

# Personalentwicklung: Anforderungen bewältigen – Gesundheit erhalten



Melanie Germann-Hänni  
Dozentin  
melanie.germann@bfh.ch

Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource in einer Organisation. Diese allgemein gültige Aussage trifft auf Organisationen im Sozialbereich besonders zu. Professionelle Leistungen unter komplexen und oftmals belastenden Situationen zu erbringen, erfordert von den einzelnen Mitarbeitenden viel. Die Rahmenbedingungen und die erlebte Unterstützung in der Organisation tragen entscheidend dazu bei, ob Mitarbeitende ihre Aufgaben längerfristig und gesund bewältigen können.

Ob Menschen begleitet, befähigt oder beraten werden – praktisch immer finden Angebote und Leistungen der Sozialen Arbeit über die Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und Klienten statt. Somit ist das Personal einerseits der Erfolgsfaktor sozial wirksamen Handelns, andererseits aber auch ein Kostenfaktor. Es steht damit häufig im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit und Kritik. Durch diese Kombination der oft belastenden direkten Klientenarbeit und des Legitimationsdrucks von aussen entstehen besonders anspruchsvolle Anforderungen an Sozialarbeitende. Gar gesundheitsgefährdend kann es werden, wenn diese Belastungsfaktoren kumulativ mit privaten und anderen Problemen zusammen auftreten. Dass die Thematik aktuell ist, zeigte sich im November 2014 auch am Kongress Consozial in Nürnberg, an der grössten Fachmesse des Sozialmarktes im deutschsprachigen Raum. In rund einem Drittel aller Kongressbeiträge ging es um Personalfragen in Sozialen Organisationen, wie bereits die Titel zeigten: «Gesund führen!», «Personalentwicklung in Sozialen Organisationen: Anforderungen bewältigen», «Gesundheit erhalten» usw.

## Makroebene: Folgen auf Ebene der Organisation

Sozialarbeitende sind im Vergleich mit anderen akademischen Berufsgruppen überdurchschnittlich von berufsbedingten Krankheitsfolgen betroffen. Diese wirken sich aus in übermässigen Fehlzeiten (Absentismus), Arbeitsproduktivitätseinbussen (Präsentismus und innere Kündigung) und Fluktuationen. Damit verursachen sie exorbitante betriebswirtschaftliche, aber auch volkswirtschaftliche Kosten (Fassbind 2012). Verschiedene Studien zeigen, dass der physische Gesundheitszustand zwar mit dem psychischen korreliert, nicht aber mit den krankheitsbedingten Fehlzeiten. Daraus lässt sich schliessen, dass Betriebsklima, Führung und Unter-



nehmenskultur einen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben (Ilmarinen 2002). Gefragt ist also ein gesamtheitliches Personalmanagement, das auf die speziell relevanten Fragen für Organisationen im Sozialbereich Antworten gibt. Dazu gehören geeignete Personalerhaltungs-, Rekrutierungs- und Personalentwicklungsmassnahmen und ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Beim Entwickeln und Implementieren sind die strategische Ebene und die politischen Verantwortungs-träger miteinzubeziehen. Es ist keine einfache Aufgabe, dafür Modelle und Massnahmen zu finden – unterscheiden sich doch die vorhandenen Ressourcen, die Trägerschaftsformen (Verwaltung oder Non-Profit-Bereich) und die Grösse der Organisationen im Sozialbereich erheblich. Erst geeignete Massnahmen auf dieser Ebene ermöglichen aber, dass sich Führungskräfte auf der Mikroführungsebene optimal ihrer mitarbeiterbezogenen Aufgaben annehmen können.

### Mikroebene: Führung von Sozialarbeitenden

Im Jahr 2002 kommen Ilmarinen und Tempel in einer Studie zum Ergebnis: «Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit nachgewiesen wurde.» Welches Verhalten ist nun für die Führungsarbeit mit Sozialarbeitenden adäquat? Fassbind (2012) kommt zum Schluss, dass Sozialarbeitende nicht bloss über Ziele, Aufgaben und Inhalte motiviert werden dürfen. Sozialarbeitende bringen grundsätzlich eine genuine arbeitsinhaltliche Motivation mit, schwächeren Menschen zu helfen. Bei der Führungsarbeit sollte also darauf fokussiert werden, die Rahmenbedingungen zu optimieren (Faktor Zeit und Ressourcen), Rückendeckung zu leisten, Arbeitshindernisse aus dem Weg zu räumen und geeignete Förderung und Unterstützung zu bieten. Führungskräfte und Sozialarbeitende haben heterogene Voraussetzungen:

wenig bis viel Berufserfahrung, sie sind wenig bis sehr belastbar etc. Es gilt demnach, sich in einem Spannungsfeld immer wieder neu zu finden: zwischen einer geforderten inhaltlichen Arbeits selbstständigkeit und Entscheidungsautonomie einerseits und einer erwarteten arbeits- und strukturbezogenen Unterstützung andererseits. ●

#### Literatur:

- Fassbind, Patrick (2012): Führung von Sozialarbeitenden. Unter besonderer Berücksichtigung von Sozialarbeitenden im Kindes- und Erwachsenenschutz und in der Sozialhilfe mit sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten. Verlag Edition Soziothek. Bern.
- Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg.: Marianne Giesert, DGB Bildungswerk e.V. Düsseldorf. VSA-Verlag. Hamburg.

### Neu im Angebot: Fachkurs Führung von Sozialarbeitenden

- Personalentwicklung in Organisationen des Sozialbereichs
- Instrumente, Werkzeuge und Best Practice Beispiele für effektive und gesundheitsbewusste Führung von Sozialarbeitenden unter Berücksichtigung der herausfordernden und belastenden Rahmenbedingungen

4 Kurstage, ab Juni 2015

#### Zielpublikum

Leiterinnen und Leiter von Sozialen Diensten; Leitungspersonen, die Sozialarbeitende führen

#### Inhalte

Makroführungsebene (2 Tage):

- Umfassende Personalentwicklung (Personalplanung, -gewinnung, -beurteilung, -einsatz und -erhaltung)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mikroführungsebene (2 Tage):

- Führung von Sozialarbeitenden in komplexen und belastenden Kontexten (Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Handlungsspielräume)
- Führung und eigene Gesundheit (Selbstmanagement)
- Coaching- und Mentoringmodelle

#### Weitere Informationen und Anmeldung

soziale-arbeit.bfh.ch

Web-Code: K-MAN-4

### CAS Change Management – Veränderungsprozesse in Organisationen begleiten und gestalten

Im Studiengang erwerben Sie die Kompetenz, substanzielle Veränderungsvorhaben in Ihrer Organisation aktiv, prozessbezogen und persönlich überzeugend zu gestalten und zu begleiten sowie Mitarbeitende in Veränderungsprozessen zu führen.

22 Studientage, ab März 2015

#### Zielpublikum

Leitungspersonen des mittleren und oberen Kaders des Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- und Kulturwesens und der Privatwirtschaft

#### Inhalte

- Systemisches Organisationsverständnis, Wandel in Organisationen, Instrumente und Methoden, um Veränderungsprozesse aktiv zu begleiten
- Führung in Veränderungsprozessen, Einbezug von Mitarbeitenden und Umgang mit Widerstand, Konfliktbewältigung
- Kommunikation in Veränderungsprozessen

Zentral und im Studiengang prägend ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Person in Veränderungsprozessen.

#### Weitere Informationen und Anmeldung

soziale-arbeit.bfh.ch

Web-Code: C-SOZ-7