

# Handlungsleitfaden zum Thema Fachkräfteentwicklung<sup>1)</sup>

## Präambel

Für alle Maßnahmen der Personalgewinnung und Personalentwicklung, die im Folgenden beispielhaft beschrieben werden, sollte jeder einzelne Träger sich einmal für sich selbst Klarheit über seine eigene Philosophie verschaffen. Erinnert sei hierbei an die Diskussion über die Entwicklung von Leitbildern und einem Motto dazu, was man mit seiner Arbeit bewirken will.

Bei den Leitlinien empfiehlt sich eine Reduzierung auf wenige Kernaussagen. Bei einem Thema oder Motto empfiehlt sich ebenfalls eine sehr kurz gehaltene Aussage (in einem Satz, der einprägsam und einfach aufgebaut ist).

Für die Philosophie des Trägers ist es nötig, sich Klarheit über folgende Themenbereiche zu verschaffen:

- Was unterscheidet uns zu anderen
- Was wollen wir
- Was können wir besonders gut, beziehungsweise was ist unser herausragendes Merkmal

## I. Personalgewinnung

Aufgrund der Diskussion in verschiedenen Gremien des EREV und zuletzt im Fachausschuss Personal- und Organisationsentwicklung, werden zusammenfassend folgende Gesichtspunkte für wesentlich erachtet:

### Wecken von Interesse für das Arbeitsfeld durch

- die frühe Öffnung und Bewerbung potentieller Interessenten für unser Berufsfeld und durch Nutzung der Berufsorientierung in Schulen (ab Klasse 7!) sowie damit verbunden die Ermöglichung von Praktika

### Offensive Werbung in Praktikumsphasen

insbesondere durch Einladung von Fachschulen, Fachhochschulen zur

- Information
- Kommunikation
- Kennenlernen des Arbeitsfeldes sowie
- qualifizierte Begleitung von Praktika
- Berufswegeplanung mit Praktikanten

### Ansprechen von Lehrern

an diesen Schulen, die die Praktika begleiten und Nutzung dieser als potentielle Multiplikatoren, einladen dieser Multiplikatoren in die Einrichtung und Unterstützung bei der Organisation der Berufsorientierung an den Schulen

### Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden

durch Gestaltung von thematischen Einheiten des Konfirmandenunterrichts, verbunden mit Elternabende

### Beschäftigung von Fachschülern und Fachhochschülern während des Studiums (ausbildungsbegleitend als pädagogische Hilfskräfte)

Hierbei geht es um Organisation und Durchführung von Praktika im Zusammenhang mit der Ausbildung. Auch wenn es sich hierbei um Zusatzkräfte als Praktikanten handelt, sollte je nach Organisation des Praktikums innerhalb des Studiums über eine Vergütung oder finanzielle Anerkennung nachgedacht werden. Darüber hinaus ist hier auch an regelhafte Beschäftigung (beispielsweise als Erziehungshelfer mit Vergütung) für bestimmte Aufgabenabdeckungen gedacht

### Durchführung von Lehraufträgen an Fachschulen und Fachhochschulen

### Personaltausch in Verbindung mit Ausbildungseinrichtungen

Besonders empfehlenswert ist hier die Durchführung von gemeinsamen Projekten von Praxis und Ausbildung, beispielsweise zu folgenden Themenbereichen:

- Identifizierung von Schlüsselprozessen
- Beschreibung von methodischen und praktischen Anforderungen
- gemeinsame Einarbeitung der beiden vorher genannten Teile in Lehrpläne
- gemeinsame Unterrichtsgestaltung mit Beispielen aus der Praxis

### Pflege von Kontakten

### zwischen Ausbildung und Praxis

insbesondere in der dualen Ausbildung (Modell Berufsakademie). Für das Berufspraktikum wird die Entwicklung eines eigenen Ausbildungskon-

<sup>1)</sup> Der Handlungsleitfaden wurde vom EREV-Fachausschuss Personal- und Organisationsentwicklung erstellt.

zeptes mit folgenden Inhalten empfohlen:

- Was soll in dieser Phase vermittelt werden?
- Eigenes Beurteilungsverfahren

### Qualifizierung von Umsteigern

Genutzt werden können hier insbesondere die wirtschaftliche Situation und die entsprechenden Programme der Agentur für Arbeit für Umschulungen sowie Fort- und Weiterbildungen

- Rehamaßnahmen (Berufsgenossenschaft finanziert)
- Beispiel der Agentur für Arbeit in Frankfurt am Main

### Professionalisierung des Auswahlverfahrens

- Kurze schnelle Rückmeldung auf Bewerbungen
- Bewerbungsgespräch führen, auch wenn keine konkrete Stelle zu besetzen ist im Sinne von Berufswegeplanung
- Bei Initiativbewerbung Antwort und Aufnahme in Kartei, jedoch regelmäßig Kontakt halten und gegebenenfalls regelmäßige Informationen zuschicken (Infoblatt der Einrichtung)

Wichtig ist hier, ein Verfahren zu entwickeln, bei dem eine Person verantwortlich ist und dies auch in der Organisation so zu hinterlegen. Bei Beteiligung von mehreren Personen muss ein abgestimmtes Verfahren festgelegt werden.

### Nutzung von Internet und Homepage

Für Stellenausschreibungen genügt im Internet häufig die Weitergabe an die Agentur für Arbeit und die Einstellung in deren Internetnetz, insbesondere wenn dort eine automatische Verlinkung zu beispielsweise meine-Stadt.de gegeben ist, da viele Bewerber häufig zunächst über eine Region oder einen Ort nach Stellenanzeigen suchen. Bei Nutzung der eigenen Homepage mit Stellenausschreibung ist zwingend auf eine gute Aktualisierung zu achten.

### Als Verbandsaufgabe Arbeit an politischem Konsens über Wichtigkeit und Bedeutung und dadurch entsprechende Förderung für das Arbeitsfeld

Bei der Personalgewinnung ist zu bedenken, dass bei Werbung und Vorstellung des Arbeitsgebietes zielgruppenspezifische Programme zu erarbeiten sind und dafür Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Beson-

derer Wert sollte darauf gelegt werden, genau darauf zu achten, wer das jeweilige Arbeitsgebiet vorstellt und hierbei auf unterschiedliche Personen zuzugehen, je nachdem, wer angesprochen werden soll (zielgruppenspezifischer Einsatz von entsprechenden Mitarbeitern).

Bei der Auswahl von entsprechenden Mitarbeitern empfiehlt es sich, darauf zu achten, je nach Zielgruppe Mitarbeiter auszuwählen, die Charisma haben, authentisch sind und gute Kenntnisse des Trägers haben. Hieraus ergibt sich, dass es durchaus Sinn hat, mehrere unterschiedliche Mitarbeiter zur Abwicklung dieser Aufgabe zur Verfügung zu haben.

Für die Darstellung der Arbeit empfiehlt es sich, folgende Aspekte hervorzuheben:

- Was ist das Besondere (außer Vergütung) wie beispielsweise
  - Gesellschaft gestalten/Mehrwert der Arbeit für die Gesellschaft herausstellen
  - Veränderungen bewirken
  - Sinnstiftung für das eigene Leben durch die Arbeit
  - Effekte der Arbeit

Als Produkte dieser Arbeit wären etwa darstellbar:

- gesellschaftliche Stabilität
- Bildung und Erziehung gestalten für Arbeitskräfte von Morgen
- Gestaltung von Integration und Teilhabe

## II. Personalentwicklung

Neben der Gewinnung von neuem Personal ist es genauso wichtig, das vorhandene Personal noch einmal deutlich in den Blick zu nehmen und die Instrumente der Personalentwicklung zu schärfen und zu qualifizieren. Zu diesem Thema empfiehlt es sich, ein Gesamtkonzept für die Einrichtung zu entwickeln. Im Rahmen dieses Konzeptes können dann folgende Instrumente sinnvoll sein:

### Personalentwicklungsgespräche/Personalgespräche, beziehungsweise Beurteilungen

Bei der Durchführung muss darauf geachtet werden, wer diese Gespräche mit wem durchführt. Diese sollten immer innerhalb eines Arbeitsfeldes stattfinden – und zwar mit den unmittelbar zu-, beziehungsweise nachgeordneten Mitarbeitern – und die Punkte »Fortbildungsplanung«

und »individuelle Berufskarriereplanung« beinhalten.

### **Durchgängige Fortbildungsplanung**

für die gesamte Einrichtung. Dabei sind insbesondere die Erweiterung der Methodenkompetenz, die vielfältige Einsetzbarkeit von Mitarbeitern und in der Folge die Aufstellung kontinuierlicher Programme von internen oder intern organisierten Fortbildungen in den Fokus zu nehmen.

### **Qualifizierung der Einarbeitungsphase**

beispielsweise mittels zur Verfügungstellung von Mentoren und damit verbunden deren fachliche Qualifizierung für eine solche Aufgabe

### **Durchführung von „Wohlfühltagen“**

und spezielle Programme zur Gesundheitsförderung

### **Ressourcen und Stärken von älteren Mitarbeitern identifizieren**

und in die Entwicklung einpassen. Hierbei sind zwei Elemente denkbar:

1. Fortbildungsentwicklung mit oder für ältere Mitarbeiter
2. Neuaufteilung von Arbeitsprozessen im Sinne von Ent- und Belastung durch
  - Nutzen von Wissen
  - Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentoren für jüngere
  - Besonderes Wissen nutzbarer machen und im Unternehmen halten

### **Zentrale und regionale Personalentwicklung**

#### **Einbindung von Mitarbeitern in inhaltliche Weiterentwicklung zum Beispiel durch Bildung von Projektgruppen bei neuen Arbeitsfeldern**

Hierzu müssen dann die entsprechenden Verfahren beschrieben werden, damit für Mitarbeiter transparent wird, auf welche Art und Weise und an welchen Punkten sie an der Weiterentwicklung von Unternehmen teilhaben können (siehe EREV-Schriftenreihe 3/2007; Beispiel Projektmanagement).

### **Wissensmanagement**

Wichtig ist, das im Betrieb vorhandene Wissen zu identifizieren, zusammen zu tragen und für andere Mitarbeiter sowie zur Weiterentwicklung des Unternehmens verfügbar zu machen. Auch

hierzu sind geeignete Verfahren und das Prozedere zu entwickeln.

### **III. Förderliche Rahmenbedingungen**

Zunächst einmal gilt es, bereits in den Bewerbungsphasen für Mitarbeiter (siehe I.) heraus zu stellen, welche Besonderheiten in der Vergütung bestehen.

So ist vielen die Besonderheit der KZVK mit einem hohen, beziehungsweise sogar 100-prozentigen Arbeitgeberanteil nicht bekannt und mittlerweile – abweichend gegenüber anderen Systemen – ein hoher Standard.

Im Rahmen der tariflichen Möglichkeiten gibt es außer den reinen Eingruppierungsvorschriften weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten, wie:

#### **Außertarifliche Zulagen**

#### **Kreative Tarifgestaltung**

beispielsweise durch das Zur-Verfügung-Stellen von Dienstfahrzeugen

#### **Zusatzverdienstmöglichkeiten**

in angegliederten/verbundenen Betrieben

Weitere förderliche Strukturen neben der reinen Bezahlung sind zum Beispiel:

- stimmige Gesamtstruktur und Kultur der Einrichtung, verbunden mit Standards für Mitarbeiterpflege- und wertschätzung. Hierzu gehören Visionen, langfristige Ziele und ein Leitbild
- Mitsprache und Übernahme von Verantwortung in einzelnen Arbeitsfeldern und arbeitsfeldübergreifend
- Kommunikationsplattformen zum Metaaustausch
- Einbindung von Mitarbeitern in inhaltliche Weiterentwicklung (siehe auch II)

#### **IV. Gestaltung der Arbeitsprozesse**

In diesem Teil geht es um direkte und indirekte Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, als da sein könnten:

##### **Der Abbau von Versäulung der Arbeitsfelder**

Hiermit ist gemeint, die Verknüpfung von unterschiedlichen Arbeitsfeldern und eine hohe Durchlässigkeit untereinander (stationär/teilstationär/ambulant)

##### **Flexibilisierung der Arbeitsfelder**

###### **Familienfreundlichkeit**

beispielsweise durch angeschlossenen Betriebskindergarten und/oder flexible Arbeitszeitgestaltung.

Hierzu empfiehlt es sich, ebenfalls Programme für die Rückkehr oder den Wiedereinstieg von Mitarbeitern (etwa nach Familienphasen) in den Blick zu nehmen.

###### **Stärkung der Eigenverantwortlichkeit**

und Delegation von Verantwortung in Verbindung mit Übertragung von Entscheidungskompetenzen sowohl im pädagogischen als auch im ökonomischen Bereich

###### **Individuelle Arbeitssettings**

###### **Reflexion und Weiterentwicklung der pädagogischen Konzepte**

###### **Unterstützung durch kollegiale Beratung, Fachberatung, Supervision, Mentoring und Coaching**

Hannover 25. August 2009