie. Sie sind mit den neuen Medien aufgewachsen, besitzen technisches Know-how und verfügen über große Erfahrungen im Social-Networking. Die wichtigen Kompetenzen im Hinblick auf erfolgreiche Gruppendynamik und deren Prozesse haben sie nur begrenzt direkt erfahren können. Ein früher selbstverständlicher, persönlicher Erfahrungshorizont im Hinblick auf Kommunikation und Interaktion in den beruflich relevanten Zusammenhängen kann nicht mehr bei allen vorausgesetzt werden. Häufig fehlt es neuen Mitarbeitenden an Fähigkeiten, Gruppen- und Teamprozesse ganzheitlich zu erfassen und relevante Interventionen zu gestalten.

Innerhalb der Einrichtungen gibt es ein Gefälle zwischen interessanten Angeboten und Arbeitsplätzen und solchen, deren Inhalte und Bedingungen nicht attraktiv erscheinen. Dies schafft Konkurrenzsituationen und Spannungen zwischen den Mitarbeitenden in den verschiedenen Arbeitsbereichen und Leistungsangeboten. Synergien sind nur sehr begrenzt möglich. Es entstehen Reibungsverluste innerhalb der Organisation. Von außen werden diese Prozesse mit Unverständnis wahrgenommen. In den Einrichtungen muss es gelingen, ganzheitlich zu denken. Das »Andersein« muss als Ressource und als Chance verstanden werden und nach außen hin einen positiv gerichteten und kompetenten Gesamtkontext darstellen.

Die Arbeit in den Einrichtungen der Erziehungshilfe führt viele Mitarbeitende an die Grenzen ihrer persönlichen Belastbarkeit, was unter anderem zu Überlastungssymptomen beziehungsweise -erkrankungen führen kann. Neben vielen individuellen personenbezogenen Maßnahmen dient eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit dazu, Schwierigkeiten in der Arbeit besser wahrzunehmen, präventive Maßnahmen zu initiieren, frühzeitig Interventionen zu gestalten und das Arbeitsklima insgesamt zu verbessern.

Jugendhilfeträger, die als Komplexträger verschiedene Leistungssparten wie etwa Altenhilfe, Kliniken oder Eingliederungshilfe vorhalten, haben die besondere Schwierigkeit, dass Anforderungen wie Leistungsentgelte oder Personalausstattung und Notwendigkeiten wie beispielsweise Gesetze, Strukturen oder Kooperationen von außen unterschiedlich gesetzt werden. Berechtigterweise haben und mussten diese Träger mit Strukturveränderungen wie anderen Rechtsformen, unterschiedlichen tariflichen Entgelten sowie differenzierten internen Prozessen reagieren. Bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie muss auf Beteiligung aller Mitarbeitenden gesetzt werden.

Die Risiken für Einrichtungen der Erziehungshilfe nehmen kontinuierlich zu. Die Rahmenbedingungen und Anforderungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung wandeln sich stetig. Die Veränderungen in der Umwelt der Erziehungshilfeeinrichtungen sind geprägt von einer wachsenden Dynamik und Komplexität. Besonders die immer wieder kritisch hinterfragte Heimerziehung hat in der Vergangenheit Renaissance erleben dürfen. Häufig hat sie sich einem massiven gesellschaftlichen Druck, den sich vermeintlich verknappenden wirtschaftlichen Ressourcen der Kommunen oder anderen Herausforderungen stellen müssen. Wir gehen davon aus, dass diese Phänomene wieder auftauchen werden. Auch das politische Risiko ist schwer zu kalkulieren. Möglicherweise braucht es Heimerziehung zukünftig in einem solchen quantitativen Umfang nicht mehr, Ganztagsangebote verdrängen bestimmte Betreuungsmaßnahmen, und es werden andere und neue Kooperationsformen von uns erwartet. Im Zuge der Sozialraumorientierung werden Einrichtungen freier Träger vom öffentlichen Jugendhilfeträger quasi »zwangsfusioniert«. Der fachlich sinnvolle Sozialraumorientierungsansatz wird häufig zur Kostenreduktion und Marktbegrenzung missbraucht. Die Liste der möglichen Veränderungen, die von außen gesetzt werden, ließe sich ganz sicher erweitern.

Alle oben genannten Risikofaktoren und die daraus resultierenden Entwicklungsbedarfe stellen insbesondere auch in der Personalentwicklung hohe Anforderungen, besonders an die Führungskräfte – auf allen Ebenen – in den Einrichtungen. Neben kommunikativen Kompetenzen müssen ebenso vertiefte Kenntnisse in der Führung von Mitarbeitenden, dem Konfliktmanagement, der Gestaltung von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen sowie dem strategischen Handeln vorhanden sein. Stark hierarchisch organisierte Einrichtungen werden schnell an ihre Grenzen kommen und müssen sich umorientieren, wenn sie ihre weitere Marktteilnahme sichern wollen.

4. Die nächste Entwicklungsstufe der PE erklimmen

Es ist erforderlich, den Wirkungsgrad eingesetzter Ressourcen zu steigern und qualifizierter zu gestalten, um die notwendigen Anpassungen sozialer Dienste und Einrichtungen auch zukünftig, im Wesentlichen mit dem bereits vorhandenen Personal, zu leisten. Das erfordert flexible Organisationsstrukturen, qualifizierte Führungskräfte und selbstverantwortlich handelnde Mitarbeitende, die ihre innovativen Ideen einbringen können. Neben Leistungsanreizen und anderen Anerkennungsfaktoren spielen sogenannte weiche Faktoren eine Rolle. Mitarbeitende fordern heute Beteiligung, Qualifizierung und

ein positives Arbeitsklima. Die Zufriedenheit spielt eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung und dem Verbleib von Mitarbeitenden im Unternehmen. Diese Faktoren sind im Rahmen der PE zu berücksichtigen.

Meifert beschreibt drei Stufen der Personalentwicklung:

1. Klassische PE
2. Strategische PE durch Ausrichtung an den Organisationszielen
3. Erweiterte PE durch proaktive Platzierung von Themen in der Organisation

Lediglich Elemente der ersten Stufe der Personalentwicklung sind in den meisten Jugendhilfeeinrichtungen vorzufinden. Die erste Stufe zeichnet sich durch die Umsetzung einzelner – oftmals individueller – Fortbildungsmaßnahmen aus. Personalentwicklung erfordert aber immer auch eine strategische Ausrichtung an den Organisationszielen und daraus folgend integrierte Prozesse. Eine solche Ausrichtung auf bestehende Organisationsziele ist in der zweiten Entwicklungsstufe der PE von wesentlicher Bedeutung. Nur wenn sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen im Einklang mit der Organisationsstrategie stehen, profitieren alle Interessengruppen also Mitarbeitende, Klienten, Kooperationspartner und selbstverständlich auch die sogenannten Shareholder. PE-Prozesse der zweiten Stufe benötigen eine konsequente und nachhaltige Steuerung.³

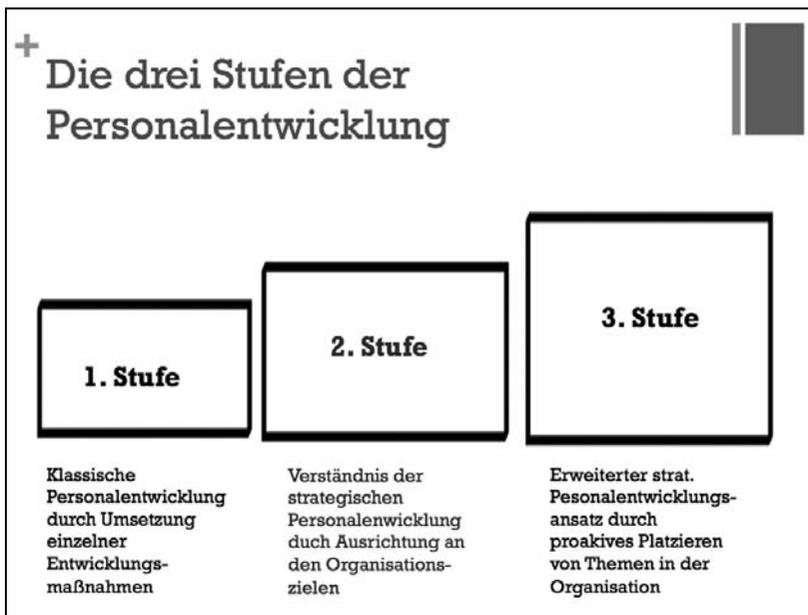


Bild: Meifert, M.T., Plaßmeyer F.: Weiterbildungsprojekt Zukunft Personalentwicklung (ZuPE)

In der dritten Stufe der Personalentwicklung gilt es, Personalentwicklungsthemen proaktiv in der Organisation zu platzieren. Wenn beispielsweise in naher Zukunft mit einer

wesentlichen Veränderung der Gesetzgebung zu rechnen ist und Hilfen für junge Menschen unter ein »SGB-Dach« zusammengeführt werden sollen, dann macht es doch Sinn, schon jetzt Mitarbeitende aus der Jugendhilfe für das Arbeitsfeld der Eingliederungshilfe zu sensibilisieren.

5. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Was bedeutet das eben Genannte konkret für die Organisationsentwicklung – Personalentwicklung ist Teil der Organisationsentwicklung – als Ganzes in den Unternehmen der Sozialwirtschaft? Organisationsentwicklung hat per Definition den Wandel von und in Organisationen als Kern. Ein Wandel kann und sollte als bewusst geplante Veränderung von Organisationen durch Menschen stattfinden. Veränderungen wiederum werden häufig aber auch durch selbstorganisatorische Prozesse – das geschieht häufig dann, wenn Führung unzureichend stattfindet – veranlasst. In der Situation sich verändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und Anforderungen müssen sich auch die einzelnen Mitarbeitenden neu orientieren und organisatorisch neu ausrichten. Ihre Aufgaben werden differenzierter und vielfältiger, die Klientinnen und Klienten mehr und berechtigterweise anspruchsvoller. Diesen sich ändernden Umweltbedingungen gilt es neben den anderen Bereichen – besonders auch im Personalbereich – gerecht zu werden. Von daher hat die Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung eine zentrale Funktion für die Zukunftsgestaltung jedes Unternehmens.

6. Lernende Organisation

Nach innen hin, also für die Gestaltung der internen Prozesse, gilt das oben Gesagte ebenso. Die Effizienz der internen Abläufe (Organisationsentwicklung) und die Art und Weise, wie Mitarbeitende handeln (Personalentwicklung) wird ganz entscheidend dafür sein, wie erfolgreich sich Unternehmen heute und zukünftig positionieren können. Die Methoden und Ansätze einer »Lernenden Organisation« lassen sich ganz hervorragend auch in unseren Arbeitsfeldern umsetzen. Sie setzen direkt beim Menschen, also bei den Mitarbeitenden an.

Die lernende Organisation (Peter Senge)⁴ zeichnet sich durch eine dynamische, zielgerichtete, effektive Unternehmenskultur aus, in der die Weiterentwicklung und insbesondere das gemeinsame Lernen aller einen zentralen Wert darstellt. Lernen ist hier etwas anderes als Problemlösung. Ziel der lernenden Organisation ist es, das Lernpotenzial auf allen Ebenen der Organisation zu erschließen. Die Lernfähigkeit bezieht sich auch auf die Reflexion und Selbsterkundung, bei der die eigenen Maximen und Devisen ständig hinterfragt werden.

Die wesentlichen Merkmale einer lernenden Organisation sind:

- Orientierung durch Vision und Leitbild,
- Strategieentwicklung erfolgt als ein fortlaufender strategischer Lernprozess mit breiter Beteiligung,

- die Unternehmenskultur ist gekennzeichnet durch Unkompliziertheit, Offenheit, Lösungsorientierung, Ausdauer und eine positive Fehlerkultur,
- die Führung ist ergebnis-, prozess- und mitarbeiterorientiert,
- zielführende Kommunikation auf Sach- und Beziehungsebene, effektives Feedbackverhalten,
- Team- und Gruppeneffizienz durch selbststeuernde leistungsfähige Teams,
- hohe Mitarbeitendenkompetenz in Problemlösung, Selbstorganisation, Kommunikation und Lernfähigkeit,
- die Lernkultur bezieht alle Mitarbeitendenpotentiale ein, Organisationslernen ist ein eigenständiger Kernprozess und die Lernkultur wird systematisch weiterentwickelt,
- Systemdenken ist selbstverständlich.

Das Konzept der Lernenden Organisation führt bei den Mitarbeitenden zu einer größeren Zufriedenheit, mehr Selbständigkeit, mehr Engagement und einer allgegenwärtigen Akzeptanz. Lernbarrieren werden abgebaut, die Lernbereitschaft wird verbessert. In der »Lernenden Organisation« ist der Mitarbeitende derjenige, der initiativ wird und sein Lernen eigenverantwortlich plant, organisiert und durchführt. Die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden sind in der Regel erweitert. Die Verantwortung der Mitarbeitenden für Qualität und Quantität der erstellten Produkte und Dienstleistungen sind erhöht.

Organisationen, die sich den Prinzipien der lernenden Organisation verbunden fühlen, müssen folgende Ziele verfolgen:

- vernetzte Strukturen schaffen,
- flache Hierarchien gestalten,
- konsequente Kundenorientierung (auch intern) sicherstellen,
- eine »echte« Delegation von Verantwortung auf die Basiseinheiten praktizieren,
- fehlerfreundlich miteinander arbeiten,
- Führung mit Zielvereinbarungen als durchgängiges Modell einführen,
- strategische Gesamtplanung kommunizieren und eine Beteiligung daran sichern.

7. Konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung

Eine erfolgreiche Personalentwicklung setzt beim Menschen direkt an. Sie erfasst Potenziale, entwickelt Programme für Mitarbeitende und Führungskräfte, setzt auf Weiterbildungsmaßnahmen und Aktivitäten der Bindung von Mitarbeitenden. Diese Bindung ist besonders bei Führungskräften wichtig. Gehen sie verloren, sind sie nicht nur nachzubersetzen, sie gehen auch meist mit ihrem erworbenen Wissen zum Mitbewerber. Die im Folgenden dargestellten Elemente stellen wichtige Bausteine zur Veränderung hin zu einer lernenden Organisation und zu einer funktionierenden und erfolgreichen Personalentwicklung dar.

Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung an den Organisationszielen
Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die sich in einem Wettbewerb be-

Die nächste Stufe erklimmen! Personalentwicklung in Einrichtungen

wegen, wie die Einrichtungen der Erziehungshilfe, stehen unter hohem Anpassungsdruck. Ihre Angebote müssen sich an denen ihrer Mitbewerber messen und den veränderten Anforderungen entsprechen. Qualität und Preis entscheiden darüber, ob ein Dienst auch künftig wettbewerbsfähig ist. Einrichtungen der Erziehungshilfe benötigen als Basis ihrer Personalentwicklung daher zwingend eine organisationsweite Strategie.

Es gilt, den nachfolgenden Vorwürfen der Außenwelt konsequent zu begegnen:

- Ziellos agieren sie vor sich hin,
- schwerfällig sträuben sie sich vor jeder Veränderung und
- sie verbrauchen unsere Steuergelder!

Strategie meint: Aktive Reaktion und **längerfristige** Anpassung auf Veränderungen in der Umwelt der Organisation, die durch eine wachsende Dynamik und Komplexität geprägt ist. Es geht um eine nach innen und außen sichtbare und von allen Mitarbeitenden getragene gemeinsame Vision. Es geht um Zielsetzungen, die es als Organisation zu erreichen gilt. Erfolgreiche Personalentwicklung muss sich an diesen konkreten Zielen ausrichten.

Kulturarbeit

Personalentwicklung kann nur Wirkung entfalten, wenn sie eingebettet wird in eine positive Unternehmenskultur welche die Selbstwirksamkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden sichert und fördert. Edgar Schein bezeichnet Unternehmenskultur als »... ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.«⁵ Eine der Organisationsstrategie folgende Unternehmenskultur trägt wesentlich zum Erfolg der Organisation bei, wenn sie wirkungsvoll in der Organisation verankert ist und tatsächlich gelebt wird. Führungsverständnis und ein daraus resultierender Führungsstil haben einen weiteren direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur. Martin Sauer empfiehlt in der Handreichung »Perspektiven zur Mitarbeitendengewinnung« des Bundesverbandes der Diakonie die Entwicklung einer entsprechenden Unternehmenskultur.⁶

PE-Programme erstellen

Ziel- und lösungsorientiert sollten in jeder Organisation Prozesse und Instrumente der Personalentwicklung gestaltet werden, um so die Wirksamkeit ihrer PE-Aktivitäten zu erhöhen. Jede Organisation braucht individuelle maßgeschneiderte Kompetenzmodelle, darauf abgestimmte Entwicklungsprogramme und die wiederkehrende Prüfung, ob weitere beziehungsweise neue Bedarfe entstanden sind.

PE-Instrumente einführen

Jede Organisation braucht innovative Instrumente zur Personalentwicklung wie zum Beispiel Einarbeitung, Zielvereinbarungsverfahren, Feedback-Gespräche oder Monitoring und sie muss diese nachhaltig und qualifiziert anwenden. Einmalige Schulungen

reichen in der Regel nicht aus. In einem Prozess des Monitorings sollten regelmäßig überprüft werden, ob und wie sich beispielsweise bei Führungskräften die Wahrnehmungsgewohnheiten entwickeln beziehungsweise verändern.

Potenziale ermitteln

Systematisch sollen in den Einrichtungen die persönlichen Potentiale der Mitarbeitenden und der (Teil-)Systeme ermittelt und diese im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen überprüft werden. Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von brauchbaren Instrumenten, die auf ihre Wirksamkeit und ihren Nutzen hin wissenschaftlich geprüft wurden. Unternehmen der Sozialwirtschaft sollen ihre Distanz zu diesen scheinbar »technokratischen« Methoden ablegen und auf objektivierbare Erkenntnisse stärker zurückgreifen.

Coaching

In allen Phasen der Veränderung lässt sich Coaching gut einsetzen. Auch für erfolgreiche, kontinuierliche Entwicklungsphasen für Mitarbeitende persönlich oder in Ihrer Organisation (Team) dient es als Instrument zur Steigerung von Effizienz und Effektivität. Coaching kann helfen, wenn berufliche Probleme so akut werden, dass sie nur schwer alleine gelöst werden können. Durch Coaching lassen sich sehr schnell und passgenau Fehlentwicklungen korrigieren, Verhaltensänderungen initiieren und neue Entwicklungsperspektiven generieren.

Teamentwicklung

Die Art und Weise, wie Mitarbeitende in ihrem (Leitungs)-Team miteinander kommunizieren, sich austauschen und zusammenarbeiten, trägt entscheidend zu einer erfolgreichen Aufgabenwahrnehmung sowie zur Arbeitszufriedenheit der handelnden Mitarbeitenden bei und bestimmt ganz zentral den Erfolg von Organisationen und Unternehmen. Teamentwicklung unterstützt, qualifiziert und begleitet diesen notwendigen und manchmal schwierigen Prozess. Anders als bei der klassischen Supervision können Entwicklungsziele direkt durch Leitungen vorgegeben und deren Wirkung evaluiert und geprüft werden. Das Maß der Verbindlichkeit der Maßnahmen lässt sich so deutlich steigern.

Qualifizierungsmaßnahmen

Die systematische Entwicklung von fachlichen Kompetenzen ist ein zentrales Element prozessorientierter Personalentwicklung. Es müssen gezielt und systematisch Qualifizierungsbedarfe ermittelt und passgenaue Maßnahmen im Hinblick auf die Anforderungen im Unternehmen initiiert werden. Häufig entscheiden leider immer noch einzelne Mitarbeitende allein über ihre Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Andere entziehen sich diesen vollständig. Letztendlich entscheidet eine Organisation über die Entwicklungsperspektiven und so auch über die Potenziale, welche die Mitarbeitenden einbringen müssen.

Die Liste der denkbaren PE-Maßnahmen ließe sich noch erweitern. Nach unserer Ein-

Die nächste Stufe erklimmen! Personalentwicklung in Einrichtungen

schätzung sind die oben genannten sehr geeignet, den Entwicklungsprozess in Richtung einer lernenden Organisation zu fördern.

8. Fazit

Viele der oben beschriebenen Maßnahmen lassen sich vor Ort mit eigenen Kräften selbst gestalten. Externe Berater und Trainer können hinzugezogen werden. Sehr entschieden plädieren wir für einen Mix aus externen Dienstleistungen und eigenen Möglichkeiten und Aktivitäten. Synergieeffekte lassen sich auch erzeugen, wenn Sie gemeinsam im Verbund mit Partnereinrichtungen Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen.

Neben Strategie und Struktur ist es vor allem die Kultur des Unternehmens, die für eine erfolgreiche Ausrichtung der Personalentwicklung wichtig ist. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der wechselseitigen Annahme ist Grundbedingung für den Unternehmenserfolg. Organisatorisch ist Personalentwicklung Sache des Top-Managements. Dafür braucht es ein entsprechendes »Commitment« innerhalb der Organisation, also ein Selbstverständnis, ein Verständnis für Ressourcen und für schnelle, passgenaue Entscheidungen.

Die Entwicklung und Wertschöpfung eines Unternehmens hängt nicht mehr an einzelnen Personen und an charismatischen Führungsverantwortlichen. Das Prinzip der lernenden Organisation kann in Einrichtungen der Erziehungshilfe unabhängig von der Organisationsgröße als wirkungsvolle Basis für die Personalentwicklung dienen. Die Vision des Unternehmens ist nur mit einer Vision erreichbar, an der alle Mitarbeitenden mitgewirkt haben und die akzeptiert wird. Letztlich kommt es darauf an, ob es gelingt, einen Führungsstil zu etablieren, bei dem sich Mitarbeitende verstärkt autonom und eigenverantwortlich fühlen.

Claus Langer
IJOS GmbH
Institut für Jugendrecht, Organisationsentwicklung und Sozial-
management
Dorfstraße 40
49124 Georgsmarienhütte
langer@ijos.net



Frank Plassmeyer
Ev. Stiftung Ummeln
Veerhoffstraße 5
33649 Bielefeld
f.plassmeyer@ummeln.de



Die nächste Stufe erklimmen! Personalentwicklung in Einrichtungen

¹ Döring, K. (2008): Strategische Personalentwicklung – Vision und realistische Perspektive; Meifert, M. (2008): Strategische Personalentwicklung

² AGJ (2011). Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe – Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ

³ Meifert, M. (2008): Strategische Personalentwicklung

⁴ Senge, Peter M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation

⁵ Schein, Edgar E. (2004): Organizational, Culture and Leadership

⁶ Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (2010): Perspektiven zur Mitarbeiterengewinnung in der Diakonie – Diakonie Texte, Handreichung 5.2010