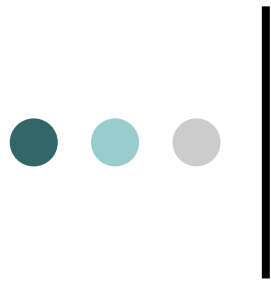




Rahmenbedingungen und Entwicklungstrends für die Erbringung sozialer Dienstleistungen

6.Vorlesung:

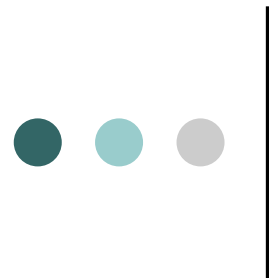


- **Gliederung:**
 - **Personalmanagement in sozialen Arbeitsfeldern**



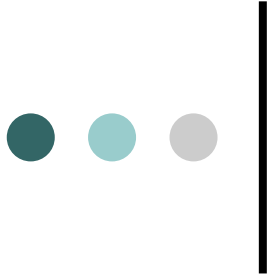
Bedeutung des Personalmanagements

- **Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnisse von Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens sind untrennbar mit dem Einsatz, der Qualifikation und dem Erfahrungswissen der dort tätigen Mitarbeiter verbunden**
- **75 % der laufenden Kosten von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen werden für die Entlohnung der Mitarbeiter benötigt – daraus resultiert hoher Stellenwert des Faktors „Personal“ für die sozialen Arbeitsfelder**



Bedeutung des Personalmanagements

- **Aufgabenfelder des Human Resource Managements sind vielfältig**
 - **Personalplanung (Personalbudgets)**
 - **Personaleinstellung (Auswahlprozesse , Definition von Anforderungen)**
 - **Personaleinsatz (optimale Einsatzung des Personals)**



- **Personalbetreuung (Eingruppierung von Mitarbeitern etc)**
- **Personalentwicklung (Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch**
 - **Zielvereinbarungsprozesse**
 - **Skill- Management (Förderung sozialer Kompetenzen)**
 - **Ausbildung, Fort- und Weiterbildung**



Ausgangssituation

- Fundamentale Wandlungen in der Sozial- und Gesundheitslandschaft
- Ständig ändernde Gesetzgebung
- wachsende Anspruchshaltung
- Sich verändernde Wertehaltungen , mit wachsenden Leistungsansprüchen und damit einhergehender Leistungsintensivierung



Ausgangssituation

- Zunehmender Kostendruck und gleichzeitiger Anspruch an Humanität, Klienten- und Kundenorientierung
- Forderung nach Qualitätsmanagement
- Ständiger Anpassungszwang der sozialen Unternehmen
- Veränderung wird zur Normalität?



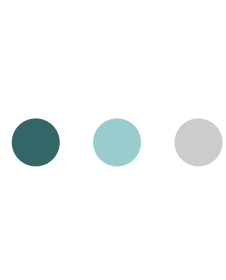
Anforderungen an das Management Anforderungen an das Management

- Kontinuierliche Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Einrichtungen
- Organisationale Entwicklung muss mit der personalen Entwicklung Hand in Hand gehen
- Es muss sich eine konzeptionelle Veränderung vollziehen .Die Herausforderungen an ständige Veränderungen kann die Konzeption der „Lernenden Organisation „ erfüllen



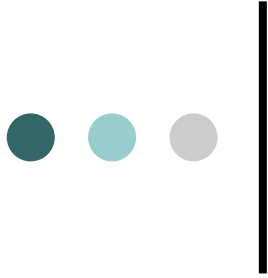
Ausgangssituation

- Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse , damit diese Veränderungsprozesse mit gestatten und mit tragen können
- Entwicklung neuer Zielsetzungen und Formen der Personalförderung
- Erweitern der Anforderungsprofile an die Mitarbeiter in den sozialen Arbeitsfeldern – Formen finden die „ Kopf, Herz und Hand „ der Mitarbeiter erreichen

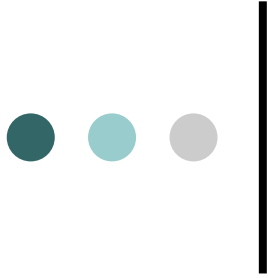


Definition Personalmanagement

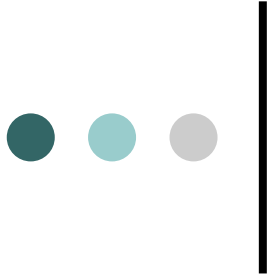
- Es gibt bisher keine einheitliche Definition zu den Begriffen Personalentwicklung, Personalarbeit oder PM
- Unter PM versteht man : das Bemühen den Besonderheiten des Faktors „menschliche Arbeitsleistungen“ möglichst umfassend Rechnung zu tragen , allen personalbezogenen Aufgabenstellungen eine möglichst hohe Rationalität , eine möglichst hohe Entscheidungsqualität zu sichern



- Organisationsentwicklung
 - Wandel als Sonderfall/ Ausnahme
 - Wandel als separates Problem
 - Direktsteuerung des Wandels
 - Wandel der Organisation und deren Mitglieder erfolgt in der Regel durch Experten

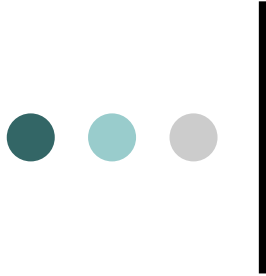


- Lernende Organisation
 - Wandel als Normalfall
 - Wandel als Teil des Prozesses
 - Indirekte Steuerung des Wandels
 - Wandel als generelle, flächendeckende Kompetenz der jeweiligen Einrichtung

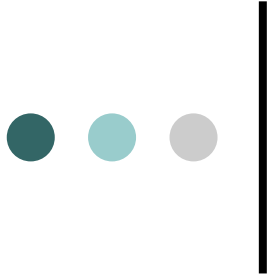


○ Organisationales Lernen

- bei organisationalem Lernen geht es um einen ständigen Aushandlungsprozess über sich ständig neu konstellierende Probleme und Konflikte zwischen den Akteuren
- Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz
- „Krisen“ (ständig neue Herausforderungen) als auslösende Momente für Lernprozesse



- **Wirkung von geplanten Veränderungen auf die Mitarbeiter**
 - **Erwartete Veränderungen : Mitarbeiter setzen sich besser für en Wandel ein, beeinflussen die Organisation mit**
 - **Weniger Ängstlichkeit, höhere Sicherheit und Beteiligung und Kontrolle der Prozesse möglich**
 - **Weniger Widerstand gegenüber Veränderungen**
 - **Bereitschaft zu höherem Risiko, Kreative Lösungen zu finden**



- **Wirkungen von ungeplanten Veränderungen auf die Mitarbeiter**
 - **Veränderung verursacht ein Gefühl der Unvorhersagbarkeit, Personal wird reaktiv**
 - **Ängstlichkeit, Unsicherheit, wenig Kontrolle über den Grad der Veränderung und die Richtung der Veränderung**
 - **Niedrige Risikobereitschaft , wenig Kreativität, keine neue Verhaltensweisen**
 - **Widerstand gegen Veränderungen**
 - **Grad der Akzeptanz/ Unterstützung der Veränderungen ist unvorhersehbar**

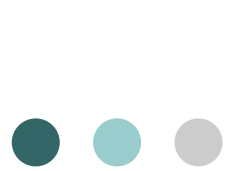


Ziele des PM

- Ziele des PM in einem Unternehmen der Lernenden Organisation
 - Führungskräfte und Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden , dynamische Wandlungsprozesse als Normalfall zu akzeptieren , aktiv mit zu gestalten und selbst zu initiieren
 - Die Personalen , - Sozialen , - Methoden und Fachkompetenz der Führungskräfte und der Mitarbeiter sollen ständig gefördert werden
 - Der reflektive Umgang der Führungskräfte und der Mitarbeiter mit sich selbst soll entwickelt werden
 - Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sich mit der betrieblichen Zielsetzung identifizieren können und diese aktiv vertreten

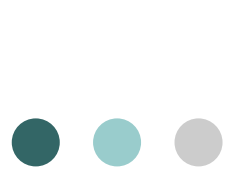


- **Kernkompetenzen für Führungskräfte**
 - **Je höher eine Führungsebene , desto mehr verändern sich die Aufgabengebiete . Es werden Führungsaufgaben zunehmen und die Fachaufgabe abnehmen**
 - **Führende Mitarbeiter entwickeln sich von einem „Spezialisten“ zu einem „Generalisten“**
 - **Es müsse vermehrt übergreifende und koordinierende Tätigkeiten übernommen werden**
 - **Je höher die Führungsebene, desto mehr Managementfähigkeiten werden benötigt und das spezialisierte Fachwissen nimmt einen geringern Stellenwert ein**



Ziele der PE aus Arbeitgeberperspektive

- Arbeitsplatzsicherung
- Qualitätssicherung
- Erhalt und Ausbau der Mitarbeiterqualifikationen und Potenziale (Karriereplanung)
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Mitarbeitermotivation und Verbesserung des Leistungsverhaltens
- Identifikation mit der Arbeit und mit dem Unternehmen



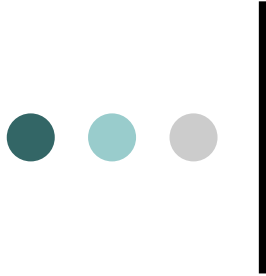
Ziele der PE aus Mitarbeiterperspektive

- Existenzsicherung und Arbeitsplatzsicherung
- Anpassung der Qualifikationen an den Arbeitsbereich
- Partizipation und Mitsprache
- Anerkennung, Karriereplanung,
- Weiterqualifikation , um berufliche Mobilität und Flexibilität zu erhöhen



Führungsstile

- **Anweisen / Diktieren**
 - „So wird's gemacht“
 - FK entscheidet; FK teilt Entscheidung Ma mit
- **Begründen/ Argumentieren**
 - „Wir machen es so , weil...“
 - FK entscheidet, FK überzeugt MA die Entscheidung zu akzeptieren
- **Beraten/ Konsultieren**
 - „Was meinen Sie zu meinem Vorschlag?“
 - Fk schlägt vor und berät sich mit den Mitarbeitern. FK entscheidet dann. MA sind Entscheidungshilfe



- **Teilhaben/ Partizipieren**
 - **„ Wie machen wir es ?**
 - FK und MA entscheiden gemeinsam. FK moderiert den Prozess.
- **Übertragen/ Delegieren**
 - **„ Entscheiden Sie wie es gemacht wird. Ich stehe dazu“**
 - FK delegiert an MA. MA entscheiden. FK behält und vertritt die Gesamtverantwortung nach außen.
 - FK legt Entscheidungsspielraum fest.
- **Laufen lassen**
 - **„ Machen Sie das mal. Das ist Ihre Sache „**
 - MA entscheiden. FK fungiert als Koordinator nach innen und außen.



Kompetenzbereiche des PM

- **Mitarbeiterkompetenz**
 - Anpassung an aktuelle Forderungen
 - Vorbereitung auf neue Positionen
 - Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen
- **Teamkompetenz**
 - Optimierung der aktuellen Aufgabenstellungen
 - Entwicklung von Wandlungsfähigkeit
- **Organisationskompetenz**
 - Anpassung an die aktuellen Erfordernisse des Marktes
 - Anpassung an zukünftige Markterfordernisse



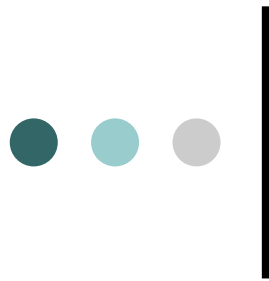
Träger des PM

- **Unternehmensleitung**
 - Grundsatzentscheidungen über die Formen und das Budget
- **Vorgesetzte**
 - Zielvereinbarungen, Beratungs- und Fördergespräche, Empfehlung von Förder- und Bildungsmaßnahmen
- **Personal- und Bildungsabteilung**
 - Ermittlung / Analyse der Personalentwicklungsbedarfes, Entwicklung von Aufstiegskonzepten etc.
- **Betriebsrat**
 - Mitwirkung gemäß de gesetzlichen Rechte
- **Mitarbeiter**
 - Nutzen der Chancen , Förderung von Eigeninitiative



Formen der PE

- **Training into the job**
 - **Berufsvorbereitung; Berufsausbildung,**
- **Training on the job**
 - **Qualifikationsförderung –und Erweiterung beruflicher Handlungskompetenz, Job- rotation;**
- **Training along the job**
 - **Mitarbeiterfördergespräche , Coaching, Supervision, Teamentwicklung , Leistungs- und Potenzialbeurteilung**



- **Training near the job**
 - **Projektarbeit, Qualitätszirkelarbeit etc.**
- **Training of the job**
 - **Bildungs- und Fördermaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes, externe Seminare etc.**
- **Training out the job**
 - **Maßnahmen zur Vorbereitung auf Ruhestand oder anderweitigen Einsatz**