

Summery zur

Masterarbeit im Master Studiengang Diakonie Management

an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel,

Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement

Kurs 5

Thema:

Integrative Personalentwicklung, Nachwuchsgewinnung und Karriereplanung in diakonischen Unternehmen.

vorgelegt von:

Hans-Werner Hinnenthal

Petersberg 31

33803 Steinhagen

Zunächst erläutert der Autor an Hand von fünf Aspekten, welche Einflussfaktoren derzeit die Personalentwicklung, Nachwuchsgewinnung und Karriereplanung in diakonischen Unternehmen bestimmen. Diese sind

1. die demografische Entwicklung, die dazu führt, dass sich der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in den nächsten Jahren deutlich erhöhen wird.
2. die daraus abgeleitete Konsequenz, dass immer weniger Jugendliche für einen Beruf in einer diakonischen Einrichtung zur Verfügung stehen.
3. die sich ständig verändernden Anforderungen an die Dienstleistungserbringung, die hohe Anforderungen an die Personalentwicklung stellen.
4. die Erkenntnis, dass Arbeitnehmer die zentralen Unternehmenswerte darstellen und gleichzeitig Repräsentanten und Innovationsträger sind.
5. die Situation, dass diakonische Unternehmen einerseits im strengen Wettbewerb mit anderen Dienstleistern stehen und sich gleichzeitig ihrer eigenen Identität und Historie bewusst sein müssen, um dies als besonderes Unternehmensprofil zu beschreiben und zu kommunizieren.

Eine genauere Analyse der Einflussgrößen auf das Personalmanagement in diakonischen Einrichtungen als Teil der Unternehmensstrategie findet zunächst an Hand des Modells des integrierten Personalmanagements nach Hilb statt. Für die Erweiterung zu einem integrativen Personalmanagementmodell bietet sich jedoch die differenziertere Darstellung nach dem neuen St. Galler Managementmodell nach Rüegg-Stürm an. In den Kategorien

Umweltsphären

Anspruchsgruppen

Interaktionsthemen

Ordnungsmomente

Prozesse und

Entwicklungsmodi

folgt eine differenzierte Analyse, die fünf Handlungsoptionen erkennen lässt:

1. Reaktion auf die demografische Entwicklung
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Einflussnahme auf die Berufswahl von Schulabgängern
2. Mitarbeitergewinnung und -bindung
  - Darstellung und Verbesserung der Attraktivität der beruflichen Tätigkeit
  - Aufzeigen von Karrierepfaden
3. Sicherstellung und Entwicklung der Kompetenzen und Potentiale
  - Potentialanalysen
  - Feedbacksysteme
4. Förderung des Images und der Professionalität des Berufes
  - Aus- und Weiterbildung
  - Akademisierung
5. Unterstützung einer an diakonischen Werten orientierten Unternehmenskultur
  - Mitarbeitende als zentraler Unternehmenswert
  - Führung, Kommunikation und Partizipation

zu 1. Das betriebliche Gesundheitsmanagement unterstützt sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch die Arbeitszufriedenheit, nicht nur aber auch bei langjährig tätigen Mitarbeitenden. Dies stärkt und unterstützt die Mitarbeitergewinnung und –bindung.

Die Einflussnahme auf die Berufswahl der Schulabgänger berücksichtigt die stark abnehmenden Schülerzahlen, den Wertewandel in dieser Generation bei gleichzeitig zunehmender Distanz zu christlichen Werten, das geringere Ausbildungsinteresse und die geringere Ausbildungsreife, aber auch die Geschlechterdiskussion. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, aktiv auf die potentiellen Berufskandidatinnen und –kandidaten zuzugehen und sich als werteorientierter Arbeitgeber zu präsentieren.

zu 2: Zur Darstellung der Verbesserung der Attraktivität der beruflichen Tätigkeit gehört die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso wie die Schaffung von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der beruflichen Tätigkeit. Das soziale Engagement und der Wunsch, eine sinnvolle Arbeit zu leisten, werden zukünftig nicht mehr genügend junge Menschen motivieren, in diakonischen Einrichtungen zu arbeiten.

zu 3: eine gezielte Entwicklungs- und Karriereplanung erfordert eine differenzierte Wahrnehmung der Potentiale und Kompetenzen. Es wird dargestellt, dass die Kompetenzbereiche ‚Personale Kompetenz‘, ‚Aktivitäts- und Handlungskompetenz‘, ‚Fach- und Methodenkompetenz‘ sowie ‚Sozial-kommunikative Kompetenz‘ in diakonischen Unternehmen erweitert werden müssen um die ‚Diakonische Kompetenz‘, um die erforderlichen Dispositionen der Mitarbeitenden angemessen abbilden und entwickeln zu können. Ein daraus abgeleiteter Kompetenzatlas unterstützt eine individuelle und gleichzeitig diakonie-spezifische Entwicklungsplanung. Dies wird unterstützt durch angemessene Feedback-Systeme und Potentialbeurteilungen.

zu 4: Das Image und die Professionalität gehen einher mit Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die modular und potentialorientiert aufeinander aufbauen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Karriere der Stelleninhaber/innen ermöglichen und fördern. Ein zusätzlicher Baustein ist dabei die Akademisierung, wobei die akademische Ausbildung vorrangig zusätzlich und nicht alternativ zur grundständigen Ausbildung gesehen werden sollte.

zu 5: Die Entwicklung und Stärkung einer diakonischen Unternehmenskultur findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Die Mitarbeitenden sollen sich als wertgeschätzt erleben, sie möchten und sollen in ihrem Bedürfnis nach gelebter und erlebbarer Spiritualität unterstützt werden. Es gilt, Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Unternehmenswerte in praktisches Handeln einfließen zu lassen.

Das bildet sich ab in verschiedenen Maßnahmen der Personaladministration und Personalführung (z.B. Eingangsbestätigungen, Bewerberkontakte, Mitarbeitergespräche etc.), vor allem aber in der Integration von diakonischen Fragestellungen in die betriebliche Bildung zur Schaffung einer diakonischen Lern- und Lebenskultur.

Ebenso berührt werden Fragen des Führungshandelns und einer leistungsgerechten Vergütung.

Diese Überlegungen werden zusammengefasst in einem erweiterten Modell für ein integratives Personalmanagement für diakonische Unternehmen, einhergehend mit der Frage der damit verbundenen Wertschöpfung. Die kann, betriebswirtschaftlich betrachtet, zunächst nur sehr eingeschränkt beantwortet werden, da viele Aspekte,

die zur Ermittlung der Wertschöpfung relevant sind, nicht Gegenstand dieser Bearbeitung sind. Die besondere Wertschöpfung liegt vielmehr in der Unterstützung der Übertragung spezifischer Werte und Anforderungen diakonischer Unternehmen auf der einen Seite und Wertvorstellungen, Erwartungen und Kompetenzen der (potentiellen) Mitarbeitenden auf der anderen Seite in die Personalarbeit auf den unterschiedlichen Managementebenen. Zur Darstellung dieser Integrationsleistung ist die Metapher des Baumes gewählt worden.

Im so genannten IPM-Baum werden die verschiedenen Managementebenen und die jeweiligen Handlungsfelder mit der besonderen Berücksichtigung der theologischen Achse abgebildet.

Abschließend sollen noch einige Praxisbeispiele konkrete Umsetzungsversuche illustrieren.

Im Fazit dieser Arbeit wird noch einmal dargestellt, dass die Schlüsselfaktoren für ein integratives Personalmanagement in der Darstellung der Attraktivität der beruflichen Tätigkeit in diakonischen Unternehmen liegen, einhergehend mit der Reflexion und dem Erleben von Werten.

Ein diakonisches Unternehmen repräsentiert spezifische Werte, die Mitarbeitenden sind ein zentraler Wert an sich und sie besitzen individuelle Werte, Potentiale und Kompetenzen. Diese gilt es zu identifizieren, zu beschreiben und zu entwickeln, eingebunden in ein transparentes, modulares System der Qualifizierung und Weiterentwicklung unter Würdigung der besonderen Herausforderungen und der besonderen Möglichkeiten eines diakonischen Unternehmens. Karriere zu machen in der Diakonie ist weder unmoralisch noch unrealistisch sondern muss selbstverständliches Ziel sein für Mitarbeitende und Unternehmen. Die sich daraus ergebene Unternehmenskultur der Wertschätzung und Wertschöpfung geht einher mit einer erlebbaren, einladenden Spiritualität und Religiosität, die sich ihrer Wurzeln bewusst ist und über Artefakte und Rituale sowohl Identifikation als auch Reflexion ermöglicht. Ein diakonisches Unternehmen als Arbeitgeber bedarf einer spezifischen ‚Arbeitgebermarke‘ auch in Bezug auf das Personalmanagement, an der sich Menschen orientieren können und die für sie mit konkreten, einladenden und attraktiven Attributen verbunden ist. Diese zu definieren, zu formen, zu kommunizieren und vor allem mit Leben zu füllen ist eine zentrale Aufgabe der Gegenwart.