

Personalentwicklung in diakonischen Non-Profit-Organisationen

Grundlagen der Einführung von neuen Mitarbeitenden

Heiko Hirth

Sowohl die ökonomischen als auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Non-Profit-Organisationen (NPO) befinden sich in einem rasanten Wandel. Dieser Wandel, welcher häufig mit dem Akronym der so genannten *VUCA-Umwelt*¹ beschrieben wird, erfordert eine schnelle Anpassung von NPO an neue Bedarfslagen innerhalb unserer Gesellschaft. Kennzeichnend für diesen Wandel sind eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit (*volatility*), eine hohe Unsicherheit (*uncertainty*), eine zunehmende Komplexität (*complexity*) sowie eine Mehrdeutigkeit von Informationen (*ambiguity*). Damit diese sehr heterogenen Anforderungen gemeistert werden können, benötigen NPO qualifizierte und motivierte Mitarbeitende. Die Qualität sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen hängt entscheidend von der Qualität des Personals ab. Dies ist umso bedeutsamer, da einerseits die Sozialwirtschaft als wachsende Branche eine steigende Anzahl von Fachkräften benötigt, andererseits vom zunehmenden Fachkräftemangel besonders betroffen ist. Um qualifizierte Mitarbeitende für die Organisation zu gewinnen, ihre Motivation langfristig hoch zu halten und die Mitarbeitenden an die Organisation zu binden, bedarf es einer strategisch ausgerichteten professionellen Personalentwicklung.

Der erste Baustein der Personalentwicklung stellt dabei der Einführungsprozess von neuen Mitarbeitenden dar. Bisher wurde das Thema Einführungsprozess von neuen Mitarbeitenden in NPO in der Fachliteratur kaum bearbeitet. Die Bedeutung und Gestaltung des Einführungsprozesses werden eher in der Praxis diskutiert, ohne dass bisher eine Theorie hierzu entwickelt worden ist, aus der sich fundierte Empfehlungen für die Praxis ableiten lassen. Es deutet somit vieles darauf hin, dass die Einführung von Mitarbeitenden in Theorie und Praxis bislang wenig Beachtung findet.

Diese Dissertation möchte dazu beitragen, ein umfassenderes Verständnis des Einführungsprozesses von neuen Mitarbeitenden in NPO aus deren subjektiver Sicht und aus der Perspektive von Teammitgliedern und personalverantwortlichen Personen zu erlangen.

Die Arbeit ist in zwei Hauptteile gegliedert. Zunächst erfolgt im ersten Teil die theoretische Analyse des aktuellen Forschungsstandes zum Einführungsprozess von neuen Mitarbeitenden in NPO und die Einordnung der Erkenntnisse in den interdisziplinären Kontext von Sozialer Arbeit, Sozialwirtschaft, Ökonomie und Diakoniewissenschaft. Hierzu befasst sich der Autor zur

¹ Vgl. Nathan Bennett/James Lemoine, What VUCA Really Means for You, in: Harvard Business Review 92 (2014), 27.

Verdeutlichung der Ausgangslage zunächst mit der näheren Betrachtung des Führungsbegriffes in Verbindung mit unterschiedlichen Ansätzen der Führungsforschung. Anschließend werden ethisch-moralische Aspekte der Personalentwicklung in NPO herausgearbeitet, die in direktem Zusammenhang mit den in einer Organisation vorherrschenden Menschenbildern stehen. In diakonischen Organisationen sind dies vor allem christliche Bilder des Menschen und das Verhaltensmodell des homo oeconomicus, die sich direkt auf die Personalführung und somit auch auf die Personalentwicklung auswirken. Hierbei ist insbesondere die Menschenwürde als zentrale Bezugsgröße des christlichen Menschenbildes zu nennen. Die Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Führung führt zur Frage, wie sich NPO in einer sich immer schneller verändernden Unternehmensumwelt steuern lassen und welche Möglichkeiten es gibt, mit Veränderungsimpulsen umzugehen. Das Konzept der Agilität² könnte hierzu ein hohes Potential bieten, um adäquate Lösungsansätze zu entwickeln. So ergibt sich die Frage, inwieweit dieses Konzept in all seiner Umstrittenheit dazu beitragen kann, die aktuellen Herausforderungen in NPO zu bewältigen und daraus möglicherweise auch Erkenntnisse zur Gestaltung des Einführungsprozesses abgeleitet werden können. Als Anwendungsfall der Personalentwicklung wird anschließend der Einführungsprozess als deren erster Baustein näher beleuchtet und auf die Dimensionen des evangelischen Führungsverständnisses nach Böckel³ übertragen.

Zum Abschluss des theoretischen Teils erfolgt die Formulierung der Kernthese für die empirische Untersuchung. Dabei konstatiert der Autor, dass zur Entwicklung eines hohen Commitments bereits der Einführungsprozess auf der Ebene der Organisationsentwicklung und damit auch der Personalentwicklung systematisch verankert sein sollte, jedoch immer mit der Möglichkeit einer flexiblen Gestaltung und Anpassung an die Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden verbunden sein muss. Grundlagen bilden dabei ein positives Menschenbild und methodische sowie intuitive Führungsressourcen. Möglicherweise kann sich eine agile Transformation des Einführungsprozesses als Erfolgsfaktor für NPO entwickeln.

Im zweiten Teil erfolgt eine qualitative Erhebung zur Gestaltung der Einführung neuer Mitarbeitender in NPO. Dazu werden Praxisbeispiele aus traditionell arbeitenden NPO mit hierarchisch gegliederter Aufbauorganisation, kollegial geführten NPO mit flachen Hierarchien und selbstorganisierten Teams sowie aus NPO, die sich aktuell im Transformationsprozess von der traditionell geführten hin zur kollegial geführten Organisation befinden, dargestellt und analysiert. Anhand von qualitativen Leitfadenterviews werden die zentralen Fragestellungen der Arbeit untersucht, ausgewertet und mit den theoretischen Erkenntnissen des ersten Teils verknüpft. Neben den Fragen nach Gestaltung und Ablauf geht der Interviewer insbesondere auf mögliche Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, subjektive Bewertungen, Wirkungen, Auswirkungen

² Vgl. Frédéric Laloux, *Reinventing organizations*, München 2015.

³ Vgl. Holger Böckel, *Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses*, Berlin 2016.

von Elementen der kollegialen Führung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Einführung ein. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden mit den bislang vorliegenden theoretischen Erkenntnissen verknüpft, um daraus handlungsleitende Prinzipien im Sinne von Handlungsempfehlungen zur Planung, Organisation und Gestaltung des Einführungsprozesses für NPO abzuleiten. An dieser Stelle wird nochmals die Frage aufgegriffen, inwiefern das Konzept der Agilität für die Gestaltung der Einführung genutzt werden kann.

Im Schlusskapitel werden die Forschungsergebnisse und der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn nochmals in komprimierter Form dargestellt. Abschließend erfolgt ein Ausblick auf weitere potentielle Fragestellungen und Forschungsansätze im Zusammenhang mit der Einführung von neuen Mitarbeitenden.

Durch die empirische Erhebung konnten Anhaltspunkte ermittelt werden, welche die bisher in der Fachliteratur vorherrschende Aufteilung des Einführungsprozesses in die fachliche Einführung, die soziale Integration sowie die wertorientierte Einführung um zwei weitere Dimensionen erweitern. Hierbei handelt es sich um die beiden Querschnittsdimensionen der *Netzwerkorientierung* und der *Personen- und Ressourcenorientierung*. Diese fünf Dimensionen werden durch das auf den vorliegenden Menschenbildern basierende Führungshandeln maßgeblich beeinflusst. Weiterhin konnten unterschiedliche externe und interne Veränderungsimpulse identifiziert werden, die sich ihrerseits wiederum auf die gesamte Einführung von Mitarbeitenden auswirken. Aus der empirischen Erhebung ergaben sich Hinweise, dass Elemente des Konzeptes der Agilität einen positiven Beitrag zum Einführungsprozess leisten können.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse konnten anschließend sowohl sechs allgemeine Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Dimensionen des Einführungsprozesses als auch vier spezifische Handlungsempfehlungen für traditionell geführte Teams abgeleitet werden. Die Erkenntnisse werden abschließend in einem Modell zu den *Grundlagen der Einführung* in komprimierter Form dargestellt.

Die Dissertation bietet einen vertiefenden Einblick in die Grundlagen der Einführung von neuen Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen. Im Fokus stehen insbesondere die subjektiven Sichtweisen von neuen Mitarbeitenden, Teammitgliedern und personalverantwortlichen Personen, die ein grundlegendes Verständnis für die Gestaltung und den Ablauf der Einführung eröffnen. Die Forschungslücke in dem bisher sehr wenig beachteten Bereich der Einführung neuer Mitarbeitender konnte etwas verkleinert werden, jedoch ergeben sich daraus eine ganze Reihe weiterer Fragen und Forschungsbedarfe. So wären beispielsweise sicherlich auch Längsschnittstudien zu längerfristigen Auswirkungen der Einführung interessant oder auch ein *Vorher-Nachher-Vergleich* des Einführungsprozesses in Organisationen, die den Transformationsprozess von der traditionellen hin zur agilen, bzw. kollegial geführten Organisation vollzogen haben. Aus Sicht der Klient*innen wäre besonders interessant, wie sich

die Einführung neuer Mitarbeitender auf die Dienstleistungsqualität und auf deren Zufriedenheit auswirkt.

Literatur

Bennett, Nathan/Lemoine, James: What VUCA Really Means for You, in: Harvard Business Review 92 (2014), Bennett, Nathan and Lemoine, James, What VUCA Really Means for You (Jan/Feb 2014). SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>.

Böckel, Holger: Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses, Berlin 2016.

Laloux, Frédéric: Reinventing organizations, München 2015.