

## PERSONALENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT BEISPIELE GUTER PRAXIS





## Impressum

Herausgeber:  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)  
ESF-Regiestelle  
Oranienburger Straße 13-14  
10178 Berlin

Website: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)  
E-Mail: [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de)

Konzept und Redaktion: Bettina Wegner  
Texte: Bettina Wegner, Projektträger

Gestaltung: Sandra Meifarth, Berlin  
Druck: AZ Druck, Berlin

Fotos: BAGFW, Holger Gross (Titelblatt, oben, Seite 3 links, Seite 18), Fotolia: Seniorin mit Pflegerin C Gina Sanders #5027276 (Seite 3 rechts), Projektträger

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Redaktionsschluss: August 2011

## 2 Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“

## 4 Projektbeispiele

4 Qualität sichern:  
Führungskräfte qualifizieren

6 Passgenau qualifizieren:  
Professionalisierung von Beschäftigten in der Sozialwirtschaft

8 Potenziale nutzen:  
Wissenstransfer fördern

9 Neue Kooperationen entwickeln:  
Ehrenamtliches Engagement systematisieren

10 Zielgruppen erschließen:  
Fachkräfte mit Migrationshintergrund gewinnen  
und soziale Unternehmen interkulturell öffnen

12 Attraktivität steigern:  
Nachwuchs gewinnen

13 Geschlechterhierarchien aufbrechen:  
Frauen für Führungsaufgaben stärken

14 Alter(n)sgerecht arbeiten:  
Gesundheitsförderung in den Blick nehmen

## 16 Partnerschaftlich Herausforderungen bewältigen

## 19 Akteure

## DAS PROGRAMM

# »RÜCKENWIND – FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

## IN DER SOZIALWIRTSCHAFT«

Die Sozialwirtschaft zählt zu den größten Wirtschaftsbereichen in Deutschland. Allein die sozialen Einrichtungen und Dienste, die den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen sind, beschäftigen mit insgesamt 1,5 Millionen Menschen knapp vier Prozent aller Erwerbspersonen bundesweit. Die Freie Wohlfahrtspflege ist damit nach dem Staat der zweitgrößte Arbeitgeber in Deutschland. Durch den demografischen Wandel steht die Sozialwirtschaft vor großen Herausforderungen: Einerseits sinkt das Arbeitskräfteangebot insgesamt, wodurch der Branche ein Fachkräftemangel droht. Andererseits erhöht der demografische Wandel den Bedarf an sozialen Dienstleistungen, insbesondere in der Altenpflege und der Gesundheitshilfe.

Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es zunehmend schwerer, ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten aufgrund der hohen physischen und psychischen Belastungen. Durch diese geänderten Rahmenbedingungen sieht sich die Sozialwirtschaft umfassenden Veränderungsprozessen ausgesetzt und muss in den kommenden Jahren eine nachhaltige Verbesserung der Personalpolitik ihrer Unternehmen erreichen.

Diesen Herausforderungen stellt sich das ESF-Programm „Rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“. Es wurde gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) entwickelt. Ziel ist die Förderung der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. Das Programm unterstützt Vorhaben, die Konzepte der Personalbindung und -gewinnung entwickeln und erproben. Bis Ende 2014 stehen Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds und des Bundes in Höhe von insgesamt 60 Millionen Euro zur Verfügung. Rückenwind richtet sich an alle freigemeinnützigen Träger, die einem der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege e. V. angehören, sowie sonstige gemeinnützige Träger, die in der Sozialwirtschaft aktiv sind.



# QUALITÄT SICHERN:

## FÜHRUNGSKRÄFTE QUALIFIZIEREN

Der demografische Wandel und der Strukturwandel im Gesundheitssystem erhöhen die Anforderungen an die Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft und ihre Beschäftigten. Führungskräfte stehen dabei in der besonderen Verantwortung, auf die hieraus erwachsenen Herausforderungen in ihren Organisationen adäquat zu reagieren. Dies erfordert neue, innovative Ansätze zur Förderung der Kompetenzentwicklung und neuartige Dienstleistungen zur Unterstützung einer systematischen Personalentwicklung.

### Personal – Demografie – Strategie

Führungsakademie für Kirche und Diakonie gemeinnützige AG, Berlin

Das Projekt „Personal – Demografie – Strategie“ nähert sich dieser Herausforderung mit Methoden der Führungskräftequalifizierung und Organisationsentwicklung. Rund 300 Führungsverantwortliche diakonischer Einrichtungen lernen in Seminaren, Workshops und Tagungen Strategien zur Personalgewinnung und -bindung kennen, zur alternsgerechten Personalentwicklung, zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie zu Diversity Management und der Steuerung von heterogenen Teams. Das im Projekt entwickelte Evaluationsinstrument Index PERSONAL bietet Unternehmen zudem die Möglichkeit, ihren Ist-Stand im Umgang mit personeller Vielfalt zu ermitteln. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse lassen sich betriebswirtschaftliche Handlungsempfehlungen ableiten und gezielt konkrete Maßnahmen umsetzen.



„Von Führungskräften wird auf dem umkämpften Markt der diakonischen Dienstleistungsangebote professionelles strategisches Handeln in den unterschiedlichen Kompetenzfeldern erwartet. Der demografische Wandel unserer Gesellschaft trägt dazu bei, dass es inzwischen zu einer besonderen Herausforderung des Personalmanagements geworden ist, gute Führungskräfte zu finden und zu binden. Mit dem Projekt „Personal – Demografie – Strategie“ erhalten Personalverantwortliche interessante, hilfreiche Impulse. Insgesamt können die Projektergebnisse hier vor Ort zur Ergänzung unserer strategischen Personalentwicklung in unserem Unternehmen einfließen.“ **Wilma Weber**, Ev. Johanneswerk e. V. in Bielefeld, Stabsabteilung Strategisches Personalmanagement

### PEPP – Personalentwicklung in der Pflege professionalisieren

DRK Generalsekretariat, Berlin

PEPP, ein Projekt des Deutschen Roten Kreuzes, richtet sich an angehende, stellvertretende und erfahrene Leitungen in über 150 ambulanten Pflegediensten. Ihnen wird eine in ihrem Dienst anstehende Aufgabe im Management übertragen, die innerhalb eines Jahres eigenverantwortlich gelöst werden muss. Coachings und Managementtrainings zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Führungskompetenzen, Verhandlungsgeschick oder Verkaufstechniken fördern parallel die Entwicklung der Teilnehmenden. Ein nachhaltiger Ansatz: Die durchführenden Pflegeschulen etablieren mit PEPP einen Personalentwickler, der Pflegedienste beim Aufbau einer systematischen Personalentwicklung berät und die Schulen bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen für die Personalentwicklung in den Diensten unterstützt.

„Die Teilnahme an PEPP hat mir eine große Sicherheit gebracht. Wir werden ja oft direkt ins kalte Wasser geworfen und müssen uns ohne Vorbereitung und Unterstützung in einer Leitungsfunktion behaupten. Das ist keine leichte Situation. In PEPP hatten wir zum ersten Mal die Möglichkeit, viel Wissen über das Managen einer Pflegestation zu erlernen. Und dadurch, dass wir das Gelernte auch direkt umsetzen konnten, haben wir uns innerhalb kürzester Zeit verändert und weiterentwickelt. Ich bin jetzt viel selbstsicherer, mutiger in meinen Entscheidungen und kann mich auch selbstkritisch hinterfragen. Genau so ein Angebot hat uns in unserer bisherigen Ausbildung gefehlt!“ **Maren Seidel**, examinierte Krankenschwester, DRK Ambulanter Pflegedienst Flensburg gGmbH



# PASSGENAU QUALIFIZIEREN: PROFESSIONALISIERUNG VON BESCHÄFTIGTEN IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Die Aufgaben und die Anforderungen an Fachkräfte in der Sozialwirtschaft werden immer vielfältiger. Ständige Veränderungen in der Sozialgesetzgebung, Wettbewerb und Dokumentationspflichten erfordern Know-how, das nicht alle Beschäftigten haben. Hinzu kommt ein sich regelmäßig erweiterndes Fachwissen, das in die alltägliche Arbeit eingebunden werden kann und muss. Um die bestehende Qualität der Arbeit in den Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft auf einem hohen Niveau zu halten, ist es deshalb notwendig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich dabei zu unterstützen, Kompetenzen zu erweitern und den aktuellen Notwendigkeiten anzupassen.

## Professionalität und Innovation – Gezielte Personalentwicklung in jüdischen Gemeinden Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V. (ZWST), Berlin / Frankfurt-Main

Viele der hauptberuflich Beschäftigten in den jüdischen Gemeinden sind in der ehemaligen Sowjetunion sozialisiert und mit dem kulturellen, sozialen, rechtlichen und (wohlfahrts-)politischen System in Deutschland bisher kaum vertraut. Die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V. (ZWST) professionalisiert diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb in modularen Fortbildungen. Der Fächerkanon umfasst die Vermittlung von Basiskennntnissen aus den Bereichen Informationsmanagement, Soziale Arbeit, Betriebswirtschaftslehre, Management und Personalführung, Recht sowie Gesellschaftslehre mit Vertiefung in den Bereichen Migration und Interkulturalität. Die Fortbildung wird mit einem Zertifikat der Fachhochschule Erfurt abgeschlossen.



„Die Integrationsarbeit mit jüdischen Migranten aus der ehemaligen Sowjetunion wird zurzeit hauptsächlich von MitarbeiterInnen verantwortet, die den soziokulturellen Hintergrund der Zugewanderten in der Regel aus eigener Erfahrung bestens verstehen. Eine erfolgreiche Integrationsarbeit mit diesem Personenkreis verlangt darüber hinaus, dass die verantwortlichen MitarbeiterInnen der ZWST über die wirtschaftlich-sozialen und politischen Verhältnisse der Bundesrepublik Deutschland umfassend gebildet sind. Das Weiterbildungsprojekt der ZWST bietet mir insbesondere in dieser Hinsicht die Chance, meine soziale und wirtschaftliche Wissenskompetenz erfolgreich zu erweitern.“ **Maryna Tschirner**, Mitarbeiterin HATIKVA (Treffpunkt für zugewanderte jüdische Gemeindemitglieder in Berlin), Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

## profi – personal . professionell . entwickeln .

parisat gGmbH, Neudietendorf

„profi“ unterstützt die rund 1.700 kleinen bis mittelständigen Mitgliedsorganisationen des PARITÄTISCHEN in den vier Landesverbänden Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg durch berufsbegleitende Qualifizierung, Beratung und Coaching. Ziel ist die Verbesserung und Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer MitarbeiterInnen. Hauptzielgruppe sind Führungskräfte. „profi“ schult und berät diese bei der Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und -strukturen, bei Changeprozessen in den Bereichen Führung, Arbeitsorganisation und Kompetenzmanagement als ganzheitliches Konzept betrieblichen Gesundheitsmanagements, bei der Optimierung von Fachkräftewerbung (z.B. Quereinstieg für ältere ArbeitnehmerInnen oder BerufsrückkehrerInnen) sowie der Verbesserung von Wissenstransfer in den Einrichtungen.



„Wichtigster Zugewinn der Beratung für mich persönlich ist es, Organisationsentwicklung von Beginn an mit Personalentwicklung zu verknüpfen. Durch die externe Unterstützung ist es uns gelungen, gemeinsam mit unseren Führungskräften neue Strukturen für Mitarbeiterentwicklungsgespräche zu erarbeiten und zu erproben und Stellenbeschreibungen für die Pflegedienstleitung und deren Stellvertretungen zu überarbeiten. Ein Nebeneffekt dieses Prozesses ist die erhöhte Veränderungsbereitschaft und -motivation bei den Führungskräften, die wir jetzt auch für andere anstehende Organisationsentwicklungsprozesse bei uns nutzen können.“ **Kathlen Fox**, Prokuristin und Qualitätsmanagementbeauftragte Trägerwerk Soziale Dienste wohnen plus... gGmbH

## Personalentwicklung für die Jugendberufshilfe

Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT), Berlin

Die Entwicklung und Erprobung einer strategischen Personalentwicklung, Bildungsplanung und -beratung für Mitarbeitende der Jugendberufshilfe ist Ziel des Projektes „Personalentwicklung für die Jugendberufshilfe“. Mit ihrem Pilotvorhaben qualifiziert die Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT) Personalverantwortliche bei insgesamt 17 Trägern. Fortbildungsreihen vermitteln den Leitungskräften Kompetenzen im Bereich systematischer Personal- und Unternehmensentwicklung. In regionalen Arbeitsgruppen erarbeiten sie anschließend gemeinsam praktikable Konzepte, die in Jugendberufshilfeeinrichtungen etabliert werden können und erproben diese in den eigenen Strukturen. Ein Internetportal dient dem Fachaustausch, eine Handreichung bündelt und dokumentiert die Erfahrungen.

„Die Professionalität derer, die in der Jugendberufshilfe arbeiten, macht heute nicht mehr nur das Beherrschen des sozialpädagogischen Handelns aus. Vielmehr muss man die Jugendberufshilfe als (Sozial-)Wirtschaftszweig an einem umkämpften Markt verstehen und unternehmerisches Handeln leben. Das Projekt ermöglicht mir, an der Entwicklung strategischer Instrumente zur Personalentwicklung mitzuarbeiten, sie in der Praxis zu erproben und so mein bisheriges Handwerkszeug zu ergänzen, um mein Unternehmen als modernen Bildungsdienstleister weiterzuentwickeln.“ **Heike Schellig**, Stellvertretende Geschäftsführerin, Schweriner Bildungswerkstatt e. V.



## POTENZIALE NUTZEN: WISSENSTRANSFER FÖRDERN

Was tun, wenn der Altersdurchschnitt in der Belegschaft so hoch ist, dass plötzlich klar wird: In zehn Jahren sind fast ein Drittel der zentralen Schlüsselpersonen verrentet? Wie damit umgehen, dass jahrelanges Erfahrungswissen, Netzwerkkontakte und Fachkompetenz dann einfach mit in den Ruhestand verschwinden? Und wie neues Führungs- und Fachpersonal für die komplexer werdenden Anforderungen fit machen, wenn niemand mehr da ist, der diese Aufgabe übernehmen könnte? Patenschaftssysteme und Mentorenmodelle bieten hier sinnvolle Lösungen.

**TANDEM – Wissenstransfer und Gesundheitsförderung zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs  
Internationaler Bund (IB) Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V., Verbund Brandenburg**



TANDEM heißt ein Projekt, mit dem der Internationale Bund in Brandenburg sich der demografischen Herausforderung im eigenen Verband stellt: 16 potenziellen Nachwuchskräften aus unterschiedlichen Beschäftigungsfeldern stellen die Projektverantwortlichen 16 erfahrene Leitungskräfte an die Seite. Ziel ist es, Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen älterer Fach- und Führungskräfte an den Nachwuchs weiterzugeben und so für jede neue Mitarbeitergeneration nutzbar zu halten. In acht Seminarmodulen à zwei Schultagen trainieren die TANDEM-Teams zudem gemeinsam Führungsarbeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung. Begleitet werden sie durch externe Supervision und Coaching, z. B. bei Teamsitzungen und Projektbesprechungen in ihren Arbeitsfeldern.

„Für mich ist es eine ganz neue Erfahrung, denn bisher habe ich mich in unserem Unternehmen noch nicht in Führungsebenen bewegt. Mein TANDEM-Partner ist mir ein sehr wichtiger Ratgeber geworden, den ich nun zunehmend bei Fragen kontaktiere. Wir arbeiten in mehreren Projekten zusammen, in denen wir uns gut ergänzen, viel voneinander lernen und gemeinsam Ideen umsetzen. Dazu tragen vor allem die Seminare bei, die sich sehr am Arbeitsalltag orientieren und viele Anregungen dafür geben.“ **Hubert Rogge**, Ausbilder / EDV-Beauftragter beim IB Verbund Brandenburg



„Ich freue mich auf jedes Seminar – neben den speziellen Themen ist es vor allem die gemeinsame Zeit, die ich mit meinem TANDEM-Partner habe und effektiv nutzen kann. Wir lernen einander besser kennen und die Kompetenzen des anderen bestmöglich zu nutzen. Es ist ein schönes Gefühl zu wissen, dass eigene Kontakte und Erfahrungen, die ich über die Jahre gesammelt habe, nicht verloren gehen, sondern gezielt weitergegeben werden können. Somit wird mein TANDEM-Partner sukzessive auf seine neuen Aufgaben vorbereitet.“ **Gottfried Kluge**, Tutor für Geschäftsfeldentwicklung beim IB Verbund Brandenburg

## NEUE KOOPERATIONEN ENTWICKELN: EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT SYSTEMATISIEREN

Freiwillige stellen in vielen Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft eine wichtige Unterstützung der Arbeit dar. Die Gewinnung von Ehrenamtlichen und die Bindung bereits aktiver Ehrenamtlicher ist deshalb ein strategisches Ziel für die Sozialwirtschaft. Unerlässlich ist es dabei, nicht nur Ehrenamtliche für ihre Aufgaben zu qualifizieren, sondern auch hauptamtlich Beschäftigte für neue Rollen- und Aufgabenprofile in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu sensibilisieren. Denn zukünftig wird eine gute Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ein wichtiger Faktor sein, um die Qualität der Leistungen zu sichern und zusätzliche, sinnvolle Angebote zu erschließen.

**win-win für Alle! Ehrenamtsmanagement – eine neue Herausforderung für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft  
Caritasverband für die Diözese Münster e. V.**

„win-win für Alle!“ Das hat sich die Caritas in Nordrhein-Westfalen mit einem Projekt zum qualifizierten Ehrenamtsmanagement als Maßstab gesetzt. Ziel von „win-win für Alle!“ ist es, das Ehrenamtsmanagement in den Diensten und Einrichtungen der Caritas in NRW zu professionalisieren und die Zusammenarbeit von Sozialorganisationen mit freiwillig Engagierten zu verbessern. Rund 250 Leitungskräfte und Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Beschäftigungsfeldern lernen in Workshops Grundlagen zu Beteiligungs- und Organisationsstrukturen, die freiwilliges Engagement in sozialen Organisationen unterstützen. Parallel dazu werden 100 Fachkräfte zu Ehrenamtskoordinatorinnen und -koordinatoren für ihre Einrichtungen geschult. Ein Handbuch macht die erarbeiteten Handlungsschritte für weitere Einrichtungen nutzbar.

„Die Teilnahme an der Fortbildung „win-win für Alle!“ ermutigt und unterstützt mich, neben dem klassischen Ehrenamt, auch ein intergeneratives Projekt in unserer Einrichtung auszubauen, mit dem Ziel, junge Menschen an freiwillige ehrenamtliche Arbeit heranzuführen. Damit möchten wir einen Beitrag leisten, das Miteinander der Generationen zu fördern. Mein Gewinn: persönliche Weiterentwicklung durch neues Wissen sowie Aneignung von Methoden und Kompetenzen nicht nur für eine nachhaltige Realisierung meines Projektes, sondern auch für die Gewinnung, Auswahl und Begleitung freiwillig Engagierter.“ **Heike Reuschenbach**, Leitung Sozialer Dienst Altenzentrum St. Kilian, Iserlohn-Letmathe



# ZIELGRUPPEN ERSCHLIESSEN: FACHKRÄFTE MIT MIGRATIONSHINTERGRUND GEWINNEN UND SOZIALE UNTERNEHMEN INTERKULTURELL ÖFFNEN

Bisher ist es in Deutschland zu wenig gelungen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Migrationserfahrungen für sozialwirtschaftliche Berufe zu gewinnen. Der Sozialwirtschaft entgehen damit nicht nur die Arbeitskraft dieser Zielgruppe, sondern auch wichtige Kompetenzen in einer sich zunehmend diversifizierenden Pflegelandschaft. Zukünftig muss es deshalb verstärkt darum gehen, Fachkräfte mit Migrationshintergrund gezielt anzuwerben und zu unterstützen. Außerdem muss es Ziel der Dienste und Einrichtungen sein, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Vielfalt und Diversität einen selbstverständlichen Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung darstellen.

## Das Gold in den Köpfen: Nachwuchs fördern – Vielfalt stärken AWO Bezirksverband Niederrhein e.V., Essen



Unter diesem Motto schult die Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Niederrhein e.V. rund 400 Beschäftigte mit Migrationshintergrund, vor allem aus den Bereichen Altenpflege und KiTa, zu Fach- und Führungskräften in der Sozialwirtschaft. Mit Methoden wie Kompetenzcheck, Trainings-on(und off)-the-job, Beratung und Coaching unterstützt das Projekt die horizontale (Aufgabenwandel) und vertikale (Aufstieg) Karriereplanung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Passgenaue berufsbegleitende Fortbildungen ergänzen das Angebot. Workshops und Tagungen zu Themen der interkulturellen Öffnung richten sich an Personalverantwortliche und Führungskräfte. AWO-Einrichtungen sollen so für Beschäftigte ebenso wie für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund zukünftig attraktiver werden.

„Durch das Projekt hatte ich die Möglichkeit, meine Rolle und meine Möglichkeiten zu reflektieren. Ich habe zum Beispiel festgestellt, dass ich sehr selbstbewusst vor Fachpublikum referieren kann. Es war eine tolle Erfahrung zu erleben, wie man mich als Expertin wahrnimmt! Das Projekt ermöglicht mir, mich als Expertin und Botschafterin für meinen Beruf und meine Einrichtung zu fühlen – auch um junge Leute mit Migrationshintergrund für Berufe in der Altenpflege zu begeistern!“ **Serap Yilmaz**, WBL und stellvertretende Pflegedienstleitung AWO Seniorendienste Niederrhein gGmbH, Duisburg

## IKÖ-ManagerIn in der Sozialwirtschaft DRK Generalsekretariat, Berlin

Mit dem Projekt „IKÖ-ManagerIn in der Sozialwirtschaft“ qualifiziert das Deutsche Rote Kreuz (DRK) Verantwortliche der mittleren Führungsebene in Einrichtungen, Diensten und Aufgabenfeldern des DRK in interkultureller Handlungs- und Managementkompetenz. Insgesamt 100 Geschäftsfeldverantwortliche lernen Prozesse zur interkulturellen Öffnung in ihren Feldern zu planen, umzusetzen und zu steuern. Trainings vermitteln Wissen über interkulturelles Projekt- und Veränderungsmanagement. In einer 8-monatigen Praxisphase wird das Wissen mit begleitendem Coaching in Projekten in den Arbeitsfeldern der TeilnehmerInnen umgesetzt. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Geschäftsfeldern der Projektteilnehmenden verbessern zusätzlich in zweitägigen Trainings ihre interkulturellen Kompetenzen.

„Interkulturelle Öffnung und kultursensible Arbeit sind Querschnittsaufgaben für alle Bereiche und Dienste unseres DRK Kreisverbandes und damit „Chefsache“. Das Projekt hat mir für die notwendigen Prozesse das nötige Handwerkszeug vermittelt. Durch gute Beispiele, Erfahrungsaustausch, angeregte Diskussionen und Übungen bestärkt, kann ich unsere Aufgabenfelder nun so weiterentwickeln, dass unser Angebot den Bedürfnissen einer vielfältigeren Kundschaft entspricht und wir auch für Mitarbeiter oder Spender mit Migrationshintergrund attraktiver werden.“ **Kristin Daleiden**, Kreisgeschäftsführerin Deutsches Rotes Kreuz, Kreisverband Worms e. V.



## ATTRAKTIVITÄT STEIGERN: NACHWUCHS GEWINNEN

Längst ist der demografische Wandel auch in den Organisationen der Sozialwirtschaft angekommen. Die gemeinnützigen Verbände, Träger und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege stehen heute angesichts des Fachkräftemangels in direkter Konkurrenz zur Industrie, dem Handel und dem Handwerk wenn es darum geht, Nachwuchskräfte zu gewinnen. Die Sozialwirtschaft ist deshalb gefordert, neue Konzepte und Handlungsstrategien für die Nachwuchskräftegewinnung zu entwickeln.

### Nachwuchsförderung –

Gewinnung junger Menschen für die Beschäftigung in der Sozialwirtschaft durch aufsuchende Berufsberatung  
Arbeiterwohlfahrt Ostwestfalen-Lippe e.V., Bielefeld



Die Arbeiterwohlfahrt in Ostwestfalen-Lippe (AWO OWL) setzt bei der Werbung um Nachwuchskräfte auf die intensive Zusammenarbeit mit Schulen. Dafür hat das Projektteam der AWO OWL ein neues, modular aufgebautes Angebotskonzept entwickelt. Ob beim Expertenunterricht, an Erlebnistagen oder während eines Schülerpraktikums in einem Seniorenzentrum oder einem Kindergarten – Unter dem Motto „Interesse wecken durch Kennenlernen“ machen die jungen Menschen eigene, praktische Erfahrungen in den jeweiligen Berufsfeldern und sollen so für eine Ausbildung in diesen Berufen interessiert werden. Ergänzend hat das Projektteam für die jeweiligen Angebotsbausteine abwechslungsreiche und motivierende Arbeitsmaterialien konzipiert. In den Einrichtungen selbst schult das Projektteam der AWO OWL Fachkräfte zu MentorInnen. Sie sollen die Schülerinnen und Schüler während ihres Praktikums qualifiziert begleiten.

„Der Erlebnistag der AWO ist für die Berufsorientierung unserer Vincke-Realschule eine super Ergänzung. Wir nutzen ihn im Rahmen unseres Mixed-Days und geben unseren Jungen damit die Gelegenheit, in den Beruf des Erziehers hineinzuschnuppern und alte Berufs- und Rollenklischees über Bord zu werfen. Für mich war es toll zu sehen, wie die Jungen sich ohne Probleme in den Tagesablauf mit den Kindern einordneten und mit Begeisterung die ihnen gestellten „Erzieher-Aufgaben“ übernahmen. Wir freuen uns schon auf den nächsten Mixed-Day im November 2011 und hoffen, dass einige Jungen dann auch ihr Praktikum im März 2012 als Erzieher angehen werden.“ **Ute Peters**, Berufswahlkoordinatorin an der Freiherr-von-Vincke-Realschule in Minden



„Der Tag hat mir top gefallen! Ich überlege jetzt echt, ob ich Erzieher werde. Auf jeden Fall fand ich es toll, einfach für die Kinder da zu sein, wenn sie Unterstützung brauchten. Ich habe aber auch gemerkt, dass es nicht immer einfach mit den kleinen Kindern ist. Der Tag hat sehr viel Spaß gemacht und ich finde, dass man das ruhig noch mal machen könnte.“ **Marvin Schmidt**, Schüler der Jahrgangsstufe 9 der Freiherr-von-Vincke-Realschule in Minden, hat an einem Erlebnistag in der AWO Kita in Dützen teilgenommen

## GESCHLECHTERHIERARCHIEN AUFBRECHEN: FRAUEN FÜR FÜHRUNGSAUFGABEN STÄRKEN

Soziale Berufe sind zumeist weiblich dominiert. Viele Beschäftigungsfelder in Pflege und Betreuung gelten als typische Frauenberufe. Führungspositionen in sozialen Einrichtungen und Diensten sind hingegen mehrheitlich männlich besetzt. Um langfristig eine ausreichende Anzahl an gut qualifizierten Führungskräften einsetzen zu können, muss Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen zum Ziel haben, Frauen verstärkt Karrierechancen zu eröffnen und den Zugang zu den Führungsetagen zu erleichtern.

### KiTa PraE-Gen – frühzeitige, genderorientierte Personalentwicklung KiTa gGmbH Saarland

Als größter Träger von Kindertageseinrichtungen im Saarland ist die KiTa gGmbH Saarland besonders hart vom Fach- und Führungskräftemangel im Elementarbereich betroffen. Konzepte, um vor allem jüngere Frauen im Spannungsfeld von Familie und Beruf zu motivieren und in die Lage zu versetzen, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist Ziel des Projektes KiTa PraE-Gen. 300 Mitarbeiterinnen lernen in einer Kombination aus Präsenzseminaren, Coaching und e-learning-Einheiten notwendige Fach-, Führungs- und Methodenkompetenzen. Ein Mentorenprogramm unterstützt weibliche Nachwuchsführungskräfte bei der Übernahme von Leitungsverantwortung. Eine im Projekt entwickelte strategisch begründete Führungskultur und entsprechende Führungsleitlinien sollen zudem dauerhaft in die Personalentwicklung des Unternehmens implementiert werden.

„Die Qualifizierung ermöglicht mir als Qualitätsbeauftragte, zentrale Führungskompetenzen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mitarbeiterführung und Diversity Management flächendeckend im Qualitätsmanagement unseres Unternehmens zu verankern. Zudem eröffnen mir die Projektaktivitäten auch einen neuen Blickwinkel auf meine eigene Rolle als Führungskraft.“ **Martina Schneider**, Qualitätsbeauftragte und Gesamtleiterin der KiTa gGmbH Saarland



## ALTER(N)SGERECHT ARBEITEN:

## GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN DEN BLICK NEHMEN

Krankheitsbedingte Fehlzeiten haben in den vergangenen Jahren in den Diensten und Einrichtungen der Sozialwirtschaft stark zugenommen. Immer mehr Fachkräfte scheidern weit vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter aus ihren Berufen aus. Um weiterhin qualitativ hochwertige Pflege und Betreuung anbieten zu können, muss es den Einrichtungen und Diensten gelingen, Beschäftigte möglichst lange gesund, motiviert und leistungsfähig im Beruf zu halten.

### Chronos – Den demografischen Wandel gestalten / Teilprojekt BELEV Diakonisches Werk Württemberg



„BELEV – Gesundes Arbeiten gestalten“ unterstützt diakonische Einrichtungen der Jugend- und Altenhilfe in Württemberg bei der Entwicklung eines Konzepts zur systematischen Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten. Zum Angebot gehören eine Altersstrukturanalyse, eine Mitarbeiterbefragung sowie die Moderation von Workshops zur Umsetzung des Konzepts unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Team aus sechs BeraterInnen begleitet die elf teilnehmenden Einrichtungen bei diesem Prozess. Der konzeptionelle Ansatz beruht auf dem Prinzip der Salutogenese: Neben der Arbeitsorganisation und der individuellen Stärkung der Beschäftigten stehen hier Teamstrukturen, Vorgesetztenverhalten und das Management im Mittelpunkt der Betrachtung.

„Die Belastungen und Herausforderungen in der ambulanten Pflege werden immer komplexer und anstrengender. Die Diakoniestation Blaufelden beteiligt sich am Projekt ‚Chronos‘, weil wir die Arbeit unserer Pflegekräfte so organisieren müssen, dass sie langfristig und gesund bei uns arbeiten können und gesund die Rente erreichen. Denn für die gute Qualität unserer Arbeit sind erfahrene und fitte Fachkräfte eine Grundvoraussetzung, auf die wir nicht verzichten können. Unser Ziel haben wir erreicht, wenn jeder Mitarbeiter Rahmenbedingungen vorfindet, die ihm das ermöglichen.“ **Frank Feinauer**, Geschäftsführer Diakoniestation Blaufelden

### Unternehmen Gesundheit –

### Ein Netzwerk zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Sozialwirtschaft Göttinger Werkstätten gGmbH, Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband Niedersachsen

Sechs Werkstätten für Menschen mit Behinderungen führen in Niedersachsen Betriebliches Gesundheitsmanagement ein. Mitarbeiterorientierte Erhebungsverfahren dienen als Grundlage der Aktivitäten. Der Maßnahmenkatalog fußt auf sechs Säulen: Arbeitsschutz und -sicherheit, betriebliches Eingliederungsmanagement, Präventionsmaßnahmen, Beruf und Familie, Führungskompetenz und Changemanagement. Die Göttinger Werkstätten e.V., die Hannoverische Werkstätten gGmbH, der Heide-Werkstätten e.V., die Lebenshilfe Gifhorn gGmbH, die Lebenshilfe Hannover gGmbH e.V. und der Lebenshilfe Hildesheim e.V. entwickeln in dem Projekt einen nützlichen Werkzeugkasten für den Aufbau einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur und -struktur in mittelständischen Einrichtungen.

„Das Gesundheitsmanagement gewinnt auch in sozialen Unternehmen immer mehr an Bedeutung und ist ein wichtiges Instrument, um kompetente Fachkräfte dauerhaft in den Betreuungs- und Pflegeberufen zu halten. Auch wir sind jetzt mit viel Elan und guten Ideen an den Start gegangen. Ich erhoffe mir eine noch stärkere Fokussierung auf uns Mitarbeiter als Individuen und sehe darin eine Chance auf eine langfristige Verbesserung unserer physischen und psychischen Gesundheit, aber auch unseres Betriebsklimas. Das fördert die Motivation der Kolleginnen und Kollegen in belastenden Situationen und senkt Fehlzeiten.“ **Sina Sjuts**, Gruppenleitung Göttinger Werkstätten gGmbH, Betriebsstätte Gimte



# PARTNERSCHAFTLICH

## HERAUSFORDERUNGEN BEWÄLTIGEN

Eine Besonderheit des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ ist dessen partnerschaftliche Entwicklung und Umsetzung. Über das Partnerschaftsprinzip im Europäischen Sozialfonds (ESF) sprachen wir mit Martina Küchen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), und Reinhard Kühn, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW).



*Frau Küchen, welche Chancen bietet das Partnerschaftsprinzip im ESF?*

**Küchen:** Das Partnerschaftsprinzip ist in der ESF-Verordnung verankert. Bei der Vorbereitung, Durchführung und Begleitung der ESF-Förderung wird aus guten Gründen auf eine Beteiligung der Sozialpartner und relevanten Akteure wie der Freien Wohlfahrtspflege geachtet. Im Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird mit dem partnerschaftlichen Ansatz das in der Sozialwirtschaft vorhandene fachliche Know-how genutzt. Ohne die intensive Kooperation aller Beteiligten wäre das nicht machbar. In einem Satz gesagt: Der partnerschaftliche Ansatz eröffnet neue Wege zur Bewältigung der kommenden Herausforderungen in der Sozialwirtschaft.

*Herr Kühn, wie äußert sich das Partnerschaftsprinzip im Programm „rückenwind“ konkret?*

**Kühn:** Mit dem Programm „rückenwind“ haben Bundesregierung und Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege Neuland betreten: Die gemeinsame Konzeption und Umsetzung einer Programmlinie. Die geteilte Programmverantwortung kommt

in der gemeinsamen Steuerungsgruppe zum Ausdruck, die mit jeweils sechs VertreterInnen der Freien Wohlfahrtspflege und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales benannten Personen besetzt ist. Basis dieser Zusammenarbeit ist ein vertrauensvolles Miteinander aller Beteiligten.

*Vor welchen Herausforderungen stehen Personalverantwortliche in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen und Diensten heute?*

**Kühn:** Der demografische Wandel zählt für die Sozialwirtschaft derzeit sicher zu den größten Herausforderungen. Insbesondere der erhöhte Betreuungsbedarf der älteren Generation ruft nach einer Neujustierung der Personalkapazitäten. Hier entstehen viele neue Arbeitsplätze. Aber auch der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wird mehr gefordert. Dabei geht es nicht nur um die Akquisition neuer Fachkräfte, sondern auch um die qualitative Neugestaltung der Arbeitsbedingungen in den Unternehmen, Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit. Besonders die pflegeintensiven Tätigkeiten erfordern Anpassungen der Arbeitsbedingungen, um der begrenzten physischen und psychischen Belastungsfähigkeit älter werdender Beschäf-

tigter zu begegnen. Im Wettstreit auf dem Arbeitsmarkt um zukünftige Fachkräfte müssen die Unternehmen der Sozialwirtschaft außerdem als attraktive Arbeitgeber wahrzunehmen sein. Qualitätsansprüche wie work-life-balance, Familienfreundlichkeit, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen oder Diversity Management bilden heute den Rahmen, in dem die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen und Dienste überhaupt zukunftsfähig sind.

*Frau Küchen, wie kann das Programm „rückenwind“ dazu beitragen, dem Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft entgegenzuwirken?*

**Küchen:** „rückenwind“ soll die notwendigen Weichenstellungen in der Sozialwirtschaft unterstützen und fördern. Mit dem Thema „Personalentwicklung“ setzen wir an einer zentralen Stellschraube an. Die hier mit der ESF-Förderung erzielten Innovationen erhöhen die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft. Mit den Projekten wird die Personalentwicklung passgenau auf die bevorstehenden Herausforderungen – alternde Belegschaften, Nachwuchsprobleme, speziell im Pflegebereich, sowie dem Fachkräfte-

### Marina Küchen

ist stellvertretende Pressesprecherin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vertritt auch den ESF in der Außendarstellung.

### Reinhard Kühn

ist Leiter der Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V. und Sprecher der Mitglieder der BAGFW in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind“.

mangel – neu ausgerichtet. Wir wollen mehr Menschen für eine Tätigkeit in der Sozialwirtschaft begeistern. Dafür braucht es eine gezielte Frauenförderung für den Führungskräftenachwuchs, aber auch mehr vorbeugenden Gesundheitsschutz, um Beschäftigte länger fit zu halten.

*Welche Rolle spielt das Partnerschaftsprinzip in der Vorbereitung der neuen Förderperiode?*

**Küchen:** Politik – vor allem am Arbeitsmarkt – wird für die Menschen gemacht. Das partnerschaftliche Prinzip, die Einbeziehung aller Akteure, spielt daher eine große Rolle – auch wenn dies je nach Themenbereich unterschiedlich umgesetzt wird. Gleichzeitig gilt es, auch die Vorgaben aus Brüssel zu beachten. Eins ist sicher: Vorhandenes Fachwissen und Kompetenzen werden bei der Konzeption der neuen Förderperiode genutzt. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage am Arbeitsmarkt für gut ausgebildete Fachkräfte in der Sozialwirtschaft demografiebedingt zunehmen wird. Praxisnahe Lösungsvorschläge zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Reduzierung eines Fachkräftemangels innerhalb der Sozialwirtschaft sind daher sehr willkommen.

*Herr Kühn, wie wünschen Sie sich die weitere Zusammenarbeit der Wohlfahrtsverbände mit dem BMAS im ESF?*

**Kühn:** Das Modell des Partnerschaftsprogramms ist mittlerweile europaweit als Best-practice in der Umsetzung des Partnerschaftsprinzips identifiziert worden und wird nicht nur von EU-Kommission, Europaparlament und Europäischem Wirtschafts- und Sozialausschuss für die zukünftige EU-Strukturfondsumsetzung empfohlen. In Deutschland möchte die Freie Wohlfahrtspflege die weitere Zusammenarbeit mit dem BMAS im ESF stabilisieren und ausbauen. Das Thema Fachkräftemangel wird weiterhin ein zentrales Thema sein. Die neue Strategie Europa 2020 erfordert aber auch ein höheres Engagement der Freien Wohlfahrtspflege, z. B. in den Bereichen Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung, Beschäftigung und Bildung. Ich wünsche mir, dass Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege auch in diesen Politikfeldern Programmlinien gemeinsam konzipieren und umsetzen. Die Freie Wohlfahrtspflege ist bereit, ihre Kompetenzen einzubringen.



## Steuerungsgruppe

Für die Umsetzung des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wurde eine Steuerungsgruppe eingerichtet, die sich aus sechs vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) benannten Mitgliedern sowie sechs VertreterInnen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW) zusammensetzt. Der Steuerungsgruppe obliegt die inhaltliche Begleitung des Programms, die Festlegung von Auswahlkriterien und die Auswahl der Projekte.

## ESF-Regiestelle

Die ESF-Regiestelle bei der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW) koordiniert die Umsetzung des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“. Sie prüft eingehende Projektvorschläge auf Förderfähigkeit und bewertet diese anhand eines von der Steuerungsgruppe festgelegten Kriterienkatalogs. Die Regiestelle leistet programmbezogene Öffentlichkeitsarbeit, erläutert die Inhalte des Programms und berät zu den Modalitäten des Antragsverfahrens. Sie organisiert den Erfahrungsaustausch unter den Projektträgern und sorgt für stetigen Informationsfluss. Darüber hinaus ist die Regiestelle für die Erfolgsbeobachtung und die Qualitätskontrolle der geförderten Projekte zuständig.

## Kontakt

ESF-Regiestelle  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.  
Oranienburger Str. 13-14  
10178 Berlin  
Telefon: 030 24089-116  
regiestelle@bag-wohlfahrt.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Gruppe Europäische Fonds für Beschäftigung  
Referat EF 1 – Europäischer Sozialfonds  
Arnold Hemmann  
Telefon: 0228 99 527-3558  
arnold.hemmann@bmas.bund.de  
Ansgar Gellner  
Telefon: 0228 99 527-2701  
ansgar.gellner@bmas.bund.de

Ausführliche Informationen zum ESF-Programm „rückenwind“ und den bisher geförderten Projekten sowie unterschiedliche Arbeitshilfen finden Sie unter

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

## Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege



### Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.

Blücherstraße 62 / 63  
10961 Berlin  
Telefon: 030 / 263 09 -0  
Fax: 030 / 263 09 -401  
E-Mail: info@awo.org

[www.awo.org](http://www.awo.org)



### Deutscher Caritasverband e. V.

Karlstraße 40  
79104 Freiburg im Breisgau  
Telefon: 0761 / 200 -0  
Fax: 0761 / 200 -572  
E-Mail: info@caritas.de

Berliner Büro  
Reinhardtstraße 13  
10117 Berlin  
Telefon: 030 / 28 44 47 -6  
Fax: 030 / 28 44 47 -88  
E-Mail: pressestelle@caritas.de

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



### Der Paritätische Gesamtverband e. V.

Oranienburger Straße 13–14  
10178 Berlin  
Telefon: 030 / 246 36 -0  
Fax: 030 / 246 36 -110  
E-Mail: info@paritaet.org

[www.paritaet.org](http://www.paritaet.org)



### Deutsches Rotes Kreuz e. V.

Carstennstraße 58  
12205 Berlin  
Telefon: 030 / 854 04 -0  
Fax: 030 / 854 04 -450  
E-Mail: drk@drk.de

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



### Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.

Staffenbergstraße 76  
70184 Stuttgart  
Telefon: 0711 / 21 59 -0  
Fax: 0711 / 21 59 -288  
E-Mail: diakonie@diakonie.de

Berliner Büro  
Reichensteiner Weg 24  
14195 Berlin  
Telefon: 030 / 83001 -0  
Fax: 030 / 83001 -555  
E-Mail: pressestelle@diakonie.de

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



### Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

Hebelstraße 6  
60318 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 / 94 43 71-0  
Fax: 069 / 49 48 17  
E-Mail: zentrale@zwst.org

[www.zwst.org](http://www.zwst.org)

