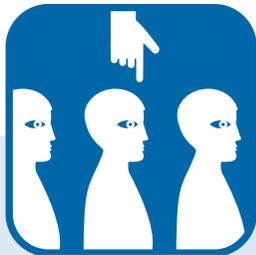


Erfahrung ist mehrWert

Impulse aus der Praxis für die Praxis



Erfahrung ist mehrWert **Impulse aus der Praxis für die Praxis**

Vorwort

Andreas Kaczynski

Reif für die Zukunft?

Personalmanagement in Zeiten
des demografischen Wandels

Rechtzeitig die Weichen stellen!

Demografische Entwicklung
als Herausforderung
für die Sozialwirtschaft

Woher nehmen, wenn nicht stehlen?

Personalrekrutierung vor dem Hintergrund
der demografischen Entwicklung

Bei uns kann jede/-r noch was lernen!

Personalentwicklung als integriertes Konzept
der Organisationsentwicklung

Wie viel Flexibilität darf es denn sein?

Lebensphasen- und bedarfsorientierter
Personaleinsatz

Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

Betriebliche Gesundheitsförderung zur Erhaltung
der Leistungsfähigkeit

Seminarimpressionen

1

2

5

6

8

9

10

12

Good practice **im Paritätischen Land Brandenburg**

ASB-Gesellschaft

für soziale Einrichtungen mbH

Dietrich Werner

ELSTER-WERKSTÄTTEN

gemeinnützige INTAWO GmbH

Kathrin Meier

Volkssolidarität RV Fläming-Elster

Steffen Große

Trebbiner Kinder- und Jugendheim e. V.

Peter Borowiak

Gemeinschaftswerk

Soziale Dienste Nauen e. V.

Matthias Dehmel

KuKMA - Kontakt-und Koordinierungsstelle für Mädchenarbeit

Tina Kuhne

Die Zukunft beginnt jetzt! – Lernen in und für Veränderung?!

Ulrike Häfner

Veranstaltungen und DozentInnen

Impressum

14

16

19

22

24

27

29

32

33

Vorwort

profi – personal.professionell.entwickeln war der Titel eines Qualifizierungsprojektes, das der Paritätische von 2009 bis 2012 umgesetzt hat. Fach- und Führungskräfte aus Paritätischen Mitgliedsorganisationen befassten sich mit den Phänomenen des demografischen Wandels und deren Folgen für die MitarbeiterInnen in sozialen Unternehmen. Das Stichwort „Lebenslanges Lernen“ beschreibt dabei am besten die Prozesse, mit denen sich die Organisationen aber auch jeder einzelne Mitarbeitende auseinandersetzen muss.

Aus der Vorschulpädagogik ist die Methode der persönlichen „Lerngeschichte“ bekannt. Bei dem in Neuseeland entwickelten Konzept geht es um die Dokumentation von Bildungsprozessen, genauer: um die Details der Wissens- und Erfahrungsaneignung. Lerngeschichten halten Episoden des Lernens fest, „in denen Kinder neue Arbeitstheorien und Lerndispositionen entwickeln“, so die „Erfinderin“ Margaret Carr. Die Lerngeschichten der Kinder sind dabei, so zeigt es die Praxis, für die ganze Familie interessant.

Wir glauben, dass diese Geschichten es wert sind, aufgeschrieben und bekannt gemacht zu werden. Mit der vorliegenden Broschüre dokumentieren wir Lerngeschichten von sozialen Organisationen und betreten also ein wenig Neuland. Das passt gut zu einem Projekt, das in den vergangenen drei Jahren nicht nur einmal ungewöhnliche und erfrischend neue Wege gegangen ist.

Eine neue EU-Richtlinie, auf die wir lange gewartet haben, machte es möglich, erstmalig konzentriert an Fragen der Personal- und Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft zu

arbeiten. Dabei war es wichtig, nicht nur klagend, sondern pro-aktiv auf die Chancen dieser Branche zu schauen und einen geschützten und fachlich begleiteten Raum für Austausch und Qualifizierung zu schaffen.

Mit dem Projekt **profi – personal.professionell.entwickeln** ist dies in hervorragender Weise gelungen, woran alle Projektmitarbeiterinnen inklusive der zahlreichen, erfahrenen Dozentinnen und Dozenten einen großen Anteil hatten. Mindestens genauso wichtig war es aber auch, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Neugier und Engagement auf neue Methoden und herausfordernde Prozesse eingelassen haben, was ich aus eigener Anschauung als sehr gewinnbringend erlebt habe.

Alle hier dokumentierten (Lern-)Geschichten erzählen von solchem Zugewinn, von Lernerfolgen und unmittelbaren Konsequenzen für die Praxis. Geschichten – und seien es die von Unternehmen – sind spannend, vielleicht beispielgebend, auf jeden Fall gültig. Wir verbinden mit dieser Broschüre die Hoffnung, dass die Geschichten über den Tag hinaus wirken und zum Nachdenken, Nacherzählen und Nachmachen einladen.

Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viel Freude und persönlichen Gewinn. Bleiben Sie neugierig ...

Andreas Kaczynski
Vorstand



Reif für die Zukunft? Personalmanagement in Zeiten des demografischen Wandels

Obgleich sie eine der stärksten Wachstumsbranchen im Land Brandenburg ist, steht die Sozialwirtschaft seit zwanzig Jahren vor komplexen Entwicklungsherausforderungen. Der demografische Wandel, bereits heute spürbarer Fachkräftemangel, Veränderungen am Markt, die veränderte Förder- und Finanzierungspraxis – bei gleichzeitiger Zunahme von sogenannten Multiproblemlagen – bilden mit ihren Wechselwirkungen ein enormes Spannungsfeld.

In Zeiten reduzierter Ressourcen und wachsender Märkte ergeben sich auch für Paritätische Mitgliedsorganisationen Sachzwänge, sowie Rollen- und Zielkonflikte, die mit tradierten Mustern nicht zu bewältigen sind. Probleme des Arbeitsfeldes

sozial lösen zu wollen, liegt in der Tradition der Branche. Wenig vertraut ist, die Paritätische Wertorientierung mit einer Businessperspektive zu verknüpfen. Die Herausforderung besteht darin, ohne eigene Gerechtigkeitsvorstellungen und die Berufsethik aufzugeben, die „In-

vestoren-Sicht“, die „Kunden-Sicht“ und die „Mitarbeiter-Sicht“ auszubalancieren. Dafür brauchen Führungskräfte kompetenzbasierte reflexive Handlungsfähigkeit sowie Vorgehensmodelle zur Gestaltung der notwendigen persönlichen und personalen Veränderungen im Unternehmen. Das Führen eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist unter heutigen Vorzeichen eine komplexe Managementaufgabe, die bezogen auf Non-Profit-Organisationen spezifische Betrachtungen und Lösungen erfordert.

Um weiterhin leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein, müssen soziale Organisationen innovativ und unternehmerisch handeln. Führungskräfte und Personalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, den demografischen Wandel in ihrem Unternehmen zu gestalten.

Der Paritätische im Land Brandenburg hat deshalb 2009 das Projekt **profi** auf den Weg gebracht. **profi - personal.professionell.entwickeln** ist ein differenziertes und am Bedarf ausgerichtetes Angebot zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen, um diese für die aus dem demografischen Wandel resultierenden Entwicklungsherausforderungen zu rüsten.

Die meisten Mitgliedsorganisationen haben relativ altershomogene Beschäftigungsstrukturen. Viele MitarbeiterInnen scheiden in den kommenden Jahren aus Altersgründen aus dem aktiven Berufsleben aus. Ohne den Personalbedarf adäquat mit qualifizierten Nachwuchskräften decken zu können, wird



es immer schwerer, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Potenziale von Personalentwicklung, Führungsstil, Mitarbeiterzufriedenheit und einer „Paritätischen Arbeitgebermarke“ sind nicht ausreichend entwickelt, um sowohl älter werdende MitarbeiterInnen in belastenden Beschäftigungsverhältnissen zu binden als auch jüngeren Fach- und Führungskräften attraktive berufliche Perspektiven zu bieten. Paritätische Unternehmen stehen vor einer gemeinsamen Lern- und Entwicklungsaufgabe, die der Anregung und Unterstützung von außen bedarf.



In der **profi**-Projektlaufzeit von August 2009 bis Juli 2012 beabsichtigte der Paritätische Landesverband zunächst Folgendes:

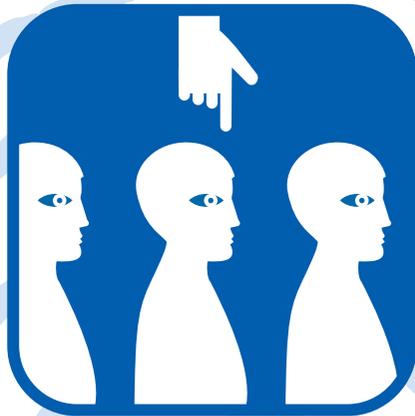
1. Geschäftsführende sowie Fach- und Führungskräfte in den Mitgliedsorganisationen für lebensphasengerechtes Lernen zu sensibilisieren.
2. Gemeinsam mit Personalverantwortlichen organisationspezifisch sinnvolle Handlungs- und Beratungskompetenzen

für alter(n)sgerechtes Personalmanagement zu entwickeln.

3. Unternehmenskulturen, welche die intergenerationelle Zusammenarbeit unterstützen, zu gestalten.
4. Den innerbetrieblichen Wissenstransfers besser zu strukturieren.
5. Nachhaltig zum Erhalt und für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit und Motivation von MitarbeiterInnen beizutragen.
6. Mit Unterstützungsangeboten die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen im Paritätischen zu erhöhen.

Mit **profi** wurden unterschiedliche Qualifizierungsformate kreiert, die sich im Sinne der Zielstellungen an Fach- und Führungskräfte aus den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, dem Pflegebereich und der Behindertenhilfe richteten. Aus einer Bedarfserhebung zum Projektbeginn, zahlreichen Sondierungsgesprächen und Workshops, wurden Themencluster zusammengestellt, die ihren unmittelbaren Niederschlag in unterschiedlichen Qualifizierungsformaten fanden.

Im Zentrum der Qualifizierungen stand ein modulares Kursangebot mit dem Titel „Reif für die Zukunft – Personalmanagement in Zeiten des demografischen Wandels“. Der aus fünf zweitägigen Modulen bestehende Kurs wurde insgesamt drei Mal wiederholt und mit weiteren Seminar- und Workshopangeboten ergänzt. Auf Grundlage von Bedarfsmeldungen und



Nachfragen wurden zusätzliche Qualifizierungsangebote geschaffen, ausgewählte Seminare wiederholt angeboten und spezifische Inhouse-Veranstaltungen konzipiert.

Die Kurse sowie weitere Qualifizierungsangebote zu den unterschiedlichsten Themen im Kontext

alter(n)sgerechter Personalentwicklung fanden meist in den Räumen der Paritätischen Landesgeschäftsstelle statt. Aus Kapazitätsgründen wurden auch Räume im Paritätischen Bildungswerk und der Hoffbauer-Stiftung genutzt.

Innerhalb der Projektlaufzeit von **profi** waren 48 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingprozesse involviert. Insgesamt 182 Fach- und Führungskräfte waren im Rahmen von 90 Seminartagen beteiligt.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle die gute Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Bildungswerk. Hier bestehen u. a. Möglichkeiten, passgenaue Inhouse-Fortbildungen zu kreieren bzw. Pläne zur Qualifizierung des Personals durch Bildungsberatung und mit zahlreichen Angeboten – im Paritätischen Stil – zu ergänzen. Zudem bieten der Bildungsscheck und Bil-

dungsgutschein, die Weiterbildungsdatenbank und weitere Angebote der LASA ein bislang unterschätztes Potenzial für ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber, um sich kostengünstig neues Wissen anzueignen.

Ulrike Häfner
Projektkoordinatorin profi



**Rechtzeitig die Weichen stellen!
Demografische Entwicklung als Herausforderung
für die Sozialwirtschaft**

Der demografische Wandel wird als die gegenwärtig weitreichendste Entwicklungsherausforderung identifiziert, die sich in den Unternehmen der Sozialwirtschaft unmittelbar personell auswirkt. Führungskräfte betonen, dass sich ihre Kernaufgaben längst nicht mehr ausschließlich auf die KundInnen konzentrieren, sondern mehr denn je auf die Beschäftigten und deren Fachlichkeit.

Dem bereits heute spürbaren Fachkräftemangel mit Strategien der Personalentwicklung zu begegnen, stößt dabei als eine praktikable Möglichkeit auf vielfältige Resonanz bei den Paritätischen Mitgliedsorganisationen. Altersstrukturanalysen wurden zunächst in Seminaren und später in einzelnen Unternehmen als Instrument erprobt und öffneten den Personalverantwortlichen die Augen nicht nur für das Fehlen qualifizierter Nachwuchskräfte, sondern auch für den anstehenden Generationswechsel auf allen Ebenen. Methoden der quantitativen und qualitativen Personalentwicklungsplanung sind dabei von besonderem Interesse. Insgesamt konzentrierte sich die Aufmerksamkeit der Beteiligten in den Seminaren und Workshops auf die Entdeckung neuer Möglichkeiten und personeller Gestaltungsspielräume durch die Wahrnehmung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten.

Der Führungs- und Leitungsstil ist im hohen Maße abhängig von der Persönlichkeit der Leitungsperson, ihrem Charakter, der Biografie und auch der eigenen Berufssozialisation. Der Stil ist immer gefärbt von der Situation der Geführten, deren Aufgaben, ihrem Erwartungs- und Fähigkeitsprofil sowie insgesamt der Kultur der Organisation. Eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte ist die Entwicklung unternehmensspezifischer Personalentwicklungsstrategien. Dafür ist es notwendig, auch als Leitung die Rolle als erste Personalentwicklerin wahrzunehmen und mit Kompetenz auszufüllen.

Nach Erfahrungen aus **profi** wird die eigene Führungsrolle wie auch die Führungskompetenz zunächst als persönliche Leistung verstanden. Es geht aber auch immer darum, eine exklusive Rolle einzunehmen, diese kompetent auszufüllen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Auch die physische und psychische Präsenz, sowie der sich damit verbindende professionelle Habitus wollen gelernt sein. Das Kennen unterschiedlicher Führungsstile, Führungsmodelle und ein Bewusstsein von persönlichen Stärken und Schwächen sind insofern nicht minder bedeutsam für souveränes Führen und für die nötige Rollenklarheit.

Das Thema Folgen und Führen wurde im Projekt **profi** aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet und trainiert. Klassische Projektionen, Ängste und Unsicherheiten, die in Führungssituationen auftreten, aber auch Vorlieben und Erfolge konnten dadurch sichtbar, bewusst gemacht und integriert werden. Letztlich geht es aber darum, Führung so zu begreifen, dass das Handeln und das Erleben der Anderen willentlich zur Grundlage

des eigenen Handelns werden. Dies ist ein wechselseitiger Prozess, bestenfalls ein Dialog zwischen Führenden und Geführten. Die Geführten machen das Verhalten und Handeln der Führungskraft zur Grundlage ihres Verhaltens und Handelns und umgekehrt.

Leadership wurde bislang häufig als eine Klärungsaufgabe verstanden, bezogen auf Finanzierungsfragen und praxistaugliche Umsetzungsstrategien. Deutlich wurde in den vergangenen drei Jahren in den Coaching-, Qualifizierungs- und Beratungsangeboten, dass Führungskräfte keineswegs Problemlöser des Alltags sind, sondern lediglich deren ManagerInnen. Für die Professionalisierung der Führungsrollen im Veränderungsprozess wurden insbesondere das strategische Denken und vorausschauendes, planvolles Agieren als wesentlich befunden. In der Analyse dieser Prozesse stellte sich die jeweilige Unternehmensentwicklung in Ko-Evolution mit ihrer Umwelt dar. In der Rückschau auf die unterschiedlichen Lernangebote zu diesem Themenkomplex wird deutlich:

Es gibt keinen prinzipiell guten oder schlechten Führungsstil, sondern das Leitungsverhalten ist am angemessensten, welches die Bedürfnisse, die aus der Aufgabe und den Erwartungen der MitarbeiterInnen erwachsen, mit dem persönlichen Stil verbindet.

Die Devise ist: Lernend führen – führend lernen. Dies setzt eine Haltung voraus, die davon ausgeht, dass die MitarbeiterInnen prinzipiell lernfähig und lernwillig sind. Das Führen wird so zum gemeinsamen Lernen für gemeinsame Ziele und die gesamte Organisation zur Lerngemeinschaft.

Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Personalrekrutierung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung

Vor allem bei Unternehmen in der Nähe Berlins spitzt sich die personelle Situation weiter zu. Der jetzt schon bestehende Fachkräftemangel wirkt so gravierend, dass Einrichtungen ihre eigene Konkurrenzfähigkeit infrage stellen. Ein Effekt, der positiv bewertet wird, ist, dass der Druck von außen vielerorts das Gemeinschaftsgefühl in Teams und Organisationen stärkt. Der Zusammenhalt und das innerbetriebliche Klima gewinnen ebenso an Bedeutung wie das Verständnis, dass die individuelle Lebenssituation ausschlaggebend ist, ob sich Menschen für berufliche Um- und Aufstiege entscheiden. Paritätische Mitgliedsorganisationen suchen inzwischen nicht nur nach Strategien zur Gewinnung jungen Fachpersonals, sondern auch nach Möglichkeiten, mit unternehmerischen Alleinstellungsmerkmalen als attraktiver Arbeitgeber für

berufserfahrenes Personal sichtbarer zu werden. Wesentlicher Erkenntnisgewinn ist laut Rückmeldungen der ProjektteilnehmerInnen, dass die personellen Rahmenbedingungen grundsätzlich gestaltbar sind und zumindest in Teilen den Bedürfnissen der gesuchten Fachkräfte/ExpertInnen angepasst werden können.



Dies erfordert Mut zu unkonventionellen Strategien und die Berücksichtigung von familiären Vereinbarkeitsfragen, möglichen Kinderwünschen, bestehenden Erziehungsaufgaben und der Pflegebedürftigkeit von Angehörigen. Dafür ist ein Umdenken vonnöten, denn es geht nicht allein um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit mit einer biologischen Familie, sondern auch mit und innerhalb der selbst gewählten sozialen Familie. Familienfreundlichkeit wird für die Imagepflege des Unternehmens als herausragend bewertet.

Den Erfahrungen der in **profi** beteiligten Fach- und Führungskräfte nach hat sich die langfristige Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten, Fach-/Hochschulen und Universitäten bewährt. Dies hat nicht nur positive Effekte für das Ansehen und die Professionalisierung der Berufsgruppen, sondern wirbt für das Arbeitsfeld, für den eigenen Arbeitgeber und auch ganz direkt junge Nachwuchskräfte an. Zudem stellen sich an Führungskräfte Fragen nach den absehbaren Entwicklungen am Arbeitsplatz und den zukünftigen Herausforderungen an die Fachkräfte. Daraus ist abzuleiten, welche Kompetenzen künftig gebraucht werden. Dies ist nicht nur zu berücksichtigen hinsichtlich der Personalentwicklungsplanung und innerbetrieblicher Qualifikation, sondern auch bezogen auf die Aufgabenzuordnung, Veränderungen der Stellenprofile oder auch die Delegation von Aufgaben an Subunternehmen und an Hilfskräfte. Mitgedacht werden sollte dabei auch die Ermöglichung von Quereinstiegen in das Berufsfeld.

Bei der Personalauswahl in den Einrichtungen und der Reflexion darüber zeigte sich, dass das Vorgehen oft weniger strukturiert und kompetenzorientiert erfolgt, sondern

deutlich von Sympathien geleitet ist. Eine Analyse im Vorfeld, welche Persönlichkeit mit welchem Kompetenzprofil gesucht wird, findet noch selten statt.

Deutlich wurde in den profi-Workshops auch, dass die eigene Vorurteilsbewusstheit der Personalverantwortlichen, in Bezug auf Geschlechterrollen, Verhaltenserwartungen und Zuschreibungen, insbesondere bei Menschen mit Behinderungen oder Migrationshintergrund, sich positiv auswirken würde und faktisch Geld spart. Die Vielfalt von Kulturen, Lebensformen und Lebensaltern im Unternehmen ist z. B. auch eine Ressource, die im Stellenplan Berücksichtigung finden sollte und auf die gezielt durch Stellenausschreibungen hingewirkt werden kann.

Bei der Suche nach geeignetem Fachpersonal wurde die wachsende Bedeutung sozialer Netzwerke sichtbar. Vor allem jüngere Menschen suchen nach Entwicklungsmöglichkeiten in Online-Börsen, sind medial häufig gut vernetzt, tauschen sich aus und prägen mit ihrer informellen Kommunikation nicht unerheblich das Image eines Arbeitgebers. Berufserfahrene Beschäftigte, die offen sind für neue Herausforderungen, verschaffen sich eher auf traditionellen Wegen Informationen. Insofern lohnt sich eine gezielte Ansprache der gesuchten Personengruppe über das jeweils passende Medium. Auch die Beauftragung von Headhuntern hat sich bereits bewährt. Agenturen mit der Suche von ExpertInnen zu beauftragen, erwies sich im Ergebnis oft als kostengünstiger als die klassische Anzeigenpraxis. Auch intern die Stellenangebote zu veröffentlichen, hat sich als effektiv erwiesen. Die ‚Mund zu Mund - Propaganda‘ führt ggf. zu interessanten Bewerbungen von

Menschen, die sich insbesondere durch eine hohe Motivation und überdurchschnittliche Loyalität auszeichnen. Zudem kann solch ein Verfahren auch weitreichende Bindungseffekte zur Folge haben.

Bei uns kann jede/-r noch was lernen! **Personalentwicklung als integriertes Konzept der Organisationsentwicklung**

Für viele Paritätische Mitgliedsorganisationen stellt sich nicht die Frage ob, sondern wie Personalentwicklung konzeptionell in die jeweilige Organisationsentwicklungsstrategie integriert werden kann. Entscheidend für eine erfolgreiche Prozesssteuerung ist, so zeigt die Praxis, dass Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung klar umrissen und mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden müssen. Vor diesem Hintergrund konzentrierten sich die Angebote von **profi** zunächst auf mögliche Praktiken zur Bedarfsbestimmung im unmittelbaren Zusammenspiel mit der strategischen Organisationsausrichtung. Vor allem Instrumente der Potenzialanalyse kennen zu lernen und zu erproben, erfreute sich großen Zuspruchs. Gearbeitet wurde u.a. nach folgenden Leitfragen: Welche Herausforderungen kommen auf die Organisation/das Unternehmen zu? Welche Ziele wollen wir in den nächsten drei Jahren verfolgen? Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Welche Schwachstellen werden auf dem Weg zur Zielerreichung gesehen? Gearbeitet wurde in diesem Zusammenhang mit smarten Zielen und mit unterschiedlichsten Varianten des Perspektivenwechsels. Hintergrund dafür war, deutlich zu machen, inwieweit Führungskräfte für ihr Personalportfolio die Verantwortung tragen.

Personalentwicklungsplanung ist eine eindeutige Führungsaufgabe, für die spezifisches Wissen nötig ist und die genügend Zeit und Raum braucht. Sie erfordert umsichtiges und planvolles Agieren, wobei zum einen das Unternehmen in den Blick genommen wird, zum anderen die Mitarbeitenden und nicht zuletzt die Kundensicht eine zentrale Bedeutung haben. Die strategischen Unternehmensziele haben jeweils eine andere Bedeutung für die verschiedenen Personengruppen. Doch sollten sie für alle Beteiligten vermittelbar sein, bestenfalls spezifisch formuliert, messbar in ihren Wirkungen, unbedingt attraktiv, realistisch zu erreichen und in der zeitlichen Abfolge klar kommuniziert werden. Nur so können die unternehmerischen Ziele zur Richtschnur für das Lernen und Wachstum innerhalb und der Organisation selbst werden. Bedingungen für das Gelingen sind eine entsprechend zielgerichtete organisierte Beteiligung der Beschäftigten und das immer wieder neue Herstellen von Transparenz. Daran misst sich, wie glaubwürdig Leitungshandeln und der beabsichtigte Entwicklungsprozess von den Beschäftigten im Unternehmen und in der Folge auch außen wahrgenommen wird.

Der innerorganisatorische Abgleich von Bedarf und Personal wur-



de in diesem Zusammenhang bei **profi** zum zentralen Thema. Im Vordergrund standen die Fragen: Wie bilden sich Leistung und Potenzial zurzeit in meiner Organisation/Abteilung ab? Welche Strategien will ich bezogen auf die verschiedenen MitarbeiterInnengruppen verfolgen? Aus den Antworten leiteten die Beteiligten, für ihren individuellen Arbeitsplatz die Maßnahmenplanung und Anforderungen an das Controlling ab. Wissen in der Organisation zu managen, ist als Notwendigkeit erkannt. Doch wird, gerade unter den Vorzeichen des anstehenden Generationswechsels deutlich, wie sehr in den letzten Jahren internes Wissensmanagement vernachlässigt bzw. wie wenig planvoll und kontinuierlich es verfolgt wurde.

Um die Themen der Personalentwicklung und des Wissensmanagements erfolgreich miteinander zu verbinden, erwies sich die Arbeit mit der „Balanced Scorecard“ als ein geeignetes Instrument – auch und gerade in sozialen Organisationen.

**Wie viel Flexibilität darf es denn sein?
Lebensphasen- und bedarfsorientierter
Personaleinsatz**

Eine Möglichkeit mit der angespannten personellen Situation konstruktiv umzugehen, ist die Konzentration auf Strategien für den lebensphasen- und bedarfsorientierten Personaleinsatz. Flexibilisierung gilt als ein Mittel, um im Spannungsfeld von MitarbeiterInnen- und KundInnenorientierung sowie den Bedarfen des Unternehmens souveräner agieren zu können. Alternative Arbeitszeitmodelle und neue

Optionen durch Haustarifverträge stießen in diesem Zusammenhang in den **profi**-Seminarangeboten auf überraschend wenig Resonanz. Zeitkonten gelten zwar als eine Option für die nötige Flexibilität, zur bedürfnisorientierten Gestaltung der Lebensarbeitszeit, werden aber für die meisten Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft als unrealistisch abgelehnt.

Vielmehr zeigt sich, dass das Wissen und die Erprobung von Methoden für die zielgerichtete Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen und deren Konfliktpotenzialen eher den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Die Gestaltungsmöglichkeiten interner Konfliktkommunikation stehen insofern im Vordergrund.

Fach- und Führungskräften ist es wichtig, ihre kommunikativen Kompetenzen zu stärken, um Themen, denen Konfliktpotenzial innewohnt, erfolgreicher vermitteln zu können. Sichtbar wurde auch, dass Menschen, die gerne miteinander arbeiten, nicht in jedem Falle auch erfolgreich dabei sind.

Auch ohne Konflikte gibt es Arbeitssituationen und Kooperationsformen, die keineswegs ein Ergebnis produzieren. Um solche und ähnliche Situationen besser zu verstehen und zu klären, wurde beispielsweise die Arbeit mit dem „Hirn Dominanz- Modell“ (H.D.I.) erprobt. Die eigenen bevorzugten oder auch typische Denk- und Verhaltensmuster werden mit dem Modell sichtbar und dienen als Reflexionshorizont für die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz.

Altersgemischte Teams gelten in der Betriebswirtschaftslehre als wertvolle Ressource. Die Praxis zeugt eher von Altershomogenität. Ein anderes Extrem ist, dass im gegenwärtigen Generationswechsel vorwiegend BerufsanfängerInnen mit berufserfahrenen ExpertInnen zusammenarbeiten. Dies birgt viel Potenzial für Missverständnisse und enttäuschte Erwartungen in sich.

Wenn Alt und Jung gemeinsam arbeiten, stehen die Chancen gut, dass sie auch gemeinsam lernen. Das gilt sowohl für den wechselseitigen Wissensaustausch, als auch für das gemeinsame Bewältigen neuer Herausforderungen. In der gemeinsamen Arbeit findet der Wissenstransfer quasi von selbst statt. Ausgrenzungen zwischen Älteren und Jüngeren werden vermieden. Jüngere MitarbeiterInnen sammeln schneller Praxiserfahrung und ältere MitarbeiterInnen profitieren von dem aktuellen theoretischen Wissensstand. Doch altersgemischte Teams gelten in der Praxis eher als Ideal denn als Realität.

Mit spielerischen Methoden, Humor und paradoxen Interventionen Ziel- und Rollenkonflikte zu lösen, erweist sich für die sozialen Berufsgruppen nach den Erfahrungen aus **profi** als ein geeigneter Weg. Auch das NASA-Weltraumspiel, ein Klassiker unter den Rollen- und Planspielen für Führungskräfte, erfreute sich in den Kursangeboten besonderer Beliebtheit. So konnten gruppendynamische Prozesse und zwischenmenschliche Kommunikation, sowie die damit verbundenen Themen, wie Persönlichkeit und Rhetorik, Füh-

rungsstil und Führungsqualität, Teamwork, Motivation, Organisation, Integration und Entscheidungsprozesse, in ungewohnter Form veranschaulicht und reflektiert werden.

Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Betriebliche Gesundheitsförderung zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit

Obgleich Führungskräfte mit ihrem Verhalten eine Vorbildfunktion innehaben, ist Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) noch viel zu selten „Chefsache“. Es scheint, dass innerbetriebliche Maßnahmen zur BGF eher reaktiv und zu wenig aufeinander bezogen erfolgen. Vorhandene Angebote sind selten in Strategien eingebettet oder strukturell verankert, sodass sie kaum nachhaltige Effekte oder für die Mitarbeitenden spürbare Veränderungen bewirken können.

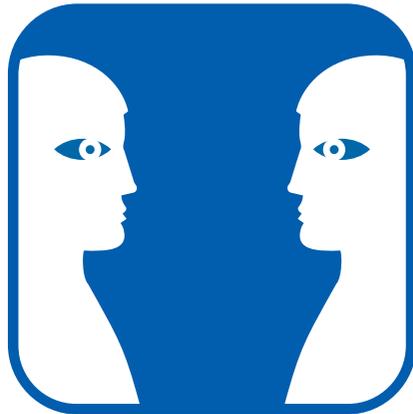
Die Berufsgenossenschaft, Krankenkassen und private Anbieter haben inzwischen auch in der Sozialwirtschaft ein dankbares Feld entdeckt, um Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement anzubieten. Sie locken mit kostengünstigen Angeboten, wohl wissend um die hohen Belastungen der helfenden Berufsgruppen. Insofern sind die unterschiedlichsten Verfahren zur Identifizierung physischer und psychischer Belastungsfaktoren Personalverantwortlichen weitgehend bekannt, jedoch die daraus resultierenden Folgen und Kosten nicht. Planungsunsicherheit und schwierige Haushaltslagen bilden damit eine enorme Hürde, um Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz nachhaltig zu implementieren. Insofern interessieren sich Personalverantwortliche für

den betrieblichen Nutzen und die Messbarkeit der Effekte für ihre Organisation.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine lohnenswerte Investition, die nicht nur Krankenstände mindert und langfristig die Leistungsfähigkeit erhält, sondern im Zusammenhang mit Wertschätzung wahrgenommen wird, Beschäftigte motiviert und an das Unternehmen bindet. Gesundheitsmanagement wird nicht erst relevant, wenn es gesundheitliche Probleme gibt oder diese absehbar sind. Vielmehr ist BGM auch ein Gestaltungsinstrument, um personelle Veränderungen langfristig zu steuern und um tatsächlich auch die älteren Beschäftigten, mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen, möglichst lange im Unternehmen zu halten.

Gefragt nach den Themen, die die Führungskräfte selbst bewegen, lagen die Prioritäten auf Selbstacht-

samkeit und Kommunikation, Identifikation von Stressoren und einer effizienten Arbeitsorganisation. Von Fach- und Führungskräften werden davon Motivationsschübe und verbindliche Entlastungsverabredungen erhofft. Problematisch ist, dass jedes Zusatzangebot am Arbeitsplatz, unabhängig von Wünschen



und Bedarf, zunächst als zusätzliche Anforderung erlebt werden kann und die Gefahr besteht, dass sich der gefühlte Stress damit erhöht. Bewährt haben sich z. B. jährliche Gesundheitswochen, wie beim ASB in Neuruppin, die mit zeitlich überschaubaren Angeboten bereits erfolgreich zur gesünderen Berufs- und Alltagsbewältigung beitragen. Dem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Gesundheit sowie der Sensibilisierung für gesundheitsförderliche und -schädigende Faktoren im Umgang miteinander gilt die besondere Aufmerksamkeit von Personalverantwortlichen. Mit entsprechenden Angeboten wurde im Rahmen des Projektes **profi** zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens motiviert und Führungskräfte darin bestärkt, Beschäftigten mehr Anerkennung und Wertschätzung zu geben bzw. auch selbst annehmen zu können.

Inwieweit mit überschaubarem Budget und mit Unterstützung Dritter Maßnahmen des BGM implementiert werden können, wurde an unterschiedlichen Szenarien erprobt. Dabei kamen Instrumente der klassischen Projektentwicklung zum Einsatz.

Ob es mit Hilfe der Angebote von **profi** gelungen ist, aus der gegenwärtigen Vielfalt zusammenhangsloser Maßnahmen und dem eher mäßigen Aktionismus in der Praxis, einen Wechsel zur systematischeren Bearbeitung einzuleiten, wird sich erst zeigen. Im Ergebnis der Qualifizierungsangebote waren sich die Beteiligten zumindest einig: Erst wenn das Thema klar ist, kann eine Strategie entwickelt werden. Jede Organisation braucht Ziele, die zu ihr passen. Erst im nächsten Schritt erfolgt die planvolle Umsetzung.



Seminarimpressionen





Inventur
Beyond
⇒ Idee «
Methoden
⇓
Innovation



- WO
- WANN
- WODURCH
- WARUM
- WIE
- WER
- WOMIT
- WESHALB
- WELCHE

**ASB-Gesellschaft
für soziale Einrichtungen
mbH**



Wir begleiten Menschen

Kontakt: Schifferstraße 1,
16816 Neuruppin
Telefon: 03391- 45873
Mail: info@asb-neuruppin.de
Internet: www.asb-neuruppin.de
Geschäftsführerin: Katrin Köppen

Gründungsdatum:

ASB-Kreisverband Ostprignitz-Ruppin
gegründet am 12.04.1990,
Ausgründung der GmbH am 23.02.1996.

Gesellschaftsform:

gemeinnützige GmbH

Anzahl der Einrichtungen:

Vier Senioren-WGs, zwei Sozialstationen,
zwei Pflegeheime, eine Tagespflege,
fünf Seniorentreffs, 68 Wohnungen mit Service,
drei KITAs, Fahrdienst,
Menüservice, Schuldnerberatung,
Insolvenzberatung, Quartiersmanagement.

Beschäftigtenzahl: 282

Anzahl Ehrenamtliche: 48

Unternehmenszweck: Betrieb von Sozialeinrichtungen,
insbesondere Pflege und Betreuung.

„Hilf mir, es selbst zu tun ...“

Der ASB ist in den letzten zehn Jahren schnell gewachsen; die Anzahl der Einrichtungen und der MitarbeiterInnen hat sich verdoppelt. Wir haben vor fünf Jahren die erste ambulant betreute Senioren-WG aufgebaut und mussten feststellen, dass dieser Weg sehr schwer ist. Die Vereinbarung von Selbstbestimmung und gesetzlichen Rahmenbedingungen war und ist eine Herausforderung, die neue Denk- und Handlungsmuster erfordert.

Unsere Vision „Wir begleiten Menschen“, vor zehn Jahren entwickelt, bekommt zunehmend eine immer tiefere Bedeutung und stellt unsere klassische Struktur infrage: Wie kann man die Selbstbestimmung der KundInnen fördern und unterstützen? Wollen und können die KundInnen überhaupt selbstbestimmt leben und sich aktiv in Veränderungsprozesse einbringen? Sind wir selbst in der Lage, unseren professionellen Anspruch zurückzunehmen? Welche Qualifikationen brauchen unsere MitarbeiterInnen? Wie muss sich die Rolle der Führungskräfte verändern? Wie kann man flexible Strukturen schaffen und was sagt der Gesetzgeber dazu?

Und hier kam **profi** mit Angeboten und Denkweisen, die uns in unserem Veränderungsprozess sehr entgegenkamen. **profi** kam nicht belehrend und mit klassischem Seminargehabe daher, sondern hat gemeinsam mit den TeilnehmerInnen an den eigenen Potenzialen gearbeitet. Interessant war, dass sich schnell ein Kreis von TeilnehmerInnen gefunden hat, der eine ähnliche Denkweise hat und bereit ist, neue Wege zu gehen. Das war insbesondere auf der Ebene der GeschäftsführerInnen zu bemerken.

Es wurde uns klar, dass Komplexität mit klassischen Steuerungsmodellen weder zu erfassen, noch zu steuern ist. Wir brauchen

Modelle, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, und zwar sowohl die KundInnen als auch die MitarbeiterInnen. Das hört sich zwar wie eine Binsenweisheit an, trifft aber den Kern. Dieser Paradigmenwechsel macht Angst, so wie jede Veränderung.

Auf die veränderten Rahmenbedingungen haben wir reagiert und in den letzten zwei Jahren mehrtägige Workshops mit den Führungskräften organisiert, in denen der demografische Wandel und der Handlungsrahmen für den ASB thematisiert wurden. Es wurden Projektgruppen gebildet, die sich mit dem Leitbild, den daraus abgeleiteten strategischen Zielen und den Meilensteinen Werte, Qualität, Innovation und Netzwerke beschäftigt haben.

Wir haben uns darüber verständigt, dass wir in Zukunft vorrangig Wohnformen schaffen, die Selbstständigkeit, gegenseitige Hilfe, nachbarschaftliches und generationenübergreifendes Zusammenleben mit professioneller Hilfe verbinden. Das gilt auch für die bestehenden Pflegeheime und die Integration der KITAs in das jeweilige Quartier. Schwierig war insbesondere die Umsetzung, dass die Führungskräfte das Neue annehmen, nicht blockieren und lernen, ihre aktive Rolle eigenverantwortlich auszufüllen. Schwierig ist aber auch, den Kommunikationsfluss aufrecht zu erhalten und neben den operativen Aufgaben genügend Zeit „freizuschaueln“.

Was ist uns gut gelungen? Wir haben die Führungsnachfolge vollzogen. Zum Januar 2012 wurde Frau Köppen, ehemals Leiterin der Verwaltung, zur neuen Geschäftsführerin berufen. Der „alte“ Geschäftsführer, Herr Werner, hat sich entschieden, in die „zweite Reihe“ zurückzutreten und seitdem die Rolle als Coach, Projekt- und Qualitätsmanager übernommen. Gleich-

zeitig haben wir begonnen, NachfolgerInnen für ausscheidende EinrichtungsleiterInnen heranzuziehen.

Wir haben Coachings organisiert. Es werden ziel- und themenbezogene Einzelcoachings für Führungskräfte sowie Teamcoachings durchgeführt. Das ist zwar teuer aber hilfreich. Wir haben die Stelle eines Personalmanagers geschaffen, der für die Personalbedarfsplanung, Stellenbesetzung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalabrechnung/Controlling und die betriebliche Sozialarbeit (z. B. Gesundheitsmanagement) verantwortlich ist.

Worin liegt das Geheimnis für den Erfolg? Tja, der Erfolg steht ja noch aus. Aber wir meinen, dass eine wertebasierte Kommunikation, eine weitreichende Beteiligung der MitarbeiterInnen, der angstfreie Umgang mit Veränderungen und die Übernahme von Eigenverantwortung die Grundlagen für Erfolg sind. Wir handeln nach dem Grundsatz: Hilf mir, es selbst zu tun. Auch das ist ein Paradigmenwechsel. Unsere Aufgabe ist es, die Fachkräfte zu qualifizieren und die Veränderungen mit den Kostenträgern zu kommunizieren.

Dietrich Werner
Projektmanager



ELSTER-WERKSTÄTTEN gemeinnützige GmbH
INTAWO GmbH



Kontakt: An den Steinenden 11
04916 Herzberg (Elster)

Telefon: 03535 - 40540

Mail: verwaltung@elster-werkstaetten.de

Geschäftsführung: Dr. Frank Hamann

Gründungsdatum: 04.10.1991 / 03.07.1992

Gesellschaftsform: gemeinnützige GmbH

Unternehmensstruktur/Anzahl der Einrichtungen:



Die Stiftung ELSTERWERK ist eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts.

Sie ist alleinige Gesellschafterin der zum Unternehmensverbund gehörenden gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Beschäftigtenzahl/Ehrenamtliche/Altersstruktur:

Die Stiftung beschäftigte Ende 2011 in ihren operativen Bereichen über 400 MitarbeiterInnen, davon mit 267 die meisten in der ELSTER-WERKSTÄTTEN GmbH, gefolgt von 135 MitarbeiterInnen in der INTAWO GmbH. Die Altersstruktur unserer Beschäftigten ist gut gemischt. Ehrenamtliche gibt es in einzelnen Unternehmensbereichen, jedoch nicht in nennenswerter Größenordnung.

Unternehmenszweck und -ziel:

Die ELSTER-WERKSTÄTTEN gemeinnützige GmbH ist ein modernes und leistungsstarkes Unternehmen im Süden des Landes Brandenburg, das Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft ermöglicht. In den Werkstätten werden an sieben Standorten in den Landkreisen Elbe-Elster und Teltow-Fläming rund 750 Menschen mit Behinderung durch qualifizierte Fachkräfte und Fachdienste zielgerichtet auf ihr Berufsleben vorbereitet und entsprechend der individuellen Leistungsfähigkeit in einem der verschiedenen Fachbereiche eingesetzt und beschäftigt. Darüber hinaus werden rund 60 schwerstmehrfach Behinderte unter dem „verlängerten Dach“ der Werkstatt, dem sogenannten Förder- und Beschäftigungsbereich, betreut.

Die INTAWO gemeinnützige GmbH, Integrative Tagesstätten und Wohnen für Behinderte, ist seit 1993 im Landkreis Elbe-Elster, im Süden des Landes Bran-

denburg, Interessenvertreter von Menschen mit Behinderungen, deren Eltern, Angehörigen, Freunden, Fachleuten und Förderern. Sie trägt im Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbereich auf unterschiedlichen Gebieten Verantwortung. Aufgabe und Zweck des Trägers ist das Betreiben und die Förderung von Einrichtungen und Maßnahmen, die eine wirksame Hilfe für Menschen mit Behinderungen zum Inhalt haben.

Die INTAWO unterhält zur Betreuung, Rehabilitation und Integration von Menschen mit Behinderungen folgende Einrichtungen und Dienste:

Vier Wohneinrichtungen mit verschiedenen Wohnangeboten (ambulant bis stationär)
– bieten insgesamt ca. 94 Plätze.

Zwei Integrative Kindertagesstätten
– bieten insgesamt ca. 250 Plätze.

Interdisziplinäre Frühförder- und Beratungsstelle
– fördert nahezu 180 Kinder.

Familienentlastender Dienst
– betreut ca. 140 Familien.

Unser Unternehmen ist in der Zeit seines Bestehens beständig gewachsen und hat inzwischen eine für die Region Elbe-Elster und Teltow-Fläming beachtliche Größe erreicht. Dies spiegelt unter anderem der stetige Anstieg der Mitarbeiterzahlen wider. Abgesehen von natürlichen Personalbewegungen stehen auch wir vor einer Reihe besonderer Herausforderungen, wenn es darum geht, die verschiedenen Unternehmensbereiche mit gut qualifiziertem und motiviertem Personal zu versorgen. So befinden wir uns mit einem Großteil unserer Einrichtungen in einer strukturschwachen Region, wo es gerade in nachgefragten Branchen an jungen Fachkräften mangelt. Hinzu kommt eine eher ungünstige Infrastruktur: lange Fahrtwege über Landstraßen und schlechte Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel halten so manche/n BewerberIn aus etwas weiter gelegenen Orten von einer Zusage ab.

Dies sind beispielhaft Gründe gewesen, sich dem Thema „Personalmanagement in Zeiten des demografischen Wandels“ im Rahmen des Projektes **profi** intensiver zu widmen. Viele Ideen und Anregungen zu diesem Thema sind aus der Mitarbeit im Projekt und den Pausengesprächen mit TeilnehmerInnen der unterschiedlichsten Mitgliedsorganisationen entstanden. So ist zum Beispiel für uns deutlich geworden, dass es sich lohnt, in das Thema Ausbildung zu investieren. Dies tun wir bereits seit Langem durch ein vielfältiges Angebot an Praktikumsstellen im so-

zialen Bereich. Hinzu kommt seit Kurzem die duale Berufsausbildung für junge Menschen mit Lernbehinderung.

Mit der „Bildungs- und Erlebnisstätte ELSTERPARK“ in Herzberg wird unter dem Dach der „Stiftung ELSTERWERK“ in den kommenden Jahren ein erweitertes Leistungsangebot im Bereich Dienstleistung und Tourismus entstehen. Neben den neu entstehenden Plätzen zur Teilhabe am Arbeitsleben für Werkstattbeschäftigte mit einer wesentlichen Behinderung bieten sich in diesem Zusammenhang auch berufliche Perspektiven für junge Menschen mit Lernbehinderung. Diesen gelingt nach Beendigung der Schule zumeist nur der Einstieg in eine überbetriebliche Ausbildung oder ein Berufsbildungswerk. Mit Blick auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel in unserer Region haben wir uns entschieden, dieses Potenzial nicht ungenutzt zu lassen und in geeigneten Berufsfeldern eine reguläre duale Ausbildung anzubieten. So konnte im September 2011 ein junger Mann, Absolvent einer Ganztagschule mit dem sonderpädagogischen Schwerpunkt Lernen, nach einjähriger berufsvorbereitender Bildungsmaßnahme bei uns seine dreijährige betriebliche Ausbildung zum Beikoch beginnen. Bei der Vorauswahl von BewerberInnen wurden wir vom Team Reha/SB der Agentur für Arbeit tatkräftig unterstützt. Die Schwierigkeit bestand darin, jemand Geeigneten aus der unmittelbaren Umgebung zu finden, der den täglichen Arbeitsweg auch ohne Auto bewältigen kann. Denn von den vorgeschlagenen BewerberInnen verfügte noch niemand über einen Führerschein. Jetzt, ein reichliches halbes Jahr später, hat unser Azubi seine Probezeit erfolgreich bestanden und sich schon

gut in seinem Ausbildungsbereich integriert. Seine Chancen auf eine Beschäftigung nach der Ausbildung in unserer neuen Bildungs- und Erlebnisstätte stehen gut. Auch für uns wäre das ein Gewinn, denn schließlich haben wir ihn selbst ausgebildet und wissen, was er kann.

Kathrin Meier
Personalleiterin



Volkssolidarität LVB e. V.
Regionalverband Fläming-Elster



Kontakt: Carl-Drinkwitz-Straße 2
14943 Luckenwalde

Telefon: 03371- 615354

Mail: zentrale-rv-flaeming-elster@
volkssolidaritaet.de

Geschäftsführer: Steffen Große

Gründungsdatum: Oktober 1945

**Gesellschaftsform/Unternehmensstruktur/
Anzahl der Einrichtungen:**

Die Volkssolidarität ist seit 1990 ein eingetragener gemeinnütziger Verein mit bundesweit ca. 230.000 Mitgliedern.

Neben dem Mitgliederverband mit drei offenen Beratungs- und Begegnungsstätten betreiben wir zwei Kindereinrichtungen in Luckenwalde. Die Kita „Burg“ seit 2000 mit ca. 330 Plätzen und die Kita „Vier Jahreszeiten“ mit 130 Kindern seit 1993. Ca. 40 Erzieherinnen kümmern sich um die Jüngsten der Gesellschaft. In zwei Sozialstationen arbeiten ca. 35 MitarbeiterInnen, die ca. 170 PatientInnen pflegen und betreuen. Seit 2008 sind wir anerkannter Anbieter von Demenzangeboten. Hinzu kommt die tägliche Anlieferung von Essen durch unseren Menüservice an ca. 70 Pati-

entInnen täglich. In Luckenwalde betreiben wir seit 2004 ein Servicewohnprojekt für Ältere.

Beschäftigtenanzahl/Ehrenamtliche:

Der Regionalverband Fläming-Elster in den Gebieten Teltow-Fläming bis Elbe-Elster hat ca. 120 MitarbeiterInnen und 3.300 Mitglieder. Etwa 400 Mitglieder sind regelmäßig und intensiv als ehrenamtliche HelferInnen, zumeist in unseren Mitgliedergruppen, tätig.

Durchschnittsalter der Beschäftigten:

Der Altersdurchschnitt der MitarbeiterInnen liegt über alle Einrichtungen verteilt bei ca. 45 Jahren, wobei zwei Drittel über 39 Jahre alt sind. Ca. 5% sind 60 und älter. Ca. 16% sind jünger als 30 Jahre. Der Frauenanteil liegt bei ca. 93%.

Unternehmenszweck und -ziel:

Die Volkssolidarität wurde im Osten Deutschlands gegründet mit dem Anliegen, soziale Not und Elend nach dem Ende des Krieges zu lindern. Seitdem ist der Grundwert Solidarität Leitmotiv des Wirkens des Verbandes. Die Volkssolidarität hat eine lange Tradition des sozialen Engagements für ältere Menschen, chronisch Kranke, Pflegebedürftige, sozial Benachteiligte sowie für Kinder und Jugendliche.

Gemeinsame Erfahrungen schweißen zusammen

Zu **profi** bin ich gekommen, weil ich hier die Chance sah, mit KollegInnen aus der Branche zusammenzutreffen, die wahrscheinlich ähnliche Probleme haben aber aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu unterschiedlichen Lösungen bzw. Denkansätzen gekommen sind. Diese Vielfalt wollte ich kennen lernen, um eigene Rückschlüsse zu ziehen.

Wir hatten vor einiger Zeit die Situation, dass eine Kita konzeptionell festgefahren war. Die Prozesse innerhalb der Kita waren aus Sicht der Kita bewährt und stabil. Geringe Personalfluktuation in den letzten Jahren führten zu einer geringen Durchmischung von langjährigen erfahrenen Erzieherinnen mit jüngeren, neu eingestellten Kolleginnen. Die ständig hohe Auslastung führte dazu, dass in erster Linie die organisatorische Sicherung der pädagogischen Betreuung vor inhaltlichen Diskussionen im Vordergrund stand. Offenheit gegenüber neuen und anderen Konzepten war scheinbar nicht nötig. Erfahrene Kolleginnen fühlten sich bestätigt, wenn in anderen Kitas Veränderungsprozesse (erst mal) nicht erfolgreich waren. Weiterbildungen wurden nicht aktiv gesucht und wenn, dann wenig umgesetzt bzw. multipliziert. Jüngere und veränderungswilligere Kolleginnen scheuten die Auseinandersetzung im Team. Die Leitung der Kita war im Wesentlichen auf eine Person zugeschnitten. Die stellvertretende Leiterin hatte eine eher passive Rolle, auch im Team. Die Geschäftsführung des Trägers warb seit längerer Zeit um Veränderungsbereitschaft, allerdings mit mäßigem Erfolg.

Unser Lösungsansatz war: Die zweiköpfige Kitaleitung teilt sich die Verantwortlichkeiten innerhalb der Einrichtung in den verschiedenen Altersstufen der Kinder auf. Die stellvertretende Leiterin, als potenzielle Nachfolgerin der aktuellen Leitung wurde zur einjährigen Leiterinnenqualifizierung delegiert, wo sie mit Leitungskräften anderer Träger offen in den Erfahrungsaustausch gehen konnte. Mehrere Erzieherinnen besuchten längerfristige Weiterbildungen zu gemeinsam ausgesuchten Themen, die in der Kita weiterentwickelt werden sollten. Der Qualitätszirkel agiert verantwortlich unter der stellvertretenden Leitung, sodass dort das neue Wissen direkt in die Konzeptarbeit eingebracht, diskutiert und in die Teams eingebracht werden kann. Neue, jüngere Kolleginnen erhielten direkt Verantwortung für pädagogische Prozesse in der Kita mit dem Ergebnis: Der Anteil neuer Erzieherinnen stieg innerhalb von zwei Jahren auf 30 Prozent. Der Träger nutzte zudem seine finanziellen Möglichkeiten und erhöhte spürbar die Einkommen in Kombination mit zusätzlichen finanziellen Anreizen für Weiterbildungen und für die Umsetzung neuer Angebote. Die größte Schwierigkeit bestand darin, das Team und seine Leitung für Veränderungsprozesse aufzuschließen und die Bereitschaft dafür aufrecht zu erhalten. Grundsätzlich wurden diese Bemühungen im Team kritisch betrachtet, auf die emotionale Ebene hochgehoben, als möglicher Beginn von neuen Konflikten bewertet und deshalb abgelehnt. Der Diskussion über „neue Ziele“ wurde regelmäßig die Basis entzogen, mit Äußerungen wie z. B. „Was wollen Sie, es geht doch alles irgendwie, die meisten Eltern ‚meckern‘ nicht, wir sind gut ausgelastet und wir haben doch andere Sorgen, die wichtiger sind etc.“

Rückblickend hat sich der mehrjährige Weg bewährt, durch punktuelle Veränderungen, auch wenn diese teilweise „erzwungen“ wurden, insgesamt Veränderungsprozesse ins Laufen zu bekommen. Die sozialen Prozesse trugen wesentlich zur erhöhten Motivation im Team bei. Gemeinsame Zielsetzungen, Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge schweißten das Team enger zusammen.

Die persönliche Begleitung durch die Geschäftsführung des Trägers wurde positiv angenommen, auch wenn es eine ständige Gratwanderung war/ist, dass der „Druck von oben“ angemessen ist und bleibt sowie nicht ständig als negative Kritik verstanden wird.

Heute ist klar, dass die stellvertretende Leiterin zum Ende des Jahres die Führung der Kita übernehmen wird. Sie bereitet sich derzeit zielgerichtet mit zwei Vertreterinnen darauf vor, um die Kita bewusst mit einem Leitungsteam zu führen. Derzeit wird am Konzept gearbeitet, weil z. B. Sprachförderung für Kinder mit Migrationshintergrund sowie offene Gruppenarbeit einen höheren Stellenwert erhalten sollen. Schon heute arbeitet das Team an Lösungen, wie altersgerechtes Arbeiten in der Kita besser umgesetzt werden kann.

Die Weiterbildungssituation/-motivation hat sich insgesamt erfreulich verbessert. Es können nicht alle Weiterbildungsbedarfe vom Träger erfüllt werden, weil die zu geringe Personalausstattung, aufgrund des gesetzlich finanzierten Personalschlüssels, dies nicht zulässt. Bemerkenswert ist die verbesserte öf-

fentliche Präsenz der Kita in der Kommune. Die KollegInnen zeigen mit einem deutlich optimistischen Selbstbild, dass sie an eine Weiterentwicklung und deren positive Ergebnisse glauben, da sie sich selbst daran aktiv beteiligen.

Steffen Große
Geschäftsführer



Trebbiner Kinder- und Jugendheim e. V.



„Trebbiner Kinder- und Jugendheim e. V.“

Kontakt:

Tel:

Fax:

Mail:

Internet:

Geschäftsführer:

Bergstr. 11, 14959 Trebbin

033731 - 15305

033731 - 15306

kinderheim-trebbin@t-online.de

www.kinderheim-trebbin.de

Peter Borowiak

Gründungsdatum:

Der Trebbiner Kinder- und Jugendheim e.V. wurde am 14.05.1992 gegründet.

Gesellschaftsform/Unternehmensstruktur/Anzahl der Einrichtungen:

Der Trebbiner Kinder- und Jugendheim e. V. ist gemeinnützig und anerkannter Träger der freien Jugendhilfe nach § 75 SGB VIII. Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Seine Hauptaufgabe besteht in der Förderung der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII.

Sitz des Vereins ist Trebbin. Im Haupthaus in Trebbin werden 24 Kinder und Jugendliche in drei Gruppen, im Aufnahmealter von vier bis 18 Jahren, betreut. Außerdem bieten wir vier jungen Müttern (Schwangeren) mit ihren Kindern im Mutter-Kind-Bereich ein Zuhause auf Zeit. Acht Kinder in zwei innewohnenden Familienwohngruppen (Trebbin und Hennickendorf), acht Jugendliche im betreuten Jugend-

wohnen (Luckenwalde), neun Kinder in der Tagesgruppe und Platz für acht Jugendliche im Schulprojekt Argo (beides Luckenwalde), ergänzen die Angebotsstruktur des Trägers. Im ambulanten Bereich unterstützen wir junge Mütter durch ambulante therapiegestützte frühe Hilfe, betreuen Jugendliche in ihrem eigenen Wohnraum nach und unterstützen so den Prozess ihrer Verselbständigung und leisten ambulantes Clearing.

Beschäftigtenanzahl:

38 MitarbeiterInnen und ein Bundesfreiwilligendienstleister.

Vier weitere Mitarbeiterinnen sind auf Minijobbasis im Wirtschaftsbereich der Außenstellen tätig. Das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen lag 2011 bei 43,1 Jahren.

Unternehmenszweck:

Wir sind ein sozialer Dienstleister und bieten Jugendhilfedienstleistungen nach dem SGB VIII im stationären, teilstationären und ambulanten Bereich im Landkreis Teltow-Fläming an. Wir geben Kindern Schutz und einen gewaltfreien Raum, sich in ihrer Persönlichkeit zu entwickeln und zu entfalten. Wir betreuen, begleiten und unterstützen die Kinder, Jugendlichen, jungen Mütter und deren Eltern und geben ihnen so die notwendige Zeit, ihre unklare und kritische familiäre Situation zu verändern, um für sich eine geeignete Perspektive zu finden. Ist eine Rückkehr der Betreuenden in ihre Familien nicht möglich, geben wir ihnen auf Dauer ein neues Zuhause und begleiten sie bis in die wirtschaftliche Selbstständigkeit.

Die eigenen Ressourcen nutzen

Der Trebbiner Kinder- und Jugendheim e. V. bietet ein breit gefächertes Angebot an Jugendhilfeleistungen an. Ebenso groß wie unterschiedlich sind die Anforderungen, die an die einzelnen MitarbeiterInnen gestellt werden. Besonders im pädagogischen Bereich wird es immer schwerer, geeignetes Personal zu finden, was sich der besonderen Herausforderung des Umgangs mit Kindern und Jugendlichen in der Jugendhilfe stellt. Die Umgangsweisen mit den zu Betreuenden im Mutter-Kind-Bereich, in einer Heimgruppe, im Innewohnen, einer betreuten Jugendwohngruppe, einer Tagesgruppe oder im Schulverweigererprojekt unterscheiden sich erheblich. Dennoch haben die dort tätigen ErzieherInnen in der Regel die gleiche Ausbildung genossen. Am Anfang ihres Berufslebens besitzen sie wenig Erfahrung und müssen bereit sein, diverse Zusatzqualifikationen zu erlangen und an Weiterbildungen teilzunehmen. Zum anderen ist die Arbeit an Wochenenden, Feiertagen, im Schicht- und 24-Stundenrhythmus in bestimmten Phasen der eigenen Lebens- und Familienplanung eine besondere Herausforderung.

Auf Grund der demografischen Entwicklung und des damit einhergehenden zunehmenden Fachkräftemangels haben sich auch auf unsere Stellenanzeigen zunehmend weniger BewerberInnen gemeldet und diese waren dann oftmals von den familienunfreundlichen Arbeitszeiten und den besonderen Anforderungen abgeschreckt. So war es höchste Zeit zu reagieren, die in der eigenen Mitarbeiterschaft vorhandenen Potenziale zu wecken, zu aktivieren und zu nutzen und so auf die veränderte Situation zu reagieren, damit der Verein in seinem Tätigkeitsbereich nachhaltig zukunftsfähig bleibt.

Um neue Impulse zu erhalten, den eigenen Horizont zu erweitern und von den Erfahrungen der anderen zu profitieren, habe ich mich bei **profi** beworben. Eine Erkenntnis aus dem Seminar zum Personal war, die eigenen Ressourcen zu nutzen und vorhandenes Personal zu binden. Das gelingt nicht nur über eine leistungsgerechte Entlohnung, sondern über die Schaffung von Anreizsystemen. Das gelang und gelingt uns derart, dass gute und zumeist teure Weiterbildungen sowie Zusatzausbildungen durch den Träger gewollt, unterstützt, finanziert oder mitfinanziert werden (z. B. ErzieherIn zum Heilpädagogen, Save-Kurs für BetreuerInnen im Mutter-Kind-Bereich, Qualifikation im Kinderschutz). Neben der Wertschätzung über das persönliche Gespräch hinaus war die Schaffung von finanziellen Anreizen ein weiterer Baustein. Die KollegInnen fühlen sich gesehen, wahrgenommen, geschätzt und ihre Bindung und Identifikation mit dem Träger wird gestärkt. So hat sich die Sachzuwendung „Benzin“ (bis 44,- € im Monat, abgabe- und steuerfrei) als großer und willkommener Anreiz herausgestellt, zumal die Kraftstoffpreise ständig steigen und die MitarbeiterInnen Anfahrtswege von bis zu einer Stunde täglich haben.

Im Nachgang einer Inhouse-Weiterbildung zur Burnout-Prävention haben wir unseren MitarbeiterInnen auch einen Entspannungskurs angeboten, der ihnen in ihrer schwierigen und stressigen Arbeit helfen sollte, sich zu schützen. Eine Teilfinanzierung durch die Krankenkasse und die Restkostenübernahme durch den Arbeitgeber haben dieses Angebot für die MitarbeiterInnen kostenfrei gehalten. Dennoch kam aufgrund mangelnder Nachfrage kein Kurs zustande. Ein weiteres Angebot, welches wir in diesem Jahr umsetzen wollen, ist ein ADAC-Fahrtsicherheitstraining, speziell für Frauen (für Männer auch möglich). Hier ergab die Umfrage

ein reges Interesse bei unseren Mitarbeiterinnen. Es ist auch kostenfrei für die TeilnehmerInnen, da bezuschusst von der Berufsgenossenschaft und restfinanziert durch den Träger.

Die jährlich stattfindende Sommerfeier und die Mitarbeiterweihnachtsfeier finden ebenfalls großen Anklang und werden gut angenommen. Die MitarbeiterInnen aus unseren unterschiedlichen Standorten treffen zusammen. Die Feiern dienen neben der Danksagung für Geleistetes und der Entspannung, auch der Teambildung und Bindung an den Träger.

Peter Borowiak
Geschäftsführer



Gemeinschaftswerk Soziale Dienste Nauen e.V.



Kontakt: Paul-Jerchel-Str. 4, 14641 Nauen
Telefon: 03321 - 74 88 100
Fax: 03321 - 74 88 199
Mail: post@gemeinschaftswerk-nauen.de
Internet: www.gemeinschaftswerk-nauen.de
Geschäftsführerin: Cornelia Ortelbach

Gründungsdatum: 04.09.1990

Gesellschaftsform/Unternehmensstruktur/ Anzahl der Einrichtungen:

Das Gemeinschaftswerk ist Trägerverein für vier Sozialstationen, drei Tagespflegeeinrichtungen, drei stationäre Hausgemeinschaften mit jeweils zehn BewohnerInnen sowie für acht Wohnungen im Betreuten Wohnen.

Beschäftigtenanzahl insgesamt:

257 Mitarbeitende (mit geringfügig Beschäftigten, Förderstellen, Auszubildenden)

Anzahl Ehrenamtliche: 84 Ehrenamtliche

Durchschnittsalter der Beschäftigten: 48,2 Jahre

Unternehmenszweck:

Wir verstehen uns als Dienstleister für alte, kranke und Menschen mit Behinderungen, welche pflegebedürftig sind. Hierbei beziehen wir das soziale Umfeld dieser Menschen mit ein. Wir legen Wert darauf, dass die Hilfe als Hilfe zur Selbsthilfe partnerschaftlich erbracht wird. Das Ziel unseres Denkens und Handelns soll immer – individuell unterschiedlich – die Zufriedenheit der pflegebedürftigen Menschen und aller VertragspartnerInnen sein. Unser Angebot ist aktivierend und generationsübergreifend.

Unsere MitarbeiterInnen sind sehr gewachsen an dieser Aufgabe

Als langjährig agierendes Pflegeunternehmen sind wir permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Der Spagat zwischen marktwirtschaftlichem Handeln und werteorientierter Fachlichkeit sowie eigenen ethischen und traditionell sozial-helfenden Ansprüchen ist uns seit Langem keine fremde Übung mehr. Und hier kommt das Projekt **profi** mit seinen Seminarbausteinen, Fachtagen, Fachbeiräten und vor allem seinen kompetenten Steuerfrauen auf der Suche nach Antworten auf komplexe Fragestellungen in der sozialen Arbeit zum Zuge. Gemeinsam mit den PraxispartnerInnen, deren Führungs- und Fachkräften wurden Wege in die Zukunft betreten, Theorie mit Praxis „verbandelt“ und Unkonventionelles gewagt. Qualifizierung, Coaching, Beratung und Erfahrungsaustausch bei **profi** gestalteten sich für die Beteiligten als praktischer Wissenszuwachs, innovative Ermutigung und reflektierter Veränderungsdrang. Wir haben auch bei unserem Projekt Spezialisierte Ambulante Palliativversorgung im Landkreis Havelland davon profitiert.

Die Ausgangssituation vor zwei Jahren war, dass es für Menschen, die an einer unheilbaren Krankheit litten und deren Lebenserwartung absehbar begrenzt war, keine adäquaten Versorgungsmöglichkeiten in unserem Landkreis gegeben hat.

MitarbeiterInnen in unseren Sozialstationen haben immer wieder darauf hingewiesen: Bestehende Leistungen der häuslichen Krankenpflege (vor allem: Behandlungspflege) würden für diese besonderen Bedürfnisse nicht ausreichen. Es sei ein Unterschied, eine Insulininjektion zu geben oder jemandem beizustehen, der unerträgliche Schmerzen erleidet. Hier sind Medikamente zwar auch wichtig, mehr gefragt sind vor allem Zuspruch und psychosoziale Betreuung. Das braucht Zeit und mit der herkömmlichen Leistungserbringung war dies auch wirtschaftlich nicht zu leisten. Beide Seiten – MitarbeiterInnen und Betroffene – beschrieben immer wieder die Überforderung in diesen Situationen.

Das Palliativ-Care-Team (PCT) in Brandenburg an der Havel hatte für die Stadt Brandenburg und das Umland diese Versorgungsmöglichkeit schon geschaffen. Für das ganze Havelland – ein großer Flächenlandkreis – war es aber nicht zu leisten. Gemeinsam mit den Havelland Kliniken, dem Wohn- und Pflegezentrum Havelland und dem Diakonischen Werk Havelland ließen wir uns für das Projekt begeistern.

Wir haben in unseren Einrichtungen sehr dafür geworben. Zunächst haben sich drei MitarbeiterInnen gemeldet. Sie haben eine berufsbegleitende Weiterbildung im Umfang von 160 Stunden und ein anschließendes sechswöchiges Praktikum absolviert. Nach Abschluss der Weiterbildung und der Arbeit im Palliativ-Team sind die MitarbeiterInnen auch in eine höhere Vergütungsgruppe aufgestiegen. Das zeigte die Wertschätzung

und die Bedeutung des Projekts. Parallel dazu verhandelten wir Kooperationsverträge mit dem PCT Brandenburg.

Am 1. August 2010 haben wir begonnen, mit wenigen PatientInnen, in kleinen Schritten und mit viel Ausprobieren. Mit den Kooperationspartnern haben wir angefangen, Arbeitsstrukturen aufzubauen, die den Gegebenheiten in einem Flächenlandkreis entsprechen.

Dazu gehörte auch die Veränderung der Verwaltung, weil z. B. die Rechnungslegung, die Arbeitszeiterfassungen und Tourenplanung in der SAPV ganz anders aufgebaut sind.

Das Wichtigste aber war, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen über Bedingungen und Strukturen der Arbeit zu sprechen. Es war zu Beginn z. B. noch nicht entschieden, wie die Teams sich genau organisieren werden: Soll es ein Gesamtteam geben, wie sollen Schichten verteilt sein, wie viele Tage SAPV hintereinander sind für eine Fachkraft zumutbar. Vereinbarungen darüber sind Aushandlungsprozesse und brauchen Transparenz und gegenseitige Anerkennung.

Ich bin überzeugt, dass die MitarbeiterInnen im Palliativ-Team an ihren Herausforderungen sehr gewachsen sind. Sie haben einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstorganisation erreicht. Sie sind der reinen Assistenz für den Arzt entwachsen und agieren mit den MedizinerInnen auf Augenhöhe: gut für das Selbstwertgefühl. Und das sicher nicht nur rein beruflich!

Inzwischen ist die Spezialisierte Ambulante Palliativversorgung in unserer Region etabliert. Es hat sich ein Netzwerk gegründet, es haben sich auch in den Einrichtungen selber Strukturen herausgebildet, die eine verlässliche Versorgung

gewährleisten. Wir sind 24 Stunden am Tag zu erreichen. Wenn unsere Hilfe gebraucht wird, sind wir im Durchschnitt einen halben Tag später vor Ort. Wir beobachten, dass unsere Struktur der Zusammenarbeit im Havelland und darüber hinaus wahrgenommen wird. Man fragt uns, wie wir uns organisiert und Probleme gelöst haben. Das ist natürlich ein schöner Erfolg für alle Beteiligten, die mitgewirkt haben. Wir planen für die Zukunft, noch mehr Menschen zu versorgen und sind auch dabei, weitere MitarbeiterInnen für diese Arbeit zu begeistern.

Der Erfolg gibt uns recht: Es ist schön, den Dank der Angehörigen entgegen zu nehmen, wenn wir ihnen in schweren Zeiten beistehen konnten. MitarbeiterInnen sind zufrieden, weil sie trotz einer anstrengenden und emotional manchmal belastenden Arbeit Menschen gut helfen können. Das ist schließlich der Anspruch unseres Berufes!

Matthias Dehmel
Fachbereichsleiter Pflege



Kontakt- und Koordinierungsstelle für Mädchenarbeit im Land Brandenburg (KuKMA)



Kontakt: Schulstr. 9, 14482 Potsdam
Tel: 0331 - 5813241
Mail: kukma@paritaet-brb.de

Gründungsdatum: 1993

Gesellschaftsform/Unternehmensstruktur/ Anzahl der Einrichtungen:

Die KuKMA ist eine Einrichtung der PSBZ, sie wird anteilig gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (MASF).

Beschäftigtenzahl insgesamt:

Eine Beschäftigte – mit landesweiter Zuständigkeit.

Anzahl Ehrenamtliche: Keine

Unternehmensziel:

Die Kontakt- und Koordinierungsstelle für Mädchenarbeit fördert das Ziel der Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit und hat dabei insbesondere die Lebens- und gesellschaftliche Situation von Mädchen und jungen Frauen und die geschlechterreflektierte Arbeit mit ihnen im Blick. Die

KuKMA unterstützt dafür Fachkräfte, um die vorhandene Infrastruktur für Mädchenarbeit zu stabilisieren, zu qualifizieren und auszubauen.

Es werden innovative Projekte und Maßnahmen angeregt bzw. durchgeführt.

Ältere Arbeitnehmerinnen in Kleinsteinrichtungen fördern

Ich bin mit einer wachsenden Anzahl an älteren Beschäftigten in Kleinsteinrichtungen und deren (fehlenden) Zukunftschancen konfrontiert. Diese Mitarbeiterinnen sind häufig spezialisiert auf das Arbeitsfeld, das sie vertreten und gleichzeitig haben sie Kompetenzen für vielfältige beruflich einsetzbare Fähigkeiten erworben, da sie den vorhandenen Personalmangel ausgleichen müssen. Durch die Spezialisierung und die mangelnde Einbindung in große Unternehmenskulturen, gibt es insbesondere für die älteren Arbeitnehmerinnen in Kleinsteinrichtungen kaum Chancen, den Einstieg in ein anderes Arbeitsfeld zu schaffen. In anderen Arbeitsfeldern gelten sie meist als „Exotinen“. Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Einrichtung sind kaum vorhanden, trotz hoher Fortbildungsbereitschaft, die bei den meisten vorhanden ist.

In den Qualifizierungsangeboten von **profi** habe ich vielfältige Ideen und Methoden kennen gelernt, die ich als Leitungskraft anwenden könnte, um insbesondere ältere Fachkräfte mit ihrem umfangreichen Wissen weiter zu qualifizieren und entsprechend einzusetzen. Das Thema Personalrekrutierung war ein wichtiger Block in den **profi**-Angeboten und ein Schwerpunkt dabei die Qua-

lifizierung von Stellenanzeigen. Schon während der Weiterbildungszeit konnte ich das erworbene methodische Wissen einsetzen. In dieser Zeit traf eine Email bei mir ein, die eine schmucklose, äußert kurz gefasste und nahezu inhaltsleere Word-Datei mit einer „Stellenanzeige“ enthielt. Ich kannte die Einrichtung und hörte kurz darauf von einer anderen Kollegin, dass es kaum Bewerbungen dafür gab. Ich meldete mich dort und bot an, auf der Basis meiner neuen Erkenntnisse, bei der Erarbeitung einer qualifizierten Stellenanzeige zu helfen.

Wir erarbeiteten das Anforderungsprofil gemeinsam neu. In einer längeren Analyse wurden die genauen Tätigkeitsbereiche erforscht und die dafür notwendigen Fähigkeiten durch die/den BewerberIn. Erst schien es mühsam, doch nach kurzer Zeit fanden wir auch noch viele Pluspunkte, die die Einrichtung zu bieten hatte. Inspiriert durch diese Arbeit, gestalteten wir alles neu und vergaßen auch das Logo nicht. Am Ende gab es eine vorzeigbare Stellenanzeige, die zwar aus Kostengründen nicht in der Zeitung veröffentlicht werden konnte, doch ich habe sie über meinen großen Verteiler geschickt. Die Stellenanzeige war so erfolgreich, dass kurz nach Veröffentlichung bereits mehrere qualifizierte Bewerbungen von Fachkräften vorlagen.

Es gibt in Kleinsteinerichtungen im Allgemeinen kein gezieltes Personalmanagement, das rechtzeitig Unterstützung dafür leistet, sich gezielt für andere Tätigkeiten zu qualifizieren und damit gegebenenfalls einen neuen Arbeitsplatz zu finden. So bleiben viele ältere Beschäftigte an ihren Stellen und fühlen sich „ausgebrannt“ und ohne Perspektive. Auch Supervision und Coaching sind oft nicht ausreichend oder gar nicht finanziell abgesichert, um kontinuierlich herangezogen zu werden. Häufig haben die BeraterInnen

auch zu wenig Erfahrung mit den speziellen Herausforderungen, die eine Kleinsteinerichtung für die Beschäftigten mit sich bringt. So fehlt dann oft die rechtzeitige und gezielte Unterstützung in der beruflichen Weiterentwicklung.

Sinnvoll wäre es daher aus meiner Sicht, Weiterbildungen anzubieten, die den Bedarfen von Kleinsteinerichtungen angepasst sind in der zeitlichen Struktur und in den Inhalten. Vielleicht wären Module sinnvoll, in denen BeraterInnen und Beschäftigte voneinander lernen können.

Tina Kuhne
Projektleiterin KuKMA



Die Zukunft beginnt jetzt!

In der dreijährigen Laufzeit von **profi** ist es gelungen, Geschäftsführende, Fach- und Führungskräfte für die Wahrnehmung demografisch bedingter Veränderungen innerhalb der Branche sowie den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf ihres Unternehmens zu interessieren. Das ging weit über das Projektziel der Sensibilisierung hinaus, zumal neben den Qualifizierungsangeboten die Fachkräfteentwicklung zum Querschnittsthema im Landesverband wurde. Geschäftsführender Vorstand und Verbandsrat machten die Anliegen von **profi** zur „Chefsache“. Dies hatte nicht nur eine besondere Signalwirkung für die Mitgliedsorganisationen, bezogen auf Inhalte und fachpolitische Strategiebildung, sondern zeugt von Wertschätzung und Anerkennung der Mehrfachbelastungen von Beschäftigten in Personalverantwortung.

Die Erfahrungen des Projektes **profi**, bezogen auf die Entwicklungsherausforderungen innerhalb der Sozialwirtschaft, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Beschäftigten werden immer älter. Vielerorts fehlen bereits – vor allem junge – Fachkräfte.
2. Sozialen Berufsgruppen stehen auf dem Arbeitsmarkt alle Türen offen.
3. Die branchenspezifischen Arbeitsbedingungen beeinträchtigen die Motivation der Beschäftigten.
4. Führungsdefizite erschweren die Personalbindung.
5. Um weiterhin leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein, muss der Paritätische fachlich innovativ und auch verstärkt unternehmerisch handeln.

Lernen in und für Veränderung?!

Mit dem durch das Projekt **profi** ermöglichten Experimentieren wurden neue Formen handlungsorientierten Lernens erprobt. Dabei stand die Förderung von Schlüsselqualifikationen im Vordergrund. In jeder Angebotsform musste das Verhältnis von Qualifikations- und Identitätslernen neu bestimmt und in ein den TeilnehmerInnen angemessenes Verhältnis gebracht werden.

Der besondere Erfolg von profi liegt darin begründet, dass innovationsförderliche Bildungskontexte kreiert wurden, die die sozialen bzw. kollegialen Beziehungen förderten und darüber hinaus die Entwicklungspotenziale Paritätischer Mitgliedsorganisationen unterstützten. Es wurden Lehr- und Lernarrangements geschaffen, in denen sich soziale Beziehungen und verbandsinterne Kooperationen entwickeln konnten – als eine verlässliche Ermöglichungsstruktur – für die Bewältigung von neuen Leistungs- und Entwicklungsherausforderungen am Arbeitsplatz.

Ob in Tagesseminaren, Kursangeboten oder in Beratungs- und Coachingprozessen **profi** galt nie als Problemlösung, sondern als eine Ermöglichungsform für vielfältige Erfahrungen einer lebensbegleitenden und bedürfnisorientierten Bildung. Die Erfahrung selbst war durch die Paritätische Werteorientiertheit institutionell grundiert und mit der Freistellung durch die Arbeitgeber für die jeweiligen TeilnehmerInnen abgesichert.

Eine wesentliche Erfahrung aus dem Projekt ist, dass Lernangebote für Fach- und Führungskräfte besonderen Bedin-

gungen unterliegen. Im Selbstverständnis ihrer Expertise benötigen sie, in Anerkennung ihrer qualitativ hochwertigen Arbeit, sowohl ein bestimmtes Maß an Autonomie als auch den wechselseitig verbindlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch. **profi** bildete dafür einen geeigneten Rahmen und ermöglichte damit Ansätze zur Entwicklung eines kollegialen Benchmarking von GeschäftsführerInnen im Paritätischen. Dafür wurde u. a. ein sogenannter Fachbeirat als Begleitgremium des Projektes installiert. GeschäftsführerInnen konnten so einbezogen und beteiligt werden, auch wenn sie sich von Qualifizierungsangeboten selbst nicht explizit angesprochen fühlten, aber dennoch Interesse an Themen der Personalentwicklung haben. Der Arbeitsauftrag des Fachbeirates war klar definiert, er bot außerdem einen geschützten Raum für den Erfahrungsaustausch und die kollegiale Beratung. Die Attraktivität des Beirates wurde mit Fachimpulsen und kombinierten Workshops für die Beiratsmitglieder erhöht. Dadurch entstanden Freiräume für Innovation und Kreativität sowie für ein Erproben, inwieweit reine Personalfragen und Geschäftsführungsthemen in das Dienstleistungsportfolio des Landesverbandes verlässlich aufgenommen werden können.

Ein ganzheitliches Menschenbild, das auf kooperative Haltungen setzt, bildete im Projektverlauf den „roten Faden“. Im Paritätischen, so zeigte sich innerhalb der Projektlaufzeit, ist die Zusammenarbeit zwischen Fach- und Führungskräften sowie gegenüber den MitarbeiterInnen von Zugewandtheit – im Sinne der verbandsinternen Grundsätze Vielfalt, Toleranz und Offenheit – geprägt. Insofern übernahm profi eine Brückenfunktion, um Führungskonzepte, die von Be-

ziehungsfähigkeit und Empathie gekennzeichnet sind, mit einer unternehmerischen Perspektive zu verbinden.

In den einzelnen Seminaren und Workshops, bei Beratungen und Coachings, insbesondere in den drei Kursen „Reif für die Zukunft“, wurde deutlich, dass das Paritätische Leitbild durchaus normativ wirkt, jedoch faktisch an Geltung für die Unternehmenskulturen verloren hat. Gegenwärtig erfährt der Wertediskurs eine Wiederbelebung in den Unternehmensgrundsätzen, Selbstverpflichtungen und Transparenzerklärungen.

Die Lernerfahrungen, die von den TeilnehmerInnen als gelungen beschrieben werden, zeichneten sich aus durch die Trias von Wissensvermittlung, Persönlichkeitsentwicklung und sozialer Integration. Die Erfahrungen aus den Qualifizierungsangeboten im Rahmen von **profi** sind somit wertvolle Indikatoren für das Gelingen tätigkeitsbegleitender Fort- und Weiterbildung. Dies ist insofern bedeutsam, weil im Verständigungsprozess zur Zukunftsfähigkeit der Unternehmen das Thema „Lebenslanges Lernen“ besondere Bedeutung gewann.

Die Ermöglichung von tätigkeitsbegleitender beruflicher Fort- und Weiterbildung ist als ein moralisch-ideeller Auftrag anerkannt, jedoch noch selten in Personalentwicklungskonzepten strukturell verankert. Dafür gibt es Gründe, die nicht den Unternehmen und deren Führung angelastet werden können, sondern die Sozialwirtschaft als Branche kennzeichnen: Organisationen der Sozialwirtschaft sind von öffentlichen Mitteln direkt oder indirekt abhängig. Die Angebote und Leistungen basieren auf bundes- und

landesrechtlichen Vorgaben. Deshalb kann sich auch das wirtschaftliche und politische Handeln nicht konsequent an einer sozialstaatlichen Fürsorgetationalität ausrichten. Ein tatsächlich nachhaltiges Wirtschaften würde sich hingegen an Lebensprozessen orientieren müssen.

So ist es auch weniger überraschend, dass Sozialmanagement seit einem Jahrzehnt einen Bedeutungszuwachs erfährt. Das darin liegende Know-how ist für zeitgemäße Steuerungsprozesse, insbesondere in der Sozialwirtschaft, unverzichtbar. Die gegenwärtige Praxis sozialer Arbeit, nicht zuletzt mit **profi**, stellt anschaulich unter Beweis, dass mit reaktiver Managementpraxis durchaus anwendbares technisches Wissen generiert wird. Wenn jedoch die betriebswirtschaftlichen Instrumente entkoppelt von reflexiven Kompetenzen und einer berufsethischen Standortbestimmung angewendet werden, sind sie nur sehr begrenzt geeignet, den Wandel werteorientiert zu gestalten. In dieser Umbruchsituation werden für die Sozialwirtschaft geeignete Organisationsmodelle gesucht, die mehr sind als rationale und funktionale Gebilde.

Die strategischen Ziele der Unternehmen verfolgen häufig eher die Ziele des Selbsterhalts, als der Vorstellung, Organisationsentwicklung zusammen mit Personalentwicklungsplanungen und Bindungsstrategien zu denken sowie langfristig die Finanzierungen von tätigkeitsbegleitender Qualifizierung zu sichern.

Im Rahmen der Angebote von **profi** hat sich bestätigt, dass Beziehungsmanagement in den Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft der herausragende Faktor für Personalbindung ist. Als Personalentwicklungsinstrument werden Bindungs-

strategien mit großer Selbstverständlichkeit angewendet. Führung wird im Kern als respektvoller und wertschätzender Umgang mit Menschen beschrieben. Betriebswirtschaftliche Terminologien finden als Begriffe und Absichtserklärung, bezogen auf Themen des Personalmanagements, Verwendung, weniger jedoch eine marktwirtschaftliche Anwendung.

Der prognostizierte und bereits in Teilen der Branche gravierende Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, das wurde mehr als deutlich, resultiert indes nicht allein aus dem demografischen Wandel und der Spezifik eines Flächenlandes, in dessen Mitte die Metropole Berlin Sogwirkungen hat. Vor allem die sich verändernde Zusammensetzung der Bevölkerung verändert die Relation von Erwerbspersonenpotenzial nach Alter, Geschlecht und Familienstand im Verhältnis zum verfügbaren Arbeitsangebot im Land Brandenburg. Die Erwerbsquoten spiegeln vielmehr die Lebensereignisse der Bevölkerungsgruppen. Dies hat Verhaltenseffekte zur Folge. Eine Folge ist, dass Menschen ihre individuellen Lebenspläne an der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung in den Regionen sowie den sozialen Standortfaktoren ausrichten. Verhaltensvariationen sind jedoch durch institutionelle Rahmenbedingungen, z. B. durch lebensphasengerechte Bildungsgelegenheiten und Angebote zur Veränderung traditionellen Berufswahlverhaltens, gestaltbar.

In den mit profi initiierten Entwicklungsprozessen hat sich eines zumindest bestätigt: Zukunftsfähigkeit braucht nicht nur in der Sozialwirtschaft gesellschaftliche Verantwortung und soziale AkteurlInnen, die die Zukunft werteorientiert managen.

Veranstaltungen und DozentInnen

Reif für die Zukunft – Personalmanagement in Zeiten des demografischen Wandels

Charlotte Große

Auf den Punkt gebracht – Führungskompetenz durch erfolgreiche Kommunikation

Anja Reischke

Entspannt im Hamsterrad joggen – Zeit- und Selbstmanagement für Führungskräfte

Anja Reischke, Ray Kupper

Zeit- und Selbstmanagement für die Kita- und Hortleitung

Anja Reischke

Die Kunst des Führens – Pferdegestütztes Führungstraining

Kristine Janßen, Anja Kraft, Katharina Haupt

Professionelle Unternehmenssteuerung in der Pflege

Zusatzqualifikation für die Pflegedienstleitung in Kooperation mit dem Paritätischem Bildungswerk
Marianne Koltzer, Werner Futterlieb

Bei allem was Recht ist ... oder: Wenn Personalentscheidungen juristische Folgen haben

Robert Crumbach

Vom Problem zur Lösung: Methodenworkshop

Charlotte Große

Eigenwahrnehmung, Fremdwahrnehmung – Führungskompetenzen im Fokus

Dr. Gudrun Thielking-Wagner, Simone Ahrend

Konflikte haben ist nicht schwer, Konflikte lösen auch nicht – Konfliktkommunikation am Arbeitsplatz

Juliane Meyer-Clason, Wieland Eiberger

Durch bessere Zusammenarbeit zu mehr Arbeitszufriedenheit

Charlotte Große, Ulrike Häfner

Impulse zur Gesundheit – Gesunder Umgang mit sich und anderen

Armgard Wende

Projektentwicklung/Projektmanagement oder: Die Planung der Unsicherheit

Charlotte Große

Coaching

Liane Dannewitz, Claudia Czaja, Dr. Eckhard Hunger

Der Paritätische ist Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg mit ca. 330 Mitgliedsorganisationen. Gegenwärtig wächst die Branche bei gleichzeitig sinkendem Fachkräfteangebot. Um seine Mitgliedsorganisationen bei dieser Entwicklungsherausforderung zu unterstützen, initiierte der Verband, gemeinsam mit den Paritätischen Landesverbänden Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt, ein dreijähriges Projekt zur „Alter(n)sgerechten Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft für Fach- und Führungskräfte durch Qualifizierung, Coaching und Beratung“.

Impressum:

Herausgeber:
**Paritätischer Wohlfahrtsverband,
Landesverband Brandenburg e. V.
Projekt profi**

Tornowstraße 48
14473 Potsdam
Tel.: 0331 28497-0
Fax.: 0331 28497-30
Email: info@paritaet-brb.de
Internet: www.paritaet-brb.de

Verantwortlich: Ulrike Häfner

Redaktion: Astrid Priebs-Tröger/www.textur-buero.de

Layout: Carsten Weitzmann

Fotos: Der Paritätische LV Brandenburg e. V.

Druck: www.druckerei-ruess.de

profi ist ein aus dem Programm „rückenwind“
gefördertes Kooperationsprojekt der Paritätischen Landesverbände
Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg.
Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium
für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds (ESF)
gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft



EUROPÄISCHE UNION