

Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen
für Jugendarbeit und Sozialarbeit
(Hrsg.)

Die Bedeutung der Personalentwicklung in der sozialen Arbeit

**Bestandsaufnahme und Diskussionspapier
der Kommission
„Organisationsentwicklung und Leitung“**

(Stand 31.10. 2000)

Alle Rechte vorbehalten.
© KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen
für Jugendarbeit und Sozialarbeit

Gliederung

Vorwort

1. Einleitung
2. Personalentwicklung (PE) im Kontext von Organisationsentwicklung und ihre Bedeutung im Sozialmanagement
 - 2.1 Grundsätzliche Aussagen zur PE
 - 2.2 Aufgaben und Instrumente der PE
3. Zur Situation der PE bei freien und öffentlichen Trägern sowie in den Institutionen der Zentralen Konferenz
 - 3.1 PE und Leitbildgrundsätze bei Verbänden der Wohlfahrtspflege
 - 3.2 PE in der öffentlichen Verwaltung
 - 3.3 PE-Konzepte der freien und öffentlichen Träger und Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen
 - 3.4 Ergebnisse der Umfrage zur PE bei den Mitgliedern der Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen
4. Die Rolle der Fortbildung in der PE
5. PE im ehrenamtlichen Bereich
 - 5.1 Zur Definition und Bedeutung der Ehrenamtlichkeit
 - 5.2 PE für Ehrenamtliche am Beispiel der ländlichen Verbände
 - 5.3 Inhalte, Teilnehmer und Funktionen bundeszentraler Fortbildung für die PE im ehrenamtlichen Bereich
 - 5.4 Bestehende Fragen und Herausforderungen für die bundeszentrale Fortbildung im ehrenamtlichen Bereich
6. Konsequenzen für bundeszentrale Fort- und Weiterbildung
7. Literatur

Vorwort

Schon seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass Unternehmenskonzepte aus der freien Wirtschaft zunehmend auch in Bereichen sozialer Arbeit Beachtung finden. Von diesem Prozess der "Ökonomisierung" zeugen Begriffe wie "Neue Steuerung", "Qualitätsmanagement", die Rede von den "Klienten" als "Kunden" oder das Verständnis etwa einer Beratung als "Produkt". Auch soziale Einrichtungen machen sich daran, "Leitbilder" zu entwerfen, sich als "lernende Organisationen" zu verstehen und Organisationsentwicklung zu betreiben. Solche Konzepte wirken im sozialen Bereich häufig besonders attraktiv, weil sie aus der freien Wirtschaft kommen, wo es professioneller und effektiver zuzugehen scheint. Dabei wird oft übersehen, dass vieles nicht so einfach übertragbar ist bzw. eine zu unreflektierte Übertragung auch hohe (materielle und soziale) Kosten verursacht, die rechtzeitig abgeschätzt und einkalkuliert werden müssten. Häufig wird aber auch vergessen, dass hier in einigen Fällen Ideen zurückfließen, die ursprünglich in den Bereichen sozialer Arbeit entwickelt worden waren und von dort aus als wertvolle Anregungen in die freie Wirtschaft Eingang gefunden hatten.

Im Bereich der Personalentwicklung (PE) ist der Prozess der Konzeptrezeption aus der freien Wirtschaft noch kaum vorangeschritten, was erstaunlich ist, weil doch gerade in sozialen Arbeitszusammenhängen, wo es um "Beziehungsberufe" geht, die Personen und ihre personalen Qualifikationen im Mittelpunkt zu stehen hätten. Noch viel zu oft erfolgen Qualifizierungsmaßnahmen ohne einheitliche Konzepte und werden der individuellen Fortbildungsplanung des jeweiligen Mitarbeiters überlassen. Eine systematische Bedarfsermittlung, langfristige Personalbeschaffung und Potentialerkennung zukünftiger Führungskräfte und ein sinnvolles Fortbildungscontrolling spielen in vielen sozialen Einrichtungen und Organisationen noch kaum eine Rolle, sicher auch, weil dazu die auf den sozialen Bereich adaptierten Konzepte und notwendige Ressourcen fehlen. Aber auch in den Feldern sozialer Arbeit wird künftig mehr in "Humankapital" investiert werden müssen. Die Mitarbeiter/innen sind nicht nur ein Kostenfaktor, sondern stellen das wertvollste Potential der Einrichtung oder der Organisation dar. Ihre Kreativität und Motivation sind wichtiger als neueste Techniken und der Einsatz neuester betriebswirtschaftlicher Strategien.

Aus der Wahrnehmung dieser Defizite heraus hat die "Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugend- und Sozialarbeit" ihrer ständigen Kommission "Organisationsentwicklung und Leitung" den Auftrag erteilt, eine Analyse der allmählich entstehenden PE-Ansätze bei den freien und öffentlichen Trägern sozialer Arbeit zu erstellen und Handlungsstrategien zur weiteren Implementierung und Qualifizierung von PE in sozialen Organisationen zu entwickeln. Die Kommission begann 1997 mit der Materialsammlung und dem Informationsaustausch über die unterschiedlichen Ansätze und Praktiken der PE in ihren eigenen Bereichen, sei es in den Fortbildungsinstitutionen selbst oder bei den sie tragenden Organisationen. Im Anschluss daran arbeitete die Kommission an einem gemeinsamen Verständnis über Ziele und Aufgaben der PE in der sozialen Arbeit in Abgrenzung bzw. Ergänzung zu Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung oder PE-Konzepten in der freien Wirtschaft. Angesichts der Problemlage in vielen sozialen Organisationen hat sich die Kommission besonders ausführlich mit der PE im ehrenamtlichen Bereich beschäftigt. Auf Grund der Tatsache, dass die Konferenz aus Fortbildungsinstitutionen besteht, lag natürlich ein eigener Akzent der Arbeit auf der Klärung des Verhältnisses von Personalentwicklung und Fortbildung.

Mit diesem Heft legt die Kommission "Organisationsentwicklung und Leitung" ihre Arbeitsergebnisse als Diskussionspapier der "Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugend- und Sozialarbeit" vor. Es handelt sich nicht um eine von der Konferenz verab-

schiedete gemeinsame Stellungnahme, sondern um ein Papier, das zur Verständigung unter den Mitgliedern der Konferenz beitragen und bei den Trägerorganisationen und im Trägerumfeld der Mitglieder zur Weiterarbeit anregen soll. Dort sollen jeweils eigene Konsequenzen gezogen und Konzepte zur Überwindung der bislang defizitären Implementierung von PE entwickelt werden, wobei der Austausch innerhalb der Konferenz darüber sicherlich fortgesetzt wird.

Als derzeitiger Federführender der Konferenz danke ich der Kommission und ihren Mitgliedern für ihre wertvolle und interessante Arbeit und gebe der Hoffnung Ausdruck, dass dieses Diskussionspapier für alle Mitglieder der Konferenz und ihr jeweiliges Trägerumfeld möglichst fruchtbar sein möge. Besonders danken möchte ich Herrn Rainer Biesenkamp (Abteilung Fortbildung des Deutschen Vereins), der während der Zeit der Arbeit an diesem Thema in der Kommission "Organisationsentwicklung und Leitung" den Vorsitz innehatte und damit einen großen Teil der Last an der Erstellung des Papiers getragen hat.

Gerhard Kruip
Direktor der Katholischen Akademie für Jugendfragen
Federführung der Konferenz 1998-2000

An der Erarbeitung der Dokumentation haben mitgewirkt:

Rainer Biesenkamp, Deutscher Verein, Frankfurt a.M.

Dr. Konrad Elsässer, Burckhardthaus e.V., Gelnhausen

Wolfgang Hoffmann, Diakonische Akademie Deutschland, Berlin

Andreas Leimpek-Mohler, Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes,
Freiburg

Dr. Bernhard Lemaire, Katholische Akademie für Jugendfragen, Odenthal

Ursula Mirtschink, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Bonn

Ursula Schukraft, Deutsche Landjugendakademie Fredeburg e.V., Schmalleberg-
Bad Fredeburg

Gawan Vogel, Paritätische Akademie GmbH, Frankfurt a.M.

1. Einleitung

Die Leistungsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen hängt in Zukunft wesentlich davon ab, wie es gelingt, den **Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen** zu steigern. Dabei kommt der Personalentwicklung eine wesentliche Bedeutung zu. („Unsere größten Kraftreserven liegen im Engagement der MitarbeiterInnen“. Reinhard Mohn, ehem. Vorsitzender der Bertelsmann-Stiftung)

Die differenzierten Ziele der komplexen Systeme sozialwirtschaftlicher Unternehmen sind durch MitarbeiterInnen als bloße Funktionsträger (Aufgabenerfüllung) nicht mehr zu erreichen. Vielmehr sind die MitarbeiterInnen gefordert, ihre innovativen und schöpferischen Kräfte zu mobilisieren, um verantwortlich Ziele zu erreichen (Reinhard Mohn: Bei uns wird nicht verwaltet, sondern gestaltet!). Dies erfordert entsprechende Führungskonzeptionen, qualifizierte Führungskräfte, selbstverantwortlich handelnde MitarbeiterInnen und geeignete Organisationsstrukturen. Zur Erreichung dieser Ziele kann PE einen wichtigen Beitrag leisten.

Nach Überzeugung der Kommissionsmitglieder ist PE nur in einem vernetzten System erfolgsversprechend; ihre Effektivität kann sie nur in der Wechselwirkung mit anderen Bereichen erzielen. Veränderungen im Umgang mit dem Personal haben unmittelbare Auswirkungen auf andere Teilbereiche des Systems zur Folge und umgekehrt. Eine Veränderung des Systems (Organisationsentwicklung) ist ohne eine gezielte Personalentwicklung nicht sinnvoll (s. Abb. 1).

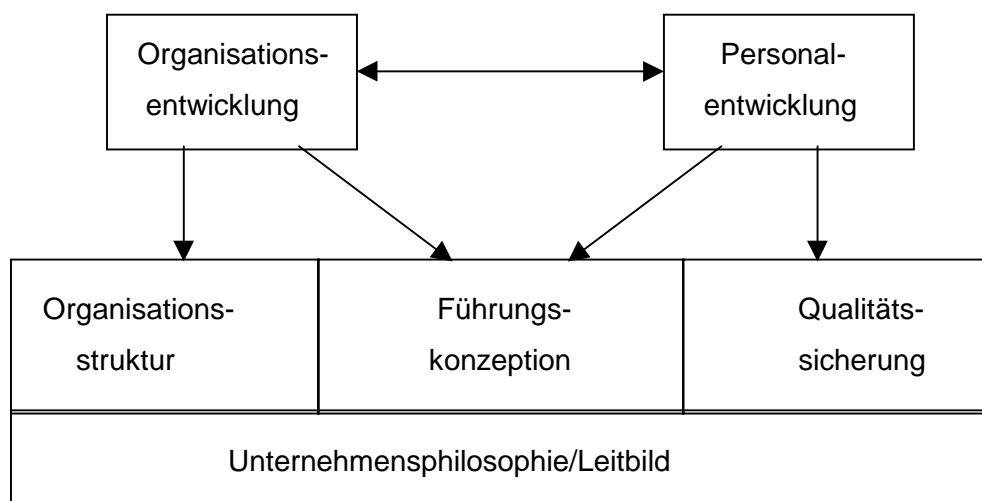


Abb. 1: Vernetztes System der Organisations- und Personalentwicklung

PE verfolgt in Verbindung mit dem Leitbild und der Führungskonzeption die folgenden strategischen Ziele:

- Die kontinuierliche Fortentwicklung einer Organisation,
- die fachliche, soziale und innovative Kompetenzerweiterung der MitarbeiterInnen auf allen Hierarchie-Ebenen und
- die Qualitätsverbesserung der Arbeit.

Die Organisationsentwicklung richtet sich hauptsächlich auf die Ziele:

- Verbesserung der Organisationsstruktur,
- Optimierung der Ablaufprozesse und
- Schaffung funktionaler Führungs- und Controlling-Funktionen.

Dabei ist zu beachten, dass im sozialen Bereich eine nicht geringe Anzahl von Menschen mit sozialen und leistungsbezogenen Handicaps tätig ist, deren Kompetenzen unter PE-Gesichtspunkten ebenso weiterzuentwickeln sind wie die der übrigen MitarbeiterInnen. Unserer Meinung nach ist die volle Leistungserbringung behinderter Personen im Rahmen ihrer Möglichkeiten als 100 %-Leistung anzuerkennen. Damit unterscheidet sich der Non-profit-Bereich deutlich vom Profitdenken der freien Wirtschaft. Darüber hinaus ist die Beschäftigung behinderter Personen ein arbeitsmarktpolitische Beitrag zur Integration von Randgruppen.

2. Personalentwicklung im Kontext von Organisationsentwicklung und ihre Bedeutung im Sozialmanagement

2.1 Grundsätzliche Aussagen zur Personalentwicklung

- Eine integrierte Betrachtung von PE im Rahmen der Organisationsentwicklung ist nicht neu. So hat sich Peter Hablützel, Direktor des Eidgenössischen Personalamtes bereits 1991 folgendermaßen geäußert: „Die Personalfunktion darf nicht losgelöst von der Organisationsfunktion betrachtet werden“ (Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ 4/91, Seite 6). Ähnlich auch Brigitte Reinbold in „Social Management“ (3/91).
- Bei der Entwicklung von PE-Konzepten ist der Gefahr zu begegnen, die Zielsetzungen so misszuverstehen, dass die durch PE zu fördernden Menschen mit Anforderungen/

Eigenschaftskatalogen bezeichnet werden, die illusionär sind bzw. eine ideale Persönlichkeit zur Messlatte machen. (So z.B. kritisch bei Doppler/Lauterburg: Change Management, 1996, S81)

- Die Mehrzahl der bisher vorliegenden Theoriekonzepte und Modelle der PE sind stark geprägt vom gewerblichen Produktionsprozess (bei dem in der Regel materielle Produkte sowie eine optimale Kapitalverwertung im Vordergrund stehen). Demgegenüber sind soziale Organisationen Träger von Dienstleistungsbetrieben, die weit überwiegend ihre Leistungen in Form pädagogischer, therapeutischer, beratender und betreuender Form im unmittelbaren Verhältnis zu ihren „Klienten“ bzw. Betreuten erbringen. (Caritas Heft 3, Juli 96: „Personalentwicklung“, Seite 304).
- Personalentwicklung kann nur in einem systemischen Konzept der OE für soziale Dienstleistungsbetriebe sinnvoll etabliert werden. Dabei kommen Elemente einer Betrachtungsweise von Einrichtungen in Frage, die Bezug nehmen auf den Stand der Einrichtungen bzw. Organisation hinsichtlich ihrer Entwicklung: von der Gründungsphase über eine von Wachstum und betriebswirtschaftlicher OE geprägte Phase bis hin zu einer im jeweiligen Arbeitsfeld, in der Gesellschaft und evtl. auch regional vernetzten „Reifephase“. Diese Phasen sind in der Regel geprägt durch jeweils unterschiedliche Führungs- und Leitungskonzepte, die sich auch auf die Gestaltung von PE auswirken müssen. Entwicklungsphasen von Unternehmen bzw. Einrichtungen werden z.B. beschrieben durch Bairde/Meshoulam (1988), die den Zusammenhang zwischen Entwicklungsstufen einer Unternehmung und Human Resource Strategien untersucht haben und als typische Phasen unterscheiden: Gründungsphase, funktionales Wachstum, kontrolliertes Wachstum, funktionale Integration, strategische Integration. In jeder Phase findet sich empirisch nachweisbar eine unterschiedliche PE-Orientierung und ein unterschiedliches Führungsverhalten (zitiert nach Staehle, Wolfgang, Management, Verhaltenswissenschaftliche Perspektive 7.Aufl.,Seite 750).
- Neben dem zeitbezogenen Entwicklungsaspekt der jeweiligen Organisation muss PE im Hinblick auf die jeweiligen Personen im Rahmen der betrieblichen Struktur auch berücksichtigen, auf welcher Ebene die Leistungen anzusiedeln sind, um die es jeweils

geht. Hier ist z.B. daran zu denken, ob die jeweilige Aufgabenstellungen wesentlich die Struktur (z.B. Leitbildentwicklung, Qualitätspolitik, Aufgabengliederung etc.) betreffen oder ob es vorwiegend um den eigentlichen Dienstleistungsprozess geht. Schließlich könnte auch die Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie die Frage der Ergebnisqualität im Vordergrund stehen. Dass PE darüber hinaus jede dadurch zu fördernde Persönlichkeit „da abholt, wo sie steht“ in der eigenen und beruflichen Entwicklung, sei nur am Rande erwähnt. Die Abb. 2 zeigt den Versuch einer schematischen Übersicht der zwei Dimensionen, in denen sich PE vollzieht.

Entwicklungsphasen der Organisation				
Ebene i.S. Des TQM	Gründungs-, „Pionierphase“	Organisations-, „Differenzierungsphase“	Integrationsphase	Vernetzungs-, „Assoziationsphase“
Strukturen (z.B. Satzung, Leitbild)	PE existiert i.d.R. nicht	PE u. U. für Leitung bzw. Geschäftsführg.	PE als Teil des Leitungs-konzepts	Partizipative Mit-arb. an Struktur-elementen, z.B. Leitbild
Dienstleistungs-prozesse, Abläufe	PE existiert i.d.R. nicht	Stellenbeschrei-bungen als Basis für PE	PE für Fach-kräfte	PE für alle in der Organisation Beteiligten
Ergebnisse Klienten- bzw. MA.-bezogen	PE evtl. i. S. fachlicher Fortbildung	u. U. Soll-Ist-Vergleich (Leis-tungsbewertg)	Evaluation/Mögl der Selbststeu-erung der MA	Qualitätszirkel/ (Selbst-) Evaluation

Abb. 2: Phasenmodell zur Personal- und Organisationsentwicklung

- Die in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung des Qualitätsmanagement könnte gleichzeitig erneut Anlass sein, PE in Einrichtungen zu intensivieren. Aufgrund der Tatsache, dass Pädagogik, Therapie, Beratung etc. in der Regel die Kernleistungen von Sozialeinrichtungen sind, fällt in diesem Bereich der Prozess der Leistungserstellung mit dem Ergebnis der Leistung zusammen. Das bedeutet, dass bei der Gestaltung des Ablaufs und der Prozesse nur dann eine weitestgehende Übereinstimmung zwischen Leistungsziel und Leistungserstellung erreicht werden kann, wenn die „Ressource Mitarbeitende“ die für sie maßgeblichen Zielsetzungen und Qualitätsanforderungen auch im Rahmen der PE als partizipativer Vorgang selbst mitgestaltet und mitträgt.

- Definitionen der PE sind mittlerweile Legion. Die meisten sind erkennbar vom gewerblichen Bereich geprägt. Eine verhältnismäßig neutrale Definition schlägt Badelt vor:

„Von Qualifizierung/PE wird gesprochen, wenn eine Organisation Aktivitäten einleitet, um die Fähigkeiten der in ihr Beschäftigten zum Zwecke der Steigerung der Leistung, der Verbesserung der Leistungsqualität und der Steigerung der Wirtschaftlichkeit zu fördern. Speziell von PE ist die Rede, wenn die Qualifizierungsaktivitäten – über einzelne unverbundene Maßnahmen hinausgehend – einem längerfristig angelegten, umfassenden Konzept folgen, in das sie eingebunden sind und das als Entwicklungskonzept für die Beschäftigten bezeichnet werden kann“ (Badelt, im Handbuch der Non Profit Organisation, Stuttgart 1997, Seite 240).

Freilich schließt diese Definition, wie die meisten, ein „top-down“-Verhalten des Managements nicht aus, welches aber in dieser Interpretation kontraproduktiv wäre. Ein dem Sozialbereich angemessenes PE-Konzept muss, wie gesagt, partizipativ organisiert sein.

- Angela Klüsche führt folgende zentralen methodischen Ansätze und Inhalte der PE an, die sich nach ihrem Verständnis keineswegs auf Führungs- und Leitungskräfte beschränken, sondern sämtliche Mitarbeitende der jeweiligen Organisation einbeziehen:

„ ‘Soziale Kompetenzen’ durch berufliche Selbsterfahrung, Erweiterung der Selbst- und Fremdwahrnehmung, Förderung von Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit in der Reflexion der beruflichen und persönlichen Biographie....“

„ ‘Methodische Kompetenzen’ durch Befähigung zur Gesprächsführung und Gruppenleitung; Diagnose sozialer Situationen; Planung, Entscheidung und Kontrolle; Projektleitung und -durchführung; Ablauforganisation“

„ ‘Organisationskompetenz’ durch Befähigung zur Operationalisierung von Organisationszielen in Arbeitsziele; Analyse der formalen Organisation und Organisationskultur; Balance zwischen Wert- und Sachorientierung; Differenzierung zwischen Organisationsrollen intern wie extern...“

„ ‚Sachkompetenz‘ bezüglich Verwaltung, Finanzierung, einschlägigen Gesetzen; Geschäftsordnung und anderen internen Regularien; Besoldung.....“

(Angela Klüsche: Arbeitspapier für die Kommission. 1998)

- Abschließend sei erneut darauf hingewiesen, dass die zunehmende Bedeutung der Qualitätsdiskussion gerade im Sozialbereich die PE aktualisiert. Sie wird besonders in Dienstleistungsbereichen als notwendige Voraussetzung einer erfolgreichen Qualitätspolitik des jeweiligen Betriebes angesehen.

2.2 Aufgaben und Instrumente der Personalentwicklung

Von einer sinnvollen und systematischen PE in einer Organisation kann erst gesprochen werden, wenn die Qualifizierungsmaßnahmen über die Durchführung einzelner unverbundener Fortbildungs- und Beratungsaktivitäten hinausgehen und in ein umfassendes Konzept eingebunden sind. Ziel ist, das Potential des/der Einzelnen und die Fortentwicklung der gesamten Organisation zu berücksichtigen. Von diesem umfassenden Verständnis ausgehend, ist PE ein komplexes System mit unterschiedlichen Bereichen und Instrumenten (Abb. 3: Ganzheitlicher Ansatz zur Personalentwicklung). Unterteilt wird das Gesamtkonzept in die PE-Bereiche „Strategie und Planung“, „Laufbahnbeurteilung“ und „Berufliche Entwicklung“. Die einzelnen PE-Funktionen und PE-Instrumente beziehen sich sowohl auf die Ganzheit der betrieblichen Erfordernisse als auch auf die umfassende Förderung des Einzelnen.

Vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Führungsgrundsätze einer Organisation bilden der aktuelle und der zukünftige Personalbedarf (mit den vorhandenen und fortzuschreibenden Stellen-/Funktionsbeschreibungen), ferner die prospektiven Anforderungen sowie die Strategie- und Entwicklungsplanung der Teilbereiche einer Organisation die Grundlage der PE. Die Förderung der beruflichen Entwicklung und die Laufbahnbeurteilung des/der Einzelnen erfordern aussagekräftige Instrumente der Mitarbeiterbeurteilung. „Die Beurteilung der MitarbeiterInnen sollte regelmäßig stattfinden und Aussagen treffen über das gegenwärtige Arbeitsverhalten, das erkennbare Entwicklungspotential der MitarbeiterInnen und die daraus ableitbaren Fördermöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten. Neben standardisierten Beurteilungsverfahren hat sich in der gewerblichen Wirtschaft das strukturierte, regelgeleitete Mitarbeitergespräch (MAG) zur Beurteilung und Förderung durchgesetzt. Das MAG bietet in hervorragender Weise die Möglichkeit, Personal- und Organisationsentwicklung zu verknüpfen und findet im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Verwaltungen

und Verbänden auch hier zunehmend Verbreitung.“ (Fachlexikon der sozialen Arbeit, S. 694)

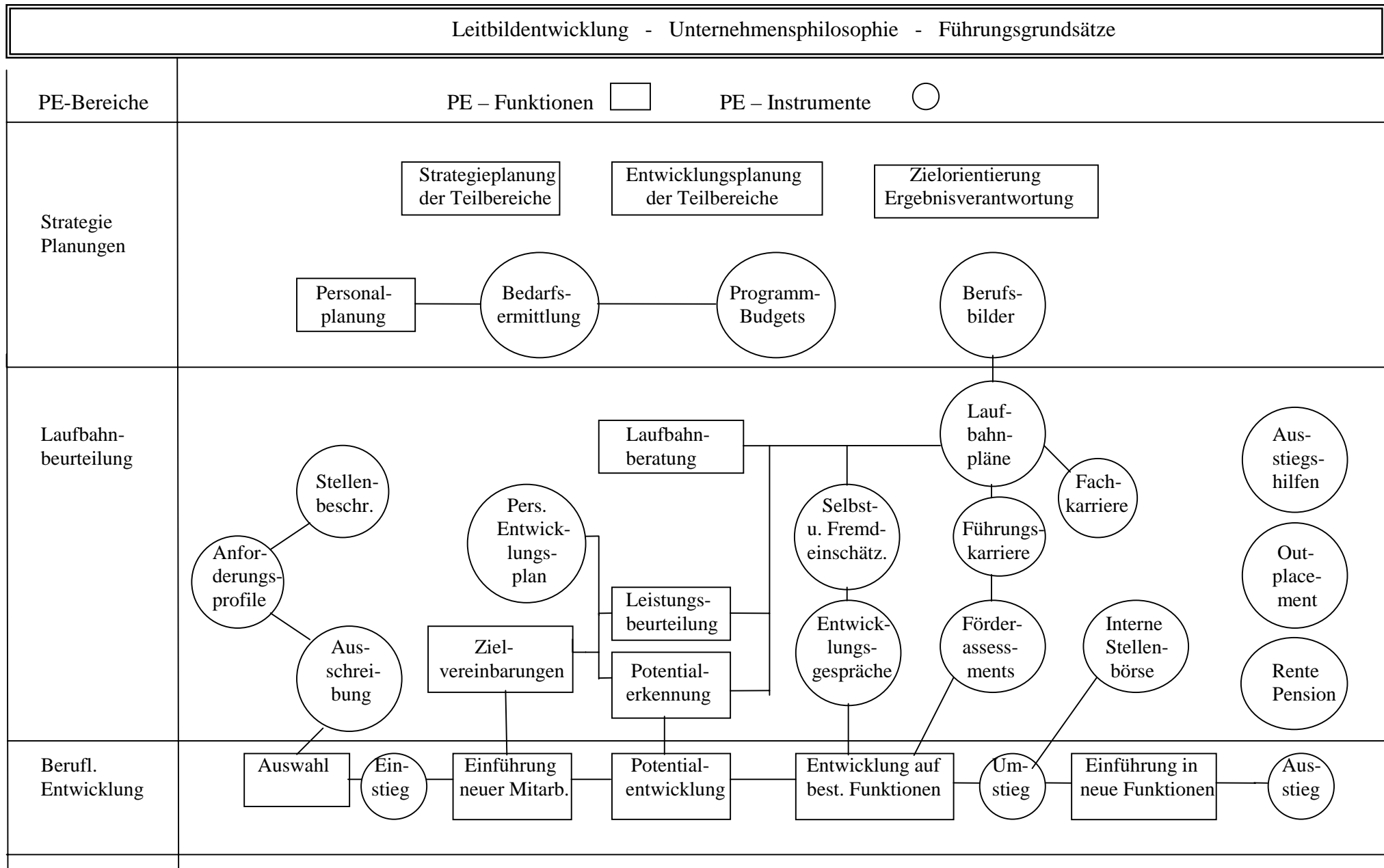


Abb. 3: Ganzheitlicher Ansatz zur Personalentwicklung (n. S. Jürgensen)

Aus der Bedeutung der PE für den Bestand und die Leistungsfähigkeit einer Organisation sowie der Verantwortung für die MitarbeiterInnen ist zu folgern: PE ist eine vordringliche Aufgabe für die Führungskräfte!

Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen (Abb. 4) erfolgt durch arbeitsplatznahe Maßnahmen (On-the-job) oder Bildungsaktivitäten außerhalb der Organisation (Off-the-job). Die hier verwendeten englischen Bezeichnungen sind mittlerweile in den deutschen Sprachgebrauch übernommen worden. Bei „Job-enlargement“ wird der Arbeitsauftrag eines Mitarbeiters durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten erweitert. Im „Job-enrichment“ erfahren die Arbeitsinhalte eine Anreicherung mit qualitativ anspruchsvolleren Elementen. „Job-rotation“ bezeichnet den regelmäßigen Wechsel von Arbeitsplätzen. Coaching bezieht sich auf die Begleitung und Weiterentwicklung von Führungskräften.

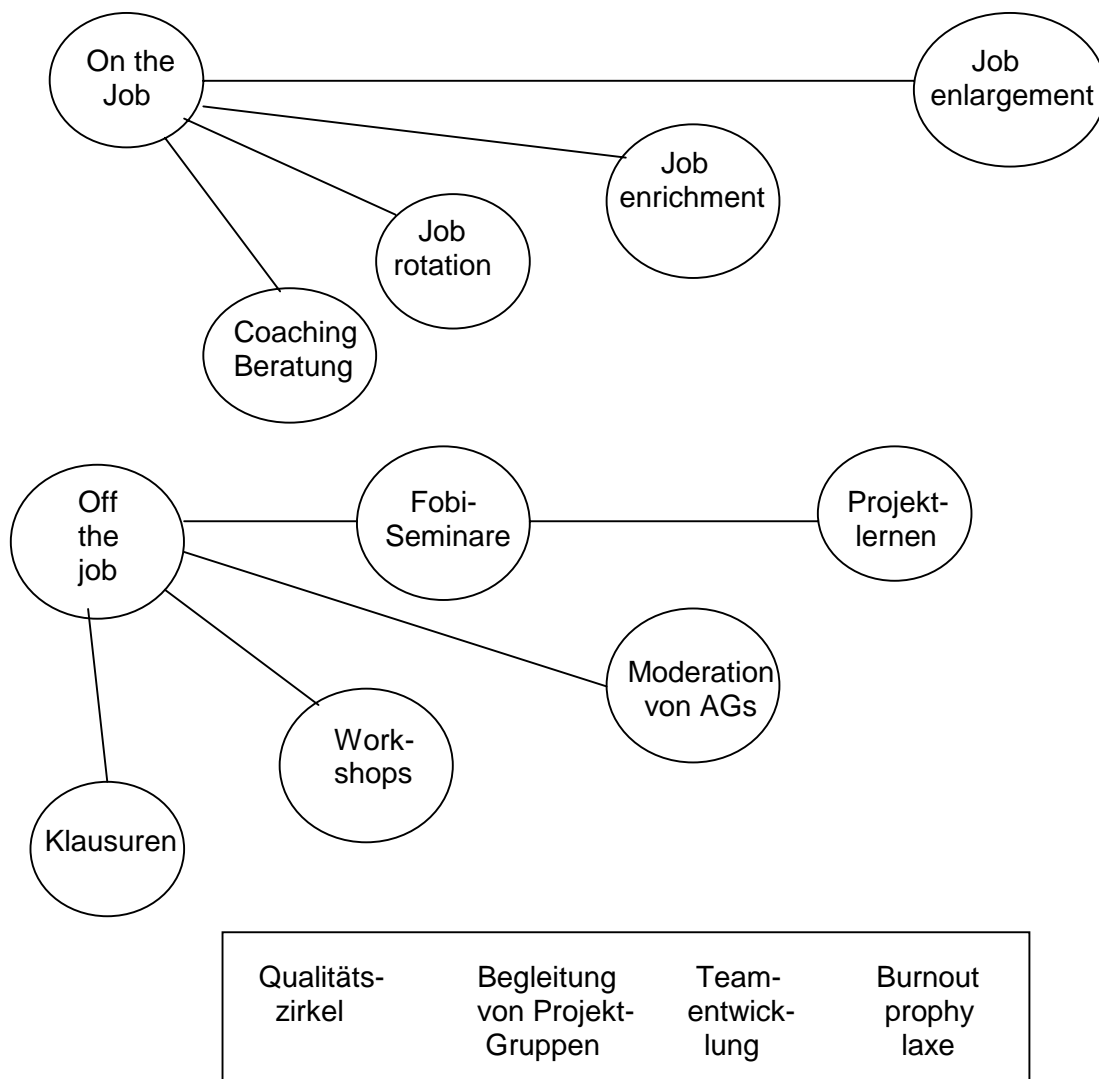


Abb. 4: Interne und externe Qualifizierung der MitarbeiterInnen (n. S. Jürgensen)

3. Zur Situation der Personalentwicklung bei freien und öffentlichen Trägern und in den Institutionen der Zentralen Konferenz

Die Bedeutung der PE wird in zunehmendem Maße von den Spitzen der freien Träger und in der öffentlichen Verwaltung erkannt und propagiert. Während sich in den vergangenen Jahren Personalarbeit i.d.R. auf Personalverwaltung beschränkte, wird mittlerweile die Qualifizierung des Personals im Rahmen von mehr oder weniger umfassenden PE-Konzepten angestrebt. Dieser Bedeutungswandel zeigt sich in den neueren Leitbildern der Verbände, Einrichtungen und Behörden. Im folgenden sollen diese Entwicklungen an einzelnen Beispielen aus den Bereichen der freien Verbände und der öffentlichen Verwaltung (Zielgruppe der Fort- und Weiterbildung des Deutschen Vereins) dargestellt und mit Entwicklungen in Unternehmen der freien Wirtschaft verglichen werden.

Von besonderem Interesse war für uns ein Blick auf den Stand der PE bei den Mitgliedern der Konferenz Zentraler Fortbildungsinstitutionen.

3.1 Personalentwicklung und Leitbildgrundsätze bei Verbänden der Wohlfahrtspflege

Ein wesentliches Merkmal der Leitbilder und der Zielsetzungen für die Personalentwicklung bei freien Verbänden ist die Orientierung an religiösen, humanistischen oder gesellschaftspolitischen Werten. Insbesondere bei den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden dominiert eine Ausrichtung an christlichen Werten und an aus dem Evangelium abgeleiteten Aufträgen.

Der Deutsche Caritasverband formuliert in seinem Leitbild:

„Caritas ist konkrete Hilfen für Menschen in Not. Richtschnur ihrer Arbeit sind Weisung und Beispiel Jesu Christi. Die Hinwendung zu den Hilfebedürftigen und die Solidarität mit ihnen ist praktizierte Nächstenliebe. (...) Als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege steht der Deutsche Caritasverband in der Mitverantwortung für die sozialen Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland. Er läßt sich vom Bild einer solidarischen und gerechten Gesellschaft leiten, in der auch Arme und Schwache einen Platz mit Lebensperspektiven finden können.“ (Leitbild S. 5)

In seiner Funktion als Anstellungsträger ist der Caritasverband „auf engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die bereit sind, die in diesem Leitbild formulierten Ziele und Aufgaben mitzutragen und in ihre Tätigkeit umzusetzen. Fachlichkeit, Einsatzwille, Flexibilität und Loyalität sind Grundlage für die professionellen Dienste.“ (Leitbild S. 13) Im Hinblick auf Personalförderung wird postuliert: „Wirksame Hilfe setzt prakti-

kable Handlungskonzepte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Durch gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote verbessert der Deutsche Caritasverband kontinuierlich die Qualifikation seiner beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (...) Er sucht nach Möglichkeiten, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtern, Beruf und Familienaufgaben in Einklang zu bringen. Er sichert Männern und Frauen gleiche Chancen beruflicher Entwicklung. Er unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer fachlichen, persönlichen und religiösen Weiterbildung." (Leitbild S. 14)

Der Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes hat im Mai 1996 eine Empfehlung verabschiedet, in der dem „Thema Personalentwicklung für die Caritas der Zukunft hohe Priorität“ eingeräumt wird. Ein Text für die innerverbandliche Diskussion zur Personalentwicklung richtet sich „in erster Linie an das Top-Management, also an die für Fragen der Personalentwicklung verantwortlichen Leitungsebene in Verbänden, Einrichtungen und Diensten, aber auch an alle mit der Umsetzung befaßten Mitarbeitergruppen (Personalreferenten, Fortbildner u.a.)“. (Caritas. Heft 3 1996, S. 297)

In dieser Veröffentlichung werden u.a. die Grundlagen und Zielsetzungen einer mitarbeiter- und organisationsgemäßen Personalentwicklung formuliert. Danach ist die Personalentwicklung ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung. „Personalentwicklung erhält also ihren - organisationspolitischen - Auftrag aus dem Interesse der Organisation, als problemlösendes System in jeder nur denkbaren Situation funktionstüchtig zu bleiben“. (S.306) Es wird gefordert, die Personalentwicklung im Leitbild und in den Organisationszielen der Institution zu verankern. Dazu zählen auch die qualitativen Aussagen zu den Zielen und Mitteln von PE.

Wie sich diese Aussagen zum Leitbild und zur Personalentwicklung auf der Ebene eines Trägers für Altenhilfe-Einrichtungen konkretisieren lassen, zeigt das Beispiel der Caritas-Betriebsführungsgesellschaft (CBTM) in Münster. Neben der christlichen Positionierung im Abschnitt *Unternehmenstheologie* finden sich auch Aussagen und Zielsetzungen zum *Wirtschaftsbetrieb*:

„Als Organisation ist die Caritas in zweifacher Weise in größere Systeme eingebunden. Zum einen nimmt der Caritas-Verband Anteil am Grundauftrag der Kirche und ist Caritas der Kirche. Zugleich ist die Caritas als Verband ein Teil der freien Wohlfahrtspflege und damit Träger sozialpolitischer Arbeit in der und für die Gesellschaft. Die CBTM hat innerhalb dieses breitgefächerten Spektrums einen klar definierten Aufgabenbereich. Sie verfolgt den Zweck, Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe sowie sonstige soziale Einrichtungen zu errichten, zu versorgen und zu betreiben. Für die Mitarbeiter/innen lautet der Auftrag, die Lebensbedingungen und -umstände für die Hilfesuchenden menschenwürdig zu gestalten.“

In der *Unternehmenstheologie* wird der christliche Auftrag der Nächstenliebe als „Lebens- und Wesensäußerung der katholischen Kirche“ hervorgehoben. Die Mitarbeiter/innen werden verpflichtet, diese Grundhaltung mitzutragen.

Im Hinblick auf Personalentwicklung führt die Unternehmensverfassung aus: „Für unsere Arbeit gilt: Unser fachliches Handeln muß höchsten Qualitätsansprüchen genügen. Gleichzeitig fördern wir die zwischenmenschliche Kompetenz unserer Mitarbeiter/innen im Umgang mit den bei uns lebenden Menschen. (...) In der CBTM gilt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wertvollstes Potential. Sie prägen die Leistungsfähigkeit, die Kultur und das Ansehen unseres Unternehmens. Wir bringen ihnen Wertschätzung entgegen, fördern ihre Fachlichkeit, ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit und bestärken sie in der Entfaltung ihrer Persönlichkeit. Ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Neigungen entsprechend, werden den Mitarbeitern Aufgaben und Verantwortung übertragen.

Berufsanfänger und Wiedereinsteiger in den Beruf erfahren durch Begleitung und Anleitung besondere Förderung. Wir fördern und fordern aber auch die berufliche und persönliche Weiterentwicklung durch Fort- und Weiterbildung zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben.“

Dabei wird nicht außer acht gelassen, dass die Trägergesellschaft ein Wirtschaftsunternehmen ist, das sich den Anforderungen des Marktes stellen muß. „Das bedeutet, dass für sie (die Mitarbeiter) die ökonomischen Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, der Qualitätssicherung und -kontrolle, der Effektivität und Effizienz sowie der schonende Umgang mit den Ressourcen Gültigkeit besitzen.“ (Caritas-Betriebsführungsgesellschaft: Unternehmensverfassung, Münster, 1995)

Zwei Beispiele aus dem Bereich der Diakonie zeigen ähnliche Werthaltungen im Hinblick auf das Leitbild und die Grundzüge der Personalentwicklung.

Der „Evangelische Erziehungsverband in Bayern e.V.“ formuliert in seinem Leitbild: „Wer sich von Gott geliebt weiß, der kann selbst lieben. Das bedeutet auch, sich mit all seinen Kräften und Fähigkeiten einzusetzen. Dazu gehören Engagement, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Treue, Beständigkeit und persönliche Auseinandersetzung, die Prüfung und den Einsatz wissenschaftlicher Fachlichkeit. Die Glaubwürdigkeit der Kirche in allen Lebens- und Wesensäußerungen wird auch nach der Glaubwürdigkeit der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet. Frauen, Männer und Kinder, Gemeinschaften, Kirchen, Gemeinden, Werke, Dienste und Verbände bilden als Glieder der Kirche eine Weggemeinschaft. Der Evangelische Erziehungsverband in Bayern e.V. ist Teil dieser Gemeinschaft.“

Hieraus wird abgeleitet, daß sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Erfüllung des Auftrages des Evangeliums in Wort und Tat mitwirken. „Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter
PE-DokKomOE.DOC

fördern in ihren unterschiedlichen Funktionen partnerschaftlich die positive Entwicklung der Dienstgemeinschaft. Transparenz, Offenheit, Konfliktlösungsbereitschaft, Wertschätzung und Vertrauen kennzeichnen diese Gemeinschaft.

Seelsorge, Supervision und Fortbildung sind geeignete Formen der Unterstützung, um den Anforderungen des Arbeitsfeldes gerecht zu werden. (...) Für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter besteht grundsätzlich das Angebot des Gesprächs, der Beratung und der Unterstützung, auch bei persönlichen Sorgen und Problemen. Im dienstlichen Bereich wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Beratung und Unterstützung geboten, damit sie ausgeglichen und erfolgreich arbeiten können.“ (Leitbild Evangelischer Jugendhilfe 1995)

Das zweite Beispiel einer Diakonie-Einrichtung bezieht sich auf die *Grundsätze für das Leben und Arbeiten in den von Bodelschwingschen Anstalten Bethel*. Ausgehend von einer christlichen Positionsbestimmung werden Herkunft, Weg und Ziel des Einrichtungsverbundes beschrieben. Ein Abschnitt widmet sich dem Verbund als *Diakonischem Unternehmen*, in dem sowohl die ökonomischen Aspekte als auch Fragen der Leitung und Mitarbeiterführung festgelegt sind. „Die Leitungsgremien stellen durch geeignete Organisationsabläufe sicher, daß Einsatzfreude und Kreativität der Mitarbeiter durch möglichst kurze Instanzenwege gefördert und die Mitarbeiter auf allen Ebenen an Konzeptentwicklungen beteiligt werden.“

Insbesondere sollen die Fähigkeiten, Kenntnisse und Neigungen der Mitarbeiter bei der Übertragung von Aufgaben und Verantwortung berücksichtigt sowie die persönliche und berufliche Weiterentwicklung für diese Aufgaben durch Fort- und Weiterbildung unterstützt werden. Ein besonderer Abschnitt widmet sich der *Christlichen Gemeinde* und den diakonischen Gemeinschaften innerhalb der von Bodelschwingschen Anstalten.

„Die diakonischen Gemeinschaften innerhalb der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel fördern gemäß ihrem Stiftungsauftrag das Amt der Diakonie in der evangelischen Kirche, indem sie Frauen und Männer zum Dienst der Nächstenliebe zurüsten und im Namen Jesu Christi öffentlich beauftragen und einsegnen. (...) Wesentlicher Bestandteil der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel sind die Schwesternschaften *Sareptas* und die Bruderschaft *Nazareth*. Diese Gemeinschaften tragen dazu bei, die diakonische Ausrichtung der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel deutlich zu machen.“ (Grundsätze ..., 1988)

Das Leitbild des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) enthält neben den „Rotkreuzgrundsätzen“ und Satzungsauszügen zum Selbstverständnis und den Verbandsaufgaben einen Abschnitt mit Leitlinien und Führungsgrundsätzen. Vorangestellt wird der Leitsatz: „Wir vom Roten Kreuz sind Teil einer weltweiten Gemeinschaft von Menschen in der internationalen Rotkreuz- und Halbmondbewegung, die Opfern von Konflikten und Katastrophen sowie anderen hilfsbedürftigen Menschen unterschiedslos Hilfe gewährt, allein nach dem Maß ihrer Not. Im

PE-DokKomOE.DOC

Zeichen der Menschlichkeit setzen wir uns für das Leben, die Gesundheit, das Wohlergehen, den Schutz, das friedliche Zusammenleben und die Würde aller Menschen ein.“ (DRK, 1995)

Die Führungsgrundsätze betonen die Vorbildfunktion der Führungskräfte, ihre Verpflichtung zur Delegation, Konfliktregelung und Information der Mitarbeiter. Ein Abschnitt ist der Förderung des Personals gewidmet: „Zu unserer Aufgabe als Führungskräfte gehört auch die gezielte Auswahl sowie die systematische Qualifizierung unserer Helfer und Mitarbeiter im Rahmen unserer Personalentwicklung. So wie wir uns selbst zu eigener Fortbildung verpflichten, ermuntern wir sie zur Weiterentwicklung ihres Wissens und Könnens. Wir erkennen ihre Leistungen an und zeigen ihnen Perspektiven auf. Wir fördern Teamarbeit, Flexibilität und Kreativität sowie die Fähigkeit, über die Grenzen der Aufgabenbereiche hinaus zu denken und zu handeln.“ (DRK, 1995). Das Führungskräftehandbuch des DRK befaßt sich in einem speziellen Kapitel mit der Personalentwicklung im Verband. (Handbuch des DRK)

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) befasst sich seit ca. 10 Jahren mit Fragen einer systematischen PE im Gesamtverband. Schon zu Beginn der 90er Jahre hat die Bundesgeschäftsführerkonferenz dazu Erfahrungen aus der Praxis zusammengetragen und **„Empfehlungen der AWO zur Fortbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen als Teil der Personalentwicklung der AWO“** erarbeitet. Sie wurden 1992 sowohl von der Geschäftsführerkonferenz als auch vom Bundesvorstand verabschiedet.

In diesem Papier ist festgehalten, dass die „Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation vom individuellen Wollen und fachlichen Können der hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen bestimmt wird“. Diese Festlegung basiert auf dem Qualitätsverständnis der AWO als Erbringer sozialer Dienstleistungen, dem Wissen, dass diese Dienstleistungen durch Menschen erbracht werden und die Personalkosten dabei den Hauptkostenfaktor darstellen, sowie der Einschätzung, dass Mitarbeiter/-innen „Motor und Träger zukunftsorientierter Veränderungsprozesse im Verband“ sind.

Die in den „Empfehlungen“ dargestellten Instrumente zur Förderung und Qualifizierung zielen auf die Schaffung der für PE erforderlichen Grundlagen wie Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, sowie auf ein Führungsverständnis und -verhalten, in dem Zielvereinbarungen, Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche eine bedeutende Rolle spielten. Die Verantwortung der Führungskräfte für die Entwicklung und Gestaltung der Kommunikationskultur im Verband wurde festgeschrieben. Um dies zu gewährleisten, erhielt die PE von Führungskräften durch Fortbildung einen besonderen Stellenwert.

Die Empfehlungen zur Fortbildung als Teil der PE rückten erstmals die Verantwortung des Arbeitgebers ins Blickfeld. Fortbildung wurde von dem mehr oder weniger persönlichen Interesse von Mitarbeitern/-innen in die Steuerungs- und Gestaltungsverantwortung der Führungskräfte verlegt.

Arbeitsvertragliche Regelungen zur Fortbildungspflicht, eigene Fortbildungsetats in Einrichtungen und Geschäftsstellen und die Einführung von Personalgesprächen brachten ein gewandeltes Verständnis zum Ausdruck, das im Management und bei den Führungskräften im Verband durch gezielte, zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote auf Bundesebene (AWO-Führungsakademie und Zentrale Fortbildung) unterstützt wurde.

1994 folgte die Veröffentlichung des „**Leitfadens für Personalgespräche...**“. Dieser Leitfaden wurde im Sinne eines gesteuerten Organisationsentwicklungsprozesses von den Mitarbeiter/Innen der AWO-Bundesgeschäftsstelle entwickelt. Die große Nachfrage nach diesem zunächst internen Papier führte zu einer Veröffentlichung, die den Bedarf an handlungsunterstützenden Materialien zur PE deutlich machte.

Alle diese Entwicklungen geschahen mit dem Werteverständnis des **Grundsatzprogramms** und des **Leitbildes der AWO**. Die grundsätzlich überarbeitete Neufassung von Grundsatzprogramm und Leitbild ist 1998 nach intensiven innerverbandlichem Diskussionsprozess beschlossen worden. In den folgenden Ausführungen sind daher die weitergehenden neuen Formulierungen zitiert, die inhaltlich z. T. auch in der alten Fassung enthalten waren.

In den **Leitsätzen** werden Kernthesen formuliert, die auf die Gestaltung von PE Rückschlüsse zulassen. Z.B. „wir unterstützen Menschen, ihr Leben eigenständig und verantwortlich zu gestalten und fördern alternative Lebenskonzepte.“ (4. Leitsatz Seite 7) Diese verbindliche Handlungsgrundlage hat u.a. Auswirkungen auf Dienstplangestaltung und Arbeitszeitmodelle in Einrichtungen und Geschäftsstellen, sowie auf die Arbeits- und Personalplanung und das Einstellungsverhalten von Verantwortlichen.

Unterstützt wird diese Handlungsgrundlage u.a. durch die im fachpolitischen Teil des Grundsatzprogramms geforderte Vereinbarkeit von Familie und Beruf: „Um familiales Zusammenleben zu fördern und die Gleichstellung von Mann und Frau in allen Lebensbereichen zu verwirklichen, sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen notwendig.“ (Seite 20)

Der 5. Leitsatz lautet: „Wir praktizieren Solidarität und stärken die Verantwortung der Menschen für die Gemeinschaft“ (Seite 7). In Umsetzung dieses Leitsatzes macht sich die AWO
PE-DokKomOE.DOC

Gedanken darüber, wie sie zur gewählten Mitarbeitervertretung, dem Betriebsrat steht, wie sie ehrenamtlich Tätige einbezieht und fördert und wie sie zu Mitarbeiter/-innen steht, die als Schöffen tätig sind oder andere gesellschaftlich wichtigen Aufgaben, Ämter und Funktionen übernehmen möchten oder übernommen haben.

„Wir bieten soziale Dienstleistung mit hoher Qualität für alle an.“ Dieser sechste Leitsatz ist eine Qualitätsforderung, die eine kontinuierlich fachliche Weiterentwicklung u.a. durch geeignete Fortbildungen, legitimiert. Für die Personalentwicklung wird dieser Leitgedanke mit dem neunten Leitsatz verstärkt: „Wir sind fachlich kompetent, innovativ, verlässlich und sichern dies durch unsere ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. In der Erläuterung dazu (Seite 12) heißt es: „Die AWO legt großen Wert auf die stetige fachliche und persönliche Entwicklung ihrer ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen. Sie motiviert zum ehrenamtlichen Mitarbeiten, fordert Einsatz und fördert Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Bei der Weiterentwicklung des Verbandes wird die Mitarbeiterschaft beteiligt. Unsere Arbeitsstrukturen gestalten wir kooperativ, human, funktional und wirtschaftlich.....“

An anderer Stelle in den fachpolitischen Grundsätzen heißt es „Berufliche Qualifikation ist wichtige Basis für eine erfolgreiche Erwerbsarbeit. Um die Qualität der Dienstleistungen zu steigern, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren und ihnen Perspektiven für das berufliche Weiterkommen zu sichern, ist die persönliche und berufliche Entwicklung durch kontinuierliche Fortbildungsarbeit zu fördern.“ (Seite 17) Hier ist über die Fortbildung hinaus von der Sicherung des beruflichen Weiterkommens des Individuums die Rede. Noch 1992 hieß es dazu in den oben bereits zitierten „Empfehlungen...“: „Personalentwicklung schafft Anreize und bietet Chancen für den beruflichen Aufstieg. Damit deckt Personalentwicklung den erforderlichen Bedarf an Fach- und Führungskräften.“ Dies zeigt, dass durch die innerverbandliche Wertediskussion eine Erweiterung der Sichtweise von PE stattgefunden hat. Vom rein innerbetrieblich begründeten Erfordernis ist der Blick auf die individuellen Entwicklungsinteressen der Mitarbeiter/-innen gerichtet worden.

In den fachpolitischen Ausführungen zur Gleichstellung verpflichtet sich die AWO zur Gleichstellung von Mann und Frau, zur „Umverteilung von Macht und Positionen – eine Umverteilung, mit der die gerechte Teilhabe von Frauen an Entscheidungsfunktionen und eine gerechte Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit gesichert wird..... Eine gezielte Frauenförderung beschleunigt diesen Prozess.“ (Seite 23) Diese politische Aussage hat gleichzeitig selbstverpflichtende Wirkung und kann als Grundlage für Personalauswahl, gleiche Bezahlung von Arbeit, Karriereförderung und die Benennung von Frauenbeauftragten dienen.

Für die PE bedeutungsvoll sind die im Grundsatzprogramm formulierten „gesellschafts- und sozialpolitischen Grundsätze der AWO“. Hier ist der Anspruch formuliert, „Modelle für qualitativ neue Beschäftigungs- und Tätigkeitsformen“ zu entwickeln (Seite 13). Im Bereich der sozialen Dienstleistungen ist die Realisierung von solchen Modellen möglich, sofern die rechtlichen Rahmenbedingungen das zulassen. So kann auch diese sozialpolitische Forderung interne Auswirkungen auf die awo-interne PE haben.

Im Gesamtverband wird die Erkenntnis geteilt, dass die Qualität der sozialen Dienstleistung im direkten Zusammenhang mit Personalentwicklung und Führungskultur steht. Nur gut qualifizierte, zufriedene, motivierte und leistungsgerecht bezahlte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erbringen Dienstleistungen von hoher Qualität. Im derzeit sich gestaltenden Prozess der strategischen Offensive zum Qualitätsmanagement sind die „Mitarbeiterbeteiligung“ und die „Fachlichkeit“ wesentliche und bislang unumstrittene Leitorientierungen bei der Organisation von sozialen Diensten.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass für die Personalentwicklung bei der AWO nicht so sehr eine Reform ihrer humanen Wertehaltungen erforderlich war als vielmehr eine Professionalisierung im Management, um diese Werte auch nach innen zu leben und nach außen zu vermitteln. In der heutigen Einstellung zur Personalentwicklung sind die sozialpolitischen Forderungen konkret mit der Handlungsebene des Managements verbunden worden.

3.2 Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Erste Ansätze der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung gab es bereits 1970. In dieser Zeit richtete die Bundesregierung eine „Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechtes“ ein. Bereits damals war die Modernisierung der Verwaltung gefordert, um die zunehmende Komplexität des gesellschaftlichen Wandels und die gestiegenen Ansprüche der Rationalisierung von Entscheidungsprozessen zu erreichen. „Das traditionelle Beamtenethos bietet - so die Feststellung der Kommissionsmitglieder - keine ausreichende Grundlage mehr für diese neuen Anforderungen, vielmehr müßten Leistungsanreize und individuelle Entfaltungsmöglichkeiten geschaffen werden.“ (Caritas 3/1996, S. 303) Es sollte ein motivierendes System der Personalsteuerung geschaffen werden, „welches eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen individuellen Befähigungsprofilen und positionsbezogenen Anforderungsprofilen ermögliche“. (S. 303)

Ca. zwanzig Jahre später erleben die gleichen Modernisierungsziele eine Renaissance in dem *Neuen Steuerungsmodell* der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsver-

PE-DokKomOE.DOC

einfachung (KGSt). Neu ist in den KGSt-Stellungnahmen das Selbstbild der Kommunalverwaltung als *Dienstleistungsunternehmen*.

„Das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung hängt wesentlich von den Menschen ab, die die Dienstleistungen erbringen und der Art und Weise, wie sie sie erbringen. Ihre Qualifikation und Motivation sind entscheidende Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Umwandlungs- und Reformprozesse der Verwaltung. Personalentwicklung wird somit zum unverzichtbaren Bestandteil zukünftiger Personalarbeit. Sie trägt dazu bei, das Lern- und Leistungspotential der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten und diese auf die Anforderungen von morgen vorzubereiten. Dazu gehört auch, daß die Verwaltung eine Kultur entwickelt, in der Lernfähigkeit und -bereitschaft prägende Werte und Normen sind. (KGSt-Bericht 13/1994)

Bereits 1990 kritisierte Eberhard Laux die Effizienz der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. "Die systematische Entwicklung (von PE) wird zudem dadurch behindert, daß ganz allgemein das Interesse der Politik sich auf die Personalausgaben und die Bereitstellung der Mitarbeiterzahl, aber nicht auf die Qualität richten; letztlich ist das öffentliche Personal ein wenig beliebtes Feld politischer Programmierung". Im Hinblick auf den rechtlichen Rahmen wird bezweifelt, daß das Dienstrecht eine aktive Personalentwicklung ausreichend fördern kann. Laux plädiert für ein flexibleres Dienstrecht, das PE vorsieht und einen Verwaltungsstil, der den Mitarbeitern Initiativen zur Selbstentwicklung eröffnet; z. B. durch die Praktizierung von Fördergesprächen.

In einem von der bayerischen Verwaltungsschule 1994 herausgegebenen Band zur Organisations- und Personalentwicklung wird die „Besetzung der Dienstposten mit geeigneten, befähigten und tarifgerecht eingestuften Mitarbeitern sowie deren Förderung in ihrer beruflichen Entwicklung und Zufriedenheit“ als wichtiges Ziel beschrieben. (G. Paul, S. 117) Zwischen diesem Anspruch und der Wirklichkeit wird allerdings eine große Lücke gesehen. „Personalführung wird in vielen Verwaltungen nicht als zentrale Entwicklungsaufgabe, sondern als eine Art Buchhaltung verstanden und betrieben. Sie (Personalentwicklung) darf sich vor allem nicht, wie das heute weitgehend der Fall ist, in Besoldungspolitik und Personalbewirtschaftung im Sinne einer Art menschlicher Stückgutverwaltung erschöpfen. Die Konzeption muß transparent und jedem Mitarbeiter bekannt sein, damit jeder die Überzeugung gewinnen kann, daß es im Personalwesen seines Dienstbereichs mit rechten Dingen zugeht“. (S. 118 f)

Der KGSt-Bericht *Personalentwicklung - Grundlagen für die Konzeperarbeitung* aus 1994 informiert über die Grundlagen eines personellen Entwicklungskonzeptes in der öffentlichen Verwaltung und er zeigt zugleich die Verantwortung und notwendigen Entscheidungen für
PE-DokKomOE.DOC

die Leitungskräfte, damit PE sinnvoll implementiert werden kann. In dem Bericht „Dezentrale Personalarbeit“ der KGSt (Bericht Nr. 7/1994) werden für die öffentliche Verwaltung die folgenden neun Felder als Kernaufgaben des Personalmanagements benannt:

1. Personalbestandsanalyse
2. Personalbedarfsbestimmung
3. Personalbeschaffung
4. Personalentwicklung
5. Personalfreisetzung
6. Personalveränderung
7. Personaleinsatz
8. Personalführung
9. Personalkosten Management

Es wird festgestellt, dass einige dieser Felder bisher von der Praxis noch nicht erkannt bzw. unterbewertet wurden, weil die Kommunalverwaltung ihren Schwerpunkt der Personalarbeit auf die Personalverwaltung (Personalangelegenheiten der Mitarbeiter) gelegt hat. „Die herkömmliche, allein auf das Personalamt weisende Aufgabenverteilung scheint überholt.“ (Bericht 7/1994 KGSt, S. 12)

Im Unterschied zu den vorherrschenden Organisationsstrukturen der freien Verbände ist die Hierarchisierung und das Laufbahndenken in der öffentlichen Verwaltung stärker ausgeprägt. Stille Bewertungen und Laufbahndenken erschweren die Umsetzung einer flexiblen PE. „Die Stellenbeschreibungen sind in der Regel veraltet und den neuen Aufgabenprofilen der Mitarbeiter nicht angepaßt. Darüber hinaus sind Stellenbeschreibungen zu sehr an administrativen Handlungsvollzügen ausgerichtet, weniger an den Motivationsstrukturen, Potentialen und Kompetenzen der Angestellten. (Hutsch-Becker, 1998, S. 28

Von der Amtsleitung eines Jugendamtes erwartet Hutsch-Becker, daß sie wissen, welche MitarbeiterInnen sie haben, was die MitarbeiterInnen brauchen, um die Aufgaben der Fachbehörde Jugendamt erfüllen zu können und über welche Qualitäten die Jugendamts-Fachleute verfügen müssen.

Auf die Schwerfälligkeit zur Personalförderung und Personalentwicklung in Jugend- und Sozialbehörden weist Schrapper (1992) hin. „Öffentliche Verwaltungen (gehen) wie alle traditionellen Großorganisationen von einem objektivierten Leistungsverständnis aus, das von den Stellenplänen bis zu den Besoldungsordnungen und Tarifverträgen das gesamte Personalwesen prägt: Die Arbeitsleistung wird personenunabhängig objektiviert, z.B.: hundert Betreuungsfälle, zehntausend Einwohner im Bezirk, Rate Aa-Gu usw. (...) Über berufliche Ent-

PE-DokKomOE.DOC

wicklungspläne, insbesondere i.S. persönlicher Karrierewünsche, offen mit KollegInnen zu reden, ist unter SozialarbeiterInnen und PädagogInnen verpönt, das tut man nicht, traut sich nicht, kann es nicht. Auch das Gespräch mit Vorgesetzten zu den Themen beruflicher Entwicklungsperspektiven und Aufstiegswünsche fällt unter dieses Tabu-Verbot: Es wäre anmaßend, macht Angst, ist weitgehend unüblich.“

Auch und gerade für das Jugendamt sieht Schrapper Personalentwicklung und Personalbewegung als eine der zentralen Leitungsaufgaben an. „Der/die Vorgesetzte hat den Prozeß der Bewertung vorzubereiten, die Entwicklung von Kriterien und Orientierungen zu moderieren, regelmäßig und unverbindlich Personalbewertungen für alle MitarbeiterInnen zu erarbeiten und sich für die Reflexions- und Entwicklungsgespräche in einem klar vereinbarten Rahmen zur Verfügung zu stellen.“ (Schrapper,1992,S. 30)

Angeregt durch die KGSt-Berichte oder aufgrund eigener Fortentwicklungsziele haben in den letzten Jahren mehrere größere Kommunen eigene Personalentwicklungskonzepte veröffentlicht. Die folgenden Auszüge sind aus Materialien der Stadt München entnommen. Aus dem Jahr 1996 stammen die *Leitlinien des Sozialreferats*, in denen das Selbstverständnis und die *Bausteine zur Kultur des Sozialreferats* beschrieben werden.

„Wir verstehen das Sozialreferat als eine lernende, sich verändernde Organisation, ein Referat, dessen Aufgabe es vor allem ist, Voraussetzungen für eine solidarische Stadtgesellschaft in Verantwortung aller zu schaffen und durch sein Tätigwerden und seine Dienstleistungen Menschen in ihren Fähigkeiten zu stärken, ihr Leben selbst zu gestalten. Unser gesellschaftlicher Auftrag und die damit verbundene Philosophie leiten sich ab aus dem Menschenbild des Grundgesetzes, dessen Sozialstaatsgebot sowie deren Konkretisierung in den einschlägigen Gesetzen.“

Zur Organisation, den Führungskräften und MitarbeiterInnen wird gefordert: „Das Sozialreferat lebt durch motivierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Strukturen zu schaffen, in denen die sozialpolitischen Ziele und Prioritäten effektiv und effizient umgesetzt werden können. (...) Die Führungskräfte ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeit, damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel auf gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderungen reagieren können. Dazu gehören u.a. Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung. Führungskräfte im Sozialreferat werden durch geeignete Fortbildungs- und Supervisionsmaßnahmen für ihre Führungsverantwortung ausgebildet. (...) Für alle Beschäftigten der Sozialverwaltung ist es unerlässlich, ihr professionelles Handeln zu reflektieren und ständig zu lernen.

(Das Sozialreferat - Unser Selbstverständnis - Bausteine zur Kultur des Sozialreferates)

1994 verabschiedete der Stadtrat von München ein Strategie- und Diskussionspapier mit dem Titel *Wege zur Personalentwicklung*, mit dem der Prozeß einer systematischen und

PE-DokKomOE.DOC

zielorientierten Personalentwicklung in der Stadt München in Gang gesetzt werden sollte. Als einer der wichtigsten Bausteine in dieser Konzeption wird das Mitarbeitergespräch angesehen. „Es dient sowohl der Leistungssteigerung als auch dem beruflichen Fortkommen und der Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Aufgaben der Stadt können nur dann optimal erfüllt werden, wenn Leistungen und Verhalten der Beschäftigten regelmäßig erörtert, Potentiale und Wünsche erfaßt und Qualifizierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.“ (S. 2) Dieses PE-Instrument sollte nicht nur die Gesprächskultur beeinflussen, sondern auch zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und offenerem Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter führen. Es sollte ihnen damit Gelegenheit gegeben werden, „abgeschirmt vom Dienstbetrieb in einem partnerschaftlichen Dialog die Umfeldbedingungen ihrer Arbeit zu analysieren und erforderliche Änderungen und Verbesserungen zu vereinbaren“. (Das Mitarbeitergespräch - Wege zur Personalentwicklung 1994)

3.3 PE-Konzepte der freien und öffentlichen Träger und Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen

Im Vergleich zu den Leitbildern und PE-Aussagen der Wohlfahrtsverbände wirken einzelne Zitate aus den Materialien der öffentlichen Verwaltung geradezu ernüchternd, funktional und blutleer. Im Vordergrund steht das reibungslose Funktionieren des Amtes/der Behörde und die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages. Der Klient als *Kunde* und der Mitarbeiter als *wichtigste Ressource* sind erst in neueren Veröffentlichungen thematisiert worden. Personalentwicklung wird heute weitgehend immer noch unter dem Aspekt des Laufbahndenkens gesehen und erst in zweiter Linie als fachliche und persönliche Weiterentwicklung. Neuere Positionspapiere wie die Materialien aus München weisen auf eine Trendwende in Richtung Gleichrangigkeit der Erfordernisse des Amtes und der Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie eine stärkere Betonung des persönlichen und fachlichen Wachstums der Mitarbeiter.

Im Unterschied zur öffentlichen Verwaltung und den freien Wohlfahrtsverbänden mit der Bezugnahme auf das Grundgesetz bzw. das Evangelium beziehen sich die Leitbilder von Wirtschaftsunternehmen stärker auf gesellschaftliche Aufgaben und ökonomische Zielsetzungen.

Vergleichbare Aussagen finden sich sowohl bei den großen deutschen Automobilherstellern, als auch bei international bekannten PC-Firmen oder im Medien- und Verlagswesen.

Stellvertretend für den großen Bereich der freien Wirtschaft soll die Bertelsmann AG zitiert werden. Die Unternehmensverfassung des Verlages führt über die Unternehmensziele aus: „Das Unternehmen soll liberal und fortschrittlich sein. Es strebt an, in eigener Verantwortung moderne gesellschaftliche Lösungen, die dem Menschen dienen, zu entwickeln. Unsere pu-PE-DokKomOE.DOC

blizistische Arbeit soll die freie Meinungsbildung in der Gesellschaft fördern. Wir verstehen uns deshalb als Verlagshaus der Alternativen, das unterschiedliche Meinungen veröffentlicht und für publizistische Freiheit und Vielfalt eintritt.

Zu den Zielen des Unternehmens gehört die Haltung seiner Ertragskraft. Umsatz und Gewinn sind nicht Selbstzweck, sondern Maßstäbe für die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft und die Tüchtigkeit von Führung und Mitarbeitern. Die Ertragskraft ermöglicht es dem Unternehmen, sich weiterzuentwickeln, seine Leistungen zu verbessern, das eingesetzte Kapital zu verzinsen, Arbeitsplätze zu sichern und seine Verpflichtungen gegenüber dem Staat zu erfüllen.“

Diese Unternehmensziele spiegeln sich auch in den Richtlinien für die Personalentwicklung wider:

„Die Sicherung der Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung des Unternehmens fordern Einsatzbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter. Ihr Vertrauen auf die Initiative des einzelnen. Es ist wichtig, daß sich die Mitarbeiter im Rahmen kritischer Loyalität mit ihren Aufgaben, den Zielen und dem Verhalten des Unternehmens identifizieren können. Dies ist nur zu erreichen, wenn sie laufend über die Arbeit und die Entwicklung des Unternehmens informiert werden und die Möglichkeit haben, ihre Sachkenntnis und Meinung in die Entscheidungsfindung einzubringen. Durch Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung soll den Mitarbeitern in ihren Arbeitsgebieten ohne bürokratische Einengung ein möglichst großer Freiraum zur persönlichen und fachlichen Entfaltung gesichert werden. Sie sollen gerechte Chancen erhalten, sich zu entwickeln und für den beruflichen Aufstieg zu qualifizieren. Die berufliche Bildung sehen wir als gemeinsame Aufgabe von Mitarbeiter und Unternehmen an.“ (Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG)

3.4 Ergebnisse der Umfrage zur Personalentwicklung bei den Mitgliedern der Konferenz Zentraler Fortbildungsinstitutionen

Von den 15 Mitgliedsorganisationen der Konferenz haben elf den Fragebogen beantwortet und zurückgeschickt. Die Auswertung der Antworten (Stand Januar 1999) ergibt folgendes Bild:

PE-Gespräche sind lediglich in drei Organisationen institutionalisiert. In sechs Akademien finden sie unregelmäßig zu bestimmten Anlässen statt und in zwei Akademien gar nicht. Ein Leitfadensystem für die PE-Gespräche existiert daher auch nur in den drei Organisationen.

Die Frage nach der Verwendung von standardisierten Beurteilungsverfahren, wie sie vor allem im öffentlichen Dienst gebräuchlich sind, haben alle elf Akademien verneint. Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen liegen in zehn Institutionen vor; in fünf werden sie auch regelmäßig aktualisiert.

Die Fragen zur Qualifikation der MitarbeiterInnen und zur Nutzung von PE-Maßnahmen wurden entsprechend den vorgegebenen Möglichkeiten wie folgt beantwortet:

<u>Anwendung von PE-Maßnahmen/Instrumenten</u>		<u>Formen der MA-Qualifikation</u>	
mittel-/langfristige Personalplanung	(5)	externe Fortbildung	(11)
Personalentwicklungsplanung	(2)	interne Fortbildung	(8)
Führungskräfte-Nachwuchsschulung	(0)	Job rotation	(0)
Potentialentwicklung neuer Mitarb.	(5)	Job enrichment	(2)
Förderassessments	(0)	Coaching	(1)
Ausstiegshilfen/Outplacement	(0)		

Personalplanung und Potentialentwicklung neuer MitarbeiterInnen finden in fünf Institutionen statt. Die übrigen PE-Maßnahmen werden kaum oder gar nicht genutzt. Bei der Qualifizierung der MitarbeiterInnen wird in allen Organisationen Wert auf die externe und bei acht Akademien auf die interne Fortbildung gelegt. Eine Organisation bietet darüber hinaus noch externe Hospitation an. In neun der elf Einrichtungen wird für die Fortbildung i. d. R. volle Dienstbefreiung gewährt; drei davon erwarten bei längerfristigen Maßnahmen allerdings auch den Einsatz von Bildungsurlaub und Erholungsurlaub. In zwei Institutionen muß für die Fortbildung generell Erholungs- oder Bildungsurlaub genommen werden. Eine besondere Fortbildungs-Ordnung, in der die Freistellung und die Kostenübernahme geregelt sind, gibt es in zwei Akademien.

Bei vorhandenem dienstlichen Interesse finanzieren fünf Institutionen i. d. R. bis zu 100 % der Fortbildungskosten. Vier Akademien zahlen 50-75 %, in zwei Häusern wird von Fall zu Fall entschieden. Bei den jährlichen Ausgaben für Fortbildung pro MitarbeiterIn zeigt sich eine breite Streuung der Angaben:

bis 500,-	(3)
501,- bis 1.000,- DM	(2)
1.101,- bis 1.500,- DM	(2)
über 1.500,- DM	(3)

Während in sechs Organisationen ein Haushalt für Fortbildungsausgaben vorgegeben ist, gibt es in fünf Einrichtungen keinen festen Etat.

Die Frage nach Arbeitszeitmodellen beantworten fünf Akademien negativ. Bei den anderen gibt es Gleitzeit mit Freizeitausgleich für Überstunden oder Arbeitszeitkonten, die in einem definierten Zeitrahmen ausgeglichen werden müssen. Anspruchsvollere Modelle wie Sabbatjahr u. ä. werden nicht genannt.

Das Thema „Personalentwicklung“ wird in zehn der elf Akademien in speziellen Seminaren bearbeitet (fünf ohne und fünf mit Zertifikat). Neun Akademien bieten langfristige, zertifizierte Kurse an, in denen PE-Themen behandelt werden.

Bei dem letzten Item der Untersuchung wurde nach einem veröffentlichten Leitbild gefragt. Sechs der Akademien gaben an, daß ihr Träger ein Leitbild mit Führungsgrundsätzen veröffentlicht hat. Von den elf Akademien konnten nur zwei auf ein eigenes Leitbild verweisen.

Das Fazit der Umfrage ist ernüchternd. Wenn man bedenkt, daß die befragten Akademien im wesentlichen von der Fortbildung leben und die meisten Institutionen langfristige Kurse und spezielle Seminare zum Thema „Personalentwicklung“ anbieten, so ist der Grad der PE-Implementierung in den eigenen Häusern insgesamt gesehen nicht sehr hoch und nur bei einzelnen Akademien als gut entwickelt zu bezeichnen. Ein Problem sind bei kleineren Häusern sicherlich die begrenzten Möglichkeiten einer systematischen PE. Dennoch könnte bei der Mehrheit der Institutionen einiges von dem, was in der Fortbildung propagiert wird, auch im eigenen Hause Verwendung finden. Dazu zählen u. E. insbesondere die systematische und regelmäßige Durchführung von PE-Gesprächen, die stärkere Nutzung von PE-Instrumenten zur Personalentwicklungsplanung und die gezielte Weiterqualifizierung der MitarbeiterInnen.

4. Die Rolle der Fortbildung in der Personalentwicklung

Berufliche oder betriebliche Weiterbildung, wie sie in den Fortbildungseinrichtungen der Zentralen Konferenz üblich ist, verbindet in der Regel Wissensvermittlung und Handlungsorientierung sowie Handlungsunterstützung. Es geht zentral um die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten. Dazu ist der Ansatz des Lernens in und von Organisationen hilfreich. Fortbildung von diesem Verständnis her anzulegen, ist für die Organisationen der Fortbil-

derungsteilnehmer/-innen und für die berufliche Identitätsentwicklung der Teilnehmer/-innen selbst gleichermaßen nützlich.

Wir bewegen uns als Fortbildner/-innen im Bereich personenbezogener sozialer Dienstleistungen, in dem Erfolg der Arbeit bzw. der sozialen Dienstleistung von der Gestaltung des Prozesses, mit dem die Dienstleistung zwischen dem Anbieter/Sozialarbeiter usw. und dem Nachfrager/Klient/Hilfesuchender usw. hilfreich und erfolgreich zustandekommt, nicht loszulösen ist (vgl. Manfred Wolf, Auswirkungen des neuen Steuerungsmodells auf Qualifizierungsprozesse (Aus-, Fort- und Weiterbildung in der sozialen Arbeit), unveröffentlichtes Manuskript 1996). Demnach spielen verschiedene "Produktionsbedingungen" der sozialen Dienstleistung eine Rolle, die von den jeweiligen anthropologischen, sozialen, personalen bzw. persönlichen Bedingungen und Fähigkeiten weder des professionellen Helfers noch des Hilfesuchenden abzulösen, zu abstrahieren sind. Solche Arbeitsbedingungen sind in Fortbildungsprozessen zu berücksichtigen und werden im Kurssystem z.B. abbildbar, indem die sozialen Phänomene dieser Gruppe von Fortbildungsteilnehmer(inne)n und ihren Leiter(inne)n Gegenstand des Lernens sind. Damit lassen sich Handlungsmöglichkeiten von Teilnehmer(inne)n auf ihre Berufsrolle bezogen erweitern, sie werden ihnen selbst bewußt und damit veränderbar.

Das **Fortbildungsthema Personalentwicklung** scheint diese Standards von beruflicher Fortbildung, wie sie oben skizziert sind, schon im Wort aufzunehmen: "Personal" - "Entwicklung". Es ist aber nicht eindeutig so. Und an dieser Stelle plädieren diese Anmerkungen dafür, als Organisatoren von Fortbildung und Leiter(inne)n von Fortbildungsprojekten aufmerksam dafür zu sein, was beim Instrument PE jeweils mit den Begriffen gemeint ist und dies in der Konzept- und Programmentwicklung von Fortbildung zu berücksichtigen bzw. zu prüfen, ob es mit der angestrebten Fortbildner/-innenrolle korrespondiert.

Die kritischen Anmerkungen dazu werden gespeist von zwei Veröffentlichungen: der Monographie: Oswald Neuberger: Personalentwicklung und dem Aufsatz: Margarete Gerber-Velmerig/Carl-Otto Velmerig, Supervision - ein Instrument der PE.

Neuberger hat Definitionen von PE untersucht und faßt zusammen:

"Bei diesen Definitionen fällt ... sowohl ihre Unterschiedlichkeit wie ihre Einheitlichkeit auf. Unterschiedlich sind sie, weil sie aus der Gesamtmenge der Definitionsbestandteile jeweils andere Kombinationen zusammenstellen. Übereinstimmend sind sie, weil sie in einigen Aspekten konvergieren: Meist wird die Entwicklung von (Einzel-)Personen oder sogar nur von Qualifikationen hervorgehoben. Es werden der systematische, gezielte, absichtliche Gestaltungsprozeß und die Verantwortung des Managements oder der Personalabteilung betont. Häufig wird auch auf den Zielkonflikt zwischen organisationalen und individuellen Interessen hingewiesen und die Möglichkeit zu einer konstruktiven Lösung behauptet. Zu-PE-DokKomOE.DOC

sammenfassend gilt für die meisten Definitionen: PE wird personalisiert (individuelle Qualifikationen!), sie wird auf Technische reduziert und instrumentalisiert, sie wird harmonisiert: Die Widersprüche, Probleme und Konfliktfelder werden eliminiert" (Neuberger, a.a.O., S. 3). Neuberger gibt eine eigene Definition von PE und betont: Bei PE geht es "um das Aggregat "Personal" und dessen Arbeitsvermögen, also nicht um das manifeste Arbeitshandeln oder die derzeitige Leistung, sondern um eine Umformung, die Veränderung des Arbeitsvermögens; bei PE stehen Zielsetzungen (v.a. Verwertungsabsicht) des Unternehmens und nicht des Mitarbeiters im Vordergrund (vgl. Neuberger, a.a.O., S. 3-4). Das Wort Entwicklung wird transitiv gebraucht: "jemanden entwickeln". Offen bleibt, ob das zu Entwickelnde sich aus sich heraus entfalten darf oder ob man es der Eigenaktivität für unfähig hält und von außen anstoßen muß, damit es in einen anderen Zustand kommt (vgl. Neuberger, a.a.O., S. 39). "PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens" (Neuberger, a.a.O., S. 3).

Demgegenüber formuliert **Fortbildung** ihre Ziele und Perspektiven aus der Sicht potentieller Teilnehmer/-innen, also Mitarbeiter/-innen und deren beruflichem Entwicklungsbedarf. Gleichzeitig geht Fortbildung aber auch davon aus, daß diese berufliche Identitätsentwicklung der umgebenden Organisation nützlich ist.

Hier entstehen Reibungspunkte mit Konzepten der Personalentwicklung. Denn "bisher geht PE zwar von einem flexiblen, aber gleichwohl undynamischen Personalbegriff aus. Personal kann nach diesem Verständnis zwar erweitert ... werden, Qualifikation kann verbessert werden ... , aber Personal kann sich nicht wirklich entwickeln. Dazu wäre systematische Ver- und Bearbeitung der Erfahrungen notwendig, die die Menschen in der Organisation mit sich, der Aufgabe und den institutionellen Gegebenheiten machen" (M. Gerber-Velmerig/C.-O. Velmerig, a.a.O., S. 106-107).

Fortbildung ist im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Bezogen auf Unternehmen der sozialen Arbeit, bei denen es allgemein gesagt um Förderung von Menschen geht, wird für Fortbildungsverantwortliche und Kursleiter/-innen deshalb vermehrt die Frage nach dienstlichem Auftrag zur und Freiwilligkeit der Teilnahme von Seminarteilnehmer(inne)n in der Planung und Durchführung eine Rolle spielen.

An dieser Reibungsstelle ist der Ansatzpunkt, an dem berufliche Fortbildung nicht nur Umsetzungsgehilfin der Personalentwicklung ist, sondern Partnerin wird, die mit eigener Kompetenz Fragen stellt und PE zur Veränderung herausfordert.

Verbandsinterne Fortbildung z.B. könnte an der Bestimmung von Veränderungsnotwendigkeiten mitarbeiten, es nicht nur der Planung und Kontrolle von Trägervertretern oder des Personalmanagements überlassen.

Fortbildung kann die Selbstentwicklung des Arbeitsvermögens und die Eigenaktivität der Mitarbeiter/-innen in Abhängigkeit von organisationalen und aufgabenbezogenen Erfordernissen in einem von direkter Verwertungsabsicht geschützten Raum fokussieren.

Mit Betroffenen die Selbstentwicklung des Arbeitsvermögens herauszufinden, könnte Fortbildung als angemesseneren und wirkungsvolleren Weg offensiv vertreten. Daneben könnte Fortbildung offensiv reklamieren, die Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen zur Selbstregulation innerhalb bestehender Organisationsverhältnisse stärken zu können. Fortbildung könnte darüber hinaus aus der eigenen Handlungsforschung Ergebnisse zur Verfügung stellen: z.B. Beschreibungen organisations- und aufgabenspezifischer Veränderungen bzw. deren Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse und das Arbeitsvermögen des Personals, der Teilnehmer/-innen also, die man in Fortbildung über die zur Verfügung gestellte Praxis in Erfahrung bringen konnte (diese Vorschläge sind angelehnt an Standortbestimmungen von Supervision im Rahmen von Personalentwicklung, wie sie Gerber-Velmerig/Velmerig in ihrem Aufsatz, a.a.O., S. 105 ff., vorstellen).

Fortbildung kann schließlich verdeutlichen, daß emanzipatorische Konzeptionen von Personalentwicklung, die es ja auch gibt, den Blickwinkel auf die Rolle von berufstätigen Personen in Organisationen erweitern helfen und Fragestellungen anstoßen, die über die Grenzen der jeweiligen Organisation hinausgehen.

Damit Fortbildung diesen vielfältigen Aufgaben nachkommen kann, ist es notwendig, schon in der Programmentwicklung sichtbar werden zu lassen, dass die Beteiligten in einem Dreieckskontrakt miteinander Interessen verhandeln. FortbildnerInnen sind PartnerInnen der potentiellen TeilnehmerInnen und der Träger von Einrichtungen, Diensten usw., in denen die TeilnehmerInnen arbeiten. Damit ist klar, dass Akademien, Bildungseinrichtungen, Institute und Trägervertreter Fortbildungen gemeinsam abstimmen und damit in und an der Personalentwicklung zusammenarbeiten.

5. Personalentwicklung im ehrenamtlichen Bereich

5.1 Zur Definition und Bedeutung der Ehrenamtlichkeit

Wenn im Kontext von Nonprofit-Organisationen, Wohlfahrtsverbänden und Vereinen von Personalentwicklung gesprochen wird, so muß auch die Frage nach der Bedeutung dieses „Management-Instruments“ für die ehrenamtlich Tätigen gestellt werden. In vielen Einrich-

tung ist die Aufgabenerfüllung ohne die unbezahlten Kräfte gar nicht denkbar. Das Spektrum der Tätigkeiten reicht von der Leitung und Geschäftsführung bis hin zum gelegentlichen Helfen.

Die Ehrenamtlichkeit ist in den letzten Jahren aus verschiedenen Blickwinkeln in Bewegung geraten. Ehrenamtlichkeit und die Organisationen, in denen sie zum Tragen kommt, lassen sich unterscheiden und auch hinsichtlich der Personalentwicklung analytisch in mehrere Ebenen teilen.

Folgende Differenzierungen haben wir ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zusammengestellt.

Unterscheiden lassen sich Organisationen und Vereine, die

- I ohne jede/n hauptberufliche/n MitarbeiterInnen auskommen und nur auf örtlicher Ebene ohne 'Überbau' arbeiten. Sie sind für unsere Betrachtung im Zusammenhang mit PE nicht relevant;
- II ohne hauptberufliche MitarbeiterInnen auskommen, aber einem Dachverband, einem überregionalen Zusammenschluß angehören, die z.B. BildungsreferentInnen beschäftigt haben;
- III eine ehrenamtliche Leitungsstruktur haben und eine oder mehrere Personen (mit Arbeitsverträgen) beschäftigen;
- IV hauptberuflich geführt sind, aber ihre Aufgaben nur mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bewältigen können, sei aus finanziellen Gründen, sei vom Selbstverständnis her.
- V von Ehrenamtlichen und Beruflichen gemeinsam verantwortet werden.

Auch die ehrenamtlich Tätigen lassen sich unterscheiden:

- A Da sind die, die in ein Leitungsamt **gewählt** werden und eine Funktionärstätigkeit ausüben, dafür aber keine Bezahlung, sondern höchstens eine Aufwandsentschädigung erhalten. Ihre Aufgaben und Pflichten sind möglicherweise durch eine Vereinsatzung, aber nicht durch einen Arbeitsvertrag geregelt.
Sie haben in vielen Fällen eine Vorgesetztenfunktion zu erfüllen, nehmen Geschäftsführeraufgaben in Einrichtungen mit mehr oder weniger vielen Angestellten wahr.
- B Da sind die, die z.B. in der Nachbarschaftshilfe, in der Telefonseelsorge arbeiten, und sich zu regelmäßigen Diensten verpflichten.
- C Da sind die, die gelegentlich / immer wieder zu punktuellen Anlässen ihre Dienste leisten: bei größeren Festen und Veranstaltungen in der Gemeinde (Musikverein, Sportverein, Kirchengemeinde).

Die unter **B** und **C** angesprochene Personengruppe würden wir lieber nicht mit ehrenamtlich bezeichnen, eher mit Volunteers (ein deutscher Begriff, der vergleichbares ausdrückt, ist nicht bekannt), da sie im Gegensatz zu **A** nicht in ein Amt gewählt werden.

Für diese Dienste wird zunehmend der Begriff 'bürgerschaftliches Engagement' in die Diskussion gebracht, der allerdings ideologisch nicht unbelastet erscheint.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal für die „Ehrenamtler“ könnte sein, ob für das übernommene Ehrenamt

- eine Qualifikation vorhanden ist, also ob der Vereinsvorsitz von jemandem übernommen wird, der auch sonst Leitungsaufgaben wahrnimmt und ob die Nachbarschaftshilfe von einer ausgebildeten Krankenschwester (unentgeltlich) ausgeübt,
- oder ob für die Tätigkeit außer dem Interesse erst einmal keine Voraussetzungen da sind.

Viertens muß unterschieden werden, aus welcher Motivation die freiwillige bzw. ehrenamtliche Tätigkeit ausgeübt wird.

- Ist es eine Interessenvertretung in einem Berufsverband, in einer Standesorganisation wie z.B. in den Landwirtschaftskammern, in den Gewerkschaften oder in politischen Organisationen oder auch in Jugendverbänden etc.
- Ist es eine Organisation, die sich als Hilfsorganisation versteht, wie Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt, Rotes Kreuz....
- Ist es eine Selbsthilfeorganisation, eine Elterninitiative, die in ihrem Verein oder ihrer Gruppe ein Heim für Behinderte betreiben.

Fünftens: Welche Funktion hat die „Personalentwicklungsmaßnahme“ (die ja oft in Form eines Kurses, eines Seminares, evtl. Supervision gewährt wird) für den Verband und den/die Ehrenamtliche:

- ein Dankeschön, ein Incentiv, im modernen Sprachgebrauch,
- eine Qualifizierung nur für die ehrenamtliche Tätigkeit,
- eine persönliche Entwicklung, die auch dem Beruf zugute kommt,
- weckt sie die Vorstellung (Illusion) eines Berufswechsels, einer Veränderung der beruflichen Identität?

Neben dieser Analyse der Organisationen muß Ehrenamtlichkeit und das, was für Ehrenamtliche getan werden soll, auch politisch betrachtet werden. Zum einen aus berufspolitischer Sicht: Personalentwicklung heißt ja auch, die Professionalität (nicht im strengen berufsoziologischen Sinne) zu steigern. Professionalität ist aber unter anderem an Bezahlung gebunden. Ehrenamtliche, also unbezahlte Kräfte, so zu entwickeln, daß sie Aufgaben

„professionell“ wahrnehmen können, heißt dann auch Identität und Rollenklarheit zwischen Hauptberuflern und Ehrenamtlichen werden verwischt, die Deprofessionalisierung wird gefördert.

Um das Verständnis von Professionalität wird man sich vermutlich auseinandersetzen müssen, denn in den unterschiedlichsten Verbänden wird im Zusammenhang mit der Kompetenzerweiterung für die ehrenamtlichen Aufgaben von professionellerem Handeln gesprochen. Gemeint ist dabei meistens qualitativ gute, gekonnte Arbeit. Es wird jedoch nicht realisiert, daß Professionalisierung Verberuflichung heißt.

Des weiteren wirft PE, die ja sehr eng mit Personal- und Karriereplanung verbunden ist, im ehrenamtlichen Bereich die Frage auf, ob und wie sich (Ehrenamtlichen-) Karrieren planen lassen. In einer demokratisch strukturierten Organisation muß dies zwangsläufig völlig anders darstellen als in einem (sozialökonomischen) Unternehmen. In einem Unternehmen wird (zumindest idealtypisch) PE als Vorgesetztenaufgabe gesehen und die Karriere in Zusammenarbeit mit dem/der MitarbeiterIn vorangetrieben, werden Assessments und andere Verfahren der Potentialanalyse eingesetzt. Dies alles ist im ehrenamtlichen Bereich nur schwer vorstellbar. Im verbandlichen Kontext sind Leitungs- und Verbandsgeschäftsführeraufgaben oft an Wahlämter gebunden. Eine Mitgliederversammlung (der gegenüber Rechenschaft abgelegt werden muß, die Aufträge erteilt, und damit quasi Vorgesetztenfunktionen wahrnimmt) kann keine PE betreiben. Die Sorge um die Kompetenzerweiterung und um die innerverbandliche Karriere liegt meist bei den hauptberuflichen ReferentInnen, die für diese Aufgabe höchstens informelle Macht und Befugnisse haben.

Doch auch ohne die offenen Fragen geklärt zu haben, müssen die Verbände und auch die Fortbildungsinstitutionen, auf eine sich verändernde gesellschaftliche Situation mit der Qualifizierung ihrer ehrenamtlichen MitarbeiterInnen reagieren.

5.2 PE für Ehrenamtliche am Beispiel der ländlichen Verbände

Liest man die gängigen Definitionen zur PE, so wird diese verstanden als Management-Instrument zur Steigerung der Leistung einer Organisation, als Element der Organisationsentwicklung, als gezielte Qualifizierung von Mitarbeitern. Eine Reihe von Verbänden und Vereinen, die ehrenamtliche Strukturen haben, versuchen durch gezielte Führungskräfte-schulung und PE ihre Organisationen zu verbessern und leistungsfähiger zu machen. Bisher wird von PE fast ausschließlich im hauptamtlichen Bereich gesprochen. Im Folgenden wird dargelegt, dass PE auch im ehrenamtlichen Bereich stattfindet und deshalb mehr theoretische Beachtung finden müßte.

Wie bereits oben ausgeführt, muß man den Begriff der Ehrenamtlichkeit genau definieren, um hinsichtlich der PE zu exakten Aussagen zu kommen. Exemplarisch für viele andere ähnlich strukturierte Verbände, Organisationen oder Vereine möchte ich mich im Folgenden auf das Thema PE in den großen ländlichen Verbänden beschränken. Sowohl der Deutsche Landfrauenverband (DLV) als auch der Deutsche Bauernverband (DBV) und der Bund der Deutschen Landjugend (BDL) sind ganz ähnlich strukturiert und haben auch vergleichbare interne Abläufe.

In den Satzungen der drei o.g. Verbände werden Ehrenamtliche in ein Leitungsamt gewählt, haben Führungsaufgaben und üben eine Funktionärstätigkeit aus. Dafür erhalten sie eine Aufwandsentschädigung, aber keine Bezahlung. Ihre Aufgaben und Pflichten sind durch eine Geschäftsordnung oder Vereinssatzung, nicht durch einen Arbeitsvertrag geregelt. Diese Ehrenamtlichen haben eine Vorgesetztenfunktion zu erfüllen und nehmen Geschäftsführeraufgaben in ihren Einrichtungen wahr.

Ursachen für verstärkte Anstrengungen der Verbände, ehrenamtliche Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln

Die drei obengenannten Verbände sind in den letzten 50 Jahren groß geworden (mit mehreren hunderttausend Mitgliedern), haben sich ausdifferenziert auf Orts-, Kreis-, Landes- und Bundesebene. Schon auf Kreisebene gibt es hauptamtliche und nebenamtliche Strukturen, auf Landes- und Bundesebene gibt es hauptamtlich geleitete Geschäftsstellen. Jede Ebene hat einen ehrenamtlichen Vorstand, der die MitarbeiterInnen einstellt und die Richtung des Verbandes vorgibt. Es gibt keine anderen Voraussetzungen für den Erwerb eines solchen Führungsamtes außer dem Interesse an der Arbeit des Verbandes. (Beim DBV ist noch die Zugehörigkeit zum landwirtschaftlichen Berufsstand Voraussetzung.)

Durch die gewaltigen Veränderungen seit ihrer Entstehung stehen die ländlichen Verbände – wie auch die anderen Verbände der freien Wohlfahrtspflege - unter starkem Modernisierungsdruck. Ihre Mitglieder haben sich im Laufe der Jahre geändert, die Ziele müssen neu definiert werden und wegen starkem Konkurrenzdruck auch auf dem Lande versuchen sich die Verbände immer stärker zu profilieren. Die Verbände müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen, sich umstrukturieren, ihre Organisation also entwickeln. Vor allem ihre Führungskräfte müssen hier mithalten können.

Eine weitere Ursache für verstärkte Anstrengungen der Verbände, konkrete Personalentwicklung zu betreiben, ist der hohe Qualifizierungsdruck: Ehrenamtliche Führungskräfte ha-
PE-DokKomOE.DOC

ben heute weit größere Verantwortung zu übernehmen als noch vor Jahren, z.B. als Aufsichtsräte einer Genossenschaft haben sie nicht selten die Verantwortung für einen Millionen-Haushalt. Hinzu kommt die gesteigerte Verantwortung für hauptamtliche Mitarbeiter und die großen Mitgliederzahlen, die die Verantwortung einzelner Führungskräfte erhöhen. Da viele ehrenamtliche Führungskräfte diese gesteigerte Verantwortung sehen und das Ehrenamt auch für sich persönlich nutzen wollen, sind sie nicht mehr damit zufrieden, nur Repräsentanten einer Organisation zu sein, sondern übernehmen in immer stärkerem Maße Führungs- und Managementaufgaben. Dem entspricht auch das geänderte Selbstverständnis für freiwillige Mitarbeit von seiten der Verbände. Nicht länger sind Ehrenamtliche nur Handlanger (der hauptamtlichen Geschäftsstellen), sondern sie werden als eigenständig Verantwortliche gesehen. Auch dies führt zu verstärkten Personalentwicklungstendenzen.

Eine dritte Motivation zur Personalentwicklung ist die, Führungskarrieren gezielt vorzubereiten. In den früheren Jahren war es oft dem Zufall überlassen, wer in eine Führungsposition gewählt wurde, und manche Führungspersönlichkeiten waren nur schlecht darauf vorbereitet. Die Verbände versuchen heute, ganz gezielt junge Mitglieder zu schulen, sie auf das Ehrenamt vorzubereiten und sie auch in verschiedenen Stufen weiterzuentwickeln. Durch die aufbauende Fortbildung in Richtung Übernahme eines Führungsamtes geschieht auch eine gewisse Auslese der Personen, die Karriere in ihrem Verband machen wollen.

Letztendlich ist es auch der finanzielle Druck, der in manchen Bereichen die Verlagerung von bisherigen hauptamtlichen Aufgaben zum Ehrenamt erforderlich macht (z.B. durch die Auflösung von Landwirtschaftskammern wurde einigen Verbänden die gesamte hauptamtliche Struktur genommen). Ehrenamtliche übernehmen also z.B. im DLV auch die Aufgaben von Geschäftsführern, die mit Verwaltung, Buchhaltung und Sachbearbeitung zu tun haben.

Insgesamt sind die Ursachen also vielfältig und wenn Verbände für's Weiterleben gut gerüstet sein wollen, müssen sie ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter und ihre ehrenamtlichen Führungskräfte gezielt fordern, fördern und entwickeln.

5.3 Inhalte, Teilnehmer und Funktionen bundeszentraler Fortbildung für die PE im ehrenamtlichen Bereich

Bei der Fortbildung von Führungskräften werden auch im ehrenamtlichen Bereich folgende Kompetenzen gefordert:

- Soziale Kompetenzen wie den Umgang mit Konflikten, Verbesserung der Kommunikation und Rhetorik, der Belastbarkeit, der Streß- und Frustrationstoleranz, Fragen der Identität und des Selbstwertgefühls.
- Methodische Kompetenzen wie Gesprächsführung, Versammlungsleitung, effektives Sitzungsmanagement, Projektleitung und -durchführung, Moderation oder Visualisierung sind Themen vieler Gruppenleiter-Ausbildungen bzw. Vorsitzenden-Seminare auf allen Ebenen (Orts-, Kreis-, Landes oder Bundesebene).
- Organisations-Kompetenzen, z.B. die Organisations- und Strukturanalyse, Leitbilderstellung, Ziele von Verbandsarbeit werden in bundeszentralen Seminaren für Führungskräfte erarbeitet.
- Auch Sach-Kompetenzen wie rechtliche Grundlagen, Buchhaltung und Verwaltung gehören zum Inhalt gezielter Förderung von Führungskräftenachwuchs.

Teilnehmer der bundeszentralen Fortbildung für Führungskräfte im ehrenamtlichen Bereich sind einerseits junge, noch nicht in Führungspositionen engagierte, aber sich für den Verband interessierende Mitglieder des jeweiligen Verbandes. Diese erhalten durch die Teilnahme an den Führungskräftebildungen zum ersten Mal Einblick in ihren eigenen Verband. Des Weiteren nehmen teil schon amtierende und in ihr Amt gewählte Führungskräfte, überwiegend aus der Kreis- und Landesebene, zu bestimmten Themen auch aus der Bundesebene.

Fortbildung als PE-Instrument hat auch im ehrenamtlichen Bereich verschiedene Funktionen. Auch hier wird die Fortbildung als Dankeschön, als Incentive für sich im Amt befindliche Führungskräfte vom Verband bereitwillig bereitgestellt und großzügig finanziert. In vielen Fällen bietet die Fortbildung auch eine Qualifizierung für die eigentliche ehrenamtliche Tätigkeit mit den schon o.g. Inhalten. Sie dient darüber hinaus – und das ist auch für die Ehrenamtlichen sehr wichtig – der persönlichen Entwicklung, die auch den anderen Tätigkeiten, z.B. einem Beruf zugute kommt. Des Weiteren schafft sie die Möglichkeit, eine Karriere innerhalb des Verbandes zu realisieren, die gerade in den ländlichen Verbänden sehr schnell und auch steil vor sich gehen kann. Nicht zuletzt dient die Fortbildung der Ehrenamtlichen der Organisationsentwicklung insgesamt. Nur die Ehrenamtlichen haben die Macht, in den ländlichen Verbänden ihre Organisation zu verändern und neu zu strukturieren. Die Einsicht, daß sie hierfür mehr Kenntnisse brauchen, ist längst vorhanden.

5.4 Bestehende Fragen und Herausforderungen für die bundeszentrale Fortbildung im ehrenamtlichen Bereich

Dass PE im ehrenamtlichen Bereich betrieben wird und auch betrieben werden muß, ist einsichtig. Es gibt aber gerade in diesem Bereich eine Reihe von Unklarheiten und Schwierigkeiten, die bei den klaren Hierarchie- und Machtverhältnissen im hauptamtlichen Bereich nicht so hervortreten.

- Wer sind die Auftraggeber der Fortbildungen?
Diese Frage ist schwer zu beantworten. Auftraggeber sind zwar die Verbände, oftmals aber die hauptamtlichen Mitarbeiter eines Verbandes, die bei ihren ehrenamtlichen Vorgesetzten Defizite spüren. In manchen Fällen ist es auch umgekehrt, daß Ehrenamtliche gezielt ihre Hauptamtlichen z.B. zu Bildungsreferententagungen oder Geschäftsführerintagungen schicken, da sie Defizite oder Ausbaupotentiale sehen.
- Ungeklärt ist auch häufig die Machtfrage.
Ehrenamtliche sind die Vorgesetzten ihrer Hauptamtlichen, sie sind nicht abhängig von einer Bezahlung, sondern höchstens davon, daß sie nach einer gewissen Zeit wiedergewählt werden. Sie haben die strukturelle Macht innerhalb ihres Verbandes, das Wissen haben aber oftmals die hauptamtlichen Mitarbeiter. Nicht selten führt dies zu Schwierigkeiten und Unklarheiten zwischen Ehren- und Hauptamt.
- Inwiefern kann Karriereplanung bei einem Wahlamt gezielt verlaufen?
Die größten Anstrengungen einer Organisation, sich Führungskräftenachwuchs heranzuziehen, können mißlingen, wenn aus unterschiedlichsten Gründen ganz andere Personen in die Führungspositionen gewählt werden. Speziell im Jugendverband kann es passieren, daß nicht die qualifizierten, sondern die aus ganz anderen Gründen beliebten Mitglieder zu Vorsitzenden werden.
- Bezahlung und Zeitausgleich.
Obwohl die Verbände die Einsicht haben, daß sie ihren Führungskräften bestimmte Auslagen erstatten müssen, so gehört die Fortbildung der Führungskräfte noch längst nicht in jedem Fall dazu. Viele Führungskräfte bezahlen ihre Fortbildung selbst und bekommen auch die Zeit, die ihnen zu Hause und im Beruf fehlt, nicht ersetzt.
 - Personalentwicklung als Führungsaufgabe.
PE wird grundsätzlich als Führungsaufgabe verstanden. Wer aber übernimmt diese Aufgabe im ehrenamtlich geführten Verband?

Wie an anderer Stelle schon erwähnt, müssen Fortbildner im Rahmen der PE auf verschiedene Seiten Rücksicht nehmen. Da die Machtverhältnisse aber oftmals im ehrenamtlichen Verband unklar sind, sind auch die Rücksichten unklar, und dies heißt ganz konkret, daß man in jedem einzelnen Landes- bzw. Bezirksverband die Personen kennen muß und wis-

sen muß, wie die Machtverhältnisse liegen, um Fortbildung effektiv durchführen zu können. Darüber hinaus gibt es wenig Kontinuität. Die Personen, die in Ämter gewählt werden, werden auch wieder abgewählt, und man hat es mit ständig wechselnden Partnern zu tun.

Aufgabe bundeszentraler Fortbildung ist es u.E. auch verstärkt die Verbände zu beraten und die Einsicht in den Wandel von ehrenamtlichem Bewußtsein deutlich zu machen. Personalentwicklungskonzepte müssen weiterentwickelt werden und Schulungsmaßnahmen, vor allem für derzeitige Führungskräfte, müssen bereitgestellt werden. Personalentwicklung muß bereitgestellt werden als Ausbildung, Fortbildung, Aufstiegsschulung, Umschulung und Einarbeitung ins Ehrenamt.

6. Konsequenzen für die Fort- und Weiterbildung

Die Bildungsträger haben sich darauf einzustellen, dass Fort- und Weiterbildung zunehmend als integraler Bestandteil von Personalentwicklung an Bedeutung zunimmt. Für die Bildungsträger bedeutet das:

- Während in der Vergangenheit die Bildungsträger es als Kontraktpartner vorwiegend mit den Teilnehmenden zu tun hatten, gewinnen in Zukunft als dritter Einflussfaktor die Interessen der Anstellungsträger an Bedeutung. Fort- und der Weiterbildung dient demnach nicht mehr ausschließlich der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Teilnehmenden, sondern ist im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele ausgerichtet.
- Die Bildungsträger haben sich in Zukunft zunehmend als Partner der sozialen Institutionen und Träger zu verstehen, um mit ihnen Personalentwicklungskonzepte zu entwickeln und abzustimmen. Das bedeutet, dass die Bildungsträger gegenüber den Unternehmen ein Dienstleistungsverständnis entwickelt haben und sowohl ihre bisherigen Leistungen als auch auf PE hin orientierte Produkte den Unternehmensteilen anbieten.
- Gleichwohl sind die Anstrengungen zu verstärken, das Profil der bundeszentralen Bildungsträger als dritte Lernorte, zu behaupten. Sie verbinden die Distanz zum Arbeitsalltag mit der Organisationskultur des jeweiligen Anbieters und schaffen den überregionalen Austausch über kommunale und Bundesländergrenzen hinweg.
- Das Thema Personalentwicklung muß durch die Bildungsträger in unterschiedlichen Bildungsangeboten entsprechend seiner Bedeutung stärker gewichtet werden und als Querschnittsthema Eingang in die Curricula finden.
- Personalentwicklung muß die Qualifizierung und Einarbeitung von Ehrenamtlichen

einbeziehen. Aufgabe der Bildungsträger ist in diesem Zusammenhang, die Unternehmen und Verbände zu beraten und die Einsicht in den Wandel von ehrenamtlichem Bewusstsein und Tätigkeitsprofil deutlich zu machen.

- Die Bildungsinstitutionen verzichten durch die stärkere Berücksichtigung der Personalentwicklungsanliegen der Träger nicht auf ihre Eigenständigkeit. Vielmehr übernehmen sie eine wichtige Funktion bei der Interessenvermittlung zwischen Personen und Institutionen.
- Die Bildungsträger können in Zukunft nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass die Teilnehmenden freiwillig mit einem hohen Eigeninteresse Fortbildungen wahrnehmen. Sie haben es zunehmend mit drei Gruppen von Teilnehmenden zu tun:
 1. Menschen, die sich vorwiegend für das angebotene Thema interessieren (hohes Eigeninteresse),
 2. Menschen, die ein Bildungsangebote als Voraussetzung ihrer „Karriereplanung“ in Zusammenhang mit der Personalentwicklung des Trägers verstehen,
 3. Menschen, die im ausschließlichen Interesse ihres Arbeitgebers (Unternehmensziele) teilnehmen..
- Der Erfolg von Bildungsveranstaltungen hängt in Zukunft nicht mehr ausschließlich von der Zufriedenheit der Teilnehmenden ab, sondern misst sich zunehmend auch an den Erwartungen der Institutionen.
- Daraus erwächst die Anforderung, die Evaluierung von Bildungsveranstaltungen auf die Interessen der Träger (Ergebnisqualität) auszuweiten. Das bedeutet für die DozentInnen, sich methodisch und didaktisch auf die veränderte Situation einzustellen.

7. Literatur

AWO: Empfehlungen zur Fortbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen als Teil der Personalentwicklung in der Arbeiterwohlfahrt. Bonn 1993

AWO: Leitfaden für Personalgespräche in der Bundesgeschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt. Bonn 1994

AWO: Empfehlungen zur Supervision. Bonn 1993

AWO: Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt. Bonn 1998/99

Bertelsmann AG: Unternehmensverfassung. Bielefeld 1990

Caritas-Betriebsführungsgesellschaft: Unternehmensverfassung. Münster 1995

- Deutscher Caritasverband: Personalentwicklung. Deutscher Caritasverband, Heft 3, 1996
- Deutscher Caritasverband: Leitbild des Deutschen Caritasverbandes. Freiburg 1997, 3. Aufl.
- Deutscher Caritasverband: Ehrenamtliche Tätigkeit in der Caritas. Bestandsaufnahme, Perspektiven, Positionen. Unser Standpunkt Nr. 27, Beiheft „Caritas“ Heft 1, Dez. 1995
- Deutscher Caritasverband: Engagementberatung in Freiwilligenzentren. Ein Leitfaden für Interessierte. Nr. 12 der Reihe „Modellverbund Freiwilligen-Zentrum im Deutschen Caritasverband“
- Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management. Frankfurt 1996
- DRK: Das DRK-Leitbild. Bonn 1995
- DRK: Das Führungskräftehandbuch. Bonn, Lose Blattsammlung
- Diakonie Bethel: Grundsätze für das Leben und Arbeiten in den von Bodelschwingschen Anstalten Bethel. Bielefeld, Bethel 1988
- Evangelischer Erziehungsverband: Leitbild evangelischer Jugendhilfe im evangelischen Erziehungsverband in Bayern e.V. Nürnberg 1995
- Gerber-Velmerig, Margarete/Velmerig, Carl-Otto: Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung, in Supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Sonderheft 1995
- Halblützel, Peter: Personalentwicklung. In: Organisationsentwicklung 4/1991
- Hutsch-Becker, Siegfried: Personalmanagement im Jugendamt. AFET Mitglieder-Rundbrief, 1/1998
- KGSt: Dezentrale Personalarbeit. Köln, Bericht 7/1994
- KGSt: Personalentwicklung - Grundlagen für die Konzepterarbeitung. Köln, Bericht 13/1994
- Klüsche, Angela: Unveröffentlichtes Manuskript zur Personalentwicklung, 1998
- Landeshauptstadt München: Das Mitarbeitergespräch - Wege zur Personalentwicklung. München 1994
- Landeshauptstadt München: Das Sozialreferat - Unser Selbstverständnis, Bausteine zur Kultur des Sozialreferates. München 1996
- Laux, Eberhard: Personalentwicklung und die Beurteilung ihrer Effizienz. VOP, 5/1990
- Neuberger, Oswald: Personalentwicklung. Stuttgart 1994, 2. Aufl.
- Paul, Günter: Personalentwicklung. In: Organisationsentwicklung - Verwaltungen helfen sich selbst. Boorberg Verlag 1994
- Schrappner, Christian: Thesen, Provokationen und Hinweise zur Personalförderung und Personalentwicklung in Jugend- und Sozialbehörden. In: Organisationsentwicklung in der Jugendhilfe. Münster 1992