

Personalprozesse im Fokus

LVR Niederrhein – Dienstleister für Menschen mit Behinderungen stellt sich der Zukunft

Die Rahmenbedingungen von Hilfen für Menschen mit Behinderungen haben sich innerhalb des letzten Jahrzehnts signifikant verändert. Der in Fachkreisen als Paradigmenwechsel überschriebene grundlegende Veränderungsprozess im Bereich der Eingliederungs- und Behindertenhilfe ist im Wesentlichen durch folgende Themen bestimmt:

- Die Finanznot der öffentlichen Haushalte: Nahezu 100% der im Rahmen der Eingliederungshilfe erbrachten Leistungen werden durch Steuergelder finanziert.
- Menschen mit Behinderungen emanzipieren sich von Leistungsempfängern zu Mitbürgern und Kunden auf Augenhöhe.
- Die Individualisierung von Hilfen.
- Immer mehr Anbieter drängen mit ihren Leistungen für Menschen mit Behinderungen auf den Markt.



Hilfen für Menschen mit Behinderungen versprechen umfassenden Erfolg, wenn es gelingt, den Kunden ein Netzwerk mit tragfähigen sozialen Beziehungen, ein hohes Maß an Teilhabe und überdurchschnittlich gute Lebensqualität zu garantieren. Vor diesem Hintergrund formuliert das LVR-Netz der Heilpädagogischen

Hilfen Niederrhein, kurz LVR-HPH-Netz Niederrhein, ambitionierte Ziele wie Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen in höchster Qualität und mit höchstem Kundennutzen, ein für Kunden und Kostenträger attraktives Preis-/Leistungsverhältnis oder Zugehörigkeit zum Kreis der Spitzenanbieter der Branche.

Forderungen an ein kundenorientiertes Personalmanagement

Entsprechend sich verändernder, zunehmend diversifizierter und individualisierter Unterstützungsangebote und Hilfeleistungen, einer immer weiter regionalisierten Angebotsstruktur und einem zunehmenden Wettbewerb, gilt es, die Aufmerksamkeit gleichzeitig auf zwei Notwendigkeiten zu richten: 1. Die Mitarbeiter sowohl aus dem Bereich des unmittelbar wertschöpfenden Assistenz- und Betreuungsdienstes als auch dem Servicebereich Verwaltung sind permanent auf dem Laufenden zu halten und fachlich weiter zu qualifizieren. 2. Personalstruktur, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Job- und Talentdesign, Personalakquise, Anreizsysteme etc. sind flexibel an die sich ändernden Markt- und Kundenerfordernisse anzupassen.

Aus diesem Grund hat die Betriebsleitung des LVR-HPH-Netz Niederrhein in den letzten Jahren der Weiterentwicklung des Personalmanagements uneingeschränkte Priorität eingeräumt. So wurden 14 Entwicklungsprozesse auf den Weg gebracht oder umgesetzt. Trotz dieser

durchaus positiv zu bewertenden Entwicklungsergebnisse stellten sich immer öfter Fragen wie: „Ist das Personalmanagement auf dem richtigen Weg?“ „Erfüllen die eingeführten Management- und Führungsinstrumente in der Praxis ihre Aufgabe?“ „Stimmt das Verhältnis von Aufwand und Ergebnissen?“ „Wie können Mitarbeiter noch besser erreicht und begeistert werden?“ „Werden Ressourcen und Potentiale der Mitarbeiter zum Nutzen der Kunden bestmöglich genutzt?“ Und: „Wie können die Ziele der Organisation effizienter und schneller erreicht werden?“

Einstieg in das PersonalProcessAssessment PPA® – Der Entscheidungsfindungsprozess

Die Antworten darauf setzten zunächst eine kritische Bewertung mithilfe externer Experten voraus. Der Vergleich zwischen internen und externen Bewertungen bot zwei wesentliche Vorteile: Einerseits erhält die Betriebsleitung und die mittlere Führungsebene eine vergleichende Einschätzung; andererseits wiegt das Urteil „fremder Propheten“ meist schwerer und bietet Hilfestellungen sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch der Einleitung von Veränderungsprozessen. Vor einer Entscheidung über das Vorgehen des Personalmanagements galt es auch, Vergeudung von Ressourcen auszuschließen, notwendige Entwicklungen vorrangig zu behandeln und eine Überforderung der Organisation zu verhindern, um die Betriebsleitung zukünftig von vielen operativen Themen zu entlasten. Die Vorüberlegungen der Betriebsleitung, eine intensive Beschäftigung mit dem Thema im Rahmen einer Round-Table-Veranstaltung der DQS und eine Einführungsveranstaltung ins Thema (PPA-Kick-Off-Meeting), führten letztlich zu der Entscheidung, das Instrumentarium des PersonalProcessAssessments, kurz PPA®, der DQS zu nutzen. Dies war zugleich der Startschuss für eine fundierte und differenzierte Selbstbewertung anhand der 21 Module des Heidelberger Prozess-Modells*.



*Heidelberger Prozess-Modell des Personal-Managements H(PM)^{2®}

Die Umsetzung

Die Selbstbewertung wurde von fünf Mitarbeitergruppen aus allen drei Hierarchieebenen erarbeitet, inkl. Personalvertretung und Betriebsleitung, die bereits vor der offiziellen Bewertung durch die DQS-Experten wichtige Erkenntnisse lieferte: Eine systematische und ungeschönte Sicht in die „Untiefen“ des Personalmanagements zeigte u. a. auch die Funktionsfähigkeit interner Führungskommunikation. Eine umfassende, vergleichende Übersicht über Prozesse, die überdurchschnittlich gut, durchschnittlich oder kaum funktionieren zeigte erste Ansatzpunkte für Entwicklungen.



Bewertungsergebnisse und konkrete Konsequenzen

Im Rahmen des Executive Meetings präsentierten die DQS-Experten anschließend ihre Auswertungsergebnisse, formulierten die aus ihrer Sicht drei größten organisatorischen Aufgaben

und die drei herausragenden Stärken der Organisation und stellten die drei gewinnbringendsten Verbesserungspotentiale als Voraussetzung für weitere strategische Veränderungen heraus:

1. Schnellere und sichere Umsetzung der Strategie in praktisches Handeln durch eine systematische Führungskräfteentwicklung.
2. Bessere Nutzung der Ressource Personal durch die Professionalisierung des Personalmanagements.
3. Die schnellen Veränderungen in der Organisation haben zu viel Disposition geführt und fordern klarere Regelungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Im Rahmen der anschließenden Konkretisierung wurde zu folgenden Bereichen des Personalmanagements eine detaillierte Aufgabenplanung erarbeitet: Aufbau- und Ablauforganisation, Personalauswahlinstrumente und -verfahren, Führungssystem inklusive Kommunikation, individuelle Kompetenzbeurteilung sowie Job- und Talentdesign.

Erste Verbesserungen

Bereits sechs Monate nach dem Executive Meeting können erste nachhaltige Verbesserungsergebnisse vorgewiesen werden. Mit der Überarbeitung des Führungsleitbilds, dem gemeinsamen Führungsversprechen aller Führungskräfte, dem Start einer hochschulzertifizierten Weiterbildung aller Führungskräfte, ihrer Vertretungen und potentieller Führungsnachwuchskräfte sowie der Aktualisierung der Funktionsbeschreibungen der Führungskräfte und Stabsstellen wurden erste Schritte in Richtung Realisierung einer Corporate Governance gemacht. Novellierte Konzepte zur Verbesserung der Führungskommunikation und des Personalauswahlverfahrens können demnächst eingeführt werden.



Für die gesamte Belegschaft, insbesondere aber für die Führungskräfte war die betriebsintern mit Einbeziehung der Personalvertretung offen kommunizierte Durchführung des PPA® ein deutliches Signal, von der Betriebsleitung ernst genommen zu werden, aber auch für eine Neuausrichtung des Personalmanagements und einen gemeinsamen Weg. Die hieraus entsprungene Motivation und Aufbruchstimmung insbesondere bei den Führungskräften ist unbezahlbar und gibt Anlass für großen Entwicklungsoptimismus.



Thomas Ströbele
Fachlicher Direktor

LVR-HPH-Netz Niederrhein
thomas.stroebele@lvr.de

In Trägerschaft des Landschaftsverbandes Rheinland bietet das LVR-HPH-Netz Niederrhein Menschen mit geistiger oder mehrfacher Behinderung gemeindenahere Wohn-, Beschäftigungs- und Unterstützungsangebote. Die Kunden werden in allen Lebensfragen beraten und begleitet und erhalten ihrem Hilfebedarf und ihren Interessen entsprechende ambulante oder stationäre Wohn-, Beschäftigungs-, Bildungs- und Freizeitangebote, ebenso individuelle Unterstützung im Alltag. Als einer der großen Dienstleister für Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung in NRW ist die Organisation in über 30 Städten, Gemeinden und Orten am Niederrhein vertreten. Das Qualitätsmanagement des LVR-HPH-Netz Niederrhein wurde bereits im Jahr 2000 durch die DQS nach ISO 9001 zertifiziert.