

In diesem Zusammenhang wird Integration als ein Wechselprozeß definiert, der zwischen der ansässigen und der zugewanderten Bevölkerung stattfindet und in einem Aufeinanderzugehen besteht, geprägt durch Offenheit und gegenseitige Anerkennung und im Bewußtsein, die Zukunft gemeinsam gestalten zu wollen.

## Analyse von Handlungskompetenz für das mittlere und höhere Management in Einrichtungen sozialer Dienste

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Blaschke, D.: Sozialbilanz der Aussiedlung in den 80er und 90er Jahren. In: Baumeister, H. P. (Hrsg.): *Integration von Aussiedlern. Eine Herausforderung für die Weiterbildung. Weinheim 1991*

<sup>2</sup> Vgl. Göring, H.: *Qualifikationsvoraussetzungen und -erwartungen von Aussiedlern. In: Baumeister, H. P. (Hrsg.): Integration . . . , a. a. O.*

<sup>3</sup> Vgl. Empfehlung des Hauptausschusses des BIBB: *Zur beruflichen und sozialen Eingliederung von Aussiedlern. In: BWP 19 (1990) 6, S. 36–38*

<sup>4</sup> Vgl. Kühn, G.; Marek, St.; Neumann, K. H.: *Weiterbildung von Aussiedlern und Aussiedlerinnen. Ergebnisse von Untersuchungen in der Angebotspraxis. In: BIBB. Bielefeld 1994 (Berichte zur beruflichen Bildung, H. 173). Vgl. Schafer, A.; Schenk, L.; Kühn, G.: Arbeitslosigkeit, Befindlichkeit und Bildungsbereitschaft von Aussiedlern. Eine empirische Studie. Frankfurt/M., Berlin 1995*

<sup>5</sup> *Nach fünf Jahren Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland werden Aussiedler in den Statistiken der Bundesanstalt in Nürnberg nicht mehr gesondert ausgewiesen.*

<sup>6</sup> Vgl. *Beauftragte der Bundesregierung für Aussiedlerfragen: Info-Dienst Deutsche Aussiedler – Zahlen – Daten – Fakten. Nr. 57, Bonn 1994*

<sup>7</sup> Vgl. Koller, B.: *Aussiedler in Deutschland – Aspekte ihrer sozialen und beruflichen Eingliederung. In: Beilage – „Das Parlament“. 26. November 1993*

<sup>8</sup> Vgl. Gawlik, E.: *Problemaufriß zur beruflichen Integration von Aussiedlerfrauen in der Bundesrepublik Deutschland. In: BWP 22 (1993) 5, S. 26–31*

<sup>9</sup> Vgl. *Bundesanstalt für Arbeit: Aussiedler – Informationen über die berufliche Eingliederung 1992/1993. ibv. Nr. 46, November 1993*

<sup>10</sup> *So nahmen 1992 noch 100 602 Aussiedler an FuU-Maßnahmen teil, 1993 aber nur noch 24 866 (Quelle: Bundesanstalt für Arbeit).*

<sup>11</sup> Vgl. Kühn, G.: *Die berufliche Qualifizierung zwischen gesellschaftlicher Notwendigkeit und haushaltsmäßigen Restriktionen. In: Festschrift für Prof. J. Dikau. Bielefeld 1994*

<sup>12</sup> Vgl. ebenda

<sup>13</sup> Vgl. Schröder, H.: *Langfristige beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Perspektiven der Zuwanderung von Aussiedlern. Anmerkungen zu einem Gutachten. In: Beiheft 10/ZBW. Stuttgart 1992*

### Gabriele Csongár

Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung 4.3 „Qualifikationsentwicklungen in personenbezogenen Dienstleistungsbereichen – Schwerpunkt Gesundheit, Soziales und Erziehung“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

**Da soziale Organisationen der Forderung nach systematischer Darstellung ihrer Arbeit in der Regel nicht nachkommen, sich aber mit der Einführung der Pflegeversicherung Transparenz und Effektivität aufgrund des Konkurrenzdrucks verstärkt durchsetzen müssen, sind diese Organisationen gezwungen, sich an Prozessen der Organisationsentwicklung in profitorientierten Unternehmungen zu orientieren. Wie es sich zeigt, sind Führungskräfte mit der Umsetzung von Methoden moderner Organisationsentwicklung und betriebswirtschaftlichen Methoden nicht ausreichend vertraut. Dies ist im wesentlichen auf eine noch wenig transparente Palette an Weiterbildungsangeboten sowie auf das Fehlen von Qualitätsstandards der Anbieter zurückzuführen.**

### Zur Ausgangssituation

Soziale Dienste sind ein expansiver Beschäftigungsbereich. Allein die Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens in der Trägerschaft der Verbände der freien Wohlfahrtspflege sind von erheblicher wirtschaftlicher und arbeitsmarktpolitischer Bedeutung. Soziale Dienste (ohne Krankenhäuser) sind Organisationen (Betriebe) mit einem Personal von 20 bis z. T. mehreren hundert Beschäftigten. Die Leitung dieser Klein- und Mittelbetriebe erfordert bereits Management-Kompetenzen. Schließt man die

Krankenhäuser in diese Betrachtung ein, so vervielfacht sich nicht nur die Zahl von Mitarbeitern, sondern auch die der Angehörigen der Führungsebenen. Pflegedienstleitungen und ihre Abteilungen mit den Abteilungsleitern sind in Krankenhäusern im Range von ärztlichen Direktoren bzw. Stationsärzten. Auch im ambulanten Bereich stehen aufgrund des zunehmenden Versorgungsbedarfs – allein älterer Menschen – Entscheidungen an, Fach- und Führungskräfte mit höherer Professionalität einzusetzen. Dazu bedarf es einer entsprechenden Personalentwicklungsplanung verbunden mit Weiterbildung.

Die finanzielle Entwicklung der letzten Jahre erfordert, daß vornehmlich im Non-profit-Bereich bei Kürzung von Mitteln eine kluge Straffung und Organisation aller Ressourcen zu einer entscheidenden Komponente des Arbeitens wird. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen zum effektiven Handeln befähigt werden. Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste benötigen heute zunehmend Kenntnisse über Methoden der Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung, Kostenüberwachung sowie neuer Wege der Finanzierung. Dabei erhalten Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eine zunehmende Bedeutung.

Immer prägnanter wird von Führungs- und Führungskräften des tertiären Sektors die Umsetzung von Methoden moderner Organisationsentwicklung erwartet. Führungskräfte in diesem Bereich sind aber nur hinlänglich kompetent. Dies ist im wesentlichen auf eine noch wenig transparente Palette an Weiterbildungsangeboten sowie auf das Fehlen von Qualitätsstandards der Anbieter zurückzuführen. Auch sind Bildungsangebote von Weiterbildungsträgern nicht durchweg an der betrieblichen Praxis orientiert.

Gewinnziele, Markt- und Austauschbeziehungen spielen eine zentrale Rolle in der Diskussion, wie weit betriebswirtschaftliche

Methoden auf Non-profit-Organisationen anwendbar sind. Die Praxis belegt bereits, daß sich betriebswirtschaftliche Methoden in sozialen Organisationen immer stärker etablieren. GEHRMANN/MÜLLER verweisen allerdings zu recht auf die Gefahren des Managements im sozialen Bereich, wenn es zur bloßen Einsparung von Mitteln benutzt wird.<sup>1</sup> CONRAD<sup>2</sup> bezeichnet die Betrachtung von Dienstleistungsbetrieben in Analogie zu sachgüterproduzierenden Unternehmungen als einen bewährten analytischen Kunstgriff, wenn und solange klar bleibt, daß

1. die menschliche Arbeitsleistung nicht umstandslos mit anderen betrieblichen Produktionsleistungen gleichgesetzt werden kann,
2. Dienstleistungsbetriebe auch Managementbesonderheiten aufweisen, die sie in der Führung von Sachleistungsbetrieben unterscheiden. Eine Besonderheit stellt die inner- und außerbetriebliche Weiterbildung dar. Die Fähigkeit der Führungskräfte, bei Bedarf die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen für sich selbst und die Mitarbeiter zu erkennen, hinreichende finanzielle Mittel hierfür bereitzustellen sowie entsprechende Angebote kompetent auszuwählen, bildet die Grundlage dafür.

## Forschungsbedarf aus der Sicht des BIBB

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat bereits mit der Entscheidung, eine Abteilung einzurichten, die sich mit der Berufslandschaft im personenbezogenen Dienstleistungsbereich beschäftigt, auf die wachsende Bedeutung der Qualifikationen in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Erziehung reagiert. Die Forschungsprioritäten werden vom BIBB auf der Ebene der mittleren Positionen gesetzt, die sich für den o. g. Bereich auch aus veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen (Gesundheitsstrukturgesetz, Pflegeversicherungsgesetz) ergeben. Seit Mitte 1993 läuft ein Forschungsprojekt,

das zum Hauptziel die Analyse von Handlungskompetenz für Führungskräfte in sozialen Organisationen hat. Damit soll die innerbetriebliche Umsetzung von Weiterbildung aufgrund ihrer vermuteten Schlüsselposition im Rahmen des Sozialmanagements näher beleuchtet werden. Aufgrund der geschilderten Problemlage konzentriert sich dieses Forschungsprojekt im wesentlichen auf folgende zentrale Forschungsfragen:

- Welche Funktion hat die betriebliche Weiterbildung im Rahmen der Führung von Einrichtungen sozialer Dienste? (Betriebliche Weiterbildung als ein Element von Sozialmanagement!)
- Über welche Kompetenzen müssen leitende Mitarbeiter in Einrichtungen sozialer Dienste verfügen, und welche Qualifikationen sind hierfür erforderlich?
- Sind allgemeine Qualifikationsmerkmale und Tätigkeitsprofile von Führungskräften im mittleren Management von Non-profit-Organisationen in einem einheitlichen Fortbildungskonzept faßbar?

Teilziele, die sich daraus ableiten, sind:

- Überprüfung vorhandener Aus- und Weiterbildungskonzepte und Profile für mittlere Fach- und Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste
- Ermittlung und Beschreibung eines Funktionsbildes für Führungskräfte in sozialen Diensten auf der Basis der bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen zum Sozialmanagement
- Entwicklung eines Qualifikationsprofils für Leiter in sozialen Diensten unter besonderer Berücksichtigung des Elements Weiterbildung.

Ausgangspunkt für die Bearbeitung o. g. Zielstellungen sind systematisch fundierte Analysen, die es ermöglichen, die aktuellen sowie notwendigen Handlungskompetenzen führender Mitarbeiter in sozialen Organisationen zu ermitteln, um gesicherte Erkenntnisse über quantitativ und qualitativ not-

wendige Inhalte und Standards erfolgreicher Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden bisher durch Sachverständigengespräche sowie durch Befragungen ausgewählter Leitungskräfte sozialer Dienste Tätigkeitsprofile sowie notwendige bzw. von den Leitungskräften gewünschte Qualifikationsprofile ermittelt. Die Befragung erfolgte mittels leitfadenstrukturierter Interviews<sup>3</sup>, durchgeführt in ausgewählten Bereichen von der xit GbR Nürnberg.

Es wurden Einrichtungen der Altenhilfe, der Jugendhilfe sowie der Sucht-/Drogenarbeit in die Untersuchung einbezogen<sup>4</sup>, die sich durch innovative Konzepte in ihren jeweiligen Bereichen auszeichnen<sup>5</sup>, traditionell geführte Einrichtungen sowie auch sehr junge Einrichtungen in Ostdeutschland.

## Wesentliche Ergebnisse der Gespräche mit Leitungskräften in sozialen Einrichtungen sowie mit Sachverständigen

Im Vorfeld der Untersuchungen war es absehbar, daß Leitungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste aufgrund der Größe der Einrichtung, der Zahl der Mitarbeiter wie auch der unterschiedlichen Dienstleistungen nicht problemlos vergleichbar sind.

In den untersuchten Einrichtungen sind die Leitungskräfte als Einrichtungsleiter, Abteilungsleiter oder Geschäftsführer ihrer Institution tätig. Sie unterstehen entweder direkt dem Vorstand oder dem Direktorat der jeweiligen Einrichtung bzw. Verbandsebene. Sie stehen in der Aufbauorganisation an der Spitze des Mittelbaus. In der Mehrzahl kommen diese Leitungskräfte nach einem Studium in die Führungsposition, aber auch Absolventen der beruflichen Ausbildung übernehmen nach Fortbildung diese Funktion.<sup>6</sup> Große Unterschiede existieren im

Hinblick auf die Zahl der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Das Spektrum reicht von drei bis zu 200 Personen mit sich erheblich voneinander unterscheidenden Kompetenzen und Qualifikationen. Dazu gehören u. a. Diplompsychologen, Diplompädagogen, Sozialpädagogen, hauswirtschaftliches und Pflegepersonal, technisches Personal und Beschäftigte in der Sachbearbeitung der Verwaltung, Zivildienstleistende und Praktikanten sowie ehrenamtliche und sonstige Mitarbeiter auf Honorarbasis.

### Die Schwerpunkte der Arbeit werden unterschiedlich gesetzt

Dennoch konnten alle gemeinsamen Tätigkeitsbereiche bestimmt werden, die eine einheitliche Strukturierung des Zeitbudgets aller Interviewpartner ermöglichen, wenn auch die zeitlichen Anteile erhebliche Intervalle aufweisen:

- a) Personalwirtschaft 15–30 Prozent;
- b) Konzeptionelle Arbeit 10–40 Prozent;
- c) Gremien-/Ausschußarbeit, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit 15–60 Prozent;
- d) Verwaltung, Finanzplanung 10–25 Prozent;
- e) Beratung/Kommunikation 20–25 Prozent.

Zunehmend bemühen sich die Leitungskräfte, sich der routinemäßigen Aufgaben im Rahmen der Verwaltung zu entledigen. „Managen statt verwalten“ lautet die Devise nach KAHLE.<sup>7</sup> In den untersuchten progressiven Einrichtungen verstehen sich Leitungskräfte als Mitarbeiter, die konzeptionell und koordinierend ihren Aufgabenbereich einschließlich der Mitarbeiter betreuen. Dazu gehört, die Weiterentwicklung des jeweiligen Aufgabenfeldes nach dem neuesten wissenschaftlichen Stand zu betreiben und als Führungskraft überzeugend die Mitarbeiter aktiv an Organisationsveränderungen zu beteiligen. Hierzu gehören klare Zielstellungen auf der Basis konkret formulierter Anforderungen an das Team. Diese Führungskräfte sind gewissermaßen Mittler zwischen dem ihnen übergeordneten Vorstand bzw. Direk-

torat und den personellen und sachlichen Ressourcen des ihnen untergeordneten Aufgabenbereichs.

### Kompetenzbegriff muß „gesamthaft“ oder „systemisch“ verstanden werden

Im Gespräch mit Sachverständigen wurde deutlich, daß es nicht ausreicht, auf individuelle Handlungskompetenzen von Leitungskräften im System einzugehen. Auffallend aus dieser Sicht ist, daß aber lediglich in einigen Fällen Personalentwicklung und Fortbildung konzeptionell behandelt werden. Die befragten Leitungskräfte erkennen in dieser Hinsicht bei sich Defizite. Dennoch sehen sie die Organisationsentwicklung im Sinne der Erstellung inhaltlicher Konzeptionen und der Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Nutzergruppen als eine zentrale Aufgabe an, wenn auch noch nicht befriedigend von der Einrichtung bzw. vom Verband realisiert.

Auch im Hinblick auf Instrumente und Maßnahmen der Erfolgskontrolle, der Zielfindung und der strategischen Ausrichtung ihrer Arbeit sehen die Befragten noch weitgehend zu erschließende Bereiche.

### Richtiges Personalmanagement zählt zu den wichtigsten Führungseigenschaften

Das Führen von Mitarbeitern in innovativen Einrichtungen ist einem Wandel unterzogen. Die fachliche und persönliche Autorität des Vorgesetzten dominiert gegenüber der des Amtes.

Die befragten Leitungskräfte halten ihren Führungsstil vorrangig für kooperativ, demokratisch, partnerschaftlich. Sie betonen ihr intuitives Vorgehen bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in Leitungsprobleme. In den meisten Fällen werden Effektivität und Effizienz der Arbeit über kooperative Arbeitsteilung und teamartige Entscheidungsverfahren angestrebt. Daher finden regelmäßig Gruppengespräche und Teamsitzungen statt, in denen wichtige Entscheidungen von allen betroffenen Mitarbeitern besprochen werden.

Damit gelingt es, Arbeitsmotivation und Betriebsklima zu verbessern. Herausgehoben wird, daß der partnerschaftliche Führungsstil mit dem Stil des Hauses bzw. der Einrichtung oder der Verbandsebene korrespondiert.

### **Entscheidend ist die Kompetenz der Leitung, die jeweiligen Aufgaben an geeignete Mitarbeiter zu übertragen**

Die Relevanz der Personalplanung für ihr eigenes Vorgehen schätzen die Führungskräfte abhängig von der Größe der Einrichtung und damit von der Zahl der zugeordneten Mitarbeiter ein. Von Führungskräften mit großer Zahl von Mitarbeitern wurden Unsicherheiten und Kompetenzdefizite eingestanden. Auch wenn das gemeinsame Bemühen dominiert, partnerschaftlich-kooperativ mit über- und untergeordneten Stellen zu planen, so fehlen die geeigneten Instrumente, um professionelle Personalplanung im Sinne erwerbsorientierter Unternehmen durchführen zu können.

### **Aufgrund fehlender Stellenbeschreibungen werden auch Stellenanzeigen nicht prägnant genug verfaßt**

Die Führungskräfte sehen sich als „Zentrale der Personalplanung“, die Impulse gibt, die Mitarbeiter weitestgehend bei der Planung beteiligt, aber letztendlich als Verantwortliche für die personelle Planung des jeweiligen Bereiches die eigenen Entscheidungsbefugnisse wahrnimmt. Von den befragten Führungskräften wird zwar die Personalplanung als ein zentraler Aufgabenbereich wahrgenommen, spezifische Instrumente und Methoden, wie z. B. Personalbestandsanalysen, finden aber selten Anwendung.

Gewöhnlich sind die befragten Führungskräfte in die Verfahren der Personalauswahl direkt involviert. Sie entwerfen die jeweiligen Stellenausschreibungen selbst oder sind in Kooperation mit übergeordneten Stellen daran konzeptionell beteiligt. In den meisten Fällen konzentrieren sich die Führungskräfte auf die Einstellung von Voll-

zeitkräften, Einstellungsgespräche werden in der Regel zusammen mit den Führungskräften untergeordneter Stellen geführt.

### **Grundlage der Arbeit in sozialen Diensten stellt die interne und externe Unternehmenskommunikation dar**

Es wird hier eine mehrfache Unterscheidung vorgenommen: Einerseits Kommunikation im Sinne von fachlicher Information und Information über den Verband bzw. die Einrichtung, andererseits Kommunikation im Sinne von Kommunizieren nach innen und außen. Dabei stellen die Führungskräfte Kommunikationszentren dar, die in Verbindung mit der Innen- und Außenwelt der Einrichtung bzw. des Verbandes ebenso aktiv stehen wie zu gleichgelagerten fachlichen Ebenen der Bereiche öffentliche Verwaltung und konkurrierender Verbände bzw. Einrichtungen.

Allerdings ist die Kooperation zwischen den Berufsgruppen nur unzureichend trainiert. Berufsausbildung vermittelt schwerpunktmäßig Fach- und Sachkompetenz, zu wenig Handlungs- und Kooperationskompetenzen. Konflikte werden häufig als personales Defizit erlebt und dann nicht geklärt in bezug auf Bedingungen des Arbeitsprozesses und der Beziehungs- und Verantwortungsebenen.

### **Analyse der Marktteilnehmer wird zunehmend betrieben**

Als zweifellos innovatives Moment im Bereich der Handlungskompetenz gilt das Marketing und damit die Analyse der Marktsituation und der Marktteilnehmer. Erkenntnisse aus der (erwerbswirtschaftlichen) Betriebswirtschaftslehre sind in den Bereich der sozialen Arbeit übernommen worden.

In Bereichen, in denen die jeweilige Organisation, der Verband, eine Monopolstellung auf dem Markt einnimmt, betreiben die Führungskräfte keine Marktanalyse. In den anderen Fällen werden ansatzweise Analysen über Stärken und Schwächen der Konkurrenten durchgeführt, allerdings wenig sy-

stematisch. Vorherrschende Marktstrategie ist die „gemäßigte Konkurrenz – gemäßigte Kooperation“. Bezeichnend allerdings ist, daß die Mehrzahl der Führungskräfte innerhalb ihrer Institutionen nach eigenen Angaben „innovative Einzelkämpfer“ sind, da die jeweilige Dachorganisation dem Marketing-Gedanken noch fremd gegenübersteht.

### **Die Einrichtungen und Verbände der sozialen Arbeit nutzen verstärkt EDV**

Die befragten Führungskräfte erkennen die Bedeutung der Möglichkeiten der EDV im sozialen Bereich. Demzufolge haben sich auch einige der Befragten Kenntnisse in diesem Bereich angeeignet. Abhängig davon, inwieweit die EDV für den jeweiligen Aufgabenbereich nutzbar ist, wird der Schulungsbedarf sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Führungskräfte wollen die neue Technik verstehen und nachvollziehen können, ohne die EDV aber im Alltag praktizieren zu müssen. Unter den Aspekten Informationsbeschaffung und Kontrolle allerdings scheint ein größeres Interesse vorzuliegen.

### **Die eigene Kompetenzeinschätzung der Führungskräfte gibt Aufschluß über ihren Weiterbildungsbedarf**

Trotz der Unterschiedlichkeit der Vorbildung der jeweiligen Führungskräfte kann übereinstimmend festgestellt werden, daß sie sich prinzipiell für ihre beruflichen Aufgaben sehr gut vorbereitet fühlen. Weiterbildung in folgenden Gebieten soll allerdings noch zu einer Unterstützung ihrer Arbeit beitragen:

- Zeitmanagement
- Management (Kontrollieren und Entscheiden mittels brauchbarer Kriterien)
- Führungsstile/Konfliktmanagement
- Psychologische Hintergründe der Personalführung
- Personalentwicklung
- Sozialrecht
- einschlägige Vorschriften im EU-Vertrag
- Sozial-Sponsoring
- Akquirieren von Spenden
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

- Tarif- und Arbeitsrecht (u. a. auch BAT und AFG)
- Rechnungswesen
- Entscheidungsfindung und Controlling.

Es fehlen den Führungskräften verstärkt Fortbildungen, in denen sie gezielter informiert werden. Das bezieht sich auf den ökonomischen Bereich genauso wie auf Managementtechniken, Planungsmethoden, Zielfindungstechniken und Methoden für strategisches Vorgehen. Größere Defizite benannten die Führungskräfte im Personalwesen. Es fehlen ihnen arbeitsrechtliche Kenntnisse, um auch in schwierigen Situationen wie Kündigungen klare und formal korrekte Entscheidungen treffen zu können. Sie sehen Schwächen in der Führung ihrer Mitarbeiter. Hier kommen eine gewisse Konfliktscheue und ein stark ausgeprägtes Harmoniestreben erschwerend hinzu.

#### **Lehrkräfte nutzen das Instrument Weiterbildung noch nicht optimal**

Auffallend ist, daß nur in wenigen Fällen Personalentwicklung und Fortbildung als sich bedingende Faktoren – und damit als Einheit – konzeptionell festgehalten werden. Hier wurden von den befragten Führungskräften deutliche Defizite eingeräumt. Man hat gerade in diesem Sektor noch nicht den Eindruck, über hinreichende Kompetenz zu verfügen. Beklagt wurde vor allem, daß Personalentwicklung und Fortbildung in ihrer Relevanz häufig von übergeordneten Stellen und den untergeordneten Mitarbeitern nicht erkannt werden.

In der traditionellen Weiterbildung wird Sachkompetenz favorisiert und sogar überbetont. Die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung der Organisation wird eher vernachlässigt. Leistungssteigerungen liegen heute bei den meisten Unternehmen neben der Organisation in der Motivation, der Art und Weise der Zusammenarbeit, der Kommunikation – in der Führung. Allerdings wird das Zusammenwirken von Funktionen

nur dann erfolgreich, wenn es ein gemeinsames, aufeinander abgestimmtes, von allen gewolltes Handeln aller Beteiligten ist. In dieser Hinsicht sollten Überlegungen zur Qualitätsverbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation (einschließlich der Weiterbildung) auch der hohen Fluktuation im personalen Dienstleistungsbereich entgegenwirken.

Von den befragten Führungskräften wird die Kompetenz, Weiterbildung der Mitarbeiter richtig zu akzentuieren, nicht explizit als ein Element der Entwicklung der gesamten Organisation und damit der Effektivität gekennzeichnet.

In Gesprächen mit Sachverständigen wird deutlich, daß Weiterbildung in der gängigen Praxis nicht nur qualifizierende Funktion zu erfüllen hat, sondern de facto auch andere Zwecke erfüllt. So werden mitunter Mitarbeiter zu Weiterbildungen „geschickt“. Damit hofft man, dem Anspruch der Mitarbeiterförderung zu entsprechen. Weiterbildung wird, so TILLMANN, zur Gratifikation, zur Zuwendung, zu etwas Exklusivem.<sup>8</sup> Mitarbeiter, die die Weiterbildung absolviert haben, kommen andererseits mit guten Ideen zurück, die dann aber abgeblockt werden. Das wirkt demotivierend, fördert Resignation. Dabei sollte Weiterbildung notwendige Anpassungsleistung sein, Auftakt zu Neuorientierung und Veränderung. Falsch verstanden hält sie möglicherweise nur davon ab, Veränderungen, die notwendig sind, einzuleiten. Durch Auslagerung von Lernprozessen wird Entwicklung verhindert. Daher sollte für die Weiterbildung zunehmend das Handlungsfeld Betrieb als Lernort fungieren. Den Führungskräften fehlen aber deutlich Kompetenzen in diesem Bereich, die sie sich vornehmlich über ihre eigene Weiterbildung aneignen müssen. Somit steht die Weiterbildung von Führungskräften zu derjenigen der Mitarbeiter in einem sich wechselseitig bedingenden Verhältnis. Immer deutlicher wird, daß die Organisation lernen muß, neues,

erweitertes und adäquates Handeln zu ermöglichen. Gewünscht wird von Sachverständigen, daß es innerhalb des Betriebes definierte Orte der Auseinandersetzung, des Lernens, der Entwicklung geben sollte, die für alle zugänglich und ggf. verpflichtend sein müssen.

### **Unterschiede junger Einrichtungen in Ostdeutschland und traditionell arbeitender Einrichtungen in Westdeutschland**

Im Gegensatz zu den Führungskräften in den westlichen Bundesländern traten sie in den östlichen Bundesländern erst vor wenigen Jahren in die Dienste der Sozialarbeit. Ihr beruflicher Werdegang in diesem Metier begann mit der Wiedervereinigung Deutschlands und der damit verbundenen Umstrukturierung der sozialen Landschaft. Sie kommen aus verschiedensten Berufen und wurden nicht speziell auf ihren jetzigen Tätigkeitsbereich vorbereitet. Daraus leiten sich auch ihre Fortbildungsbedürfnisse ab, die sich von denen ihrer westlichen Kollegen und Kolleginnen abheben. Während diese sich orientieren an ausgewiesenen Fortbildungskonzepten bzw. einer gezielten Belegung von Fortbildungsangeboten, die sich mit den Aufgabenschwerpunkten der Einrichtung decken – unabhängig, von wem angeboten –, belegen die befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Mecklenburg-Vorpommern ausschließlich Kurse, die durch den jeweiligen (eigenen) Träger ausgewählt und empfohlen werden.

#### **Durch das Pflegeversicherungsgesetz erfährt die Altenpflege eine konzeptionelle Neuorientierung**

Diese Herausforderung macht sich auch in traditionell geführten westdeutschen Einrichtungen bemerkbar. In den sich etablierenden ostdeutschen Einrichtungen wird eher konzeptionell über die eigene Arbeit disku-

tiert, verbunden mit dem Ziel nach Effizienzerhöhung durch eindeutige und transparente Kompetenzverteilung sowie durch bessere Planung der Abläufe.

In den Bereichen der Sucht-/Drogenberatung sowie der Jugendhilfe wird Organisationsentwicklung vornehmlich auf das eigene (kleine) Team bezogen.

### **Marketing-Orientierung gewinnt auch in Ostdeutschland generell an Bedeutung**

Obwohl in den ostdeutschen Einrichtungen die Konsolidierung und Finanzierung der eigenen Arbeit vorrangig gesehen wird, strategische Überlegungen weniger dominieren, wird die Einrichtungs- bzw. Verbandsumwelt vergleichend beobachtet. Konkurrenz und Wettbewerb sind erst im Entstehen. In den westdeutschen Unternehmen gibt es in dieser Hinsicht ein weit differenzierteres Bild. Man arbeitet unter Konkurrenzdruck an Imageanalysen und muß sich neu positionieren. In Bereichen, die gegenwärtig einen starken Zuwachs von konkurrierenden Mitangebietern verzeichnen, wird der Analyse der Marktsituation von Führungskräften große Bedeutung zugemessen. Man erkennt durchaus, wie wichtig die Kenntnis über die eigenen Marktstrukturen sowie die Stärken und Schwächen der konkurrierenden Anbieter sein können. Auch Jugendhilfeeinrichtungen richten sich stärker nach Angebot und Nachfrage.

### **Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere im Rechnungswesen, sind gefragt, Kostentransparenz ist unerlässlich**

Die Führungskräfte der untersuchten ostdeutschen Einrichtungen sind in die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung der eigenen Arbeit nur teilweise involviert. Im Bereich der Altenpflege werden Zuarbeiten zur Pflegesatzplanung und -kalkulation geleistet. Die westlichen Kollegen verfügen über ein eigenes Budget und sind auch für die Haushaltsplanung der eigenen Einrichtung verantwortlich. Es ist deutlich erkennbar, daß

die befragten Führungskräfte Erkenntnisse aus der (erwerbswirtschaftlichen) Betriebswirtschaftslehre in den Bereich der sozialen Arbeit übernommen haben.

### **Der Weiterbildungsbedarf differiert zwischen den untersuchten ost- und westdeutschen Einrichtungen**

Wenn auch die Untersuchungen aufgrund der geringen Zahl von Einrichtungen als nicht repräsentativ gelten können, so ist doch ein Trend ablesbar:

Die Führungskräfte aus den ostdeutschen Bundesländern stellen sich schnell auf Unzulänglichkeiten im täglichen Arbeitsablauf ein. Wichtig für sie ist Organisationstalent. Unsicherheiten und damit Bedarf in Fragen der Weiterbildung sehen sie in folgendem:

- Finanzierungsformen sozialer Arbeit
- allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Gesprächs- und Führungstechniken
- Öffentlichkeitsarbeit
- EDV-Anwendung
- Umgang mit psychischen Problemen
- medizinisch-therapeutisches Wissen
- Formen der Konfliktbewältigung
- Förderung von Eigeninitiative und Hilfe zur Selbsthilfe
- Förderung von Eigenverantwortung
- Suchttherapie
- Fragen zur Berufsethik
- Sozial- und Arbeitsrecht.

Auffallend ist, daß Sozialmanagement als Weiterbildungsproblem ungenannt bleibt, darunter auch die typischen Management-Komponenten Planen, Entscheiden, Organisieren, Führen, Kontrollieren. Auch der Bedarf an Fortbildung zur Personalführung wurde als Defizit-Bereich nicht herausgestellt. Führung basiert in den ostdeutschen untersuchten Fällen mehr auf familiärem Miteinander. Der zeitliche Hauptanteil an Arbeitszeit gilt der jeweiligen Klientel.

Deutlich davon unterscheidet sich die Arbeitsteilung in den konventionell arbeitenden

Einrichtungen der westdeutschen Bundesländer. Hier haben die Leiter von Altenheimen mitunter kaum direkten Kontakt zu ihren Heimbewohnern. Die Arbeitsteilung ist hier weitgehend festgeschrieben.

Fortbildungswünsche werden in folgenden Bereichen gesehen:

- Umgang mit politischen Entscheidungsträgern
- Personalführung
- Gestaltung von Organisationsabläufen und des Organisationsaufbaus
- Therapeutische Fortbildungen, wie z. B. Familientherapie
- Fortbildungen zur Selbstwahrnehmung (eigene Stärke-, Schwächeanalysen)
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Management allgemein
- Arbeits- und Tarifrecht
- Fortbildungen im verwaltungstechnischen Bereich
- Erlebnispädagogik.

## **Schlußfolgerungen für eine künftige Weiterbildung**

Bisher zeigen die Untersuchungen, daß Führungskräfte in innovativen Trägereinrichtungen stark managementbezogene und damit über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehende Fortbildungen anstreben. In konventionell arbeitenden Einrichtungen sind die Forderungen nach Weiterbildung häufig geprägt von Tagesgeschäften.

Der Bezug zu den Leitungsaufgaben wird von den durch die Einrichtungen vertretenen Dienstleistungsinhalten (wie Pflege, Beratung) teilweise verdrängt. Die Kollegen und Kolleginnen aus den ostdeutschen Bundesländern sind bestrebt, fachliche Defizite zu überwinden, wobei der Berufsalltag ihnen kaum Zeit einräumt, sich konzeptionellen Personal- und (Gesamt-)Managementproblemen zu widmen.

## Eine differenzierte Bedarfslage erfordert ein differenziertes Weiterbildungsangebot

Es wird offensichtlich, daß ein einheitliches Fortbildungsangebot für Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste schwer definierbar wird. Derzeitige Sozialmanagement-Angebote sind häufig zu allgemein gehalten, so daß auch der Teilnehmerkreis im Rahmen solcher Angebote sehr inhomogen ausfällt. Daher sollte ein differenzierteres Angebot entwickelt werden, um auch Motivationen für die Teilnahme herauszubilden. Anhand der Untersuchungen lassen sich Fortbildungsangebote für folgende Gruppen von Führungskräften bündeln:

1. für Lehrkräfte, die klassische Leitungsaufgaben ausüben;
2. für Lehrkräfte, die im Team „flachhierarchisch“ bis „hierarchiefrei“ arbeiten. Die fachliche Weiterqualifizierung und damit Professionalisierung stehen hier im Vordergrund.
3. für Lehrkräfte, die in den ostdeutschen Bundesländern aufgrund noch fehlender Berufserfahrung einen Fortbildungsbedarf grundlegender Art haben.

Die Ziele, die die Teilnehmer an Sozialmanagement-Lehrgängen verfolgen, sind nicht einheitlich. Während bereits Beschäftigte nach höherer Professionalität streben, versuchten andere ihre Einstiegschancen auf dem Arbeitsmarkt durch die Weiterbildung zu verbessern. Dem Rechnung tragend, sollte ein Fortbildungsangebot für Führungskräfte künftig besser auf Teilnehmergruppen und Bedarfslagen zugeschnitten sein.

**Fortbildungswünsche von Führungskräften sind nicht mit den Anforderungen von Trägern an leitende Mitarbeiter identisch**  
Die Entwicklungen in der Sozialarbeit bestimmen den Bedarf an Führungskräften und

deren Weiterbildung mit. Daher sollten künftig auch die Erwartungen von Anstellungsträgern sozialer Arbeit an Personalentwicklung und Weiterbildung mit einbezogen werden. Für eine berufsorientierte Fortbildungskonzeption von Führungskräften sind vor allem auch Organisationsentwicklungen, neue Trägerformen, neue Rechtsformen mit entsprechender Differenzierung der Arbeitsfelder zu berücksichtigen. Personalentwicklung – gerade auch Karriereplanung einschließlich Weiterbildung – muß transparent gemacht werden.

Die Verknüpfung von Berufsfeldern innerhalb der sozialen Arbeit und daraus resultierende neue Organisationsformen muß systematisch erfolgen. Weiterbildung fördert die Organisationsentwicklung und nimmt damit eine Schlüsselfunktion in bezug auf Organisationsentwicklung selbst ein. Weiterbildung muß ins systemische Konzept integriert werden.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Gehrman/Müller: *Management in sozialen Organisationen*. Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH, Berlin/Bonn/Regensburg, 1993, S. 51–52

<sup>2</sup> Vgl. Prof. Conrad: *Statement bei einem Workshop zum „Sozialmanagement“ im Juni 1994 in Berlin*

<sup>3</sup> Die Interviews mit den Führungskräften in den Einrichtungen sozialer Dienste wurden nach folgendem Leitfaden durchgeführt:

- a) Persönlicher und beruflicher Werdegang
- b) Stellung in der Aufbauorganisation
- c) Personalwirtschaft
- d) Organisationsentwicklung
- e) Marketing respektive Sozio-Marketing
- f) Kommunikation
- g) EDV
- h) Budgetkompetenz
- i) Betriebswirtschaft, insbesondere Rechnungswesen
- k) Schwerpunkttätigkeiten
- l) Selbstreflexive Kompetenzeinschätzung

<sup>4</sup> Teil 1 (Abschluß Juni 1994)

1. Einrichtungen der Altenhilfe

a) Die Abteilung Alten- und Krankenhilfe des Caritasverbandes in Frankfurt;

b) Die Alten- und Heimberatung der Stadtmission (Diakonie) in Nürnberg

2. Einrichtungen der Jugendhilfe

a) Zwei Jugendheime des Caritasverbandes Frankfurt e. V.;

b) Das Jugendzentrum Bleiweiß in Nürnberg und den Kreisjugendring Nürnberg als Träger

3. Einrichtungen der Suchthilfe/Drogenarbeit

a) MUDRA Alternative Jugend- und Drogenhilfe e. V. in Nürnberg;

b) Suchtkrankenhilfe im Rahmen einer Allgemeinen Lebensberatung des Caritasverbandes Frankfurt e. V.

Teil 2 (Abschluß Dezember 1994)

1. Einrichtungen der Altenhilfe

c) Ein Alten- und Pflegeheim der Arbeiterwohlfahrt in Bamberg;

d) Das Altenheim Woldegk des Diakonischen Werkes

2. Einrichtungen der Jugendhilfe

c) Das städtische Jugendzentrum Bamberg;

d) Die Regiestelle der Stiftung Demokratische Jugend in Mecklenburg-Vorpommern

3. Einrichtungen der Sucht-/Drogenarbeit

c) Die Suchtberatungsstelle des Caritasverbandes Bamberg;

d) Der Arbeitsförderungsverein Strasburg

<sup>5</sup> Innovativ heißt hier: sich konzeptionellen Personal- und (Gesamt-)Managementproblemen zu widmen; Führungshierarchien abzubauen mit dem Ziel, einen vorrangig kooperativen, demokratischen, partnerschaftlichen Führungsstil einzuführen; unter Einbeziehung der Mitarbeiter in Leitungsprobleme der Einrichtung. In den meisten Fällen werden Effektivität und Effizienz der Arbeit über kooperative Arbeitsteilung und teamartige Entscheidungsverfahren angestrebt und damit eine bessere Arbeitsatmosphäre geschaffen

<sup>6</sup> Den im Pflegebereich Tätigen droht möglicherweise – so die allgemeine Diskussion – im Rahmen der rechtlichen Veränderungen und des damit zu erwartenden Beschäftigungsbooms in diesem Bereich durch Absolventen von F(H)Schulen verdrängt zu werden.

<sup>7</sup> Vgl. Kahle, B.: In: „Blätter der Wohlfahrtspflege“, Heft 7 + 8/94, S.133 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Tillmann, C.: *Statement bei einem Workshop zum „Sozialmanagement“ im Juni 1994 in Berlin*