

# „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“

## Abschlussdokumentation



**rückenwind**

*Für die Beschäftigten  
in der Sozialwirtschaft*



# Grußwort

---

## Sehr geehrte Damen und Herren,

wir wollen, dass die Menschen möglichst lange gesund und gerne ihrer Arbeit nachgehen können, denn Wohlbefinden bei der Arbeit strahlt auch auf die Menschen, um die es in der Sozialwirtschaft geht, aus. Leider ist aber ein gutes Arbeitsumfeld bei hohen körperlichen und psychischen Belastungen für die Beschäftigten nicht in allen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Zudem kommen auf die Sozialwirtschaft durch die demografische Entwicklung weitere Belastungen zu. So steigt der Bedarf an Dienstleistungen in den Bereichen Pflege und Betreuung, gleichzeitig sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den Demografischen Wandel. Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es damit immer schwerer, ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten, deren Berufe oftmals mit einer hohen physischen und psychischen Belastung verbunden sind.

Mit der Auflegung des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ reagierte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit den Wohlfahrtsverbänden auf diese zentralen Herausforderungen. Gemeinsames Ziel war es, die Qualität der sozialen Dienstleistungen sicherzustellen und die Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft zu fördern. So konnten in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft innovative Modellprojekte angestoßen und durch die Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds umgesetzt werden.

Wenn sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen und Verbände der Sozialwirtschaft ihre unterschiedlichen Kompetenzen in „rückenwind“ einbringen, sind Chancen und Kräfte größer, die Herausforderungen des Demografischen Wandels aktiv mitzugestalten. Gemeinsam kann dies gelingen.

Mit Blick auf die Zukunft brauchen wir innovative Strategien mehr denn je! Ein „business as usual“ darf es nicht mehr geben. Das Programm „rückenwind“ hat gezeigt wie es geht, welche Hürden genommen und welche neuen Wege beschritten werden müssen, um auch in Zukunft bestehen zu können. Ich wünsche allen aktiven Beteiligten sowie den im Programm eingebundenen Akteuren auch weiterhin viel Erfolg!

Wolfgang Husemann

Leiter der Gruppe Europäische Fonds für Beschäftigung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

# Vorwort

---

## Liebe Leserinnen und Leser,

das Partnerschaftsprogramm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ war ein großartiger Erfolg! Mit seiner thematischen Ausrichtung auf Personalgewinnung und Personalbindung vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels hat es den Nerv der Branche getroffen. Während zu Beginn des Programms vor allem die Aussicht auf eine Förderung passgenauer Personalentwicklungsmaßnahmen das große Interesse in der Sozialwirtschaft begründete, sind es nun die Ergebnisse und Produkte, die von den Verbänden und Unternehmen rege nachgefragt werden. „rückenwind“ ist es gelungen, sich innerhalb kürzester Zeit große Bekanntheit und einen sehr guten Ruf zu verschaffen. Projekte, die mit ihren außergewöhnlichen Ansätzen Aufsehen erregt haben, innovative Personalentwicklungsinstrumente, die nach ihrer Erprobung in die Breite getragen wurden, und eine regelmäßige Präsenz des Programms auf sozialwirtschaftlichen Messen und Kongressen sowie zahlreiche Artikel in Fachzeitschriften haben ihren Teil dazu beigetragen.

Die Wissenschaft belegt die Qualität des Programms: Im Rahmen der Fallstudie „Fachkräftesicherung im Bundes-ESF“ wurde eine Befragung der Teilnehmenden und Projektträger des Programms „rückenwind“ durchgeführt. Dabei wurde untersucht, wie das Programm von der Zielgruppe angenommen und umsetzungs- sowie ergebnisseitig bewertet wird. Die Ergebnisse der Erhebung können sich sehen lassen: So haben 83 Prozent der Teilnehmenden den Nutzen der von ihnen besuchten „rückenwind“-Maßnahmen mit „sehr gut“ und „gut“ bewertet. Knapp drei Viertel der befragten Projektträger gaben an, dass ihr Unternehmen in „sehr hohem“ oder „hohem“ Maße von der Projektteilnahme profitiert hat. Gute bis sehr gute Noten wurden auch für die inhaltliche und individuelle Passgenauigkeit

der Maßnahmen, die Fachkompetenz der Referentinnen und Referenten sowie den Beitrag zur Erhöhung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der geförderten Personen vergeben. Ein Blick in die Studie lohnt sich.

Der Erfolg von „rückenwind“ ist nicht zuletzt ein Verdienst derjenigen, die das Programm entwickelt, umgesetzt und begleitet haben. Herzlich gedankt sei an dieser Stelle dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, den Mitgliedern der Steuerungsgruppe für die weitsichtige Projektauswahl, dem Team der ESF-Regiestelle für die professionelle Koordinierung der Programmumsetzung sowie den Mitarbeitenden des Bundesverwaltungsamts für die förder-technische Beratung und zuverlässige Abwicklung der Projekte.

Das Programm „rückenwind“ hat wichtige Impulse gegeben, wie die Sozialwirtschaft durch strategische Personalentwicklung auf die aktuellen Herausforderungen reagieren kann. Auch wenn das Programm zu Ende ist, sind seine Themen noch lange nicht abgeschlossen. Vielmehr muss die Sozialwirtschaft weiter daran arbeiten, dass sie eine attraktive Arbeitgeberin für ihre aktuellen und potenziellen Beschäftigten bleibt und dass die Qualität ihrer Dienstleistungen trotz schwieriger Bedingungen gesichert wird. Die vorliegende Abschlussdokumentation möchte Ihnen einen vielschichtigen Einblick in das Programm „rückenwind“ geben und soziale Unternehmen zur Nachahmung inspirieren.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm  
Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)

## Inhalt

Das Programm „rückenwind“ .....	5
Hintergrund .....	5
Entwicklung und Umsetzung .....	6
Ergebnistransfer und Nachhaltigkeit .....	9
<b>Schwerpunktthemen</b> .....	<b>10</b>
<b>Personalgewinnung</b> .....	<b>12</b>
<b>Altersgerechte Personalentwicklung</b> .....	<b>21</b>
<b>Gesundheitsförderung</b> .....	<b>28</b>
<b>Berufsbegleitende Qualifizierung</b> .....	<b>35</b>
<b>Frauen in Führungspositionen</b> .....	<b>42</b>
<b>Vielfalt nutzen</b> .....	<b>49</b>
<b>Geförderte Projekte</b> .....	<b>56</b>
<b>Förderbereich 1</b> .....	<b>57</b>
<b>Förderbereich 2</b> .....	<b>73</b>
<b>Förderbereich 3</b> .....	<b>81</b>
<b>Förderbereich 4</b> .....	<b>86</b>
<b>Förderbereich 5</b> .....	<b>97</b>
<b>Förderbereich 6</b> .....	<b>99</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>103</b>

# Das Programm „rückenwind“

## Hintergrund

Die Sozialwirtschaft ist eine Wachstumsbranche, denn 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 Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Die Rekrutierung und langfristige Bindung von Beschäftigten wird daher immer wichtiger.

Mit über 105.000 Einrichtungen und Diensten und mehr als 3,7 Millionen Betten bzw. Plätzen ist die Freie Wohlfahrtspflege nicht nur der mit Abstand größte Anbieter sozialer Dienstleistungen in Deutschland. Sie ist mit 1,67 Millionen Beschäftigten auch der zweitgrößte Arbeitgeber nach dem Staat und somit ein gewichtiger arbeitsmarktpolitischer Akteur. Und die Freie Wohlfahrtspflege 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 insbesondere 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 Fachkräften einher. Schon heute ist der Fachkräftemangel in manchen Regionen so stark ausgeprägt, dass ausgeschriebene Stellen nicht mehr besetzt werden können. Zudem scheiden viele Beschäftigte in sozialen Berufen schon vor dem Erreichen des Renteneintrittsalters aus. Hohe Fluktuationsraten unter den Mitarbeitenden sind charakteristisch für die Sozialwirtschaft.

Allgemein gelten soziale Berufe als wenig attraktiv. Dabei schrecken Faktoren wie Schichtdienst, physisch und psychisch anstrengende Arbeit und geringe Verdienstaussichten insbesondere junge Menschen in der Phase der Berufswahl ab. Zentrale Aufgabe für die Sozialwirtschaft muss daher die Erhöhung der Attraktivität ihrer Berufe sein und damit verbunden die verstärkte Gewinnung von Nachwuchskräften. Auch die Berücksichtigung von Berufsrückkehrenden, Quereinsteigerinnen und Quereinstei-

Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft
Altenhilfe
Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe
Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen
Familienhilfe
Gesundheitshilfe
Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen
Kinder- und Jugendhilfe

Berufe in der Sozialwirtschaft (Auswahl)
Altenpflegehelfer/in
Altenpfleger/in
Arzt/ Ärztin
Betriebswirt/in
Ergotherapeut/in
Erzieher/in
Erziehungsassistent/in
Familienpfleger/in
Hauswirtschaftler/in
Heilerziehungspfleger/in
Heilerziehungshelfer/in
Heilpädagoge/ Heilpädagogin
Krankenpfleger/in
Physiotherapeut/in
Rettungsassistent/in
Rettungssanitäter/in
Sozialassistent/in
Sozialhelfer/in
Sozialpädagoge/ Sozialpädagogin

gern sowie Menschen mit Migrationshintergrund als potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewinnt hier an Relevanz. Gleichzeitig müssen die Arbeitsbedingungen für die bereits in der Sozialwirtschaft Beschäftigten verbessert werden, um sie langfristig zu halten. Handlungsfelder sind hier beispielsweise die Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, die Qualifizierung von Führungskräften zu Themen wie Gesundes Führen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Diversity Management oder die Ermöglichung von Aufstiegschancen durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen. Genau hier setzt das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ an.

## Entwicklung und Umsetzung

Um der wachsenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und dem gleichzeitig sinkenden Angebot an Fachkräften wirkungsvoll zu begegnen, entwickelte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

Von 2009 bis 2014 förderte „rückenwind“ Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Freigemeinnützige Träger, die einem der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege angehören, sowie sonstige gemeinnützige Träger in der Sozialwirtschaft konnten sich mit konkreten Projektvorhaben für eine Förderung bewerben. Die geförderten Projekte entwickelten Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung und erprobten erfolgversprechende Methoden und Werkzeuge in der Praxis. 60 Millionen Euro aus Bundesmitteln und Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) stellte das BMAS für das Programm „rückenwind“ zur Verfügung.

Innerhalb von sechs Förderrunden gingen 131 modellhafte Projekte von Verbänden, Trägern, Einrichtungen und Diensten in ganz Deutschland an den Start. Die Projekte erprobten Konzepte und Ideen mit dem Ziel, die Verbleibdauer von Beschäftigten in den Unternehmen zu erhöhen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Gefördert wurden die Bereiche: 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 Karriereförderung von Frauen.

Für das Programm „rückenwind“ wurden darüber hinaus die Querschnittsziele „Nachhaltigkeit“, „Gestaltung des Demografischen Wandels“ und „Gender Mainstreaming“ festgelegt. Jeder Projektträger musste in seinem Handlungskonzept eine überzeugende Strategie präsentieren, wie diese Ziele in allen Phasen der Projektumsetzung berücksichtigt werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit verpflichteten sich die geförderten Organisationen zu einer Verbreitung der Projektergebnisse und zu einer Weiterführung und Verstetigung erfolgreicher Elemente nach Projektende. Zur Gestaltung des Demografischen Wandels boten die Projekte passgenaue Maßnahmen für unterschiedlich alte Beschäftigtengruppen an. Im Fokus lag dabei eine an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientierte Personalentwicklung sowie die Steigerung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer Beschäftigter. Auch das Thema Gleichstellung musste sich wie ein roter Faden durch alle Projektphasen ziehen. Bereits in der Interessenbekundung war eine Gender-Analyse der Ist-Situation, eine Erläuterung, welcher Beitrag zur Gleichstellung geleistet werden soll, sowie die Formulierung entsprechender Gleichstellungsziele erforderlich. Als Hilfestellung stand für die Projektentwicklung der von der Agentur für Gleichstellung im ESF verfasste „Leitfaden zur Gender Mainstreaming-Bewertung von Interessenbekundungen des Programms „rückenwind““ zur Verfügung.

Ein wesentliches Merkmal des Programms „rückenwind“ war das Partnerschaftsprinzip. Gemäß dem partnerschaftlichen Ansatz arbeiteten das BMAS und die BAGFW bei der Entwicklung, Umsetzung, Begleitung und Auswertung des Programms eng miteinander zusammen. Vorhandenes Fachwissen und Erfahrungswerte beider Partner wurden umfassend genutzt. Auch deshalb war „rückenwind“ in seinen Zielsetzungen, Inhalten und Umsetzungsvorgaben unmittelbar an den Bedarfen und spezifischen Gegebenheiten der Sozialwirtschaft ausgerichtet und zeichnete sich durch eine hohe Passgenauigkeit aus.

Die geteilte Programmverantwortung zwischen dem BMAS und der BAGFW kam unter anderem in der gemeinsamen „rückenwind“-Steuerungsgruppe zum Ausdruck. Diese war für die inhaltliche Begleitung des Programms, die Festlegung von Auswahlkriterien und die Auswahl der Projekte zuständig. Die Projektauswahl erfolgte im Rahmen eines Exzellenzverfahrens, bei dem die Qualität der Projektvorschläge maßgeblich für eine positive Votierung war. Die Steuerungsgruppe setzte sich zum einen aus sechs vom BMAS benannten Mitgliedern zusammen. Hierzu zählten Vertreterinnen und Vertreter des BMAS, des Bundesministeriums

### Der Europäische Sozialfonds

Der Europäische Sozialfonds (ESF) wurde im Jahre 1957 gegründet und ist einer der Strukturfonds der Europäischen Union. Er ist das wichtigste beschäftigungspolitische Finanzierungsinstrument und ein Kernstück der EU-Strategie für Wachstum und Beschäftigung zur Verbesserung der Lebensbedingungen und Berufsaussichten der EU-Bürger/innen. Mit Hilfe des ESF sollen bestehende Unterschiede in den Mitgliedstaaten ausgeglichen und so der wirtschaftliche und soziale Zusammenhalt gestärkt und gefördert werden. Ziele des ESF sind unter anderem:

- Arbeitslosigkeit verhindern
- Zugang zu Beschäftigung verbessern
- Qualifikationen und Fähigkeiten fördern
- Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt bekämpfen

Mehr Infos: [www.esf.de](http://www.esf.de)

### Die BAGFW

In der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) arbeiten die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zusammen. Dies sind:

- Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.
- Deutscher Caritasverband e. V.
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.
- Deutsches Rotes Kreuz e. V.
- Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

Ihr gemeinsames Ziel ist die Sicherung und Weiterentwicklung der sozialen Arbeit durch gemeinschaftliche Initiativen und sozialpolitische Aktivitäten.

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

## Förderbereiche im Programm „rückenwind“

### Förderbereich 1:

Berufsbegleitende Qualifizierung, Beratung und Coaching zur Verbesserung und Sicherstellung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer Fach- und Führungskräfte; Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften zu Themen altersgerechter Personalentwicklung

### Förderbereich 2:

Entwicklung von Konzepten zur Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Einrichtungen der Sozialwirtschaft insbesondere mit dem Ziel, die Verbleibdauer im Beruf für Kräfte im Pflegebereich zu erhöhen

### Förderbereich 3:

Gezielte Konzepte zur Sicherung und stärkeren Gewinnung von qualifiziertem Fach- und Führungskräftennachwuchs in der Sozialwirtschaft, insbesondere auch von Personen mit Migrationshintergrund und aus dem Bereich benachteiligter junger Menschen

### Förderbereich 4:

Qualifizierende Unterstützung von Personalverantwortlichen und Führungskräften bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalgewinnung und Personalbindung angesichts drohenden Fachkräftemangels; Qualifizierung von Führungskräften in Diversity Management

### Förderbereich 5:

Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in den Themen Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsplanung und Bildungsberatung zur Verbesserung der Beteiligung am Lebenslangen Lernen in Unternehmen, Diensten und Einrichtungen

### Förderbereich 6:

Unterstützung und Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen

für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sowie eine Expertin für Gender Mainstreaming in der sozialen Arbeit. Zum anderen waren die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der Steuerungsgruppe vertreten. Beratend nahmen das Bundesverwaltungsamt und die ESF-Regiestelle an den Sitzungen teil.

Die Koordinierung der Programmumsetzung war Aufgabe der ESF-Regiestelle. Ganz im Sinne des Partnerschaftsprinzips wurde sie bei der Geschäftsstelle der BAGFW in Berlin eingerichtet und stand in engem Kontakt mit allen involvierten Akteuren. Die Regiestelle informierte über das Programm, beriet Interessenten bei der Entwicklung von Projekten und erläuterte die Modalitäten des Antragsverfahrens. Sie prüfte eingegangene Projektvorschläge und bereitete diese zur Votierung durch die Steuerungsgruppe auf. Darüber hinaus war die Regiestelle für die Erfolgsbeobachtung und die Qualitätskontrolle der geförderten Projekte zuständig und leistete programmbezogene Öffentlichkeitsarbeit.

Von besonderer Bedeutung bei der Begleitung des Programms war das Projektmonitoring. Ein wesentliches Ziel von „rückenwind“ war es, die in den Projekten gewonnenen Erkenntnisse für weitere Akteure der Sozialwirtschaft nutzbar zu machen, die Projektträger untereinander zu vernetzen und einen stetigen Erkenntnistransfer über Arbeitsfelder und Verbandsgrenzen hinweg zu initiieren. Vor diesem Hintergrund spielte die Identifizierung und Verbreitung von erfolgreichen Personalentwicklungskonzepten eine wichtige Rolle. Die geförderten Projekte wurden von der Regiestelle im Rahmen eines erweiterten Projektmonitorings kontinuierlich begleitet. Dies geschah unter anderem durch Projektbesuche vor Ort, bei denen die Projektteams entlang eines Fragebogens zu Projektinhalten, Ergebnissen und auf andere Organisationen übertragbare Erfahrungen und Erkenntnisse befragt wurden. Darüber hinaus organisierte die Regiestelle Workshops und jährliche Fachtagungen, die den Erfahrungsaustausch und die Netzwerkbildung förderten.

Bei der Programmumsetzung wurden verschiedene Expertinnen und Experten miteinbezogen. Insbesondere die Agentur für Gleichstellung im ESF ([www.esf-gleichstellung.de](http://www.esf-gleichstellung.de)) stand der Regiestelle beratend zur Seite und verfasste mehrere Leitfäden und Expertisen für „rückenwind“. Auch für die Fachtagungen und Workshops konnten Expertinnen und Experten gewonnen werden, die den Projekten wichtige Impulse für die Umsetzung ihrer Maßnahmen gaben.

## Ergebnistransfer und Nachhaltigkeit

Auf vielfältige Weise kamen Projektträger und Programmverantwortliche dem Auftrag nach, das gewonnene Wissen für weitere Akteure der Sozialwirtschaft nutzbar zu machen und erfolgreiche Personalentwicklungsinstrumente und -methoden zu verstetigen.

Bundesweit nahmen Verantwortliche von „rückenwind“-Projekten an Konferenzen und Messen teil und informierten über Erkenntnisse aus den geförderten Maßnahmen. In Fachforen und bei Podiumsgesprächen wurden Einblicke in die Hintergründe und Inhalte der Projekte gegeben. An Infoständen konnten sich Interessierte in direktem Austausch mit den Projektteams oder der ESF-Regiestelle über erfolgreiche Konzepte der Personalentwicklung und das Programm „rückenwind“ informieren.

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege organisierten in regelmäßigen Abständen verbandsinterne Zusammenkünfte, bei denen sich Projektträger austauschten und gemeinsam Strategien zur Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für die Verbandsentwicklung erarbeiteten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Projekten nahmen an Sitzungen von Vorständen, Geschäftsführungen und Fachausschüssen teil und berichteten bei Personalversammlungen über Entwicklungen in den Projekten. Das generierte Wissen wurde somit fortlaufend in die Verbände hineingetragen und auf verschiedenen Hierarchie- und Fachebenen gestreut. Darüber hinaus formierten sich verbandsübergreifende Netzwerke zwischen Projektträgern, wie das „rückenwind“-Trägernetzwerk Nordrhein-Westfalen oder das „rückenwind“-Netzwerk Berlin/Brandenburg. In den Netzwerken wurden Projektergebnisse diskutiert und gemeinsam Verstetigungsstrategien entwickelt.

Seit Beginn des Programms „rückenwind“ unterstützte die ESF-Regiestelle den Erkenntnistransfer zwischen den Projektträgern. Jedes Jahr fand eine Fachveranstaltung statt, bei der ein zentrales Thema des Programms im Rahmen von Expertenvorträgen, Projektpräsentationen und Diskussionsrunden behandelt wurde. Den Projektteams wurde auf diese Weise ein Forum geboten, sich zu präsentieren, auszutauschen und zu vernetzen. Darüber hinaus wurden in insgesamt 18 Workshops für das Programm relevante Fach- und Querschnittsthemen bearbeitet. Moderiert von Expertinnen und Experten auf dem jeweiligen Gebiet fand ein intensiver Austausch in Kleingruppen statt, bei dem die Teilnehmenden Hilfestellungen und Anregungen erhielten, die sie für ihre Arbeit in den Projekten nutzen konnten.

<b>„rückenwind“ auf Messen und Kongressen (Auswahl)</b>
Hauptstadtkongress Medizin und Gesundheit
Kongress der Sozialwirtschaft
Altenpflegekongress
ConSozial
Deutscher Fürsorgetag
ALTENPFLEGE

In der Dossierreihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ bereitete die Regiestelle sechs übergreifende Schwerpunktthemen des Programms auf und nutzte die Veröffentlichungen zur Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse. Jedes Dossier enthält eine thematische Einführung in Form eines Interviews und eines Expertenaufsatzes sowie eine Darstellung von mehreren „rückenwind“-Projekten zum jeweiligen Thema. Die sechs Dossiers sind auf der Website der ESF-Regiestelle abrufbar und liegen auch in englischer Sprache vor. Auszüge aus den Dossiers finden sich im Kapitel „Schwerpunktthemen“ der vorliegenden Abschlussdokumentation.

Zentrales Element der programmbezogenen Öffentlichkeitsarbeit war die Website der ESF-Regiestelle [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de). In rund 100 Meldungen pro Jahr wurde über den Umsetzungsstand und Ergebnisse in den Projekten, über „rückenwind“-bezogene Veranstaltungen und Publikationen sowie über Aktivitäten der ESF-Regiestelle informiert. Jedes der 131 „rückenwind“-Projekte ist auf der Website dargestellt. Ergänzend sind Projektmaterialien wie Leitfäden, Projektflyer und Pressemitteilungen veröffentlicht. Auf einer interaktiven Projektlandkarte können interessierte Projekte in ihrer Umgebung finden.

Die Projektteams und die ESF-Regiestelle nutzten auch die zahlreichen sozialwirtschaftlichen Fachmedien sowie die verbandseigenen Publikationen für ihre Öffentlichkeitsarbeit. Dies führte während der gesamten Programmlaufzeit zu einer starken Präsenz des Programms in den Medien, wodurch der Bekanntheitsgrad von „rückenwind“ weiter gesteigert werden konnte. Zusätzliche Aufmerksamkeit erreichte das Programm dadurch, dass sich mehrere „rückenwind“-Projekte auf renommierte Preise bewarben. Hierzu zählten unter anderem der „Personalmanagement Award 2012“, der in der Kategorie „Organisationen und Verbände“ an das Projekt „Das Gold in den Köpfen: Nachwuchs fördern Vielfalt stärken“ des AWO Bezirksverbands Niederrhein vergeben wurde. Den im Rahmen der Messe ConSozial verliehenen „ConSozial Management-Preis 2013“ erhielt das Projekt „PEPP – Professionalisierungsprogramm zur Förderung der Managementkompetenz in Diensten der ambulanten Pflege“ des DRK Generalsekretariats für sein Führungskräfteentwicklungsprogramm für die ambulante Pflege. Besonders erfolgreich war das Projekt „SOZIALE BERUFE kann nicht jeder“ der Diakonie Deutschland, das ein internetbasiertes Berufsorientierungsportal für die Sozialwirtschaft entwickelte. Das Projekt gewann neben dem „Webfish Internet Award 2012 in Gold“ auch den „Deutschen Preis für Onlinekommunikation 2013“.

<b>„rückenwind“-Fachveranstaltungen</b>
Zukunftsbranche Sozialwirtschaft – Erfordernisse an die Personalentwicklung (2010)
Fachkräftemangel in der Altenpflege – Mit Personalentwicklung Zukunft gestalten (2011)
Personalgewinnung für die Sozialwirtschaft (2012)
Personalbindung in der Sozialwirtschaft (2013)

Im Rahmen der „rückenwind“-Projekte wurde eine Vielzahl innovativer Ideen und Konzepte umgesetzt. Viele der erprobten Instrumente und Methoden wurden anschließend in den Regelbetrieb übernommen und haben zu einer nachhaltigen Veränderung auf Ebene der Personal- und der Organisationsentwicklung in den Verbänden, Einrichtungen und Diensten beigetragen. Die Formen der Verstetigung sind dabei sehr vielfältig. Im Folgenden eine Auswahl:

- Leitfäden, Praxishandbücher und Instrumentenkoffer aus den „rückenwind“-Projekten wurden innerhalb der Wohlfahrtsverbände verbreitet und unterstützen die Personalgewinnung und -entwicklung in sozialwirtschaftlichen Organisationen.
- Entwickelte Fortbildungsmodulare und Qualifizierungsreihen wurden als fester Bestandteil in das Angebot von Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe integriert.
- Service- und Beratungsstellen zu Themen der Organisations- und Personalentwicklung (z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung, Inklusion, Burn-Out-Prävention) wurden in den Strukturen sozialer Unternehmen installiert.
- Betriebliche Systeme zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sind dauerhaft in Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft etabliert und werden im Rahmen von Kooperationen mit Krankenkassen, Sportvereinen und Fitnessstudios unterstützt.
- Systematische Fortbildungsbedarfsanalysen sind in der Bildungsplanung sozialer Dienstleister fest verankert und ermöglichen eine passgenaue Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten.
- Innovative Lernmethoden wie E-Learning, Mentoring-Programme und Unternehmensplanspiele werden in der Sozialwirtschaft weiter genutzt und fortlaufend an veränderte Lernbedarfe und Zielgruppen angepasst.
- Internetportale zur Gewinnung von Nachwuchskräften für die Sozialwirtschaft sowie Kooperationen mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen werden fortgeführt.

<b>„rückenwind“-Workshops</b>
Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von „rückenwind“-Projekten
Berücksichtigung von Genderaspekten bei der Umsetzung von „rückenwind“-Projekten
Selbstevaluation von „rückenwind“-Projekten
Blended Learning in „rückenwind“-Projekten
Wissenstransfer am Beispiel von Mentoringprogrammen
Gesundheitsförderung im Programm „rückenwind“
Nutzung von Websites, Weblogs und Social Networks für die Öffentlichkeitsarbeit in „rückenwind“-Projekten

# Schwerpunktthemen

Im Laufe des Programms „rückenwind“ haben sich verschiedene Themen als besonders relevant für die Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft herausgestellt. Diese sechs Schwerpunktthemen fanden sich förderbereichsübergreifend in vielen der Maßnahmen wieder und wurden in unterschiedlicher Form in den Projekten behandelt.

In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels bei gleichzeitig steigendem Bedarf an sozialen Dienstleistungen erweist sich **Personalgewinnung** als eine zentrale Herausforderung für sozialwirtschaftliche Unternehmen. Unterschiedliche Herangehensweisen bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie Kampagnen zur Begeisterung junger Menschen für soziale Berufe stehen im Mittelpunkt des ersten Schwerpunktthemas.

**Altersgerechte Personalentwicklung**, das zweite Schwerpunktthema, umfasst Maßnahmen, bei denen die Lebensphasen der Beschäftigten eine besondere Berücksichtigung erfahren. Dabei richtet sich der Blick zum einen auf ältere Beschäftigte und ihre besonderen Bedürfnisse im Hinblick auf eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung. Zum anderen werden Aktivitäten fokussiert, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder den intergenerativen Wissenstransfer abzielen.

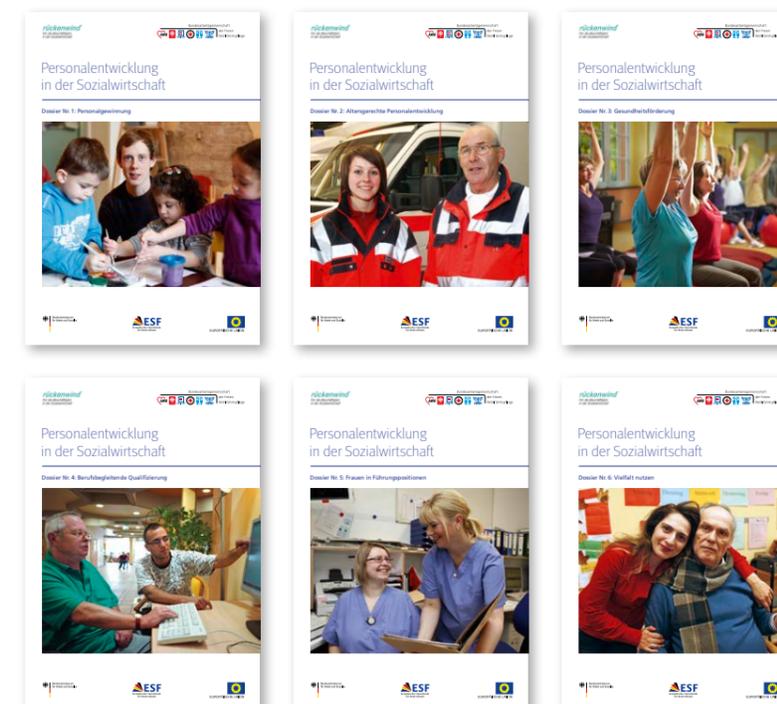
Soziale Berufe sind gekennzeichnet durch eine hohe physische und psychische Belastung. Die Folge ist häufig ein vorzeitiges Ausscheiden der Beschäftigten aus dem Berufsleben. Im Mittelpunkt des Schwerpunktthemas **Gesundheitsförderung** stehen Maßnahmen zur Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine gesundheitserhaltende oder -fördernde Wirkung haben.

**Berufsbegleitende Qualifizierung** hat sich als ein weiterer Schwerpunkt des Programms „rückenwind“ herausgestellt. Die bedarfsorientierte Weiterbildung und gezielte Anpassungsqualifizierung der Mitarbeitenden trägt dabei nicht nur zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei, indem Wissen generiert und Personal durch das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten gebunden wird. Auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden in sozialen Berufen wird gesteigert.

In der weiblich dominierten Sozialwirtschaft sind Frauen in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Ihr Potenzial wird in vielen sozialen Unternehmen nicht ausgeschöpft. Die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern und die gezielte Unterstützung und Qualifizierung von Frauen sind Inhalt des Schwerpunktthemas **Frauen in Führungspositionen**.

**Vielfalt fördern** umfasst den letzten Themenkomplex, bei dem Maßnahmen sozialer Unternehmen zum Umgang mit einer zunehmend heterogener werdenden Belegschaft im Mittelpunkt stehen. Diversity Management, Inklusion und interkulturelle Öffnung sind Managementsysteme, die in diesem Abschnitt näher betrachtet werden.

Im Folgenden wird jedes Schwerpunktthema vorgestellt und seine Bedeutung für die Sozialwirtschaft aufgezeigt. Ergänzt wird die Einführung durch eine Darstellung mehrerer „rückenwind“-Projekte, die sich auf unterschiedliche Weise dem jeweiligen Thema gewidmet haben. Dabei werden Hintergründe und Handlungsstrategien erläutert sowie Empfehlungen der Projektleitungen gegeben.



# Personalgewinnung



## Personalgewinnung – Mit neuen Angeln die letzten Fische fangen

Florentine Beck ist Referentin für Betriebswirtschaft bei der Diakonie Deutschland und vertritt ihren Verband in der Steuerungsgruppe des Programms „rückenwind“.

**Frau Beck, welche Rolle spielt das Thema Personalgewinnung im Programm „rückenwind“?**  
Der Gewinnung von neuen Fach- und Führungskräften kommt bei der Bewältigung des Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft eine wichtige Rolle zu. Im Programm „rückenwind“ gibt es zwei Förderbereiche, die sich explizit mit dem Thema befassen: Im Förderbereich 3 geht es um die Entwicklung von Konzepten zur stärkeren Gewinnung von Fach- und Führungskräfte nachwuchs, insbesondere auch von Menschen mit Migrationshintergrund und aus dem Bereich benachteiligter junger Menschen. Im Förderbereich 4 werden Personalverantwortliche und Führungskräfte dabei unterstützt, Konzepte zur Personalgewinnung zu entwickeln und in ihren Organisationen zu implementieren. Insgesamt beschäftigen sich etwa ein Drittel der geförderten Projekte mit Fragen der Personalgewinnung.

**Welche strategischen Ziele verfolgt die Diakonie Deutschland im Bereich der Personalgewinnung und wie konnte das Programm „rückenwind“ dazu beitragen, diese zu verwirklichen?**  
Um gleichbleibend gute Arbeit in Einrichtungen und Diensten der Diakonie anbieten zu können, müssen auch zukünftig ausreichend qualifizierte Mitarbeitende für die Berufe der Sozialwirtschaft gewonnen werden. Damit wir den Bedarf an qualifizierten Fachkräften sichern können, müssen wir die Ausbildungen sowie die Rahmenbedingungen für Berufe der Sozialwirtschaft attraktiver gestalten und den Menschen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind, die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, die sie verdienen. Nach Ansicht der Diakonie müssen vor allem die Barrieren im Berufszugang abgebaut sowie die Ausbildung unserer Fachkräfte qualitativ und quantitativ optimiert werden. Auch bei der Personalgewinnung

spielen natürlich gleichstellungspolitische Aspekte eine wichtige Rolle. Bei Führungskräften ist der Frauenanteil noch unzureichend und bei Fachkräften wäre es wünschenswert, wenn wir mehr Männer gewinnen könnten, z. B. im Kita-Bereich. Die Diakonie wirkt unter anderem mit dem „rückenwind“-Projekt „SOZIALE BERUFE kann nicht jeder“, einer interaktiven Web 2.0-Kampagne zu pflegerischen und sozialen Berufen, dem Fachkräftemangel entgegen. Mit dem Berufsorientierungsportal [www.soziale-berufe.com](http://www.soziale-berufe.com) sowie im Social Web informiert die Diakonie junge Menschen über soziale und pflegerische Ausbildungen, Studiengänge und Berufe.

**Wie muss es Ihrer Ansicht nach weitergehen, wenn die Förderung durch das Programm „rückenwind“ ausläuft?**  
Das Programm „rückenwind“ ist ein voller Erfolg! Die Träger der Freien Wohlfahrtspflege sowie sonstige gemeinnützige Träger haben innerhalb der laufenden Förderperiode in 131 Projekten sehr innovative Methoden gefunden, dem bereits bestehenden Fachkräftemangel effektiv entgegenzutreten. Durch „rückenwind“-Projekte war es vielerorts möglich, neue Wege auszuprobieren. Nun, gegen Ende der Förderperiode, gilt es für die Träger, den Transfer der Projektergebnisse in die Regelstrukturen der jeweiligen Einrichtungen und Dienste zu ermöglichen sowie für die Verstetigung der erprobten Maßnahmen und Konzepte zu sorgen. Darüber hinaus wäre es wichtig und wünschenswert, wenn auch in der neuen Förderperiode (2014-2020) Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds für neuartige Konzepte zur Stärkung der Sozialwirtschaft angesichts des demografischen Wandels und dessen weitreichenden Folgen zur Verfügung gestellt würden.

Pflege ist uncool, die Arbeit mit Menschen mit Behinderung ebenfalls – die Absolventinnen und Absolventen aller Schularten streben vermehrt Berufe außerhalb der Gesundheits- und Sozialwirtschaft an.

Dabei schrecken Argumente wie Schichtdienst, physisch und psychisch anstrengende Arbeit, geringe Verdienstaussichten und nicht zuletzt das gesellschaftlich schlechte Image dieser Berufe insbesondere Jugendliche in der Phase der Berufswahl ab. Aber auch die Gewinnung von bereits erfahrenen Fachkräften wird zunehmend schwieriger. Bedingt durch die demografische Entwicklung und die Alterung der Gesellschaft wird die Gewinnung von Fachkräften zur Sicherung der steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen besonders im Bereich der Pflege und Betreuung zu einem der zentralen Aspekte der Branche werden.

Jedoch nicht nur nachfrageseitig sind Veränderungen aufgrund des demografischen Wandels in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wahrnehmbar. Um das nachgefragte quantitativ wie qualitativ hohe und auch weiterhin steigende Niveau des Angebots an Dienstleistungen künftig aufrecht erhalten zu können, müssen vermehrt Nachwuchskräfte gewonnen werden.<sup>1</sup> Ein sich daraus ergebender erhöhter Konkurrenzdruck im „Kampf um Köpfe“ bei der Personalgewinnung, welcher zu einem brancheninternen Wettbewerb zwischen den Unternehmen führt, ist bereits heutzutage deutlich spürbar und wird sich auch künftig weiter verschärfen.<sup>2</sup> Darüber hinaus findet der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte nicht nur branchenintern statt. Viele der in Konkurrenz zur Sozial- und Gesundheitsbranche stehenden Wirtschaftszweige werden von jungen potentiellen Nachwuchskräften von vornherein positiver assoziiert und

gewinnen damit an Vorsprung gegenüber der Sozialwirtschaft.<sup>3</sup> Prognosen zufolge wird die Personallücke in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft allein im Bereich der nicht-ärztlichen Fachkräfte zum Jahre 2030 auf bis zu 800.000 fehlende Fachkräfte anwachsen.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang ist eine zunehmende Bedeutung des Personalmarketings zu prognostizieren. Hierbei stehen besonders die innovativen Instrumente des Web 2.0 wie facebook, YouTube und XING im Fokus, welche auch den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege neue Möglichkeiten bieten. Jedoch sollten diese neuen Kommunikations- und Akquisekanäle strategisch und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt implementiert werden. Es gilt somit, neue Angeln bzw. Köder auszuwerfen, da die bestehenden Kanäle der Personalgewinnung oftmals „leer gefischt“ sind.

Zentrale Aufgabe im Bereich der Personalgewinnung wird es sein, junge Menschen für eine berufliche Karriere in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu motivieren und zu begeistern. Ein Ansatz hierfür ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Köpfe der jungen (Hoch-)Schulabsolvent/innen zu sichern. Die Unternehmen sind daher selbst gefordert, durch zielgerichtete Strategien in den Bereichen der Personalentwicklung und des Personalmarketings die Weichen für eine wettbewerbsfähige Zukunft zu stellen.

<sup>1</sup> Vgl. ipp bremen; Universität Bremen: Imagekampagne für Pflegeberufe auf der Grundlage empirisch gesicherter Daten, Bremen, 2010, S. 7

<sup>2</sup> Vgl. Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; et al.: Zukunftsreport demographischer Wandel, Bonn, 2000, S. 6

<sup>3</sup> Vgl. ipp bremen; Universität Bremen: Imagekampagne für Pflegeberufe auf der Grundlage empirisch gesicherter Daten, Bremen, 2010, S. 26

<sup>4</sup> Vgl. Wifo/PWC: Studie: Fachkräftemangel: Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030, Frankfurt am Main, 2010, S. 10



## Mit Neuen Medien Jugendliche für die Sozialwirtschaft gewinnen

Mit dem Fokus auf die Gewinnung von Nachwuchskräften nehmen hier vor allem die Bereiche des Ausbildungs- und Hochschulmarketings eine zentrale Rolle ein. Unternehmen sollten sich hierbei bereits frühzeitig mit qualitativ hochwertigen Marketing- und Rekrutierungsmaßnahmen an Hochschulen zur Akquise von Nachwuchsführungskräften präsentieren, um sich damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu sichern. Hierbei bieten sich neben dem Angebot von Praktika und Werkstudententätigkeiten vor allem Gelegenheiten im Bereich der Erstellung von Abschlussarbeiten, der Präsenz auf Messen und Absolventenveranstaltungen oder sogar durch Dozententätigkeiten der eigenen Mitarbeitenden an.

Im Zuge des Ausbildungsmarketings empfiehlt es sich, potentiellen Nachwuchskräften durch Praktika und im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes bzw. durch ein Freiwilliges Soziales Jahr die Möglichkeit einzuräumen, sich ein erstes und vor allem häufig realistischeres Bild von einer möglichen Ausbildung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu verschaffen. Gleichzeitig erhält der Arbeitgeber die Chance, potentielle junge Mitarbeiter/innen zu sichten und diese bereits auf ihre Eignung hin zu beurteilen. Ein Ansatz für ein solch innovatives Programm zur Gewinnung von Auszubildenden besteht beispielsweise darin, junge Auszubildende als Schülerpaten in Praktikumsprogrammen miteinzubeziehen. Im Rahmen einer Kooperation von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen werden Auszubildende den Schüler/innen der Abschlussjahrgänge in ihrer beruflichen Orientierungsphase als gleichaltrige Mentor/innen zur Seite gestellt, welche als authentische Ansprechpartner/innen auf Augenhöhe fungieren sollen. Weiterhin stellt ein Schnuppertag in Form eines Boys' bzw. Girls' Day ein gutes Marketinginstrument dar, um jungen Männern besonders von Frauen geprägte Berufsfelder und umgedreht jungen Frauen eher männlich dominierte Berufe näher zu bringen.

Neben der Gewinnung von Nachwuchskräften sollte jedoch auch zeitgleich der Fokus auf deren langfristige Bindung gelegt werden, um als Unternehmen einen jungen, motivierten Mitarbeitenden nicht innerhalb kurzer Zeit wieder zu verlieren. Ein bereits vorhandener Mitarbeitender spart den organisatorischen und finanziellen Aufwand der Personalakquise, zudem sind seine Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften bereits bekannt und können effektiv eingesetzt werden. Die Maßnahmen, junge Mitarbeitende erfolgreich an das Unternehmen zu binden, umfassen dabei neben einem wertschätzenden Umgang und der Anerkennung der geleisteten Arbeit auch Programme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten oder attraktive Fort- und Weiterbildungsprogramme mit einem vorgezeichneten Karriereweg.

Schließlich sollte im Bereich der Personalgewinnung der Fokus erweitert und beispielsweise auch Zielgruppen avisiert werden, welche bislang ein „schlummerndes“ Potential darstellen. Hierunter fallen besonders Berufsrückkehrer/innen, Quereinsteiger/innen sowie Menschen mit Migrationshintergrund.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Julia Hornung ist Personal- und Organisationsberaterin bei conQuaesso®. Die Betriebswirtin (M.A.) mit Vertiefungsrichtung Gesundheits- und Sozialwirtschaft hat langjährige Beratungserfahrung in allen Bereichen des strategischen Personalmanagements, insbesondere in Bezug auf die Auswirkungen des demografischen Wandels.

Für 97 Prozent der Jugendlichen ist das Internet inzwischen zum Leitmedium geworden, 83 Prozent informieren sich dort über alles, was sie interessiert.

Diese Entwicklung hat die Diakonie Deutschland zum Anlass genommen, sich in Sachen Nachwuchsgewinnung neu aufzustellen. Im Rahmen des Projektes „SOZIALE BERUFE kann nicht jeder“ ist ein Web 2.0-Berufesportal entstanden, das eine interaktive Berufsorientierung ermöglichen und ein frisches Bild der Sozialwirtschaft in soziale Netzwerke transportieren soll. So helfen Online-Tests bei der Selbsteinschätzung und ein Ausbildungsstätten-Navigator bei der Suche nach dem geeigneten Arbeitgeber. Über Azubi-Blogs oder Film-Portraits soll ein authentischer Eindruck von der Alltagsrealität in sozialen Berufen vermittelt werden. Durch männliche Protagonisten und junge Formate werden gleichzeitig gängige Klischees über die Branche und klassische Geschlechterrollen entkräftet. Der Claim „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 den Webfish-Award in Gold 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. Inzwischen haben auch weitere Verbände der Sozialwirtschaft ihr Interesse bekundet, sich an dem Ausbau und der langfristigen Verankerung des Portals zu beteiligen.

### Handlungsstrategien:

– Aufbau und regelmäßige Pflege der Online-Plattform [www.soziale-berufe.com](http://www.soziale-berufe.com) und entsprechender Fan-Seiten in bestehenden sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter u. a.)

– Entwicklung von jugendgerechten, interaktiven Formaten und Inhalten zur Berufsorientierung und Community-Bildung (T-Shirts, interaktive Plakataktion u. a.)  
 – Vernetzung und Verlinkung mit bestehenden Internetangeboten der Sozialwirtschaft, um eine „virale Verbreitung“ zu befördern  
 – Präsenz auf Großveranstaltungen und Beratung von sozialen Einrichtungen und Schulen bei der Ansprache von Jugendlichen (Materialien zur Berufsberatung, Bewerbungstipps u. a.)

### Empfehlungen:

– Jugendliche wollen ernst genommen werden und mögen es, zu einer Community zu gehören. Deshalb ist es wichtig, sie mit dem Angebot kontinuierlich zu begleiten, und nicht nur eine einmalige Großaktion zu starten.  
 – Um als Akteur in sozialen Netzwerken glaubwürdig zu bleiben, sind eine hohe Aktualität der Inhalte und eine schnelle Beantwortung der Anfragen und Blogkommentare wichtig.  
 – Ob für ein großes Portal oder eine einzelne Einrichtung: Für Web 2.0-Angebote sollten keine bestehenden Texte kopiert, sondern neue Beiträge erstellt werden, die Jugendlichen sprachlich und inhaltlich auf Augenhöhe begegnen.

*„Für Jugendliche ist das Internet das Leitmedium schlechthin. Also haben wir uns entschlossen, den Jugendlichen dort zu begegnen, wo sie ohnehin unterwegs sind.“*

Maja Schäfer, Projektleiterin

Projekt  
SOZIALE BERUFE kann nicht jeder

Laufzeit  
01.11.2011 – 31.12.2013

Region  
bundesweit

Arbeitsfeld  
übergreifend

Kontakt  
Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband  
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.  
Maja Schäfer  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

Telefon:  
030 / 65211 1866

E-Mail:  
[maja.schaefer@diakonie.de](mailto:maja.schaefer@diakonie.de)

Website:  
[www.soziale-berufe.com](http://www.soziale-berufe.com)

## Den richtigen Personalmix finden

### Projekt

CariVia – Personalgewinnung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft

### Laufzeit

01.09.2009 – 31.03.2011

### Region

Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen

### Arbeitsfeld

Altenpflege

### Kontakt

IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit – Deutschland e. V.  
Elise Bohlen  
Karlstraße 40  
79104 Freiburg

### Telefon:

0761 / 200 639

### E-Mail:

elise.bohlen@caritas.de

### Website:

www.invia.caritas.de

Wie können Pflegeeinrichtungen dem drohenden Fachkräftemangel wirkungsvoll begegnen und gleichzeitig jungen Menschen mit schwieriger Biografie eine berufliche Chance geben?

Dem Projekt CariVia ist es gelungen, diese zwei unterschiedlichen Zielsetzungen zusammenzubringen, indem benachteiligte junge Menschen zu Hilfskräften in der Altenhilfe qualifiziert und zugleich Pflegefachkräfte gezielt für die Anleitung der Jugendlichen geschult wurden. Dabei wagte das Projekt den Spagat zwischen der sozialpädagogischen Perspektive der Jugendberufshilfe, mit ihrem besonderen Fokus auf die Entwicklung der jungen Menschen, und der Notwendigkeit, die Teilnehmenden für die stark formalisierte und anspruchsvolle Arbeitswelt in der Pflege fit zu machen. Konkretes Ziel war es, langfristige Berufsperspektiven für junge Menschen als qualifizierte Hilfskräfte in der Pflege zu schaffen und damit gleichzeitig einen passgenauen Personalmix und eine Entlastung der Fachkräfte in den Einrichtungen zu ermöglichen. In Kooperation mit dem Deutschen Caritasverband hat IN VIA das Modell an bundesweit sechs Standorten mit insgesamt 37 Einrichtungen und über 100 anleitenden Fachkräften erprobt. Von den 134 jungen Menschen, die an dem Projekt teilgenommen haben, konnten 79 in Arbeit oder Ausbildung in der Pflege vermittelt werden. Damit liegt die Übergangsquote deutlich höher als in vergleichbaren Maßnahmen zur Integration benachteiligter Jugendlicher in den Arbeitsmarkt. Eine umfangreiche Dokumentation und Handlungsanleitung ermöglicht es anderen Trägern, an die Erfahrungen anzuknüpfen.

### Handlungsstrategien:

- Entwicklung eines Profilinginstruments, um bereits bei der Auswahl der jungen Menschen auch deren Eignung für personennahe Tätigkeiten erfassen zu können
- Beratung der beteiligten Träger bei der Schaffung von Arbeitsplätzen für die Hilfskräfte und Anpassung der Arbeitsabläufe

- Qualifizierung und Sensibilisierung der anleitenden Fachkräfte für den Umgang mit benachteiligten jungen Menschen
- Basisqualifizierung der Jugendlichen zur fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzentwicklung und durchgehende sozialpädagogische Begleitung

### Empfehlungen:

- Besonders junge Menschen mit Migrationshintergrund werden im Einrichtungsalltag als großer Gewinn wahrgenommen, da sie Sprach- und Kulturkenntnisse zur Pflege der wachsenden Klientel an Migrant/innen mitbringen und oft trotz fehlender Ausbildung bereits durch Übernahme von Betreuungsaufgaben in der Familie über grundlegende Erfahrungen im Arbeitsbereich verfügen.
- Eine sozialpädagogische Begleitung ist wichtig, um Anleitende nicht zu überfordern.
- Männliche Teilnehmende sollten wenn möglich von männlichen Anleitern betreut werden, um ihnen die Identifikation mit dem Arbeitsfeld durch ein Rollenvorbild zu erleichtern.
- Zur langfristigen Einbindung der Hilfskräfte in den Einrichtungsablauf ist die Schaffung entsprechender Planstellen mit klarem Arbeitsprofil zu empfehlen.

*„Das Besondere ist, dass in dem Projekt nicht nur die Jugendlichen, sondern auch die anleitenden Pflegefachkräfte passgenau qualifiziert werden.“*

Patricia Blasel, Projektleiterin

## Nachwuchsgewinnung mit Erlebnisfaktor

Das Projekt „Nachwuchsförderung“ setzt im Wettbewerb um Nachwuchskräfte auf die intensive Zusammenarbeit mit Schulen der Sekundarstufe I.

Ziel ist es, Schüler/innen bereits in der Berufsorientierungsphase einen Einblick in den Arbeitsalltag von Erzieher/innen oder Altenpfleger/innen zu ermöglichen, und auf die Beschäftigungschancen in diesem Bereich aufmerksam zu machen. Dafür hat das Projektteam ein modulares Angebotskonzept zur Berufsorientierung im Sozialbereich entwickelt, das interessierte Schulen einzeln oder als Gesamtprogramm buchen können. Ob beim Expertenunterricht oder an Erlebnistagen in einem Seniorenzentrum oder Kindergarten – unter dem Motto „Interesse wecken durch Kennenlernen“ sollen die jungen Menschen eigene, praktische Erfahrungen jenseits der verbreiteten Klischees machen und so für eine Ausbildung in den jeweiligen Berufsfeldern gewonnen werden. In den Einrichtungen selbst werden Fachkräfte zu Mentor/innen geschult. Sie sollen die Schüler/innen während ihres Praktikums qualifiziert begleiten, die Angebote in den Schulen umsetzen und langfristig als Ansprechpartner/innen in Sachen Berufsorientierung zur Verfügung stehen.

Nach der erfolgreichen Pilotphase in den Regionen Minden und Bielefeld konnten inzwischen dauerhafte Kooperationen mit 19 Schulen aufgebaut werden. Bis zum Projektende 2013 sollen möglichst alle Schulen der Sekundarstufe I in Ostwestfalen-Lippe (OWL) erreicht werden. Zur nachhaltigen Verankerung entstehen in allen Regionen des Bezirksverbandes der AWO OWL Expertenpools, die die Angebotsbausteine dauerhaft vor Ort durchführen und bedarfsgerecht weiterentwickeln.

### Handlungsstrategien:

- Aufbau eines Netzwerks aus Einrichtungen, Schulen und übergreifenden Instanzen wie der Schulaufsicht, der Lehrerkonferenzen, der

Agentur für Arbeit sowie regionalen Initiativen zum Übergang Schule/Beruf

- Bedarfsermittlung in enger Abstimmung mit den Schulen und Einrichtungen und Entwicklung eines modularen Angebotskonzepts zur Berufsorientierung in Schulen der Sekundarstufe I (Unterrichtsmaterialien, Organisation von Erlebnistagen u. a.)
- Entwicklung eines Konzepts für ein begleitetes Schülerpraktikum
- Qualifizierung von Fachkräften in den Einrichtungen zur Anleitung von Schülerpraktikant/innen und Ansprache junger Menschen im Berufsberatungskontext

### Empfehlungen:

- Zum Aufbau des Netzwerks empfiehlt es sich, bestehende Kontakte der Einrichtungen zu Schulen zu nutzen und übergreifende Partner zu gewinnen, die dann als Türöffner für einzelne Schulen fungieren.
- In der Zusammenarbeit mit den Schulen muss unbedingt auf Kontinuität und regelmäßige Kontaktpflege geachtet werden (z. B. Einbezug in Planungsrunden, Feed-Back nach durchgeführten Aktionen, feste Ansprechpartner/innen).
- Schüler/innen wollen nichts Fertiges vorgesetzt bekommen, sondern sich die Dinge selbst erarbeiten. Angebote sollten deshalb stets auch einen Erlebnischarakter haben.

*„Wir wollen junge Menschen für soziale Berufe begeistern und die klischeehaften Vorstellungen und Vorurteile aufbrechen“*

Ina Wellmann, Projektleiterin

### Projekt

Nachwuchsförderung – Gewinnung junger Menschen für die Beschäftigung in der Sozialwirtschaft durch aufsuchende Berufsberatung

### Laufzeit

01.06.2010 – 31.05.2013

### Region

Nordrhein-Westfalen

### Arbeitsfeld

Kinder- und Jugendhilfe, Altenpflege

### Kontakt

Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Ost-Westfalen-Lippe e. V.  
Ina Wellmann  
Detmolder Straße 280  
33605 Bielefeld

### Telefon:

0521 / 9216 197

### E-Mail:

ina.wellmann@awo-owl.de

### Website:

www.awo-owl.de

## Weitere Ansätze



Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema Gewinnung von Fach- und Führungskräften. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

**Projekt**  
IKÖ-Manager/in in der Sozialwirtschaft

**Kontakt**  
DRK Generalsekretariat  
Lutz Eggeling  
[eggelinl@drk.de](mailto:eggelinl@drk.de)

### Interkulturelle Öffnung

Wer als Arbeitgeber für Fachkräfte mit Migrationshintergrund attraktiv sein will, ihre Potentiale optimal nutzen und sie langfristig an sich binden möchte, muss Ernst machen mit der interkulturellen Öffnung. Das DRK Generalsekretariat hat ein mehrmonatiges Managementtraining entwickelt, das Führungskräfte aus Diensten und Einrichtungen darauf vorbereitet, hierfür Verantwortung zu übernehmen und notwendige Änderungsprozesse in Gang zu setzen.

Weitere Informationen: [www.drk-ikoe.de](http://www.drk-ikoe.de)

**Projekt**  
Fit für Pflege – Netzwerk Praxisanleitung

**Kontakt**  
Die Rummelsberger Dienste für Menschen im Alter gGmbH  
Heidrun Martini  
[martini.heidrun@rummelsberger.net](mailto:martini.heidrun@rummelsberger.net)

### Ausbildungsstrukturen stärken

Kleine und mittelständische Betriebe haben oft nicht die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich im Wettbewerb um Pflege Nachwuchs zu behaupten. Die Rummelsberger Dienste für Menschen im Alter wollen deshalb Pflegeeinrichtungen darin unterstützen, neue Ausbildungsplätze zu schaffen, eine qualifizierte Betreuung zu gewährleisten und sich gegenüber potentiellen Auszubildenden ansprechend zu präsentieren. Dabei soll auch die Möglichkeit einer Verbundausbildung erprobt werden.

Weitere Informationen: [www.fitfuerpflege.de](http://www.fitfuerpflege.de)

**Projekt**  
Erziehungshilfe 2.0 macht Spaß!

**Kontakt**  
Caritasverband für das Bistum Essen e. V.  
Reinhild Mersch  
[reinhild.mersch@caritas-essen.de](mailto:reinhild.mersch@caritas-essen.de)

### Nachwuchsgewinnung für die Erziehungshilfe

Einrichtungen der Erziehungshilfe haben Bedarf an Personalentwicklungsinstrumenten, mit denen junge Frauen und Männer für das Arbeitsfeld begeistert werden können. Die fünf Diözesancaritasverbände in Nordrhein-Westfalen wollen dieser Herausforderung mit Hilfe eines Web 2.0-Portals und engen Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und Hochschulen begegnen und so frühzeitige und praktische Zugänge zum Arbeitsfeld Erziehungshilfe schaffen.

Weitere Informationen: [www.caritas-essen.de](http://www.caritas-essen.de)

## Altersgerechte Personalentwicklung



Mario Heller ist der Beauftragte für Bildung beim Generalsekretariat des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) und vertritt seinen Verband in der Steuerungsgruppe des Programms „rückenwind“.

### Herr Heller, altersgerechte Personalentwicklung gewinnt in der Sozialwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Wie wird das Thema im Programm „rückenwind“ berücksichtigt?

Das Programm „rückenwind“ greift es in gleich drei seiner sechs Förderschwerpunkte auf. Denn wenn wir uns fragen, mit welchen personalpolitischen Strategien wir auf die Folgen des demografischen Wandels reagieren können, dann lautet eine der Antworten alles zu tun, um die eigenen Mitarbeitenden so lange wie möglich als Beschäftigte zu halten. Gelingen kann das aber nur, wenn sie kontinuierlich entwickelt werden und zwar im Rahmen einer lebensphasen- und altersgerechten Personalentwicklung. Diese berücksichtigt die individuelle Situation eines Mitarbeitenden, sei es in familiärer, beruflicher oder gesundheitlicher Hinsicht. Entsprechend können dann geeignete Ansätze zum Tragen kommen. Angefangen bei der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, über die Gesundheitsförderung bis hin zum Kompetenzerhalt und zur Entwicklung alternativer Laufbahnen und beruflicher Übergänge. Solche Ansätze müssen von den Diensten und Einrichtungen adaptiert und flexibel an die eigenen Bedingungen angepasst werden – genau dafür bietet „rückenwind“ eine ideale Möglichkeit.

### Welche Strategien setzt das DRK ein, um eine altersgerechte Personalentwicklung zu etablieren, und welche Rolle spielt dabei „rückenwind“?

Wir setzen zunächst einmal ganz stark darauf, die eigenen Beschäftigten länger bei uns zu halten. Verschiedene „rückenwind“-Projekte des DRK erproben jeweils einzelne Ansätze, die helfen sollen, dies zu erreichen. Es gibt Projekte zur Gesundheitsförderung, zur Gestaltung von Alternativkarrieren ebenso wie zur Führungskräfte-

entwicklung. Alles in allem kann man die Rolle des Programms „rückenwind“ gar nicht hoch genug bewerten: Wer in der Sozialwirtschaft Personalentwicklung systematisch und professionell aufbauen will, der betritt in der Regel Neuland und startet ganz oft bei null. Eine Riesenaufgabe also, die viele davor zurückschrecken lässt, überhaupt damit anzufangen. Insoweit bewirkt eine Projektförderung, wie sie durch „rückenwind“ ermöglicht wurde, einen dringend erforderlichen Anstoß von Aktivitäten. Ohne dieses Programm, da bin ich mir ganz sicher, wären wir heute nicht schon da, wo wir jetzt sind.

### Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der „rückenwind“-Projekte nachhaltig gesichert und verbandsübergreifend transferiert werden – auch nach Ablauf des Förderprogramms Ende 2014?

Wichtig ist, dass wir die einzelnen Projekte miteinander vernetzen und in einen ganzheitlichen Ansatz einfügen. Wir haben deshalb damit begonnen, uns sehr systematisch und regelmäßig über die Verstetigung der Projektergebnisse auszutauschen und ein abgestimmtes Vorgehen zu verabreden. In den Prozess der Fortführung und Verbreitung der Projektergebnisse sollen die personalpolitisch relevanten Akteure und Gremien eingebunden werden. Zudem soll eine flächendeckende Professionalisierung der Beschäftigten im Personalbereich erfolgen. Hierbei, wie auch in einem neuen, bundeszentralen Führungskräfteentwicklungsprogramm, werden dann die Ergebnisse und Ansätze der „rückenwind“-Projekte integriert und deren Übernahme stimuliert. Damit werden wichtige Grundlagen für eine stetige und nachhaltige Verbesserung der Personalentwicklung gelegt. Personalentwicklung muss künftig noch stärker als Führungsaufgabe verstanden und gelebt werden.

# Alte Hasen, junge Hüpfer – Große Sprünge durch altersgerechte Personalentwicklung



Die Anzahl älterer Beschäftigter steigt immer weiter, die der jüngeren hingegen sinkt. Gewinner im demografischen Wandel werden die Unternehmen sein, die die Produktivität der Mitarbeitenden bis zum Erreichen des Rentenalters halten.

Aktuellen Prognosen zufolge wird die Anzahl der 20- bis 64-Jährigen bis 2030 um ca. 7,5 Millionen sinken.<sup>1</sup> Gleichzeitig werden die Arbeitnehmer/innen in Deutschland immer älter: Bereits heute ist jede zweite erwerbstätige Person zwischen 35 und 49 Jahren alt<sup>2</sup>, 2020 wird jeder dritte Erwerbstätige über 50 Jahre alt sein.<sup>3</sup> Als Folge dieser Entwicklung wird sich der demografische Wandel auch auf die Personalstrukturen in sozialen Einrichtungen und Diensten auswirken. Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen zu sichern, wird es immer wichtiger werden, mit Hilfe altersgerechter Personalmaßnahmen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels zu reagieren. Entscheidend ist dabei, neben den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter/innen auch den Prozess des Alterns am Arbeitsplatz sowie die verschiedenen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten im Blick zu haben.

Dass sich die demografische Entwicklung positiv auf betriebliche Prozesse auswirkt, zeigt eine kürzlich erschienene Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): Die Produktivität eines Betriebes kann sich um gut 0,5 Prozent erhöhen, wenn der Anteil der 45- bis

50-Jährigen an der Gesamtbelegschaft um einen Prozentpunkt zunimmt.<sup>4</sup> Von der Erhöhung der Anzahl älterer Arbeitnehmer/innen profitieren der Studie zufolge auch die jüngeren Beschäftigten.<sup>5</sup> Sofern altersgerechte Arbeitsplätze im Unternehmen existieren, steigt die Produktivität der Beschäftigten zwischen 45 und 50 Jahren laut der Untersuchung sogar um zwei Prozent an<sup>6</sup>, da Ältere deutlich leistungsfähiger sind, wenn ihr Arbeitsplatz dem jeweiligen Alter entsprechend ausgestattet ist und sie altersgerechten Tätigkeiten nachgehen können, wie zum Beispiel körperlich weniger anstrengenden Arbeiten.<sup>7</sup> Teams gemischten Alters sollten daher im Rahmen zukünftiger Personalentwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden. So kann der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt zum Beispiel durch Mentorenprogramme oder Lern-Tandems gefördert werden.

Bedingt durch den demografischen Wandel wird die Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen stetig ansteigen. Diesem Trend steht insbesondere in der Sozialwirtschaft ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften gegenüber, der sich zukünftig weiter verschärfen wird. Deshalb wird es immer wichtiger, nicht nur qualifizierte Kräfte zu gewinnen, sondern diese durch ein altersgerechtes Personalmanagement auch zu binden. Als Ausgangspunkt bietet sich dabei eine Altersstrukturanalyse an, um Strategien und Instrumente gemäß der Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten auszuwählen. Bereits junge Mitarbeiter/innen gilt es zu binden, indem ihre Kompetenzen gezielt gefördert und ihre Karriereplanung begleitet wird. Zudem sollten

flexible Arbeitsbedingungen und verschiedene Arbeitszeitmodelle implementiert werden, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen zu sichern.

Der Sozialwirtschaftssektor ist durch einen hohen Anteil erwerbstätiger Frauen geprägt, 2010 waren 74% der Erwerbstätigen im Gesundheits- und Pflegesektor weiblich.<sup>8</sup> Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollte deshalb durch intelligente Arbeitszeitverteilung noch stärker gefördert werden. Möglichkeiten bieten „work-life-balance“-Konzepte wie Teilzeitarbeit oder Auszeiten („Sabbaticals“), die Erwerbstätigen mehr Flexibilität ermöglichen und Wiedereinsteigern die Rückkehr in den Beruf vereinfachen. Neben der Arbeitszeitreduktion bewähren sich zudem Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung, wie z. B. durch variable Zeitkontenmodelle oder Gleitzeitarbeit.

Für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Arbeitnehmer/innen spielt die Prävention eine immer größere Rolle. Zu den klassischen Elementen gehören eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie Gesundheitskurse wie Rückenschule, Entspannungstechniken oder Kurse zu gesunder Ernährung, Bewegung etc. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements kann zudem die Einführung von Gesundheitszirkeln eine gute Möglichkeit darstellen, um bestehende Arbeitsbelastungen zu minimieren und neue Prozesse im Handlungsfeld Gesundheit anzustoßen.

Darüber hinaus sind Maßnahmen im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung älterer Belegschaften bedeutsam. Hierdurch können ältere Arbeitnehmer/innen neue, ihrer Lebensphase angepasste Aufgaben übernehmen. Außerdem erfahren sie dadurch ein Gefühl der Wertschät-

zung, was mit einer erhöhten Motivation einhergehen kann.

Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen sich auf die zu erwartenden personalpolitischen Veränderungen einstellen und ihre Führungskräfte für die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen ihrer Arbeitnehmer/innen sensibilisieren. Mit Hilfe der Implementierung eines systematischen Altersmanagements und entsprechenden Beratungsstrukturen kann diesen Entwicklungen positiv begegnet werden. Dabei sollten die Maßnahmen individuell und für jede Einrichtung spezifisch ausgewählt und angewendet werden. Pauschalmaßnahmen sollten vermieden werden. Nur mit einer altersgerechten Personalentwicklung können die Herausforderungen des demografischen Wandels letztlich bewältigt werden.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

<sup>1</sup>Vgl. Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland, Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund in den Ländern, Heft 1, Wiesbaden, S. 8. 2

<sup>2</sup>Destatis, STATmagazin, 13.01.2009

<sup>3</sup>Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

<sup>4</sup>Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere

<sup>5</sup>Vgl. Göbel, Christian/ Zwick, Thomas (2010): Which personnel measures are effective in increasing productivity of old workers?, ZEW Discussion Paper No. 10-069, Mannheim

<sup>6</sup>Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012, S. 14

<sup>7</sup>Vgl. Göbel/ Zwick 2010, S. 13

<sup>8</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitsmarktberichterstattung, Gesundheits- und Pflegeberufe, Nürnberg, S. 6

## Neue Perspektiven für ältere Pflegekräfte

### Projekt

PEPP: Professionalisierungsprogramm zur Förderung der Managementkompetenz in Diensten der ambulanten Pflege

### Laufzeit

01.07.2009 – 30.06.2012

### Region

Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Sachsen, Hessen, Bayern

### Arbeitsfeld

Altenpflege

### Kontakt

DRK Generalsekretariat  
Mario Heller  
Carstennstraße 58  
12205 Berlin

### Telefon:

030 / 85404 132

### E-Mail:

hellerm@drk.de

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, 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 Teilnehmer/innen 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 eine Stelle für Personalentwicklungsberatung an der zentralen Pflegeschule etabliert, die die Programme koordiniert, neue Dienstleistungen für die Schule entwickelt und die Dienste vor Ort beim Aufbau einer systematischen Personalentwicklung unterstützt.

### Handlungsstrategien:

- Achtmonatiges Praxisprojekt der Teilnehmer/innen im Management eines Dienstes in vier Regionen
- Begleitend fünf zweitägige Managementtrainings
- Übergreifend drei eintägige Führungskräftecoachings

- Einsatz von Selbstlernmaterialien und Online-Coaching
- Die Ergebnisse (Modell für die Führungskräfteentwicklung, Trainingskonzept und -module für Managementkompetenzen, PE-Tools für ambulante Pflegedienste, neue PE-Dienstleistungen der Pflegeschulen wie Coaching, Planspiele, Assessment, Portfolio etc.) werden in Verbände und Pflegeschulen transferiert

### Empfehlungen:

- Es sollten altersgerechte Lern- und Sozialformen unterstützt werden. Als zentrale Lernorte bieten sich dabei der Arbeitsplatz und die Teilnehmergruppe an.
- Geschäftsführungen sollten als Auftraggeber für Praxisprojekte und Mentor/innen eingebunden werden.
- Teilnehmende und Geschäftsführung schließen Vereinbarungen über die in der Qualifizierung (einschließlich der Projektarbeit) zu erreichenden Ziele.
- Ein systemischer Ansatz beschränkt sich nicht auf „Schulungen“, sondern entwickelt das Gesamtsystem bzw. das Zusammenspiel von Beschäftigten, Diensten sowie Aus- und Fortbildungsstätten in der Personal- und Führungskräfteentwicklung weiter.

*„Ab einem bestimmten Punkt reicht Fachlichkeit nicht mehr – wir müssen unsere Leitungen in dieser Phase dabei unterstützen, selbstbewusste und umsetzungsstarke Führungskräfte zu werden.“*

Mario Heller, Projektleiter

## Beratungsstrukturen für Demografiethemen etablieren

Alternde Stammebelegschaften, hohe Fluktuationsraten und Fachkräftemangel prägen zunehmend den Arbeitsalltag in sozialen Organisationen.

DemografiePARITÄT entwickelt Beratungsstrukturen, Qualifizierungsmaßnahmen und einen Instrumentenkoffer, um diese und weitere Anforderungen, die durch den demografischen Wandel hervorgerufen werden, auf struktureller Ebene zu bewältigen. Referent/innen aus den verschiedenen Fachgruppen des Paritätischen NRW wurden dazu qualifiziert, den Mitgliedsorganisationen Hinweise auf die ansteigenden demografischen Fragestellungen geben zu können. Darüber hinaus stehen den Einrichtungen und Diensten bei Bedarf zwei Prozessberater/innen zur Verfügung, die gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort den individuellen Handlungsbedarf identifizieren. Beleuchtet werden dabei die Bereiche Altersstruktur, Gesundheit, Arbeitsorganisation, Wissen und Qualifikation sowie Unternehmenskultur. So werden z. B. für die Frage, wie man altersbedingten Gesundheitsausfällen vorbeugen kann, oder die Herausforderung, neue Aufgabenbereiche für ältere Mitarbeiter/innen zu finden, passgenaue Maßnahmen erarbeitet.

Ergänzt werden die Beratungsstrukturen durch Weiterbildungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte und die Bereitstellung eines Werkzeugkoffers mit Instrumenten zur demografiesensiblen Personalentwicklung. Angeboten werden z. B. Leitfäden für das Führen von Personalentwicklungsgesprächen und Konzepte zur effizienten Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen.

### Handlungsstrategien:

- Weiterbildung von Fachreferent/innen des Paritätischen NRW zu demografischen Fragestellungen und Ausbildung von Prozessberater/innen
- Prozessberatung in fünf Piloteinrichtungen

- Qualifizierungsangebote für Führungskräfte zu demografiesensiblen Personalentwicklungsinstrumenten und zu Fragen der alter(n)sge-rechten Arbeitsplatzgestaltung
- Fortbildungsangebote für Fachkräfte zur Gestaltung der zweiten Berufshälfte
- Bereitstellung eines Werkzeugkoffers für soziale Einrichtungen und Dienste

### Empfehlungen:

- Für kleinere Einrichtungen bietet sich bei der Personalentwicklung die Kooperation mit anderen Einrichtungen an.
- Nur ein umfassendes Verständnis von Personalentwicklung, das z. B. auch Personalmarketing oder die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen einbezieht, löst drängende Problemstellungen wie Fachkräftemangel und gesundheitliche Belastungen.
- Die Altersstrukturanalyse einer Organisation sollte mit der Sozialstruktur ihres unmittelbaren Umfelds abgeglichen und individuell bspw. nach Funktionsgruppen, Geschlecht, etc. differenziert werden.
- Bei der Einführung von Instrumenten der Personalentwicklung ist eine intensive externe Unterstützung hilfreich. Einrichtungen können ggf. weitere individuelle Förderinstrumente in Anspruch nehmen.

*„Uns geht es um ein an den individuellen Lebensereignissen und -phasen orientiertes Personalmanagement. Das Thema Alter ist dabei eins von vielen Themen.“*

Stefan Rieker, Projektleiter

### Projekt

DemografiePARITÄT

### Laufzeit

01.09.2010 – 31.08.2013

### Region

Nordrhein-Westfalen

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Paritätische Akademie  
Landesverband NRW e. V.  
Stefan Rieker  
Loher Straße 7  
42283 Wuppertal

### Telefon:

0202 / 27 454 16

### E-Mail:

stefan.rieker@paritaet-nrw.org

### Website:

www.demografie.paritaet-nrw.org

## Individuelle Karriereplanung unterstützen

**Projekt**  
TAFF – Talente in der AWO finden und fördern

**Laufzeit**  
01.08.2010 – 31.07.2013

**Region**  
Schleswig-Holstein

**Arbeitsfeld**  
übergreifend

**Kontakt**  
AWO Schleswig-Holstein gGmbH  
Bildungszentrum Preetz  
Maria Kölpfen  
Hinter dem Kirchhof 10  
24211 Preetz

**Telefon:**  
04342 / 88 60 83

**E-Mail:**  
maria.koelpfen@awo-sh.de

**Website:**  
www.ausbildung-altenpflege.org/index.php/bz-preetz/projekte/talentefinden-und-foerdern

Welche Talente haben die Beschäftigten in sozialen Einrichtungen und Diensten? Wie können sowohl junge Nachwuchskräfte als auch langjährige Fachkräfte in eine gezielte Karriereplanung eingebunden werden?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Personalentwicklungsprojekt TAFF – Talente in der AWO finden und fördern. Unabhängig vom Alter und von der Berufserfahrung der Beschäftigten ist das aktive Mitgestalten beim Erfassen der eigenen Fähigkeiten und Potenziale sowie der Planung der eigenen Karriere stets von großer Bedeutung. TAFF fördert die Entwicklung von leistungsstarken und engagierten Fach- und Führungskräften sowie jene, die es werden möchten. Die Teilnehmer/innen 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 Teilnehmer/innen in einem eigens entwickelten Kompetenzpass Entwicklungswege über mehrere Jahre hinweg dokumentiert. Diese Schritte können sowohl in Richtung einer Fach-/Experten- als auch in Richtung einer Führungslaufbahn unternommen werden.

### Handlungsstrategien:

- Anwendung des entwickelten Kompetenzmodells zur Talentidentifikation (Potenzialerfassung mittels Selbst- und Fremdeinschätzung)
- Durchführung einer Mitarbeiterbindungsmessung
- Teilnahme am Workshop zur Identifikation persönlicher Entwicklungswege (Development Center)
- Erstellung eines individuellen Entwicklungsplanes mit jedem Teilnehmenden
- Einführung eines Kompetenzpasses
- regelmäßige Feedbackgespräche
- individuelle Einzelbausteine (Hospitation, Mentoring, Softskill-Trainings, Führungskräfte-

training, Einzelcoaching) festigen die Personalplanung

- Seminare für Vorgesetzte zu Personalförderungs- und Führungsthemen (u. a. Befähigung zu entwicklungs- und ressourcenorientiertem Handeln)
- bereichsübergreifende Zusammen- und Netzwerkarbeit zwischen Kindertagesstätten und Altenhilfeeinrichtungen

### Empfehlungen:

- Eine strategische Personalbedarfsanalyse und -planung schafft einen soliden Projektauftritt.
- Die Einbindung und qualifizierende Unterstützung der Vorgesetzten ist eine wichtige Komponente im Projekt. Sie werden zu den einzelnen Projektthemen geschult.
- Die Orientierung an den individuellen Berufs- und Lebensphasen erweist sich nicht nur als sehr wertschätzend, sondern es lassen sich dadurch persönliche Zielsetzungen genau formulieren und umsetzen.
- Eine enge, systematische Begleitung und Beratung sowohl der Teilnehmenden als auch der Vorgesetzten durch das Projektteam wirkt sehr unterstützend.
- Durch die Befragung der Teilnehmenden sowie einer Vergleichsgruppe im Rahmen der Mitarbeiterbindungsmessung fühlen sich die Beschäftigten beteiligt.

*„TAFF greift die unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen unserer Mitarbeiter/innen auf und ermöglicht damit eine altersgerechte Personalentwicklung.“*

Maria Kölpfen, Projektkoordinatorin

## Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema altersgerechte Personalentwicklung. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

### Projekt

Erfahrung zählt! Berufsbegleitende Qualifizierung älterer Fachkräfte in den erzieherischen Hilfen.

### Kontakt

Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen e. V. (BVKE)  
Andrea Keller  
[andrea.keller@caritas.de](mailto:andrea.keller@caritas.de)

### Wiedereinsteiger/innen unterstützen

Wie lässt sich der Neu-/Wieder-/Quereinstieg in den Beruf von Mitarbeiter/innen erfolgreich gestalten? Hier setzt das Traineeprogramm der Qualifizierungsreihe „Erfahrung zählt!“ des BVKE an. Nach einer Einführung in aktuelle Themen und Trends ihres Arbeitsbereiches setzen sich die Teilnehmer/innen unter professioneller Begleitung mit ihren bestehenden Kompetenzen sowie ihrem Fortbildungsbedarf auseinander und erarbeiten ein Projekt für den Lern- und Praxistransfer in der eigenen Institution.

Weitere Informationen: [www.bvke.de/85028.html](http://www.bvke.de/85028.html)

### Projekt

CHRONOS – den demografischen Wandel gestalten/Teilprojekt BELEV

### Kontakt

Diakonisches Werk Württemberg  
Dr. Kornelius Knapp  
[knapp.k@diakonie-wuerttemberg.de](mailto:knapp.k@diakonie-wuerttemberg.de)

### Gesundes Arbeiten ermöglichen

Um Beschäftigte möglichst lange gesund, motiviert und leistungsfähig im Beruf zu halten, entwickelt BELEV aufbauend auf den drei Prinzipien der Salutogenese (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) ein Konzept zur systematischen Gesundheitsförderung. Im Zentrum stehen dabei das Handeln von Unternehmensleitung und Vorgesetzten, Teamstrukturen, Arbeitsorganisation und die individuelle Stärkung der Mitarbeiter/innen.

Weitere Informationen: [www.diakonie-wuerttemberg.de/chronos](http://www.diakonie-wuerttemberg.de/chronos)

### Projekt

Das vitale Unternehmen der Zukunft. Intergenerative Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft.

### Kontakt

Internationaler Bund e. V.,  
Verbund Württemberg  
Andrea Rarrek  
[andrea.rarrek@internationaler-bund.de](mailto:andrea.rarrek@internationaler-bund.de)

### Zusammenspiel der Generationen

Mit seinem intergenerativen Personalentwicklungsansatz setzt der IB in Baden-Württemberg auf die Kompetenzen und das Erfahrungswissen seiner älteren Mitarbeiter/innen. Der Wissenstransfer zwischen allen Altersgruppen wird gefördert; eine Voraussetzung, um altersgemischte Teams gezielt einzusetzen und zu nutzen. Das Ziel – ein wertschätzendes und produktives Miteinander der Generationen zu schaffen – wird u. a. durch die Ausbildung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen im Generationenmanagement nachhaltig sichergestellt.

Weitere Informationen: [www.ib-rueckenwind.de](http://www.ib-rueckenwind.de)



# Gesundheitsförderung



Andreas Bartels ist Referent für Europa beim Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. und vertritt seinen Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

## Herr Bartels, welche Bedeutung misst das Programm „rückenwind“ dem Thema Gesundheitsförderung zu?

In Zeiten des allseits diskutierten Fachkräftemangels und einer starken Zunahme an älteren Beschäftigten in den sozialen Einrichtungen und Diensten spielt Gesundheitsförderung auch für die Sozialwirtschaft eine immer größere Rolle. Dieser wachsenden Bedeutung wird „rückenwind“ gerecht, indem es einen seiner sechs Förderbereiche dem Thema widmet. Dabei werden Organisationen bei der Entwicklung von Konzepten unterstützt, welche insbesondere die Verbleibdauer im Beruf erhöhen und krankheitsbedingte Fehlzeiten verringern. Im Mittelpunkt der bundesweit 23 geförderten Projekte steht die Frage, wie neben der körperlichen Gesundheit auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert werden kann. Die Einrichtungen verfolgen dabei sehr unterschiedliche, innovative Ansätze, die auf sämtliche Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft übertragbar sind.

## Welchen Stellenwert hat Gesundheitsförderung innerhalb der AWO und wie konnte „rückenwind“ dazu beitragen, das Thema weiter voranzutreiben?

Die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt uns sehr am Herzen. Gesunde und zufriedene Mitarbeitende tragen maßgeblich zur Qualität der AWO-Leistungen bei. Und natürlich, auch das ist ein wichtiger Aspekt, bedeuten weniger Fehlzeiten auch geringere Kosten für die Einrichtungen und weniger Mehrbelastung für die anderen Beschäftigten. Das Programm „rückenwind“ gibt uns im wahrsten Sinne des Wortes den nötigen Rückenwind, um uns dem Thema Gesundheit mit noch mehr Nachdruck zu widmen. Mehrere „rückenwind“-Projekte der AWO erproben Konzepte der Gesund-

heitsförderung. Darunter sind Projekte, die sich der Fortbildung von Führungskräften widmen und diese darin ausbilden, zu mehr Gesundheit in ihren Organisationen beizutragen. Aber auch die Sensibilisierung aller Mitarbeitenden für die eigene Gesundheit wird gefördert – bei beispielsweise Rückenschulungen und in Seminaren zu Themen wie Stressbewältigung und Umgang mit Konflikten. Dank „rückenwind“ wird im Rahmen der Projekte Wissen generiert, das anschließend nicht nur von anderen Einrichtungen und Diensten der AWO genutzt werden kann, sondern der Sozialwirtschaft allgemein für Maßnahmen der Gesundheitsförderung zur Verfügung steht.

## Wie beurteilen Sie den bisherigen Erfolg des Programms „rückenwind“ – auch im Hinblick auf die nächste ESF-Förderperiode?

Das Programm „rückenwind“ fördert erfolgreich notwendige Weichenstellungen in der Sozialwirtschaft. Ein wesentliches Merkmal ist, dass es als Partnerschaftsprogramm auf konkreten Bedarfen der Sozialwirtschaft beruht und in geteilter Verantwortung umgesetzt wird. Vor dem Hintergrund des Erfolgs von „rückenwind“ wäre es wünschenswert, wenn dem Partnerschaftsprinzip auch in der neuen ESF-Förderperiode 2014-2020 besondere Bedeutung beigemessen wird und wieder ein Programm auf den Weg gebracht wird, das sich dem Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft annimmt. Die neue Förderperiode wird voraussichtlich mit deutlich weniger Mitteln auskommen müssen, so dass eine thematische Konzentration und eine noch stärkere Wirkungsorientierung in den künftigen ESF-Programmen verlangt wird. Ein neues Partnerschaftsprogramm für die Sozialwirtschaft könnte beide Vorgaben gut bedienen: mit einem Fokus auf die Demografiefestigkeit sozialer Betriebe und messbaren, strukturellen Veränderungen.

## Das kostbare Gut Gesundheit – Schritt für Schritt zu einer gesunden Mitarbeiterschaft

Krankheitsbedingte Fehlzeiten machen auch vor der Sozialwirtschaft nicht Halt. Ganz im Gegenteil: Hier werden mit im Schnitt 23,4 Tagen überdurchschnittlich viele Krankheitstage gemessen.<sup>1</sup> Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Die hohen sowohl physischen als auch psychischen Arbeitsbelastungen für Mitarbeitende in sozialen Berufen verursachen oftmals Muskel- und Skeletterkrankungen, Stress, Motivationsverlust, Burn-Out sowie im schlimmsten Fall ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf. Insbesondere unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung besteht dringender Handlungsbedarf. So wird es für soziale Betriebe zunehmend schwierig, Nachwuchskräfte zu gewinnen, während gleichzeitig das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine gesundheitserhaltende und -fördernde Wirkung haben, wird somit immer bedeutsamer. In diesem Zusammenhang gibt es vielfältige Maßnahmen, die ergriffen werden können, um den unterschiedlichen Problemfeldern entgegenzutreten und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten bzw. zu verbessern.

Voraussetzung für die Implementierung passgenauer Maßnahmen der Gesundheitsförderung ist in einem ersten Schritt die Durchführung einer Ist-Analyse. Die Auswertung von Fehlzeiten, die Analyse des Krankenstandes und der Altersstruktur oder die Erfassung von wahrgenommenen Belastungen durch Mitarbeitendenbefragungen helfen dabei, die Notwendigkeit der gesundheitsfördernden Maßnahmen und deren Art abzuschätzen. Auf Basis der Ist-Analyse können

in einem nächsten Schritt konkrete Angebote zur Gesundheitsförderung entwickelt und eingeführt werden. In der Praxis haben sich insbesondere solche Maßnahmen bewährt, die einen präventiven Charakter aufweisen und direkt auf der Verhaltensebene der Mitarbeitenden ansetzen. Neben Informationsveranstaltungen, die für das Thema sensibilisieren, stehen Gesundheitschecks, Ernährungsberatungen, Kinästhetik-Schulungen sowie Entspannungsübungen am Arbeitsplatz auf der Liste effektiver Maßnahmen. Diese können ergänzt werden durch Kooperationen mit Fitnessstudios und Sportvereinen, um eine Verankerung des gesundheitsfördernden Verhaltens im Alltag der Mitarbeitenden zu erreichen. Über die individuelle Ebene hinaus sollten durch teamfördernde Maßnahmen die Zusammenarbeit in der Belegschaft und der zielführende Umgang mit Konflikten verbessert werden. Bei diesem Aspekt kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Untersuchungen des wissenschaftlichen Institutes der AOK belegen, dass eine gesunde Führungskultur mit der Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern positiv korreliert.<sup>2</sup> Die Ergebnisse zeigen auf, dass ein Viertel der Befragten einen direkten Zusammenhang zwischen ihren gesundheitlichen Beschwerden und den vorliegenden, durch die Führungskräfte maßgeblich mitgestalteten Arbeitsbedingungen erkennen. Darüber hinaus wird deutlich, dass

<sup>1</sup> Vgl. AOK Fehlzeiten-Report 2011, S. 261.

<sup>2</sup> Die folgenden Aussagen basieren auf den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen, welche im Rahmen des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ durchgeführt worden sind. Im Zeitraum von 2004 und 2009 wurden ca. 28.000 Mitarbeitende aus 147 Betrieben befragt.



## Führungskräfte in die Pflicht nehmen

ein offener, wertschätzender Führungsstil zu weniger Stress und weniger gesundheitlichen Beschwerden bei den Mitarbeitenden beiträgt (vgl. Fehlzeiten-Report 2011, S. 29<sup>3</sup>). Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen aufgefordert, ihre Führungskräfte durch Fortbildungen zu befähigen, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu gestalten. Hierzu gehören Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Führungsrolle, Kommunikationstrainings sowie Schulungen zu einer gesundheitsförderlichen Dienstplangestaltung. Auch ist es essentiell, Führungskräfte zu sensibilisieren und in ihrer diagnostischen Kompetenz zu fördern, um etwa Teamkonflikte oder Burn-Out-Gefahren wahrzunehmen und diese proaktiv zu bewältigen.

Damit diese Maßnahmen langfristig Nutzen stiftend in den Einrichtungen und Diensten eingesetzt werden können, bedarf es einer strukturellen Verankerung. Ein zielführendes Instrument stellen hierbei sogenannte Gesundheitszirkel dar. In diesen Arbeitsgruppen tauschen sich Personen aus den unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Ebenen einer Organisation über belastende Merkmale der Arbeitsumgebung aus, analysieren diese und diskutieren praxisnahe Verbesserungsvorschläge. Mitglieder des Zirkels sind beispielsweise Mitarbeitende aus der Unternehmensleitung, der Personalabteilung, dem Betriebsrat sowie Betriebsmediziner/innen. Zur Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Maßnahmen empfiehlt es sich, die gewonnenen Erkenntnisse im Qualitätsmanagementsystem zu verankern und klare und transparente Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Prozesse festzulegen.

<sup>3</sup> Badura, Bernhard/ Ducki, Antje/ Schröder, Helmut/ Klose, Joachim/ Macco, Katrin (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report: Führung und Gesundheit, Springer-Verlag, Berlin

Die Implementierung und Nutzung gesundheitsfördernder Maßnahmen, vom niederschweligen Angebot bis hin zur Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements, trägt dazu bei, dass vorhandene Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ressourcen in den eigenen Reihen erhalten und gefördert werden.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion bei der Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – so lautet die Grundannahme des Projekts des AWO Bezirksverbandes Hannover.

Da Führungskräfte durch ihr Verhalten Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden beeinflussen, müssen sie im Bereich Gesundheit in ihrer Vorbild- und Führungsfunktion sensibilisiert werden. Das Pflichtseminar „gesund führen“ für die knapp 100 Führungskräfte umfasst die Themen Kommunikation, Achtsamkeit sowie Konflikt- und Changemanagement. Der Austausch über schwierige Arbeitssituationen und die praktische Arbeit an konkreten Fällen sichern den kontinuierlichen Transfer in den Arbeitsalltag. In schwierigen Führungssituationen können sich die Führungskräfte außerdem unter einer kostenfreien Telefonnummer von geschulten Fachkräften beraten lassen.

Auch wird die Eigenverantwortung der Beschäftigten bei der gesundheitsbewussten Gestaltung ihrer Arbeit gestärkt. Im Seminar „Vital bei der Arbeit“ wird unter dem Aspekt der Salutogenese erarbeitet, welche Faktoren im Arbeitsalltag Gesundheit fördern und wie eine ressourcenorientierte Umgangsweise mit konkreten Belastungen aussieht. Das Projekt wird in fünf gemeinnützigen GmbHs durchgeführt und erreicht damit mehr als 400 Beschäftigte aus sozialpsychiatrischen Diensten, Kindertagesstätten, Alteinrichtungen, Pflegediensten und Kurkliniken.

Auch wird die Eigenverantwortung der Beschäftigten bei der gesundheitsbewussten Gestaltung ihrer Arbeit gestärkt. Im Seminar „Vital bei der Arbeit“ wird unter dem Aspekt der Salutogenese erarbeitet, welche Faktoren im Arbeitsalltag Gesundheit fördern und wie eine ressourcenorientierte Umgangsweise mit konkreten Belastungen aussieht. Das Projekt wird in fünf gemeinnützigen GmbHs durchgeführt und erreicht damit mehr als 400 Beschäftigte aus sozialpsychiatrischen Diensten, Kindertagesstätten, Alteinrichtungen, Pflegediensten und Kurkliniken.

### Handlungsstrategien:

- Fünftägiges Fach- und Führungskräfte-Training zum Thema „Vital bei der Arbeit“
- Fünftägiges Führungskräfte-Training zum Thema „gesund führen“
- Einrichtung einer Hotline und einer Wissensplattform
- pilotmäßige Unterstützung von Gesundheitsmanagement-Aktivitäten in den Einrichtungen
- Ausbildung betriebsinterner Gesundheitskoordinatoren

- Entwicklung von Qualitätsstandards und -dokumenten für die gesundheitsbewusste Personalentwicklung

### Empfehlungen:

- Gelebtes Gesundheitsmanagement bedeutet, dass Maßnahmen sich mit wenig Aufwand in den Arbeitsalltag integrieren lassen.
- Mit den Maßnahmen werden alle Ebenen der Einrichtungen angesprochen. Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen, das Thema Gesundheit fest in der Unternehmenskultur zu verankern.
- Die Curricula für die einzelnen Fortbildungen werden ständig weiterentwickelt, um auf sich ändernde Bedürfnisse gezielt eingehen zu können und den Nutzen der Maßnahmen für die Teilnehmenden zu maximieren.
- Bei den Fortbildungen wird bewusst auf die Trennung der Hierarchieebenen geachtet, um einen möglichst offenen Austausch zu ermöglichen.
- Im Sinne einer nachhaltigen Sensibilisierung werden alle Mitarbeitenden regelmäßig über Angebote und Entwicklungen informiert (Newsletter, Website, Infoveranstaltungen, bei Betriebsversammlungen)

*„Führungskräfte nehmen durch ihren Führungsstil immensen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden – und auf die Unternehmenskultur. Und genau hier setzt unser Projekt an.“*

**Bettina Kaßbaum, Projektleiterin**

**Projekt**  
Gesund arbeiten (gesa) – Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

**Laufzeit**  
01.10.2010 – 30.09.2013

**Region**  
Hannover

**Arbeitsfeld**  
übergreifend

**Kontakt**  
AWO vita gGmbH  
Bettina Kaßbaum  
Körtingsdorfer Weg 8  
30455 Hannover

**Telefon:**  
0511 / 4952-170

**E-Mail:**  
bettina.kassbaum@awo-vita.de

**Website:**  
www.awo-vita.de

## Strukturen schaffen und festigen

### Projekt

AGIRE – alt werden und gesund bleiben im Rettungsdienst

### Laufzeit

01.07.2011 – 30.06.2014

### Region

Emmendingen

### Arbeitsfeld

Rettungsdienst

### Kontakt

DRK Kreisverband  
Emmendingen e. V.  
Erwin Hildebrandt  
Freiburger Straße 12  
79312 Emmendingen

### Telefon:

07641 / 4601 94

### E-Mail:

hildebrandt@  
drk-emmendingen.de

### Website:

agire.drk-emmendingen.de

Kaum ein anderes Berufsfeld in der Sozialwirtschaft ist so stark von psychischen und physischen Belastungen geprägt wie der Rettungsdienst.

Hoher Stressfaktor, starke körperliche Beanspruchung und unregelmäßige Arbeitszeiten – das sind die Merkmale, die insbesondere bei langjähriger Tätigkeit zu einem erhöhten Erkrankungs- und Ausfallrisiko führen. Das Projekt „AGIRE“ des DRK Kreisverbandes Emmendingen reagiert auf diese Problematik und bildet Mitarbeitende zu Gesundheitsbeauftragten aus. Diese wirken in den Rettungsstellen aktiv beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements mit. Die Gesundheitsbeauftragten stehen allen Mitarbeitenden als Ansprechpersonen zur Verfügung und geben den Beschäftigten aller Hierarchien Einflussmöglichkeiten auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Optimierung der Arbeitsabläufe. Sie sind strukturell fest in den Rettungsstellen verankert und werden in alle Arbeitsgremien mit gesundheitsrelevanten Themen eingebunden. Darüber hinaus finden im Rahmen des Projekts gemeinsam mit einer Physiotherapieschule regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen statt, bei denen speziell auf den Rettungsdienst ausgerichtete Vorschläge für rückschonende Hebetekniken und Bewegungsabläufe sowie präventive Gymnastikübungen ausgearbeitet werden. Bei Vortragsreihen, Seminaren und Workshops haben die Mitarbeitenden außerdem die Möglichkeit, sich zu Themen wie Stressmanagement, Konfliktbewältigung und gesunde Ernährung zu informieren.

### Handlungsstrategien:

- Ausbildung von fünf Mitarbeitenden zu Gesundheitsbeauftragten und langfristige Etablierung in den Einrichtungen
- Verbesserung der Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitskreise, Qualitätszirkel, Ideenbörse u. a.)

- Erarbeitung gesundheitschonender Arbeitstechniken in Zusammenarbeit mit einer Physiotherapeuteschule
- Förderung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit physischen und psychischen Belastungsfaktoren (Workshops, Vorträge, u. a.)
- Weiterbildungen für Führungskräfte zu Themen wie Kommunikation, Konfliktlösung, Burn-Out-Früherkennung u. a.
- Erarbeiten von Arbeitszeit- und Dienstplankonzepten zur besseren Regeneration und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### Empfehlungen:

- Bei Gesundheit handelt es sich um ein sehr sensibles Thema. Daher empfiehlt es sich, die Mitarbeiterbefragung extern zu vergeben, beispielsweise an eine Krankenkasse. Dies erhöht die Bereitschaft der Belegschaft zur Teilnahme.
- Um alle Mitarbeitenden zu erreichen, sollten die Fragebögen zusammen mit den Lohnabrechnungen versandt werden.
- Bei der Auswahl der Gesundheitsbeauftragten werden bewusst keine Führungskräfte ausgewählt, um die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme möglichst gering zu halten. Bei einrichtungsübergreifenden Treffen können Gesundheitsbeauftragte von den Erfahrungen und Erkenntnissen der anderen profitieren.

*„Unsere Mitarbeitenden sind unsere besten Experten. Daher wollen wir sie aktiv in alle Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes einbinden.“*

Erwin Hildebrandt, Projektleiter

## Unternehmenskultur nachhaltig verändern

Gesundheitsförderung muss als Managementprozess in die Unternehmensstrukturen und -strategien überführt werden und Teil der Unternehmenskultur werden.

Mit diesem Anspruch sensibilisiert das Projekt „Unternehmen 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 2000 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 -sicherheit, betriebliches Eingliederungsmanagement, Prävention, Beruf und Familie, Führungskompetenz und Umgang mit Veränderungen. In einem ersten Schritt wurde der individuelle Bedarf der Mitarbeitenden analysiert und ein entsprechender Gesundheitsbericht für jede Organisation erstellt. Es folgte die Entwicklung passgenauer Maßnahmen und deren Durchführung. Hierzu zählen neben Teamtraining und Bewegungstraining auch Schulungen zu den Themen Work-Life-Balance und Zeitmanagement. Durch die Berücksichtigung physischer und auch psychologischer Aspekte soll sowohl die körperliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten werden als auch ihre Motivation und Freude an der Arbeit. Führungskräfte erhalten zusätzlich Fortbildungen, um einen gesundheitsförderlichen Führungsstil zu erlernen und gesundheitsbelastende Faktoren frühzeitig zu erkennen.

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

### Handlungsstrategien:

- Durchführung einrichtungsspezifischer Bedarfsanalysen

- Entwicklung und Durchführung passgenauer Maßnahmen (Informationsveranstaltungen, Schulungen)
- Fortbildung der Führungskräfte zum Thema gesunde Arbeitsbedingungen
- Erstellung eines Konzepts zur Einführung eines mitarbeiterorientierten, betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Ausarbeitung eines Werkzeugkastens mit konkreten Maßnahmen
- Erstellung eines Fortbildungskatalogs
- Einrichtung einer Servicestelle „Familie und Beruf“

### Empfehlungen:

- Führungskräfte müssen für das Thema gewonnen und sensibilisiert werden und sollten in den Prozess von Beginn an einbezogen werden.
- Der bei der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendige Kulturwandel vollzieht sich langsam und wird erst nach längerer Zeit erlebbar. Daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten Geduld haben und keine übereilten Ergebnisse fordern.
- Die dauerhafte Installation von Gesundheitszirkeln oder Gesundheitsbeauftragten ist unumgänglich, damit das Thema Gesundheitsförderung mit konkreten Ansprechpersonen sichtbar und ansprechbar für Mitarbeitende und Leitungsgremien ist.

*„Unser größter Erfolg ist eine deutlich spürbare Sensibilisierung für das Thema Gesundheit auf allen Ebenen in den Einrichtungen.“*

Marion Laudenbach, Projektleiterin

### Projekt

Unternehmen Gesundheit! Ein Netzwerk für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Sozialwirtschaft

### Laufzeit

01.05.2011 – 30.04.2014

### Region

Niedersachsen

### Arbeitsfeld

Behindertenhilfe

### Kontakt

Göttinger Werkstätten  
gemeinnützige GmbH  
Marion Laudenbach  
Elliehäuser Weg 20  
37079 Göttingen

### Telefon:

0551 / 5065 126

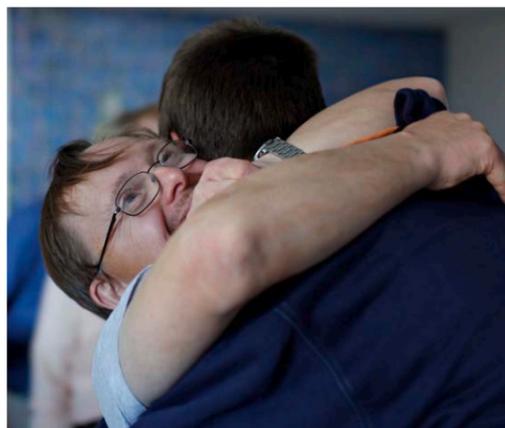
### E-Mail:

m.laudenbach@goe-we.de

### Website:

www.sozial-und-gesund.de

## Weitere Ansätze



Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich noch viele weitere Projekte mit dem Thema Gesundheitsförderung. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regie-stelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

### Projekt

BOB – Burnout-Organisationsberater/innen für die Sozialwirtschaft

### Kontakt

Arbeit und Bildung e. V., Marburg  
Kordula Weber  
[weber@arbeit-und-bildung.de](mailto:weber@arbeit-und-bildung.de)

### Burnout vermeiden

Anhand quantitativer Interviews werden die belastenden Arbeitsstrukturen inkl. Genderunterschiede in mehreren Betrieben und Einrichtungen aus den Arbeitsfeldern Jugendhilfe, Erwachsenenbildung u. a. untersucht. Es folgt die Entwicklung der Module für die Ausbildung als Burnout-Organisationsberater/in und die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen. Die ausgebildeten Berater/innen werden im Anschluss in den Einrichtungen eingesetzt, erfassen die Strukturen und begleiten aktiv Veränderungsprozesse mit dem Ziel der nachhaltigen Burnout-Prophylaxe.

Weitere Informationen: [www.bob-marburg.de](http://www.bob-marburg.de)

### Projekt

Existenzielle Kommunikation und spirituelle Ressourcen im Pflegeberuf

### Kontakt

Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband e. V.  
Dr. Astrid Giebel  
[astrid.giebel@diakonie.de](mailto:astrid.giebel@diakonie.de)

### Sinnstiftende Grundeinstellung

Durch trainings on the job und unter wissenschaftlicher Begleitforschung lernen Pflegende mit psychischen Belastungen im Beruf umzugehen. Gleichzeitig werden sie darin befähigt, bei existenziellen Fragestellungen von Patientinnen und Patienten umfassende Hilfe geben zu können. Im Mittelpunkt stehen die positiven Effekte einer sinnstiftenden und Arbeitszufriedenheit weckenden Grundeinstellung im Pflegealltag, die nicht religiös sein muss.

Weitere Informationen: [www.diakonie.de/spiritualitaet-in-der-pflege-ein-projekt-stellt-sich-vor-10068.html](http://www.diakonie.de/spiritualitaet-in-der-pflege-ein-projekt-stellt-sich-vor-10068.html)

### Projekt

CareWell – Starke Mitarbeiter für eine gute Pflege

### Kontakt

Caritasverband für die Stadt Köln e. V.  
Dr. Birgit Stinner-Meißner  
[birgit.stinner-meissen@caritas-koeln.de](mailto:birgit.stinner-meissen@caritas-koeln.de)

### Pflegealltag erleichtern

Nach einer Ist-Analyse in neun ambulanten Pflegeeinrichtungen werden in Arbeitsgruppen, bestehend aus Pflege- und Führungskräften, Ideen entwickelt, wie die Arbeitssituation in den Einrichtungen verbessert werden kann. Die Vorschläge umfassen u. a. die Optimierung von Gesprächsführung, Teamentwicklung und Kinästhetik. Parallel zu den Schulungsmaßnahmen werden in den Einrichtungen feste Gesundheitszirkel installiert.

Weitere Informationen: [www.caritas-koeln.de](http://www.caritas-koeln.de)

## Berufsbegleitende Qualifizierung



Tilo Liewald ist Referent für Bildung und Europa im Paritätischen Gesamtverband und vertritt den Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

### Herr Liewald, inwiefern wird das Thema berufsbegleitende Qualifizierung im Programm „rückenwind“ berücksichtigt?

Die berufsbegleitende Qualifizierung als wesentlicher Bestandteil von Personalentwicklung ist zentrales Element des Programms „rückenwind“ und spielt in allen sechs Förderbereichen eine bedeutende Rolle. Viele der Projekte widmen sich der Entwicklung und Erprobung von Konzepten der Qualifizierung. Dabei werden entweder Mitarbeitende von sozialen Einrichtungen direkt zu bestimmten Fachthemen aus- oder fortgebildet oder aber Führungskräfte und Personalverantwortliche darin ausgebildet, den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und entsprechende Fortbildungsmaßnahmen einzuleiten.

### Welche Bedeutung hat berufsbegleitende Qualifizierung in Ihrem Verband und welche Chance sehen Sie in diesem Zusammenhang in „rückenwind“?

Die berufsbegleitende Qualifizierung der Beschäftigten, sowohl der Fach- als auch der Führungskräfte, ist ein wesentliches Mittel für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Paritätischen. Durch diese wird nicht nur die hohe Qualität der erbrachten Leistungen gewährleistet, sondern auch der Grundstein für Innovationen gelegt. Qualifizierungs- und Aufstiegsangebote erhöhen darüber hinaus die Attraktivität des Verbandes und seiner Mitgliedsorganisationen als Arbeitgeber. Sie leisten damit einen Beitrag, um dem in einigen Bereichen und Regionen bereits dramatischen Fachkräftemangel zu begegnen. Gerade den kleinen und mittleren Einrichtungen, die für die Mitgliederstruktur des Paritätischen

typisch sind, fehlt es oft an den notwendigen Ressourcen, um aufwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. „rückenwind“ konnte dort ansetzen und Projekte initiieren, die Konzepte der berufsbegleitenden Qualifizierung entwickeln, erproben und verbreiten. Das Programm „rückenwind“ wurde auf allen Verbandsebenen als große Chance angesehen, systematisch Erfahrungen in Modellprojekten zu sammeln und die Ergebnisse möglichst vielen anderen sozialen Diensten und Einrichtungen zugänglich zu machen.

### Viele für die Sozialwirtschaft innovative Ideen werden im Rahmen von „rückenwind“-Projekten umgesetzt. Wie wird sichergestellt, dass auch nach Projektende die Erkenntnisse und Konzepte weiter nutzbar sind?

Nachhaltigkeit und Verbreitung werden bei „rückenwind“ groß geschrieben. Bereits während der Projektlaufzeit informieren viele Projekte auf ihren Websites, in Newslettern aber auch in Handbüchern und Leitfäden über ihr Ziele und Handlungsstrategien sowie über erste Ergebnisse. Wichtig ist auch die aktive Weitergabe dieser Erkenntnisse im Rahmen von organisierten Erfahrungsaustauschen wie Vernetzungstreffen und Fachtagungen, bei denen erfolgreiche Konzepte anderen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, Einrichtungen und Verbänden präsentiert werden. Über die bereits bestehenden Gremien im Paritätischen hinausgehend haben sich die Projekte neue Netzwerke erschlossen – nicht zuletzt aufgrund des zum Teil enormen Interesses anderer sozialer Akteure an den Ergebnissen der „rückenwind“-Projekte und an zukünftigen Kooperationen.

# Vom Wesen und Nutzen berufsbegleitender Qualifizierung



Fachkräfte werden bald Mangelware sein: 2025 stehen dem Arbeitsmarkt in Deutschland gut drei Millionen Menschen weniger zur Verfügung als heute.<sup>1</sup>

Im Zuge des demografischen Wandels und der Verlängerung des Berufslebens wird sich auch die Altersstruktur in Betrieben verändern. Die Mitarbeitenden werden im Schnitt wesentlich älter sein. Gleichzeitig gestaltet nicht nur der demografische Wandel die Arbeitswelt neu: Weltweit werden in rasanter Geschwindigkeit neue Technologien entwickelt, verändern sich soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Für Unternehmen, die dieser Entwicklung verantwortungsvoll begegnen wollen, wird die berufsbegleitende Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden deshalb immer wichtiger. Zwar ist noch unklar, in welchem Umfang beispielsweise berufsbegleitende Studienangebote den Fachkräftemangel verringern oder vermeiden können. Sicher ist jedoch: Wenn der Zulauf von gut ausgebildeten Fachkräften in Unternehmen stetig abnimmt, muss das bestehende Personal dies ausgleichen. Nur wenn sie kontinuierlich neues Fachwissen erwerben und vorhandenes erhalten, bleibt die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen langfristig gewährleistet. Betriebe sollten also ein Interesse daran haben, ihre Mitarbeitenden gezielt weiterzubilden – eine Herausforderung, die für Arbeitgebende und Arbeitnehmende in der Sozialwirtschaft besonders groß ist.

Häufig sind Beschäftigte in sozialen Berufen durch einen körperlich anstrengenden Beruf und hohe Arbeitszeiten bereits stark eingespannt.

<sup>1</sup> Vgl. Dr. Fuchs, Johann/ Dr. Zika, Gerd: IAB-Kurzbericht, Nr. 12, 06/2010  
<http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb1210.pdf>  
Datum der Einsicht: 22.04.2013

Eine Weiterbildung scheint vielen deshalb unmöglich, auch weil sie dafür ihre Freizeit opfern müssten. Es gibt jedoch vielfältige Qualifizierungsangebote, die dies berücksichtigen und mit ihrer Fortbildungsstruktur und -methodik direkt an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden anknüpfen. Hierzu zählen Blended Learning Konzepte. Diese bezeichnen Lernszenarien, die Präsenz- und selbständige, internetgestützte Lernphasen miteinander kombinieren. Diese Methodik ermöglicht den Mitarbeitenden ein flexibles, selbstorganisiertes Lernen, bei dem Zeit und Ort des Fortbildens frei gewählt werden können. Neben klassischen Fortbildungsangeboten und Blended Learning ist die Nutzung interner Netzwerke ein nicht zu unterschätzendes Instrument der Qualifizierung. So gelten beispielsweise Tandemprogramme als erfolgreicher Ansatz, um etwa informelles Wissen innerhalb eines Teams zu erhalten und weiterzugeben. Auf diese Weise bleibt wichtiges Know-how im Unternehmen erhalten.

Darüber hinaus können Unternehmen die Lernmotivation ihrer Mitarbeitenden gezielt erhöhen. So kann eine systematische Qualifizierung beispielsweise mit einem beruflichen Aufstieg oder einer Gehaltserhöhung verbunden sein. Die individuelle Gestaltung einer Weiterbildung sollte sich deshalb am persönlichen Karriereplan und der Lebensphase der einzelnen Mitarbeitenden orientieren und gleichzeitig mit dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbunden sein. Das erhöht die Attraktivität eines Unternehmens für seine Beschäftigten und trägt somit zur Personalbindung bei.

Und langfristig profitieren Arbeitnehmende auch von ihrem Einsatz: Laut einer Forsa-Studie geben 80 Prozent der Teilnehmenden von Weiterbildungen an, sich im Anschluss sicherer bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben zu fühlen. Bei über 60 Prozent begünstigt die Qualifizierung sogar ein gesteigertes Selbstbewusstsein und höhere Zufriedenheit.<sup>2</sup>

Wichtig für alle Einrichtungen und Dienste, unabhängig von deren Größe, ist die klare Regelung der Zuständigkeit für das Thema Qualifizierung. Dabei muss es Aufgabe der Führungskräfte sein, den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und (individuelle) Bildungsplanungen zu erstellen. Zu deren Unterstützung bietet es sich an, interessierte Mitarbeitende zum Thema Bildungsplanung zu schulen. Diese können dann für ihre Einrichtung geeignete Qualifizierungsmaßnahmen sammeln und in Abstimmung mit den Führungskräften Fortbildungen organisieren. Um den Personalbedarf eines Unternehmens langfristig und zielgerichtet zu sichern, bedarf eine systematische Weiterbildungsplanung allerdings auch einer gezielten Analyse im Vorfeld: In welchen Bereichen haben Mitarbeitende individuellen Qualifizierungsbedarf? Dabei können eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt werden, wie zum Beispiel regelmäßig stattfindende Laufbahn- und Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden, Potenzialanalysen oder Assessment-Center. Eine andere Option ist die schriftliche oder mündliche Befragung von Beschäftigten.<sup>3</sup> Ziel einer solchen Bildungsplanung ist es, den Prozess der berufsbegleitenden Qualifizierung gleichermaßen an

<sup>2</sup> Vgl. Euro-FH Hamburg; Institut für Lernsysteme, Forsa: Umfrage zum Nutzen von Weiterbildung, „Was hat Ihnen die absolvierte Weiterbildung gebracht?“, 2011  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183014/umfrage/nutzen-der-absolvierten-weiterbildung-fuer-den-beruf/>  
Datum der Einsicht: 22.04.2013

<sup>3</sup> Vgl. Kolb, Meinulf: Personalmanagement, 2002, S.199

den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wie am Bedarf des Unternehmens zu orientieren.

Damit die Qualifizierung Erfolg hat, ist die kontinuierliche Information und Kommunikation im Unternehmen über die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Bildungsmaßnahmen enorm wichtig. Um die hier dargestellten Elemente wie Blended Learning Konzepte, Nutzung interner Netzwerke, (individuelle) Bildungsplanung und systematische Weiterbildungsplanung erfolgreich umzusetzen, ist eine Schulung der Führungskräfte zu empfehlen. Dabei sollten nicht nur fachliches Wissen und einzelne Schritte zur Umsetzung berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden: Es geht insbesondere um die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Möglichkeiten und den hohen Nutzen von Bildungsmaßnahmen, die das Unternehmen unterstützen und dessen Produktivität sowie Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Neben den Mitarbeitenden hört so auch die Organisation niemals auf zu lernen.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplomierte Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

## Bildungsbedarf zielgerichtet erfassen

### Projekt

Rückenwind für FABI – Bildung für Beschäftigte der beruflichen Weiterbildung

### Laufzeit

01.05.2010 – 30.04.2013

### Region

Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V.  
Annette Nowinski  
Lenastraße 41  
40470 Düsseldorf  
Telefon:  
0211 / 6398 316  
E-Mail:  
a.nowinski@diakonie-rwl.de  
Website:  
www.fachverband-abi.de

Befristete Beschäftigungsverhältnisse, hohe Fluktuationsraten und häufig wechselnde Arbeitsinhalte haben oft mangelnde Kenntnisse über den aktuellen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden zur Folge.

Das Projekt „Rückenwind für FABI“ entwickelt zusammen mit der Evangelischen Fachhochschule Bochum ein einfach zu bedienendes Online-Instrument zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung. Gemeinsam mit 14 Mitgliedsbetrieben aus dem Arbeitsfeld Beschäftigung, Qualifizierung und Weiterbildung wird das Instrument vom Evangelischen Fachverband für berufliche und soziale Integration (FABI) erprobt und anschließend allen Mitgliedsunternehmen zur Verfügung gestellt. Mit Hilfe des Online-Tools können Führungskräfte den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden kurzfristig und schnell analysieren. Auf Grundlage der Analyseergebnisse erfolgt seitens des Fachverbands die Konzipierung von passgenauen Fortbildungsangeboten. Ziel ist es, Mitarbeitende schnell und entsprechend der Stellenerfordernisse zu qualifizieren. Und auch der Nutzen für die befristet Beschäftigten ist groß: Durch die strukturierte Bildungsplanung bekommen sie die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden und somit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und auszubauen. Die Toolbox steht auf der Website des Fachverbandes auch Sozialunternehmen anderer Fach- und Wohlfahrtsverbände zur Verfügung.

#### Handlungsstrategien:

- Erhebung und Analyse der Beschäftigungsbedingungen und der Anforderungen an Instrumente zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung in den 120 Einrichtungen
- Entwicklung und Erprobung eines Online-Instruments zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung in 14 Modelleinrichtungen
- Schulung von 40 Führungskräften zur Anwendung des neu entwickelten Tools
- Breite Umsetzung der Fortbildungen als verbandswerte Angebote oder Inhouse-Schulun-

gen in einem Umfang von einem Tag bis hin zu ganzen Fortbildungsreihen

- Evaluation des Instruments und der Fortbildungen durch die Universität Duisburg-Essen
- Anpassung des Instruments auf Basis der Evaluationsergebnisse

#### Empfehlungen:

- Zielgerichtete Fortbildungen auf Basis von Bedarfsmeldungen führen zu einer hohen Akzeptanz.
- In Beschäftigungsbereichen mit häufig wechselnden Anforderungen und vielen befristeten Mitarbeitenden erhöhen Fortbildungen die Beschäftigungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden.
- Mit kurzen Fortbildungsangeboten (1–2 Tage) können auch befristet eingestellte Mitarbeitende erreicht werden.
- Die Vorteile der verbandsweiten Personalentwicklung liegen in der Kostensenkung, der Vielfalt der Qualifizierungsangebote, der Optimierung der Personalentwicklung und für die Teilnehmenden vor allem im Austausch mit Beschäftigten anderer Einrichtungen.

*„Eine gute, zielgerichtete Qualifizierung ist wichtig – für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, aber auch für die Qualität der sozialen Dienstleistungen.“*

Annette Nowinski, Projektleiterin

## Mit E-Learning aus der Zeitfalle

In den Pflegeberufen ist der Weiterbildungsbedarf enorm. Gleichzeitig bleibt kaum Zeit für Fortbildungen. E-Learning ist hier die optimale Ergänzung zu traditionellen Präsenzveranstaltungen.

Neben einer wachsenden Zahl an Pflegebedürftigen steigen auch die fachlichen Ansprüche an die Pflege. Für das Pflegepersonal bedeutet dies zusätzliche Arbeitsbelastungen und die Notwendigkeit, ihre Pflegekompetenz kontinuierlich anzupassen. Im Projekt „Cleo – Caritas lernt online“ 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 zeit- und ortsunabhängiges und somit selbstorganisiertes Lernen. Dies fördert die Work-Life-Balance, denn Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, Beruf, Familie und Freizeit besser zu vereinen. Zusätzlich entwickeln Einrichtungen eigenständig, speziell auf ihre jeweiligen Bedarfe abgestimmte Fortbildungsmodule. Hierfür werden Bildungsbeauftragte ausgebildet und darin geschult, Fortbildungsangebote zu konzipieren und diese in E-Learning-Module umzusetzen. Dabei werden sie umfangreich didaktisch-methodisch und technisch begleitet und beraten. Zielgruppen des Projekts sind Pflegekräfte aus den Einrichtungen, Pflegepädagoginnen und -pädagogen in Pflegeausbildungsstätten sowie für Fortbildungen zuständige Mitarbeitende und Personalverantwortliche.

#### Handlungsstrategien:

- Ist-Analyse in den zehn teilnehmenden Einrichtungen zum Abgleich der bestehenden Fortbildungsangebote mit dem tatsächlichen Bedarf
- Qualifizierung von 24 Tutorinnen und Tutoren zur Lernbegleitung, zwölf Autorinnen und Autoren für Ausbildungsstätten zur Entwicklung der E-Learning-Einheiten, sowie zwölf

Administratorinnen und Administratoren für die Rollen- und Rechtevergabe auf der Lernplattform

- Schulung von zwölf Bildungsbeauftragten in den Einrichtungen
- Entwicklung von zehn Online-Lernmodulen durch die Bildungsbeauftragten und Erprobung der Module in zehn Krankenhäusern und Einrichtungen der Altenhilfe mit rund 2.000 Mitarbeitenden, Veröffentlichung der Module in einem Online-Marktplatz zur Diskussion und Weiterentwicklung der Module
- Erstellung eines Handbuchs zur Integration von Blended Learning in bestehende Bildungskonzepte

#### Empfehlungen:

- Eine benutzerfreundliche und intuitive Gestaltung der Online-Lernplattform ist Voraussetzung für deren Erfolg.
- Lernmodule müssen laufend überarbeitet und weiterentwickelt werden, um Passgenauigkeit und Aktualität sicherzustellen und eine optimale Ergänzung bestehender Fortbildungsangebote zu gewährleisten.
- Besonders für Nicht-Muttersprachler/innen bietet das E-Learning Vorteile, da sie die Lerngeschwindigkeit ihrem Sprachniveau individuell anpassen können.

*„Mitarbeitende entwickeln für Mitarbeitende das, was diese wirklich brauchen. Hier liegt die Besonderheit unseres Ansatzes!“*

Cornelia Josten, Projektleiterin

### Projekt

Cleo – Caritas lernt online

### Laufzeit

01.05.2011 – 30.04.2014

### Region

Köln

### Arbeitsfeld

Krankenpflege, Altenhilfe

### Kontakt

Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.  
Cornelia Josten  
Georgstraße 7  
50676 Köln  
Telefon:  
0221 / 2010 134  
E-Mail:  
cornelia.josten@caritasnet.de  
Website:  
http://caritas.erzbistum-koeln.de

# Lehrkräfte für Bildungsmanagement qualifizieren

# Weitere Ansätze



**Projekt**  
ProB – Professionalisierungsprogramm  
Bildungspersonal

Bildungseinrichtungen zu leiten wird angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anspruchsvoller. Neue Gesetze erhöhen zudem die formalen Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal.

**Laufzeit**  
01.12.2010 – 30.11.2012

Das hauptamtliche, pädagogische Personal in den Bildungseinrichtungen der Sozialwirtschaft ist immer weniger in der Gestaltung von Unterricht, sondern mehr und mehr im Management von Bildungsprozessen bzw. -einrichtungen gefordert. Alleine pädagogische Qualifikationen reichen dafür nicht aus. Wer sich im Job halten will, muss seine Kompetenzen erweitern und oft auch formal höhere Abschlüsse vorweisen. Der Zertifikatslehrgang „Bildungsmanager/in in der Sozialwirtschaft“ des DRK soll Mitarbeitenden von Bildungseinrichtungen dies berufsbegleitend ermöglichen. Verteilt über knapp zwei Jahre vermitteln erfahrene Expertinnen und Experten und Praktikerinnen und Praktiker den Teilnehmenden in insgesamt zwölf Modulen Wissen zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Bildungscontrolling, Steuer- und Rechtsfragen, Bildungsmarketing bis hin zu Methoden des Projekt- und Change-Managements. Im Abschlussmodul „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ lernen die Teilnehmenden ihre Bildungseinrichtungen als Dienstleister für die Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft zu entwickeln und zu positionieren. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, ein Hochschulzertifikat zu erlangen, das auf ein Studium angerechnet werden kann.

**Region**  
bundesweit

**Arbeitsfeld**  
übergreifend

**Kontakt**  
DRK Generalsekretariat  
Mario Heller  
Carstennstraße 58  
12205 Berlin

Telefon:  
030 / 85404 132  
E-Mail:  
hellerm@drk.de  
Website:  
www.drk.de

### Empfehlungen:

- Der Erwerb eines formalen Abschlusses (z. B. Hochschulzertifikat) steigert den Wert des Lehrganges und fördert die beruflichen Entwicklungsperspektiven für das Bildungspersonal.
- Insbesondere für ältere Mitarbeitende kann die Teilnahme an der Weiterbildung neue Impulse setzen, als Wertschätzung erkannt werden und zu einer Motivationssteigerung führen.
- Eine Mischung aus praxisorientierten Lernwerkstätten und Hochschulseminaren fördert den Transfer des neuen Wissens und der neuen Kompetenzen in die Fläche.
- In den Lernwerkstätten können die Teilnehmenden die für ihre Einrichtungen spezifischen Gegebenheiten einbringen und entsprechend bedarfsorientierte Lösungen erarbeiten. Die direkte Anwendung des Gelernten in der Praxis steigert den Nutzen und die Nachhaltigkeit des Lehrgangs.
- Teilnehmende auf ihre Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vorzubereiten trägt zur flächendeckenden Verbreitung der neuen Kompetenzen und Sichtweisen bei.

### Handlungsstrategien:

- Entwicklung des Zertifikatslehrganges „Bildungsmanager/in in der Sozialwirtschaft“ mit zwölf Modulen (Seminare, Lernwerkstätte, Abschlusstagung) mit optionalem Hochschulzertifikat
- Modellhafte Durchführung der Weiterbildung an vier Standorten
- Einsatz der neu ausgebildeten 70 Bildungsmanager/innen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für modernes Bildungsmanagement in den Bildungseinrichtungen

*„Mit dem Zertifikatslehrgang erhalten Teilnehmende die Möglichkeit, sich parallel zum Beruf höher zu qualifizieren und somit ihre beruflichen Aufstiegschancen zu verbessern.“*

Mario Heller, Projektleiter

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema berufsbegleitende Qualifizierung. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

**Projekt**  
ERiS – Erfolgchancen in der Sozialwirtschaft

**Kontakt**  
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg  
Gisa Haas  
haas@werkstatt-paritaet-bw.de

### Berufslagenorientierte Fortbildung

Das Kooperationsprojekt entwickelt Qualifizierungsprogramme für Berufseinsteiger/innen bzw. angehende Führungskräfte sowie akademische Weiterbildungen für Erzieher/innen bzw. Fachkräfte in Gesundheits- und Pflegeberufen. Zwei Handbücher zu den Themen Berufseinstieg in sozialen Einrichtungen und Betriebswirtschaft für Non-Profit-Organisationen sowie ein Positionspapier beschreiben die Qualifizierungsprogramme und geben sozialen Einrichtungen Handlungshilfen.

Weitere Informationen: [www.esf-eris.de](http://www.esf-eris.de)

**Projekt**  
TANDEM – Wissenstransfer und Gesundheitsförderung

**Kontakt**  
Internationaler Bund e. V.  
Cora Schmidt  
cora.schmidt@internationaler-bund.de

### Generationsübergreifender Wissenstransfer

Oft verschwinden jahrelanges Erfahrungswissen, Netzwerkkontakte und Fachkompetenz einfach mit in den Ruhestand. Der Internationale Bund Brandenburg e. V. bereitet jüngere Fach- und Führungskräfte deshalb im Rahmen eines Tandemprogramms mit älteren Kolleginnen und Kollegen auf die Übernahme von Leitungsaufgaben und -verantwortung vor. Begleitende Seminare zu den Themen Arbeitsorganisation, Kommunikation, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung unterstützen das Konzept.

Weitere Informationen: [www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

**Projekt**  
Mitarbeiterorientierte und unternehmensstrategische Bildungsplanung

**Kontakt**  
Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT)  
Angela Werner  
werner@bag-oert.de

### Bildungsplanung professionalisieren

Unternehmen und Einrichtungen in der Jugendberufshilfe müssen zunehmend mit einem Mix aus einer älter werdenden Kernbelegschaft und wechselndem, befristeten Projektpersonal jonglieren. Von Führungskräften und Personalverantwortlichen erfordert dies umfassendes Wissen zu den Themen strategische Personalentwicklung, Bildungsbedarfsanalyse sowie individuelle Bildungsplanung. Hierfür wurde ein praxisorientiertes Weiterbildungsprogramm entwickelt, in dem Führungskräfte Personalentwicklungskonzepte für ihre Einrichtungen erarbeiten und umsetzen.

Weitere Informationen: [www.bag-oert.de](http://www.bag-oert.de)

# Frauen in Führungspositionen



## Frauen in Führungspositionen – ein Balanceakt der Geschlechter

Reinhard Kühn ist Leiter der Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung beim Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. und vertritt den Deutschen Caritasverband e. V. in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

**Herr Kühn, Frauenförderung ist ein zurzeit auf vielen Ebenen heiß diskutiertes Thema. Welche Bedeutung erhält es im Programm „rückenwind“?**

Die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ist ein verbindliches Querschnittsziel aller aktuellen ESF-Programme. Im Programm „rückenwind“ heißt es: „Obligatorisch für ein förderfähiges Vorhaben ist ein durchgängiges Konzept zum Gender Mainstreaming“. Konkrete Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen müssen sich wie ein roter Faden durch das gesamte Projekt ziehen. Darüber hinaus wurde ein eigener Förderbereich der Unterstützung und Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen gewidmet. Dabei werden nicht nur die Potenziale des weiblichen Personals als Führungskräfte erkannt und entsprechende Qualifizierungsreihen initiiert. Ein besonderes Augenmerk liegt darauf, soziale Einrichtungen und Dienste an eine geschlechtergerechte und familienfreundliche Personalpolitik heranzuführen.

**Welche Strategie verfolgt Ihr Verband in diesem Handlungsfeld und von welchem Nutzen ist dabei „rückenwind“?**

Der Deutsche Caritasverband hat sich in den Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas im Jahr 2008 dazu verpflichtet, ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften zu schaffen. Es wird ein Anteil von Frauen in Führung von 50 % angestrebt. 2011 beschloss die Caritas-Delegiertenversammlung, dass sie von den Unternehmen der Caritas erwartet, Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien zu ergreifen. Verschiedene Caritasverbände und -unternehmen

haben „rückenwind“ genutzt, um Impulse für die Umsetzung der verbandspolitischen Gender-Ziele zu setzen und die Gender-Kompetenz bei Führungskräften zu stärken. Immer mehr Caritasunternehmen und -verbänden wird zudem klar, dass Diversity ein Innovationskatalysator ist und geschlechtergemischte Führungsebenen einen ökonomischen Vorteil bedeuten. Erfreulich ist auch, dass immer mehr Caritasunternehmen sich im „audit berufundfamilie“ zertifizieren lassen und damit die Vereinbarkeit privater und beruflicher Interessen erleichtern.

**Frauen in Führungspositionen – ein Ziel, das in der Sozialwirtschaft auch nach Ende des Programms „rückenwind“ von großer Bedeutung sein wird. Wie muss das Thema Ihrer Einschätzung nach weiter verfolgt werden?**

Eine große Mehrheit der in der Sozialwirtschaft Beschäftigten sind Frauen. Auf der oberen Führungsebene sind sie jedoch nach wie vor stark unterrepräsentiert. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine deutliche Anhebung des Frauenanteils im Top-Management nicht nur eine gesellschaftliche, sondern auch eine unternehmerische Notwendigkeit. Das heißt zum Beispiel, Beschäftigten in Berufen mit sogenannten „Sackgassenkarrieren“ durch neue Qualifizierungsangebote Aufstiegschancen in Leitungspositionen zu ermöglichen. „rückenwind“ hat hier einen sehr wichtigen Anstoß in die richtige Richtung gegeben. Nun gilt es, diesen Weg weiter zu verfolgen und die im Rahmen des Programms erprobten Ansätze und Instrumente weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Chancengleichheit von Frauen und Männern als fester Bestandteil des Personalmanagements – so muss das Ziel für die Sozialwirtschaft lauten.

In der Schule und an der Uni sind sie auf der Überholspur: Frauen machen häufiger Abitur und sind im Schnitt besser im Studium als Männer<sup>1</sup> – ausgebremst werden sie später.

Nur wenige Frauen schaffen es in die Führungsebene eines Unternehmens. Das gilt auch für die ansonsten weiblich dominierte Sozialwirtschaft. Der Frauenanteil in der Gesundheits- und Sozialbranche lag laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2010 bei rund 74 Prozent.<sup>2</sup> Trotzdem schaffen es nur rund 32 Prozent in Führungspositionen.<sup>3</sup> Mittlerweile setzen allerdings immer mehr Unternehmen auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung auf allen Ebenen – zu Recht. Eine finnische Studie bestätigt: Unternehmen mit Frauen in der Führungsebene, machen im Schnitt zehn Prozent mehr Gewinn als Betriebe mit einem rein männlichen Management.<sup>4</sup> Trotzdem: Der Frauenanteil in Führungspositionen wächst nur langsam.<sup>5</sup> Auch mit Blick auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel müssen die Potenziale von Frauen stärker genutzt werden. Um auch für Frauen als Arbeitgeber attraktiv zu sein, müssen Betriebe ihnen den Weg zu Führungspositionen ebnen. Nur so kann langfristig das Wissen im Betrieb erweitert und eine hohe Arbeitsqualität gesichert werden.<sup>6</sup> Wie kann das in der Praxis gelingen? Ein wichtiges Mittel sind Fort- und Weiterbildungen. Hierzu nutzt das Unternehmen interne Ressourcen – also eigene Fachkräfte, die zielorientiert weiterentwickelt werden. Das erleichtert Mitarbeitenden den beruflichen Aufstieg und sichert dem Unternehmen gleichzeitig hochqualifiziertes Personal. So

wird eine gleichstellungsorientierte Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen auch durch die Eröffnung neuer Karrierechancen für Frauen wichtig.<sup>7</sup>

Ein weiteres Instrument zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung und auch zur Aufstiegsqualifizierung weiblicher Fachkräfte ist das Mentoring. Hier gibt eine Person (Mentor) Wissen und Erfahrungen an eine andere Person (Mentee) weiter. Ein Mentor oder eine Mentorin berät und unterstützt bei neuen Aufgaben. Ein bedeutender Aspekt ist auch die Förderung von Kontakten in Unternehmensnetzwerken. Dort werden wichtige Informationen ausgetauscht und Karrieremöglichkeiten aufgezeigt. Mentoring gibt dem Mentee darüber hinaus häufig mehr Selbstvertrauen.<sup>8</sup> Entscheidend ist auch, dass Frauen in Führungspositionen ein Vorbild für die nächste Generation weiblicher Führungskräfte darstellen. Durch ihre Position auf einer sonst männerdominierten Hierarchieebene leisten sie einen entscheidenden Beitrag zum Aufbrechen geschlechtsbezogener Klischees. Dazu gehört auch das weit verbreitete Vorurteil, starke Führungsqualitäten seien eine typisch männliche Eigenschaft.<sup>9</sup>

Solche Klischees sind nicht die einzigen Hürden, auf die Frauen auf dem Weg nach oben stoßen: In einer Studie zeigt Carsten Wippermann, dass

<sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), 2012: Gleichstellen, Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft, Gute Gründe. <http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de/gute-gruende.html>, Datum der Einsicht: 02.04.2013

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (StBA), 2011, S.12: Gesundheit, Personal. Wiesbaden.

<sup>3</sup> Vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, 2010: Hoppenstedt-Studie: „Frauen in Führungspositionen“: Frauenanteil im Management steigt weiter – an der Spitze sind Frauen weiterhin rar

<sup>4</sup> Vgl. Kotiranta, A., Kovalainen, A., Rouvinen, P: Female Leadership and Firm Profitability in: Finnish Business and Policy Forum EVA, No. 3, 2007

<sup>5</sup> Vgl. Europäische Union, 2010, S.6: Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. <http://ec.europa.eu/social/BIobServlet?docId=4746&langId=de>, Datum der Einsicht: 20.06.2013

<sup>6</sup> Vgl. BMAS, 2012

<sup>7</sup> ebd.

<sup>8</sup> Vgl. EU, 2010, S.40



## Organisationen geschlechtergerecht modernisieren

Männer aus den Führungsetagen den Aufstieg von Frauen zwar positiv betrachten – und sogar bedauern, dass es zu wenige Frauen in höheren Positionen gibt. Andererseits setzen sie Barrieren und sind zum Teil unbewusst die „Hüter der gläsernen Decke“. Eine solche unsichtbare Hürde ist die Annahme, dass Familienpausen ein Aufstiegs-hindernis seien. Denn bei der Rückkehr in den Job sei das Fachwissen angeblich nicht mehr auf dem aktuellsten Stand.<sup>10</sup>

Langfristig soll es allerdings nicht nur darum gehen, Frauen den Weg in Führungspositionen zu ebnen – der Blick richtet sich auch auf Männer. Die Gleichstellung der Geschlechter soll mit einer Doppelstrategie erreicht werden: Die Umsetzung der Strategie „Gender Mainstreaming“ besagt, dass Gleichstellung von Frauen und Männern Querschnittsaufgabe wird. Verbunden ist sie mit spezifischen Maßnahmen – für Frauen, aber auch für Männer, zum Beispiel beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Somit sollen Benachteiligungen, die durch Geschlechterrollenmuster (Gender) vorhanden sind, erkannt, abgebaut und von vornherein verhindert werden. Nicht nur für die Europäische Kommission, auch in der deutschen Politik ist diese Mischung heute ein Leitprinzip.<sup>11</sup>

Was heißt das nun für Unternehmen? Laut dem EU-Bericht 2010 sollen sie Richtlinien einführen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Frauen und Männer sollen aktiv

<sup>10</sup> Vgl. BMFSFJ Studie von Dr. Carsten Wippermann, 2010, S. 9ff.: Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), Datum der Einsicht: 20.06.2013

<sup>11</sup> Vgl. Agentur für Gleichstellung im ESF: <http://www.esf-gleichstellung.de/gendermainstreaming.html>

<sup>12</sup> Vgl. EU, 2010, S.36, 37

am Familienleben teilhaben können – ohne ihre Karriereentwicklung zu gefährden. Auch auf europäischer Ebene wird damit das Bewusstsein gestärkt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Beispiele sind flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und Jobsharing, Kinderbetreuungsangebote sowie Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprogramme. Die wichtigsten Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung sollten innerhalb des Unternehmens entstehen – nur so werden sie auch akzeptiert und gefördert. Deshalb ist es wichtig, die Personen zu sensibilisieren, die als Führungskräfte die Entscheidungen in den Unternehmen treffen und damit die Unternehmenspolitik in Bezug auf Personaleinstellung und Karriereentwicklung unmittelbar beeinflussen.<sup>12</sup>

Um bisherige Rollenverständnisse und daraus resultierende geschlechtsspezifische Klischees aufzubrechen, sind alle gefordert: die Politik, die Unternehmen und die Gesellschaft. Sie müssen ihren Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen leisten.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

Wenn der zunehmende Fach- und Führungskräftemangel mit der Abwanderung von Frauen aus dem ländlichen Raum zusammenfällt, bedeutet dies eine besondere Herausforderung für strukturschwache Gebiete.

Deshalb gilt es Anreize zu schaffen, die den Wegzug qualifizierter Frauen stoppen. Als bundesweit agierender Träger mit einem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter will das Christliche Jugenddorfwerk Deutschland e. V. (CJD) Waren Geschäfts- und Einrichtungsleitungen für die unternehmerische Relevanz der Förderung von Frauen in Führungspositionen sensibilisieren.

Eine Bedarfs- und Genderanalyse durch Personaldatenerhebungen, Mitarbeitendenbefragungen und qualitative Interviews in den beteiligten Einrichtungen leitet einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess ein. Ziel ist es, die strukturellen Rahmenbedingungen für Frauen mit Interesse an Leitungsverantwortung im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Im Rahmen von Inhouse-Beratungen wird dann ein Handlungskonzept zur Einführung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung erstellt. Relevante Themenfelder sind hier beispielsweise die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Erhöhung der Gleichstellungskompetenz der Mitarbeitenden.

Parallel nehmen 75 Teamleiterinnen und weibliche Nachwuchsführungskräfte aus 15 Einrichtungen des CJD deutschlandweit sowie aus zehn weiteren gemeinnützigen Organisationen Mecklenburg-Vorpommerns an einem modularen Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte teil. In vier Präsenz- und drei Online-Lernmodulen werden sie unter anderem in den Themenfeldern Führung, Persönlichkeits- und Rollenverständnis, Kommunikation, Betriebswirtschaft und Marketing geschult.

### Handlungsstrategien:

– Bedarfs- und Genderanalyse in zehn Einrichtungen

– Durchführung einer umfassenden Organisationsberatung der Leitungsebene und Personalverantwortlichen zum Thema Chancengleichheit und gemeinsame Formulierung von Handlungszielen

– Qualifizierung von 75 Mitarbeiterinnen zu Führungskräften (Kombination von Präsenzphasen und Online-Lernmodulen)

### Empfehlungen:

– Bei Organisationsberatungsprozessen ist es besonders wichtig, Einrichtungsleitungen Frauenförderung als Strategie eines modernen Personalmanagements zu verdeutlichen.

– Im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen sollten immer die unternehmensspezifischen Strukturen bearbeitet werden. Um dies zu gewährleisten, bieten sich Befragungen von Leitungs- und Personalverantwortlichen zur individuellen Unternehmensstruktur und die Erhebung von Personaldaten an.

– Die Ergebnisse der Genderanalyse müssen mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen diskutiert werden, damit im Anschluss gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen festgelegt werden können.

*„Trotz anfänglicher Skepsis konnten wir dank einer umfangreichen Informationskampagne viele Einrichtungsleitungen für das Thema ‚Frauenförderung‘ gewinnen.“*

Anna Güthler, Projektleiterin

**Projekt**  
FIF – Frauen in Führungspositionen gewinnen, ihre Fähigkeiten ausbauen und Perspektiven schaffen

**Laufzeit**  
01.11.2011 – 31.10.2014

**Region**  
bundesweit

**Arbeitsfeld**  
Kinder- und Jugendhilfe

**Kontakt**  
CJD Waren (Müritz)  
Anna Güthler  
Otto-Intze-Straße 1  
17192 Waren (Müritz)

**Telefon:**  
039961 / 5720916  
**E-Mail:**  
cjdwaren.fif.guethler@gmx.de  
**Website:**  
www.cjd-waren.de

## Begleitet Führungsverantwortung übernehmen

### Projekt

Traineeprogramm für Führungskräfte in Kindergärten und Trägerorganisationen

### Laufzeit

01.07.2010 – 31.12.2012

### Region

Berlin

### Arbeitsfeld

Kindertagesstätten

### Kontakt

Fröbel e.V.  
Pia Schnadt  
Alexanderstraße 9  
10178 Berlin

### Telefon:

030 / 212 35 206

### E-Mail:

schnadt@froebel-gruppe.de

### Website:

www.froebel-gruppe.de

Das Aufgabengebiet einer Leitungskraft in Kindergärten erfordert vielseitige Management- und Führungskompetenzen – die pädagogische Fachausbildung von Erzieherinnen deckt dies nicht ab.

Frauen berufliche Aufstiegschancen aufzeigen und sie auf diesen Karriereschritt systematisch vorbereiten – das ist das Ziel des „rückenwind“-Projekts von Fröbel e.V. Die Fröbel-Gruppe betreibt als Träger der Kinder- und Jugendhilfe 120 Kindertageseinrichtungen, in denen rund 12.000 Kinder von ca. 2.000 Mitarbeiter/innen betreut werden. Das 18-monatige Traineeprogramm für Leitungskräfte richtet sich an Erzieherinnen und stellvertretende Leitungskräfte und bereitet diese intensiv auf die Übernahme einer Führungsposition vor. Inhalte der Qualifikation, die sich in Theorie- und Praxisphasen unterteilt, sind neben den Themen betriebswirtschaftliche Grundlagen, Gestaltung von Unternehmenskooperationen und Qualitätsmanagement auch Personalführung und Personalentwicklung.

Wesentlicher Bestandteil des Traineeprogramms ist ein Mentorinnenprogramm. Dabei bekommt jeder Trainee eine Mentorin zur Seite gestellt, die sie insbesondere während der Praxisphasen begleitet. In den zwei Praxisphasen von je acht Monaten berät und unterstützt die Mentorin, stellt Ausbildungsaufgaben, überträgt probeweise Leitungsaufgaben und führt regelmäßige Feedbackgespräche. Durch die Kombination des Traineeprogramms mit einem Mentorinnenprogramm wird dem Trainee nicht nur Fachwissen vermittelt: Die Nachwuchsführungskraft profitiert zusätzlich vom umfangreichen Erfahrungswissen der Mentorin. Das Ergebnis ist eine intensive und eng begleitete Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsverantwortung.

### Handlungsstrategien:

– Entwicklung eines Trainee- und Mentorinnenprogramms für Nachwuchsführungskräfte von Kindertageseinrichtungen

- Akquise der Teilnehmerinnen mit Hilfe eines Assessment Centers
- Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen mit allen Teilnehmerinnen mit dem Ziel, berufliche Aufstiegschancen aufzuzeigen
- 18-monatige Qualifizierung im Rahmen eines Traineeprogramms (sechs Seminare à 25 Tage)
- Teilnahme aller Trainees an einem Mentorinnenprogramm

### Empfehlungen:

- Die Fortbildungseinheiten müssen sich an den vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmerinnen orientieren. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Anknüpfen an die Biografien der Teilnehmenden, an die Bedürfnisse der pädagogischen Fachkräfte und an die bestehenden formalen Berufsqualifikationen.
- Für die Begleitung der Trainees durch Mentorinnen ist es wichtig, dass bereits vorab die Häufigkeit der Treffen und der zeitliche Umfang festgelegt werden.

*„Das Konzept verzahnt ganz bewusst Theorie und Praxis. Wir wollen mit dieser arbeitsnahen Qualifizierung allgemein die Management- und Führungskompetenzen in der Sozialwirtschaft fördern.“*

Pia Schnadt, Projektleiterin

## Netzwerke zur Aufstiegsförderung

Berufliche Netzwerke als Kontaktbörse und Austauschplattform fördern Aufstiegschancen. Bisher jedoch vor allem die von Männern. Denn deren Netzwerke funktionieren gut.

Hier setzt das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ der Caritas an. Das Projekt initiiert die Netzwerkbildung zwischen derzeitigen und potenziellen, weiblichen Führungskräften in der Caritas. Die entstehenden Netzwerke dienen dem Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer und sollen zum einen Frauen in ihren Führungspositionen nachhaltig stärken und zum anderen potenzielle Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. Übergeordnetes Ziel ist es, Voraussetzungen für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Caritas zu schaffen.

Zu Projektbeginn wird eine wissenschaftliche Untersuchung zu den Ursachen des geringen Anteils von Frauen in Führungspositionen durchgeführt. Auf Basis der Ursachenuntersuchung folgt die Benennung organisatorischer und unternehmenskultureller Voraussetzungen für eine Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Diese Voraussetzungen werden an fünf Pilotstandorten exemplarisch erprobt und die Ergebnisse und Schlussfolgerungen in Form eines Praxisleitfadens veröffentlicht.

### Handlungsstrategien:

- Durchführung der Studie „Frauen in Führungspositionen bei der Caritas – Erfolge und Herausforderungen“ zur Ermittlung der Ursachen für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen
- Initiierung und Etablierung eines Austauschforums für weibliche Führungskräfte
- Aufbau eines Mentoring-Programms
- Begleitung von fünf Pilotstandorten, in denen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung erprobt werden

- Veröffentlichung der Ergebnisse in einem Praxisleitfaden und Durchführung einer Abschlusskonferenz

### Empfehlungen:

- Formen von Austausch und Vernetzung sollten sich an den Bedürfnissen und Themen der Zielgruppe orientieren. Planung, Ablauf oder Turnus von Vernetzungskonzepten (Austauschforen, Netzwerktreffen etc.) sollten deshalb gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt werden.
- Die Projektumsetzung an fünf verschiedenen Standorten ermöglicht einen repräsentativen Querschnitt an Erfahrungen und Erkenntnissen sowie sinnvollen Maßnahmen zur Veränderung von Unternehmensstrukturen. Diese lassen sich so leichter auf unterschiedliche sozialwirtschaftliche Einrichtungen und Dienste übertragen.
- Um einen Wandel hin zu einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur zu fördern und bestehende Rollen- und Karrieremuster zu hinterfragen, muss die Leitungsebene der jeweiligen Unternehmen eng in den Prozess der Struktur- und Unternehmenskulturveränderungen eingebunden werden.

*„Ziel ist eine ausgewogene Mischung beider Geschlechter auf den Führungsebenen, was die Unternehmenskultur positiv verändern wird.“*

Dr. Barbara Schramkowski, Projektleiterin

### Projekt

Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas

### Laufzeit

01.07.2012 – 31.12.2014

### Region

bundesweit

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Deutscher Caritasverband e.V.  
Dr. Barbara Schramkowski  
Karlsruhe 40  
79104 Freiburg

### Telefon:

0761 / 200 560

### E-Mail:

barbara.schramkowski@caritas.de

### Website:

www.caritas.de/frauen\_in\_fuehrung

## Weitere Ansätze



Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema Frauen in Führungspositionen. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

**Projekt**  
Frauen on Top

**Kontakt**  
Deutsche Angestellten-Akademie GmbH  
Marion Haake  
[marion.haake@daa.de](mailto:marion.haake@daa.de)

### Führungskompetenz ausbauen

Das Projekt richtet sich an weibliche Führungskräfte und potenzielle Führungskräfte in katholischen Kindertageseinrichtungen der Diözese Hildesheim. Angeboten werden einrichtungsübergreifend Qualifizierungen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Instrumente der Personalentwicklung, Teamentwicklung und weiteren. Die Themenauswahl basiert auf einer umfassenden Bedarfsanalyse und befähigt die Teilnehmerinnen, den sich verändernden Anforderungen an die Leitung einer Kindertagesstätte gerecht zu werden.

Weitere Informationen: [www.daa-nienburg.de](http://www.daa-nienburg.de)

**Projekt**  
Lernnetzwerk „Personalbindungskonzepte in der stationären Altenpflege“

**Kontakt**  
AWO Bezirksverband Oberbayern e. V.  
Mirjam Diez  
[mirjam.diez@awo-obb.de](mailto:mirjam.diez@awo-obb.de)

### Familienfreundliche Strukturen schaffen

Als Teil eines AWO-Verbundprojekts im Bereich der Altenhilfe erprobt der Bezirksverband Oberbayern Konzepte für eine familienbewusste Führungskultur und verschiedene Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Weiter wird gemeinsam mit den Einrichtungen und Diensten ein Leitfaden zur familienbewussten Dienstplangestaltung erarbeitet. Ziel ist es, Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen und auch Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen.

Weitere Informationen: [www.awo-obb.de](http://www.awo-obb.de)

**Projekt**  
LIFT – Qualifizierung von Frauen in & für Führungspositionen

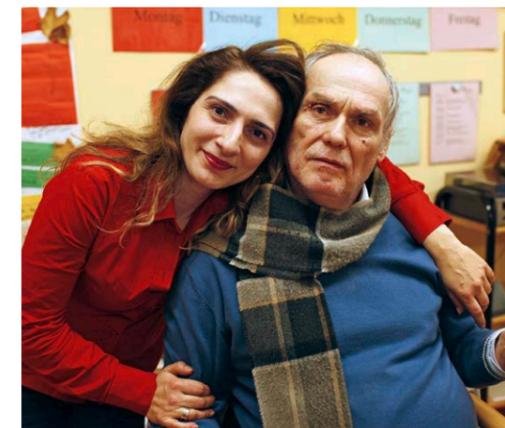
**Kontakt**  
Diakonie Mitteldeutschland  
Lysan Escher  
[escher@diakonie-ekm.de](mailto:escher@diakonie-ekm.de)

### Kollegiale Beratung

Neben einer einjährigen, berufsbegleitenden Weiterbildung für derzeitige und zukünftige Führungskräfte in allen Arbeitsfeldern der Diakonie setzt das Projekt seinen Schwerpunkt auf kollegiale Beratung und Netzwerkbildung. Im Rahmen von Interventionsgruppen schließen sich vier bis fünf Personen in einer regionalen oder berufsfeldbezogenen Gruppe zusammen und beraten sich gegenseitig bei der Erfüllung von konkreten, aktuellen Führungsaufgaben.

Weitere Informationen: [www.diakonie-mitteldeutschland.de](http://www.diakonie-mitteldeutschland.de)

## Vielfalt nutzen



Dr. Werner Reimann ist Leiter Finanzen bei der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V. (ZWST) und vertritt seinen Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

### Herr Dr. Reimann, warum misst das Programm „rückenwind“ dem Thema Vielfalt eine besondere Bedeutung zu?

In den kommenden Jahren werden wir es in allen Berufsfeldern der Sozialwirtschaft einerseits mit einer sich immer heterogener entwickelnden Mitarbeiterschaft und andererseits mit einer sich ausdifferenzierenden Klientenstruktur zu tun haben. Dabei geht es im Bereich der Beschäftigten nicht nur um das bisher viel zu wenig beachtete Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung, sondern zum Beispiel auch um die Frage, wie wir älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine angemessene Berufsperspektive in den Tätigkeitsfeldern sozialer Berufe ermöglichen können oder welche Konzepte es gibt, um die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern zu verbessern. In Zeiten von Globalisierung und demografischem Wandel können wir langfristig nur erfolgreich bleiben, wenn wir die Vielfalt in der Sozialwirtschaft kultivieren.

### Welchen Stellenwert hat Diversity innerhalb der ZWST und wie konnte „rückenwind“ dazu beitragen, diese Ressource wirkungsvoll zu nutzen?

Die ZWST ist ein prägnantes Beispiel für das Zusammenarbeiten von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Seit 1989 sind die jüdischen Gemeinden in Deutschland von rund 28.000 auf gut über 100.000 Mitglieder angewachsen. Die Mehrzahl der Mitglieder stammt jetzt aus der ehemaligen Sowjetunion und wurde dort auch beruflich sozialisiert. Viele von ihnen engagieren sich inzwischen auch hauptamtlich – etwa als Sozialbetreuerinnen, Sozialarbeiter oder Ge-

schäftsleitungen – in den bundesweit über 100 jüdischen Gemeinden. Sie bringen für diese Aufgaben oftmals zwar sprachliche und kulturelle Kompetenzen mit, sind aber mit dem deutschen Rechts- und Sozialsystem und seinen weitreichenden Regelungen aller Art gar nicht vertraut. Dank „rückenwind“ konnten wir in Kooperation mit der Fachhochschule Erfurt diese Mitarbeitenden im Rahmen einer modularen Weiterbildung schulen und ihnen so eine langfristige Berufsperspektive in der Sozialwirtschaft geben.

### Welchen Herausforderungen sieht sich die Sozialwirtschaft im Hinblick auf eine immer bunter werdende Mitarbeiterschaft in den nächsten Jahren gegenüber?

Vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen ist nicht nur ein Zeichen sozialer Verantwortung, sondern beinhaltet auch unternehmerischen Nutzen. Von daher sollten alte und bekannte Strukturen, Regeln und Traditionen im Bereich der Personalpolitik von Organisationen und Verbänden überdacht werden. Es besteht dringender Handlungsbedarf, wenn wir im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig konkurrenzfähig bleiben wollen. Es wird darum gehen, Beschäftigte in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten wahrzunehmen und zu fördern. Sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen sich in diesem Sinne für neue Beschäftigtengruppen öffnen und bereit sein, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die geprägt ist von Vertrauen und Toleranz. Diversity Management ist hier ein strategisch sinnvoller Ansatz, der langfristig auch wirtschaftliche Vorteile nach sich ziehen wird.

# Kunterbunt statt nur schwarz-weiß – Vielfalt nutzen durch ein effektives Diversity Management



Ob Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft oder religiöse Zugehörigkeit – die Vielfalt der Beschäftigten in deutschen Unternehmen scheint grenzenlos. Dazu tragen Inklusion und sich auflösende geschlechtsspezifische Rollenbilder in der Arbeitswelt ebenso bei, wie Zuwanderung und demografischer Wandel.

Laut Statistischem Bundesamt waren im Jahr 2011 81 Prozent der Männer und 71 Prozent der Frauen erwerbstätig. Von den Nicht-EU-Bürgern und den über 55-Jährigen gehen jeweils rund 60 Prozent einer Beschäftigung nach.<sup>1</sup> Das zeigt, dass personelle Vielfalt in deutschen Unternehmen und Organisationen immer mehr zur Realität wird. Dies gilt auch für die Sozialwirtschaft, die zunehmend von großen kulturellen Unterschieden geprägt ist. So betrug der Anteil von Pflegenden mit Migrationshintergrund in der Altenhilfe im Jahr 2009 bereits 18,3 Prozent.<sup>2</sup>

Was bedeutet wachsende Vielfalt für die Sozialwirtschaft? Zum einen die Notwendigkeit, sich mit den Erwartungen einer facettenreichen Mitarbeiterschaft auseinanderzusetzen. Zum anderen werden auch die Klientinnen und Klienten in Zukunft älter und heterogener sein.<sup>3</sup> Es wird mehr ältere Menschen mit Migrationshintergrund geben und somit einen zunehmenden Bedarf an kultursensibler pflegerischer und gesundheitlicher Versorgung.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden, S. 6

<sup>2</sup> Robert Koch Institut/ Statistisches Bundesamt (2009): Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Themenheft 46 – Beschäftigte im Gesundheitswesen, Ergänzende Wertetabellen zu den Abbildungen. Berlin, S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2006): Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege. Bonn, S. 8

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 10

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sollten soziale Unternehmen die personelle Vielfalt in den eigenen Reihen nutzen. Erfolgreiche Personalentwicklung heißt dann, alle Mitarbeitenden mit ihrem individuellen Wissen, ihren Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen, Motiven und Einstellungen wahrzunehmen.<sup>5</sup> Durch ein effizient angewandtes Diversity Management können diese Merkmale zielgerichtet genutzt werden. Basis ist eine Unternehmenskultur, die unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion oder sexueller Orientierung individuelle Stärken anerkennt und fördert. Diese Wertschätzungskultur erhöht gleichzeitig die Motivation der Belegschaft und ihre Identifizierung mit der Organisation. Den positiven Effekt von Diversity Management in Bezug auf Personalgewinnung und -bindung zeigt auch eine Studie der Europäischen Kommission: 83 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, wirtschaftliche Vorteile aus personeller Vielfalt zu ziehen.<sup>6</sup>

Doch wie kann erfolgreiches Diversity Management in der Praxis aussehen? Es ist entscheidend, dass sowohl auf Führungsebene als auch in der Belegschaft ein Bewusstsein für die Wertschätzung individueller Vielfalt existiert. Dieses Unternehmensbild muss auch nach außen getragen werden – so können neue Mitarbeitende gewonnen und neue Märkte erschlossen werden.<sup>7</sup> Jede Einrichtung muss dabei ihren individuellen Ansatz finden. Das heißt: Für ein erfolgreiches

<sup>5</sup> Marco Bambach/ Christine Kuhn-Fleuchaus (2011): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart, S. 124

<sup>6</sup> Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg, S. 7

<sup>7</sup> Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): Vielfalt nutzen. Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Berlin, S. 10

Diversity Management sind kreative und unkonventionelle Methoden notwendig, die Rücksicht auf die spezifischen Merkmale und Bedürfnisse bisher zu wenig beachteter Mitarbeitergruppen nehmen.<sup>8</sup> Konkret können das alters- und kulturgemischte Teams, Tandem- oder Mentoring-Programme sein. Denkbar ist auch, Stellenprofile um Fähigkeiten wie Sprachkompetenzen zu ergänzen oder familienfreundliche Dienstpläne zu entwickeln. Um spezielle Bedürfnisse zu erkennen, sind Kompetenz- und interkulturelle Trainings sinnvoll.<sup>9</sup>

Langfristig erfolgreich ist Diversity Management vor allem dann, wenn es geplant abläuft: Dazu gehören Maßnahmen wie Diversity-Analyse und die Sensibilisierung von Mitarbeiterschaft und Management-Ebene. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang ein Vorgehen in fünf Schritten.<sup>10</sup> Im ersten Schritt sollte definiert werden, was das Unternehmen durch Diversity Management erreichen will. Im zweiten Schritt wird der Ist-Zustand ermittelt. In einem dritten Schritt werden die Ziele mit dem Ist-Zustand abgeglichen und geeignete Maßnahmen sowie ein Konzept entwickelt. Sie sind der Rahmen für den vierten Schritt: die Umsetzung. Abschließend sollte eine Evaluation erfolgen – auch mit Blick auf eventuell nötige Änderungen.<sup>11</sup>

Viele Betriebe schöpfen das Potenzial heterogener Belegschaften nicht aus, da Stellenprofile und Ausbildungszugänge nach wie vor von

<sup>8</sup> Marco Bambach/ Christine Kuhn-Fleuchaus (2011): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart, S. 130

<sup>9</sup> Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): Vielfalt nutzen Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis. Berlin, S. 5–7

<sup>10</sup> Ebd., S. 11

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 8

starrten Normen und Werten bestimmt sind.<sup>12</sup> Diese Strukturen aufzubrechen und die Ressourcen der personellen Vielfalt zu nutzen, muss künftig eines der Ziele von Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft sein. Nur so können die Bedürfnisse eines von Veränderung bestimmten Marktes befriedigt werden.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete diverse Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen. Er ist Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen, unter anderem zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

<sup>12</sup> „diversity hamburg“ (Hg.) (2005): Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. Hamburg, S. 63

## Vielfalt erkennen – Unternehmenskultur verbessern

<b>Projekt</b> Personal – Demografie – Strategie	<b>Für diakonische Einrichtungen reicht es nicht aus, christlich zu sein, um ihr Personal an das Unternehmen zu binden. Sie müssen vielmehr offen sein für die unterschiedlichen Bedarfe ihrer Beschäftigten.</b>
<b>Laufzeit</b> 01.08.2009 – 31.07.2012	Wie diese konkret aussehen, ist unterschiedlich und abhängig von Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit bis hin zum Familienstand und persönlichen Lebensentwurf. Die Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin (FAKD) hat deshalb den „Index Personal“ entwickelt – einen Fragebogen, der Führungskräfte dabei unterstützt, die personelle Vielfalt sowie die unterschiedlichen Lebenseinstellungen der Beschäftigten im eigenen Unternehmen zu ermitteln. Gleichzeitig erfasst der Index, wie die Organisation bisher mit dieser Vielfalt umgeht, was bereits getan wird und wie die bisherigen Aktivitäten ankommen. Ziel ist es, auf Grundlage der Ergebnisse Maßnahmen in den beteiligten Einrichtungen und Diensten umsetzen zu können, die die individuelle Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Dazu gehört die Einrichtung flexibler Arbeitszeitmodelle ebenso, wie Projekte zur Gesundheitsvorsorge oder die Möglichkeit, Beschäftigten muslimischen Glaubens in der Kantine Essen ohne Schweinefleisch anzubieten. Um die Führungskräfte in den teilnehmenden Unternehmen fit für diese Organisationsentwicklungsprozesse zu machen, bietet die FAKD Weiterbildungen zu Themen wie Personalmarketing, Generationen-, Wissens- oder Gesundheitsmanagement an. Rund 300 Führungskräfte aus diakonischen Einrichtungen konnten so bisher bundesweit geschult werden.
<b>Region</b> bundesweit	– Empfehlung von Expertinnen und Experten zum erhobenen Handlungsbedarf im Unternehmen – Konzeption und Durchführung von Tagungen und Weiterbildungen für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu anschlussfähigen Themen der Personalentwicklung
<b>Arbeitsfeld</b> übergreifend	<b>Empfehlungen:</b> – Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten unterschiedlicher Branchen fördert einen konstruktiven Erfahrungstransfer. – Eine lebendige Netzwerkkultur zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen kann zur Entwicklung und Nachhaltigkeit einzelner Diversitymerkmale beitragen. – Netzwerke zwischen den Organisationen sichern darüber hinaus Lerneffekte im vielfältigen Umgang mit dem demografischen Wandel. – Auch minimale Veränderungsprozesse in den zu beratenden Unternehmen können zu einem Strukturwandel im Sinne von Diversity beitragen.
<b>Kontakt</b> Führungsakademie für Kirche und Diakonie gAG Christine Zarft Berliner Dom – Portal 12 Am Lustgarten 10178 Berlin  Telefon: 030 / 204 59 75-13 E-Mail: zarft@fuehrungsakademie-kd.de Website: www.fakd.org	<b>„Es geht um Chancengleichheit und darum, soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen – immer auch mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Erfolge zu sichern.“</b>  Christine Zarft, Projektleiterin
	<b>Handlungsstrategien:</b> – Entwicklung eines Fragebogens („Index Personal“) zur Erhebung von Vielfalt in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Darstellung, Auswertung und Analyse der erhobenen Ergebnisse und ggf. deren Präsentation

## Fachsprachliche Kompetenzen fördern

<b>Rund 50 Prozent der Pflegekräfte bei der Arbeiterwohlfahrt haben einen Migrationshintergrund. Längst nicht alle sind den steigenden kommunikativen Herausforderungen in ihrem Beruf gewachsen.</b>	<b>Projekt</b> Fachsprache Deutsch in der Altenpflege (FaDA)
Das Projekt „Fachsprache Deutsch in der Altenpflege“ des AWO Bundesverbandes leistet hier Hilfestellung. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus den Bereichen „Berufsbezogenes Deutsch“ und Altenpflege haben die Projektverantwortlichen acht Schulungsmodulare entwickelt. Diese werden durch zusätzliche Online-Selbstlernerheiten ergänzt und an zehn Standorten mit 100 Teilnehmenden aus 22 AWO-Einrichtungen erprobt. Ziel ist es, Beschäftigten mit Migrationshintergrund mehr Sicherheit in der täglichen Kommunikation und den Arbeitsabläufen zu geben und Aufstiegschancen zu verbessern. Dadurch soll die Qualität der erbrachten Leistungen erhöht werden. Zielgruppe sind vor allem Pflegehilfskräfte, aber auch Pflegefachkräfte mit Migrationshintergrund. Um diesen möglichst passgenaue Schulungen anbieten zu können, haben die Projektmitarbeiterinnen im Vorfeld Pflegekräfte, Vorgesetzte, Bewohner/innen und Angehörige interviewt. Zusätzlich können die Schwerpunkte der Module an die konkreten Lernbedarfe der Schulungsteilnehmenden angepasst werden. Die Schulungsmaterialien werden in einem Handbuch zusammengefasst und allen Pflegeeinrichtungen und Pflegefachschulen der AWO sowie anderen Wohlfahrtsverbänden zur Verfügung gestellt. Die AWO Bundesakademie bietet darüber hinaus zukünftig Workshops für Multiplikator/innen und Dozent/innen an.	<b>Laufzeit</b> 01.05.2011 – 30.04.2014
– Durchführung innerbetrieblicher Schulungen von ca. 30 Pflegefach- und 70 Pflegehilfskräften in stationären Altenpflegeeinrichtungen – Organisation von Workshops für Multiplikator/innen und Dozent/innen zum Themenfeld „Fachsprache Deutsch“	<b>Region</b> Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Thüringen
<b>Empfehlungen:</b> – Vor dem Hintergrund einer sich diversifizierenden Kundschaft muss verstärkt das Potenzial von Pflegekräften mit kultur- und sprachspezifischen Kompetenzen verbessert werden. Einrichtungsleitungen sollten hierauf durch ein vorgeschaltetes Sensibilisierungsangebot vorbereitet und eng in die Projektumsetzung einbezogen werden. – Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund haben unterschiedlichen fachsprachlichen Förderbedarf. Schulungen sollten deshalb so konzipiert sein, dass sie passgenau auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen können. – Eine an die Arbeitsbedingungen in der Pflege angepasste Organisationsform der Qualifizierung mit Präsenz- und Online-Angeboten erleichtert die Erreichbarkeit der Zielgruppe.	<b>Arbeitsfeld</b> Altenpflege
<b>Handlungsstrategien:</b> – Sprachbedarfsermittlung in unterschiedlichen Arbeitsplatzsituationen in stationären Pflegeeinrichtungen in zwei Regionen – Entwicklung von acht Schulungsmodulen mit berufsbezogenen Schwerpunkten (Pflegeplanung, Pflegedokumentation, Fallbesprechung, Kommunikation mit Bewohner/innen und Kolleg/innen) sowie ergänzende Online-Module	<b>Kontakt</b> Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. Dragica Baric-Büdel Blücherstraße 62 – 63 10961 Berlin  Telefon: 030 / 263 09 166 E-Mail: dragica.baric-buedel@awo.org Website: http://fada.awo.org
<b>„Mit FaDA haben wir ein Angebot entwickelt, um die Sprachkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dadurch ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.“</b>	<b>Dragica Baric-Büdel, Projektleiterin</b>

## Konkurrenzfähig durch interkulturelle Öffnung

### Projekt

VITAL! Vielfalt fördern – Interkulturelle Talente finden!

### Laufzeit

01.11.2011 – 31.10.2014

### Region

Nordrhein-Westfalen

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Caritasverband Iserlohn e. V.  
Angela Köneke  
Arnsberger Straße 10  
58636 Iserlohn

### Telefon:

02371 / 7971 422

### E-Mail:

a.koeneke@caritas-iserlohn.de

### Website:

www.caritas-iserlohn.de

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kann es gerade für kleine, regionale Dienste und Einrichtungen hilfreich sein, ein individuelles Profil zu entwickeln – z. B. durch interkulturelle Öffnung.

Auf diese Strategie setzt der Caritasverband Iserlohn mit dem Aufbau interkultureller Pflegeteams in der ambulanten Pflege. Ziel ist es, so auf den steigenden Bedarf an Pflegeangeboten für Menschen mit Migrationsgeschichte in der Region zu reagieren und die Anwerbung und Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erleichtern. Gleichzeitig soll die Zusammenarbeit kulturell gemischter Teams verbessert werden. Das Projekt vermittelt allen Pflegekräften des Verbandes im Rahmen von Teamentwicklungsworkshops interkulturelle Kompetenzen. Parallel dazu werden unter dem Dach des eigens geschaffenen Lernnetzwerkes „CariUniversity“ die Führungskräfte der Organisation in modularen Qualifizierungen und Coachings zu Methoden des Personalmarketings und der Personalentwicklung geschult. Sie sollen so in die Lage versetzt werden, gezielt Fachkräfte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für den ambulanten Pflegebereich anzuwerben. Eigene Umsetzungsprojekte sichern den Wissenstransfer in die Praxis und bilden die Grundlage für eine Best Practice-Sammlung erfolgreicher Personalentwicklungsansätze im Bereich interkultureller Öffnung. Zusätzliches Ziel der „CariUniversity“ ist die Förderung von kollegialem Austausch sowie der Erfahrungstransfer zu den entwickelten Konzepten.

### Handlungsstrategien:

- Sukzessiver Aufbau interkultureller Pflegeteams
- Entwicklung und Erprobung von passgenauen Personal- und Teamentwicklungsmodulen zum Thema interkulturelle Kompetenz für alle Pflegekräfte
- Schulung von Führungskräften im Rahmen der „CariUniversity“ zu Personalmanagement,

Methoden des Personalmarketings und der Personalentwicklung unter Einbeziehung von Managing Diversity, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gender Mainstreaming

- Netzwerkarbeit (z. B. mit Migranten-Communities) für Personalmarketing und Kundenakquise
- Zusammenführung von Best Practice-Methoden in einem Praxishandbuch für Führungskräfte

### Empfehlungen:

- Die Vermittlung von Ansätzen und Methoden des Managing Diversity für die Führungskräfte muss praxisnah gestaltet sein und sollte mit einem Transfer in das eigene Arbeitsfeld sowie kollegialer Beratung verknüpft werden.
- Begleitende Teamentwicklungsmaßnahmen sind wichtig, um alle Mitarbeitenden aktiv in den interkulturellen Öffnungsprozess einzubinden.
- Interkulturelles Erfahrungswissen einzelner Mitarbeitender sollte als Kompetenz anerkannt und so gezielt genutzt werden.
- Eine aktive Netzwerkarbeit mit Migrantenorganisationen hilft, Angebot und Nachfrage kultursensibler Pflege zielgruppengerecht zu gestalten.

*„Interkulturell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für kultursensible Pflege.“*

Angela Köneke, Projektleiterin

## Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich noch viele weitere Projekte mit dem Thema Vielfalt. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuellen Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de).

### Projekt

WingOrganization

### Kontakt

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Gesamtverband e. V.  
Dr. Joachim Rock  
[rueckenwind@paritaet.org](mailto:rueckenwind@paritaet.org)

### Unternehmen auf Kurs halten

WingOrganization vermittelt Personalverantwortlichen aus Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Handwerkszeug zur Entwicklung von Personalmanagementstrategien. Durch auf die Organisation zugeschnittene Fortbildungen und Coachingangebote werden die Teilnehmenden befähigt, Personalentwicklungsprozesse in ihren Unternehmen zu initiieren. Im Rahmen des angebotenen Themenschwerpunkts „Diversity Management“ kommt dem Führen altersgemischter und multikultureller Teams sowie der Erschließung von Innovationspotenzialen besondere Bedeutung zu.

Weitere Informationen: [www.der-paritaetische.de](http://www.der-paritaetische.de)

### Projekt

Sozialwirtschaft Inklusiv – Weiterbildung zur Realisierung von Inklusion

### Kontakt

DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH  
Bernadette Kannenbäumer  
[b.kannenbaeumer@kv-borken.drk.de](mailto:b.kannenbaeumer@kv-borken.drk.de)

### Inklusion fördern

Menschen mit Behinderung sind nur selten als Fachkräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen tätig. In vielen Einrichtungen und Diensten fehlt zudem das Wissen, wie erfolgreiche Inklusion möglich sein kann. Das DRK Soziale Arbeit und Bildung will deshalb 50 Fach- und Führungskräfte in modularen Fortbildungen dazu befähigen, die eigene Organisation inklusiv zu gestalten und dabei als Multiplikator/innen zu fungieren. Langfristiges Ziel ist es, in den Einrichtungen mehr Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen.

Weitere Informationen: [www.drkborken.de](http://www.drkborken.de)

### Projekt

„Flexibel bleiben“ – Altersgerechte und generationensensible Personalentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern

### Kontakt

Stiftung Das Rauhe Haus  
Katrin Haider-Lorentz  
[khaider-lorentz@rauheshaus.de](mailto:khaider-lorentz@rauheshaus.de)

### Alter(n)sgerecht planen

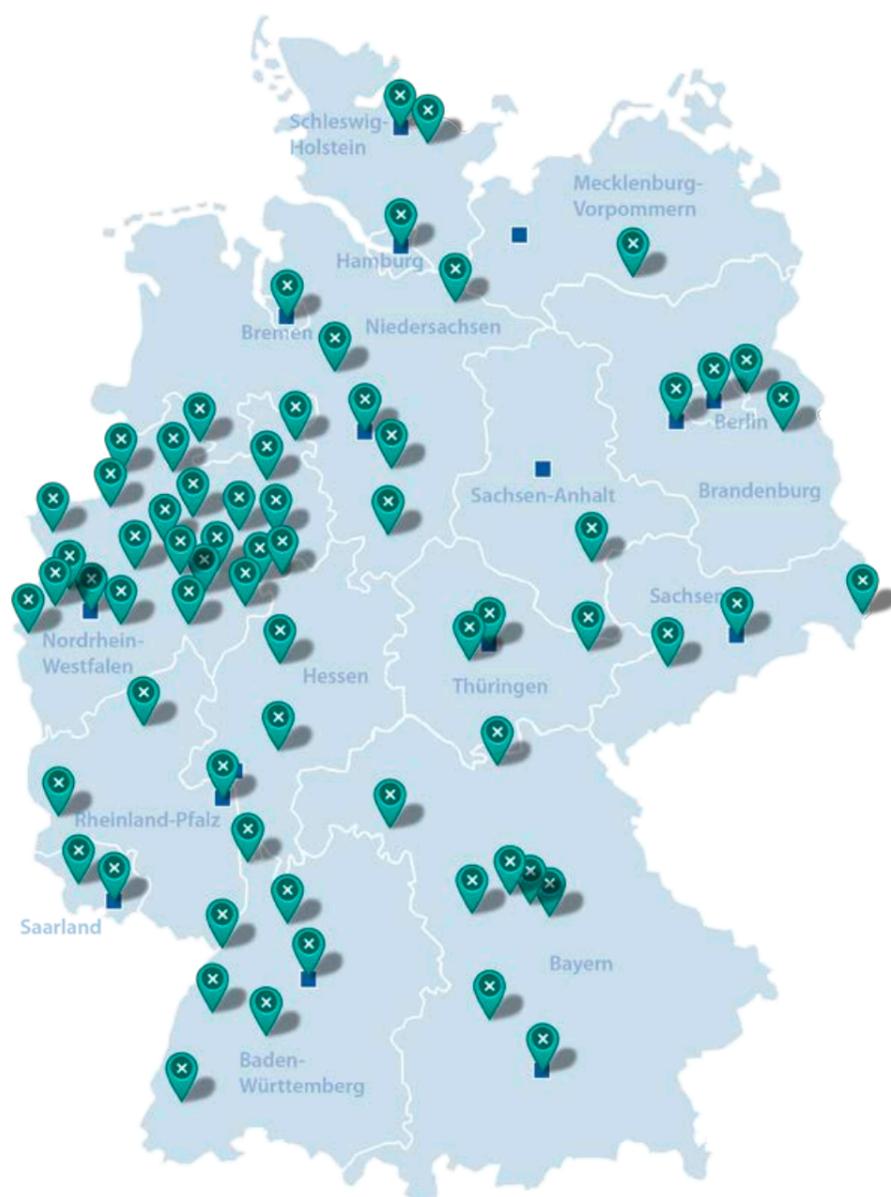
Neben Leitungskräftebildungen zu demografie- und generationensensibler Personalführung erprobt die Stiftung Das Rauhe Haus gemeinsam mit drei Hamburger Partnerorganisationen Maßnahmen zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen. Dazu gehören Hospitationen zur Förderung der Wechselbereitschaft zwischen den Arbeitsfeldern, Coachings für ältere Mitarbeitende sowie Teamentwicklungsangebote und Qualitätszirkel, aus denen Leitfäden und ein Maßnahmenkatalog mit Strategien zur alter(n)s-gerechten Personalentwicklung entstehen sollen.

Weitere Informationen: [www.rauheshaus.de/das-rauhe-haus/fachforum.html#c805](http://www.rauheshaus.de/das-rauhe-haus/fachforum.html#c805)



# Geförderte Projekte

Die 131 „rückenwind“-Projekte werden im Folgenden übersichtsartig dargestellt. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Projekten sind unter [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de) oder auf den jeweils angegebenen Internetseiten der Projektträger erhältlich.



## Förderbereich 1

„Berufsbegleitende Qualifizierung, Beratung und Coaching zur Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer Fach- und Führungskräfte; Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften zu Themen altersgerechter Personalentwicklung“

Projekt	Zentrum für Kinderförderung
Projektträger	<b>AWO Bundesverband e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.08.2009 – 31.07.2012</b>
Region	<b>bundesweit</b>
Arbeitsfeld	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>AWO Bundesverband e. V. Karin Kaltenbach Blücherstr. 62 10961 Berlin</b>
Telefon	<b>030 / 26309 138</b>
E-Mail	<b>karin.kaltenbach@awo.org</b>
Website	<b>www.awo.org</b>

Projekt	(Online)Pflege- und Seniorenberatung
Projektträger	<b>AWO Bundesverband e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.08.2009 – 31.07.2012</b>
Region	<b>bundesweit</b>
Arbeitsfeld	<b>Altenhilfe</b>
Kontakt	<b>AWO Bundesverband e. V. Olaf Christen Blücherstr. 62 10961 Berlin</b>
Telefon	<b>030 / 26309 164</b>
E-Mail	<b>olaf.christen@awo.org</b>
Website	<b>www.awo-pflegeberatung-online.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>CHRONOS – Den demografischen Wandel gestalten</b>
Projektträger	Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V.
Laufzeit	01.10.2009 – 30.09.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. Dr. Kornelius Knapp Heilbronner Str. 180 70191 Stuttgart
Telefon	0711 / 1656 394
E-Mail	knapp.k@diakonie-wuerttemberg.de
Website	www.diakonie-wuerttemberg.de/chronos

<b>Projekt</b>	<b>profi – personal . professionell . entwickeln</b>
Projektträger	Gemeinnützige Gesellschaft für PARITÄTISCHE Soziale Arbeit Thüringen gGmbH – PARISAT
Laufzeit	01.08.2009 – 31.07.2012
Region	Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Gemeinnützige Gesellschaft für PARITÄTISCHE Soziale Arbeit Thüringen gGmbH – PARISAT Marie Ginter Bergstr. 11 99192 Nesse-Apfelstädt
Telefon	036202 / 26 108
E-Mail	mginter@parisat.de
Website	www.paritaetische-akademie-thueringen.de

<b>Projekt</b>	<b>Qualifizierung von älteren Fach- und Führungskräften für den Strukturwandel in der Sozialwirtschaft und Begleitung der Umstrukturierungsprozesse</b>
Projektträger	Paritätische Bundesakademie gGmbH
Laufzeit	01.10.2009 – 30.09.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Paritätische Bundesakademie gGmbH Claudia Fischer Tucholskystr. 11 10117 Berlin
Telefon	030 / 556705 21
E-Mail	fischer@akademie.org
Website	http://paritaetische-akademie.de

<b>Projekt</b>	<b>PEPP: Professionalisierungsprogramm zur Förderung der Managementkompetenz in Diensten der ambulanten Pflege</b>
Projektträger	DRK Generalsekretariat
Laufzeit	01.07.2009 – 30.06.2012
Region	Bayern, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	DRK Generalsekretariat Mario Heller Carstennstr. 58 12205 Berlin
Telefon	030 / 85404 132
E-Mail	hellerm@drk.de
Website	www.drk.de

<b>Projekt</b>	<b>Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management</b>
Projektträger	Sozialwerk St. Georg e. V.
Laufzeit	01.04.2010 – 31.03.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen, Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen
Kontakt	Sozialwerk St. Georg e. V. Miriam Reinhardt Bockholter Str. 385 45659 Recklinghausen
Telefon	02361 / 40648 12
E-Mail	m.reinhardt@sozialwerk-st-georg.de
Website	www.sozialwerk-st-georg.de/ueber-uns/das-unternehmen/referat-bilden-entwickeln/nachwuchsfoerderung

<b>Projekt</b>	<b>Veda – Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft</b>
Projektträger	QuaBeD gGmbH (Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft der Diakonie Ennepe-Ruhr/Hagen gGmbH)
Laufzeit	01.04.2010 – 31.03.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	QuaBeD gGmbH Katja Kern Annenstr. 118-122 58453 Witten
Telefon	02302 / 28246 51
E-Mail	katjakern@quabed.de
Website	www.quabed.de/index.php?article_id=307

<b>Projekt</b>	<b>LoVe – Lokale Verantwortungsgemeinschaften in kleinen Lebenskreisen</b>
Projektträger	<b>Evangelisches Johanneswerk e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.08.2010 – 31.07.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>Altenhilfe, Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen</b>
Kontakt	<b>Evangelisches Johanneswerk e. V. Ulrike Overkamp Schildescher Str. 101-103 33611 Bielefeld</b>
Telefon	<b>0521 / 8012 587</b>
E-Mail	<b>ulrike.overkamp@johanneswerk.de</b>
Website	<b>www.netzwerk-song.de/index.php?id=105</b>

<b>Projekt</b>	<b>Traineeprogramm für Führungskräfte in Kindergärten und Trägerorganisationen</b>
Projektträger	<b>Fröbel e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.07.2010 – 31.12.2012</b>
Region	<b>Berlin</b>
Arbeitsfeld	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>Fröbel e. V. Pia Schnadt Alexanderstr. 9 10178 Berlin</b>
Telefon	<b>030 / 21235 206</b>
E-Mail	<b>schnadt@froebel-gruppe.de</b>
Website	<b>www.froebel-gruppe.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>DemografiePARITÄT – Umsetzung eines demografiesensiblen Personalmanagements in den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen</b>
Projektträger	<b>Paritätische Akademie Landesverband NRW e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.09.2010 – 31.08.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Paritätische Akademie Landesverband NRW e. V. Stefan Rieker Loher Str. 7 42283 Wuppertal</b>
Telefon	<b>0202 / 27454 16</b>
E-Mail	<b>stefan.rieker@paritaet-nrw.org</b>
Website	<b>www.bildung.paritaet-nrw.org</b>

<b>Projekt</b>	<b>QM++ Beschäftigungssicherung für Fach- und Führungskräfte durch berufsbegleitende Entwicklung zu Multiplikatoren für ein gelebtes Qualitätsmanagement</b>
Projektträger	<b>Bayerisches Rotes Kreuz</b>
Laufzeit	<b>01.05.2010 – 30.4.2013</b>
Region	<b>Bayern</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Bayerisches Rotes Kreuz Werner Hoffmann Garmischer Str. 19-21 81373 München</b>
Telefon	<b>0821 / 6507 070</b>
E-Mail	<b>hoffmann@bildungsstaette.brk.de</b>
Website	<b>www.qm.brk.de/esf-projekt</b>

<b>Projekt</b>	<b>Fit für die Jüngsten – Weiterbildung für die Arbeit mit unter dreijährigen Kindern in Kindertageseinrichtungen</b>
Projektträger	<b>DRK Landesverband Schleswig-Holstein e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.03.2010 – 28.02.2013</b>
Region	<b>Schleswig-Holstein</b>
Arbeitsfeld	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>DRK Landesverband Schleswig-Holstein e. V. Stephanie Rieger Klaus-Groth-Paltz 1 24105 Kiel</b>
Telefon	<b>0431 / 5707 216</b>
E-Mail	<b>stephanie.rieger@drk-sh.de</b>
Website	<b>www.drk-sh.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>ASPEKTE – Altersgerechte Personalentwicklung in den Mülheimer Senioreneinrichtungen</b>
Projektträger	<b>Mülheimer Seniorendienste gGmbH</b>
Laufzeit	<b>01.05.2010 – 30.04.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>Altenhilfe</b>
Kontakt	<b>Mülheimer Seniorendienste gGmbH Alexander Keppers Gracht 39-43 45470 Mülheim an der Ruhr</b>
Telefon	<b>0208 / 3081 100</b>
E-Mail	<b>info@mh-seniorendienste.de</b>
Website	<b>www.mh-seniorendienste.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>TANDEM – Wissenstransfer und Gesundheitsförderung zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs in der Sozialwirtschaft</b>
Projektträger	Internationaler Bund e. V., Verbund Brandenburg
Laufzeit	01.04.2010 – 31.01.2013
Region	Brandenburg
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe
Kontakt	Internationaler Bund e. V., Verbund Brandenburg Cora Schmidt Ziegelstr. 16 15366 Neuenhagen
Telefon	03342 / 253 850
E-Mail	cora.schmidt@internationaler-bund.de
Website	www.ib-tandem.de

<b>Projekt</b>	<b>Haus der Pflege</b>
Projektträger	AWO Bezirksverband Westliches Westfalen e. V.
Laufzeit	01.10.2010 – 30.11.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	AWO Bezirksverband Westliches Westfalen e. V. Ulrike Weiß Kronenstr. 63-69 44139 Dortmund
Telefon	0231 / 5483 322
E-Mail	ulrike.weiss@awo-ww.de
Website	www.awo-ww.de

<b>Projekt</b>	<b>Potenziale entfalten – Qualität erhalten</b>
Projektträger	Caritas Sozialdienste e. V.
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2013
Region	Mülheim an der Ruhr
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritas Sozialdienste e. V. Margret Zerres Hingbergstr. 176 45470 Mülheim
Telefon	0208 / 30008 23
E-Mail	margret.zerres@caritas-muelheim.de
Website	www.caritas-muelheim.de/

<b>Projekt</b>	<b>Zukunft Personalentwicklung (ZuPe) – Strategische Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe</b>
Projektträger	Evangelischer Erziehungsverband e. V.
Laufzeit	01.11.2010 – 31.10.2013
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Evangelischer Erziehungsverband e. V. Dr. Björn Hagen Flüggestr.21 30161 Hannover
Telefon	0511 / 39088 10
E-Mail	b.hagen@erev.de
Website	www.erev.de/dscontent/Projekte-

<b>Projekt</b>	<b>Initiative Wissenstransfer für die Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft</b>
Projektträger	Evangelisches Perthes-Werk e. V.
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2012
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen, Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen
Kontakt	Evangelisches Perthes-Werk e. V. Claudia Tellers Wienburgstr. 62 48147 Münster
Telefon	0251 / 2021 512
E-Mail	claudia.tellers@pertheswerk.de
Website	www.pertheswerk.de/?modus=ShowContent&dropId=19308&nodeId=51

<b>Projekt</b>	<b>BOP – Burn-Out-Prophylaxe</b>
Projektträger	GM Jugendhilfe GmbH
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2012
Region	Hamburg, Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	Familienhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	GM Jugendhilfe GmbH Ines Greizer Nikischstr. 23 22761 Hamburg
Telefon	040 / 897158 57
E-Mail	i.greizer@grosstadt-mission.de
Website	www.grosstadt-mission.de/projekte_jugendhilfe/articles/einem-burn-out-syndrom-vorbeugen.html

Projekt	Die Herausforderungen annehmen
Projektträger	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD)
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2013
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD) Katja Lakner Teckstr. 23 73061 Ebersbach
Telefon	07262 / 9166 70
E-Mail	katja.lakner@cjd.de
Website	www.cjd-rueckenwind.de

Projekt	Querdenken – Über den Tellerrand sehen lernen, gemeinsam innovative Projekte entwickeln!
Projektträger	DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH
Laufzeit	01.09.2010 – 31.08.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Landesverband Westfalen-Lippe e. V. Angelika Evers Sperlichstr. 27 48151 Münster
Telefon	0251 / 9739 187
E-Mail	angelika.evers@drk-westfalen.de
Website	www.drk-westfalen.de

Projekt	IKÖ-Manager/in in der Sozialwirtschaft (IKÖ-MAN)
Projektträger	DRK Generalsekretariat
Laufzeit	01.09.2010 – 31.08.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Generalsekretariat Lutz Eggeling Carstennstr. 58 12205 Berlin
Telefon	030 / 85404 552
E-Mail	eggelin@drk.de
Website	www.drk-ikoe.de

Projekt	ProB – Professionalisierungsprogramm Bildungspersonal
Projektträger	DRK Generalsekretariat
Laufzeit	01.12.2010 – 30.11.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Generalsekretariat Mario Heller Carstennstr. 58 12205 Berlin
Telefon	030 / 85404 132
E-Mail	hellerm@drk.de
Website	www.drk.de

Projekt	Respekt! Erfahrung als Ressource
Projektträger	Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e. V.
Laufzeit	01.01.2011 – 31.12.2013
Region	Sachsen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e. V. Anke Miebach-Stiens Neefestr. 82 09119 Chemnitz
Telefon	0371 / 53364 0
E-Mail	miebach-stiens@agjf-sachsen.de
Website	www.respekt-sachsen.de

Projekt	Cleo – Caritas lernt online
Projektträger	Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.
Laufzeit	01.05.2011 – 30.04.2014
Region	Köln
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Gesundheitshilfe
Kontakt	Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. Cornelia Josten Georgstr. 7 50676 Köln
Telefon	0221 / 2010 134
E-Mail	cornelia.josten@caritasnet.de
Website	http://caritas.erzbistum-koeln.de

Projekt	Selbstverständliche Zukunft: Freiwilligenmanagement
Projektträger	Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.
Laufzeit	01.04.2011 – 31.03.2013
Region	Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. Peter Nagel Moritzberger Weg 1 31139 Hildesheim
Telefon	05121 / 938 145
E-Mail	nagel@caritas-dicvhildesheim.de
Website	www.caritas-dicvhildesheim.de/86892.html

Projekt	Erfahrung zählt! – Eine berufsbegleitende Qualifizierung für Fach- und Führungskräfte in der Erziehungshilfe
Projektträger	Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe e. V. (BVKE)
Laufzeit	01.07.2011 – 30.06.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe e. V. (BVKE) Andrea Keller, Verena Wenthur Karlstr. 40 79104 Freiburg
Telefon	06131 / 94797 71, 06131 / 94797 40
E-Mail	andrea.keller@caritas.de, verena.wenthur@caritas.de
Website	www.bvke.de/85028.html

Projekt	fit for care – Optimierte Personalentwicklung von und durch Führungskräfte in Pflegeeinrichtungen
Projektträger	Diakonisches Werk Hamburg
Laufzeit	01.06.2011 – 31.05.2014
Region	Hamburg
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Diakonisches Werk Hamburg Katrin Kell Königstr. 54 22767 Hamburg
Telefon	040 / 30620 299
E-Mail	kell@diakonie-hamburg.de
Website	www.fitforcare.de

Projekt	Pedro – Personalentwicklung demographisch orientiert
Projektträger	Diakonie Neuendettelsau
Laufzeit	01.06.2011 – 31.05.2013
Region	Bayern
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	Diakonie Neuendettelsau Michael Zirlik Wilhelm-Löhe-Str. 16 91564 Neuendettelsau
Telefon	0911 / 76606 932
E-Mail	michael.zirlik@wlh-fuerth.de
Website	www.projekt-pedro.de

Projekt	Managementkompetenz für (angehende) Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen, Familienzentren und Offenen Ganztagschulen
Projektträger	DRK Landesverband Westfalen-Lippe e. V.
Laufzeit	01.06.2011 – 31.05.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	DRK Landesverband Westfalen-Lippe e. V. Anne Westendorf Sperlichstr. 25 48151 Münster
Telefon	0251 / 9739 198
E-Mail	anne.westendorf@drk-westfalen.de
Website	www.drk-managementkompetenz.de

Projekt	BrEAK – Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch Zusatzqualifizierung als Ehrenamtskoordinator/in
Projektträger	DRK Generalsekretariat
Laufzeit	01.07.2011 – 30.06.2013
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Generalsekretariat Betty Wilke Carstennstr. 58 12205 Berlin
Telefon	030 / 85404 118
E-Mail	wilkeb@drk.de
Website	www.drk.de

<b>Projekt</b>	<b>Stark und motiviert für ein neues Pflegekonzept. Konzept zur Personalentwicklung in der Altenhilfe</b>
Projektträger	<b>AWO Bezirksverband Baden e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.10.2011 – 30.04.2014</b>
Region	<b>Baden-Württemberg</b>
Arbeitsfeld	<b>Altenhilfe</b>
Kontakt	<b>AWO Bezirksverband Baden e. V. Rolf Hitzler Hohenzollernstr. 22 76135 Karlsruhe</b>
Telefon	<b>0721 / 8207 440</b>
E-Mail	<b>rolf.hitzler@awo-baden.de</b>
Website	<b>www.awo-baden.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Der Gemeinschaftspartner – ein Modell der Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung in Altenpflegeheimen</b>
Projektträger	<b>AWO Sachsen Soziale Dienste gemeinnützige GmbH</b>
Laufzeit	<b>01.01.2012 – 31.12.2014</b>
Region	<b>Sachsen</b>
Arbeitsfeld	<b>Altenhilfe</b>
Kontakt	<b>AWO Sachsen Soziale Dienste gemeinnützige GmbH Dr. Beate Hilbert, Claudia Zumpe Georg-Palitzsch-Str. 10 01239 Dresden</b>
Telefon	<b>0351 / 2804 799, 0351 / 2804 866</b>
E-Mail	<b>beate.hilbert@awo-in-sachsen.de, claudia.zumpe@awo-in-sachsen.de</b>
Website	<b>www.awo-in-sachsen.de/index.php?entry_id=163</b>

<b>Projekt</b>	<b>Sicherung und Ausbau der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen in Werkstätten für behinderte Menschen bei sich verändernden Arbeitsanforderungen</b>
Projektträger	<b>AWO Landesverband Saarland e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.10.2011 – 30.09.2014</b>
Region	<b>Saarland</b>
Arbeitsfeld	<b>Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen</b>
Kontakt	<b>AWO Landesverband Saarland e. V. Verbund für Integration und Bildung VIB Diethard Geber, Marion Neu Cäcilienstr. 14 66763 Dillingen</b>
Telefon	<b>06831 / 767 100</b>
E-Mail	<b>mneu@lvsaarland.awo.org</b>
Website	<b>www.awo-saarland.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Support the helping hands – Zukunftsweisende Personalentwicklung in der Region Niederrhein</b>
Projektträger	<b>Caritasverband Geldern-Kevelaer e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.10.2011 – 31.03.2014</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Caritasverband Geldern-Kevelaer e. V. Claudia Schwankl Südwall 1-5 47608 Geldern</b>
Telefon	<b>02831 / 9395 20</b>
E-Mail	<b>schwankl@caritas-geldern.de</b>
Website	<b>www.caritas-geldern.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in evangelischen Kitas – Potenziale und Perspektiven</b>
Projektträger	<b>Diakonisches Werk Hamburg</b>
Laufzeit	<b>01.11.2011 – 31.10.2014</b>
Region	<b>Berlin, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein</b>
Arbeitsfeld	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>Diakonisches Werk Hamburg Gerlinde Gehl Königstr. 54 22767 Hamburg</b>
Telefon	<b>040 / 30620 294</b>
E-Mail	<b>gehl@diakonie-hamburg.de</b>
Website	<b>www.kita-alternsgerecht.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Personalentwicklung in der Wohnungslosenhilfe</b>
Projektträger	<b>Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.01.2012 – 30.06.2014</b>
Region	<b>bundesweit</b>
Arbeitsfeld	<b>Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen</b>
Kontakt	<b>Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V. Susanne Weller Paulsenstr. 55-56 12163 Berlin</b>
Telefon	<b>030 / 82097 250</b>
E-Mail	<b>weller.s@dwbo.de</b>
Website	<b>www.eu-dwbo.de/soziale-dienste/personalentwicklung-in-der-wohnungslosenhilfe</b>

<b>Projekt</b>	<b>AnSchub45 – Auf gute Schulung und Beratung kommt es an!</b>
Projektträger	PariSozial Minden-Lübbecke/Herford gGmbH
Laufzeit	01.10.2011 – 30.09.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe
Kontakt	PariSozial Minden-Lübbecke/Herford gGmbH Hartmut Emme von der Ahe Simeonstr. 19 32423 Minden
Telefon	0571 / 8280 216
E-Mail	hartmut.emme. V.d.ahe@parisozial-mlh.de
Website	www.anschub45.de

<b>Projekt</b>	<b>Sozialwirtschaft Inklusiv – Weiterbildung zur Realisierung von Inklusion</b>
Projektträger	DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH
Laufzeit	01.10.2011 – 30.09.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe
Kontakt	DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH Bernadette Kannenbäumer Röntgenstr. 6 46325 Borken
Telefon	02861 / 8029 323
E-Mail	b.kannenbaeumer@drkborken.de
Website	www.drkborken.de/angebote/esf-projekte/sozialwirtschaft-inklusivein-spannender-paradigmenwechsel.html

<b>Projekt</b>	<b>Hochleistungsteam Rettungsdienst – Führungskompetenz und Leistungsfähigkeit in kritischen Situationen verbessern</b>
Projektträger	DRK Landesverband Saarland e. V.
Laufzeit	01.01.2012 – 30.04.2014
Region	Saarland
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe
Kontakt	DRK Landesverband Saarland e. V. Christian Groß Wilhelm Heinrich-Str. 7-9 66117 Saarbrücken
Telefon	0681 / 5004 120
E-Mail	grossc@lv-saarland.drk.de
Website	www.lv-saarland.drk.de

<b>Projekt</b>	<b>Entwicklungspartnerschaft für strategische Personalentwicklung und Altersmanagement</b>
Projektträger	Berliner Verband für Arbeit und Ausbildung e. V.
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	Berlin
Arbeitsfeld	Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Berliner Verband für Arbeit und Ausbildung e. V. Stefanie Overmann Waldenserstr. 2-4 10551 Berlin
Telefon	030 / 616545 352
E-Mail	overmann@bvaa-online.de
Website	www.ep-personalentwicklung-berlin.net

<b>Projekt</b>	<b>KEEP – Kompetenzen entwickeln, Erfahrungen nutzen, Pflegenachwuchs sichern</b>
Projektträger	Jugendberufshilfe Thüringen e. V.
Laufzeit	01.01.2012 – 30.06.2013
Region	Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen
Kontakt	Jugendberufshilfe Thüringen e. V. Sandra Laßmann Linderbacher Weg 30 99099 Erfurt
Telefon	0361 / 422901 19
E-Mail	sandra.lassmann@jbhth.de
Website	www.jbhth.de/weiterbildung/keep.html

<b>Projekt</b>	<b>Das vitale Unternehmen der Zukunft. Intergenerative Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft.</b>
Projektträger	Internationaler Bund e. V., Verbund Württemberg
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	Baden-Württemberg
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Internationaler Bund e. V., Verbund Württemberg Andrea Rarrek, Anke Helbig Heusteigstr. 90-92 70180 Stuttgart
Telefon	0711 / 6454 572, 0721 / 85019 182
E-Mail	andrea.rarrek@internationaler-bund.de, anke.helbig@internationaler-bund.de
Website	www.ib-rueckenwind.de

<b>Projekt</b>	<b>AWOWIKI – Transparenz, Steuerung und Partizipation für die Personalentwicklung nutzbar machen</b>
Projektträger	AWO Unterbezirk Dortmund
Laufzeit	01.03.2012 – 31.08.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	AWO Unterbezirk Dortmund Mirja Düwel, Frank Czwikla Klosterstr. 8-10 44135 Dortmund
Telefon	0231 / 9934 127, 0231 / 880881 13
E-Mail	m.duewel@doSEQ.de, f.czwikla@awo-dortmund.de
Website	www.awo-dortmund.de

<b>Projekt</b>	<b>Flexibel bleiben – Altersgerechte und generationensensible Personalentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern</b>
Projektträger	Stiftung Das Rauhe Haus
Laufzeit	01.05.2012 – 31.12.2014
Region	Hamburg
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Stiftung Das Rauhe Haus Katrin Haider-Lorentz Beim Rauhen Hause 21 22111 Hamburg
Telefon	040 / 65591 122
E-Mail	khaider-lorentz@rauheshaus.de
Website	www.rauheshaus.de

<b>Projekt</b>	<b>Die Weichensteller – Leiten in Bahnhofsmissionen als nachhaltige Zukunftsaufgabe</b>
Projektträger	Verband der Deutschen Evangelischen Bahnhofsmission e. V.
Laufzeit	01.07.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen
Kontakt	Verband der Deutschen Evangelischen Bahnhofsmission e. V. Dr. Margarethe Wegenast S-Bahnhof Jannowitzbrücke, Bogen 14 10179 Berlin
Telefon	030 / 644919 962
E-Mail	wegenast@bahnhofsmission.de
Website	www.bahnhofsmission.de

## Förderbereich 2

„Entwicklung von Konzepten zur Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Einrichtungen der Sozialwirtschaft insbesondere mit dem Ziel, die Verbleibdauer im Beruf für Kräfte im Pflegebereich zu erhöhen“

<b>Projekt</b>	<b>Alles fit!? – Qualifizierung von Gesundheitscoaches in Einrichtungen und Betrieben der Caritas durch Blended Learning</b>
Projektträger	Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft „Integration durch Arbeit“ im Deutschen Caritasverband
Laufzeit	01.11.2009 – 31.10.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen
Kontakt	Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. Ulrich Förster Georgstr. 7 50676 Köln
Telefon	0221 / 2010 127
E-Mail	ulrich.foerster@caritasnet.de
Website	<a href="http://caritas.erzbistum-koeln.de/caritas/fachbereiche/integration/europa_arbeitsmarkt/alles_fit.html">http://caritas.erzbistum-koeln.de/caritas/fachbereiche/integration/europa_arbeitsmarkt/alles_fit.html</a>

<b>Projekt</b>	<b>Existenzielle Kommunikation und spirituelle Ressourcen in der Pflege</b>
Projektträger	Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
Laufzeit	01.01.2010 – 31.12.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Gesundheitshilfe
Kontakt	Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband Dr. Astrid Giebel Caroline-Michaelis-Str. 1 10115 Berlin
Telefon	030 / 652111 771
E-Mail	astrid.giebel@diakonie.de
Website	www.diakoniecure.com

Projekt	More than work
Projektträger	Caritasverband für Ostthüringen e. V.
Laufzeit	01.09.2010 – 31.08.2013
Region	Thüringen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband für Ostthüringen e. V. Melanie Weise Kleiststr. 7 07546 Gera
Telefon	0365 / 26056
E-Mail	m.weise@caritas-ostthueringen.info
Website	www.caritas-ostthueringen.de

Projekt	CareWell – Starke Mitarbeiter für eine gute Pflege
Projektträger	Caritasverband für die Stadt Köln e. V.
Laufzeit	01.06.2010 – 31.05.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Caritasverband für die Stadt Köln e. V. Dr. Birgit Stinner-Meißner Bartholomäus-Schink-Str. 6 50825 Köln
Telefon	0221 / 95570 331
E-Mail	birgit.stinner-meissen@caritas-koeln.de
Website	www.caritas-koeln.de

Projekt	Gesund im Dienst mit Erfahrung und Kompetenz
Projektträger	DRK Kreisverband Tübingen e. V.
Laufzeit	01.03.2010 – 31.12.2012
Region	Tübingen
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe
Kontakt	DRK Kreisverband Tübingen e. V. Gerhard Fuchs Steinlachwasen 26 72072 Tübingen
Telefon	07031 / 6904 300
E-Mail	fuchs@drk-kv-boeblingen.de
Website	www.drk-tuebingen.de

Projekt	Gesund arbeiten (gesa) – Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz
Projektträger	AWO vita gGmbH
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2013
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	AWO vita gGmbH Bettina Kaßbaum Körtingsdorfer Weg 8 30455 Hannover
Telefon	0511 / 4952 170
E-Mail	bettina.kassbaum@awo-vita.de
Website	www.awo-vita.de

Projekt	Regionale Fortbildungsbedarfsanalyse bei alternden Belegschaften in der stationären und ambulanten Altenpflege
Projektträger	Stiftung Katholische Altenhilfe im Bistum Hildesheim
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2013
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Stiftung Katholische Altenhilfe im Bistum Hildesheim Heidrun Mederacke, Norbert Ellert Moritzberger Weg 1 31139 Hildesheim
Telefon	05121 / 938 167, 05121 / 938 187
E-Mail	mederacke@stiftung-altenhilfe-hildesheim.de, ellert@stiftung-altenhilfe-hildesheim.de
Website	www.stiftung-altenhilfe-hildesheim.de/cms/gesundheitsfoerderung

Projekt	EXPEDITION GESUNDE ZUKUNFT: Mit gesunden Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg
Projektträger	Josefsheim gGmbH
Laufzeit	01.10.2010 – 30.09.2012
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	Josefsheim gGmbH Julia Cornelius Heinrich-Sommer-Str. 13 59939 Olsberg
Telefon	02962 / 8002 480
E-Mail	j.cornelius@josefsheim-bigge.de
Website	www.josefsheim.net

Projekt	Weil sie es uns wert sind! – Wege zu gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen
Projektträger	Verband Katholische Jugendfürsorge e. V.
Laufzeit	01.11.2010 – 31.10.2013
Region	Bayern, Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Verband Katholische Jugendfürsorge e. V. Carolina Lautenbach, Stefan Leister Orleansstr. 2a 93055 Regensburg
Telefon	0821 / 3100 145, 0821 / 3100 160
E-Mail	Lautenbachc@kjf-augsburg.d, Leisters@kjf-augsburg.de
Website	www.vkjf.de

Projekt	Gesund im Job! – Managementtraining für gesundes Arbeiten in sozial-pflegerischen Berufen
Projektträger	DRK Landesverband Rheinland-Pfalz e. V.
Laufzeit	01.11.2010 – 31.10.2013
Region	Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Landesverband Rheinland-Pfalz e. V. Diana Michaelis Mitternachtsgasse 4 55116 Mainz
Telefon	06131 / 28281 610
E-Mail	d.michaelis@lv-rlp.drk.de
Website	www.lv-rlp.drk.de

Projekt	Stress lass nach! – Betriebliches Gesundheitsmanagement in Pflege und Betreuung
Projektträger	AWO Kreisverband Bielefeld e. V.
Laufzeit	01.05.2011 – 31.10.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	AWO Kreisverband Bielefeld e. V. Kirsten Hopster Mercatorstr. 10 33602 Bielefeld
Telefon	0521 / 5208 930
E-Mail	k.hopster@awo-bielefeld.de
Website	www.awo-bielefeld.de/index.php?id=236

Projekt	Team Gesundheit
Projektträger	Alexianer Münster GmbH
Laufzeit	01.04.2011 – 31.03.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Alexianer Münster GmbH Gisela Stepniak, Doris Höwer Alexianerweg 9 48163 Münster
Telefon	02501 / 966 20271, 02501 / 966 20270
E-Mail	g.stepniak@alexianer.de, d.hoewer@alexianer.de
Website	www.alexianer-team-gesundheit.de

Projekt	Unternehmen Gesundheit! – Ein Netzwerk für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Sozialwirtschaft
Projektträger	Göttinger Werkstätten gemeinnützige GmbH
Laufzeit	01.05.2011 – 30.04.2014
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	Göttinger Werkstätten gemeinnützige GmbH Marion Laudenschach Elliehäuser Weg 20 37079 Göttingen
Telefon	0551 / 5065 126
E-Mail	m.laudenschach@goe-we.de
Website	www.sozial-und-gesund.de

Projekt	BOB – Burnout-Organisationsberatung für die Sozialwirtschaft
Projektträger	Arbeit und Bildung e. V.
Laufzeit	01.05.2011 – 30.04.2014
Region	Hessen
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe
Kontakt	Arbeit und Bildung e. V. Kordula Weber Krummbogen 3 35039 Marburg
Telefon	06421 / 6900 172
E-Mail	weber@arbeit-und-bildung.de
Website	www.bob-marburg.de

<b>Projekt</b>	<b>AGIRE – alt werden und gesund bleiben im Rettungsdienst</b>
Projektträger	DRK Kreisverband Emmendingen e. V.
Laufzeit	01.07.2011 – 30.06.2014
Region	Baden-Württemberg
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe
Kontakt	DRK Kreisverband Emmendingen e. V. Erwin Hildebrandt Freiburger Str. 12 79312 Emmendingen
Telefon	07641 / 4601 94
E-Mail	hildebrandt@drk-emmendingen.de
Website	http://agire.drk-emmendingen.de

<b>Projekt</b>	<b>SANUS – Implementierung ganzheitlicher Ansätze gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft</b>
Projektträger	AWO Bildungswerk Thüringen gGmbH
Laufzeit	01.10.2011 – 28.02.2014
Region	Thüringen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	AWO Bildungswerk Thüringen gGmbH Marcus Köllner Am Johannestor 23 99084 Erfurt
Telefon	0361 / 21031 261
E-Mail	koellner@awo-thueringen.de
Website	www.awobildungswerk.de

<b>Projekt</b>	<b>Gesundes und altersgerechtes Arbeiten in Berliner Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen</b>
Projektträger	berliner STARThilfe e. V.
Laufzeit	01.10.2011 – 30.09.2014
Region	Berlin
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	berliner STARThilfe e. V. Ivana Waldheim Neumannstr. 13 13189 Berlin
Telefon	030 / 22195 882
E-Mail	pa-bgm@berlinerstarthilfe.de
Website	www.rueckenwind-gesundhochdrei.de

<b>Projekt</b>	<b>Pflege bewegt – Ein Arbeitsfähigkeitsmodell zur Belastungsreduzierung in der Altenpflege</b>
Projektträger	Der PARITÄTISCHE Landesverband Thüringen e. V.
Laufzeit	01.10.2011 – 30.09.2014
Region	Thüringen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Der PARITÄTISCHE Landesverband Thüringen e. V. Silvia Gerisch Bergstr. 11 99192 Nesse-Apfelstädt
Telefon	036202 / 26 157
E-Mail	sgerisch@paritaet-th.de
Website	www.paritaet-th.de/verband/projekte/pflege-bewegt.html

<b>Projekt</b>	<b>Gesund in der Pflege – Projekt zur Förderung der Verweildauer im Pflegeberuf unter Berücksichtigung des demografischen Wandels</b>
Projektträger	DRK Landesverband Schleswig-Holstein e. V.
Laufzeit	01.10.2011 – 30.09.2014
Region	Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	DRK Landesverband Schleswig-Holstein e. V. Nadine Nehls Klaus Groth Platz 1 24105 Kiel
Telefon	0431 / 5707 212
E-Mail	nadine.nehls@drk-sh.de
Website	www.drk-sh.de/bildungsangebote/esf-projekte/gesund-in-der-pflege.html

<b>Projekt</b>	<b>Mitarbeitergesundheit durch eine neue Führungskultur</b>
Projektträger	Caritas Trägergesellschaft West gGmbH
Laufzeit	01.04.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritas Trägergesellschaft West gGmbH Helga Conzen Holzstr. 1 52349 Düren
Telefon	02421 / 946 80
E-Mail	helga.conzen@bildungsforum-dueren.de
Website	www.ct-west.de

Projekt	Gesund führen – Förderung psychischer Gesundheit in der Sozialwirtschaft
Projektträger	Deutscher Caritasverband Landesverband Bayern e. V.
Laufzeit	01.04.2012 – 31.12.2014
Region	Bayern
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Deutscher Caritasverband Landesverband Bayern e. V. Ulrike Achmann Lessingstr. 1 80336 München
Telefon	089 / 54497 160
E-Mail	ulrike.achmann@caritas-bayern.de
Website	www.gesund-fuehren.net

Projekt	AMiR – Alter(n)smanagement im Rettungsdienst
Projektträger	DRK Landesverband Westfalen-Lippe e. V.
Laufzeit	01.04.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe
Kontakt	DRK Landesverband Westfalen-Lippe e. V. Angelika Evers Sperlichstr. 25 48151 Münster
Telefon	0251 / 9739 187
E-Mail	angelika.evers@drk-westfalen.de
Website	www.drk-amir.de

Projekt	GLAS – Gesund Leiten und Arbeiten in der Sozialwirtschaft
Projektträger	DRK Kreisverband Märkisch-Oder-Spree e. V.
Laufzeit	01.03.2012 – 31.12.2014
Region	Brandenburg
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Kreisverband Märkisch-Oder-Spree e. V. Alexandra Föhlinger Dr.-Wilhelm-Külz-Str. 37-38 15517 Fürstenwalde
Telefon	03361 / 5967 14
E-Mail	alexandra.foehlinger@drk-mos.de
Website	www.drk-mos.de

## Förderbereich 3

„Gezielte Konzepte zur Sicherung und stärkeren Gewinnung von qualifiziertem Fach- und Führungskräftenachwuchs in der Sozialwirtschaft, insbesondere auch von Personen mit Migrationshintergrund und aus dem Bereich benachteiligter junger Menschen“

Projekt	CariVia – Personalgewinnung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Projektträger	IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit – Deutschland e. V.
Laufzeit	01.09.2009 – 31.03.2011
Region	Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit – Deutschland e. V. Elise Bohlen Karlstr. 40 79104 Freiburg
Telefon	0761 / 200 639
E-Mail	elise.bohlen@caritas.de
Website	www.invia.caritas.de

Projekt	SOZIALE BERUFE kann nicht jeder
Projektträger	Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
Laufzeit	01.01.2011 – 31.12.2013
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband Maja Schäfer Caroline-Michaelis-Str. 1 10115 Berlin
Telefon	030 / 65211 1866
E-Mail	maja.schaefer@diakonie.de
Website	www.soziale-berufe.com

Projekt	Professionalität und Innovation – Gezielte Personalentwicklung in jüdischen Gemeinden
Projekträger	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.
Laufzeit	01.10.2009 – 30.09.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V. Frey Gross Friedrichstr. 127 10117 Berlin
Telefon	030 / 257609 91
E-Mail	gross@zwst.org
Website	www.zwst.org

Projekt	Weit blicken – flexibel handeln
Projekträger	AWO Kreisverband Nürnberg e. V.
Laufzeit	01.06.2010 – 31.05.2013
Region	Bayern
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	AWO Kreisverband Nürnberg e. V. Simone Fladerer Karl-Bröger-Str. 9 90459 Nürnberg
Telefon	0911 / 4506 0194
E-Mail	simone.fladerer@awo-nbg.de
Website	www.awo-nuernberg.de/startseite/wir-ueber-uns/personalentwicklung-esf-projekt.html

Projekt	Nachwuchsförderung – Gewinnung junger Menschen für die Beschäftigung in der Sozialwirtschaft durch aufsuchende Berufsberatung
Projekträger	AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e. V.
Laufzeit	01.06.2010 – 31.05.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	AWO Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e. V. Ina Wellmann Detmolder Str. 280 33605 Bielefeld
Telefon	0521 / 9216 197
E-Mail	ina.wellmann@awo-owl.de
Website	www.awo-owl.de

Projekt	Das Gold in den Köpfen – Nachwuchs fördern, Vielfalt stärken
Projekträger	AWO Bezirksverband Niederrhein e. V.
Laufzeit	01.07.2010 – 30.06.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	AWO Bezirksverband Niederrhein e. V. Tamara Zeidler Lützowstr.32 45141 Essen
Telefon	0201 / 3105 287
E-Mail	tamara.zeidler@awo-niederrhein.de
Website	www.awo-nr.de

Projekt	100 x Zukunft – Konsequenz leiten und weiterentwickeln
Projekträger	Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH
Laufzeit	01.05.2010 – 31.10.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH Sonja Friedhof Grete-Reich-Weg 9 33617 Bielefeld
Telefon	0521 / 144 2716
E-Mail	sonja.friedhof@fhdd.de
Website	www.100xukunft.de

Projekt	ERiS – Erfolgchancen in der Sozialwirtschaft
Projekträger	Der PARITÄTISCHE Landesverband Baden-Württemberg e. V.
Laufzeit	01.04.2010 – 31.12.2012
Region	Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Saarland
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Der PARITÄTISCHE Landesverband Baden-Württemberg e. V. Gisa Haas Haußmannstr. 6 70188 Stuttgart
Telefon	0711 / 2155 104
E-Mail	haas@paritaet-bw.de
Website	www.esf-eris.de

Projekt	Fachsprache Deutsch in der Altenpflege
Projekträger	AWO Bundesverband e. V.
Laufzeit	01.05.2011 – 30.04.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	AWO Bundesverband e. V. Dragica Baric-Büdel Blücherstr. 62-63 10961 Berlin
Telefon	030 / 26309 166
E-Mail	dragica.baric-buedel@awo.org
Website	http://fada.awo.org

Projekt	Fit für Pflege – Netzwerk Praxisanleitung
Projekträger	RDA Rummelsberger Dienste für Menschen im Alter gemeinnützige GmbH
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	Bayern
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	RDA Rummelsberger Dienste für Menschen im Alter gemeinnützige GmbH Heidrun Martini Rummelsberg 42a 90592 Schwarzenbruck
Telefon	09128 / 502 405
E-Mail	martini.heidrun@rummelsberger.net
Website	www.fitfuerpflege.de

Projekt	Zukunft (in) der Sozialwirtschaft
Projekträger	Diakonie im Kirchenkreis Düsseldorf-Mettmann NeanderDiakonie GmbH
Laufzeit	01.09.2011 – 31.08.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Diakonie im Kirchenkreis Düsseldorf-Mettmann NeanderDiakonie GmbH Annette Sprenger Bahnstr. 20 40822 Mettmann
Telefon	02104 / 17309 282
E-Mail	a.sprenger@diakonie-kreis-mettmann.de
Website	www.neanderdiakonie.de

Projekt	Peers zu Profis – Neue Wege zu einer inklusiven Sozialwirtschaft
Projekträger	Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in Deutschland – ISL e. V.
Laufzeit	01.01.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in Deutschland – ISL e. V. Barbara Vieweg Krantorweg 1 13503 Berlin
Telefon	03641 / 234 795
E-Mail	bvieweg@isl-ev.de
Website	www.isl-weiterbildung.de

Projekt	Erziehungshilfe 2.0 macht Spaß!
Projekträger	Caritasverband für das Bistum Essen e. V.
Laufzeit	01.07.2012 – 30.06.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Caritasverband für das Bistum Essen e. V. Reinhild Mersch Am Poscheplatz 1 45127 Essen
Telefon	0201 / 81028 527
E-Mail	info@erziehungshilfe-macht-spas.de
Website	www.erziehungshilfe-macht-spas.de

Projekt	Total sozial – Perspektiven für den Pflegenachwuchs
Projekträger	Institut für Bildung und Entwicklung des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e. V.
Laufzeit	01.05.2012 – 31.10.2014
Region	Bayern
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Institut für Bildung und Entwicklung des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e. V. Dr. Annette Meussling-Sentpali Hirtenstr. 4 80335 München
Telefon	089 / 55169 431
E-Mail	annette.meussling-sentpali@caritasmuenchen.de
Website	www.caritas-institut.de/totalsozial

## Förderbereich 4

„Qualifizierende Unterstützung von Personalverantwortlichen und Führungskräften bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalgewinnung und Personalbindung angesichts drohenden Fachkräftemangels; Qualifizierung von Führungskräften in Diversity Management“

Projekt	Altersgerechte Personalentwicklung in Verbänden, Einrichtungen und Diensten der Caritas
Projektträger	Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e. V.
Laufzeit	01.10.2009 – 30.09.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e. V. Daniel Ham Winterstr. 17-19 79104 Freiburg
Telefon	0761 / 200 1704
E-Mail	daniel.ham@caritas.de
Website	www.fak.caritas.de

Projekt	Personal – Demografie – Strategie
Projektträger	Führungsakademie für Kirche und Diakonie gAG
Laufzeit	01.08.2009 – 31.07.2012
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Führungsakademie für Kirche und Diakonie gAG Christine Zarft Berliner Dom – Portal 12 Am Lustgarten 10178 Berlin
Telefon	030 / 2045975 13
E-Mail	zarft@fuehrungsakademie-kd.de
Website	www.fakd.org

Projekt	TAFF – Talente in der AWO finden und fördern
Projektträger	AWO Schleswig-Holstein gGmbH – Bildungszentrum Preetz
Laufzeit	01.08.2010 – 31.07.2013
Region	Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	AWO Schleswig-Holstein gGmbH – Bildungszentrum Preetz Maria Kölpfen Hinter dem Kirchhof 10 24211 Preetz
Telefon	04342 / 8860 83
E-Mail	maria.koelpfen@awo-sh.de
Website	www.ausbildung-altenpflege.org/index.php/bz-preetz/projekte/talente-finden-und-foerdern

Projekt	Dienst am Menschen auch in Zukunft
Projektträger	Stiftung Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal
Laufzeit	01.08.2010 – 31.07.2013
Region	Sachsen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Stiftung Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal Dr. Mathias Piwko St. Marienthal 10 02899 Ostritz
Telefon	035823 / 77 254
E-Mail	piwko@ibz-marienthal.de
Website	www.dienst-am-menschen.net

Projekt	Win-Win für alle! Ehrenamtsmanagement – eine neue Herausforderung für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft
Projektträger	Caritasverband für die Diözese Münster e. V.
Laufzeit	01.06.2010 – 31.05.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband für die Diözese Münster e. V. Theodor Damm Kardinal-von-Galen-Ring 45 48149 Münster
Telefon	0251 / 8901 299
E-Mail	damm@caritas-muenster.de
Website	www.win-win-fuer-alle.de

Projekt	PEP – Personalentwicklung für Personalverantwortliche in der Katholischen Altenhilfe
Projektträger	Caritasverband für die Diözese Trier e. V.
Laufzeit	15.05.2010 – 31.12.2011
Region	Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Caritasverband für die Diözese Trier e. V. Bernd Ockfen Sichelstr. 10 54290 Trier
Telefon	0651 / 9493 201
E-Mail	ag-altenhilfe@caritas-trier.de
Website	www.caritas-trier.de

Projekt	Menschen entwickeln – Netzwerke stärken – Versorgung sichern
Projektträger	Verein Oberlinhaus
Laufzeit	01.08.2010 – 31.07.2013
Region	Brandenburg, Sachsen-Anhalt
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Verein Oberlinhaus Susanne Wagner Rudolf-Breitscheid-Str. 24 14482 Potsdam
Telefon	0331 / 7635 457
E-Mail	susanne.wagner@oberlinhaus.de, rueckenwind@oberlinhaus.de
Website	www.rueckenwind-diakonie.de

Projekt	Personal suchen, gewinnen und binden: Mitarbeiter-Personal-Reports (MPR) in Pflegeeinrichtungen
Projektträger	Seniorenhilfe der Schwestern der heiligen Maria Magdalena Postel (SMMP) gGmbH
Laufzeit	01.12.2010 – 30.11.2013
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Seniorenhilfe der Schwestern der heiligen Maria Magdalena Postel (SMMP) gGmbH Stefan Mühlenbeck Bergkloster 1 59909 Bestwig
Telefon	0209 / 9616 226
E-Mail	s.muehlenbeck@smmp.de
Website	www.smmp.de

Projekt	Talente entdecken – Potenziale entwickeln
Projektträger	Franziska Schervier Altenhilfe gemeinnützige GmbH
Laufzeit	01.11.2010 – 31.10.2013
Region	Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	Franziska Schervier Altenhilfe gemeinnützige GmbH Dr. Klaus Herzberg Paulusstr. 10 52064 Aachen
Telefon	0241 / 4789 180
E-Mail	herzberg@schervier-altenhilfe.de
Website	www.schervier-altenhilfe.de

Projekt	In Führung gehen – Einführung eines Talentmanagementsystems bei der Dortmunder Caritas
Projektträger	Caritasverband Dortmund e. V.
Laufzeit	01.10.2012 – 30.09.2012
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband Dortmund e. V. Hanno Sandmann, Kirsten Eichenauer Propsteihof 10 44137 Dortmund
Telefon	0231 / 1848 180, 0231 / 946151 309
E-Mail	personalentwicklung@caritas-dortmund.de
Website	www.caritasdortmund.de/web/index.php?id=1166

Projekt	Norddeutsches Netzwerk für Bildung, Beratung und Coaching im PARITÄTISCHEN
Projektträger	Der PARITÄTISCHE Landesverband Schleswig-Holstein e. V.
Laufzeit	01.12.2010 – 30.04.2013
Region	Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Der PARITÄTISCHE Landesverband Schleswig-Holstein e. V. Qualifizierung von Führungspersonal Beselerallee 57 24105 Kiel
Telefon	0431 / 560 210
E-Mail	vorstand@paritaet-sh.org
Website	http://paritaet-sh.org/de/qualifizierung/index.htm

<b>Projekt</b>	<b>Ehrenamtsmanagement – Qualifizierung von Fachkräften sozialer Arbeit zum Management ehrenamtlicher und freiwilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
Projektträger	<b>Paritätische Bundesakademie gGmbH</b>
Laufzeit	<b>01.12.2010 – 30.11.2013</b>
Region	<b>bundesweit</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Paritätische Bundesakademie gGmbH Beate Häring Tucholskystr. 11 10117 Berlin</b>
Telefon	<b>030 / 24636 440</b>
E-Mail	<b>haering@akademie.org</b>
Website	<b>www.paritaetische-akademie.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>OPEN – Organisation der Personalentwicklung im Netzwerk sozialwirtschaftlicher Unternehmen</b>
Projektträger	<b>Werkstatt im Kreis Unna GmbH</b>
Laufzeit	<b>01.01.2011 – 31.12.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen, Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>Werkstatt im Kreis Unna GmbH Michael Wacker Nordring 43 59423 Unna</b>
Telefon	<b>02303 / 21 604</b>
E-Mail	<b>m.wacker@werkstatt-unna.de</b>
Website	<b>www.werkstatt-im-kreis-unna.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Wir tun was! Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen in sozialen Arbeitsfeldern</b>
Projektträger	<b>Caritasverband für die Diözese Würzburg e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.10.2011 – 30.09.2014</b>
Region	<b>Bayern</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Caritasverband für die Diözese Würzburg e. V. Gabriel Hüttner 97070 Würzburg Franziskanergasse 3</b>
Telefon	<b>0931 / 38666 692</b>
E-Mail	<b>gabriel.huettner@caritas-wuerzburg.de</b>
Website	<b>www.caritas-wuerzburg.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Continuous Link – Befristete Arbeitsverhältnisse in der Jugendsozialarbeit</b>
Projektträger	<b>Evangelische Jugendsozialarbeit Bayern e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.05.2011 – 31.01.2014</b>
Region	<b>Bayern</b>
Arbeitsfeld	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>Evangelische Jugendsozialarbeit Bayern e. V. Sabrina Rudlof Loristr. 1 80335 München</b>
Telefon	<b>089 / 15918 778</b>
E-Mail	<b>rudlof@ejsa-bayern.de</b>
Website	<b>www.ejsa-bayern.de/kategorie/continuouslink</b>

<b>Projekt</b>	<b>AnKeR – PE-Ansatz zur Kompetenzentwicklung und Ressourcenbindung</b>
Projektträger	<b>Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration (gfi) gGmbH</b>
Laufzeit	<b>01.05.2011 – 31.10.2013</b>
Region	<b>Bayern</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration (gfi) gGmbH Martin Hermann Infanteriestr. 8 80797 München</b>
Telefon	<b>09561 / 23149 12</b>
E-Mail	<b>hermann.martin@zentrale.gfi-ggmbh.de</b>
Website	<b>www.gfi-ggmbh.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>HENRI – Professionelles Ehrenamtsmanagement für Fach- und Führungskräfte</b>
Projektträger	<b>DRK Landesverband Baden-Württemberg e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.06.2011 – 31.12.2013</b>
Region	<b>Baden-Württemberg</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>DRK Landesverband Baden-Württemberg e. V. Sibylle Dizinger Badstrasse 39-41 70327 Stuttgart</b>
Telefon	<b>0711 / 5505 158</b>
E-Mail	<b>s.dizinger@drk-bw.de</b>
Website	<b>www.drk-baden-wuerttemberg.de</b>

Projekt	Rückenwind für starke Führungskräfte!
Projektträger	Psychiatrische Klinik Lüneburg gGmbH
Laufzeit	01.08.2011 – 30.04.2014
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Gesundheitshilfe, Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen
Kontakt	Psychiatrische Klinik Lüneburg gGmbH Uwe Seeger Am Wienebütteler Weg 1 21339 Lüneburg
Telefon	04131 / 602 860
E-Mail	uwe.seeger@gesundheitsholding-lueneburg.de
Website	www.pk.lueneburg.de

Projekt	ZUPF (Zukunft Pflegen) – Kompetenzerweiterung schafft Personalentwicklung
Projektträger	Caritasverband für die Diözese Münster e. V.
Laufzeit	01.01.2012 – 30.04.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	Altenhilfe, Gesundheitshilfe
Kontakt	Caritasverband für die Diözese Münster e. V. Bernhold Möllenhoff Kardinal-von-Galen-Ring 45 48149 Münster
Telefon	0251 / 8901 312
E-Mail	moellenhoff@caritas-muenster.de
Website	www.caritas-zupf.de

Projekt	Zukunft Personal
Projektträger	Caritasverband Düsseldorf e. V.
Laufzeit	01.09.2011 – 31.08.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband Düsseldorf e. V. Claudia Fischer Hubertusstr. 5 40219 Düsseldorf
Telefon	0211 / 1602 1400
E-Mail	claudia.fischer@caritas-duesseldorf.de
Website	http://caritas.erzbistum-koeln.de/duesseldorf_cv/wir/Personalmanagement.html

Projekt	VITAL! – Vielfalt fördern – interkulturelle Talente finden!
Projektträger	Caritasverband Iserlohn e. V.
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband Iserlohn e. V. Francesco Ferrara Karlstr. 15 58636 Iserlohn
Telefon	02371 / 818 622
E-Mail	f.ferrara@caritas-iserlohn.de
Website	www.caritas-iserlohn.de

Projekt	COPE – Qualifizierung zum/zur COordinator/in PErsonalentwicklung
Projektträger	Diakonisches Werk Bayern e. V.
Laufzeit	01.11.2011 – 31.05.2014
Region	Bayern
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Diakonisches Werk Bayern e. V. Siegfried Wanner Pirckheimerstr. 6 90408 Nürnberg
Telefon	0911 / 9354 424
E-Mail	wanner@diakonie-bayern.de
Website	www.diakoniekolleg.de/Cope

Projekt	Lernnetzwerk „Personalbindungskonzepte in der stationären Altenpflege“
Projektträger	AWO Bundesverband e. V.
Laufzeit	01.03.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	AWO Bundesverband e. V. Katharina Wiegmann Blücherstr. 62 10961 Berlin
Telefon	030 / 26309 133
E-Mail	katharina.wiegmann@awo.org
Website	www.awo.org

Projekt	Beneficial place of work – gemeinsam den Wandel gestalten
Projektträger	Benediktushof gGmbH
Laufzeit	01.05.2012 – 30.04.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Benediktushof gGmbH Matthias Hartkamp Meisenweg 15 48734 Reken
Telefon	02864 / 889 632
E-Mail	m.hartkamp@benediktushof.de
Website	www.benediktushof.de

Projekt	WipPe – Wissen planen – Personal entwickeln Unterstützung für Mitarbeitende in Sozialunternehmen im Veränderungsprozess
Projektträger	EFAS – Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration e. V.
Laufzeit	01.05.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen
Kontakt	Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V. Annette Nowinski Lenastr. 41 40470 Düsseldorf
Telefon	0211 / 6398 316
E-Mail	anowinski@efas-web.de
Website	www.efas-web.de

Projekt	SequiSax – generationenwandel . erfolgreich . gestalten
Projektträger	Der PARITÄTISCHE Landesverband Sachsen e. V.
Laufzeit	01.08.2012 – 31.12.2014
Region	Sachsen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Der PARITÄTISCHE Landesverband Sachsen e. V. Geschäftsleitung Am Brauhaus 8 01099 Dresden
Telefon	0351 / 49166 0
E-Mail	paritaet.sachsen@parisax.de
Website	www.sequisax.de

Projekt	Gute Arbeit – attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft
Projektträger	Der PARITÄTISCHE Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V.
Laufzeit	01.06.2012 – 31.12.2014
Region	Nordrhein-Westfalen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Der PARITÄTISCHE Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V. Doris Rix Loher Str. 7 42283 Wuppertal
Telefon	02162 / 150 69
E-Mail	rix@paritaet-nrw.org
Website	www.gute-arbeit-leben.de

Projekt	WingOrganization
Projektträger	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.
Laufzeit	01.03.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. Dr. Joachim Rock Oranienburger Str. 13-14 10178 Berlin
Telefon	030 / 24636 303
E-Mail	rueckenwind@paritaet.org; joachim.rock@paritaet.org
Website	www.sozialzentrale.de

Projekt	HU MAN AGER – Professionalisierungsprogramm für Personalmanager/innen in der Sozialwirtschaft
Projektträger	DRK Generalsekretariat
Laufzeit	01.03.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	DRK Generalsekretariat Mario Heller Carstennstr. 58 12205 Berlin
Telefon	030 / 85404 132
E-Mail	hellerm@drk.de
Website	www.drk.de

<b>Projekt</b>	<b>Diversity – die Erfolgsstrategie!</b>
Projektträger	<b>AWO Bremen Soziale Dienste gGmbH</b>
Laufzeit	<b>01.04.2011 – 31.03.2014</b>
Region	<b>Bremen</b>
Arbeitsfeld	<b>übergreifend</b>
Kontakt	<b>AWO Bremen Soziale Dienste gGmbH Lucyna Bogacki Auf den Häfen 30-32 28203 Bremen</b>
Telefon	<b>0421 / 790 243</b>
E-Mail	<b>l.bogacki@awo-bremen.de</b>
Website	<b>www.awo-bremen.de/ueber-uns/personalentwicklung-diversity</b>

## Förderbereich 5

„Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in den Themen Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsplanung und Bildungsberatung zur Verbesserung der Beteiligung am lebenslangen Lernen in Unternehmen, Diensten und Einrichtungen“

<b>Projekt</b>	<b>Bildungsprozessmanagement für Mitarbeitende mit Leitungsverantwortung in einer Behinderteneinrichtung</b>
Projektträger	<b>Franz Sales Haus</b>
Laufzeit	<b>01.07.2010 – 30.04.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen</b>
Arbeitsfeld	<b>Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen</b>
Kontakt	<b>Franz Sales Haus Nina Montag Steeler Str. 261 45138 Essen</b>
Telefon	<b>0201 / 2769 530</b>
E-Mail	<b>nina.montag@franz-sales-haus.de</b>
Website	<b>www.franz-sales-haus.de/franz-sales-haus/esf-projekt-bpm.html</b>

<b>Projekt</b>	<b>rückenwind für FABI – Bildung für Beschäftigte der beruflichen Weiterbildung</b>
Projektträger	<b>Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V.</b>
Laufzeit	<b>01.05.2010 – 30.04.2013</b>
Region	<b>Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland</b>
Arbeitsfeld	<b>Beschäftigungs- und Integrationsunternehmen, Kinder- und Jugendhilfe</b>
Kontakt	<b>Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V. Annette Nowinski Lenastr. 41 40470 Düsseldorf</b>
Telefon	<b>0211 / 6398 316</b>
E-Mail	<b>a.nowinski@diakonie-rwl.de</b>
Website	<b>www.fachverband-abi.de</b>

<b>Projekt</b>	<b>Personalentwicklung für die Jugendberufshilfe – Mitarbeiterorientierte und unternehmensstrategische Bildungsplanung und Bildungsberatung</b>
Projektträger	Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT) e. V.
Laufzeit	01.05.2010 – 31.03.2013
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT) e. V. Angela Werner Marienburger Str. 1 10405 Berlin
Telefon	030 / 4050 5769 12
E-Mail	werner@bag-oert.de
Website	www.bag-oert.de

<b>Projekt</b>	<b>TrendFuture – Mitarbeiter für die Zukunft</b>
Projektträger	Paul Wilhelm von Kepler-Stiftung
Laufzeit	01.02.2011 – 31.08.2013
Region	Baden-Württemberg
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Paul Wilhelm von Kepler-Stiftung Christof Heusel Warmbronner Str. 22 71063 Sindelfingen
Telefon	0172 / 7257763
E-Mail	heusel.c@ez-gaw.de
Website	www.trendfuture.de

<b>Projekt</b>	<b>PET – Personalentwicklungs tut's</b>
Projektträger	Akademie für Rehabilitationsberufe gemeinnützige GmbH
Laufzeit	01.04.2011 – 30.09.2013
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Hilfe für Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Akademie für Rehabilitationsberufe gemeinnützige GmbH Holger Stolz Henriettenweg 1 30655 Hannover
Telefon	0511 / 9092 570
E-Mail	stolz@lebenshilfe-nds.de
Website	www.pet-projekt.info

## Förderbereich 6

„Unterstützung und Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen“

<b>Projekt</b>	<b>KiTa PraE-Gen – Fit für Führung</b>
Projektträger	KiTa gGmbH Saarland
Laufzeit	01.06.2010 – 31.05.2013
Region	Saarland
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	KiTa gGmbH Saarland Thomas Schmitz Kavalleriestr. 11 66740 Saarlouis
Telefon	06831 / 9669 612
E-Mail	t.schmitz@kita-saar.de
Website	www.kita-praegen.de

<b>Projekt</b>	<b>Projekt zur Personalentwicklung von Frauen im Caritasverband Mannheim</b>
Projektträger	Caritasverband Mannheim e. V.
Laufzeit	01.04.2010 – 31.03.2011
Region	Baden-Württemberg
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Caritasverband Mannheim e. V. Rainer Leweling B 5, 19a 68159 Mannheim
Telefon	0621 / 1260 260
E-Mail	rainer.leweling@caritas-mannheim.de
Website	www.caritas-mannheim.de/72038.html

Projekt	Frauen on Top – Führungskräfteentwicklung in Kindertagesstätten
Projektträger	DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
Laufzeit	01.05.2010 – 31.10.2012
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH Marion Haake Brückenstr. 1 31582 Nienburg
Telefon	0511 / 12186 111
E-Mail	marion.haake@daa.de
Website	www.daa-nienburg.de

Projekt	Führung Plus – Weiterentwicklung der weiblichen Führungskräfte der KiTa gGmbH Trier
Projektträger	KiTa gGmbH Trier
Laufzeit	01.04.2011 – 31.03.2013
Region	Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	KiTa gGmbH Trier Gerhild Baumeister Jesuitenstr. 13 54290 Trier
Telefon	0651 / 1459899
E-Mail	projektleitung-fuehrung+@kita-ggmbh-trier.de
Website	www.kita-ggmbh-trier.de

Projekt	Charisma – Frauen in Führung
Projektträger	TGE gTrägergesellschaft mbH
Laufzeit	01.05.2011 – 30.04.2014
Region	Bayern, Hessen
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	TGE gTrägergesellschaft mbH Gerda Misoph Wildbad 1 92318 Neumarkt
Telefon	09181 / 320764 717
E-Mail	misoph@tge-online.eu
Website	www.tge-online.eu/charisma

Projekt	Den Menschen im Blick – Wertorientiert und Kompetent – Führung in der KiTa gGmbH Koblenz
Projektträger	KiTa gGmbH Koblenz
Laufzeit	01.08.2011 – 30.04.2014
Region	Rheinland-Pfalz
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	KiTa gGmbH Koblenz Dieter Christ Göbelstr. 9-11 56727 Mayen
Telefon	02651 / 704 323
E-Mail	dieter.christ@kita-ggmbh-koblenz.de
Website	www.den-menschen-im-blick.de

Projekt	Frauen führen Familienpflegestationen von morgen
Projektträger	Familienpflegewerk des Bayerischen Landesverbandes des Katholischen Deutschen Frauenbundes (KDFB) e. V.
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	Bayern
Arbeitsfeld	Familienhilfe, Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Familienpflegewerk des Bayerischen Landesverbandes des Katholischen Deutschen Frauenbundes (KDFB) e. V. Dr. Maren Hasselmann Schraudolphstr. 1 80799 München
Telefon	089 / 28623 751
E-Mail	hasselmann@familienpflegewerk.de
Website	www.familienpflegewerk.de

Projekt	Frauen managen Vielfalt – Personalentwicklungsprojekt zur Qualifizierung von Führungskräften in Kitas
Projektträger	Katholische LandvolkHochschule Oesede
Laufzeit	01.09.2011 – 31.12.2013
Region	Niedersachsen
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Katholische LandvolkHochschule Oesede Judith Soegtrop-Wendt Gartbrink 5 49124 Georgsmarienhütte
Telefon	05401 / 8668 31
E-Mail	soegtrop-wendt@klvhs.de
Website	www.klvhs.de/projekte/frauen-managen-vielfalt.html

<b>Projekt</b>	<b>FIF – Frauen in Führungspositionen gewinnen, ihre Fähigkeiten ausbauen und Perspektiven schaffen</b>
Projektträger	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD) Waren (Müritz)
Laufzeit	01.11.2011 – 31.10.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	Kinder- und Jugendhilfe
Kontakt	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. (CJD) Waren (Müritz) Anna Güthler Otto-Intze-Str. 1 17192 Waren (Müritz)
Telefon	039961 / 5720 916
E-Mail	cjdwaren.fif.guethler@gmx.de
Website	www.cjd-waren.de

<b>Projekt</b>	<b>Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas</b>
Projektträger	Deutscher Caritasverband e. V.
Laufzeit	01.07.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Deutscher Caritasverband e. V. Dr. Barbara Schramkowski Karlstr. 40 79104 Freiburg
Telefon	0761 / 200 560
E-Mail	barbara.schramkowski@caritas.de
Website	www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/fraueninfuehrung

<b>Projekt</b>	<b>LIFT – Qualifizierung von Frauen in &amp; für Führungspositionen</b>
Projektträger	Diakonisches Werk Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland e. V.
Laufzeit	01.05.2012 – 31.12.2014
Region	bundesweit
Arbeitsfeld	übergreifend
Kontakt	Diakonisches Werk Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland e. V. Lysan Escher, Christoph Victor Merseburger Str. 44 06110 Halle
Telefon	0345 / 12299 392, 0345 / 12299 250
E-Mail	escher@diakonie-ekm.de, victor@diakonie-ekm.de
Website	www.diakonie-mitteldeutschland.de/subdomain-lift-qualifizierung-von-frauen-in-fuer-fuehrungspositionen.html

<b>Projekt</b>	<b>Frauen führen in die Zukunft</b>
Projektträger	YOPIC e. V.
Laufzeit	01.03.2012 – 31.12.2014
Region	Berlin
Arbeitsfeld	Altenhilfe
Kontakt	YOPIC e. V. Katrin Rahn Glogauer Str. 2 10999 Berlin
Telefon	030 / 612812 03
E-Mail	rahn@yopic.de
Website	www.frauen-fuehren.yopic.de

## Impressum

Mai 2014

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

Telefon: 030 / 240 89 116  
E-Mail: regiestelle@bag-wohlfahrt.de  
Website: www.bagfw-esf.de

V. i. S. d. P.: Dr. Gerhard Timm (Geschäftsführer der BAGFW)

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle  
Gestaltung: Rosendahl Berlin, www.rosendahl-berlin.de  
Bilder: BAGFW (Seite 13, 56), Doc RABE Media/ fotolia.de (Seite 37, 44), Holger Groß (Seite 1, 14, 16, 20, 21, 23, 27, 34, 35, 41, 42, 48, 49, 51, 55), Robert Kneschke/ fotolia.de (Seite 28), Woodapple/ fotolia.de (Seite 30)

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

---

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

