

## QUALIFIZIERUNG

# Lernen im Arbeitsalltag

**VON JOCHEN LOMBACHER**

Jochen Lombacher ist Diplom-Betriebswirt (FH) und Master of Arts in Erwachsenenbildung. Er leitet das »rückenwind«-Projekt zur Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. Er nimmt zudem Lehraufträge an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt wahr.  
[www.cjd-rueckenwind.de](http://www.cjd-rueckenwind.de)

**Demografieorientierte Personalentwicklung ist heute in Organisationen der Sozialwirtschaft unabdingbar. Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands als ein großer Dienstleistungsanbieter untersucht in einem Qualifizierungsprojekt, welche Methoden für das Unternehmen geeignet sind.**

Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD) wendet sich mit vielfältigen Bildungs- und Förderangeboten vor allem an Kinder und Jugendliche mit besonderem Förderbedarf aufgrund von Benachteiligungen und Behinderungen. Dieses Arbeitsfeld ist aktuell einem starken Wandel unterworfen:

- Zunehmend mehr Kinder und Jugendliche weisen komplexe Störungen auf. Darüber hinaus wächst der Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund und erfordert deutlich mehr an interkultureller Kompetenz der Akteure.
- Die sonderpädagogische Förderung wandelt sich hin zur integrativen Pädagogik.
- Der demografische Wandel macht neue Angebote erforderlich (Seniorenanarbeit, intergenerative Angebote).

Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschland stellt sich diesen Herausforderungen und beteiligte sich ab Oktober 2010 am Projekt »rückenwind«, bundesweit organisiert von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, zur Qualifizierung von 90 Fachkräften mit pädagogischen Aufgaben im Werk. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds.

Um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, hat das Projekt das vorhandene Potenzial der Mitarbeitenden im

Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands im Blick und fördert insbesondere ältere Mitarbeitende sowie Alleinerziehende und Mitarbeitende, die nach einer Familien- oder Pflegephase wieder in den Beruf zurückkehren.

In einem ersten Schritt wurde eine Bildungsbedarfsanalyse in ausgewählten Einrichtungen sowie den Leitern der Fachbereiche Berufliche Bildung, Schulische Bildung, Frühkindliche Bildung und Seniorenanarbeit durchgeführt, darüber hinaus wurde das Makroumfeld betrachtet. Als Ziel dieses systematischen Verfahrens steht am Ende die Beschreibung konkreter Kompetenzen. In den offenen Interviews erwiesen sich die nachfolgenden Fragen als hilfreich – immer im Blick die Zielgruppe des Projektes Mitarbeitende 50+ sowie Wiedereinsteigende und Alleinerziehende:

- Wo treten im alltäglichen Arbeitsablauf Probleme und Schwierigkeiten auf?
- Welche zukünftigen Herausforderungen sehen Sie?
- Was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um diese Herausforderungen zu meistern?
- Wie verändern sich die Aufgabengebiete?
- In welchen Tätigkeitsschwerpunkten sehen Sie erheblichen Qualifikationsbedarf?
- Welche formalen Qualifikationen müssen erworben werden, um die derzeitigen und künftigen Aufgaben bewältigen zu können?

## Zielgruppen des »rückenwind«-Projekts Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands

### Erste Zielgruppe: Mitarbeitende 50+

Fachliche Qualifizierung und individuelles Coaching von 60 älteren Mitarbeitenden (50+) mit den Zielsetzungen:

- Erhalt und Steigerung der Motivation und Zufriedenheit durch die Möglichkeit zur beruflichen Anpassung im Wandel der Arbeitsfelder
- Gestaltung längerer Beschäftigungs dauer
- Erhöhung der Chancen zur beruflichen Mobilität

### Zweite Zielgruppe: Alleinerziehende und Wiedereinsteigende

Fachliche Qualifizierung und individuelles Coaching von 30 Alleinerziehenden sowie Mitarbeitenden nach Familien- oder Pflegephase mit den Zielsetzungen:

- Unterstützung beim Wiedereinstieg (Vereinbarkeit Familie, Pflege und Beruf)
- Förderung von Mitarbeitenden mit bisher geringer Weiterbildungsbeteiligung
- Erhöhung der Chancen zur beruflichen Mobilität

### Dritte Zielgruppe: Führungskräfte

Führungskräfte in Einrichtungen des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschlands:

- das Potenzial älterer Mitarbeitender sowie alleinerziehender und wieder einsteigender Fachkräfte erkennen und weiterentwickeln
- über bisherige Weiterbildungsplanung hinaus, Personalentwicklung mit Blick auf den demografischen Wandel und die Veränderungen in den Arbeitsfeldern planen

- Welche Lernziele müssen in den nächsten zwei bis drei Jahren unbedingt verfolgt werden?

Die Besonderheiten des Projektes liegen darin, die aktuelle Lebensphase sowie die individuellen Aus- und Weiterbildungsweges der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Im Fokus der Weiterbildungsplanung steht der Gesamtprozess der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, da dies der Schlüssel für die Bewältigung der künftigen Entwicklungen in der Sozialwirtschaft darstellen.

Die geplanten Maßnahmen beinhalten die Elemente Potenzialanalyse, fachliche Qualifizierungen mit nachfolgendem begleitetem Praxistransfer. Durch dieses Konzept entsteht eine sehr hohe Praxisintegration der gelernten Inhalte.

### Potenzialanalyse

Im Rahmen der Pilotphase des Projektes werden mittels einer computergestützten Analyse die vorhandenen Potenziale der Mitarbeitenden ermittelt. Im Fokus der DNLA-Potenzialanalyse (DNLA: Discovery-of-Natural-Latent-Abilities, deutsch: »Aufdeckung der natürlichen Fähigkeiten«) stehen

- Fleiß: Eigenverantwortlichkeit, Leistungsdrang, Selbstvertrauen und Motivation
- Verhalten im interpersonellen Umfeld: Kontaktfähigkeit, Auftreten, Einfühlungsvermögen
- Erfolgswille: Einsatzfreude, Statusmotivation, Systematik und Initiative
- Belastbarkeit: Kritikstabilität, Misserfolgstoleranz, emotionale Grundhaltung, Selbstsicherheit, Flexibilität und Arbeitszufriedenheit

Der DNLA-Philosophie liegt die Erkenntnis zugrunde, dass berufliche Leistung durch das direkte Zusammenwirken von Fachkompetenzen und sozialen Kompetenzen (Erfolgsfaktoren) entsteht. Der Einsatz dieses Instrumentes wird im Projekt bewusst gewählt, da nicht nur Stärken und Schwächen ermittelt werden sollen, sondern gleichzeitig auch Vorschläge für die Weiterbildung der Mitarbeitenden, die Erschließung des Qualifikationsfeldes, gemacht werden.

Die Eignung dieses Verfahrens wird bei der Evaluation der Pilotphase überprüft.

### Kompetenzerwerb

Nach der Potenzialanalyse erfolgt der Kompetenzerwerb in drei Stufen. Es erfolgen der fachliche Wissenserwerb, der Transfer des Gelernten in den Alltag durch »training on the job« und eine begleitete Umsetzung im Veränderungsprozess durch Beratung und Coaching. Abschließend erhält jeder Teilnehmende ein Zertifikat für die Qualifizierung. Die Teilnehmenden erfahren im gesamten Prozess Unterstützung bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele durch angeregte Reflexion.

Im Mittelpunkt der Konzeption und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen steht die Teilnehmerorientierung, als Leitprinzip in der Erwachsenenbildung. Diese hat das Ziel zur Förderung der Interaktion von Erwachsenen, also das wechselseitige aufeinander bezogene Handeln zwischen den Akteuren. Das Ausrichten der Planung und Durchführung der Weiterbildungsveranstaltungen im Projekt an den Bedürfnissen, Erfahrungen und kognitiven Strukturen der Teilnehmer ist maßgeblich für eine nachhaltige Förderung der Mitarbeitenden. In allen Prozessen wird eine Reflexion und Verarbeitung individueller Fragen und Probleme angestrebt. Den

Teilnehmenden soll das Lernen ermöglicht werden, indem sie eigene Wahlen treffen, Freiheiten bekommen, um lernen zu können, um letztendlich den gewandelten Anforderungen und künftigen Herausforderungen positiv ins Auge zu schauen.

### Evaluation

Die Übertragbarkeit des Prozesses des Kompetenzerwerbes wird im Anschluss durch die Teilnehmenden und der Projektsteuerung überprüft. Für die Nachhaltigkeit erarbeitet die Projektleitung zusammen mit den Führungskräften Empfehlungen zur Personalentwicklung im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands.

Die Ergebnisse werden im Modul »Personalentwicklung« des Programmes zur Führungskräfteentwicklung berücksichtigt. Ziel ist es, die Erkenntnisse aus den Qualifizierungsmaßnahmen in das Regelangebot der Personalentwicklung des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschlands zu integrieren, um damit einen Beitrag für ein nachhaltiges Personalentwicklungskonzept zu leisten. ■

### Literatur

**Arnold, Rolf (2003):** Vorbereitung auf didaktisches Handeln. Studienbrief Nr. 0012 des Master-Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. 1. überarbeitete Auflage. Unveröffentlichtes Manuskript, Kaiserslautern.

**Siebert, Horst (2006):** Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, 5. überarbeitete Auflage, Augsburg.

**Tietgens, Hans (2001):** Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn.

**Simon, Walter (2007):** GABALs großer Methodenkoffer Persönlichkeitsentwicklung, Offenbach.