

# Die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz

## Human Resources in Sozialdiensten?

Studiere die Menschen, nicht um sie zu überlisten oder auszubeuten, sondern das Gute in ihnen aufzuwecken und in Bewegung zu setzen.

Gottfried Keller



## Inhalte

- **Human resources oder Personalentwicklung?**
- **Personalentwicklung**: der Weg durch die Organisation (HR-Modelle)
- **Arbeitsbereiche** in Sozialdiensten
- Welche **hr/PE-Strategie** für Sozialdienste?
- Wirkungsorientierung durch **Personalcontrolling**
- Kompetenzen von **Führungskräften**
- **Teamarbeit** in Sozialdiensten
- falls genügend Zeit: **Mitarbeitende** (Kernkompetenzen, Motivation, Anreizsysteme, Veränderungsbereitschaft)

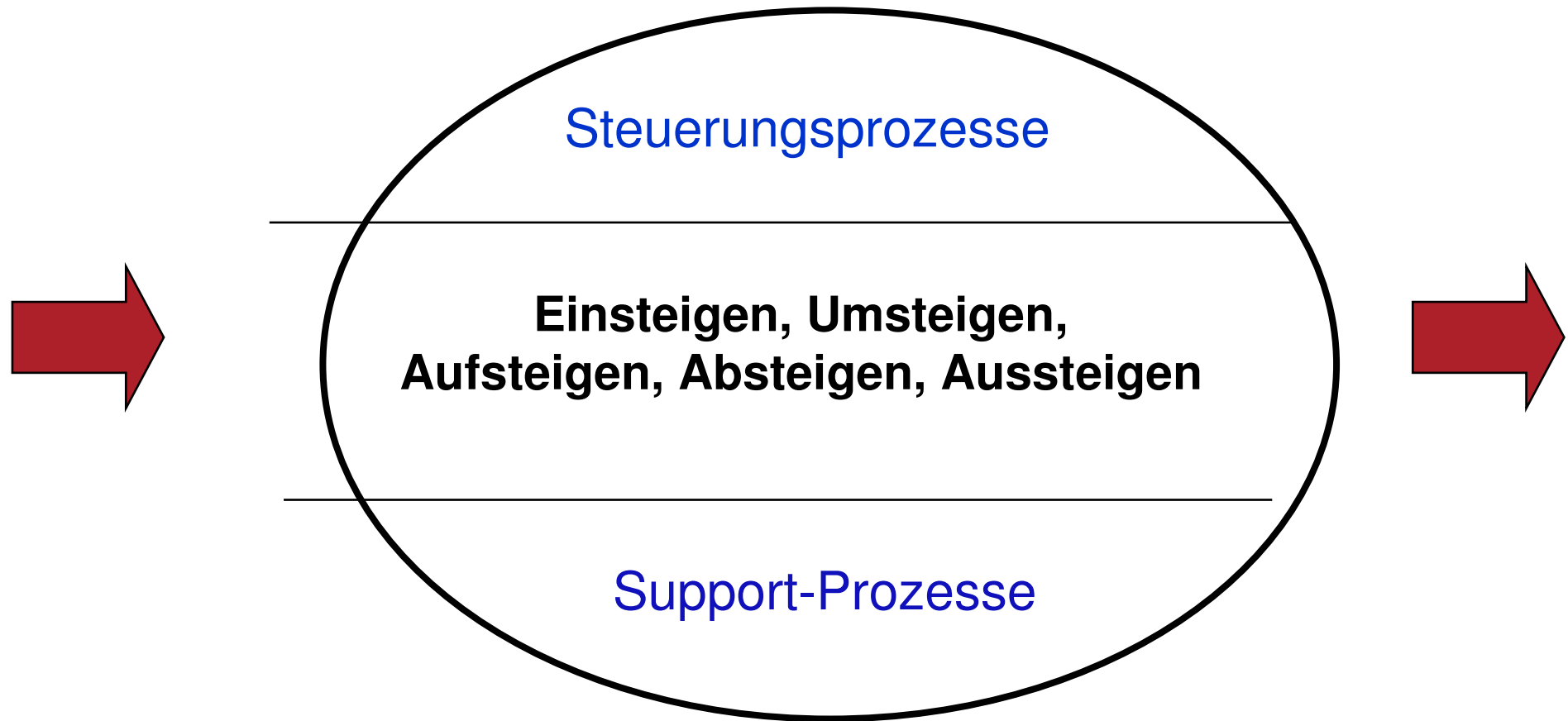
## **Human Resources (hr) oder Personalentwicklung (PE)?**

**Human Resources** steht als Sammelbegriff, welcher das Personalmanagement, mit Betonung auf Verwaltung von Personal, im Vordergrund sieht.

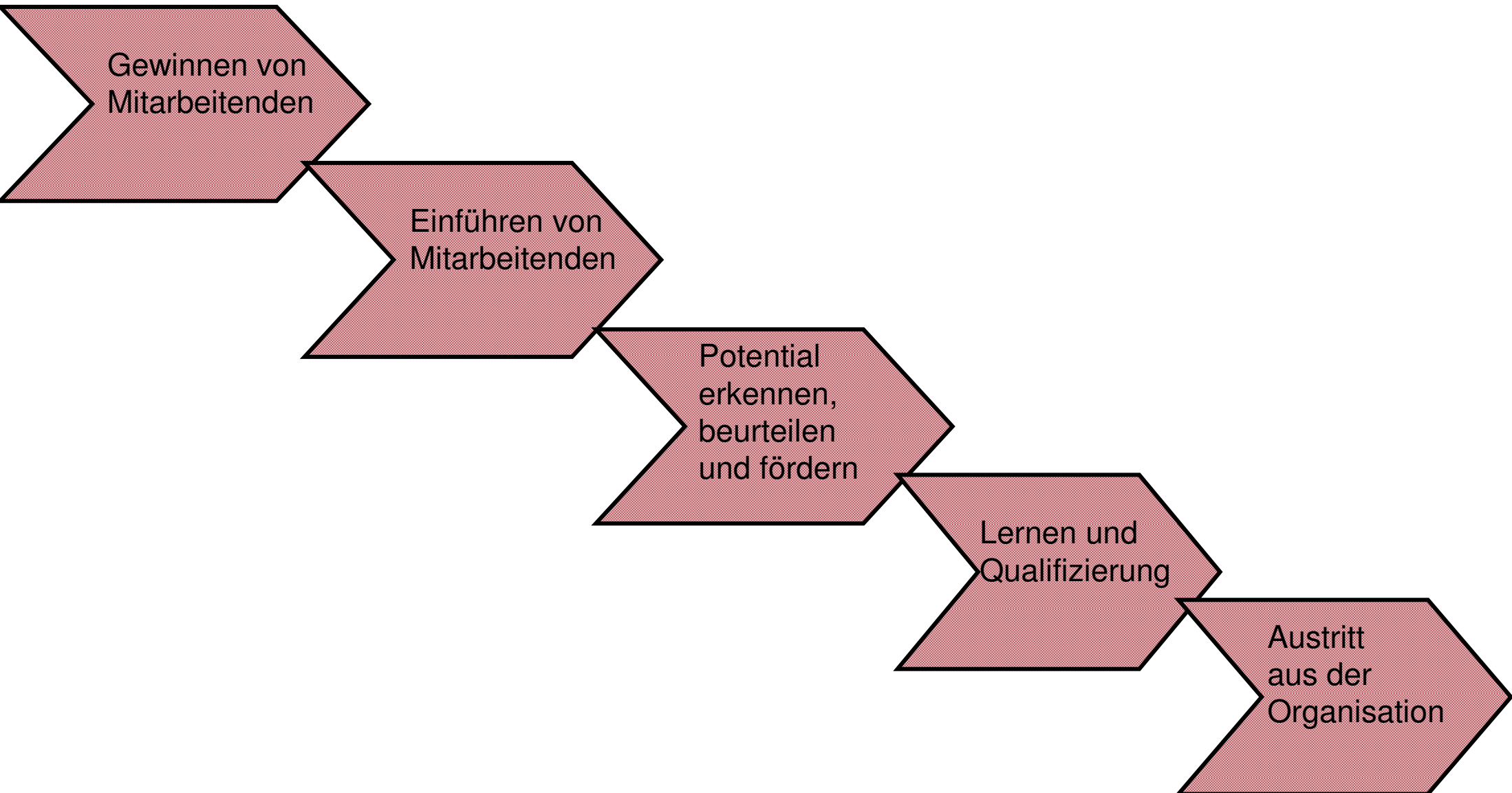
Die **Personalentwicklung** ist organisationsmässig häufig der HR-Abteilungen untergeordnet.

**PE** wird häufig als Aus- und Weiterbildungsmaßnahme verstanden.

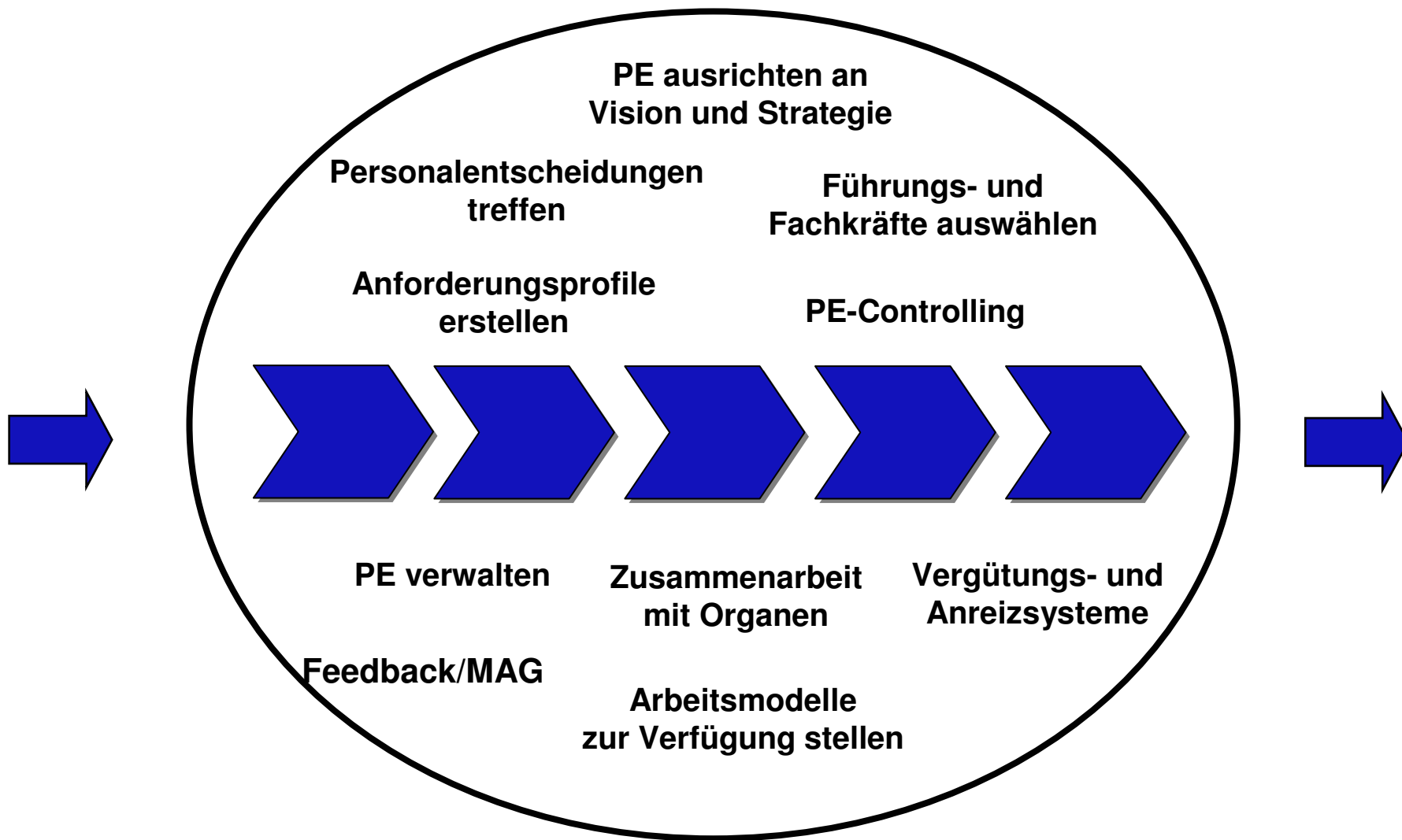
## Der Weg durch die Organisation (nach Hans Ruijs, Kernkonsult)



## Personalentwicklung in Organisationen



# Steuerungsprozesse

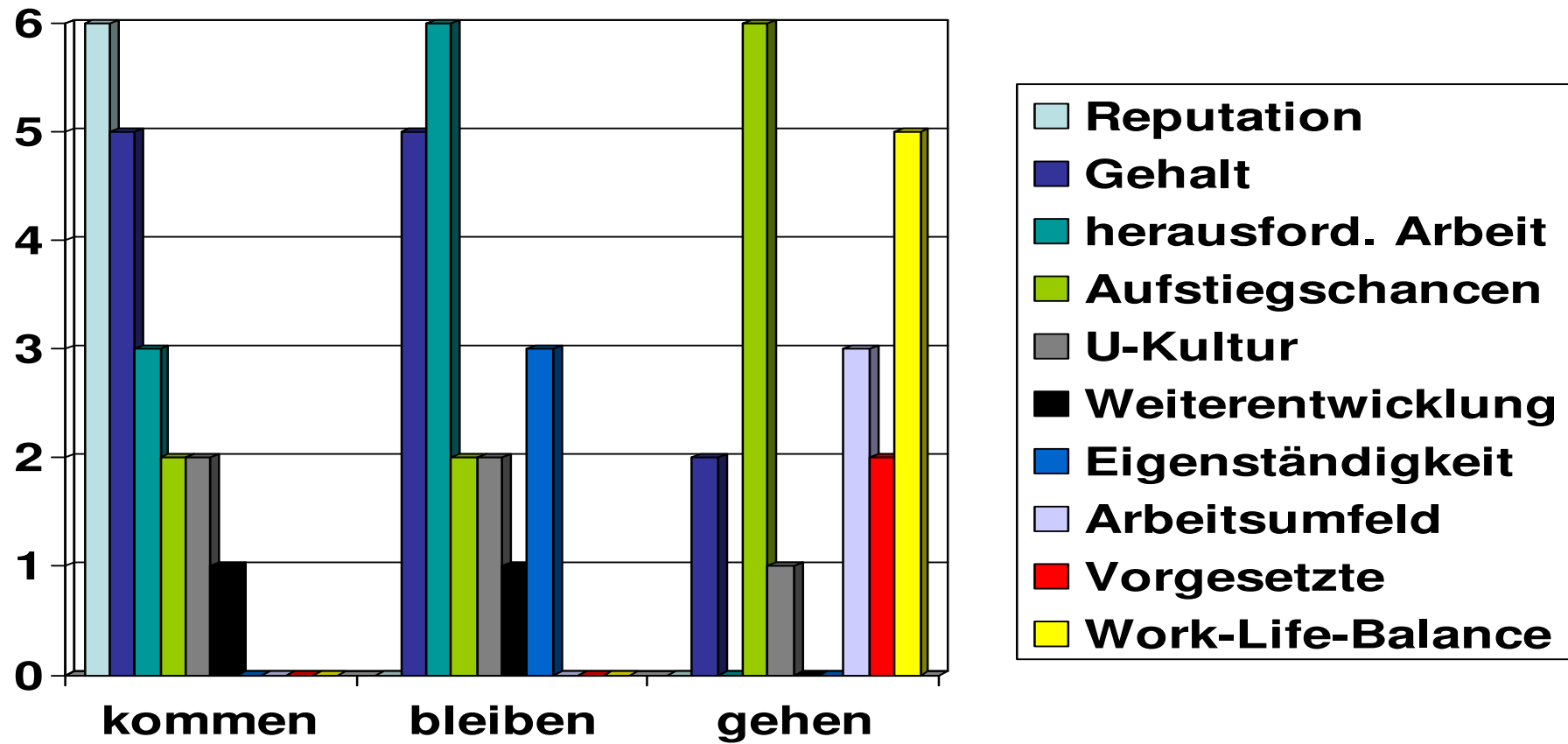


# Supportprozesse

## Supportprozesse der PE

<b>PE verwalten</b>	<b>Arbeitsmodelle</b>	<b>Vergütungs- und Anreizsysteme</b>	<b>Organe</b>
<p>Arbeitsverträge</p> <p>Dossierverwaltung</p> <p>Kennzahlanalysen von Krankheit, Unfall und Fluktuation</p>	<p>Jobsharing, -enrichment</p> <p>Teilzeitmodelle</p> <p>Schichtmodelle</p> <p>Jahresarbeitszeit</p>	<p>Marktvergleich</p> <p>Gehaltsstufen</p> <p>Sozialleistungen</p> <p>Spesenreglement</p>	<p>Mitarbeitendenvertretung</p> <p>Gesamtorganisation</p> <p>Ombudstelle bei Mobbing, Burnout</p>

## Warum Mitarbeitende kommen, bleiben und gehen (nach Towers Perrin, 2003)



## **Arbeitsbereiche im Sozialdienst**

**Normative Arbeiten:** Geld auszahlen, verfügen, Lebensbedarf berechnen, Alimentenbevorschussung, u.ä.

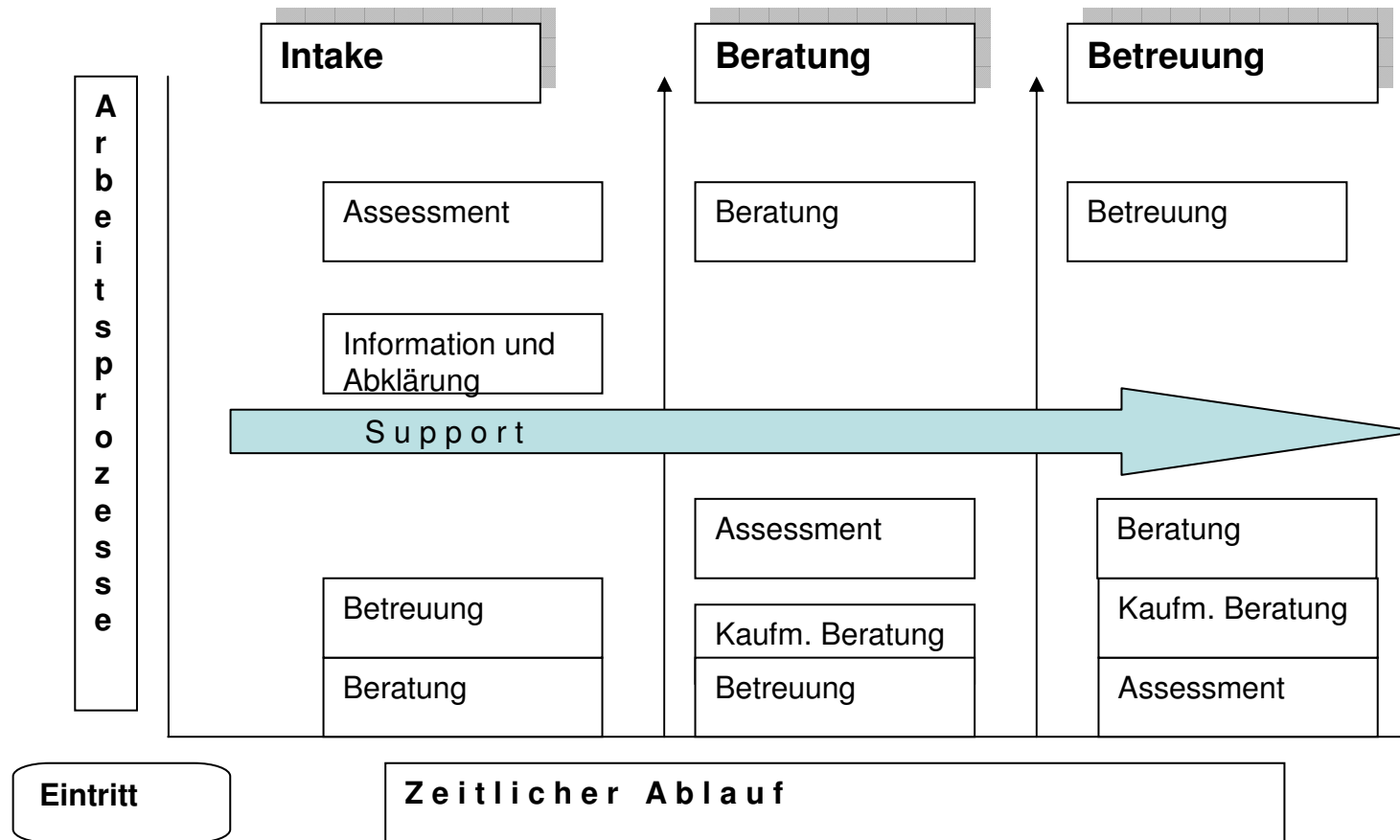
**Beratung:** psychosoziale Beratung, Berufsintegration um Veränderungsziele zu erreichen

**Abklärender Bereich (assessment) :** Kompetenzen für Wiedereingliederung

**Betreuung:** um den Alltag zu bewältigen

**Support:** Führung, juristische Beratung, Case-Management u.ä.

## Arbeitsbereich und zeitlicher Verlauf



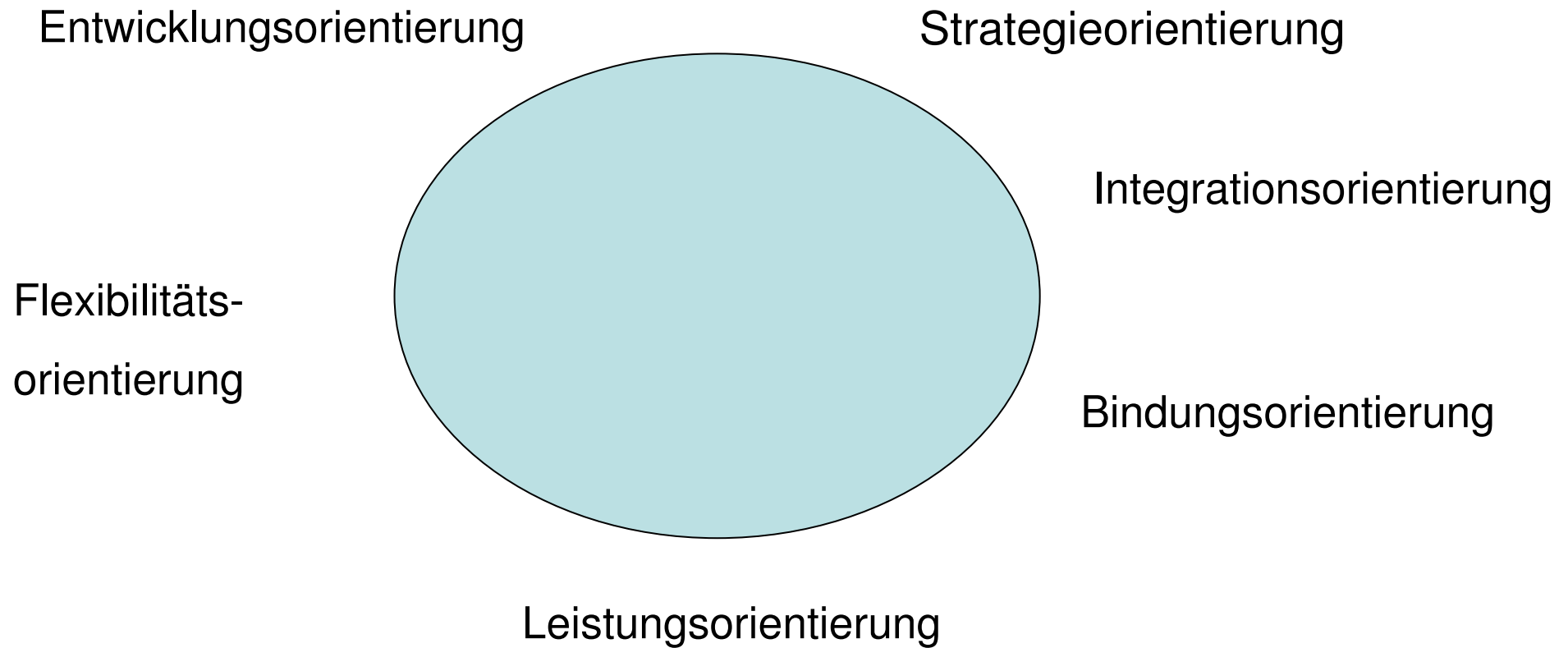
## Strategische Ausrichtung der hr (nach Gmür & Thommen, 2006)

	<b>eingespieltes Team</b>	<b>perfektes Team</b>	<b>intelligenter Organismus</b>	<b>kreative Evolution</b>
Worauf der Erfolg beruht?	spezifisches Wissen und Erfahrungen, stark personengebunden	angelerntes Wissen, hohe Leistungsbereitschaft	Innovationskraft, Teamgeist, Erfahrungen	individuelles Engagement und Fähigkeiten
Was den Erfolg sichert?	Erhaltung und Vernetzung der Wissensträger	Effizienz in Aufbau, Speicherung und Routine	Speicherung von Erfahrungen und Förderung von Lernprozessen	Leistungswettbewerb erhalten und Diversität fördern
Der ideale Mitarbeiter	ExpertIn, Profi	HandwerkerIn, Mit-Denkende	InnovatorIn, Selbst-Denkende, TeamplayerInnen	Querdenkende, KämpferIn

## Strategische Ausrichtung der hr II (nach Gmür & Thommen, 2006)

	<b>eingespieltes Team</b>	<b>perfektes Team</b>	<b>intelligenter Organismus</b>	<b>kreative Evolution</b>
Bevorzugter Führungsstil	kooperativ bis patriarchisch	direktiv bis delegierend	Visionär bis kooperativ	Laisser-faire bis kompetitiv
Personalsuche	berufsfachlich, FachexpertIn, zuverlässig, loyal, teamfähig	unspezifisch, zuverlässig, Bereitschaft zur Einordnung	Betrieblich und berufsfachlich, fachübergreifend, lernfähig, loyal, teamfähig, Veränderungserfahren	Unspezifisch, initiativ, eigenständig, leistungswillig,
Personaleinsatz	vernetzte Einzelarbeit im Teamkontext	flexibel Einzel- oder Teamarbeit	langfristige Teamorganisation	kurzfristige Projektorganisation

## Ausrichtung von Anreizsystemen (nach Gmür & Thommen, 2006)



## Standards zu lösungsorientierten Beratungszyklus (aus Mühle et al, 2005)

Merkmal	Beschreibung
<b>Output/Ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Erkenntnisse und Verhaltensänderungen, die einer Auftragserfüllung des Klienten dienen</li> <li>•Persönliche und professionelle Ressourcen für die Erreichung von Wirkungszielen nutzen</li> </ul>
<b>Organisationstyp</b>	Professionelle Organisation
<b>Gestaltung der Arbeitsprozesse</b>	In einem hohen Masse sind individualisierte Arbeitsprozesse mit grossem Handlungsspielraum notwendig. Hohe Selbstverantwortung der Beteiligten für die Gestaltung des Beratungsprozesses. Keine Verknüpfung der Beratung mit finanzieller Hilfe
<b>Anforderungsprofil</b>	<p style="color: red;">Personen mit qualifizierten Beratungskompetenzen. Teamfähigkeit zur Reflexion und Weiterentwicklung der Beratungs- und Lernprozesse. Ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit eigenen psychischen und sozialen Belastungen</p>

## **Wissen, wo man bei der PE steht: die Deltadiagnose „Der Weg durch die Organisation“ © (nach H. Ruijs, Kernkonsult)**

- 1. Gewinnen von Mitarbeitenden**
- 2. Einführen von Mitarbeitenden**
- 3. Potential erkennen, beurteilen und fördern**
- 4. Lernen und Qualifizierung**
- 5. Austritt aus der Organisation**
- 6. PE-Steuerungsfunktionen**
- 7. Supportprozesse der PE**

## Baustein 1

# Personalecontrolling

**Struktur- und kennzahlenbasiertes Personalcontrolling:** Selbst definieren, was man braucht – dann aber regelmässig erheben!

Mögliche Parameter sind:

**Mitarbeiterstruktur:** Anzahl, Dienstalter, Alter, Nationalität, Teilzeit, Frauen in Führung, Anzahl Führungskräfte pro MA, u.ä.

**Personalkosten:** Veränderungen, Kosten für overhead pro MA, Weiterbildung, Ausbildung, u.ä.

**Kennzahlen:** Fluktuationen im 1. Jahr, Fluktuationen Top-MA, Absenzen, Tage Weiterbildung pro MA, Anzahl WB pro über 50jährige, Jobrotation, u.ä.

**Prozesse:** Personalgewinnung, Personalbeurteilung, MAG, u.ä.

## Cockpit des Personalcontrollings – Benchmark mit andern Sozialdiensten?

Messgrösse	Standard	IST
Anteil Führungskräfte	max. 20%	
Fluktuationsrate (länger als 12 Monate im SD)	max. 7%	
Fluktuationsrate im ersten Jahr	max. 15 %	
Absenzenrate	< 6%	
Führungsschulungstage pro Führungskraft	> 2 Tage	
Mitarbeitendenzufriedenheit	Mind. Note 4-5	
Führungsbeurteilung	Mind. Note 4-5	
MAG	1 x p.a.	
Erfüllung der Jahresziele gemäss MAG	80%	
Weiterbildung der MA	mind. 6 Tg. p.a.	
Mitarbeitende mit Migrationshintergrund	20%	

## Baustein 2

# Management

## **Management zwischen Reflexion und Handeln**

Die gesamte Tätigkeit von Führungskräften basiert nach Mintzberg (2004) auf fünf übergeordneten Haltungen:

**Selbstmanagement:** eine nachdenkliche Haltung (Reflexion)

**Beziehungsmanagement:** Gestaltung der Zusammenarbeit

**Unternehmensmanagement:** die Fähigkeit analytisch zu denken

**Kontextmanagement:** weltoffene, tiefgründige Haltung

**Veränderungsmanagement:** eine auf Handeln ausgerichtete Haltung

## Drei Managementpole (nach Mintzberg)

<b>Wissenschaft</b>	<b>Kunst</b>	<b>Handwerk</b>
<b>Wissenschaft wirkt durch systematische Analysen, Bewertungen und Untersuchungen.</b>	<b>Kunst fördert die Kreativität, woraus Einsichten und Visionen entstehen</b>	<b>Handwerk schafft Verbindungen, die auf konkreten Erfahrungen beruhen.</b>
<b>Strategie entwickelt sich über Planung</b>	<b>... über Visionen</b>	<b>... über Wagnisse</b>

## ... und die ideale Mischung

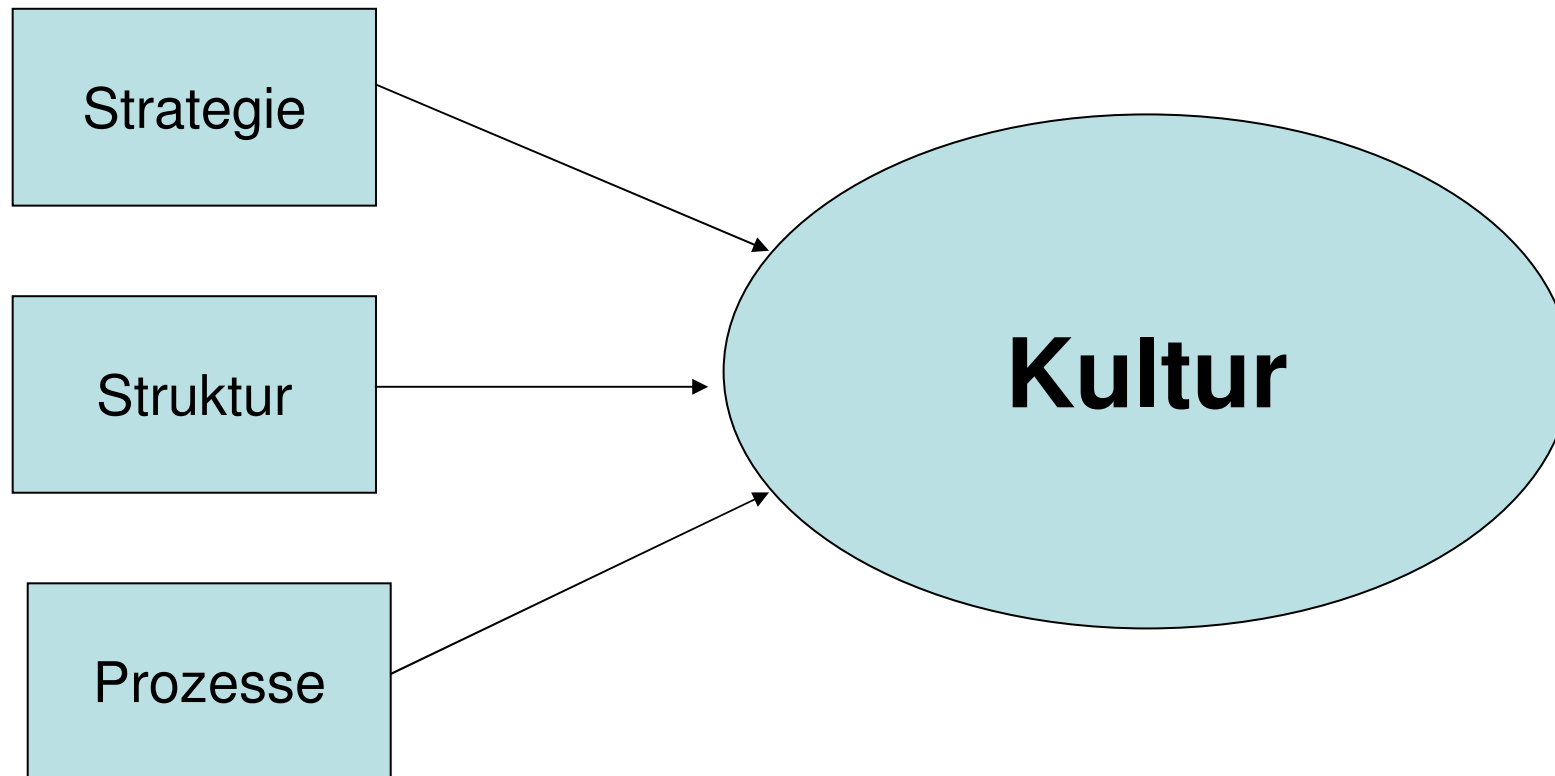
**Problemlösungsorientierter Stil:** verbindet künstlerisches mit wissenschaftlichen Elementen. Ist meist analytisch geprägt, wurzelt aber in der praktischen Erfahrung (Case-Manager; Projektmanager)

**Visionärer Stil:** hauptsächlich künstlerisch geprägt, gründet aber auf Erfahrung und Analyse (Gesamtleitung).

**Verbindlicher Stil:** Mitarbeiterorientiert, Unterweisung und Unterstützung der Mitarbeitenden hat Vorrang. Das handwerkliche steht im Vordergrund, Kunst und Wissenschaft fließen mit ein (Teamleitung).

## Unternehmens- und Teamkultur als emergente Phänomene

Emergenz (von lateinisch *emergere*: auftauchen, hervorkommen, sich zeigen)



## Baustein 3

# Arbeitsteams

*„Der junge Alexander eroberte Indien. Er allein?“*

*Cäsar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?*

*Phillip von Spanien weinte, als seine Flotte untergegangen war. Weinte sonst niemand?“*

Aus: Bert Brecht, Fragen eines lesenden Arbeiters 1935

## **Teamwärme vs. Structural holes - Wieviel Nähe ist in einem Arbeitsteams notwendig?**

Burt (2004): Teammitglieder, welche die strukturellen Löcher zwischen Teams nutzen, sind häufiger kreativ, haben innovativere Ideen, haben Zugang zu interdisziplinären Lösungen.

Granovetter (1983): Mitarbeitende, welche vor allem auch Beziehungen ausserhalb des Teams pflegen (weak ties), haben ein vielfältigeres Netzwerk und akkumulieren so mehr Sozialkapital.

## Teamzusammensetzung

Interdisziplinarität bedingt das Zusammenführen verschiedener Teilaspekte. Es sollen Methoden zwischen den Disziplinen vermittelt werden und nicht nur Austausch der Ergebnisse.

Neu: Transdisziplinär: Praxis und Forschung vernetzen (Bsp. Evaluation von Massnahmen)

## Baustein 4

# Mitarbeitende

## Kernkompetenzen der Mitarbeitenden

Führungskräfte müssen in einem durch Veränderungen geprägten Umfeld folgende Kernkompetenz bei den Mitarbeitenden fördern:

- Eigeninitiative und Kreativität
- Eigenlernprozesse
- kontinuierliche Selbsterneuerung

Dies bedingt dezentrale, ergebnisorientierte und dynamische Organisationsstrukturen, die weitreichende Entscheidungskompetenzen besitzen, Verantwortung wahrnehmen und mittels Reporting Transparenz über die erbrachten Leistungen herstellen.

**„Motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden so wenig wie möglich!“** (Sprenger, R.K., 2004)

Alle Motivation führt schliesslich zur Demotivation!

Man kann Motivation und Leistungsbereitschaft höchstens behindern.

Lob und Kritik immer sparsam einsetzen, denn beides hat Tauschcharakter.

Niemals im Vergleich zu Dritten loben (Verliererenergie ist grösser als Gewinnerenergie).

## **Anreizsysteme für Mitarbeitende**

**Finanzielle Anreizsysteme sind deutlich weniger bedeutsam zur Förderung der Produktivität als**

- der Grad der Selbstverantwortung bei der Arbeit,
- der klare Entscheidungsspielraum,
- Leistungen der Mitarbeitenden,
- die Kommunikation und generell der Umgangston,
- allgemeine Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz,
- bei Problemen zuhören und Fragen stellen („Ratschläge sind Schläge“).

**Finanzielle Anreizsysteme sind beim ersten Mal äusserst wirksam, verlangen dann aber nach stetiger Wiederholung und kontinuierlichem Anstieg um nicht demotivierend zu wirken.**

**Immaterielle Anreizsysteme sind deutlich wirksamer**

**Persönlich verfasstes Schreiben zu Geburtstag oder Weihnachten ... (aber ja nicht regelmässig).**

**Besonderer Ereignisse (gute Leistungen, Jubiläen, u.ä.) gebührend feiern.**

**Lieber ein persönlich ausgelesenes Buch zum Geburtstag als ein „Standardblumenstrauss“.**

**Führen über Kennzahlen: Das Kennen von und Erreichen der Kennzahlen ist ein ganz zentraler Faktor der Motivation.**

## Literatur

Becker, M. (2005): *Systematische Personalentwicklung*, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Burt, Ronald, S.: Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociologie*, Vol. 110, Nr. 2, 2004

Decker, Albert und Decker, Franz: *Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben*, Asanger Verlag, Heidelberg, 2002

Farr&Ford, J. L. C. M. (1990). Individual Innovation. Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies. M. A. J. L. West&Farr. Chichester, Wiley: 63-80.

Gmür, Markus & Thommen, Jean-Paul: *Human Resources Management, Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*, Versus, Zürich, 2006

Granovetter, Mark: The strength of weak ties: an network theory revised, *Sociological Theory*, Volume 1, S. 201-233, 1983

Mintzberg, Henry: *Manager statt MBA's*, Campus, Frankfurt, 2004

Mühle, Urs & Rutishauser, Beat & Herzog, Stefan & Kaegi, Urs: *Wirkungsorientierung im Sozialdienst*, Haupt, Bern, 2006

Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*, Campus, 2004

Towers Perrin: *Rewards and Performance Management Challenges – Linking People and Results – Europe. Executive Summary*, 2003

[urs.kaegi@fhnw.ch](mailto:urs.kaegi@fhnw.ch)

**Fachseminar:** Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit:  
Planung und Realisierung in Sozialdiensten (Beginn Februar 2007)

**Zertifikatskurs:** ganzheitliche PE zur Unterstützung von  
Veränderungsprozessen (Beginn März 2007)

**Publikation:** Wirkungsorientierung im Sozialdienst, Mühle, Urs et  
al: Haupt, Bern, 2006

**Changemanagement: Eine Kultur wagen, die Veränderung ermöglicht, aber auch genügend Sicherheit bietet.**

- **Klare IST-Analyse (Ziele, Zeithorizont, Kultur u.ä.)**
- **Kommunikation (Ziele, Ablauf, ..)**
- **Meilensteine setzen und überprüfen**
- **Rationalität erklären: warum so und nicht anders**
- **Managen heisst Verändern: Veränderungen vorantreiben, in Schritten und nicht um jeden Preis**

**Modell individuellen Veränderungshandelns** (Farr&Ford (1990))

