

## Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt

Neben finanziellen Kürzungen, die die Sozialarbeit schon seit Jahren begleiten, kommen ganz aktuell auch noch ein Fachkräftemangel, immer neue Qualitätsprogramme und verschärfte Gesetzesregelungen auf soziale Einrichtungen dazu. Dies stellt neue Anforderungen an die Führungskräfte und die berufliche Aus- und Weiterbildung. Die Redaktion des „Praxishandbuch Sozial Management“ sprach mit dem **Leiter der AWO-Akademie Helene Simon, Michael Kriegel** über aktuelle Trends in der Führungskräfte-Personalentwicklung.



### Zur Person:

Michael Kriegel, geb. 1953, Leiter der AWO-Akademie Helene Simon, Bonn. Studium der Sozialarbeit und Pädagogik. Dipl.-Sozialarbeiter (FH), Erwachsenenbildner, Teamsupervisor, Familien- und systemischer Therapeut (DFS). Langjährige Erfahrungen als Supervisor und Lehrbeauftragter an verschiedenen Institutionen.

**Herr Kriegel, wie begegnen Sie in der Weiterbildung den geänderten Rahmenbedingungen in der sozialen Arbeit?**

**Michael Kriegel:** Zunächst einmal muss man wissen, dass Veränderungsprozesse, seien sie struktureller oder organisatorischer Art, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verunsicherung, mitunter sogar Ängste auslösen. Diese gilt es in Weiterbil-

dungsveranstaltungen ernst zu nehmen und darauf muss eingegangen werden.

Andererseits muss aber auch deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dass Veränderungen von jedem Einzelnen nicht nur reaktives Handeln abverlangen, sondern auch Gestaltungspotenziale mobilisieren. Neben einer gründlichen Analyse und Reflexion geänderter Rahmen-

**Das aktuelle Interview**

bedingungen steht deshalb in unseren Veranstaltungen auch immer das Herausarbeiten von Handlungsoptionen und Alternativen im Vordergrund.

**Durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen wächst der betriebswirtschaftliche Druck auf soziale Einrichtungen. Sehen Sie im Rahmen ihrer Bildungsangebote Möglichkeiten, Führungskräfte hier gezielt zu fördern?**

Soziale Arbeit und betriebswirtschaftliches Agieren standen sich lange Zeit wie Feuer und Wasser gegenüber. Die veränderten gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen zwingen den sogenannten Dritten Sektor allerdings, die jahrelang gepflegte Dichotomie zwischen sozialer Arbeit und Betriebswirtschaftslehre aufzugeben.

Wir kombinieren deshalb in unserer Managementqualifizierung sogenannte „weiche“ Themen, wie zum Beispiel soziale Kompetenzerweiterung, Mitarbeiterführung, Teamfähigkeit, mit „harten“ Themen aus der Ökonomie und Betriebswirtschaft und hoffen somit, ein modernes Sozialmanagement gezielt zu fördern und zu fordern.

**Was müssen soziale Einrichtungen tun, um geeignetes Führungspersonal zu gewinnen?**

Das A und O einer geeigneten Personalrekrutierung ist eine präzi-

se Funktionsbeschreibung. Anforderungsprofil und Führungsqualität müssen genau definiert sein. Ebenso die Ziele: Wohin soll die Reise gehen, was wird vom Führungspersonal erwartet? Hierbei sind jene sozialen Einrichtungen im Vorteil, die ein auf ihren Bedarf bezogenes, passgenaues Personalentwicklungskonzept haben. Wenn dies, wie in vielen Bereichen der Wirtschaft üblich, mit einem Trainee-Programm für angehende Führungskräfte verknüpft ist, um so besser.

Darüber hinaus wollen lukrative Anreizsysteme für zu gewinnende Führungskräfte überlegt sein. Da in der Sozialbranche die monetäre Honorierungen vergleichsweise begrenzt sind, müssen andere ansprechende Offerten gemacht werden: Attraktivität der Einrichtung, hohes Qualitätsniveau, Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten u.ä.

Ein abschließender Gedanke führt mich zu der Überlegung, auch in anderen, artfremden Branchen nach Führungskräften Umschau zu halten. Ein engagierter Seitenwechsel vom Profitunternehmen in die Sozialwirtschaft könnte für alle Akteure einer sozialen Einrichtung bereichernd wirken.

**Welche aktuellen Trends sehen Sie in der Führungskräfte-Weiterbildung?**

Ökonomische und betriebswirtschaftliche Themen sind aktuell gefragt. Instrumente zur Steuerung von Unternehmen zum Beispiel oder die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen. Fragen zum strategischen Management sind ebenso en vogue wie Methoden des Projekt- und Wissensmanagements.

Ein anderer aktueller Trend, der es allerdings schwer hat, sich durchzusetzen, ist das Thema rund um Europa. Wettbewerbsverzerrung und Preisnivellierung für soziale Dienstleistungen im sozialen Europa sind eines. Interkulturalität, Er-

weiterung des Führungsverhaltens durch unterschiedliche Führungskulturen anderer Länder etwas ganz anderes.

**Wir bedanken uns für dieses Interview.**

Die Fragen stellte Mathias Kröselberg, Autor Aktuelles für das Praxishandbuch Sozialmanagement.

Weitere Informationen:

Michael Kriegel  
AWO-Akademie Helene Simon  
Oppelner Str. 130  
53119 Bonn  
kri@awobu.awo.org.