

Projektfazit aus Mülheim: Personalentwicklung ist eine WICHTIGE und zudem AKTIVE Führungsaufgabe



Handlungsbedarf

Methoden des strategischen Personalmanagements sind in Wirtschaftsunternehmen Alltag. In der Sozialwirtschaft sind derartige Strategien nicht durchgängig verankert. Gerade in kleinen und mittleren Verbänden gehört das Personalmanagement nur selten zu fest implementierten Führungsstrategien. Da sich Anforderungen aber verändern, projektbezogene Finanzierungen stetig steigen und Basisfinanzierungen reduziert werden, muss der Blick noch stärker auf eine aktive und qualifizierte Mitarbeiterschaft gelenkt werden. Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und einem zunehmenden Fachkräftemangel gewinnt die Mitarbeiterbindung immer mehr an Bedeutung. Eine strategische Personalentwicklung ist daher unabdingbar.

Dieser Herausforderung stellte sich auch die Caritas in Mülheim an der Ruhr. Die Personalentwicklung wurde bisher wegen unterschiedlicher Strukturen in den verschiedenen Arbeitsbereichen weder einheitlich noch kontinuierlich verfolgt. Gute Ideen und Ansätze wurden nicht genügend koordiniert, dokumentiert und strukturiert. Es fehlten klare Absprachen und Verbindlichkeiten in den unterschiedlichen Leitungsebenen und eine gemeinsame Verständigung über die Grundhaltungen und Werte im Führungsverhalten. Insgesamt geschah die Personalentwicklung der Caritas in Mülheim bisher also eher kurzfristig intuitiv und weniger im Sinne einer strategischen Unternehmensführung.

Projektstruktur

Um dies zu ändern, startete in Mülheim im Herbst 2010 das rückenwind-Projekt „Altersorientierte Personalentwicklung – Potentiale entfalten, Qualität erhalten“, das Fach- und Führungskräfte für insgesamt drei Jahre begleitete. Verschiedene Instrumente und Methoden der Personalentwicklung wurden erprobt und an die spezifischen Bedingungen der Mülheimer Caritas angepasst. Dabei wurde das Thema Personalentwicklung direkt an die Geschäftsführungsebene angebunden. Dies war durch die Personalunion der Rollen Projektleitung und Geschäftsführung gegeben. Zudem wurden Themen der Personalentwicklung regelmäßig in die bestehende wöchentliche Leitungsbesprechung integriert, um alle Fachdienste zu informieren und auch einbeziehen zu können. Auch der Vorstand/Beirat, die Mitarbeitervertretung und Einrichtungsleitungen wurden im Rahmen einer installierten „Steuerungsgruppe“ regelmäßig über das Projekt und einzelne Schritte informiert. Mitarbeiter erhielten regelmäßig eine „Personalentwicklungs-Information“, die über vergangene

Projektschritte, aktuelle Aufgaben, aber auch über künftige Herausforderungen informierte. Mit dieser Struktur wurde der Informationsfluss sichergestellt und gleichzeitig konnten wichtige Entscheidungen und Vereinbarungen verbindlich getroffen werden.

Der erste Schritt war zu Projektbeginn eine Selbstreflexion aller Führungspersonen sowie eine Positionierung zu Themen wie Werte, Ziele und Haltungen, um sich auf eine gemeinsame Grundhaltung zu verständigen. Dies war von besonderer Bedeutung, weil somit alle Führungskräfte „die gleiche Sprache sprechen und verstehen“. Die Identifikation aller Leitungspersonen mit dem Thema Personalentwicklung ist für eine erfolgreiche Umsetzung von großer Bedeutung. Nicht als Pflichterfüllung verstanden, sondern als gelebte Leitungsverantwortung und Instrument der Mitarbeiterführung.

Bedürfnisse der Mitarbeitenden aller Altersgruppen

Um auf unterschiedliche, altersdifferenzierte Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft eingehen zu können, ist das Wissen um diese eine wichtige Voraussetzung. Daher wurden sämtliche Mitarbeitende mit wissenschaftlicher Unterstützung zu Themen wie altersbezogene Unterschiede in der Arbeitsmotivation und -leistung, Arbeitszufriedenheit und emotionalen Beanspruchung, berufsbezogene Interessen und Bedürfnisse sowie Handlungsbedarf innerhalb der Personalentwicklung befragt. Interessant war die Tatsache, dass in den meisten Bereichen keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen gefunden wurden. Neben wirklich erfreulichen Ergebnissen wurden -in Übereinstimmung mit den Vorhaben der Projektgruppe- folgende Schwerpunkte herauskristallisiert: Gesundheitsmanagement, Jahresgespräche inkl. Potentialanalyse, Führungskräfte-Coaching, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Einführung neuer Mitarbeiter und Wissenstransfer/Verabschiedungsmanagement.

Personalentwicklung ist Leitungsaufgabe

Für die Implementierung von Personalentwicklungskonzepten in einem Unternehmen ist die Leitung nicht nur verantwortlich, sondern sie sollte diese selbst aktiv mitgestalten und weiterentwickeln. Nur so können relevante Themen auf kurzem Weg erörtert und es können kurzfristig verlässliche Entscheidungen zur Umsetzung getroffen werden. Diese Aufgabe kann nach Mülheimer Erfahrungen nicht delegiert werden, weil häufig Leitungsentscheidungen in den Personalentwicklungsprozessen notwendig sind. Diese Aufgabe zu delegieren, würde eine langfristige positive Etablierung der Personalentwicklungsstrukturen verlangsamen oder sogar verhindern. Jedoch sind auch Leitungskräfte selbst einem starken Druck ausgesetzt und sollten in ihren persönlichen Stärken und Ressourcen gecoacht und gefördert werden. Denn die stärken- und ressourcenorientierte Kommunikation ist eine Kommunikationsform, die vorhandene Ressourcen bei den Führungskräften aktiviert und den Weg für Lösungen und effektive Veränderungen öffnet. Führungskräfte, die Achtsamkeit, Selbstführung

und Empathie weiter entfalten, können klarer entscheiden, reflektierter handeln und differenzierter mit Mitarbeitern umgehen. Eine Supervision oder „kollegiale Beratung“ ist als fester Bestandteil der Führungskräftefortbildung unerlässlich für erfolgreiche Personalentwicklung.

Leitsätze zur Nachhaltigkeit

Die Führungskräfte der Caritas Mülheim nahmen Ihre Aufgabe ernst und erarbeiteten Leitsätze zur Nachhaltigkeit der verschiedenen Projektschwerpunkte, um eine Fortführung auch nach Projektende sicherzustellen. Ein kleiner Auszug:

Haltungen und Leitungsverantwortung

- Die Verantwortung für die Personalentwicklung im Verband übernehmen die Geschäftsführung und die Leitungskräfte.
- Die Leitungskräfte beziehen die Mitarbeiter und ihre Gremien in die Prozesse der Personalentwicklung mit ein.

Kommunikation intern und extern

- Die Implementierung klarer Kommunikationsstrukturen ist für die Entwicklung und Steuerung von Personalentwicklungsprozessen von hoher Bedeutung.
- Ein wichtiger Baustein für die Kommunikation zwischen Leitungskräften und Mitarbeitern ist das Jahresgespräch, das für alle Mitarbeiter verbindlich eingeführt wurde.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Beruf und Familie zu vereinbaren.
- Grundhaltungen und Grunderwartungen müssen benannt und für alle Mitarbeiter sichtbar werden.

Gesundheitsmanagement

- Die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist uns wichtig.
- Die Aufgaben in der sozialen Arbeit sind oft belastend. Es soll ein Ausgleich geschaffen werden zwischen Belastung und Entlastung.

Fortbildung/Coaching

- Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, fachliche Fortbildungen anzumelden. Fortbildungsanforderungen können sich aus dem Jahresgespräch oder den aktuellen Anforderungen der Stelle entwickeln
- Die Führungskräfte werden regelmäßig geschult, bzw. es werden gemeinsame Reflexionstermine eingeführt.

weiterführende Informationen

Alle Leitsätze zur Nachhaltigkeit sowie tiefergehende Ergebnisse der Projektschwerpunkte, Informationen zum Hintergrund, detaillierten Vorgehen, zu eingesetzte Ressourcen, Tipps, Merkposten und auch erarbeitete Arbeitshilfen (z.B. Dokument zum Jahresgespräch inkl. Potentialanalyse, Inhalte des Gesundheitsmanagements, Informations-Mappe für neue Mitarbeitende, Projektmitwirkende) sind im Projekthandbuch „Personalentwicklung – Arbeitshilfen-„Altersorientierte Personalentwicklung – Potentiale entfalten, Qualität erhalten“ der Caritas Mülheim zu finden.

Fazit

Das Fazit dieses Projektes lautet: Es ist machbar, auch wenn eine erfolgreiche Personalentwicklung eine zusätzliche Aufgabe für alle Führungskräfte bedeutet! Dennoch ist häufig weniger oft mehr! Trauen Sie sich und gehen Sie den ersten Schritt!

Auch die Mitarbeitenden der Mülheimer Caritas bestätigen dieses Fazit. Im Rahmen einer abschließenden Befragung wurde der Projekterfolg bestätigt. Aber natürlich zeigten diese neuen Ergebnisse auch genügend Potential für die weitere Personalentwicklung! Es geht also weiter...!

Kontakt:

*Caritas-Sozialdienste e.V. Mülheim an der Ruhr
Margret.Zerres@caritas-muelheim.de
0208 – 30008-23*

Das Programm „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Gefördert durch:

