

Eine Organisation wächst zusammen - Praktische Personalentwicklung!

Das Rote Kreuz Hamburg führt seit Mitte 1999 einen Veränderungsprozeß durch, der als Antwort auf den tiefgreifenden Wandel der sozialen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang wurden auch 20 Einrichtungen mit insgesamt 200 Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendhilfe zu einer gGmbH zusammengefaßt.

Eine Projektgruppe ' Personalentwicklung' wurde damit beauftragt, zu verdeutlichen, wie Personalentwicklung die Erreichung der Unternehmensziele dieser gGmbH unterstützen kann. Innerhalb von 5 Monaten sollte ein Konzept für die zukünftige Personalentwicklungsarbeit entwickelt werden und es sollte auf die Kindertagesstätten zugeschnitten sein.

Das Ergebnis dieses Projektes war ein Personalentwicklungsprozeß, in dessen Verlauf sich die Führungskräfte auf den Weg machten, durch die Erarbeitung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung aus einem ' zusammengewürfeltem Haufen' eine Gemeinschaft entstehen zu lassen.

Die Zentralisierung und der Start des Projektes

Wenn mehrere Einrichtungen, Unternehmen zu einer Organisation zusammengefasst werden, haben wir es zunächst mit einem 'zusammengewürfelten Haufen' zu tun.

Die meisten Mitarbeiter/innen kennen sich nicht und sie bringen ihre je eigene Geschichte mit, ihre Erfahrungen mit Führung, mit der Art wie zusammengearbeitet wurde. Und jeder hat so seine Vorstellung wie es weitergehen soll.

Auch die einzelnen Einrichtungen haben eine Vergangenheit mit entwickelter Arbeitskultur, Regeln und Umgangsformen.

Alle Beteiligten müssen erst einmal herausfinden bzw. lernen wie sie gemeinsam 'das Kind schaukeln' wollen, wie sie produktiv zusammenarbeiten können.

Meistens ist es ein langwieriger Prozeß, der nicht selten mißlingt.

Die gemeinnützige DRK-Gesellschaft zur Förderung der Kinder- und Jugendhilfe mbH hatte Anfang dieses Jahres ihre vorläufig endgültige Zusammensetzung erhalten. Rund 200 Mitarbeiter/innen aus 20 Einrichtungen von 5 Trägern. Fast zeitgleich mit dem Beginn des Projektes.

Der Zusammenschluß, die Zentralisierung in eine gGmbH rief Fragen der Beteiligten hervor wie:

- Was ist die KiJu-Gesellschaft als Ganzes? Welchen Wert, Nutzen hat sie für uns als Ein-

zeleinrichtung und als Mitarbeiter/innen?

- Wie sicher ist unser Arbeitsplatz und wie sehen zukünftige tarifliche Standards aus?
- Wie bewahren wir unsere Identität als Einrichtung?
- Es ist neu und wir müssen uns ändern. Aber wie sieht das Neue aus? Wo soll es hingehen?
- Wie wird die neue Gesellschaft geführt?
- Wir haben schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht, wird das Neue bessere Erfahrungen bringen?
- Was müssen wir tun, damit man uns vertraut?
- Wie läßt sich das Ganze steuern?

Diese Fragen lassen sich nicht durch einfache Wissensantworten oder durch Verpflichtungen ' voben' aus der Welt schaffen.

Der Auftrag und die Durchführung

Das Projekt wurde vom 21.02. bis zum 20.07.2000 durchgeführt.

Es startete mit einer schriftlichen Vereinbarung zwischen der Geschäftsführung der KiJu-Gesellschaft, den Gesellschaftern und der Projektgruppe. Dort wurden die Verantwortlichkeiten, das Projektkonzept und -plan und der finanzielle Rahmen festgelegt.

Es wurden dann 5 Workshops mit insgesamt 110 Mitarbeiter/innen durchgeführt, wobei die Führungskräfte (Geschäftsführung und Ein-

richtungsleitungen) im Mittelpunkt standen.

Die Auseinandersetzungen in den Workshops, den Arbeitsgruppen und Verhandlungsrunden haben sich mit folgenden Themen und Fragen befaßt:

- die zukünftigen Herausforderungen, insbesondere des geplanten Finanzierungs- und Steuerungsmodells für Hamburg,
- die strategische Ausrichtung der KiJu-Gesellschaft,
- die Rolle und die Aufgaben der Führung,
- mit welchen Fragen beschäftigen sich die Mitarbeiter/innen aktuell,
- was ist das 'Neue' an der gGmbH,
- wie unterscheidet sich das 'Ganze' als zentralisierte Organisation von den einzelnen Einrichtungen
- und wie kann Personalentwicklung in der KiJu-Gesellschaft aussehen.

Das Ergebnis der Projektarbeit - Juli 2000

Die Führungskräfte der KiJu-Gesellschaft trafen im letzten Workshop folgende Vereinbarungen:

Die Organisation der Personalentwicklung zur Sicherstellung ihrer Umsetzung und ihrer Integration in die strategischen Planung des Unternehmens:

- Die Ziele für die Personalentwicklung werden 1x jährlich im Rahmen der strategischen Planung mit allen Führungskräften festgelegt.
- Die Wirtschaftsplanung für die Personalentwicklung wird ebenfalls 1x jährlich festgelegt.
- Die durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen werden dokumentiert.
- Die Gesamtverantwortung und Gesamtsteuerung liegt bei der Geschäftsführung.
- Geschäftsführung und Einrichtungsleitungen sind für die Durchführung der direkt mitar-

beizugehören Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Mitarbeitergespräche, Delegieren) zuständig. Durch den Plan erfolgen nur bestimmte Vorgaben (Instrumente, Termine, Dokumentationsform/-pflichten ...).

- Es werden regelmäßig Potential- und Bedarfsanalysen durchgeführt. Die Personalgespräche führen die Vorgesetzten mit ihren jeweiligen Mitarbeiter/innen. Dafür werden Standards entwickelt.

Weiterhin wurden folgende Maßnahmen vereinbart bzw. empfohlen:

- Durch die Arbeit von 2 Qualitätszirkeln (Verwaltungsabläufe und Informationsfluß) werden effektive Formen der Kommunikation u. Kooperation bzgl. der Überschaubarkeit, Planbarkeit und Effizienz eingeführt.
- Eine praxisorientierte Weiterbildung wird für die Führungskräfte in Fragen der Führung (Betriebswirtschaft, Qualitätssicherung, Marketing, Recht, Mitarbeiterführung u.a.) empfohlen.
- Beratung und Begleitung (Coaching) der Geschäftsführung werden empfohlen.
- Auf der Basis der Potential- und Bedarfsanalysen werden Personalentwicklungsmaßnahmen für alle anderen Mitarbeiter/innen erarbeitet.

Damit beendete die Projektgruppe ihre Arbeit in der KiJu-Gesellschaft.

Die Arbeitsbeziehung zwischen den Führungskräften als Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung

In den Vereinbarungen sind die zukünftigen Rollen und Arbeitsbeziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Einrichtungsleitungen festgeschrieben. Sie sind das positive Ergebnis der Projektarbeit. Solche Vereinbarungen sind ein wichtiger Schritt zu einer produktiven und zukunftsorientierten Zusammenarbeit. Das heißt, die Führungskräfte haben sich darauf verständigt, mit welchen für sie handhabbaren Instrumenten sie in nächster Zeit gemeinsam ihr Unternehmen in die Zukunft führen wollen.

Die besondere Qualität der Ergebnisse liegt in den vorausgegangenen Auseinandersetzungen: Die Führungskräfte der KiJu-Gesellschaft mußten erst eine konflikthafte Entwicklung durchlaufen als Grundlage für die gegenseitige Annäherung. Das Wechselspiel zwischen Konfliktlösung und gegenseitiger Annäherung ist in Betrieben eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, das tragfähige Vereinbarungen und Arbeitsbündnisse zustandekommen. Entscheidend bei solchen Vereinbarungen ist nicht allein das abschließende Papier, sondern das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten, das Grundlage für das Arbeitsbündnis ist.

Die Diskussionen in den 5 Workshops haben dazu beigetragen,

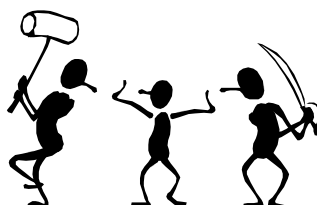
daß eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den Führungskräften entstanden ist. Kern dieser Zusammenarbeit sind:

- Verbindlichkeit, d.h. die verabredeten Maßnahmen, Aufgaben wurden bisher eingehalten und umgesetzt,
- hohes Engagement, d.h. es waren immer mind. 90% der Führungskräfte während des Projektes beteiligt,
- gegenseitiges Verständnis, d.h. die gemeinsamen und unterschiedlichen inhaltlichen Positionen wurden immer greifbarer und es war ein Bemühen deutlich, die jeweils anderen zu verstehen, ohne in vordergründige Harmonie und Antihaltungen zu flüchten,
- zunehmende Rollenklarheit, d.h. es kristallisierten sich die Anforderungen an die jeweiligen Führungskräfte bezüglich der zukünftigen Herausforderungen zunehmend heraus,
 - einem Wechselspiel zwischen Beschleunigung und Verlangsamung; mal forderten die einen Führungskräfte schnelle Schnitte und radikale Maßnahmen und andere bremsen mit Bedenken ab, mal war es umgekehrt. Die Führungskräfte mußten in der Bewältigung des Projektes und den dort ausgelösten Anforderungen ihre eigene Entwicklungs- und Lerngeschwindigkeit 'entdecken', wollten sie arbeitsfähig bleiben und die KiJu-Gesellschaft in der Vorwärtsbewegung halten.

- Welchen Nutzen hat das "Ganze" für uns als Einzelnachrichtigung?
- Wie werde ich geführt?
- Wo soll es hingehen?



- Wir müssen unsere Führungsrollen klären!
- Wie können wir das erreichen?



- Wir führen einen Strategieworkshop durch!
- Wir haben die Verantwortlichkeiten festgelegt!
- usw.



Suche nach Orientierung → Positionsbestimmung durch Auseinandersetzungen → Tragfähige Arbeitsbeziehung

Es wurden 5 Workshops mit insgesamt 110 Mitarbeiter/innen der KiJu-Gesellschaft durchgeführt.

gesteuerter Personalentwicklungsprozess



Die Arbeitsbeziehung der Führungskräfte bildet den fruchtbaren Boden daß die ‚zusammengewürfelte‘ Organisation eine Gemeinschaft wird.

Die Organisation von Personalentwicklung

Die Akzeptanz der Personalentwicklung in der KiJu-Gesellschaft wurde dadurch erreicht, daß mit der Einführung gleichzeitig Personalentwicklung praktisch betrieben wurde. Dabei entstand Akzeptanz durch das Erleben und das Spüren von eigenen förderlichen Entwicklungsprozessen wie sie in den Workshops initiiert wurden. Kurz gesagt: Ohne diese Akzeptanz entsteht keine Verbindlichkeit!

Personalentwicklung ist die Veränderung des Leistungsvermögens von Personal und die Verbesserung der Zusammenarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele.

Personalentwicklung ist die Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen, ihre Ziele leiten sich direkt aus der strategischen Unternehmensplanung ab.

Es zeigte sich im Verlaufe des Projektes, daß eine Verständigung und verbindliche Regelung zwischen den Führungskräften wichtig ist, über Fragen

- der Verantwortlichkeiten (Gesamtverantwortung, Budget, Planung, Umsetzung der einzelnen Maßnahmen, Dokumentation),
- des finanziellen Rahmens (z.B. in Form eines Budgets),
- der Umsetzung und Standards der einzelnen Maßnahmen,
- sowie der Dokumentation im Rahmen des Controllings.

Zusammenfassung und Möglichkeiten der Übertragung

Kurz zusammengefaßt lagen die Erfolge des Projektes darin, daß

- das Zusammenwachsen der KiJu-Gesellschaft durch eine ge-

steuerte Entwicklung beschleunigt wurde,

- die Bearbeitung von relevanten Themen der strategischen Ausrichtung und der Zusammenarbeit erfolgt ist,
- die begleitete Auseinandersetzungen die Widerstände in der Zusammenarbeit verringerte,
- sich eine tragfähige Arbeitsbeziehung als Basis für den weiteren Unternehmenserfolg etablierte,
- eine verbindliche Organisationsstruktur zur Sicherstellung der Personalentwicklung vereinbart wurde als Grundlage für die weitere Arbeit,
- das Vertrauen in die verbandsinternen Kompetenz gestärkt wurde,
- durch die organisationsübergreifende Projektbegleitung die Identifikation mit dem Verband gefördert wurde; es wurde nicht als Einmischung, sondern als förderlicher Motor begriffen,
- die Projektgruppe eine Professionalisierung (Projektmanagement, Personalentwicklung, Führung und Beratung) erfährt.

Dieses sind Erfolge im Rahmen des Projektes. Die Reichweite für die zukünftige erfolgreiche Arbeit der KiJu-Gesellschaft, wird sich noch erweisen müssen.

Personalentwicklung ist eine Investition in die Zukunft, sie bereitet den fruchtbaren Boden für zukünftige Unternehmenserfolge.

Für die Beteiligten steht aber schon jetzt fest, "ohne das Projekt wären wir noch längst nicht so weit und würden uns mal gerade gegenseitig beschnuppern oder wären nicht so schnell auf die wesentlichen strategischen Fragen, die auf eine Antwort warten, zu sprechen gekommen".

Diesen Erfolgen stand der Einsatz einer 5-köpfigen Projektgruppe gegenüber, die sich aus unterschiedlichen Einrichtungen des Roten Kreuzes Hamburg zusammensetzte. Insgesamt ging es in dem halben Jahr um einen Stundenaufwand einer 3/4-Stelle. Zusätzliche Kosten entstanden nur in geringem Maße.

Wenn der Blick auf die Möglichkeiten der Übertragbarkeit der hier gewonnen Ergebnisse gelenkt wird, müssen die Wirkungsebenen deutlich gemacht werden. Es wurde eine Projektorganisation neben der schon bestehenden Linienorganisation eingerichtet. Die Projektgruppe setzte sich nur aus verbandseigenen Mitarbeiter/innen zusammen. Und die Personalentwicklungsarbeit fand in Form von Workshops, Begleitung und Beratung statt.

Daraus ergeben sich Situationen für Möglichkeiten des Transfers:

- Wenn Einrichtungen, Verbände o.ä. zusammengelegt werden,
- wenn neue Organisationen gegründet werden mit einer neuen Führungsstruktur,
- wenn eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Führungskräften, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen entwickelt werden soll,
- bei Veränderungen der Organisation: Welches Tempo ist angemessen, was ist den Mitarbeiter/innen zuzumuten?

Abschließend kann gesagt werden: In dem Projektzeitraum wurden Themen angesprochen und bearbeitet, die auch für andere Arbeitsfelder des Roten Kreuzes in Hamburg relevant sind; und wahrscheinlich nicht nur des Roten Kreuzes und wahrscheinlich auch nicht nur in Hamburg.

Andreas Schulte Hemming (Projektleiter)

Leiter der Personalentwicklung, DRK-Landesverband Hamburg