

## **Eine Organisation wächst zusammen**

### **Organisations- und Personalentwicklung in der Praxis am Beispiel des DRK Hamburg**

*von Andreas Schulte-Hemming*

Randspalte: Das Rote Kreuz Hamburg führt seit Mitte 1999 einen Veränderungsprozess durch, der als Antwort auf den tiefgreifenden Wandel der Rahmenbedingungen zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang wurden auch 20 Einrichtungen mit insgesamt 200 Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe zu einer gGmbH zusammengefasst. Der Projektleiter beschreibt die Erfahrungen der Führungskräfte innerhalb des Projekts.

#### **Start: Die Zentralisierung**

Eine Projektgruppe "Personalentwicklung" wurde beauftragt, zu verdeutlichen, wie Personalentwicklung die Erreichung der Unternehmensziele der fusionierten Kinder und Jugendhilfegesellschaft unterstützen kann. Innerhalb von fünf Monaten sollte ein Konzept für die zukünftige Personalentwicklung erstellt werden. Der Schwerpunkt lag auf den Kindertagesstätten. Aus einer "bunten Truppe" entstand eine Gemeinschaft.

Wenn mehrere Einrichtungen zusammengefasst werden haben wir es zunächst mit einem 'zusammengewürfelten Haufen' zu tun. Die meisten Mitarbeiter kennen sich nicht und sie bringen ihre je eigene Geschichte mit, ihre Erfahrungen mit Führung und Zusammenarbeit. Und jeder hat seine Vorstellung wie es weitergehen soll. Auch die einzelnen Einrichtungen haben eine Vergangenheit mit entwickelter Arbeitskultur, Regeln und Umgangsformen. Alle Beteiligten müssen erst einmal lernen wie sie gemeinsam produktiv zusammenarbeiten können. Meistens ist es ein langwieriger Prozess, der nicht selten misslingt. Die gemeinnützige DRK-Gesellschaft zur Förderung der Kinder- und Jugendhilfe mbH (KiJu) hatte Anfang dieses Jahres ihre vorläufig endgültige Zusammensetzung erhalten: Rund 200 Mitarbeiter aus 20 Einrichtungen von fünf Trägern. Der Zusammenschluss, die Zentralisierung in eine gGmbH rief viele Fragen der Beteiligten hervor.

- Was ist die KiJu-Gesellschaft als Ganzes? Welchen Wert, Nutzen hat sie für uns als Einzeleinrichtung und als Mitarbeiter? Wie sicher ist unser Arbeitsplatz und wie sehen zukünftige tarifliche Standards aus?
- Wie bewahren wir unsere Identität als Einrichtung?
- Wie sieht das Neue aus? Wo soll es hingehen?
- Wie wird die neue Gesellschaft geführt?
- Wird das Neue bessere Erfahrungen bringen als in der Vergangenheit?
- 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 'von oben' aus der Welt schaffen.

Schulte Hemming, A. (2000). Eine Organisation wächst zusammen. Praktische Personalentwicklung. In: *KiTa-Aktuell*, H. 11.

Das Projekt wurde vom Februar bis Juli 2000 durchgeführt. Es startete mit einer schriftlichen Vereinbarung zwischen der Geschäftsführung der Gesellschaft, den Gesellschaftern und der Projektgruppe. Dort wurden die Verantwortlichkeiten, das Projektkonzept und der finanzielle Rahmen festgelegt. Es wurden fünf Workshops mit insgesamt 110 Mitarbeitern durchgeführt, Die zentrale Zielgruppe waren Führungskräfte (Geschäftsführung und Einrichtungsleitungen). 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,
- was ist das `Neue` an der gGmbH,
- wie unterscheidet sich das zentralisierte Ganze´ von den einzelnen Einrichtungen
- und wie kann die Personalentwicklung aussehen.

### **Das Ergebnis der Projektarbeit**

Die Führungskräfte trafen im letzten Workshop folgende Vereinbarungen in Bezug auf die Organisation der Personalentwicklung und zur Sicherstellung ihrer Umsetzung: Die Ziele und die Wirtschaftsplanung für die Personalentwicklung werden 1x jährlich im Rahmen der strategischen Planung mit allen Führungskräften festgelegt. Die durchgeführten Maßnahmen der Personalentwicklung werden dokumentiert. Die Gesamtverantwortung und Gesamtsteuerung liegt bei der Geschäftsführung. Für die Durchführung der direkt mitarbeiterbezogenen Personalentwicklung (z.B. Mitarbeitergespräche, Delegieren) sind die Vorgesetzten zuständig. Es werden regelmäßig Potenzial- und Bedarfsanalysen durchgeführt. Die Personalgespräche führen die Vorgesetzten mit ihren jeweiligen Mitarbeitern. Dafür werden Standards entwickelt. Weiterhin wurden Maßnahmen vereinbart und empfohlen: zwei Qualitätszirkel, eine praxisorientierte Weiterbildung für die Leitungskräfte, Coaching der Geschäftsführung. Damit erfüllte die Projektgruppe ihren Auftrag.

### **Die Arbeitsbeziehung 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. Die besondere Qualität der Ergebnisse liegt in den vorausgegangenen Auseinandersetzungen. Die Führungskräfte der KiJu-Gesellschaft durchliefen erst eine konflikthafte Entwicklung als Grundlage für die gegenseitige Annäherung. Das Wechselspiel zwischen Konfliktlösung und gegenseitiger Annäherung ist in Betrieben eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, dass tragfähige Vereinbarungen und Arbeitsbündnisse zustande kommen. 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 fünf Workshops haben dazu beigetragen, dass eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den Führungskräften entstanden ist.

Kernpunkte der Zusammenarbeit sind:

Schulte Hemming, A. (2000). Eine Organisation wächst zusammen. Praktische Personalentwicklung. In: *KiTa-Aktuell*, H. 11.

- Verbindlichkeit, d.h. die verabredeten Maßnahmen, Aufgaben wurden bisher eingehalten und umgesetzt,
- hohes Engagement, d.h. es waren immer mind. 90 Prozent 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 bremsten 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.

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.

### **Möglichkeiten des Transfers**

Das Projekt war erfolgreich. Wir sehen dies in folgenden Bereichen:

- Das Zusammenwachsen wurde durch eine gesteuerte Entwicklung beschleunigt.
- Relevante Themen der strategischen Ausrichtung wurden bearbeitet.
- Die Widerstände in der Zusammenarbeit verringerten sich durch die moderierten Auseinandersetzungen.
- Es etablierte sich eine tragfähige Arbeitsbeziehung als Basis für den weiteren Unternehmenserfolg.
- Eine verbindliche Organisationsstruktur zur Sicherstellung der Personalentwicklung wurde vereinbart.
- Das Vertrauen in die verbandsinterne Kompetenz stieg.
- Die Identifikation mit dem Verband wurde gestärkt durch die organisationsübergreifende Projektbegleitung. Diese wurde als förderlicher Motor begriffen.

Schulte Hemming, A. (2000). Eine Organisation wächst zusammen. Praktische Personalentwicklung. In: *KiTa-Aktuell*, H. 11.

- Die Projektgruppe professionalisierte sich (Projektmanagement, Personalentwicklung, Führung und Beratung).

Dieses sind Erfolge im Rahmen des Projekts. Die Reichweite für die zukünftige erfolgreiche Arbeit wird sich noch erweisen müssen. Die Führungskräfte werden dabei die zentrale Rolle spielen. Die Beteiligten sagen, "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 fünfköpfigen Projektgruppe gegenüber, die sich aus unterschiedlichen Einrichtungen des Roten Kreuzes Hamburg zusammensetzte. Während sechs Monaten wurden Personalkosten in Höhe einer 75-Prozentsstelle investiert.

Transfermöglichkeiten ergeben sich in folgenden Situationen: Wenn Einrichtungen und Verbände zusammengelegt werden. Wenn neue Organisationen gegründet werden mit einer neuen Führungsstruktur. Wenn tragfähige Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt werden sollen. Bei Veränderungen der Organisation: Welches Tempo ist angemessen, was ist den Mitarbeitern zuzumuten?

Wir haben während des Projekts Themen angesprochen und bearbeitet, die auch für andere Arbeitsfelder des Roten Kreuzes in Hamburg relevant sind und wahrscheinlich nicht nur bei uns. Wir werden weitermachen.

Andreas Schulte Hemming, Leiter der Personalentwicklung und des Bildungswerkes im DRK-Landesverband Hamburg e.V.