



Positionspapier des Deutschen Vereins zur Bedeutung der Fortbildung im Kontext von Personalentwicklung für die Zukunftssicherung der Sozialen Arbeit

~~–die–~~ Das folgende Positionspapier wurde von der Arbeitsgruppe „Fortbildung und Personalentwicklung“ unter Vorsitz von Irene Waller-Kächele, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, erarbeitet und nach Beratung im Fachausschuss „Soziale Berufe“ am 8. März 2006 vom Vorstand des Deutschen Vereins verabschiedet.

Der Deutsche Verein hält es für erforderlich, den Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen zu steigern, da die notwendige Anpassung sozialer Dienste und Einrichtungen zukünftig zum einen mit dem vorhandenen Personal und zum anderen mit im Verhältnis zu den steigenden Aufgaben nicht gleichermaßen steigenden finanziellen Mittel zu leisten ist. Diese Situation erfordert flexible Organisationsstrukturen, qualifizierte Führungskräfte und selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die innovative Ideen einbringen können. Fortbildung und Personalentwicklung können dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Vorbemerkung

Die sozialen Organisationen befinden sich nach wie vor in einer Phase des Umbruchs; sie müssen sich in einer Situation veränderter gesellschaftlicher Anforderungen und Rahmenbedingungen neu orientieren und organisatorisch ausrichten. Zur Gestaltung dieser notwendigen Veränderungsprozesse benötigen sie ein abgestimmtes Konzept von Fortbildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Der Deutsche Verein will mit diesem Positionspapier die Träger, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die

Fortbildungsanbieter dabei unterstützen, diesen Umbau offensiv und innovativ zu gestalten und ihnen dazu Anregungen geben. Die Rolle der Fortbildung wird dabei auf ihre Funktion im Rahmen der Personalentwicklung eingegrenzt.

Zur Situationsbeschreibung sozialer Organisationen

Die Situation der Sozialen Arbeit ist durch einen permanenten Wandel und durch veränderte Anforderungen in ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern gekennzeichnet. Diese gestiegene Komplexität in der Aufgabenstellung und den wandlungsbedingten Veränderungs- und Entwicklungsanforderungen stellt die sozialen Dienste und Einrichtungen vor die Herausforderung, sich auch unter anhaltend restriktiven finanziellen Bedingungen fachlich, organisatorisch und ökonomisch am Markt zu behaupten.

Zu den Problemen und Veränderungen, mit denen sich die soziale Arbeit derzeit auseinandersetzen muss, zählen insbesondere:

- das zunehmende Armutsrisiko von Kindern und ihren Familien,
- gestiegene Integrationsanforderungen von Menschen mit Migrationshintergrund,
- Auswirkungen des demografischen Wandels,
- Veränderungen im Pflegebereich,
- Strukturwandel der Jugendhilfe durch veränderte Problemlagen,
- Bildungsauftrag in der Kinder- und Jugendhilfe,
- Steigender Legitimationsdruck im Hinblick auf Qualität und Kosten,
- Ökonomisierung der sozialen Arbeit mit ihren Auswirkungen auf die Kompetenz und das Selbstverständnis der Mitarbeiter/innen,
- sektoraler Fachkräftemangel.

Die gestiegene Komplexität sozialpolitischer, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Problemlagen und Veränderungen erfordert von sozialen Fachkräften ein umfassendes und tiefgreifendes Wissen über Entwicklungsprozesse und Anpassungsnotwendigkeiten sowie Kenntnisse über konzeptionelle Ansätze und Strategien zu deren Bewältigung. Soziale Organisationen und Einrichtungen sind gefordert, sich neu zu positionieren, indem sie Gestaltungsbereitschaft entwickeln und strategische Grundorientierung bieten.

Bislang bleibt es jedoch weitgehend den verantwortlichen Leitungskräften und den Mitarbeitern/innen der Fachdienste überlassen, wie auf die veränderten Anforderungen an

ihr Handlungsfeld reagiert werden soll. Zur Entwicklung der notwendigen Fachlichkeit und zur strategischen Positionierung müssen die sozialen Dienste und Einrichtungen aber eine systematisch konzipierte Personalentwicklung und gezielte Fort- und Weiterbildung¹ betreiben, die ihren Beitrag zur Vorbereitung und Begleitung von Veränderungsprozessen leistet. Aufeinander abgestimmte Konzepte von Fortbildung im Rahmen von Personalentwicklung in Unternehmen zur Anpassung an die veränderten Anforderungen finden sich bislang aber erst in Ansätzen; vielmehr bemüht man im Krisenfall eher externe Berater mit zum Teil eng begrenzten Beratungsaufträgen. Die hohen Erwartungen an diese Lösungsperspektive konnten jedoch häufig nicht erfüllt werden. Der Deutsche Verein hält es für erforderlich, den Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen zu steigern, da die erforderlichen Anpassungen sozialer Dienste und Einrichtungen zukünftig zum einen mit dem vorhandenen Personal und zum anderen mit im Verhältnis zu den steigenden Aufgaben nicht gleichermaßen steigenden finanziellen Mitteln zu leisten ist. Diese Situation erfordert flexible Organisationsstrukturen, qualifizierte Führungskräfte und selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter/innen, die ihre innovativen Ideen einbringen können. Personalentwicklung kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie anderen relevanten Planungsaktivitäten sozialer Organisationen oder Unternehmen, beispielsweise der Finanz- und Wirtschaftsplanung, gleichgesetzt wird.

Personalentwicklung und Fortbildung im Kontext von Organisationsentwicklung

Personalentwicklung ist sinnvoll und effektiv, wenn sie in ein vernetztes System mit Fortbildung und Organisationsentwicklung eingebunden wird. In der Regel haben Veränderungen in den Organisationsstrukturen immer auch Auswirkungen auf das Personal, umgekehrt wirken sich personelle Neuerungen auf Teilbereiche des Organisationssystems aus. Eine Veränderung von Teilen der Organisation, wie die o.g. Problembereiche es z.T. erfordern, erreicht ohne eine unterstützende Personalentwicklung und gezielte Fortbildung nicht die gewünschte Wirkung.

Die Organisationsentwicklung zielt im Wesentlichen ab auf Verbesserung der Organisationsstruktur, Optimierung der Ablaufprozesse und Schaffung funktionaler Führungs- und Controlling-Funktionen. Die Personalentwicklung und die Fortbildung

¹ Fortbildung im engeren Sinne meint die Qualifizierung am Gegenstand der Arbeit über die Erweiterung von Wissensbeständen, die aber an den „eigenen Ort“ gebunden bleibt (horizontale Perspektive). Weiterbildung meint dagegen Qualifizierungsprozesse, die zu einer Erweiterung oder Veränderung des Kompetenzprofils führen (vertikale Perspektive). Zwischen Fortbildung und Weiterbildung wird im allgemeinen Sprachgebrauch

verfolgen beide das Ziel der fachlichen, sozialen, methodischen und personalen Kompetenzerweiterung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Darüber hinaus befasst man sich im Rahmen der Personalentwicklung mit der Fortschreibung der Anforderungsprofile für die einzelnen Stellen, mit der Personalplanung aus der Sicht der Organisation und der Perspektive der Mitarbeiter/innen (Karriereplanung) sowie mit der Qualitätsverbesserung, Steigerung der Effektivität und Effizienz der Arbeit. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen ist es Aufgabe der Personalentwicklung, schwierige Umstrukturierungsprozesse vorzubereiten und erforderliche Personalveränderungen mit den Beteiligten zu gestalten. Die Aufgabe der Fortbildung ist neben der o.g. Kompetenzerweiterung und Qualifikation die gezielte Reflexion der Praxis im Kontext neuer Wissensbestände, wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Analyse professioneller Handlungsstrategien auf der Basis kollegialer Beratung.

Die Bedeutung der Personalentwicklung und der Fortbildung haben die im Deutschen Verein vertretenen Spitzenverbände der freien Träger bereits Anfang der 1990er-Jahre erkannt und Konzepte für ein integratives Modell entwickelt.² Inzwischen haben die Verfahren und Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung in den Ämtern, Verbänden und Einrichtungen der Sozialen Arbeit eine größere Verbreitung erfahren, auch wenn bei einzelnen Anstellungsträgern das Verständnis von Personalentwicklung über Personalbeurteilung und Stellenbesetzung noch nicht hinausgeht. Ein positives Beispiel ist die weite Verbreitung des *Mitarbeitergesprächs*. Der Einsatz dieses Personalentwicklungsinstruments, z.T. im Zuge des Qualitätsmanagements eingeführt, wird mittlerweile in den meisten sozialen Organisationen von Vorgesetzten und Mitarbeitern geschätzt und regelmäßig durchgeführt. Damit ist das Potenzial von Organisations- und Personalentwicklung aber bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Ein sinnvoller Einsatz der – in eine Handlungsphilosophie eingebetteten – Methoden und Verfahren spart letztlich mehr Geld als sie kosten, z.B.:

- Mit rechtzeitig eingeleiteten Organisations- und Personalentwicklungsprozessen kann angemessen und zeitnah auf veränderte Problemlagen, Kundenwünsche und Strukturprobleme reagiert werden.
- Ein durchdachtes Personalentwicklungs-Management vermindert kostenintensive Fluktuation und Fehlbesetzungen, sichert den Nachwuchs für Führungskräfte und

jedoch nicht unterschieden. Wir verwenden deshalb im folgenden „Fortbildung“ als Oberbegriff, unter den auch Weiterbildung zu subsumieren ist.

Fachpersonal und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und Stabilität einer sozialen Organisation (indirekter Beitrag zur Imagepflege).

Zur Unterstützung der Veränderungsprozesse in den Organisationen durch Fortbildung ist eine gezielte und auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmte Planung erforderlich. Fortbildungsanbieter planen ihre Angebote auf der Basis der jeweiligen gegenstandsbezogenen wissenschaftlichen Erkenntnisse, neuer gesetzlicher Regelungen, Fachdiskurse und -debatten sowie rückgemeldeter und wahrgenommener (neuer) Qualifizierungsbedarfe. So gut dies gelingt, fehlt es darüber hinaus jedoch an einer konsequenten Wahrnehmung von Fortbildung als gemeinsame Verantwortung für die Weiterentwicklung der Profession und der sozialen Organisationen. Eine bessere Abstimmung bei der Angebotsentwicklung zwischen Fortbildungsanbietern und Abnehmern bzw. Trägern würde zu einer besseren Ressourcennutzung führen und die Effektivität wie auch Effizienz der eingesetzten personellen und finanziellen Mittel für beide Seiten erhöhen. Die Notwendigkeit, sich gemeinsam darüber zu verständigen, welcher Qualifizierungsbedarf erforderlich ist, stellt sich insbesondere in einer Zeit, in der Qualifikationen zunehmend formalisiert werden. Dies sollte in einem dialogischen Prozess zwischen dem Anstellungsträger und dem Fortbildungsanbieter geschehen.

Zur Situation und Entwicklung einer zeitgemäßen Fortbildung im Kontext von Personalentwicklung

Mit der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der sozialen Arbeit ist eine angebotsorientierte Fortbildung notwendig geworden: Die Organisationen und Einrichtungen der sozialen Arbeit hinterfragen sehr viel genauer die angebotenen Fortbildungen hinsichtlich ihres eigenen organisations- und einrichtungsbezogenen Nutzens und setzen ihre begrenzten Fortbildungsmittel in diesem Sinne zielgenauer ein. Viele Anstellungsträger nutzen die bislang für externe Fortbildung ausgegebenen Mittel für interne Schulungen und Projektberatungen. Die große Bedeutung, die regionaler und überregionaler Fortbildung beigemessen wird, zeigt sich auch darin, dass zunehmend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierfür z.T. erhebliche eigene finanzielle und zeitliche Ressourcen einsetzen. Die Fortbildungsanbieter müssen sich diesen veränderten (Markt-) Bedingungen anpassen, indem sie einerseits den Dialog mit der Politik über den Umsetzungsbedarf für politische Entscheidungen in die Praxis der sozialen Arbeit suchen

² Zum Beispiel AWO 1994, Diakonie 2000, DCV 2003, Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugend- und Sozialarbeit 2000.

und entsprechende Unterstützungsangebote zeitnah anbieten. Andererseits müssen sie sich auf den veränderten Bedarf ihrer „Kunden“ einstellen und im Dialog mit ihnen, d.h. den Trägern sowie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, entsprechende „passgenaue“ Angebote entwickeln. Dazu gehören:

- Beratungsangebote für Träger in den verschiedenen Arbeitsfeldern, die ihnen helfen, sich auf die veränderten Problemlagen einzustellen und/oder aufzeigen, wie sie ihre Dienstleistungen am Markt besser platzieren können.
- Beratung der Träger bei anstehenden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen mit der Erarbeitung eines in sich abgestimmten Konzeptes von Maßnahmen der Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Fortbildung.
- Entwicklung von passgenauen Angeboten für einzelne Träger, die als Inhouse-Seminare oder regionale Veranstaltungen durchgeführt werden können.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben empfiehlt sich die Kooperation von bundeszentralen Trägern, Fachhochschulen und regionalen Fortbildungsinstitutionen. Die Fachhochschulen haben ihre Studienangebote in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet, und sie bieten regional bezogene Qualifizierungen an, die sich gut mit bundeszentralen Aktivitäten und Fortbildungsträgern vor Ort kombinieren lassen. Ein Beispiel für derartige Kooperationen sind die gemeinsam von Fachhochschulen und bundeszentralen Akademien konzipierten Masterstudiengänge. Vor dem Hintergrund der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge und der größeren Durchlässigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen ist eine stärkere Vernetzung der Anbieter ohnehin sinnvoll, um dem vorhandenen Qualifizierungsbedarf gerecht zu werden.

Neben den strukturellen Anpassungen sind es vor allem folgende Aspekte, die die Inhalte und Formen der Fortbildung beeinflussen:

- Die "Halbwertzeiten" von erworbenen Qualifikationen verkürzen sich rapide; „Lebenslanges Lernen“ zur Anpassung an die veränderten Bedingungen ist unabdingbar. Fortbildung gehört zu den zentralen Aufgaben aller, die im Berufsleben stehen.
- Die Phase der Berufseinmündung von Ausbildungsabsolventen erfordert seitens der Träger eine besondere Aufmerksamkeit, damit sie eine „Passung“ an die Praxis erhalten; aktuell müssen Fortbildung und Personalentwicklung auf die aus der

Einführung neuer Studienstrukturen resultierenden Veränderungen der Berufseinmündung reagieren.

- Der permanente und sich immer schneller vollziehende Wandel erfordert "Lernende Organisationen", die sich auf veränderte Bedingungen rasch einstellen können und nicht nur reagierend, sondern agierend handeln.
- Lernorte, Lernsituationen und Lernformen verändern sich. Neben Veranstaltungen in Ausbildungs- und Fortbildungsinstitutionen nehmen Qualifizierungsmaßnahmen in den Organisationen und Lernen am privaten, internetgestützten PC einen zunehmend größeren Raum ein.

Aus diesen veränderten Anforderungen ergeben sich für die Fortbildung insbesondere folgende Aufgaben:

- *Lernprozesse beraten:* Befähigung zum selbstregulierten Lernen, Anleitung für Personal und Organisationen, wie Lernprozesse effektiv gestaltet werden; Lernen wie man lernt und wie die verschiedenen Lernangebote sinnvoll genutzt werden. Förderung der individuellen Lernintentionen im Rahmen der Organisationsaufgaben (Life-work-balance).
- *Lösungskompetenzen vermitteln:* Befähigung zum selbstgestalteten Lernen, d.h. zur Vernetzung von Wissen und Informationen zur Lösung komplexer Probleme und Aufgaben der Organisation in einem kooperativen Prozess mit Mitarbeitern und Führungskräften.
- *Innovationen begleiten:* Veränderungen in den Organisationen und Arbeitsfeldern sowie die damit verbundenen Anpassungsleistungen der Betroffenen verunsichern, lösen teilweise Widerstand aus und führen unter ungünstigen Umständen zu innerer Kündigung oder zur Flucht in Krankheiten. Eine entsprechende Vorbereitung und Begleitung der Veränderungsprozesse durch Beratung und Fortbildung kann ganz wesentlich zu einer erfolgreichen Innovation beitragen. Ziel: den eigenen Arbeitsplatz als Gestaltungsort zu sehen und zu nutzen.
- *Selbstorganisation unterstützen:* Selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter leisten einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Anpassungserfordernisse. Ebenso braucht es qualifiziertes und eigenverantwortliches Personal, um situativ und zeitnah entscheiden zu können, ohne permanente Absicherung durch Vorgesetzte. Insbesondere in hierarchisch geprägten Organisationen ist diese Thematik von

Bedeutung. Beratung und Fortbildung vor Ort können bei diesen Problemstellungen wertvolle Hilfen anbieten.

- *Wissensmanagement implementieren*: Befähigung zur prozesshaften Nutzung von Wissen im Kontext einer lernenden Organisation. Mitarbeiter/innen in Organisationen verfügen über einen großen Schatz an Wissen und Kompetenzen; diesen gilt es mit dem Methodenrepertoire eines modernen Wissensmanagement zu nutzen, um die bestehende Wissensbasis einer Organisation zu festigen und weiter zu entwickeln.

Zusammenfassung und Schlussbemerkungen

Gesellschaftliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die soziale Arbeit erfordern strukturelle, personelle und ökonomische Anpassungen der sozialen Dienstleistungen, die die verantwortlichen Sozialpolitiker, Leitungskräfte und das Fachpersonal vor große Herausforderungen stellen. Zur Bewältigung der Aufgaben sind ein umfassendes Wissen und vielfältige Kompetenzen zur Steuerung der Innovationsprozesse erforderlich. Organisations- und Personalentwicklung können dazu beitragen, dass sich möglichst viele gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter sozialer Einrichtungen und Dienste an diesen Veränderungen aktiv beteiligen. Eine in dieser Entwicklung auf die spezifischen Bedarfe der sozialen Organisationen abgestimmte Fortbildung dient dabei der Vorbereitung und Durchführung von erforderlichen Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. Soweit sie sich an diesen Prozessen beteiligen, sollten bundeszentrale und regionale Träger von Bildungsmaßnahmen dabei ihre Angebote koordinieren und im dialogischen Prozess mit den Abnehmern vor Ort entwickeln.

Dieses Positionspapier geht bewusst noch nicht auf die Frage der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Fort- und Weiterbildung ein. ISO-Zertifikate und das neue Qualitätszertifikat „Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung, Version 2“ stehen heute noch neben in Weiterbildungsgesetzen der Ländern vorgesehenen Zertifizierungsverfahren. Der Deutsche Verein sieht sich aber gefordert, nicht zuletzt zur Sicherung der Qualität sozialer Arbeit, bald eine Antwort auf die Frage zu geben, welche Instrumente der Qualitätsentwicklung er für die Fort- und Weiterbildung empfiehlt.