



Leseprobe aus Hölzle, Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit,

ISBN 978-3-7799-2351-0

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2351-0)

isbn=978-3-7799-2351-0

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/innen, 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,
- Personalfürsorge
- Personalentlassungs-/-freisetzung-/-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. Eckardstein 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 Leitungskräfte. 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.