

Christina Hölzle

Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Instrumente

2. Auflage

BELTZ JUVENTA

Grundlagentexte Soziale Berufe

Christina Hölzle

Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Instrumente

2., vollständig überarbeitete Auflage

BELTZ JUVENTA

Die Autorin

Christina Hölzle, Jg. 1954, Dr. phil., Diplom-Psychologin, ist Professorin für Psychologie mit dem Schwerpunkt Beratung (Einzel-, Gruppen- und Organisationsberatung) an der Fachhochschule Münster. Im weiterbildenden Master-Studiengang „Sozialmanagement“ ist sie verantwortlich für den Lehrbereich „Leitung und Personalmanagement“.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-2351-0 Print
ISBN 978-3-7799-4684-7 E-Book (PDF)

2., vollständig überarbeitete Auflage 2017

© 2017 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Hannelore Molitor
Satz, Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Vorwort zur 2., vollständig überarbeiteten Auflage

Der Entwicklungsstand des Personalmanagements ist in den verschiedenen Einrichtungen der Sozialen Arbeit immer noch sehr unterschiedlich ausgeprägt. In den Organisationen zeigt sich ein breites Spektrum von kaum vorhandenen oder reaktiven Einzelmaßnahmen bis zu gut durchdachten, strategisch ausgerichteten und in die Organisationsentwicklung integrierten Konzepten des Personalmanagements.

Die Motivation und Qualifikation des Personals gilt seit langem als wichtigste Ressource, und effizientes Personalmanagement als Erfolgsfaktor in der Leitung von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens. Die Aufgaben des Personalmanagements sind allerdings nicht einfach, sondern komplex und sie sind anspruchsvoller geworden:

Personenbezogene Soziale Dienstleistungen sind per se ein interaktives Geschehen, das von Vorgesetzten über Direktiven nur begrenzt geplant, gesteuert und kontrolliert werden kann. Wenn Kontrolle nicht möglich ist, bedarf es einer Kultur des Vertrauens, der Kommunikation, der Reflexion, der Vereinbarung und Transparenz. Die Verständigung auf wichtige Ziele, die Unterstützung im Prozess und die gemeinsame Reflexion der Ergebnisse werden deshalb für Führungskräfte zu zentralen Aufgaben des Personalmanagements neben der Schaffung von Strukturen, wie Stellenbeschreibungen und Standards.

Der demografische Wandel und die Verknappung von Fach- und Führungskräften, erfordern eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen, Werten und Lebenswirklichkeiten der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter/innen, um sie gewinnen und an die Organisation binden zu können. Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Work-Life-Balance, neuen Arbeits- und Kommunikationsformen und nach Flexibilität – je nach biografischen Erfordernissen – erfordert eine gleichermaßen vorausschauende wie flexible Personalarbeit.

Die Tatsache, dass Soziale Arbeit immer noch ein Frauenberuf unter Männerregie ist, bedarf der Korrektur. Wünschenswert ist es, mehr Männer für das Feld der Sozialen Arbeit zu begeistern, und ebenso wünschenswert ist es, dass mehr Frauen Leitungspositionen übernehmen. Darüber hinaus erfordert die Vielfalt der Adressatengruppen auch eine Spiegelung in der

Zusammensetzung des Personals, um passgenaue Angebote und kultursensible Zugänge entwickeln zu können.

Gefragt ist eine Leitungskraft, die transparent und zielorientiert führt, dabei Mitarbeiter/innen beteiligt und für die Aufgabe zu begeistern vermag, die authentisch und wertschätzend kommuniziert, die Talente und Potenziale der Mitarbeiter/innen erkennt und fördert, und sie dadurch motiviert und qualifiziert.

Ich hoffe, das Buch bietet Ihnen sowohl die Übersicht, als auch vertiefte Einblicke und Anregungen für diese anspruchsvolle Aufgabe.

Münster, im Oktober 2016

Christina Hölzle

Inhalt

Teil A Grundlagen des Personalmanagements

Kapitel 1

Einleitung	12
------------	----

Kapitel 2

Personalmanagement und Organisationsentwicklung	18
2.1 Begriff, Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements	18
2.2 Besonderheiten des Personalmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen	21
2.2.1 Merkmale personenbezogener sozialer Dienstleistungen	21
2.2.2 Ziele und Werte zwischen Klienten- und Gemeinwohl	22
2.2.3 Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden	23
2.2.4 Qualität: Unbestimmte Technologien und Leistungsstandards	24
2.2.5 Schlussfolgerungen für das Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen	27
2.3 Herausforderungen für die strategische Ausrichtung des Personalmanagements	29
2.3.1 Entwicklungsstand des Personalmanagements	29
2.3.2 Unternehmensstrategie und Personalstrategie	30
2.3.3 Menschenbild und Personalstrategie	35
2.3.4 Chancengleichheit: Gender Mainstreaming und Managing Diversity	36
2.3.5 Fachkräftesicherung und Personalbindung	42
2.4 Herausforderungen an das Personalmanagement im Rahmen einer Lernenden Organisation	45
2.5 Postulate für eine integrierte Organisations- und Personalentwicklung	50

Kapitel 3

Management des Personalbedarfes –

Quantitative Personalarbeit	57
3.1 Personalbestands- und Bedarfsanalyse	57
3.1.1 Verfahren und Instrumente der Bedarfserhebung – Personalbemessung	58
3.1.2 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	61
3.2 Personalsuche und -beschaffung	65
3.2.1 Interne – externe Personalbeschaffung	65
3.2.2 Employer Branding	67
3.3 Personalauswahl	69
3.3.1 Aufgaben und Gütekriterien der Personalauswahl	69
3.3.2 Auswahlverfahren und -kriterien	72
3.4 Personaleinsatzplanung	76
3.5 Die Personalfreisetzung	78

Kapitel 4

Management der Personalentwicklung –

Qualitative Personalarbeit	80
4.1 Konzepte und Zielsetzungen von Personalentwicklung	80
4.2 Anforderungen an ein strategisch und leitbildorientiertes Personalentwicklungskonzept in sozialen Einrichtungen	84
4.3 Bedarfsermittlung und Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen	89
4.4 Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung	94
4.4.1 Einarbeitungshilfen, Mentorenprogramme und Patenschaften	96
4.4.2 Das Mitarbeitergespräch	98
4.4.3 Qualifizierung am Arbeitsplatz: „Training on the job“	102
4.4.4 Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes „Training near the job“	105
4.4.5 Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes „Training off the job“	108
4.4.6 Leistungs- und Potenzialbeurteilung	109
4.5 Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit	114
4.5.1 Anonyme Bewerbungsverfahren	115
4.5.2 Gendersensible Personalentwicklung für den Aufstieg von Frauen in Leitungspositionen	115
4.5.3 Work- Life-Balance	117
4.6 Evaluation der Maßnahmen	119

Kapitel 5	
Kommunikative Kompetenzen im Bereich Personalmanagement	122
5.1 Merkmale gelingender Kommunikation	123
5.2 Umgang mit Widerstand	133
5.3 Umgang mit Konflikten	138
5.3.1 Konfliktanalyse	138
5.3.2 Möglichkeiten der Konfliktregelung	143
5.3.3 Grundhaltungen und Regeln für die konstruktive Konfliktbewältigung	147
5.3.4 Das lösungsorientierte Konfliktgespräch	152

Kapitel 6	
Zusammenfassung	154

Teil B Instrumente des Personalmanagements

Kapitel 7	
Personalbeschaffung und Personalauswahl	159
7.1 Ziele, Funktion, Schritte der Personalbeschaffung	159
7.2 Strategien der Personalrekrutierung	161
7.2.1 Interne vs. externe Personalbeschaffung	161
7.2.2 Gestaltung der Stellenausschreibung	164
7.2.3 Erfolgreiche Personalbeschaffung: Internet und Mitarbeiter/innen	165
7.2.4 Personalleasing	167
7.3 Personalauswahl – Problemfelder beruflicher Eignungsdiagnostik	169
7.4 Methoden der Eignungsdiagnostik	170
7.4.1 Auswertung der Bewerbungsunterlagen	171
7.4.2 Das Vorstellungsgespräch	174
7.4.3 Fragebogen	181
7.4.4 Testverfahren	183
7.4.5 Assessment-Center und Potenzialanalyse als multiple Verfahren	185
7.5 Schlüsselqualifikationen und Emotionale Kompetenz	192
7.5.1 Der Begriff Schlüsselqualifikationen	192
7.5.2 Erfassung von Schlüsselqualifikationen	195
7.5.3 Erfassung von Emotionaler Intelligenz und Kompetenz	198

Kapitel 8	
Einarbeitung und Probezeit	201
8.1 Ziel und Funktion der Einarbeitung	201
8.2 Problemfelder im Rahmen der Einarbeitung	202
8.3 Die Aufgabe von Führungskräften im Einarbeitungsprozess	204
Kapitel 9	
Das Mitarbeitergespräch	212
9.1 Ziele und Funktionen des Mitarbeitergespräches	212
9.2 Inhalt und Aufbau des Mitarbeitergespräches	214
9.3 Die Einführung des Mitarbeitergespräches	215
9.4 Durchführung und Pflege des Mitarbeitergespräches	220
9.4.1 Vorbereitungsfragen für den Vorgesetzten, die Vorgesetzte	222
9.4.2 Vorbereitungsbogen für den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin	224
9.4.3 Gestaltung von Zielvereinbarungen	226
9.5 Gesprächshaltungen und Gesprächsführung	236
9.6 Erfolgsrelevante Faktoren	238
Kapitel 10	
Personalbeurteilung	240
10.1 Begriffsbestimmung	240
10.2 Ziele und Funktion der Personalbeurteilung	242
10.3 Problemfelder der Personal- und Leistungsbeurteilung	243
10.4 Anwendungsfelder der Personalbeurteilung	248
10.4.1 Personalförderung und -entwicklung	248
10.4.2 Personelle Entscheidungen und Entgeltfindung	250
10.4.3 Leistungsorientierte Vergütung	251
10.5 Instrumente der Personalbeurteilung	254
10.6 Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung	260
10.7 Das Arbeitszeugnis	261
10.7.1 Raster für die Erstellung eines Zeugnisses	262
10.7.2 Problemfelder bei der Zeugnisformulierung	263
10.7.3 Die Formulierung eines Zeugnisses	264
Anhang	268
Erfassung von Schlüsselqualifikationen	268
Literatur	278

Teil A

Grundlagen des Personalmanagements

Kapitel 1

Einleitung

Die Qualität sozialer Dienstleistungen ist in erster Linie abhängig von den handelnden Personen, d.h. von der Kooperation der in der Regel professionellen Mitarbeiter/innen und den Klienten/Kunden. Die Qualität des Personals stellt somit die wesentliche Basis für die Qualität der Dienstleistung dar. Zunehmend wächst die Erkenntnis, dass die „Mitarbeiter/innen die wichtigste und zugleich sensibelste Einflussgröße“ (Maelicke 2003a, S. 497) für den Erfolg sozialer Organisationen darstellen. Ein professionelles Personalmanagement ist deshalb unverzichtbar, um die Ziele und Aufgaben sozialer Organisationen erfüllen zu können. Dabei stellen aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten in der Zusammensetzung des Personals besondere Herausforderungen für das Personalmanagement in sozialen Organisationen dar:

- Demographische Verschiebungen mit abnehmender Geburtenrate und steigendem Lebensalter, höheren Bildungsanforderungen einerseits, Migration, Arbeitslosigkeit, Armut, Pflegebedürftigkeit andererseits, lassen den Bedarf an sozialen Unterstützungsleistungen schneller anwachsen als deren Finanzierbarkeit. Daraus resultiert die Forderung an die rasche Anpassung an neue Bedarfe, an Flexibilität und Effizienz.
- Der demografische Wandel bedingt des Weiteren eine Verknappung an Fach- und Führungskräften, so dass die Organisationen gezielte Strategien entwickeln müssen, um qualifiziertes Personal zu finden und an die Einrichtung zu binden.
- Gendermainstreaming und Diversity- Management sind nicht nur Forderungen, um Chancengleichheit zu realisieren, sondern stellen zusammen mit der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen auch Maßnahmen dar, um den Pool an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu vergrößern.
- Gleichzeitig verstärkt sich angesichts zunehmender Budgetprobleme der meisten Wohlfahrtsstaaten die Konkurrenz um staatliche Zuschüsse, Spenden, Kundinnen und Klienten zwischen Non-Profit-Organisationen, staatlichen und privatwirtschaftlichen Einrichtungen. Daraus resultieren höhere Anforderungen an die professionelle Qualität und Quantität der zu erbringenden Dienstleistungen, um wettbewerbsfähig zu sein.

- Die altruistische Motivation der Mitarbeiter/innen stellt auf der einen Seite eine wichtige Basis der Leistungs- und Einsatzbereitschaft, ein hohes Gut für die Klient/inn/en und einen zentralen Erfolgsfaktor für soziale Organisationen dar. Auf der anderen Seite stellen „intrinsisch“ motivierte Mitarbeiter/innen auch hohe Erwartungen an das Personalmanagement und an Führungskräfte, die sich nicht ohne weiteres mit den steigenden Forderungen nach Effektivität und Effizienz vereinbaren lassen.
- Den Führungskräften von Einrichtungen der Sozialen Arbeit kommt in zunehmendem Maße die Aufgabe zu, sich um eine erfolgreiche strategische Positionierung auf dem jeweiligen „Markt“ und um die Entwicklung und das Angebot hochwertiger Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu bemühen. Dies erfordert nicht nur von Mitarbeiter/inne/n, sondern auch von Führungskräften die ständige Bereitschaft zu Innovation und Qualifizierung, wobei Ressourcen, Zeit und Raum dafür bereitgestellt werden müssen.
- Schließlich verändern sich auch organisatorische Rahmenbedingungen: Rechtsformen und Trägerstrukturen verändern sich mit den entsprechenden arbeitsrechtlichen Konsequenzen für das Personal.

Da alle Dienstleistungen im Rahmen der Sozialen Arbeit als personale Dienstleistungen erbracht werden, und die Qualität und Quantität der Dienstleistung in hohem Maße von der Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen abhängig ist, kommt der Personalarbeit eine Schlüssel-funktion zu.

Das vorliegende Buch hat das Ziel, Personalmanagement im Kontext von Organisationsentwicklung und der Umsetzung von Organisationszielen zu beleuchten und einen Überblick zu geben über die Aufgabenbereiche und Gestaltungsinstrumente der Personalarbeit im Rahmen der Sozialen Arbeit.

Zum Aufbau des Buches

Das Buch gliedert sich in zwei Teile: In *Teil A „Grundlagen des Personalmanagements“* wird ein Überblick über die Aufgaben des Personalmanagements im Kontext des gesamten Managementprozesses gegeben, in *Teil B „Instrumente des Personalmanagements“* findet die Leserin/der Leser eine konkrete Ausgestaltung der wichtigsten Instrumente und Vorgehensweisen im Rahmen der Personalarbeit. Hier finden sich auch detaillierte Anleitungen, Checklisten und Arbeitsmaterialien.

Teil A „Grundlagen“: Zu Beginn steht die Frage im Mittelpunkt, welche Ziele und Kernaufgaben dem Personalmanagement zukommt, welche Be-

sonderheiten soziale Dienstleistungsorganisationen im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen aufweisen und welche Implikationen sich daraus für das Personalmanagement in diesem Organisationstypus ergeben.

Personalarbeit wird in ihrer strategischen Ausrichtung und Bedeutung im Kontext der Organisationsentwicklung thematisiert und es werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Unternehmens- und Personalstrategie aufeinander bezogen werden können. Es wird davon ausgegangen, dass die Entwicklungs- und Lernfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder eine wichtige Grundlage für deren Bestandssicherung und Leistungsfähigkeit darstellt.

Als weitere Herausforderungen für die strategische Ausrichtung des Personalmanagements werden zwei Problemfelder besonders beleuchtet: Die Verwirklichung von Chancengleichheit: Bis heute ist Soziale Arbeit ein Frauenberuf in Männerregie, in dem Frauen v. a. mit Blick auf Leitungspositionen deutlich benachteiligt sind und männliche Fachkräfte in allen Einrichtungen unterrepräsentiert sind. Chancengleichheit bezieht sich aber auch auf eine diversitätsbewusste Personalentwicklung, in der Vielfalt in der Zusammensetzung des Personals bewusst angestrebt wird, um Lernprozesse zu stimulieren, die Qualität der Dienstleistungen für verschiedene Adressatengruppen zu verbessern und den Bestand an Fachkräften zu sichern.

Angesichts der demografischen Entwicklung ist die Sicherung des Fachkräftebestandes ein Thema, das frühzeitiger Planung bedarf, und genauer Überlegungen, wie Fachkräfte rekrutiert und an die Organisation gebunden werden können. Work-Life-Balance, Flexibilisierung und Individualisierung stellen dabei wichtige Forderungen an die Personalarbeit dar.

Es wird die These vertreten, dass eine enge und dynamische Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung eine wichtige Grundlage für den Erfolg sozialer Dienstleistungsorganisationen darstellt. Das Leitbild einer lernenden bzw. lernfähigen Organisation wird deshalb zugrunde gelegt, um verschiedene Problemfelder zu thematisieren und Postulate für eine integrierte Organisations- und Personalentwicklung abzuleiten, die sowohl am (Unternehmens-)Bedarf als auch den (Mitarbeiter-)Bedürfnissen ausgerichtet wird.

Nach den grundsätzlichen Überlegungen zur Konzeption der Personalarbeit erfolgt im *dritten und vierten Kapitel* die Darstellung der operativen Aufgaben. Das Management des Personalbedarfes und der Personalentwicklung stellt ein komplexes, wechselseitig vernetztes und in die Organisationsentwicklung integriertes Maßnahmenpaket zur Personalplanung, Beschaffung, Auswahl, Einführung, Einsatzplanung, Qualifizierung/Förderung und Freisetzung von Mitarbeiter/innen dar. In der praktischen Personalarbeit müssen die Einzelmaßnahmen eng aufeinander abgestimmt werden. Die Darstellung in diesem Buch erfolgt jedoch sequentiell, wobei

jeweils die Kernaufgaben, Maßnahmen und Instrumente im Überblick dargestellt werden, und an einzelnen Punkten die wechselseitigen Bezüge der Personalarbeit aufgezeigt werden.

Im *dritten Kapitel* werden die Aufgabenbereiche und Instrumente der quantitativen Personalarbeit dargestellt – Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung. Ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von Organisationszielen auf Personalebene bilden Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Sie bilden die Grundlage für Personalauswahl- und -entwicklungsmaßnahmen. Einer sorgfältigen, am gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf der Organisation orientierten Personalrekrutierung und -auswahl wird dabei besondere Bedeutung beigemessen, da mit der Personalbeschaffung letztlich das Entwicklungspotenzial der Organisation determiniert wird. Der spätere Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen kann nur auf der bereits vorhandenen Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter/innen aufbauen und wird durch diese begrenzt. Deshalb bildet die Personalsuche und -auswahl die Basis und den Rahmen für den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine optimale Passung zwischen Position und Person zu erreichen ist das Ziel der Personaleinsatzplanung. Sie kann gleichermaßen auch als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt werden. Der letzte Abschnitt befasst sich mit der Personalfreisetzung zur Anpassung von Stellen an Bedarfe. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie durch frühzeitige Planung und Personalentwicklungsmaßnahmen Freisetzungen vorgebeugt werden kann.

Das *vierte Kapitel* widmet sich dem Management der Personalentwicklung. Die Darstellung der Maßnahmen folgt einem Verständnis von Personalentwicklung, das von der Notwendigkeit kontinuierlicher Lernprozesse ausgeht. Aus der Perspektive der Mitarbeiter/innen und der Organisation ist Personalentwicklung als kontinuierlich zu organisierender Prozess zu betrachten, der mit dem Eintritt in die Organisation beginnt, sich im Rahmen verschiedener Arbeits- und Aufgabengebiete, Kooperationsformen sowie spezifischen internen und externen Qualifizierungsmaßnahmen vollzieht, und mit dem Austritt aus der Organisation endet. Die Aufgabe von Personalverantwortlichen besteht darin, die Lern- und Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter/innen mit den Zielen der Organisation zu verknüpfen, sie systematisch und kontinuierlich zu organisieren und zu evaluieren. Das Mitarbeitergespräch stellt im Rahmen einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung ein zentrales Instrument zur Umsetzung von Unternehmenszielen und zur Unterstützung der Entwicklung von Mitarbeiter/innen dar. Daneben wird eine Palette von Möglichkeiten aufgezeigt, wie Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse sowohl im Rahmen der Arbeitstätigkeit als auch durch Fort- und Weiterbildung angeregt werden

können. Die Realisierung von Chancengleichheit wird als zentrale Querschnittsaufgabe auf verschiedene Handlungsfelder bezogen.

Personalmanagement erfordert von Leitungskräften und Personalverantwortlichen die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse produktiv zu gestalten. Im *fünften Kapitel* werden deshalb grundlegende kommunikative Kompetenzen beschrieben, die für eine sachgerechte und vertrauensvolle Personalarbeit unabdingbar sind. Zwei weitere Abschnitte widmen sich der Frage, wie mit Widerständen und Konflikten, die als natürliche Begleiterscheinungen von Innovationen und Veränderungen aufgefasst werden, umgegangen werden kann. In den jeweiligen Abschnitten werden Ursachen, Erscheinungsformen und Ansätze zur Lösung und Bewältigung von Widerständen und Konflikten aufgezeigt.

Teil B: „Instrumente des Personalmanagements“ stellt in Ergänzung dazu konkrete Arbeitshilfen bereit, indem methodische Schritte und Instrumente vorgestellt werden, die eine Umsetzung des Personalmanagements auf der operativen Ebene ermöglichen und erleichtern.

Die Darstellung der Vorgehensweise und Instrumente erfolgt prozessorientiert. Aus der Sicht eines/r Personalverantwortlichen beginnt die operative Personalarbeit mit der Rekrutierung von geeignetem Personal, richtet sich dann auf Maßnahmen der Integration, Führung und Entwicklung von Mitarbeiter/inne/n, und beschäftigt sich schließlich mit der Frage der Beurteilung von Arbeitsergebnissen und Leistungspotenzialen. Die Ausstellung eines Zeugnisses beschließt die Beziehung zu dem/der Mitarbeiter/in.

Der Aufbau von Teil B folgt dieser „Dramaturgie“ des Personalmanagements:

Das siebte Kapitel widmet sich dem Aufgabenbereich der Personalbeschaffung. Die Rekrutierung von Fachkräften geschieht zunehmend über „Employer Branding“, online-Stellenbörsen und Soziale Netzwerke. Es werden verschiedene Auswahlverfahren diskutiert, unter dem Aspekt, wie die Eignung der Bewerber/innen im Hinblick auf das Anforderungsprofil erfasst werden kann und eine fundierte Entscheidung zur Auswahl passender Mitarbeiter/innen getroffen werden kann. Ein eigener Abschnitt widmet sich der Erfassung von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen, die im Sozialbereich von zentraler Bedeutung sind.

Das achte Kapitel greift das oft vernachlässigte Thema der Einarbeitung auf. Die Bedeutung dieser ersten Personalentwicklungsmaßnahme für die Motivation und Identifikation mit der Organisation wird beleuchtet. Es werden Arbeitshilfen für die Erstellung von Einarbeitungsplänen und die Einführung von Mitarbeiter/innen vorgestellt.

Das Mitarbeitergespräch (neuntes Kapitel) stellt ein wirkungsvolles Instrument der Personalführung und -entwicklung dar, das die drei Leitungs-

prinzipien „Ziel- und Leistungsorientierung“, „Transparenz“ sowie „Partizipation“ miteinander verknüpft. Da der Erfolg des Mitarbeitergespräches in hohem Maße von der Qualität der Vorbereitung und Durchführung des Instrumentes abhängt, werden die Ziele, die wesentlichen Inhalte sowie ausführliche Überlegungen zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen in der Organisation vermittelt. Zusätzlich werden praktische Arbeitshilfen wie Vorbereitungsbögen für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen sowie Vorschläge für Gesprächs- und Zielvereinbarungsprotokolle vorgestellt.

Das zehnte Kapitel setzt sich mit dem Thema „Personalbeurteilung“ auseinander. Personalbeurteilungen gehören als diagnostische Tätigkeit zu den zentralen Leitungsaufgaben. Der/die Mitarbeiter/in erhält ein Feedback, inwiefern er/sie die Anforderungen und Erwartungen der Organisation erfüllt hat. Es wird dargestellt, welche Ziele mit einer Personalbeurteilung verfolgt werden, welche Schwierigkeiten mit einer Leistungsmessung und leistungsorientierten Vergütung verknüpft sind, und welche Anforderungen an Beurteilungen zu stellen sind, wenn sie für Personalentwicklung, zur Begründung personeller Entscheidungen oder zur Entgeltfindung eingesetzt werden. Abschließend wird die Abfassung von Arbeitszeugnissen erörtert.

Kapitel 2

Personalmanagement und Organisationsentwicklung

In diesem Kapitel werden die Zusammenhänge zwischen Personalmanagement und Organisationsentwicklung erörtert. Dazu wird zunächst eine Begriffsklärung vorgenommen und es werden die Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements beschrieben. Im zweiten Abschnitt werden die Besonderheiten des Personalmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen aufgezeigt. Im dritten Abschnitt werden Herausforderungen für die strategische Ausrichtung eines Personalmanagementsystems diskutiert, die bewältigt werden müssen, wenn individuelles und Organisationslernen miteinander verknüpft werden sollen. Im vierten Abschnitt werden daraus Postulate für eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung mit der Zielperspektive einer lernenden Organisation abgeleitet.

2.1 Begriff, Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements

Begriffsklärung

In sozialen Dienstleistungsorganisationen „ist die Ressource Personal der wichtigste Produktivitätsfaktor“ ((Maelicke 2009, S. 714). Der Begriff Personalmanagement verweist zunächst darauf, dass das Personal das Objekt eines Managementprozesses darstellt, wobei das Aufgabenfeld sowohl personenbezogene Einzelaktivitäten wie auch die Gestaltung von Strukturen umfasst.

Nach Berthel/Becker (2013, S. 15) ist Personalmanagement als Bestandteil der Leitungstätigkeit aufzufassen und beinhaltet zwei Aspekte - Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung:

Personalmanagement im Sinne von *Verhaltenssteuerung* ist gleichbedeutend mit Personalführung bzw. Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte. Dazu gehört ebenfalls die Gestaltung von Konzepten und Systemen zur Personalführung, z. B. die Ausgestaltung von Leitungsprinzipien.

Personalmanagement im Sinne von *Systemgestaltung* meint Leitungstätigkeiten *für* das Personal, „denn die geschaffenen Systeme existieren für das Personal insofern, als sie sich auf die Mitarbeiter selbst beziehen, indem

sie deren Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Vergütung etc. regeln“ (a. a. O, S. 15).

Ziel des Personalmanagements ist es, eine auf die Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben und Ziele der Organisation ausgerichtete, optimale Zusammensetzung des Personals zu erreichen (vgl. Neuberger 1991, Rosenstiel 2014, Schöni 2001).

Dies kann auf zwei Wegen geschehen:

- Durch die Bereitstellung von Personen mit geeigneten Fähigkeiten. Dies umfasst Aufgaben wie Personalbedarfsplanung, -auswahl, -einführung und -einsatzplanung.
- Durch die Entwicklung der vorhandenen Fähigkeiten und Qualifikationen von Einzelnen und Teams mit Hilfe von Bildungs- und Fördermaßnahmen (Personalentwicklung).

Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Verfügbarkeit von Personal zu sichern und dafür zu sorgen, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten ein gewünschtes Qualitätsniveau erreicht. Diese Qualität soll mit vertretbaren Kosten erreicht werden (v. Eckardstein 2002 b). Zu den Kernaufgaben der Personalarbeit gehört somit die Rekrutierung und Einführung von Arbeitskräften, ihre Förderung und Qualifizierung.

Entsprechend umfasst das Personalmanagement ein breites Spektrum von Aufgaben, Planungs- und Koordinationstätigkeiten, die aufeinander abgestimmt werden müssen (Berthel/Becker 2013, Merchel 2015)

- Personalbedarfs- und Personalkostenplanung, Personalbemessung
- Personalbestandsanalyse
- Personalbeschaffung(-splanung)
- Personaleinsatz(-planung)
- Personalentwicklung(-splanung)
- Personalführung,
- Personalpflege
- Personalentlassungs-/-freisetzungs-/-kündigungsplanung

In der Literatur wird zwischen quantitativer und qualitativer Personalarbeit unterschieden (vgl. Beck/Birkle 2000)

Quantitative Personalarbeit wird in der Regel der Personalverwaltung zugeordnet und umfasst die Bereiche Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung.

Die *Qualitative Personalarbeit oder Personalentwicklung* wird zunehmend als Leitungsaufgabe gesehen und bezieht sich vor allem auf die Qualifizierung, Weiterbildung und Förderung des bestehenden Personals.

Ähnlich unterscheidet Merchel (2015, S. 210) zwischen „Management des Personalbedarfes“ und „Personalentwicklung“.

Da auch die quantitative Personalarbeit auf eine Steigerung der Arbeitsqualität ausgerichtet ist, kann nicht trennscharf zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten der Personalarbeit unterschieden werden. Beide Aspekte müssen in einem Gesamtkonzept miteinander vernetzt werden.

Personalmanagement besitzt funktionsübergreifenden Charakter. Vorgesetztentätigkeiten mit den entsprechenden Richtlinien zur Personalführung werden in allen Funktionsbereichen und Abteilungen ausgeübt, Systeme der Personalentwicklung, Personalbeschaffung etc. werden ebenfalls für die gesamte Organisation und nicht nur für einzelne Bereiche entwickelt.

Eine davon abgelöste Frage ist, ob Unternehmen oder Organisationen eigenständige Funktionsbereiche z.B. zur Personalentwicklung einrichten wollen. Diese Frage ist jeweils im Einzelfall nach strategischen Überlegungen, betrieblichen Erfordernissen, nach Zweckmäßigungs- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen im Einzelfall zu entscheiden (vgl. Berthel/Becker 2013, Schöni 2001).

In kleinen Einrichtungen ist in der Regel die Leitungskraft für alle Personalentscheidungen und -maßnahmen zuständig, von der Personalauswahl bis zur Gehaltsverrechnung. In größeren Einrichtungen besteht die Aufgabe der Leitungskraft häufig in der Formulierung von Grundsätzen für das Personalmanagement und in der Handhabung von Sonderfällen, z.B. Entscheidung in Konflikten. Die Umsetzung der Maßnahmen wird delegiert an Leitungskräfte als Bereichsverantwortliche und an Personalspezialisten. Leitungskräfte engagieren sich in der Personalauswahl und Personalentwicklung, während die Personalverwaltung administrative Aufgaben wie Gehaltsabrechnung, Führung der Personalakten und die Bereitstellung und bisweilen auch Weiterentwicklung von Personalsystemen, wie z.B. Vergütungssystem, Personalinformationssysteme, Leitfaden zum Mitarbeitergespräch etc. übernimmt. Das heißt, die Personalverwaltung sichert in erster Linie administrative Vollzüge ab. Wenig ausgeprägt ist die Einbindung von Personalspezialisten und -verwaltung in strategische Entscheidungen, die das Personal betreffen, sowie die Personalarbeit mit Ehrenamtlichen, da diese oft ohne Verträge und klare Zuständigkeiten stattfindet (vgl. v. Eckarstein 2002b).

An dem genannten Aufgabenspektrum der Personalarbeit hat sich in den letzten 20 bis 30 Jahren nicht viel geändert. Gewandelt hat sich allerdings die Auffassung von der Bedeutung dieses Aufgabenbereiches für den Erhalt und den Erfolg der Organisation, auch die Konzepte der Personalarbeit wurden differenzierter sowie die Strategien, qualifiziertes Personal zu finden, zu gewinnen und zu binden.

2.2 Besonderheiten des Personalmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Organisationen der Sozialen Arbeit stellen als Produkt ihrer Arbeit keine Güter, Objekte oder Symbole her, sondern personenbezogene soziale Dienstleistungen (vgl. Klatetzki 2010, Merchel 2015). Im folgenden Abschnitt werden die Besonderheiten bei der Produktion personenbezogener sozialer Dienstleistungen charakterisiert, um daraus Schlussfolgerungen für die Besonderheiten des Personalmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen ableiten zu können.

2.2.1 Merkmale personenbezogener sozialer Dienstleistungen

Als charakteristische Merkmale von Dienstleistungen, insbesondere personenbezogenen Dienstleistungen gelten (vgl. Arnold 2009, Klatetzki 2010):

Immaterialität/Intangibilität

Dienstleistungen sind in ihrer Qualität grundsätzlich nicht materiell, d.h. sie sind im Gegensatz zu materiellen Gütern nicht gegenständlich, nicht sichtbar und nicht greifbar, man kann sie nicht lagern und nicht aufbewahren.

Uno-actu- Prinzip und Vergänglichkeit

Die Herstellung der Dienstleistung und die Inanspruchnahme fallen zeitlich zusammen („uno-actu-Prinzip“). Da Produktion und Inanspruchnahme/Konsum simultan erfolgen, ist ein weiteres spezifisches Merkmal, dass Dienstleistungen vergänglich sind und keine Vorratshaltung möglich ist.

Koproduktion

Das uno-actu-Prinzip impliziert, dass die Empfänger oder Nutzer insbesondere von personenbezogenen Dienstleistungen an der Erstellung der Dienstleistung aktiv mitwirken (müssen). Dies hat zur Folge, dass die Nutzer das Zustandekommen, das Ergebnis und die Qualität der Dienstleistung in hohem Maße beeinflussen können.

Individualität und Standortgebundenheit

Da personenbezogene Dienstleistungen immer neu, aktuell und individuell für jeden Nutzer erstellt werden müssen, weisen sie ein hohes Maß an Individualität auf. Zudem kann die Dienstleistung nur dort erstellt werden, wo sich der/die Empfänger/in aufhält.

In den folgenden Abschnitten wird erörtert, mit welchen besonderen Strukturmerkmalen Leitung und Personal in sozialen Dienstleistungsorga-

nisationen konfrontiert sind und welche Herausforderungen sich daraus für das Personalmanagement ergeben.

2.2.2 Ziele und Werte zwischen Klienten- und Gemeinwohl

Charakteristisch für Einrichtungen, die personenbezogene soziale Dienstleistungen anbieten, ist, dass die Adressaten als Subjekte mit eigenen Wünschen, Zielen und Vorstellungen stets an der Herstellung der Dienstleistung beteiligt sind (Ko-Produktion), wobei die Mitwirkung mehr oder weniger freiwillig stattfindet.

Organisationen sind zielorientierte Systeme und „... die Ziele sozialer Einrichtungen und Dienste lassen sich definieren als die wünschbaren Zustände und Handlungen der Klienten, die durch die Erbringung von Dienstleistungen realisiert werden sollen“ (Klatetzki 2010, S. 14).

Folgt man dieser Zieldefinition, so ist der Erfolg sozialer Dienstleistungen nicht nur an die Erfüllung individueller Klientenwünsche gekoppelt, sondern vielmehr an wünschbare, d.h. normativ vorgegebene Zustände oder Handlungen der Klienten/ Adressaten.

Die normativen Ziele der Dienstleistung sind auch an deren Finanzierung gekoppelt. Klienten kommen überwiegend für die personenbezogenen Dienstleistungen nicht selbst auf. Finanziert werden die Dienstleistungen in der Regel von staatlichen Verwaltungen oder Trägern der Sozialversicherung, die dem Gemeinwohl verpflichtet sind. Das Gemeinwohl als übergeordnete Wertvorstellung impliziert, dass die Handlungsziele normativ geprägten Werten genügen müssen, die Kosten-Nutzen-Relation der sozialen Dienstleistungen ebenfalls im Sinne des Gemeinwohles optimal gestaltet sein sollte, und finanzielle Erträge auch nicht privat verwendet werden (Non-Profit-Organisation) dürfen.

Angesichts der Pluralität von Werten, die innerhalb (z.B. zwischen Berufsgruppen) und außerhalb von Organisationen (Politik, Wirtschaft) fokussiert werden, wird deutlich, dass eine Vielzahl möglicher Ziele und Ansprüche formuliert wird und ein Zielkonsens nicht ohne weiteres zu erreichen ist. Häufig werden deshalb die konzeptionellen Ziele einer Einrichtung so abstrakt gefasst, dass ein Zielkonsens unter verschiedenen Interessengruppen wieder möglich wird. Gleichzeitig ermöglichen abstrakte Ziele einen großen Interpretationsspielraum und verlieren für die Fachkräfte ihre handlungsleitende Funktion, sie erschweren zudem die Evaluation und Erfolgsmessung des fachlichen Handelns.

Die Ausrichtung personenbezogener sozialer Dienstleistungen am individuellen Wohl und Gemeinwohl gleichermaßen impliziert ein weiteres Spannungsfeld für die professionell tätigen Fachkräfte: Die Zielvorstellung

gen der koproduktiven Leistungen müssen einerseits den individuellen, subjektiven Bedürfnissen der Klient/inn/en entsprechen, z.B. das Wohlergehen der Klienten zu erhalten (Prävention, Rehabilitation, Pflege) oder zu verbessern durch pädagogische oder therapeutische Angebote. Andererseits müssen die Zielvorstellungen den gesellschaftlichen, normativen und rechtlichen Leitlinien der Organisation bzw. der staatlichen Auftrag- und Geldgeber genügen. Das Spannungsfeld „Hilfe versus Kontrolle“, das auch als doppeltes Mandat bezeichnet wird, impliziert für die Fachkräfte neben der Vielfalt möglicher Ziele grundsätzliche Ambivalenz und innere Konflikte in der Ausrichtung des Handelns zwischen Hilfe und Disziplinierung, sowie zwischen wünschbaren Maßnahmen und finanziellen Restriktionen.

2.2.3 Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden

Da der Erfolg sozialer Dienstleistungsorganisationen in hohem Maße von der Motivation und Qualifikation des Personals abhängig (vgl. Maelicke 2009) ist, kommt den verschiedenen Feldern des Personalmanagements und der Personalentwicklung eine überragende Bedeutung zu.

Charakteristisch für gewinnorientierte Unternehmen und staatliche Organisationen ist, dass in ihnen hauptsächlich Menschen gegen Entgelt tätig sind und sich über ihre Tätigkeit den Lebensunterhalt sichern.

Charakteristisch für viele soziale Einrichtungen ist, dass neben bezahlten Fachkräften auch freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen tätig sind. Daraus ergeben sich Besonderheiten in der Motivationsstruktur und den Einsatzmöglichkeiten, die im Rahmen des Personalmanagements berücksichtigt werden müssen (vgl. Grunwald/Steinbacher 2009, Merchel 2015). Eine vorwiegend intrinsische Motivation kann sowohl bei hauptamtlichen, insbesondere aber bei ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen vorausgesetzt werden. Dies erleichtert einerseits die Motivationsarbeit der Führungskräfte. Es bedeutet aber auch, dass das Arbeitsverhalten nur wenig über materielle Anreize und Entgelt gesteuert werden kann.

Insbesondere ehrenamtliche Mitarbeiter wollen selbst darüber bestimmen, in welcher Weise, Intensität und Dauer sie für die Organisation tätig werden wollen. Hinzu kommt, dass ehrenamtliche Mitarbeiter/innen ihre Existenzsicherung außerhalb der Organisation vornehmen. Daraus ergeben sich zeitliche Restriktionen für den Einsatz von Ehrenamtlichen.

Für das Personalmanagement ergibt sich die Notwendigkeit, die unterschiedlichen Motivationen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu erkunden, um passgenaue Anreiz- oder Belohnungssysteme vorhalten zu können.

2.2.4 Qualität: Unbestimmte Technologien und Leistungsstandards

Durch das Uno-actu-Prinzip und die Bedingung der Koproduktion ergibt sich für Leitungskräfte die Schwierigkeit, die Tätigkeit der einzelnen Fachkräfte nicht genau steuern, beobachten und anhand von Leistungsstandards beurteilen zu können, da soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sog. „front-line organizations“ darstellen, d.h. dass

„.... Handlungen zwischen Klienten und Personal abgeschottet und entfernt von den Aktivitäten der Leitung und des Managements der Einrichtungen und Dienste stattfinden, und das Führungspersonal auf die Mitteilungen und Informationen des Personals angewiesen ist, wenn es wissen will, was an der ‚Front‘ passiert“ (Klatetzki 2010, S. 17).

Das Uno-actu-Prinzip, die koproduktive Leistungserstellung und die Immaterialität der Leistung erschweren grundsätzlich die Bewertung der Leistungsergebnisse sowie die Klärung der Einflussfaktoren für Erfolg und Misserfolg sozialer Dienstleistungen.

Jede fachliche Handlung beruht in der Sozialen Arbeit auf Kommunikation und Interaktion. Für die Fachkräfte der Sozialen Arbeit bedeutet dies, dass sie mit Blick auf die Adressaten die Fähigkeit besitzen müssen, deren subjektive Ziele, Wünsche und Bedürfnisse zu erkunden und eine tragfähige Beziehung mit ihnen aufzubauen, um sie für eine konstruktive Zusammenarbeit gewinnen und motivieren zu können. Dies stellt v.a. bei wenig motivierten Adressaten eine anspruchsvolle Forderung an die Fachkräfte dar und kann u.U. den Erfolg der personenbezogenen Dienstleistung infrage stellen.

Die Kommunikation zwischen Fachkräften und Klienten ist – typisch für den „Front-line“-Charakter sozialer Organisationen – vertraulich und prozesshaft; entsprechend entzieht sie sich der direkten Beobachtung. Dies erschwert Leitungskräften und Personalverantwortlichen die Möglichkeit der Beurteilung, ob das Personal an den Organisationszielen arbeitet und den Klienten keinen Schaden zufügt. D.h. Leitungskräfte müssen darauf vertrauen können, dass die Fachkräfte ihre Arbeit in fachlicher und ethischer Hinsicht gut machen.

Ein weiteres Merkmal koproduktiver sozialer Dienstleistungen ist die Vielfalt möglicher interner und externer Einflussfaktoren und die begrenzte Vorhersagbarkeit der Wirkungen von Interventionen auf das Verhalten und Wohlergehen der Klienten. Das hat zur Konsequenz, dass im Rahmen der Sozialen Arbeit angesichts komplexer individueller und sozialer Problemlagen eine Vielzahl hypothetischer Einfluss- und Wirkungszusammen-

hänge denkbar, und entsprechend eine Vielzahl methodischer Interventionen und Handlungsansätze zu deren Bearbeitung/Lösung möglich sind. „Unbestimmte Technologien“ (Klatetzki 2010) oder ein „Technologiedefizit“ (von Spiegel 2013) werden deshalb als weiteres Kernmerkmal personenbezogener sozialer Dienstleistungen und als Charakteristikum der Sozialen Arbeit betrachtet.

Mit Technologie ist in diesem Kontext gemeint (vgl. Klatetzki 2010, S. 11 f):

- Es gibt ein Wissen über systematische, d.h. nicht zufällige Zusammenhänge von Ursache und Wirkung.
- Die Organisation verfügt über Techniken, Methoden, Verfahren, die es ermöglichen, Arbeitshandlungen auszuführen, welche unter bestimmten Bedingungen Veränderungen (an Menschen) bewirken.
- Es gibt ein Feedbacksystem, das es ermöglicht, die Folgen der Arbeitshandlungen eindeutig festzustellen.
- Ein wiederholter Nachweis der Effektivität der Arbeitshandlung ist möglich. D.h. es gibt eine akzeptable und bestimmbare Wahrscheinlichkeit, mit der die Folgen einer Arbeitshandlung vorhergesagt werden können.
- Die Methoden, Verfahren, Techniken können an Fachkräfte, d.h. Menschen mit einer Grundausbildung vermittelt werden, so dass die meisten von ihnen die Verfahren zielführend anwenden können.

Die Notwendigkeit, Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen treffen und begründen zu müssen, ist kein Spezifikum Sozialer Arbeit, sondern typisch für alle personenbezogenen sozialen Dienstleistungen.

In anderen Feldern, in denen personenbezogene soziale Dienstleistungen erbracht werden, wie in den Heilberufen Medizin oder Psychotherapie, besteht seitens der Kostenträger zunehmend die Forderung nach evidenzbasierten Verfahren. Gemeint ist damit, dass auf der Basis theoretisch begründeter und empirisch geprüfter Hypothesen zu Ursache- Wirkungsbeziehungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Prognosen über die Wirkung der angewandten Verfahren/Techniken/Mittel getroffen werden können. Dazu müssen in ausreichendem Maße empirische Daten zur Wirksamkeit der eingesetzten Verfahren vorliegen.

Im fachlichen Alltag werden dann Diagnosen, im Sinne systematisierter Problembeschreibungen, als Entscheidungsgrundlage für die Planung von Interventionen und Evaluation betrachtet. Zwar gibt es auch hier die Anforderung fall- und kontextspezifische Entscheidungen zu treffen, doch werden in diesen Bereichen zunehmend diagnosespezifische therapeutische Leitlinien als Entscheidungshilfen herangezogen. Sie basieren entweder auf Ergebnissen experimenteller Wirkungsforschung, d.h. empirisch überprüf-

ten Kausalannahmen, oder auf klinischen Studien, bei denen die Wirkung verschiedener Maßnahmen/ Verfahren/ Interventionen anhand systematischer, kontrollierter Studien verglichen wird. Je nach Forschungsstand werden die evidenzbasierten Leitlinien kontinuierlich modifiziert.

Im Gegensatz zu Sozialer Arbeit sind in Medizin und Psychologie experimentelle Wirkungsforschung und evidenzbasierte Praxis als professionelle Entscheidungsgrundlage bzw. Leitlinie des fachlichen Handelns bislang stärker akzeptiert, als in den Sozialwissenschaften (vgl. Dahmen 2011). So formulieren Otto et al. (2007, S. 40):

„...dass die Ergebnisse der experimentellen Wirkungsforschung zwar eine Grundlage für die wirkungsorientierte Neuausrichtung der Sozialen Arbeit sein können, gleichwohl stellen sie keinesfalls eine Reflexionsgrundlage für die je Kontext- und fallspezifischen Entscheidungen dar, die im Rahmen einer professionellen Praxis zu treffen sind“.

Eine Reflexionsgrundlage, um die Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Entscheidungen zu schließen, bieten in der Sozialen Arbeit mittlerweile methodische Handbücher, deren Anliegen es ist, die Vielfalt der Einflussfaktoren zu ordnen und ein an begründbaren und evaluierbaren Zielkriterien sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiertes methodisches Handeln zu ermöglichen (vgl. von Spiegel 2013).

Dennoch bleibt die Evaluation von Wirkungen aus den genannten Gründen ein grundsätzliches Problem in der Sozialen Arbeit:

Fehlendes Wissen zu maßgeblichen Ursache-Wirkungszusammenhängen, vielfältige, abstrakte und umstrittene Ziele verbunden mit dem Fehlen klarer und operationalisierbarer Zielkriterien erschwert die Messung des Erfolges.

Aus diesen Gründen neigen soziale Dienstleistungsorganisationen dazu, subjektive Einschätzungen (Selbstevaluation) heranzuziehen und zur Erfolgseinschätzung eher den Einsatz ihrer Mittel (eingesetzte Fachkräfte, Kosten/Klient, Maßnahmen) als die erzielten Wirkungen bei den Adressaten zu messen (vgl. Klatetzki 2010).

„Die Schwäche solcher extrinsischen Maße ist, dass sie keine eindeutigen Antworten auf die Frage nach der Effektivität sozialer Einrichtungen und Dienste geben und ihre Gültigkeit und Zuverlässigkeit daher leicht in Zweifel gezogen werden können. Die Kompetenz der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen erscheint dann als prekär, und dies wiederum unterminiert die Legitimität sozialer Einrichtungen und Dienste. Zudem erhöht die Anwendung extrinsischer Maße die Wahrscheinlichkeit von Zielverschiebungen, denn die Organisationen orientieren ihre Aktivitäten an diesen Maßen und verlieren ihre tatsächlichen Aufgaben aus dem Blick“ (a. a. O., S. 18).

Hinzu kommt, dass soziale Dienstleistungsorganisationen in der Wahl ihrer Evaluationskriterien und Qualitätsmaße wegen rechtlicher Vorgaben oder finanzieller Abhängigkeiten häufig nicht frei sind.

2.2.5 Schlussfolgerungen für das Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Insgesamt lässt sich festhalten: Abstrakte und widersprüchliche Ziele, Subjektorientierung, Doppeltes Mandat, unbestimmte Technologien, Koproduktion und Interaktion stellen die Kernmerkmale personenbezogener sozialer Dienstleistungen dar.

Diese Herausforderungen für die berufliche Handlungsstruktur der Fachkräfte bedeuten, dass in der Regel neben den rechtlichen Vorgaben und häufig abstrakten konzeptionellen Zielen wenig Orientierungsrahmen für alltägliche fachliche Entscheidungen vorliegen:

Darüber hinaus kann das doppelte Mandat, ungewisse Ursache-Wirkungsbeziehungen und das Fehlen klarer Erfolgskriterien die begründete Handlungsplanung, Evaluation und Erfolgsmessung erschweren.

Unbestimmte Technologien sowie die nicht kalkulierbare Mitarbeit der Klient/inn/en fordern von den Fachkräften hohe methodische Flexibilität, Reflexivität und die Bereitschaft, autonome selbstverantwortete Entscheidungen zu treffen. Es handelt sich also um Fähigkeiten, die nur begrenzt trainierbar sind und eine ausgeprägte Bereitschaft zu Selbstreflexion und Verantwortungsübernahme voraussetzen.

Für Leitungskräfte und Personalverantwortliche bedeuten diese Strukturen, dass sie die Tätigkeit der einzelnen Fachkräfte im Rahmen der Kontakte mit Adressatinnen/Klientinnen nur in sehr begrenztem Maße anleiten, steuern, beobachten und beurteilen können, da sie im Rahmen individualisierter, prozesshafter und vertraulicher Interaktionen stattfinden. Somit sind Personalverantwortliche und Leitungskräfte auf die Kommunikationsbereitschaft und das Feedback der Fachkräfte angewiesen.

Da die direkte Beobachtung der Klient-Fachkraft- Interaktion häufig nicht möglich ist, ist eine selbstkritische Reflexion und Beurteilung der Tätigkeit durch die Fachkraft selbst unabdingbar. Für die Leitung und Personalführung bedeutet dies, dass sie einerseits für fachliche Standards sorgen muss, andererseits aber auch für Reflexionsangebote, wie Fallbesprechungen, kollegiale Beratung und Supervision, um das Handeln unter Ungewissheitsbedingungen bei Bedarf immer wieder einer Klärung, Überprüfung und möglichen Korrektur unterziehen zu können.

Damit verbunden bedarf es seitens der Leitungskräfte einer fehlerfreundlichen Grundhaltung und einer durch grundsätzliche Wertschätzung

geprägten Vertrauenskultur, damit es Fachkräften erleichtert wird, offen über schwierige Situationen oder belastende Arbeitskontexte sprechen zu können.

Die Schwierigkeiten der Erfolgsmessung, Qualitätsbeurteilung und -kontrolle erfordern für das Personalmanagement sozialer Dienstleistungsorganisationen die Implementierung einer ausgeprägten Reflexions- und Vertrauenskultur, die es ermöglicht, im Diskurs mit den Fachkräften Ziele für Klienten/Adressatengruppen zu formulieren, zu präzisieren, und im Rahmen von Feedback und Evaluation messbar zu machen. Es bedarf der Reflexion, des Vertrauens und eines abgestimmten Wertehorizontes, um Fachkräfte zu stimulieren, wirksam und ethisch verantwortlich handeln zu wollen, die Wirkungen des eigenen Handelns zu erfassen und selbstkritisch zu beurteilen.

Mitarbeiter/innen einer front-line-Organisation können angesichts der Komplexität der Problemlagen und der prinzipiellen Schwierigkeit, unter Bedingungen der Ungewissheit verantwortliche Entscheidungen treffen zu müssen, psychisch und physisch sehr belastet sein. Nicht alle Fachkräfte sind diesem Handlungs- und Verantwortungsdruck jederzeit gewachsen. Es ist deshalb für Führungskräfte und Personalverantwortliche notwendig, die mögliche gesundheitliche Beanspruchung und Belastung ihrer Fachkräfte im Blick zu haben und im Rahmen von Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung nachhaltig für die Mitarbeiter/innen zu sorgen (vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012).

Angesichts der strukturellen Merkmale und Herausforderungen in sozialen Dienstleistungsorganisationen weist das Personalmanagement Ähnlichkeiten und Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen auf.

Vergleichbar ist das Personalmanagement bezüglich der Kernaufgaben der quantitativen und qualitativen Personalarbeit: Eine vorausschauende und systematische Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung ist unabdingbar, um den Bestand an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu sichern. Dabei müssen die Forderungen der sich verändernden Umwelt ständig in den Blick genommen werden, um die Leistungsangebote auf neue Bedarfe zuschneiden zu können.

Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen ist jedoch die Produktion und Qualität der Dienstleistungen sowie die Weiterentwicklung des Leistungsangebotes der Organisation eng mit der Motivation, Qualifikation und Einsatzbereitschaft des Personals verknüpft. Die Fachkräfte stellen als Personen auch in den Umweltkontakten die „Hauptrepräsentanten“ der Organisation (vgl. Merchel 2015, S. 215) dar.

Die Restriktionen in der Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit des Personals im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen erfordern die Implementierung einer ausreichenden und vertrauensvollen Kommunikati-