

# SOZIALwirtschaft *aktuell*



Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

## MEINUNG

### Begrüßenswert!

Das Projekt des Evangelischen Erziehungsverbandes, Führungskräfte gerade auch in kleineren Einrichtungen der Erziehungshilfe für das Thema Personalentwicklung zu qualifizieren, ist sehr zu begrüßen. Denn die Herausforderungen sind riesig: Einrichtungen befinden sich zunehmend in einem harten Konkurrenzkampf um geeignete Fachkräfte und müssen durch vorausschauende Personalrekrutierung, wertschätzendes Betriebsklima, gute Fort- und Weiterbildungsangebote und flexibles Eingehen auf die mehrheitlich weibliche Belegschaft die Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen zu binden versuchen. Zudem bieten die in der Jugendhilfe üblichen Betriebsgrößen berufsbiografisch eher wenig Aufstiegs- und spannende Wechseloptionen. Karrieren verlaufen daher häufiger zwischen als im Unternehmen. Umso wichtiger sind in »zukunftsicherer Personalentwicklung« geschulte Führungskräfte! *Wolfgang Trede*

*Wolfgang Trede ist Leiter des Amtes für Jugend und Bildung im Landkreis Böblingen.  
E-Mail w.trede@lrabb.de*

### In dieser Ausgabe

- 7. Kongress der Sozialwirtschaft: Den Wandel steuern – Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren
- Nachrichten & Notizen: Ein neuer Index für soziale Gerechtigkeit
- Personalien
- Termine & Tipps

## PROJEKT

### Personalentwicklung zukunftsicher gestalten

■ Marco Schewe

*Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen der Sozialwirtschaft zu gewinnen und an sie zu binden, bedarf es moderner Methoden der Personalentwicklung. In einem neuen Weiterbildungsprojekt wird erprobt, wie dies im Arbeitsfeld der Erziehungshilfen aussehen kann.*

Der Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialwirtschaft kommt zunehmend eine große Bedeutung zu. Insbesondere die Problemlagen der Familien, die die Zielgruppe von Maßnahmen der Erziehungshilfen bilden, haben sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Als Folge sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden im Ar-

beitsfeld der Jugendhilfe zukünftig strategisch auszurichten und Führungskräfte in sozialen Einrichtungen für Themen wie beispielsweise »Bindung von Fachkräften«, »Kompetenzentwicklung« und »lebenslanges Lernen in einer lernenden Organisation« zu sensibilisieren und zu professionalisieren.

*»Insbesondere Führungskräfte in kleinen Organisationen brauchen praktische Hinweise zur Personalentwicklung«*

beitsfeld Erziehungshilfen komplexer geworden. Hinzu kommt, dass in den kommenden Jahren allgemein in der Sozialwirtschaft, aber besonders auch in der Kinder- und Jugendhilfe mit einem Fachkräftemangel zu rechnen ist. So gehörten die Sozialberufe wie Erzieher, Pädagogen und Pfleger zu den Top-Fünf der nachgefragtesten Arbeitskräfte (vgl. IAB 2008) in Deutschland.

Diese Zahlen zeigen die dringende Notwendigkeit, die Personalarbeit und hiermit die Personalentwicklung in Ein-

Eine weitere Herausforderung wird darin bestehen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Strategien in den Einrichtungen zu entwickeln, gerade bei immer älter werdenden Belegschaften, damit Mitarbeitende, trotz der zunehmenden Belastungen im Arbeitsfeld Jugendhilfe, psychisch und physisch gesund bleiben können.

Die zunehmende Individualisierung und Spezialisierung des Jugendhilfemarktes gilt es zu bewältigen. Zukünftig werden nicht mehr die bestehenden



Marco Schewe ist Koordinator des Projektes »Zukunft Personalentwicklung gestalten« beim Evangelischen Erziehungsverband (EREV) in Hannover. Er war lange Jahre in der Jugendhilfe als Leitungskraft beim St. Elisabeth-Verein in Marburg tätig.

E-Mail [m.schewe@elisabeth-verein.de](mailto:m.schewe@elisabeth-verein.de)

Strukturen der Einrichtungen die Erfolgsgaranten Sozialer von Arbeit sein, sondern die Fähigkeit der Mitarbeitenden und deren Führungskräfte flexibel in Netzwerken zu agieren und Problemlösungskompetenzen zu generieren. Gelingt dieser Prozess im Kontext einer partizipativen Organisationsstruktur, wird die zukunftsgerichtete Strategiebildung zum Lernprozess aller Mitarbeitenden. Um als Führungskraft in diesen Netzwerken zu navigieren, braucht es die Kompetenz, Potentiale von Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern und moderne Steuerungsmodelle wie beispielsweise Total Quality Management oder Balanced Score Card anzuwenden und einzusetzen.

Der Evangelische Erziehungsverband in Hannover (EREV) hat im Rahmen eines Kooperationsprojektes gemeinsam mit dem St.-Elisabeth-Verein in Marburg ein vom Europäischen Sozialfond gefördertes Projekt zum Thema »Zukunft Personalentwicklung gestalten« auf den Weg gebracht. Ziel ist es in einer modular gestalteten Fortbildungsreihe Führungskräfte, gerade auch von kleineren Einrichtungen der Erziehungshilfe, in

Personalentwicklung zu schulen und zu professionalisieren.

Das Weiterbildungsprojekt bietet vier Fortbildungsmodulen zu je vier Seminartagen in drei Projektdurchläufen an, in denen die Grundlagen der strategischen Personalentwicklung im Arbeitsfeld der Erziehungshilfen erarbeitet werden (vgl. nebenstehenden Kasten »Die vier Module im Überblick«).

Alle Teilnehmenden der Maßnahme verpflichten sich, ein eigenes Projekt in ihrer Einrichtung zu implementieren, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Von daher werden in den Fortbildungsmodulen, die Projekt- und Werkstattcharakter haben, die Führungskräfte passgenau in ihren Bedarfslagen geschult. Die gesamte Fortbil-

dungsreihe wird unter den Leitbegriffen »Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz im Leitungshandeln, Resilienz und Reflexion der Unternehmenskultur« stehen.

Die wissenschaftliche Begleitforschung des Projektes hat die Universität in Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Holger Ziegler übernommen. Alle Module werden auf ihre Wirkung hin durch die Begleitforschung evaluiert und im nächsten Projektdurchlauf angepasst und weiterentwickelt werden. Je Projektphase werden 20 Plätze zur Verfügung stehen. Am Ende wird ein Manual zur Personalentwicklung für Erziehungshilfe-Einrichtungen entstehen, welches den Teilnehmenden der Maßnahme und Interessierten zur Verfügung gestellt werden wird. ♦

### »rückenwind« für die Sozialwirtschaft

Noch bis 23. März 2011 läuft das fünfte Interessenbekundungsverfahren für Projekte im Rahmen des Programms »rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft«. Die nötigen Formulare und Arbeitshilfen stehen auf der Website des Projektes bereit. Das Vorhaben geht zurück auf eine Vereinbarung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Mit dem Programm werden von der Bundesregierung und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) rund 60 Millionen Euro zur Erprobung innovativer Ideen und Konzepte bereitgestellt. Das Programm fördert Projekte der Personalentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft und reagiert auf zentrale Herausforderungen, mit denen die Branche konfrontiert ist: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da die Nachfrage nach personengebundenen Dienstleistungen aufgrund der Alterung der Gesellschaft zunehmend steigt. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es der Sozialwirtschaft zunehmend schwerer macht, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Antragsberechtigt sind alle freigemeinnützigen Träger, die einem der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland angehören, sowie sonstige gemeinnützige Träger, die in der Sozialwirtschaft aktiv sind. Die maximale Förderungsdauer von Projekten beträgt drei Jahre. Zuwendungsfähig sind nur Vorhaben, die noch nicht begonnen haben, und es dürfen keine Maßnahmen gefördert werden, für die es bereits gesetzliche oder sonstige öffentlich-rechtliche Finanzierungsregelungen gibt (z. B. Ausbildungsmaßnahmen, Studiengänge, staatlich anerkannte Weiterbildungsmaßnahmen). Auch Maßnahmen für Arbeitssuchende, Qualifizierungen für Ehrenamtliche und Einzelpersonen können nicht gefördert werden.

ESF-Regiestelle, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.,  
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin, Telefon 030 24089-116,  
E-Mail [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de), Internet <http://www.bagfw-esf.de>

## Die vier Module im Überblick



Strategische Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe  
**EVANGELISCHER ERZIEHUNGSVERBAND e.V.**

Das Forschungsprojekt »Zukunft Personalentwicklung – Strategische Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe« des Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. (EREV), einem Bundesverband evangelischer Einrichtungen und Dienste, richtet sich an Führungskräfte, die aus gemeinnützigen Trägern der Sozialwirtschaft kommen. Ziel ist es, Führungskräfte von Jugendhilfeeinrichtungen mit modernen Methoden der strategischen Personalentwicklung vertraut zu machen. Das Weiterbildungsprojekt bietet vier Module zu je vier Seminartagen auf, in denen die Grundlagen strategischer Personalentwicklung im Arbeitsfeld Jugendhilfe erarbeitet werden. Die Module im einzelnen:

### Modul 1: Grundlagen strategischer Personalentwicklung in der Jugendhilfe

- Einführung der Leitbegriffe der Fortbildungsreihe:  
 »Selbstwirksamkeit, Handlungskompetenz, Resilienz und Unternehmenskultur«
- Reflexion der Ausgangslage der Teilnehmenden
- Rolle und Kompetenz der Führungskraft in der strategischen Personalentwicklung
- Managementmodelle
- neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe am Beispiel des New Public Managements, Total Quality

Management und der Balanced Score Card

- Grundprinzipien der lernenden Organisation
- Exkurs: Projektmanagement als Basis für die Einführung der eigenen Projekte im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme
- Stellenbeschreibungen und Reflexion von Prozess- und Ablaufbeschreibungen

### Modul 2: Personalmanagement

- Instrumente zur Ziel- und Strategieentwicklung
- Führen durch Mitarbeitergespräche
- Führen durch Zielvereinbarungsgespräche
- Anwendung von einzelnen Tools zur Organisationsdiagnostik (beispielsweise SPOT/SWAT-Analyse)
- Potential- und Entwicklungsanalyse von Mitarbeitenden
- Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsbedarfe erkennen und umsetzen
- Kompetenzmanagement (Wer hat welche Kompetenz in der Organisation?)
- Anpassen der Organisationsstrukturen an die Bedarfslagen der Klienten und Familien
- Projektwerkstatt: Reflexion der Projektarbeit am eigenen Projekt

### Modul 3: Führen in einer lernenden Organisation

- Theorie und Konzept der lernenden Organisation

- altersgerechtes Lernen
- Anwendung von Balanced Score Card
- Total Quality Management als Steuerungsmodell in einer lernenden Organisation
- Regelkreislauf für Organisationsentwicklungsprozesse
- Evaluation von Maßnahmen zur Personalentwicklung
- Einsetzung geschlechtsspezifischer Ressourcen
- Diversity Management
- Vorstellung von einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten: Lernen am Arbeitsplatz, Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes, Coaching, Jobrotation, Trainings- und Mentorensysteme, Zielgruppenanalyse wie zum Beispiel ältere Mitarbeitende, Werbung von Fachkräften mit Migrationshintergrund, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Führen von Kritikgesprächen, Moderation von Konflikten mit einzelnen Mitarbeitern, Konfliktmanagement, Exkurs: Teamentwicklung und Teamentwicklungsphasen, Projektwerkstatt: Reflexion der Projektarbeit am eigenen Projekt

### Modul 4: Einrichtungsattraktivität: Orientierung an den Mitarbeitenden

- Was macht Organisationen attraktiv?
- Analyse der Attraktivität der eigenen Organisation, Benchmarking mit vergleichbaren Organisationen
- Personalmarketing
- Anwerben von Fachkräften
- Erstellen von Mitarbeiter- und Ausschreibungsprofilen
- Arbeitsabläufe flexibel gestalten (Arbeitszeitkonten, Lebensarbeitszeit etc.)
- Anreizsysteme
- Work-Life-Balance
- Vernetzen mit Ausbildungsinstitutionen (Fachhochschulen, Fachschulen, Universitäten)
- familienfreundliches Unternehmen
- Vorstellen der Projekte

Evangelischer Erziehungsverband e.V. (EREV), Flüggestraße 21, 30161 Hannover, Telefon 0511 3908810,  
 E-Mail [info@erev.de](mailto:info@erev.de), Internet <http://www.erev.de>