

# **Aktuelle Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen**

Andreas Bergknapp

## ***Abstract***

*Ausgehend von der Überlegung, dass sozialwirtschaftliche Organisationen sich mit einer inneren und einer äußeren Umwelt auseinandersetzen müssen, werden Herausforderungen dieser Umwelten skizziert. Für die drei zentralen Herausforderungen – demografischen Entwicklung, Digitalisierung und Dilemmatamanagement – werden Implikationen für das Personalmanagement aufgezeigt.*

## ***Abstract***

*Based on the consideration that social economy organisations have to deal with an internal and an external environment, the challenges of these environments are outlined. For the three central challenges – demographic development, digitisation and dilemma management – implications for human resource management are shown.*

## 1. Sozialwirtschaftliche Organisationen als soziale Systeme

Organisationen der Sozialwirtschaft sind aus der Perspektive der soziologischen Systemtheorie (LUHMANN 1993, 2000) spezifische Organisationssysteme, die in Differenz zu einer hyperkomplexen Umwelt stehen. Unter externer Umwelt wird zunächst all das verstanden, was nicht zum System gehört (z. B. Politiksystem, öffentliche Geldgeber, Klienten, andere Organisationen, gesellschaftliche Trends und Entwicklungen). Diese Umwelt ist immer so komplex, dass das System sie nicht durchschauen kann. Wenn von Herausforderungen die Rede ist, rückt meist zuerst die externe Umwelt in den Fokus: Demografische Entwicklung, Flüchtlings- oder Corona-Krise fordern neue Lösungen. Organisationen versuchen die Komplexität der Umwelt durch Erhöhung der eigenen Komplexität bei gleichzeitiger Reduktion der Komplexität zu bewältigen. Diese Ausbalancierung des Komplexitätsgrades ist eine Daueraufgabe von Organisationen und lässt die innere Umwelt in den Blick rücken. Zur inneren Umwelt gehören die Mitglieder und die sozialen Prozesse, die nicht direkt zu den organisationalen Entscheidungen und Strukturen zählen. Denn nach Luhmann bestehen Organisationen aus Entscheidungen, die wiederum zu Entscheidungen führen. Die psychischen Systeme der Mitglieder, die informellen Kommunikationen und Konflikte, die aus unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Logiken resultieren, bieten ebenfalls ein hohes Maß an Komplexität, das organisational bewältigt werden muss. Auch hier muss vieles ausgeblendet (Komplexitätsreduktion) und manches zugelassen (Komplexitätserhöhung) werden, damit die Mitarbeiter das tun, was von ihnen erwartet wird und zugleich auch Freiräume haben, um ihr subjektives Potenzial entfalten zu können. Organisationen werden nur dann weiter existieren, wenn die Bewältigung der Komplexität der inneren und äußeren Umwelt durch jeweilige Komplexitätsreduktion und -erhöhung gelingt. Dies ist die eigentliche Herausforderung für Organisationen! Im Folgenden werden einige Facetten dieser Gesamtherausforderung skizziert, ohne die Komplexität hier auch nur annähernd abbilden zu können.

# **Berufliche Präferenzen von Jugendlichen – Herausforderungen für die Berufsorientierung**

Katja Driesel-Lange & Ulrike Weyland

## ***Abstract***

*Die Berufswahl ist als lebenslange Entwicklungsaufgabe zu verstehen, die im Jugendalter besonders virulent ist. Welchen beruflichen Weg junge Menschen einschlagen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, die innerhalb und außerhalb der Person liegen. In der Folge unterscheiden sich Jugendliche nicht nur hinsichtlich der beruflichen Wünsche, sondern auch in Bezug auf die Art und Weise, wie sie den Berufswahlprozess bewältigen. Die beruflichen Wünsche der Jugendlichen, die eine Ausbildung anstreben, korrespondieren nur unzureichend mit den freien Ausbildungskapazitäten. Während einige Berufe stark nachgefragt werden, entstehen bei anderen, die teilweise recht ähnlich zu den favorisierten Berufen sind, Besetzungsprobleme. Die Ursachen für die Ablehnung müssen im Kontext der Berufsorientierung stärker aufgenommen werden. Dabei ist vor allem die Analyse der Faktoren, die aus Sicht der Jugendlichen gegen Berufe sprechen, im Hinblick auf die spezifischen Domänen elementar.*

## ***Abstract***

*Career is to be understood as a lifelong developmental task, which is particularly virulent in adolescence. Which career path young people take depends on various endogenous and exogenous factors. As a result, young people differ not only in their career aspirations but also in the way they manage the career choice process. The career aspirations of young people seeking an apprenticeship do not sufficiently correspond to the available capacities. While some occupations are in high demand, not enough applicants arise in others, even when vacant positions are quite similar to the favoured occupations. The reasons for adolescents' rejection of certain occupations must be taken up more strongly in the context of career guidance. With this regard, the analysis of the factors which speak against occupations from the young people's point of view is particularly elementary in view of the specific professional domains.*

## 1. Berufswahl als Entwicklungsaufgabe im Jugendalter

In der Adoleszenz sind Heranwachsende vor eine Vielzahl von Entwicklungsaufgaben gestellt. Neben der Auseinandersetzung mit körperlichen Umbauprozessen definieren Jugendliche ihre sozialen Beziehungen neu und sind bemüht, ein unverwechselbares Selbst zu entwickeln. Gleichzeitig sind sie aufgefordert, die Aufgabe der Berufswahl zu meistern (ESCHENBECK & KNAUF 2018, S. 26). Wie andere Entwicklungsaufgaben auch, stellt die Berufswahl einen längerfristigen Lern- und Entwicklungsprozess dar. Dieser ist jedoch nicht auf die Zeit der Adoleszenz beschränkt. Bereits in der Kindheit beginnt die berufliche Entwicklung (ZIEGLER 2019, S. 152). Im Jugendalter erfährt die Berufswahl jedoch eine gewisse Dringlichkeit. Mit dem Ende der Schulzeit ist ein markanter Übergang zu bewältigen, der langfristig die individuelle berufliche Entwicklung beeinflusst. Gelingt dieser Übergang, so sind Menschen zufriedener und erfolgreicher in der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn (SCHINDLER 2012, S. 52).

Die Erarbeitung einer individuellen beruflichen Perspektive und das Commitment sowie die Umsetzung einer adäquaten berufsbezogenen Entscheidung sind das Ergebnis eines erfolgreichen Lern- und Entwicklungsprozesses (DRIESEL-LANGE et al. 2020, S. 61). In dessen Verlauf erkunden Heranwachsende ihre soziale Umwelt. Sie sammeln hierbei in der Schule, in der Familie und in der Freizeit Erfahrungen und entwickeln das Konzept ihrer eigenen Fähigkeiten, Interessen und Werte weiter. Diese Aspekte fließen in die Vorstellungen über die eigene Zukunft ein. Die Erfahrungsgelegenheiten, denen Jugendliche begegnen (können) und die einen Einfluss auf die berufliche Entwicklung haben, sind abhängig von den jeweiligen individuellen sozialen und gesellschaftlichen Umwelten, in denen sich junge Menschen bewegen (KRACKE 2014, S. 16; KUNZ & SCHREIBER 2017, S. 156).

Der Prozess der beruflichen Entwicklung verläuft im Jugendalter individuell. Nicht nur die soziale und gesellschaftliche Umwelt eröffnet oder verschließt Chancen und Perspektiven. Auch intraindividuelle Faktoren wie das Geschlecht oder die eigenen Überzeugungen sind ausschlaggebend (KUNZ & SCHREIBER 2017, S. 156). Zudem sind die gewonnenen Erkenntnisse aus Erfahrungsgelegenheiten und deren Reflexion

# **Personal- und Organisationsentwicklung als wirksame Ansätze im strategischen Personal- management**

Eine Bestandsaufnahme aus Perspektive der Personal-  
und Organisationspsychologie

Tobias Michael

## ***Abstract***

*Personal- und Organisationsentwicklung sind in der Praxis weit verbreitete Ansätze zur Unterstützung der Kompetenzsteigerung und -erhaltung von Mitarbeitenden und zur Optimierung von Organisationen. Der vorliegende Beitrag setzt am HRM-Performance Link an und arbeitet den Einfluss von Personal- und Organisationsentwicklung auf den Organisationserfolg anhand von Befunden der Personal- und Organisationspsychologie heraus. Im Ergebnis erweisen sich PE und OE als wirksame Ansätze innerhalb des integrativen Strategischen Personalmanagements.*

## ***Abstract***

*Human resources and organizational development are common approaches in practice to support the increase and maintenance of employees' skills and to optimize organizations. The present article starts with the HRM-Performance Link and highlights the influence of personnel and organizational development on organizational success based on findings from personnel and organizational psychology. As a result, HRD and OD prove to be effective approaches within integrative strategic human resource management.*

## 1. Einleitung

Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) sind Ansätze im Personalmanagement, die maßgeblich zum Erfolg von Organisationen beitragen. Angesichts der immer rasanter fortschreitenden gesellschaftlichen, politischen und technologischen Umwälzungen, verändern sich auch fortwährend die Bedingungen, unter denen Organisationen ihre Zwecke erfüllen. Im Hinblick auf die damit einhergehenden Anforderungen an die organisationalen Wandlungs- und Anpassungsfähigkeiten, verwundert es nicht, dass die Nachfrage nach PE und OE stetig wächst und Milliardenbeträge in die Qualifizierung von Mitarbeitenden (PE) oder in die Optimierung von Organisationsstrukturen und -prozessen (OE) investiert werden (MAIER et al. 2019). Doch sind diese Investitionen gerechtfertigt und führen sie zu den gewünschten Verbesserungen? Mit Blick auf ihre eigenen Personal- und Organisationsentwicklungshistorien dürfte die Antwort vieler Organisationen auf diese Fragen eher ernüchternd ausfallen.

Obwohl der PE-Markt boomt (SCHERMULY 2019) und OE ein verbreiteter Gestaltungsansatz für organisationale Veränderungen ist (FRENCH & BELL 1994), werden Stimmen laut, die den Sinn und Nutzen dieser Ansätze in Frage stellen (BÖHLER 2019). Dabei wird insbesondere die Wirksamkeit von Personal- und Organisationsmaßnahmen diskutiert. Wenn diese Frage nicht angemessen beantwortet wird, führen Unternehmen ihre Personalbereiche weiter als reine Kostenfaktoren (KRINGS 2015) und versuchen diese mit primär betriebswirtschaftlich angelegten Organisationsmaßnahmen effizienter und kostengünstiger zu gestalten.

Wohl auch vor dem Hintergrund dieser nicht ganz neuen Bedenken prognostizierten HR-Expert\*innen für die Zukunft der PE, dass diese (im Jahr 2020) kontinuierlich ihren *Return on Investment* (ROI) sicherstellen muss (SCHERMULY et al. 2012, S. 119), was im Übrigen auch für die OE gilt (BORNEWASSER 2009). Darüber hinaus wird die PE der „Zukunft“ stark mit der Eignungsdiagnostik und mit der OE verzahnt sein und ihre Maßnahmen mittels Controlling und Evaluation fortlaufend überprüfen und optimieren (SCHERMULY et al. 2012). Der Erfolg und Nutzen von PE und OE Maßnahmen wird sich daran bemessen lassen, inwieweit sie zu Organisationsergebnissen beitragen (BÖHLER 2019; KRINGS 2015).

Welche Beiträge leisten PE und OE zum Unternehmenserfolg und welche Wir-

## Im Gespräch mit Claudia Rahnfeld



### CLAUDIA RAHNFELD

Claudia Rahnfeld ist Professorin für Soziale Arbeit, Professionstheorie und Disziplinäres Wissen an der Dualen Hochschule Gera-Eisenach sowie die Stiftungspräsidentin der Paritätischen BuntStiftung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft, dem Diversity-Management und Mechanismen sozialer Ungleichheit. Wir sprachen mit ihr über die soziale Verantwortung von Unternehmen mit Blick auf die Mitarbeitendenentwicklung, wie

der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis gelingt und wie sich die Personalentwicklung verändert.

### **Wenn Sie auf Ihre Forschung blicken, wie müssen Unternehmen aufgestellt sein, um ihre Mitarbeiter\*innen und damit auch sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln?**

Es ist vor allem wichtig, dass Führungskräfte ihre Rolle verstehen und wirkungsvoll agieren. Studien zeigen immer wieder, dass Unzufriedenheit, Fluktuation und eine fehlende Organisationsentwicklung auf das Führungsverhalten zurückzuführen sind. Daher müssen Personen, die Leitungs- und Führungsverantwortung tragen, einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen haben. Und dieser ganzheitliche Blick meint, Geschehnisse und Entwicklungen in einem Unternehmen im Blick zu haben und gleichzeitig die Umwelt und deren wandelnden Anforderungen stets zu beobachten. Dies gekonnt zusammenzuführen und stets in Balance zu halten, ist aus meiner Sicht die Kernaufgabe guter Führung in sozialen Unternehmen heute und ein Garant für eine angemessene Entwicklung.

**In einigen Unternehmen herrscht das Bild eine Fort- und Weiterbildung im Jahr reicht als Personalentwicklungsmaßnahme. Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?**

Personalentwicklung nur auf Fort- und Weiterbildung zu reduzieren, ist aus meiner Sicht nicht angemessen. Gleich gar nicht in einer Branche, die sich so schnell wandelt. Personalentwicklung ist für mich gebunden an ein umfassend gedachtes Personalmanagement, was immer das Ziel verfolgen sollte, Mitarbeiter\*innen durch gezielt gestaltete Personalbedarfsplanung, Personalauswahl und Personalführung zu gewinnen und zu motivieren. Eine gezielte Personalentwicklung sollte dabei aus meiner Sicht immer von ganzheitlich gedachten Praktiken und Prozessen gekennzeichnet sein, um individuelle, kollektive und organisationale Lernprozesse zu fördern und gezielt zu unterstützen.

Das heißt, eine gute Personalentwicklung hat die informellen und gemeinschaftlichen Wissens-, Erkenntnis- und Entwicklungsprozesse im Blick. Denn professionelle Expertise (und damit Personalentwicklung) entsteht auch durch gemeinsam geteilte Erfahrungen und informell erworbenes Wissen und Können. Letzteres bezeichnen wir umgangssprachlich gern mit beruflicher Erfahrung. Und in diesem Zusammenhang entwickeln und verändern sich nicht selten professionelle Haltungen. Die Wirkung einer solchen informellen Selbstorganisation und die steuernd-gestaltende Wirkung der Professionalität innerhalb der Sozialwirtschaft wurden bisher stiefmütterlich behandelt. Meiner Einsicht nach steht dies einer wirkungsvollen Personalentwicklung oft im Weg.

Personalentwicklung ist daher immer eng verbunden mit Fragen zur Professionalisierung, diese werden selten systematisch mitgedacht. Denn es ist zwar bekannt, dass die soziale Branche viele Fort- und Weiterbildungsangebote bietet, die gerne und viel von Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden. Aber wir wissen nicht wirklich, wie dieses Wissen im Alltag mit dem professionellen Wissen verknüpft wird und was es generell mit der Profession Sozialer Arbeit macht. Eine gute Personalentwicklung hat auch dies im Blick.

# Personalentwicklung MIT WIRKUNG

## Eine Praxisstudie zur Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft

Diana Paschek unter Mitarbeit von Susan Eisenreich und Jasmin Wehner

### **Abstract**

*Die Sicherung des Fachkräftebedarfes stellt heute meist die größte Herausforderung für sozialwirtschaftliche Unternehmen dar. Der Arbeitskräftebedarf der Branche ist hoch und wächst an. Vorliegender Artikel fußt auf der Arbeit des Projektes „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. 45 Thüringer Unternehmen der Sozialwirtschaft wurden interviewt und mit ihnen innerhalb von drei Jahren in Denkwerkstätten zusammengearbeitet, um das Thema Personalentwicklung voran zu bringen. Dabei entstand die „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“, die eine Grundlage bildet für die operative und die strategische Arbeit in Bezug auf personalwirtschaftliche Fragestellungen. Die Autorinnen greifen eine Auswahl an Aspekten in dieser Wertschöpfungskette auf, stellen die Praxis dazu dar und leiten Empfehlungen ab.*

### **Abstract**

*Securing the need for skilled workers is usually the greatest challenge for socio-economic companies today. The need for workers is high and growing. This article is based on the work of the project „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. 45 Thuringian social economy companies were interviewed and worked with them in think tanks over a period of three years in order to advance the topic of personnel development. The result was the „value chain of good security of skilled workers“, which forms a basis for the operational and for the strategic work with regard to HR management issues. The authors take up a selection of aspects in this value chain, present the practical application and derive recommendations.*

## 1. Einleitung

Personalentwicklung MIT WIRKUNG – der Titel des Projektes und seine Schreibweise sind in der Doppeldeutigkeit wohlüberlegt.

Einerseits ist eine mit Ressourcen ausgestattete Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen noch immer keine Selbstverständlichkeit. Dadurch steht sie nicht selten intern unter monetärer Beobachtung und muss einmal mehr **w i r k s a m** sein. Das bedeutet, dass ihre Arbeit auch tatsächlich spürbare Effekte mit sich bringt. Dann findet in den Unternehmen eine Integration dieser Disziplin statt, die nachhält. Wünschenswert ist es, nachvollziehbare Wirkungen deshalb auch in ursächlichen Zusammenhang bringen zu können.

Andererseits kann Personalentwicklung als Prozess, der sowohl die Menschen in den Unternehmen als auch das Unternehmen selbst im Blick hat, nur wirksam werden, wenn die Akteure vor Ort und damit das gesamte System **m i t w i r k e n**, also aktiv dabei sind. Vielfach ist zu beobachten, dass externe Berater\*innen und Projekte Bewegung in die Organisation bringen. Ob die dabei gefundenen Lösungen tatsächlich längerfristig erhalten und tragfähig bleiben, hängt entscheidend davon ab, ob die Personen in den unterschiedlichen Ebenen der Organisation von dieser Bewegung ergriffen werden. Mitarbeitende und Führungskräfte brauchen so etwas wie „mäeutische Begleitung“, also wertschätzende Unterstützung, um ihre eigenen Lösungen in der Personalentwicklung hervorzubringen. Wenn es gelingt, dass die Menschen sich davon angesprochen fühlen und für sich reizvolle Motive erkennen, dann entsteht Bewegung – Motivation. Daraus resultiert, dass es gelingt, neue Gegebenheiten und Verhaltensmuster in der Einrichtung zu etablieren.

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“.* Dieser Begriff von Personalentwicklung im weiten Sinn (BECKER 2002, S. 5) liegt der Arbeit zu Grunde. Die Projektarbeit schließt gleichsam auch die Nachwuchsgewinnung durch Studien- und Berufsorientierung sowie die Verbindung zu ehemaligen Mitarbeitenden in die Betrachtung mit ein.

Diesen Grundideen folgte die Konzeption des dreijährigen esf-geförderten Projektes „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. Zudem wurde es getragen von zwei weiteren Prämissen: der Überzeugung, dass diese Art von Personalentwicklung

# Digitalisierungsprozesse in sozialen Einrichtungen sinnvoll begleiten

Ulrike Koch

## **Abstract**

*Die Digitalisierung mit ihren Chancen und Risiken ist in der Arbeitswelt ein Dauerthema geworden. Ausgehend von einem breiten Verständnis des Begriffes Digitalisierung, wurden sozialwirtschaftliche Unternehmen in Thüringen im Rahmen eines geförderten Projektes zu diesem Thema begleitet und unterstützt. Die teilnehmenden Unternehmen gaben exemplarisch die Vielfältigkeit der sozialwirtschaftlichen Landschaft in Thüringen wieder. Das Projekt erhob den IST-Stand der Digitalisierung in den Unternehmen und stellte eine darauf abgestimmte Beratungs-, Begleit- und Qualifizierungsstruktur bereit. Die Beratungsangebote bezogen sich überwiegend auf die Führungs- und Leitungsebene. Im Bereich der Qualifizierung nahm die Sensibilisierung zur Digitalisierung bzw. Erwartungsmanagement einen großen Stellenwert auf allen Arbeitsebenen ein. Vertiefende Qualifizierungsthemen waren u.a. auf Mitarbeitenden-Ebene konkrete PC-technische Kenntnisse, auf Leitungsebene methodisches Wissen. Eine wesentliche Herausforderung stellten dabei die breite Einbindung der Beschäftigten, der Zeit- und Kostenfaktor sowie die damit verbundene Unternehmenskultur dar.*

## **Abstract**

*Digitalization with its opportunities and risks has become a permanent topic in the business world. Based on a wide understanding of the term digitisation, an European support programme made it possible to accompany social economy companies and NPOs in Thuringia in this field. The participating organisations reflect the diversity of the social economy landscape in Thuringia. An individual set-up for consulting, support and education was provided after evaluating the status quo of the digitisation in the organisations. The consulting services were mainly related to the management and executive level. An important part in the field of (further) education was the sensitisation to digitalization respectively the management of expectations. PC knowledge for the employees, methods and techniques for the management and leadership were the topics in practise. Major challenges are the broad involvement of employees, limited time and financial resources as well as the organisational culture and mindset.*

## 1. Einleitung und Ausgangssituation

Dieser Praxis-Artikel fasst die Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Prozessbegleitung von Unternehmen im Rahmen eines Projektes zusammen.

Wann hat die Digitalisierung eigentlich begonnen? Mit der Einführung von Großrechnern, der Etablierung von PCs im beruflichen und privaten Bereich, das Internet, Roboter und Automatisierung, neuen Geschäftsmodellen über Internetplattformen? Es gibt unzählige Ausführungen dazu, was Digitalisierung bedeutet. Begriffe wie Arbeitswelt 4.0 und Disruption aber auch Vernetzung sowie Globalisierung werden in diesem Zusammenhang verwendet. In 2017 und 2018 war deutlich wahrzunehmen, dass die ‚Popularität‘ dieses Themas in den Medien zunahm. Dazu trugen u. a. disruptive Geschäftsmodelle bei, die an der breiten Öffentlichkeit nicht mehr vorbeigingen und klassische Branchen, zum Beispiel die Dienstleistungs- und Tourismusbranche, ‚auf den Kopf stellten‘.

Für die Unternehmen, in unserem Fall die Unternehmen der Sozialwirtschaft, lautet die Frage daher eher: Wann wurde in den Einrichtungen die Digitalisierung als notwendige Herausforderung wahr- und angenommen?

Die Sozialwirtschaft zeigt eine besondere Situation auf: Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung steigt. Auf eine kleinteilige, oft dezentral agierende Branche treffen rasante als auch tiefgreifende politische Veränderungen. Automatisierung, neue Technologien und Digitalisierung werden teilweise als Widerspruch zur Arbeit am und mit dem Menschen betrachtet. Weiterhin ist die Sozialwirtschaft gekennzeichnet von Ressourcenknappheit.

Mit dem Projekt „digit@l & sozi@l – Digitalisierungsstrategien für die Sozialwirtschaft“ als esf-gefördertes Projekt hat es sich die parisaat – Gesellschaft für Paritätische Soziale Arbeit in Thüringen mbH zur Aufgabe gemacht, sozialwirtschaftliche Organisationen auf dem Wege der Digitalisierung zu begleiten. Die Entwicklung und Erprobung neuer Weiterbildungsformen und die Implementierung unternehmensspezifischer Digitalisierungsstrategien waren dabei Projektziele.

# Netzwerke in der Sozialwirtschaft

Christopher Bieniek

## ***Abstract***

*Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie die Arbeit in Netzwerken erfolgreich gestaltet werden kann. Dazu wird eingangs auf Besonderheiten eingegangen, die das Management von Netzwerken mit sich bringt. Anschließend wird eine Methodik erläutert, die Netzwerke unterstützen kann, ein geeignetes Design zu entwickeln. Die Arbeit mit dieser Methode wird anhand eines Beispiels aus der Praxis veranschaulicht.*

## ***Abstract***

*The following article deals with the question of how work in networks can be made successful. To this end, the special features of network management are discussed at the beginning. Subsequently, a methodology that can support networks in developing a suitable design is explained. The work with this method is illustrated by a practical example.*

## 1. Einleitung

In dem folgenden Beitrag wird sich mit der Fragestellung auseinandergesetzt, wie die Arbeit in Netzwerken erfolgreich gestaltet werden und welches Netzwerkdesign dazu beitragen kann.

Um ein besseres Verständnis für Netzwerke zu bekommen wird zu Beginn geklärt, welche Voraussetzungen vorliegen müssen, damit sich Organisationen zu einer Netzwerkgründung entschließen.

Sieht sich eine Organisation nicht in der Lage eine bestimmte Aufgabe allein zu bewältigen, so bietet sich die Kooperation mit einem oder mehreren Partnern an. Unter den potenziellen Netzwerkpartnern muss ein Interessenskonsens vorherrschen, zum Beispiel durch gleiche Ziele oder gleiche Probleme. Durch den Zusammenschluss erhoffen sie sich, ihre Auswahl an Handlungsoptionen zu vergrößern und deren Erfolgchancen zu erhöhen (BAITSCH 2001, S. 10).

## 2. Management von Netzwerken

Da es innerhalb eines Netzwerks meist, anders als bei Organisationen, keinen hierarchischen Anführer gibt, sondern gleichgestellte Partner\*innen, stößt das Management von Netzwerken im Vergleich zum Management einer Organisation noch schneller an die Grenzen der Steuerbarkeit. Damit ein Netzwerk dennoch zielorientiert und koordiniert handeln kann, empfiehlt SYDOW ein besonders reflexives Management. Dabei rät er neben den Funktionen der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle die vier folgenden Funktionen zu berücksichtigen (SYDOW & DUSCHEK 2013, S. 3).

Selektion beschreibt die *Auswahl* möglicher Netzwerkpartner anhand ihrer Fähigkeiten und gemeinsamen Ziele. Dieser Prozess ist richtungsweisend für das sich entwickelnde Netzwerk, da die Auswahl der Partner\*innen zukünftiges Handeln zwar erst ermöglicht, aber auch bereits einschränkt.

Durch die *Allokationsfunktion* werden Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk aufgeteilt und vergeben. Dazu gehören auch die Zuständigkeiten und Verantwortungen, die jeder Einzelne zu erfüllen hat, entsprechend seiner Fähigkeiten und

## **Arbeitsfähigkeit im Dialog wiederherstellen, erhalten und fördern.**

Das Haus der Arbeitsfähigkeit als ein nützliches Tool in der Sozialwirtschaft

Tobias Reuter, Anja Liebrich & Marianne Giesert

### ***Abstract***

*Mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept in Verbindung mit dem Work Ability Index (WAI) und dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ existiert eine arbeitswissenschaftliche Grundlage zur systematischen Arbeitsgestaltung. Im deutschsprachigen Raum haben sich unterschiedliche Instrumente etabliert, die eine menschen- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung im betrieblichen Kontext unterstützen. Die kurze Vorstellung der WAI-Instrumentenfamilie verdeutlicht die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen dieser Ansätze. Allen ist jedoch ein ausgeprägter Partizipationsgedanke gemeinsam, der durch unterschiedliche Formen des Dialogs zur Maßnahmengenerierung verwirklicht wird. Für die Sozialwirtschaft sind diese Instrumente interessant, da sie unabhängig von der Betriebsgröße die Verbesserung von Arbeitsbedingungen unterstützen können. Zudem sind sie durch einen systematischen und ganzheitlichen Prozessansatz für eine evidenzbasierte Fundierung der Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsmanagements geeignet.*

### ***Abstract***

*With the work ability concept in connection with the work ability index and the „house use of work ability“, there is an ergonomic basis for systematic work design. In the German-speaking area, various instruments have been established which support human and healthy work design in a occupational context. The brief discussion of the „WAI family“ illustrates the different priorities of these approaches. However, they all have a pronounced idea of participation in common, which is realized through different forms of dialogue to generate design measures. These instruments are interesting for the social economy due to their ability to improve working conditions regardless of company size. Owed to the systematic and holistic process approach, they are suitable for an evidence-based foundation of human work design and health management.*

## 1. Einführung

Die Arbeitswelt ist einem stetigen Wandel unterworfen. Megatrends wie der „Demografischen Wandel“ oder die „Digitalen Transformation“ machen auch vor dem Bereich der Sozialwirtschaft nicht halt. Das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt auch hier; bei Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigung potenziert sich die Herausforderung, da auch das Cluster der arbeitenden Menschen mit Beeinträchtigungen im Schnitt älter wird. Auch die Auswirkungen der Digitalisierung sind deutlich spürbar; mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken: Neben neuen Arbeitsanforderungen wie digitale Leistungsdokumentation, Assistenzsysteme, mit denen Beschäftigte umgehen müssen, bieten neue Technologien auch Arbeitserleichterungen und neue Geschäftsmodelle, bzw. neue Möglichkeiten bei der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

In diesem Kontext gewinnt der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ (auch als „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ bezeichnet) an Bedeutung. Das Verständnis geht dabei auf die Arbeiten von JUHANI ILMARINEN (2009) und dem Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) zurück, die bis in die 1980er Jahre zurückreichen.

*„Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten beruflichen Situation in die Lage versetzen, gestellte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.“ (ILMARINEN & TEMPEL 2002, S. 166)*

Es wird auf die Frage fokussiert: „Wie kann aktuelle und zukünftige Arbeit so gestaltet werden, dass eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und den Ressourcen der Beschäftigten auf der anderen gewährleistet werden kann?“. Dieser Beitrag stellt das Arbeitsfähigkeitskonzept, den Work Ability Index sowie das Haus der Arbeitsfähigkeit vor. Dabei wird auf die wichtigsten Instrumente, die in Forschung und Praxis Anwendung gefunden haben, eingegangen.

# Prozessorientiertes Onboarding – Die betriebliche Einarbeitung als Praxis der Ermöglichung gestalten und eine Hebelwirkung für die gesamte Organisation erzielen

Claudia Heinrich

## **Abstract**

*Onboarding ist ein Instrument für mehr Handlungsoptionen in Zeiten des Fachkräftemangels mit einer Hebelwirkung für die gesamte Organisation, die über bloße Personalbeschaffung weit hinausgeht. Es ist die Chance, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu erhöhen, Weiterempfehlungen zu generieren, das Unternehmensimage zu stärken und unternehmerische Sozialverantwortung zu leben. Angesichts begrenzter Ressourcen bleibt oft nichts anderes übrig, als Onboarding mit „Bordmitteln“ zu gestalten. Welche vorhandenen Potentiale der Organisation selbst können als Ressourcen für Onboarding mobilisiert und wie können sie wirksam eingesetzt werden? Dabei liegt der Fokus auf einer organisationalen Praxis der Ermöglichung, um Mitarbeiter\*innen und Akteur\*innen zu befähigen, in Kontakt zu treten, zu interagieren und Reziprozitätsdynamiken zu gestalten. Als strategischer Bestandteil von Organisationentwicklung wird Onboarding zu einer Querschnittsthematik in den Prozessen und Strukturen wie in der Kultur der gesamten Organisation und erfüllt einen Teilaspekt interkultureller Öffnung.*

## **Abstract**

*Onboarding is an instrument for more options for action in times of skill shortages, with a leverage effect for the entire organisation that goes far beyond mere recruitment. It is an opportunity to increase employee retention and satisfaction, to generate recommendations, to strengthen the corporate image and to perform corporate social responsibility. In the face of limited resources, there is often no choice but to design onboarding 'with on-board resources'. What potentials of the organisation itself can be mobilised as resources for onboarding and how can they be implemented effectively? The focus is on an organisational practice enabling employees and stakeholders to get in touch, interact and foster reciprocity. As a strategic component of organisations' development, onboarding becomes a cross-cutting issue in the processes and structures, as well as in the culture of the entire organisation and fulfils a partial aspect of intercultural opening.*

## 1. Einleitung

*„In den ersten Wochen im neuen Betrieb waren wir sehr beschäftigt mit Dingen, die gar nicht zu unseren künftigen Kernaufgaben gehörten. Selbst das Telefontraining fühlte sich nicht nach Schulung an; vielmehr tauschten wir uns rege aus, lachten viel und erfuhren dabei eine Menge Anekdoten über die Geschichte des Unternehmens. Immer war jemand ansprechbar oder einfach nur in der Nähe. Es schien so, als habe jede und jeder der künftigen Kolleginnen und Kollegen eine ganz eigene Geschichte und Verbindung zum Betrieb. Das Sonderbarste jedoch war ein Fragebogen. Es war eine Art Quiz über unsere Motivation hier zu arbeiten, gemischt mit einigen Fragen zum Unternehmen selbst. Nur die letzte Frage fiel aus dem Rahmen, sie lautete: „Wie heißt der Mann, der regelmäßig die Büros reinigt, mit Vornamen?“ Tatsächlich konnte kaum jemand die Frage beantworten. Niemand hatte mit ihm je ein Wort gewechselt. Als alle den Fragebogen abgaben, fasste sich eine ein Herz: „Warum ist hier diese Frage so wichtig oder war sie nicht so ernst gemeint?“ „Absolut ernst“, antwortete unsere Chefin. „Sie werden hier bei uns viele Leute kennenlernen. Und alle werden sehr wichtig sein. Und ich meine wirklich ALLE. Jeder einzelne davon verdient Ihre Empathie, Ihre Aufmerksamkeit – zumindest ein Lächeln.“*

*Ich vergaß diese Lektion nie – ebenso wie den Namen, nach dem ich mich kurz darauf bei ihm erkundigte. Er hieß Felix.*

*In einem Jahr sollen wir nun unsere Erfahrungen in ein Onboardingprogramm für die nächsten Neuen bringen. Wir sprechen jetzt schon viel darüber und sind sehr gespannt, was dabei rauskommt ...“<sup>1</sup>*

Onboarding gehört zu den zentralen Lösungsansätzen beim Fachkräftemangel, der in mindestens zwei Dimensionen zu fassen ist – der Arbeits- und Ausbildungsmarkt ist in vielen Sektoren schlichtweg leer und die Fluktuation ist riskant hoch. Eine Studie der HAUFE-GRUPPE<sup>2</sup> ermittelte eine Frühfluktuationsquote in Höhe von 30 %, d. h. allein jede\*r Dritte kündigt vor dem ersten Arbeitstag. Zu einem Zeitpunkt also, an dem bereits erhebliche Ressourcen ins Recruiting, den Inter-

---

1 Inspiriert von und in Anlehnung an ZAPPOS <https://www.zappos.com/about/stories/memorable-onboarding-new-hires>, Zugriff 29.07.2020 und JOCHEN MAI, <https://karrierebibel.de/storytelling/>, Zugriff 29.07.2020.

2 3. Haufe Onboarding-Studie 2019.

# **Personalführung und -management in Krisenzeiten**

Herausforderungen und Handlungsideen für „schlechte“ Zeiten

Stefan Werner

## **Abstract**

*Aktuell stellt die Corona-Krise uns wohl vor die größten Herausforderungen der letzten Jahre, auch in Bezug auf Führungshandeln und Personalmanagement. Der Beitrag zeigt auf, was Personalführung und -management in Krisenzeiten leisten kann, um im besten Falle das Unternehmen gestärkt aus der Krise zu führen. Krisen fordern und fördern im besten Fall völlig neue und innovative Prozesse und Denkweisen; bis zur nächsten Krise. Was Unternehmensführungen in diesem Zusammenhang in erster Linie beeinflussen können, sind die eigenen Reaktionen und Handlungen und die Art, wie im Unternehmen kommuniziert wird. Wie also können Kommunikation, Informationstransfer und Zusammenhalt auch in „schlechten“ Zeiten funktionieren und welchen positiven Einfluss hat beispielsweise der Einsatz von Technologie? Dafür nimmt der Beitrag zum einen die Unternehmenskrise selbst und ihre Phasen in den Blick, beleuchtet das Thema „Führen und Leiten“ noch einmal im Allgemeinen und Besonderen und widmet sich zum Ende den Handlungsideen für „schlechte“ Zeiten.*

## **Abstract**

*Crises happen. The corona-crisis is currently confronting us with the greatest challenges of recent years, also with regard to leadership and personnel management. Crises do not only challenge your own company and its employees. Sometimes crises also require completely new processes and ways of thinking. The article on personnel management in times of crisis as well as their challenges and ideas for action for "bad" times will deal with the contribution that personnel management can carry out in times of crisis, in order in the best case, to emerge as a winner. How can communication, information and cohesion work even in "bad" times. Therefore the article focuses on the corporate crisis itself and its significance, highlights the topic of leadership again in general and in particular and in the end takes a look at ideas for action for "bad" times.*

## 1. Einleitung

Krisen passieren. Uns allen begegnen im Verlauf des (Arbeits-)Lebens kleine und große Krisen. Die Dauer von Krisen divergiert, genauso wie die Gründe. Wir treffen auf Krisen im Privatleben, aber auch im Beruf. Nicht selten „schütteln“ Krisen einzelne Gesellschaften durch, bisweilen sogar den ganzen Planeten. Gesamtgesellschaftlich begleiteten uns in den letzten Jahren diverse Finanz- und Regierungskrisen und dauerhaft die Klimakrise. Aktuell erleben wir weltweit die Corona-Krise, eine globale Krise, wie sie die Weltbevölkerung lange nicht (vielleicht noch nie) erlebt hat. Ein weltumspannender Lockdown, der alle bis dato bekannten Regeln und Verhaltensweisen des Zusammenlebens auf den Kopf stellt und dessen wirtschaftliche Folgen noch lange nicht absehbar sind. Kontrolle? Fehlanzeige!

*„Eines kann man sagen: So viel Wissen über unser Nichtwissen und über den Zwang, unter Unsicherheit handeln und leben zu müssen, gab es noch nie.“*, sagte Jürgen Habermas der Frankfurter Rundschau im Rahmen eines Interviews über die Coronapandemie am 15. April 2020.

Die Corona-Krise stellt auch die Sozialwirtschaft vor multiple Herausforderungen: ökonomisch, politisch und gesellschaftlich. Der Begriff „Krise“ – aus dem altgriechischen entlehnt – meint so viel wie „Entscheidung“. In einem nie dagewesenen Tempo mussten und müssen Unternehmensführungen während der Corona-Krise Entscheidungen für ihre Unternehmen und die Mitarbeitenden treffen. Seit Monaten stehen sie unter Zeitdruck und in stetiger Unsicherheit (weil nie dagewesen), „das Richtige“ zu tun.

Eine Krise ist immer auch ein Wendepunkt. Unbenommen von der Art der Krise kommt es auf unsere Reaktion an eben diesem Wendepunkt an. Nicht zuletzt ziehen Krisen – auch und gerade die aktuelle Corona-Pandemie – Konsequenzen nach sich, die das Management (noch) nicht im Blick hat. Wird die Krise durch unsere Entscheidungen und das anschließende Handeln verschärft oder entspannt? Welcher Lerneffekt lässt sich nach Bestehen der Krise verzeichnen?

# Die Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“

Ludger Kolhoff unter Mitarbeit von Stefanie Kuper

## ***Abstract***

*Anlass der Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“ waren die komplexen gesetzlichen Neuregelungen des Bundesteilhabegesetzes, die die Kommunen als Leistungsträger vor große Herausforderungen stellte. Durch die Weiterbildung sollten 23 Fachkräfte (Sozialarbeiter\*innen und Verwaltungsfachfachkräfte) aus den Städten Salzgitter und Wolfsburg für neue Anforderungen qualifiziert werden. Hierzu wurden 11 Module konzipiert, die in dem Beitrag vorgestellt werden. Geplant war eine Umsetzung als „training of the job“ an der Ostfalia, gekoppelt mit einem „training near the job“ in den Kommunen. Die Maßnahme wurde evaluiert.*

## ***Abstract***

*The reason for the qualification "Participation of People with Disabilities" was the complex new regulations of the Federal Participation Act (Bundesteilhabegesetz) which pose great challenges for municipalities as service providers. The aim of the further training was to qualify 23 skilled workers (social workers and administrative specialists) from the cities of Salzgitter and Wolfsburg for new requirements. For this purpose, 11 modules were designed and presented in this paper. It was planned to implement them as "training of the job" at Ostfalia coupled with "training near the job" in the municipalities. The qualification was evaluated.*

## 1. Einleitung

Seit vier Jahren führt die Ostfalia Hochschule in Kooperation mit den Städten Salzgitter und Wolfsburg Weiterbildungsmaßnahmen durch. Es wurden Mitarbeiter\*innen der Städte Salzgitter und Wolfsburg berufsbegleitend professionalisiert und wissenschaftlich qualifiziert. Folgende Zusatzqualifikationen konnten initiiert und durchgeführt werden:

- 2017–2018: Interkulturelle Zusatzqualifikation für Sozialpädagog\*innen
- 2019–2020: Zusatzqualifikation – Teilhabe von Menschen mit Behinderung

### 1.1 Anlass der Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“

Die Ostfalia Hochschule, die Stadt Salzgitter und die Stadt Wolfsburg hatten es sich im Sommer 2019 zum Ziel gesetzt, eine Zusatzqualifikation für Fachkräfte im Bereich der „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“ zu entwickeln.

Anlass dieser Zusatzqualifikation sind die komplexen gesetzlichen Neuregelungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG), welches u. a. das Eingliederungshilferecht reformiert. Die Eingliederungshilfe umfasst besondere Leistungen zur selbstbestimmten Lebensführung für Menschen mit Behinderung (Teilhabe von Menschen mit Behinderung). Sie soll Menschen mit Behinderung oder von Behinderung bedrohten Menschen durch die Gewährung von passgenauen Leistungen eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. In der Vergangenheit waren diese Leistungen im Sozialgesetzbuch XII geregelt und damit der Sozialhilfe zugeordnet. Durch das Bundesteilhabegesetz wurde ein eigenständiges Teilhaberecht geschaffen und die Eingliederungshilfe in das SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung) und damit in ein modernes Leistungsrecht überführt.

Die Umsetzung in mehreren Reformstufen, beginnend ab 2017 bis 2023, obliegt den Ländern und Kommunen als Träger der Eingliederungshilfe und hat namentlich die kommunalen Leistungsträger vor große Herausforderungen gestellt. Insbesondere musste ein neuer bzw. größerer Personalstamm aufgebaut und qualifiziert werden. Dabei zeigte sich ein heterogenes Gruppenbild, bestehend aus Sozialarbeiter\*innen/Sozialpädagog\*innen sowie nicht-akademisch qualifizierten Verwaltungsfachkräften bzw. Sachbearbeiter\*innen, die gemeinsam in diesem

## **Was steckt drin in interkulturellen Trainings?**

### Zusammenhänge zwischen interkulturellen Trainings und interkultureller Kompetenz

Petia Genkova & Amsy Whiting

#### **Abstract**

*Interkulturelle Interaktion bestimmt den Arbeitsalltag in einem großen Teil der globalisierten Welt. Die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen für interkulturelle Kompetenz ist dennoch nicht flächendeckend anerkannt, obwohl Auslandsaufenthalte als Schulungskonzept nur für einen kleinen Teil der jeweiligen Bedarfsfälle in Frage kommen. Es bedarf daher weiterer wissenschaftlicher Evidenz für die Zusammenhänge interkultureller Trainings und interkultureller Kompetenz. Die vorliegende Querschnittsstudie zeigt an einer Stichprobe von 101 Personen, dass Zusammenhänge zwischen der Teilnahme an interkulturellen Trainings und den Eigenschaften Flexibilität und Offenheit, sowie Ausländerfeindlichkeit bestehen. Für die Eigenschaft kulturelle Empathie besteht jedoch kein Zusammenhang. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass interkulturelle Trainings auch ohne weitere Begleitmaßnahmen einen sinnvollen Beitrag zur interkulturellen Kompetenz leisten können, besonders als Vorbereitungsmaßnahmen für einen Auslandsaufenthalt. Besteht diese Option nicht, sollten zusätzlich zu Trainings prozessbegleitende Coachings in Betracht gezogen werden, die dazu beitragen können Empathie und Reflexionsfähigkeit von Angestellten und Führungskräften zu steigern.*

#### **Abstract**

*In most parts of the globalized world, intercultural interactions determine the modern working life. Even if the need for intercultural competence is recognized, there is a lack of actual acceptance of the contributions that intercultural development measures make. The cross-sectional study at hand therefore examines the relations between the attendance at an intercultural Training session and intercultural competence. Investigating a sample of 101 participants, this study shows that there is a relation between intercultural Trainings and open-mindedness and flexibility, as well as xenophobia. There is no relation with cultural empathy. Consequently, Trainings can actually contribute to intercultural competence, especially when they prepare a stay abroad. However, if the intention is to*

*increase the intercultural competence of employees or managers without sending them abroad, training sessions should be accompanied by coaching programs in order to ensure the reflection of interactions and support coachees in developing cultural empathy.*

## 1. Einführung

Die Internationalisierung der Arbeitswelt führt durch Auslandsentsendungen oder multikulturelle Teams zu einer Intensivierung der Kontakte von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund. Die ohnehin schon bestehende Komplexität wird durch den „Kulturfaktor“ erhöht: Erwartungen an Kommunikation und Kooperation sind unterschiedlich. Andere Denk- und Arbeitsstile sowie deren Interpretation führen nicht selten zu Missverständnissen und Schwierigkeiten (BARMAYER 2002, S. 199). Es ist allerdings möglich das Entstehen von Missverständnissen und Schwierigkeiten weitestgehend zu umgehen, und Unterschiedlichkeit als Vorteil zu nutzen, wenn man sich mit Fragen des interkulturellen Kontexts auseinandersetzt und sich bestimmte, erlernbare Qualifikationen zu Eigen macht. Um das bestehende Synergiepotenzial, das in der Kombination unterschiedlicher Sichtweisen und Arbeitsstile liegt, nutzen zu können, werden interkulturelle Trainings als Lehrgänge zur Förderung von interkultureller Handlungskompetenz immer populärer – „Interkulturelles Training hat den Ruch des Exotisch-Versponnenen verloren und ist heute breiter verankert“ (BITTNER 2003, S. 113). Während die Anzahl an Firmen steigt, die sich der Notwendigkeit interkultureller Vorbereitungsmaßnahmen bewusst sind und dementsprechend ihre Mitarbeiter vom immer größer werdenden Angebot an Anbietern interkultureller Trainings profitieren lassen, gehen seriöse Schätzungen allerdings davon aus, dass nur knapp 20 % aller Auslandsmitarbeiter tatsächlich interkulturell vorbereitet werden (BITTNER 2003, S. 113). Mit anderen Worten: etwa vier Fünftel der Mitarbeiter gehen ohne vorbereitende Maßnahmen ins Ausland. Zur Erklärung dieser Diskrepanz zwischen behauptetem Bedarf und tatsächlicher Nachfrage, können verschiedene Gründe aufgeführt werden. Zum einen scheinen doch immer noch unverändert einige Unternehmen und Institutionen den Bedarf an interkultureller Handlungskompetenz nicht zu erkennen.