

Brigitta Nöbauer

# **PERSONAL- ENTWICKLUNG IN SOZIALUNTERNEHMEN**

---

**Einflussfaktoren – Handlungsfelder –  
Konzepte – Strategien – Ziele**

**MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT**

**BLAUE  
REIHE**

# Moderne Personalentwicklung: Zukunftspotenzial für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Statt Bildungsprogramme zu verwalten muss Personalentwicklung in der Organisation aktiv bei der Umsetzung der Ziele und Herausforderungen unterstützen. Dazu braucht es ein solides Repertoire an Instrumenten und Maßnahmen, die Nähe zum ‚Kerngeschäft‘ und ein Verständnis für die eigene Rolle sowie für die Möglichkeiten, sich in der Organisation einzubringen.

Entsprechend ist dieses Buch aufgebaut:

- In Teil 1 „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ werden die Besonderheiten von Personalentwicklung in sozialen Organisationen beschrieben und daraus wesentliche Eckpunkte für Personalentwicklung in dieser Branche abgeleitet.
- Teil 2 „Handlungsfelder der Personalentwicklung entlang des betrieblichen Lebenszyklus“ beschreibt die einzelnen Aufgabenbereiche der Personalentwicklung von der Integration neuer Mitarbeitender bis zur Begleitung beim Übergang in den Ruhestand. Dazu werden entsprechende zeitgemäße Instrumente beschrieben.
- Teil 3 „Strategische Aspekte und Perspektiven“ ist zum einen der Entwicklung und Umsetzung eines strategieorientierten Gesamtkonzepts gewidmet, das die Teilprozesse und Instrumente integriert und an den strategischen Organisationszielen ausrichtet. Zum anderen werden Praxis-Beispiele, aktuelle Trends, wie informelle bzw. digitale Lernformen sowie Kompetenzmanagement erläutert.

*FH-Prof. Dr. Brigitta Nöbauer* ist Professorin für Personalmanagement an der Fakultät für Medizintechnik und Angewandte Sozialwissenschaften der Fachhochschule Oberösterreich. Die promovierte Betriebswirtin unterrichtet Personalmanagement im Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement und fokussiert in ihrer Forschung u. a. auf Personalrekrutierung, Personalentwicklung sowie Sozialplanung und Steuerung im Sozialbereich.

ISBN 978-3-8029-5487-0



€ 29,95 [D]  
€ 30,80 [A]

9 783802 954870

[www.fokus-sozialmanagement.de](http://www.fokus-sozialmanagement.de)

Brigitta Nöbauer

# **PERSONAL- ENTWICKLUNG IN SOZIALUNTERNEHMEN**

---

Einflussfaktoren – Handlungsfelder –  
Konzepte – Strategien – Ziele



Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitervorschlag verwendet werden kann:

**Nöbauer, B. (2019):** Personalentwicklung in Sozialunternehmen  
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:  
[www.fokus-sozialmanagement.de](http://www.fokus-sozialmanagement.de)

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen.  
Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

**WALHALLA Digital:**

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leih an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5487600

## Gesamtinhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	10
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	11
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	12
<b>Vorwort .....</b>	13
<b>Teil 1: Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....</b>	15
<b>1. Personalentwicklung als Handlungsfeld im Personalmanagement .....</b>	15
1.1 Charakteristika von Personalentwicklung .....	15
1.2 Auffassungen von Personalentwicklung in der Wissenschaft .....	16
1.2.1 Personalentwicklung als Förderung der Mitarbeiterqualifikationen entlang ihrer beruflichen Laufbahn .....	17
1.2.2 Personalentwicklung als Gestalter der personellen und organisationalen Voraussetzungen zum Erreichen der Unternehmensziele .....	18
1.2.3 Personalentwicklung als Absichern der personellen Ressourcen einer Organisation .....	20
1.3 Das Begriffsverständnis von Personalentwicklung in diesem Band .....	21
<b>2. Rahmenbedingungen für eine zeitgemäße Ausgestaltung der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....</b>	23
2.1 Branchenspezifische Rahmenbedingungen für Personalentwicklung .....	23
2.1.1 Sozialeinrichtungen als Dienstleistungseinrichtungen .....	23
2.1.2 Nachfragemonopol und Finanzierung durch die öffentliche Hand .....	24
2.1.3 Spezifische Motivationsstruktur der Mitarbeitenden .....	24
2.1.4 Berufsrechtlich geregelte Aus- und Weiterbildungen .....	25
2.1.5 Unternehmensgrößen und Ausbau der Personalfunktion .....	25
2.1.6 Mitarbeiterstruktur: Hoher Anteil an Teilzeit-Mitarbeitenden, Frauen und Freiwilligen .....	26
2.2 Gesellschaftliche Veränderungen mit Auswirkungen auf die Personalentwicklung .....	26
2.3 Fachliche Entwicklungen und Trends in der Personalentwicklung selbst .....	28

## Gesamtinhaltsverzeichnis

---

3.	<b>Eckpunkte der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....</b>	29
3.1	Ziele der Personalentwicklung .....	29
3.2	Teilbereiche der Personalentwicklung im Zusammenhang .....	30
3.3	Der Funktionszyklus der Personalentwicklung .....	31
3.4	Personalentwicklung als Begleitung durch den betrieblichen Lebenszyklus .....	32
3.5	Zuständigkeiten in der Personalentwicklung .....	35
3.5.1	Die Aufgaben von Führungskräften in der Personalentwicklung .....	35
3.5.2	Aufgaben der Personalentwicklungsspezialisten (Personalabteilung) .....	36
3.5.3	Personalentwicklungsaufgaben von Arbeitnehmervertretern und Mitarbeitenden selbst .....	38
<b>Teil 2:</b>	<b>Handlungsfelder der Personalentwicklung entlang des betrieblichen Lebenszyklus der Mitarbeitenden .....</b>	39
4.	<b>Integration neuer Mitarbeitender (Mitarbeitereinführung, Onboarding) .....</b>	39
4.1	Aspekte der Integration neuer Mitarbeitender .....	39
4.2	Integrationsmaßnahmen – Adressaten und Ziele .....	40
4.3	Besonderheiten der Mitarbeiterintegration in der Sozialwirtschaft .....	42
4.4	Mitarbeiterintegration gestalten .....	44
4.4.1	Phasen der Mitarbeiterintegration – Perspektive der Mitarbeitenden .....	45
4.4.2	Spezielle Instrumente zur Mitarbeiterintegration .....	52
5.	<b>Die Qualifizierung bestehender Mitarbeitender für ihre Aufgaben .....</b>	57
5.1	Die Analyse des Qualifizierungsbedarfs in der Sozialwirtschaft .....	58
5.2	Möglichkeiten der Bedarfsplanung .....	59
5.3	Ausgewählte Instrumente für die Bedarfsplanung .....	61
5.3.1	Mitarbeiter-/Jahresgespräche .....	61
5.3.2	Moderierte Gruppengespräche auf Team-/Abteilungsebene .....	62
5.3.3	Aufgaben-/Funktionsmatrix .....	66
5.3.4	Qualifizierungspläne .....	66
5.3.5	Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofile als Basis für Leistungsfeedback .....	67
5.4	Zusammenfassende Einschätzung zum Erheben von Qualifizierungsbedarfen .....	70
5.5	Formulieren von Lernzielen .....	71

<b>6.</b>	<b>Kreatives Gestalten .....</b>	73
6.1	Systematik der Qualifizierungsmethoden .....	74
6.2	Qualifizierungsmaßnahmen ‚on-the-job‘ .....	75
6.2.1	Übertragen von entwicklungsförderlichen Aufgaben .....	76
6.2.2	Job Rotation .....	77
6.2.3	Übertragen begrenzter Verantwortung (Stellvertretung) bzw. Übertragen von Sonderaufgaben .....	77
6.2.4	Unterweisung am Arbeitsplatz .....	78
6.2.5	Wissens-Tandems .....	79
6.2.6	Auslandsentsendungen .....	79
6.3	Entwicklungsmaßnahmen ‚near-the-job‘ .....	79
6.3.1	Fachlicher Erfahrungsaustausch in Gruppen .....	80
6.3.2	Personenbezogene Maßnahmen ‚near-the-job‘ .....	80
6.4	Qualifizierungsmaßnahmen ‚off-the-job‘ .....	85
6.4.1	Seminare und Trainings .....	85
6.4.2	Exkursionen, Hospitationen, Praktika in anderen Einrichtungen .....	87
6.5	Exkurs: Lerntheoretische Konzepte für das Lernen Erwachsener .....	88
6.5.1	Lernen als Wissenserwerb .....	88
6.5.2	Lernen als Erwerb von Handlungskompetenzen .....	89
6.5.3	Lernen als konstruktiver und sozialer Prozess .....	89
<b>7.</b>	<b>Lerntransfer und Messung des Erfolgs von Qualifizierungsmaßnahmen .....</b>	91
7.1	Einflussfaktoren auf den Lerntransfer .....	92
7.1.1	Merkmale der Teilnehmer .....	92
7.1.2	Transferförderliche Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahme .....	92
7.1.3	Transferförderliche Arbeitsumgebung .....	93
7.2	Prozessbezogene und ergebnisbezogene Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen .....	96
<b>8.</b>	<b>Talent-, Laufbahn-/Karrieremanagement und Nachfolgeplanung .....</b>	99
8.1	Zur Bedeutung von internem Talentmanagement in der Sozialwirtschaft .....	100
8.2	Internes Talentmanagement: Inklusiver und exklusiver Ansatz .....	102
8.3	Bestandteile eines Talentmanagement-Konzepts .....	104
8.4	Laufbahn-/Karrieremanagement und Nachfolgeplanung .....	105
8.4.1	Der Laufbahn- bzw. Karrierebegriff .....	105
8.4.2	Fixe versus flexible Karrieresysteme .....	106

## Gesamtinhaltsverzeichnis

---

8.5	Nachfolgeplanung .....	111
8.5.1	Schritte einer Nachfolgeplanung .....	112
8.5.2	Instrumente zum Feststellen von Potenzial .....	114
8.5.3	Spezielle Instrumente zur Qualifizierung von Potenzialträgern .....	117
8.6	Laufbahnmanagement in der Sozialwirtschaft .....	123
<b>9.</b>	<b>Das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Organisation begleiten .....</b>	<b>127</b>
9.1	Der Übergang in den Ruhestand aus Perspektive der Mitarbeitenden .....	128
9.2	Gestaltung eines Übergangsmanagement .....	129
9.2.1	Vorbereitung eines Übergangsmanagement in der Organisation .....	129
9.2.2	Programmgestaltung, Durchführung und Evaluierung .....	131
<b>Teil 3:</b>	<b>Strategische Aspekte und Perspektiven für Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>135</b>
<b>10.</b>	<b>Kriterien für eine ‚Standortbestimmung‘ der Personalentwicklung .....</b>	<b>136</b>
10.1	Merkmale zeitgemäßer Personalentwicklung .....	136
10.2	Ausgewählte Reifegradmodelle und Kriterienkataloge zur Analyse des Professionalisierungsgrades der Personalentwicklung .....	137
10.2.1	Das Konzept der Lernkultur .....	138
10.2.2	Reifegrade von Personalprozessen .....	139
10.2.3	Reifegrade in Abhängigkeit von Systematik und Strategiebezug der Personalentwicklung .....	142
10.2.4	Zusammenfassende Einschätzung zum Professionalisierungsgrad der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....	145
<b>11.</b>	<b>Strategisch orientierte Personalentwicklung .....</b>	<b>147</b>
11.1	Die Personalentwicklungsstrategie .....	147
11.1.1	Der Weg zu einem Grobkonzept .....	148
11.1.2	Ergebnisse der Analyse – Inhalte eines Grobkonzepts .....	150
11.1.3	Freigabe des Grobkonzepts .....	152
11.1.4	Entwicklung des Feinkonzepts .....	152
11.2	Unterstützende Faktoren für die Umsetzung strategischer Personalentwicklung .....	153
11.2.1	Das Personalentwicklungskonzept als Kommunikations- und Übersetzungswerkzeug .....	154
11.2.2	Rollenklarheit und interne Organisation der Personalentwicklung .....	156
11.2.3	Aktive Positionierung der Personalentwicklung in der Organisation .....	158
11.2.4	Steuerung der Personalentwicklung durch Bildungscontrolling .....	160

<b>12.</b>	<b>Trends und Perspektiven für die Personalentwicklung .....</b>	164
12.1.	Formales und informelles Lernen – Varianten und Formate .....	165
12.1.1	Formale geleitete Lernformate .....	166
12.1.2	Formale selbstgesteuerte Lernformate .....	167
12.1.3	Informelle selbstgesteuerte Lernformate .....	167
12.1.4	Informelle geleitete Lernformate .....	168
12.1.5	Konsequenzen der Entwicklung zu neuen Lernformen .....	169
12.2	Kompetenzmanagement .....	170
12.2.1	Der Kompetenzbegriff .....	170
12.2.2	Kompetenzmanagement .....	172
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	177
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	189

### Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Inhalte von Personalentwicklung; Becker 2013, 4 .....	19
Tab. 2:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Generation Y und Z in Bezug auf Personalentwicklung .....	27
Tab. 3:	Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen entlang des betrieblichen Lebenszyklus, in Anlehnung an Graf 2008, 276 f.; Rohrschneider 2011a, 29 .....	34
Tab. 4:	Phasenmodelle der Integration neuer Mitarbeitender .....	46
Tab. 5:	Auslöser von Entwicklungsbedarfen in der Sozialwirtschaft .....	58
Tab. 6:	Möglichkeiten und Instrumente zum Feststellen der Entwicklungsbedarfe, in Anlehnung an Klug 2011 .....	60
Tab. 7:	Lernzielbereiche und Ebenen .....	71
Tab. 8:	Qualifizierungsmethoden entlang des betrieblichen Lebenszyklus der Mitarbeitenden .....	74
Tab. 9:	Qualifizierungsmethoden nach der Nähe zum Arbeitsplatz .....	74
Tab. 10:	Vorteile einer Qualifizierung on-/off-the-job .....	75
Tab. 11:	Merkmale lernförderlicher Arbeitsaufgaben .....	76
Tab. 12:	Vorteile von Inhouse-Trainings/externen Trainings .....	86
Tab. 13:	Maßnahmen zur Gestaltung des Lerntransferklimas, in Anlehnung an Solga 2011, 308 ff. ....	95
Tab. 14:	Sichtweisen von internem Talentmanagement in der Literatur .....	102
Tab. 15:	Leistungs-Potenzial-Matrix, Trost 2018, 233 .....	103
Tab. 16:	Gegenüberstellung traditioneller und neuer Laufbahnmodelle, Gubler 2019, 940 .....	111
Tab. 17:	Formen der Nachfolgeplanung, in Anlehnung an Ballhausen 2015, 94 .....	112
Tab. 18:	Einsatz diagnostischer Verfahren auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, in Anlehnung an Ballhausen 2015, 99 .....	114
Tab. 19:	Merkmale zeitgemäßer Personalentwicklung .....	137
Tab. 20:	Dimensionen der Lernkultur, Sonntag et al. 2004 .....	139
Tab. 21:	Zusammenhang zwischen Fähigkeitsgraden und Rollen in der Personalentwicklung .....	141
Tab. 22:	Reifegrade der Unternehmensführung und der Personalentwicklung .....	142
Tab. 23:	Mögliche Grundausrichtungen von Lernen und Entwicklung, in Anlehnung an Trost 2018, 205 .....	144
Tab. 24:	Mögliche interne und externe Einflussfaktoren auf Personalstrategien in der Sozialwirtschaft .....	150
Tab. 25:	Mögliche Inhalte eines PE-Konzepts (ohne Umsetzungsplanung) .....	155
Tab. 26:	Kommunikationsplan für ein Halbjahr, in Anlehnung an Eckel 2011, 47 .....	160
Tab. 27:	Formales und informelles Lernen, in Anlehnung an Dehnboestel 2016, 350; Trost 2011, 12 .....	165
Tab. 28:	Beispiel für die Konkretisierung von Kompetenzen, in Anlehnung an Ebert/Tanzer 2014, 22 .....	174

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Einflussgrößen auf menschliches Handeln, in Anlehnung an Rosenstiel 2007, Becker 2013 .....	17
Abb. 2:	Beziehung zwischen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Wissensmanagement .....	22
Abb. 3:	Einflussfaktoren auf Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft .....	23
Abb. 4:	Systematik der Personalentwicklung, in Anlehnung an Mentzel 2018, 20 .....	30
Abb. 5:	Der Funktionszyklus der Personalentwicklung, in Anlehnung an Becker 2013, 824 .....	31
Abb. 6:	Idealtypische Phasen im betrieblichen Lebenszyklus, in Anlehnung an Graf 2002, 85 .....	33
Abb. 7:	Verteilung der Zuständigkeiten in der Personalentwicklung .....	35
Abb. 8:	Bestandteile der Integration neuer Mitarbeitender .....	40
Abb. 9:	Doppelter ‚fit‘ als Ergebnis des Integrationsprozesses für neue Mitarbeitende, in Anlehnung an Wanous 1992, 11; Moser et al. 2018, 40 .....	42
Abb. 10:	Perspektiven für die Gestaltung von Integrationsprogrammen .....	44
Abb. 11:	Faktoren zum Aufbau von Bindung am Ende der Einarbeitung, in Anlehnung an Kieser et al. 1990, 41 .....	52
Abb. 12:	Ansatzpunkte einer Supervision, in Anlehnung an Wien/Franzke 2013, 164 .....	83
Abb. 13:	Modell des Lerntransfermanagements, in Anlehnung an Solga 2011, 344 .....	95
Abb. 14:	Systematik der Begriffe im Talentmanagement .....	100
Abb. 15:	Ganzheitliches Talentmanagement-Konzept, in Anlehnung an Ritz/Sinelli 2010, 11, Lindner-Lohmann et al. 2016, 198 .....	104
Abb. 16:	Karrierekegel nach Edgar Schein, in Anlehnung an Schein 1971 .....	108
Abb. 17:	Ganzheitliches Modell von Nachfolgeplanung/Laufbahnmanagement in der Sozialwirtschaft .....	125
Abb. 18:	Phasen und Schwerpunkte eines Übergangsmanagement .....	131
Abb. 19:	Einflussfaktoren und Schritte zu einem Grobkonzept der PE-Strategie .....	149
Abb. 20:	Vier Rollen im Businesspartner-Konzept, in Anlehnung an Ulrich 1997, 24 f. ....	156
Abb. 21:	Ebenen eines umfassenden Bildungscontrolling mit Beispielen .....	161
Abb. 22:	Aktuelle Themen in der Personalentwicklung .....	164
Abb. 23:	Beispiele für unterschiedliche Lernformate, in Anlehnung an Sammet/Wolf 2019, 14; Lindner-Lohmann et al. 2016, 190 ff. ....	166
Abb. 24:	Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen, in Anlehnung an Erpenbeck/Sauter 2015, 1; Heyse 2010, 71 .....	170
Abb. 25:	Bestandteile eines Kompetenzmanagement-Systems .....	172
Abb. 26:	Der KODE®-Kompetenzatlas als Beispiel für ein Kompetenzmodell, Copyright: KODE GmbH ( <a href="http://www.kodekonzept.com">www.kodekonzept.com</a> ) .....	173

### Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda – Zitat aus der gleichen Quelle wie das vorherige Zitat
et al.	(lat.) und andere – bei Verwendung von mehr als drei Autoren
f.	folgende
FAQ	(engl.) Frequently Asked Questions, häufig gestellte Fragen
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
i. S.	im Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinn
IT	Infomationstechnologie
Kap.	Kapitel
LKI	Lernkulturinventar
LTSI	Lerntransfer-Inventar
MA	Mitarbeiter, Mitarbeiterin
o. J.	ohne Jahresangabe (Veröffentlichungsjahr)
PE	Personalentwicklung
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB XI	Sozialgesetzbuch Elftes Buch – Soziale Pflegeversicherung
s.	siehe
Tab.	Tabelle
u. a.	unter Anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

## Vorwort

Die personalbezogenen Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft haben sich im letzten Jahrzehnt gravierend verändert – folgende Herausforderungen beschäftigen die Führungskräfte und Personalverantwortlichen:

- Der Fachkräftemangel erzwingt kreative Lösungen zur Nachbesetzung freier Stellen.
- Neue Mitarbeitende sollen mit minimalem Ressourcenaufwand so rasch wie möglich als vollwertige Organisationsmitglieder einsetzbar sein.
- Ausbildungsreformen, neue Berufsbilder oder der Einsatz technischer Unterstützungssysteme stoßen Veränderungen in der Aufgabenverteilung bzw. in den Prozessen an.
- Mitarbeitende müssen für neue Organisationsformen mit mehr Selbststeuerung („agile Organisation“) befähigt werden.
- Sie erwarten berufliche Perspektiven, um in der Organisation zu bleiben.
- Ältere Mitarbeitende sollen bis zum Übergang in den Ruhestand gesund und engagiert arbeiten können.
- Jüngere Mitarbeitende bringen bisher nicht bekannte Vorstellungen von Arbeiten und beruflicher Entwicklung in die Organisationen mit.
- Führungskräfte müssen ihre Organisation durch Veränderungen navigieren und mehr Entwickler und Manager als gute Fachkräfte sein.

Alle diese Themen tangieren die Personalentwicklung direkt oder indirekt. Statt Bildungsprogramme zu verwalten, muss Personalentwicklung in der Organisation wirksam werden, d. h. aktiv bei der Umsetzung der Ziele und Herausforderungen unterstützen. Dazu braucht es ein solides Repertoire an Instrumenten und Maßnahmen, die Nähe zum „Kerngeschäft“ der Organisation und ein Verständnis für die eigene Rolle sowie für die Möglichkeiten, sich in der Organisation einzubringen.

Entsprechend ist dieses Buch aufgebaut:

In Teil 1 „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ wird ein Grundverständnis dieses Handlungsfeldes hergestellt, zudem werden die Besonderheiten von Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft beschrieben und daraus wesentliche Eckpunkte für Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Organisationen abgeleitet. Dieses Kapitel stellt sozusagen das ‚Fundament‘ dar.

Teil 2 „Handlungsfelder der Personalentwicklung entlang des betrieblichen Lebenszyklus“ stellt bildlich gesprochen das ‚Gerüst der Personalentwicklung‘ auf das Fundament. Er beschreibt die einzelnen Aufgabenbereiche der Personalentwicklung von der Integration neuer Mitarbeitender bis zur Begleitung beim Übergang in den Ruhestand. Dazu werden entsprechende zeitgemäße Instrumente beschrieben. Wichtig war mir, jedes Handlungsfeld mit psychologischen Hintergründen zu untermauern um den Lesern Anhaltspunkte für die Gestaltung des jeweiligen Handlungsfeldes zu geben. Die Schwerpunkte orientieren sich speziell an den Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Möglichkeiten in der Sozialwirtschaft.

Wenn in Teil 1 und 2 dieses Bandes von Personalentwicklung die Rede ist, sind neben Personalentwicklungsxperten vor allem Führungskräfte angesprochen. Sie sind die eigentlich Hauptverantwortlichen für Personalentwicklung. Zielgruppe dieser Kapitel sind daher sowohl (angehende) Führungskräfte wie auch Personen, die in einer Personalentwicklungsabteilung Fuß fassen möchten oder dies bereits getan haben.

Teil 3 „Strategische Aspekte und Perspektiven für Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ nimmt in erster Linie die Perspektive von Personalentwicklungsxperten ein. Das Kapitel ist der Entwicklung und Umsetzung eines strategieorientierten Gesamtkonzepts gewidmet, das die Teilprozesse und Instrumente integriert und an den strategischen Organisationszielen ausrichtet. Dieser Gesamtblick hat gerade für die Sozialwirtschaft eine hohe Relevanz, weil in der Praxis häufig Einzelinstrumente ohne Bezug zueinander eingesetzt werden. Besonders erfolgsrelevant ist die Fähigkeit von Personalentwicklern, sich ins betriebliche Geschehen ‚einzufädeln‘, Nähe zu den Fachbereichen zu haben, ihre Sprache zu sprechen, einerseits Dienstleister zu sein und ihre Bedarfe zu erkennen, aber auch Notwendigkeiten zu platzieren, für die weniger Begeisterung vorhanden ist. Diesem Aspekt wird ebenfalls in Teil 3 Rechnung getragen, da er in der Fachliteratur kaum thematisiert wird. Schließlich werden auch aktuelle Trends in der Personalentwicklung, wie informelle bzw. digitale Lernformen sowie Kompetenzmanagement angesprochen.

Der Anspruch dieses Buches ist, eine fundierte Grundlage auf Basis aktueller Literatur zu Personalentwicklung anzubieten, dabei aber besonders auf die ‚neuralgischen Punkte‘ der Personalentwicklung in Sozialorganisationen einzugehen. Dazu wurde ein betriebswirtschaftlicher Zugang gewählt, angereichert mit Erkenntnissen der Psychologie, wo es für die Gestaltung von Prozessen und Instrumenten unterstützend ist. Darüber hinaus war mir wichtig, die Erläuterungen mit kurzen Beispielen aus der Praxis zu illustrieren, wo es für das Verständnis hilfreich sein kann. Die Beispiele wurden anonymisiert, außer wenn authentisches und genehmigtes Material verwendet wurde. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich bei allen Verantwortlichen aus Sozialorganisationen, die mir Einblick in ihre Personalentwicklungsarbeit ermöglicht, ihre Erfahrungen oder sogar Unterlagen zur Verfügung gestellt haben.

In diesem Buch wurde versucht, möglichst geschlechtsneutral zu formulieren. Wo dies nicht möglich war, wird oft die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

*Brigitta Nöbauer*

*Linz, September 2019*

## Teil 1: Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

In diesem Teil erfahren Sie, ...

... was Personalentwicklung charakterisiert

... welche verschiedenen Auffassungen von Personalentwicklung es in der Wissenschaft gibt

... wie Personalentwicklung in diesem Band verstanden wird

... was die speziellen Rahmenbedingungen von Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft sind

... an welchen Eckpunkten sich Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft orientieren kann

### 1. Personalentwicklung als Handlungsfeld im Personalmanagement

Personalentwicklung (PE) ist ein Teilgebiet des Personalmanagements. Aus personalwirtschaftlicher Sicht soll sie Mitarbeitende befähigen, ihren Beitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele so effektiv wie möglich zu erbringen.

#### 1.1 Charakteristika von Personalentwicklung

Folgende Elemente charakterisieren Personalentwicklung und grenzen sie von anderen Formen der Qualifizierung ab. Manchmal ist die Grenze aber nicht ganz eindeutig zu ziehen.

- **Entwicklung „des Personals“:** Personalentwicklung wird von einer Organisation für ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte initiiert. Wenn sich Personen privat fortbilden oder z. B. an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen, wird nicht von Personalentwicklung gesprochen.

Offen ist, ob auch Leistungserbringer eingeschlossen sind, die nicht auf Basis eines Arbeitsvertrages für die Organisation tätig sind wie z. B. Ehrenamtliche oder Personen, die einen Bundesfreiwilligendienst leisten. Aufgrund ihrer Bedeutung im Sozialbereich ist es naheliegend, diese Gruppen mit einzuschließen.

- **Berufliche Kompetenzen:** Es sollen aktuelle oder künftige berufsrelevante Wissensbestände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen entwickelt werden. In der neueren Literatur wird häufig auch von „Kompetenzen“ oder „beruflichen Handlungskompetenzen“ (s. Kap. 12.2) gesprochen. Was als „berufsrelevant“ gilt, ist allerdings nicht immer eindeutig abzugrenzen, besonders bei methodischen und sozialen Kompetenzen.

- **Systematisch:** Personalentwicklung liegt vor, wenn die Qualifizierung geplant und gezielt gestaltet wird. Solga (2008, 22) sieht Personalentwicklung als „Förderung im Sinne des Arrangierens formaler Lernumwelten“. Damit wird sie einerseits von zufälligen und ungeplant stattfindenden Sozialisations- und Lernprozessen („informelle Lernumwelten“, z. B. Lernen durch Fehler), aber auch von Ad-hoc-Maßnahmen zum Schließen von Qualifikationsdefiziten abgegrenzt. Die Forderung nach systematischem Vorgehen wird auch durch die sechs Schritte des „Personalentwicklungszyklus“ sichergestellt (s. Kap. 3.3). Er beschreibt aufeinander aufbauende Phasen – von einer Bedarfsanalyse bis zur Evaluierung und dem Lerntransfer. Neuere Lernkonzepte (s. Kap. 11) setzen immer stärker auf informelles Lernen. Das bedeutet, dass sich Mitarbeiter aufgrund von Maßnahmen entwickeln, die institutionell nicht verankert und somit außerhalb des Wirkungsbereichs einer formalen Personalentwicklung angesiedelt sind.

- **Längerfristig:** Nicht nur aktuelle Anforderungen oder Defizite von Mitarbeitenden werden bearbeitet (defizitorientierte oder reaktive PE), sondern das Personal soll auch auf künftige Anforderungen vorbereitet werden (proaktive PE), etwa auf technologische Neuerungen oder neue Dienstleistungen.

„Längerfristig“ bedeutet auch, dass Personalentwicklung Mitarbeitende in ihrem beruflichen Werdegang begleitet und fördert. Entsprechend kann zwischen berufsvorbereitender (z. B. Lehrausbildung, Praktikantenbegleitung), berufsbegleitender (z. B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Qualifizierung für Aufstieg) und berufsverändernder Personalentwicklung (z. B. Umschulung) unterschieden werden (Mentzel 2018, 7 ff.).

- **(Alle) Aktivitäten einer Organisation:** „Alle Aktivitäten“ betont, dass das Repertoire an PE-Maßnahmen sehr umfassend ist. Zur Personalentwicklung gehören nicht nur viele Qualifizierungsformen – vom Seminar über E-Learning bis zur Qualifizierung direkt am Arbeitsplatz, sondern auch verschiedene Methoden zur Planung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.

Allerdings unterscheiden sich in der Literatur die Auffassungen, welche Aktivitäten zu Personalentwicklung gehören. Daher werden im folgenden Kapitel die wesentlichen Begriffsverständnisse ausführlicher dargestellt – auch mit dem Ziel, das Verständnis von Personalentwicklung zu klären, das diesem Band zugrunde liegt.

### 1.2 Auffassungen von Personalentwicklung in der Wissenschaft

Grundsätzlich muss es das Ziel personalwirtschaftlicher Aktivitäten sein, die Voraussetzungen für kompetentes berufliches Handeln zu schaffen. Dieses hängt von individuellen Voraussetzungen (Handlungskompetenz) und den Rahmenbedingungen (situative Faktoren) ab.

<b>Handlungskompetenzen</b>	Personalentwicklung zielt primär auf die <b>individuelle Handlungskompetenz</b> der Mitarbeitenden (Becker 2013, 87). Diese ergibt sich aus dem Können der Mitarbeitenden und ihrer Motivation.
-----------------------------	---

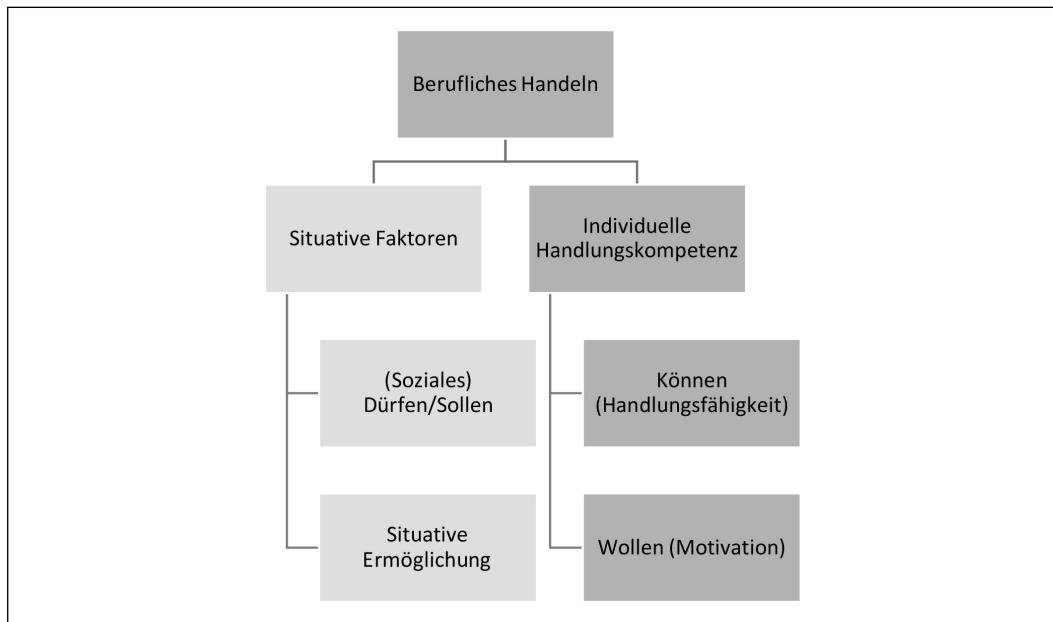


Abb. 1: Einflussgrößen auf menschliches Handeln, in Anlehnung an Rosenstiel 2007, Becker 2013

Neben der individuellen Handlungskompetenz sind aber auch die situativen Bedingungen wesentlich, unter denen es stattfindet:

- Das Soziale Dürfen/Sollen beschreibt, inwiefern Mitarbeitende Klarheit über ihre Befugnisse und an sie gerichtete Erwartungen haben. Diese Klarheit wird einerseits in persönlichen Gesprächen (z. B. Mitarbeitergespräche), aber auch durch Stellen-/Prozessbeschreibungen, Richtlinien, Handbücher, Zielvereinbarungen usw. hergestellt.
- Die situative Ermöglichung beschreibt Rahmenbedingungen seitens der Organisation, die gegeben sein müssen, um Handlungen hervorbringen zu können, z. B. die entsprechende Zeit oder Arbeitsmittel, entsprechend gestaltete Prozesse.

## Situative Bedingungen

Die Gestaltung der Umgebungs faktoren liegt in erster Linie in der Zuständigkeit der Führungskräfte bzw. der Arbeitsorganisation, ist aber durchaus auch Gegenstand der Personalentwicklung. Die Integration neuer Mitarbeitender zielt z. B. ganz wesentlich auf eine Orientierung hinsichtlich folgender Fragen: Welche Befugnisse sind mit der Funktion verbunden? Wie laufen Prozesse in der Organisation ab? An wen müssen Informationen weitergegeben werden?

Die folgenden drei Ansätze der Personalentwicklung beziehen jeweils unterschiedliche Faktoren in die Betrachtung mit ein und unterscheiden sich daher in ihrem Umfang.

### 1.2.1 Personalentwicklung als Förderung der Mitarbeiterqualifikationen entlang ihrer beruflichen Laufbahn

Für Mentzel besteht die Hauptaufgabe der Personalentwicklung darin, den Mitarbeitenden die erforderlichen **Qualifikationen** zu vermitteln. Die identifizierten Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden müssen mit den Erfordernissen der Arbeits-

## Qualifikationsvermittlung

plätze in Übereinstimmung gebracht werden. Er definiert Personalentwicklung wie folgt:

„Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen, die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“ (Mentzel 2018, 2)

Er sieht die **einzelnen Mitarbeitenden als Adressaten der Personalentwicklung**, unterscheidet aber entlang ihres Berufslebens folgende Bereiche der Personalentwicklung:

- **Berufsvorbereitende Personalentwicklung** umfasst alle Bildungsmaßnahmen, die dem erstmaligen Einsatz in einer beruflichen Tätigkeit dienen. Er zählt dazu die Berufsausbildung, die Betreuung von Praktikanten, die Einarbeitung von Anlernlingen oder die Einführung von Hochschulabsolventen.
- **Berufsbegleitende Personalentwicklung** spricht Mitarbeitende im Berufsleben an, die bereits ein gewisses Maß an Berufserfahrung besitzen. Sie umfasst sowohl Anpassungs- als auch Aufstiegsqualifikation. Dazu gehört u. a. die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, die bereits in anderen Unternehmen tätig waren, die Anpassung der Qualifikationen an veränderte Gegebenheiten bzw. die Vorbereitung von Mitarbeitenden auf höherwertige Positionen.
- **Berufsverändernde Personalentwicklung** spricht ebenso berufserfahrene Mitarbeitende an, umfasst aber verschiedene Maßnahmen der Umschulung bzw. Rehabilitation, um nach Veränderungen in der körperlichen oder psychischen Verfasstheit entsprechende Tätigkeiten wahrnehmen zu können.

Damit bezieht er den gesamten Berufsverlauf mit allen möglichen Ereignissen und Entwicklungen mit ein. Mentzel legt also den Fokus auf die Entwicklung der arbeitsplatzrelevanten Qualifikationen der Mitarbeitenden (Können).

### 1.2.2 Personalentwicklung als Gestalter der personellen und organisationalen Voraussetzungen zum Erreichen der Unternehmensziele

**Unternehmensziele** Becker eröffnet die Begriffsbestimmung mit der Frage nach dem ‚Wozu‘ der Personalentwicklung. Personalentwicklung leitet ihren Auftrag aus den Unternehmenszielen ab. Sein umfassendes Verständnis von Personalentwicklung beinhaltet (**Weiter-)Bildung**, aber auch **Fördermaßnahmen** für die Mitarbeitenden und die **Organisationsentwicklung**.

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2013, 5)

Die folgende Tabelle stellt diese drei Säulen der Personalentwicklung mit dazugehörigen Gestaltungsfeldern dar:

**Drei Säulen**

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
Berufsausbildung inkl. duale Hochschulausbildung	Stellenbündel	Teamentwicklung
Fachhochschul- und Hochschulausbildung	Auswahl und Einarbeitung	Projektarbeit
Berufliche und allgemeine Weiterbildung	Arbeitsplatzwechsel	Sozio-technische Systemgestaltung
Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung	Auslandseinsatz	Gruppenarbeit
Arbeitsplatznahes und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen	Nachfolge- und Karriereplanung	Change Management
Umschulung	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	Großgruppenveranstaltungen
	Systematische Entwicklungsberatung	Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke
	Peer Supervision, kollegiale Beratung	Events und Kulturveranstaltungen
	Coaching, Mentoring	Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen
	Supervision	
		PE im weiteren Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung und Förderung	

Tab. 1: Inhalte von Personalentwicklung, Becker 2013, 4

Bildung beschreibt als Überbegriff alle Maßnahmen um benötigte Qualifikationen und Kompetenzen bei den Mitarbeitenden zu entwickeln.

**Bildung**

Fördermaßnahmen dienen der Stabilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und/oder der Vorbereitung auf weitere Schritte in der beruflichen Entwicklung. Dabei geht es um das Bestimmen von Anforderungen, Auswahl und Einarbeitung, Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Thema sind aber auch Karrierewege, Coaching, Mentoring,

**Förderung**

## 1.2 Auffassungen von Personalentwicklung in der Wissenschaft

---

Stellvertretung und Laufbahnplanung. Förderinstrumente sind auch Rückkehrgespräche nach längeren Abwesenheiten, Maßnahmen der Integration (z. B. Migrationshintergrund, Jugendliche mit sozialen/schulischen Defiziten), die Eingliederung nach Elternkarenz oder -teilzeit (Österreich) bzw. Elternzeit (Deutschland), Vorbereitung/Betreuung bei Auslandseinsätzen sowie systematische Entwicklungsberatung. Obwohl der Förderbegriff bei Becker sehr weit gefasst ist, sind Bildung und Förderung mit der Auffassung von Mentzel zu vergleichen.

**Organisationsentwicklung** Charakteristisch für die Sichtweise Beckers ist, dass er auch die Organisationsentwicklung als Teil der Personalentwicklung betrachtet.

Organisationsentwicklung ist für Becker ein „dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“ (Becker 2013, 722)

Er begründet die Integration der Organisationsentwicklung damit, dass zunehmende Dynamik, Komplexität und Unsicherheit kontinuierliche Reorganisationsmaßnahmen erfordern, deren erfolgreiche Umsetzung wesentlich vom Lernwillen und der Lernfähigkeit von Individuen und Gruppen abhängt. Organisationsveränderungen stoßen also Lernen an.

Organisationsentwicklungsmaßnahmen schaffen aber gleichzeitig auch die strukturellen, prozessualen und personalbezogenen Voraussetzungen für Lernen. Hier schließt sich der Kreis zum dargestellten Modell beruflicher Handlungskompetenz, da durch die Organisationsentwicklung auch an den situativen Bedingungen beruflichen Handelns gearbeitet wird.

### 1.2.3 Personalentwicklung als Absichern der personellen Ressourcen einer Organisation

**Personelle Ressourcen sichern** Inhaltlich noch umfassender als Becker verstehen manche Autoren Personalentwicklung allgemein als Bündel von Maßnahmen, um geeignete Mitarbeitende zu gewinnen, ihre Arbeitsfähigkeit zu sichern und sie im Unternehmen zu halten. Personalentwicklung beinhaltet in dieser Sichtweise neben der Qualifizierung auch Personalsuche und -auswahl, Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und die Förderung des Betriebsklimas (z. B. Tewes/Stockinger 2014, 4). Speziell im Gesundheits- und Sozialbereich wird der Personalentwicklungsbummel häufig in diesem umfassenden Verständnis verwendet.

Loffing/Geise (2005, 22) beschreiben Personalentwicklung im Kontext von Pflegeeinrichtungen wie folgt: „Vereinfacht kann man die grundsätzliche Zielsetzung der Personalentwicklung als Umsetzung der Unternehmensstrategie auf Personalseite zusammenfassen.“ Personalentwicklung verfolgt demnach neben dem Ziel der Qualifizierung der Mitarbeitenden u. a.: Schaffen von Leistungsanreizen zur Förderung wirtschaftlichen Denkens, Erhöhen der Mitarbeiterzufriedenheit, langfristige Bindung der Mitarbeitenden, Reduktion der Kosten durch innere Kündigung, Bildung oder Förderung einer positiven Unternehmenskultur.“

Auch hier wird Personalentwicklung für die Gestaltung der situativen Rahmenbedingungen (Leistungsanreize, Unternehmenskultur) zuständig erklärt. Personalentwicklung

umfasst alle Aktivitäten, durch die leistungsfähiges und leistungsbereites Personal in der benötigten Menge vorhanden ist. In dieser weiten Definition verschwimmen die Begriffe Personalentwicklung und Personalmanagement.

### 1.3 Das Begriffsverständnis von Personalentwicklung in diesem Band

Das Verständnis von Personalentwicklung, das diesem Band zugrunde liegt, kann wie folgt zusammengefasst werden:

Personalentwicklung wird als eine Teilfunktion des Personalmanagements verstanden und umfasst die Gesamtheit aller Aktivitäten und Instrumente, die der zielgerichteten und systematischen Förderung von arbeitsbezogenen Kompetenzen und Einstellungen aller Mitarbeitergruppen einer Organisation (Funktionen, Organisationseinheiten, Teams) dienen. Die Maßnahmen werden so ausgewählt und gestaltet, dass sie das Erreichen der Organisationsziele unterstützen und Mitarbeitende entlang ihres betrieblichen Lebenszyklus begleiten.

**Definition Personal-entwicklung**

Mit Bezug auf die drei Säulen der Personalentwicklung nach Becker (2013) (s. Tab. 1) umfasst sie in diesem Buch die Bildung und Förderung, und zwar auf der individuellen und interpersonalen Ebene (z. B. bezogen auf Arbeitsteams). Die Organisationsentwicklung ist kein explizites Thema, obwohl immer wieder Überschneidungsbereiche angesprochen werden.

#### Beispiel:

Neue Ausbildungen bzw. Berufsbilder haben in den letzten Jahren in vielen Sozialorganisationen eine Neuordnung der Arbeitsteilung und die Neugestaltung von Prozessen angestoßen.

Umgekehrt führt eine verstärkte Selbstorganisation, wie sie derzeit teilweise in ambulanten Diensten implementiert wird („agile Organisation“), zu Entwicklungsnotwendigkeiten in den Teams bzw. bei den Führungskräften (s. Kap. 10.2 und das dort vorgestellte Buurtzorg-Modell).

Weitere Überschneidungen existieren zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement. Eine grobe Abgrenzung liegt darin, dass das zentrale Thema der Personalentwicklung der individuelle Kompetenzerwerb (individuelles Lernen), das zentrale Thema des Wissensmanagements das Generieren, Verfügbar-Machen und Nutzen von Wissen in der und für die Organisation ist (organisationales Lernen) (Willke 2001, Müller-Vorbrüggen/Radel 2016). Dabei spielt u. a. das Erschließen von individuellem Wissen für die Organisation eine spezielle Rolle. Ein wichtiger Anlass ist dabei der Wissensübergang beim Ausscheiden von Mitarbeitenden, der sowohl im Wissensmanagement als auch in der Personalentwicklung bearbeitet wird. Umgekehrt kann die Integration neuer Mitarbeitender als das Nutzen der organisationalen Wissensbasis für individuelles Lernen verstanden werden.

**Überschneidung mit Wissensmanagement**