

# Fit für die Zukunft

## Innovative Personalentwicklung für die Sozialwirtschaft

SARAH GUTSCHER UND  
GERHARD TIMM

Sarah Gutscher ist Referentin in der Regiestelle des Programms »rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« und schwerpunktmäßig für das Projektmonitoring und die programmbezogene Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

[www.bagfw.de](http://www.bagfw.de)

Dr. Gerhard Timm ist Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

[www.bagfw.de](http://www.bagfw.de)

**Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege führen zusammen ein fünfjähriges umfangreiches Programm durch, das die Personalsituation in den sozialen Diensten und Einrichtungen in Deutschland nachhaltig verbessern soll.**

Die Sozialwirtschaft ist eine Wachstumsbranche. Der Bedarf an Dienstleistungen in den Bereichen Pflege und Betreuung steigt aufgrund der Alterung der Gesellschaft zunehmend. Gleichzeitig wird es für soziale Einrichtungen und Dienste immer schwieriger, ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten. Deshalb wird es immer wichtiger, nicht nur qualifiziertes Personal zu gewinnen, sondern dieses durch ein modernes Personalmanagement auch langfristig zu binden.

Um diesen Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. das Programm »rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« entwickelt.

Seit 2009 fördert »rückenwind« Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Die Projekte konzipieren vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung und erproben erfolgversprechende Methoden und Werkzeuge zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements in der Praxis.

60 Millionen Euro aus Bundesmitteln und Mitteln des Europäischen Sozialfonds stellt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales für diese Aufgabe zur Verfügung. Bundesweit 131 Projekte in allen Arbeitsfeldern der So-

zialwirtschaft konnten so auf den Weg gebracht werden und liefern bereits jetzt wichtige Erkenntnisse darüber, wie die Sozialwirtschaft die aktuellen Herausforderungen meistern kann und welche Handlungsoptionen sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände haben.

### Zukunftsfähig bleiben

Mit über 100.000 Einrichtungen und Diensten und mehr als 3,5 Millionen Betten oder Plätzen ist die Freie Wohlfahrtspflege nicht nur der mit Abstand größte Anbieter sozialer Dienstleistungen in Deutschland. Sie ist mit eineinhalb Millionen Beschäftigten auch der zweitgrößte Arbeitgeber nach dem Staat und somit ein gewichtiger arbeitsmarktpolitischer Akteur.

Und die Wohlfahrtspflege mit ihren Einrichtungen und Diensten wächst weiter: Vor allem in der Altenhilfe, der Behindertenhilfe und den Hilfen für Personen in besonderen sozialen Situationen sind besonders hohe Zuwachsraten zu verzeichnen. Der demografische Wandel spielt dabei eine nicht unbedeutende Rolle, denn die wachsende Zahl an Pflegebedürftigen hat eine stetig steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen zur Folge.

Auf der anderen Seite geht mit der demografischen Entwicklung und dem daraus resultierenden Ausbau der Angebote ein steigender Bedarf an qualifizierten Fachkräften einher. Schon heute ist der Fachkräftemangel in manchen

Regionen so stark ausgeprägt, dass ausgeschriebene Stellen nicht mehr zuverlässig mit qualifiziertem Personal besetzt werden können.

Die Hintergründe dieser Problematik sind vielschichtig: Soziale Berufe gelten oftmals gerade bei jungen Menschen als »uncool«. Dabei schrecken Faktoren wie Schichtdienst, physisch und psychisch

Die Projekte erproben Konzepte und Ideen, mit dem Ziel, die Verbleibdauer von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen und soziale Berufe insbesondere für junge Menschen attraktiver zu machen. Hierzu zählt das Werben für einen Berufseinstieg in die Sozialwirtschaft in sozialen Netzwerken und durch Kooperationen mit Schulen.

stetigen Erkenntnistransfer über Arbeitsfelder und Verbandsgrenzen hinweg zu initiieren.

Vor diesem Hintergrund spielt die Identifizierung und Verbreitung von Konzepten zur Personalentwicklung, die erfolgreich auf die aktuellen Herausforderungen reagieren, eine wichtige Rolle. Die geförderten Projekte des Programms »rückenwind« werden aus diesem Grund im Rahmen eines projektbezogenen Monitorings intensiv begleitet und nach ihren Erfahrungen und Ergebnissen befragt. Die nachfolgend dargestellten Projekte geben einen Einblick in die Vielfalt an Konzepten und Instrumenten, die im Rahmen von »rückenwind« entwickelt und erprobt werden.

## »Soziale Berufe müssen attraktiver werden«

anstrengende Arbeit und geringe Verdienstaussichten insbesondere Jugendliche in der Phase der Berufswahl ab.

Zentrale Aufgabe für die Sozialwirtschaft selbst, aber auch für die Politik, soweit die Rahmenbedingungen betroffen sind, muss daher die Erhöhung der Attraktivität sozialer Berufe sein und damit verbunden die Gewinnung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräftenachwuchs. Gerade die stärkere Berücksichtigung von Berufsrückkehrenden, Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sowie Menschen mit Migrationshintergrund als potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewinnt hier an Relevanz.

Gleichzeitig gilt es, die Arbeitsbedingungen für die bereits in der Sozialwirtschaft Beschäftigten zu verbessern und sie langfristig zu halten. Im Programm »rückenwind« werden diese Handlungsfelder aufgenommen und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt gefördert.

Innovative Weiterbildungskonzepte qualifizieren Fach- und Führungskräfte in modernem Personal- und Unternehmensmanagement oder vermitteln Instrumente für eine diversity- und gendersensible Unternehmenskultur und erhöhen so die Wettbewerbsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Einrichtungen und Dienste.

Bisher zu wenig berücksichtigte Zielgruppen werden mit »rückenwind« verstärkt in den Blick genommen und für eine Tätigkeit in der Sozialwirtschaft (weiter-) qualifiziert. Modelle zur Verbesserung der Work-Life-Balance und gesundheitsförderlicher Arbeitsplatzgestaltung dienen dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit gerade älterer Fachkräfte und senken krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Ziel des Programms »rückenwind« ist es, die gewonnenen Erkenntnisse für weitere Akteure der Sozialwirtschaft nutzbar zu machen, die Projektträger untereinander zu vernetzen und einen

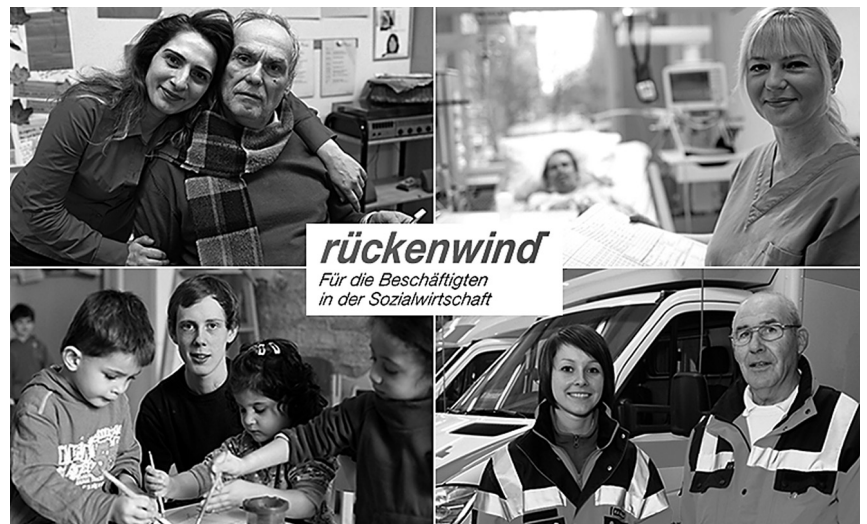
### Mit Neuen Medien Jugendliche gewinnen

Für Jugendliche ist das Internet zum Leitmedium geworden, in dem sie sich über alles informieren, was sie interessiert. Diese Entwicklung hat die Diakonie Deutschland e. V. zum Anlass genommen, sich in Sachen Nachwuchsgewinnung neu aufzustellen.

Im Rahmen des Projektes »Soziale Berufe kann nicht jeder« ist ein Web 2.0-Berufeportal entstanden, das eine interaktive Berufsorientierung ermöglicht und ein frisches Bild der Sozialwirtschaft in soziale Netzwerke transportiert. Online-Tests helfen bei der Selbsteinschätzung und ein Ausbildungsstätten-Navigator bei der Suche

### Rückenwind für die Sozialwirtschaft

Zwischen 2009 und 2012 gingen in den sechs Förderbereichen des Programms »rückenwind« 131 modellhafte Projektvorhaben von Trägern und Einrichtungen in ganz Deutschland an den Start. Gefördert werden die Schwerpunkte: berufsbegleitende Qualifizierung, Einführung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen, Konzeptentwicklung zur Gewinnung von Fach- und Führungskräftenachwuchs, Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Personalgewinnung und Personalbindung, Maßnahmen für altersgerechte Personalentwicklung sowie die Karriereförderung von Frauen in der Sozialwirtschaft (siehe Kasten).



Fotos: BAGFW, Holger Groß

nach dem geeigneten Arbeitgeber. Über Azubi-Blogs oder Film-Porträts wird ein authentischer Eindruck von der Alltagsrealität in sozialen Berufen vermittelt. Durch männliche Protagonisten und junge Formate werden gleichzeitig gängige Klischees über die Branche und klassische Geschlechterrollen entkräftet. Der Slogan »kann nicht jeder« ist dabei bewusst provozierend gewählt, um zum Mitmachen aufzufordern und den Community-Gedanken und das Selbstbewusstsein der jungen Leute in sozialen Berufen zu stärken.

Seit dem Start der Website im Dezember 2011 hat das Portal bereits beachtliche mediale Aufmerksamkeit erfahren und sogar im Jahre 2012 den »WebFish-Award« in Gold der Evangelischen Kirche gewonnen. Fast 150.000 User bei Facebook pro Woche belegen, dass das Angebot die Zielgruppe erreicht – mit 40 Prozent sogar einen hohen Anteil an männlichen Jugendlichen.

### Mit E-Learning aus der Zeitfalle

Neben einer wachsenden Zahl an Pflegebedürftigen steigen auch die fachli-

chen Ansprüche an die Pflege. Für das Pflegepersonal bedeutet dies zusätzliche Arbeitsbelastungen und die Notwendigkeit, ihre Pflegekompetenz kontinuierlich anzupassen. Gleichzeitig bleibt kaum Zeit für Fortbildungen.

Im Projekt Cleo werden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Blended Learning (»Integriertes Lernen«) gestaltet. Dies bedeutet eine Kombination von klassischen Präsenzphasen und eigenständigem Lernen am Computer, sogenanntem E-Learning. Die dazugehörige Lernplattform ILIAS steht allen Mitarbeitenden jederzeit im Internet zur Verfügung und ermöglicht ein selbstorganisiertes und somit zeit- und ortsunabhängiges Lernen. Zusätzlich entwickeln Einrichtungen eigenständig speziell auf ihre jeweiligen Bedarfe abgestimmte Fortbildungsmodulare. Hierfür werden Bildungsbeauftragte ausgebildet und darin geschult, Fortbildungsangebote zu konzeptionieren und diese in E-Learning-Module umzusetzen.

Zielgruppen des Projekts sind Pflegekräfte aus den Einrichtungen, Pflegepädagoginnen und Pflegepädagogen

in Pflegeausbildungsstätten sowie für Fortbildungen zuständige Mitarbeitende und Personalverantwortliche.

### Talente finden und fördern

Welche Talente haben die Beschäftigten in sozialen Einrichtungen und Diensten? Wie können diese gefördert und in eine langfristige Karriereplanung eingebunden werden? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Personalentwicklungsprojekt »TAFF – Talente in der AWO finden und fördern«.

TAFF fördert die Entwicklung von leistungsstarken und engagierten Fach- und Führungskräften sowie jene, die es werden möchten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden unterstützt, sich intensiv mit ihren Kompetenzen und Stärken auseinanderzusetzen und diese weiter auszubauen. Gleichzeitig werden sie motiviert, sich gezielt mit ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu beschäftigen.

Nach individueller Abstimmung und gemäß der jeweiligen persönlichen Lebens- und Berufsphase werden für alle Teilnehmenden in einem eigens

## Steckbrief: Das Programm »rückenwind«

### Ziel des Programms:

Die Sozialwirtschaft ist einer der großen Wirtschaftsbereiche in Deutschland. Allein in den Betrieben der anerkannten Wohlfahrtspflege arbeiten hauptberuflich rund 1,5 Millionen Menschen.

Sie erbringen dort soziale Dienstleistungen zum Nutzen der Gesellschaft. Der demografische Wandel stellt für die Sozialwirtschaft in zweifacher Hinsicht eine große Herausforderung dar: Einerseits handelt es sich um ein Wachstumsfeld, da aufgrund der Alterung der Gesellschaft die Nachfrage nach personengebundenen Dienstleistungen steigen wird. Auf der anderen Seite sinkt das Arbeitskräfteangebot insgesamt. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten. Durch grundlegende Veränderungen der Rahmenbedingungen befindet sich die Sozialwirtschaft zudem in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess und muss in den kommenden Jahren eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition sozialwirtschaftlicher Unternehmen erreichen. Daher sollen in Übereinstimmung mit dem Prinzip der Partnerschaft gemäß Artikel 5 Absatz 4 der ESF-Verordnung mit dieser Richtlinie in der Förderperiode 2007-

2013 Mittel aus dem ESF-Bundesprogramm zur Stärkung der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft bereitgestellt werden. Die Richtlinie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege erarbeitet.

### Förderbereiche

Förderbereich 1: »Alter(n)sgerechte Personalentwicklung«; u. a. Altersgerechte Arbeitsorganisation, Berufs- und Lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Anpassungsqualifizierung

Förderbereich 2: »Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen«; u. a. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance, Burn-out-Prävention

Förderbereich 3: »Fach- und Führungskräftenachwuchs«; u. a. Nachwuchskräftequalifizierung, Karriereplanung, Neue Medien (Facebook, Twitter, etc.)

Förderbereich 4: »Personalgewinnung und Personalbindung«; u. a. Potenzialermittlung und Kompetenzprofile, Talentförderung, Diversity Management

Förderbereich 5: »Lebenslanges Lernen«; u. a. Bildungsbedarfsanalysen und Bildungspla-

nung, Bildungsberatung, Blended Learning Förderbereich 6: »Frauen in Führungspositionen«; u. a. Kompetenzentwicklung, Organisationsberatung, Netzwerkbildung

### Zielgruppen:

Beschäftigte bei frei-gemeinnützigen Trägern, die einem der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege angehören sowie sonstige gemeinnützige Träger

### Laufzeit:

13.03.2009 bis 31.12.2013

### Programmrichtlinie:

Richtlinie zur Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

### Kontakt:

ESF-Regiestelle – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Oranienburger Straße 13–14

10178 Berlin

Telefon 030 24089-116

regiestelle@bag-wohlfahrt.de

www.bagfw-esf.de

entwickelten Kompetenzpass Entwicklungswege über mehrere Jahre hinweg dokumentiert.

### Neue Perspektiven für ältere Pflegekräfte

Zwischen der nachzuweisenden formalen Qualifikation und den tatsächlichen Anforderungen an die Leitungen von Diensten in der ambulanten Pflege klafft häufig eine große Lücke. Eine Lücke, die umso größer wird, je länger der Erwerb der Qualifikation zurückliegt. Denn neben der Fähigkeit, die fachliche Leitung wahrzunehmen, sind heute mehr und mehr Managementkompetenzen gefordert, die bislang nicht Gegenstand der Ausbildungswege in der Pflege sind.

PEPP, ein Projekt des DRK Generalsekretariats, hat einen erfolgversprechenden Weg eingeschlagen, dies insbesondere älteren Pflegefachkräften, die eine Leitungsfunktion übernommen haben oder sich dafür vorbereiten, berufsbegleitend zu ermöglichen. Dabei dient, dem Lernverhalten älterer Beschäftigter angemessen, der Alltag im Dienst als primärer Lernort: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projekts übernehmen eine in ihrem Dienst anstehende Aufgabe im Management, um diese innerhalb eines Jahres eigenverantwortlich zu lösen. Pflegeschulen ergänzen diese Aktivität durch neuartige, handlungsorientierte Angebote, die die Entwicklung von Managementkompetenzen fördern. Dazu gehören verhaltensbezogene Trainingseinheiten im Bereich von Führen, Verhandeln und Verkaufen sowie ein Unternehmensplanspiel und Führungskräftecoachings.

In jeder Region wird zudem ein Personalentwicklungsberater an der zentralen Pflegeschule etabliert, der die Programme koordiniert, neue Dienstleistungen für die Schule entwickelt und die Dienste vor Ort beim Aufbau einer systematischen Personalentwicklung unterstützt.

### Gesundheit als wichtiges Gut

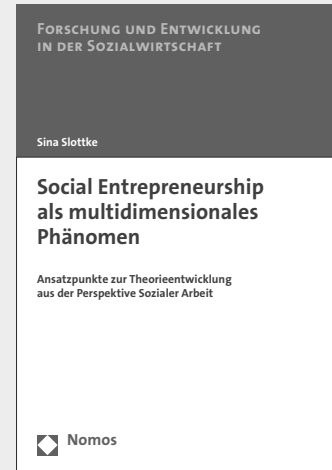
Gesundheitsförderung muss als Managementprozess in die Unternehmensstrukturen und Unternehmensstrategien überführt werden und Teil der Unternehmenskultur werden. Mit diesem Anspruch sensibilisiert das Projekt »Un-

ternehmen Gesundheit« Mitarbeitende für das Thema Gesundheitsschutz und befähigt sie darin, aktiv zur eigenen Gesundheit beizutragen.

Ziel des Vorhabens, in das sechs Einrichtungen der Behindertenhilfe mit rund 2.000 Mitarbeitenden eingebunden sind, ist die Implementierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. Das Konzept beruht auf dem Modell eines sogenannten Gesundheitshauses, bestehend aus den einander ergänzenden Bausteinen Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, betriebliches Eingliederungsmanagement, Prävention, Beruf und Familie, Führungskompetenz und Umgang mit Veränderungen. In einem ersten Schritt wurde der individuelle Bedarf der Mitarbeitenden analysiert und ein Gesundheitsbericht für jede Organisation erstellt. Es folgte die Entwicklung und Durchführung passgenauer Maßnahmen. Hierzu zählen neben Bewegungstraining auch Schulungen zu den Themen Work-Life-Balance und Zeitmanagement. Durch die Berücksichtigung physischer und auch psychologischer Aspekte soll zum einen die körperliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten werden als auch ihre Motivation. Führungskräfte erlernen zusätzlich einen gesundheitsförderlichen Führungsstil und das frühzeitige Erkennen gesundheitsbelastender Faktoren.

Eine Servicestelle zum Thema Familie und Beruf berät zukünftig die Mitarbeitenden zu möglichen Teilzeitmodellen und zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Website des Programms »rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« bietet weitere Informationen zu den einzelnen Vorhaben, eine Übersicht aller Projekte sowie allgemeine Informationen zu dem Programm: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de). ■



### Social Entrepreneurship als multidimensionales Phänomen

Ansatzpunkte zur Theorieentwicklung aus der Perspektive Sozialer Arbeit

Von Sina Slotke

2013, 104 S., brosch., 19,- €

ISBN 978-3-8487-0069-1

(Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, Bd. 7)

Soziale Arbeit als Human Rights Profession erweitert die wirtschafts- und managementfokussierte Diskussion um Social Entrepreneurship als zukunftsweisendem Lösungsansatz sozialer Problemlagen um bisher unberücksichtigte inhaltliche und strukturelle Impulse und leistet somit einen Beitrag für die überfällige ethische Fundierung des populären Phänomens.

[www.nomos-shop.de/20215](http://www.nomos-shop.de/20215)



**Nomos**