

Bei guter Führung ...: Zukunft gesichert

*Einblicke in das Kursprojekt der Fortbildungs-Akademie des DCV
„Altersgerechte Personalentwicklung in Verbänden, Einrichtungen
und Diensten der Caritas“.*

Daniel Ham, Birgit Ramon

SEIT FEBRUAR 2010 führt die Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes ein innovatives Projekt zum Thema „Altersgerechte Personalentwicklung“ durch. Bis zum Sommer 2012 finden bundesweit parallel sechs Fortbildungskurse statt. Insgesamt über 80 Teilnehmer(innen) aus dem Bereich der Personalentwicklung sind beteiligt:

Geschäftsführungen von Orts- und Fachverbänden, Leitungen von Einrichtungen und Diensten, Personalleitungen von Trägern. Vom ambulanten Pflegedienst über die Erwachsenenbildung und die stationäre Jugendhilfe bis hin zum Frauenhaus wird die Caritas mit den vielen Facetten ihres Engagements sichtbar. Damit übernimmt die Fortbildungs-Aka-

demie eines der größten Projekte innerhalb des Förderprogramms „Rückenwind“ im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Demografischer Wandel

Für Verantwortliche im Personalwesen ist der demografische Wandel vielerorts keine Zukunftsprognose mehr, sondern bereits Realität:

Die arbeitende Bevölkerung wird immer älter: Bis 2025 nimmt der Anteil der Beschäftigten zwischen 55 und 64 Jahren deutlich zu.

Es gibt immer weniger junge Berufseinsteiger(innen) und damit einen Mangel an jungen Fachkräften.

Es gibt in Deutschland regionale Ungleichgewichte in der Bevölkerungsstruktur durch Wanderungsbewegungen vorwiegend in Ost-West- sowie in Nord-Süd-Richtung.

Die Frage ist: Wie kann ein Verband, eine Einrichtung, ein Dienst unter diesen Voraussetzungen funktionieren, wenn das Geld immer knapper wird, die Anforderungen immer größer werden, die Belegschaft immer älter und die Zahl der leistungsstarken Fachkräfte immer geringer wird? Im Gegensatz zu anderen Bereichen der Wirtschaft kann die Sozialwirtschaft den drohenden Personalmangel nicht nennenswert durch eine fortschreitende Technisierung kompensieren. Menschenwürdige Arbeit im Dienste des Nächsten braucht den menschlichen Kontakt.

So werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auch als Bedrohung für Qualität und Menschenwürde im Dienstleistungssektor erlebt.

Wer durch den demografischen Wandel eine Krise auf die Caritas zukommen sieht, hat den Kern der Sache bereits erkannt: Krise bedeutet „Ent-

scheidung“ – oder wie Max Frisch es auf den Punkt brachte: „Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Sowohl die Fortbildungs-Akademie als auch die zahlreichen Teilnehmer(innen) des Projektes haben die Entscheidung getroffen, dem Thema aktiv zu begegnen.

Zentrale Dimension

Im Mittelpunkt des Projektes „Altersgerechte Personalentwicklung in Verbänden, Einrichtungen und Diensten“ stehen die strategischen Fragen nach Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeiter(inne)n aller Altersgruppen. Zentrale Dimensionen sind das Personalmarketing, die Arbeits(zeit)gestaltung, das Gesundheitsmanagement, ein gelingendes Diversity-Management sowie die Anforderung des lebenslangen Lernens. Jeder Dimension ist ein Abschnitt in der Fortbildungsreihe gewidmet. In die fünf Abschnitte ist ein Praxisprojekt eingebunden, das die Teilnehmer(innen) in ihrer Einrichtung/ihrem Verband während der Fortbildung durchführen. Dies stellt den Praxisbezug und den Transfer des Gelernten sicher.

Acht Sitzungen Gruppensupervision dienen der Reflexion der eigenen Rolle.

„Rückenwind“

Das Förderprogramm „Rückenwind“ des Europäischen Sozialfonds (ESF) bot der FAK die Möglichkeit, eine solche Fortbildung zu finanziell attraktiven Konditionen zu entwickeln und anzubieten. „Rückenwind“ ist das erste Programm, das gezielt Mitarbeiter(innen) der Sozialwirtschaft im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel fördert. Es steht ausschließlich Trägern innerhalb der

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zur Verfügung. Die Fortbildungs-Akademie beteiligte sich als Institution der „ersten Stunde“ am ersten Aufruf, zu dem nur bundesweit tätige Projektträger zugelassen waren.

Die Förderung durch „Rückenwind“ bedeutet, dass sämtliche Kosten für Kursabschnitte, Unterbringung, Fahrten und Supervision durch das Förderprogramm übernommen werden. Die Teilnehmer(innen) müssen dafür ihre Freistellungskosten für die Kursabschnitte durch ihren Träger bescheinigen lassen, die dann als Eigenanteil für die Kofinanzierung geltend gemacht werden.

Die von der Programmrichtlinie geforderten Ziele Nachhaltigkeit und Mehrwert im Verband sowie Förderung des Gender Mainstreaming werden durch die Kurskonzeption umgesetzt. Zwischenzeitlich gab es schon den sechsten Aufruf zur Beteiligung. Eine Anschlussrichtlinie für eine neue Förderperiode wird angestrebt. Träger der Caritas sind bisher bei allen Aufrufen in beachtlicher Anzahl vertreten.

Was ist eigentlich „altersgerechte Personalentwicklung“?

Die Vermutung, insbesondere ältere Mitarbeitende (ab 50 Jahre) stünden im Fokus, trifft nicht zu. Tatsächlich geht es um die Entwicklung von Mitarbeiter(innen) jeden Alters. Die Formulierung „altersgerecht“ hätte ebenso ihre Berechtigung, da nachhaltige Personalentwicklung als Prozess anzulegen ist.

Altersgerechte Personalentwicklung bedeutet, die bekannten Elemente der Personalentwicklung wie Beschaffung, Entlohnung, Führung, Qualifizierung und auch Austritt vor dem Hintergrund

des demografischen Wandels als dem zentralen Arbeitsmarktthema der Zukunft aktiv mit neuen Augen zu sehen und gegebenenfalls neu zu gewichten und zu gestalten.

Inhaltliches und methodisches Konzept

Kursleitung

Jeder Kurs wird über den gesamten Zeitraum von einem Dozenten beziehungsweise einer externen Dozentin der Fortbildungs-Akademie (FAK) geleitet. Die Kursleitungen erarbeiten die inhaltliche und didaktische Feinkonzeption. Sie haben zudem die Aufgabe, den Lernprozess sowohl der einzelnen Teilnehmer(innen) bestmöglich zu begleiten als auch den Gruppenprozess durch entsprechende Interventionen zu steuern. Sie sorgen für die Organisation vor Ort und stellen durch Dokumentation und kontinuierliche Evaluation Ergebnisse, Transfer und die Weiterentwicklung des Konzepts sicher.

Personales Lernen

Lernen ist immer auch personales Lernen. Was nicht durch mich „hindurchgegangen“ ist, kann ich nicht überzeugend weitergeben und umsetzen. Im Kurs heißt dies, die gesetzten und neu entdeckten Themen in Beziehung zur eigenen, persönlichen und beruflichen Realität zu bringen: Die Teilnehmer(innen) arbeiten nicht nur am Thema „altersgerechte Personalentwicklung“, sie sind auch Teil des Themas: Sie tragen nicht nur Verantwortung dafür, wie mit der Herausforderung umzugehen ist, sie sind auch selbst davon betroffen: Welche Einstellung habe ich zu meinem eigenen Alter und hat es für mich eine eigene Qualität? Halte ich selbst unser Unternehmen für attraktiv und würde ich mich da

nochmals bewerben? Wie erlebe ich den Führungsstil, wie führe ich selbst und wie gestalte ich in meinem Umfeld Mitarbeiterbindung? Wenn ich hier nochmals anfangen würde, was würde ich mir an Familienfreundlichkeit hinsichtlich der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung wünschen? Wie belastet fühle ich mich selbst, während ich über Ursachen und Reduktion von Stress für meine Mitarbeitenden nachdenke? Welches Vorbild gebe ich ab und wie führe ich gesundheitsfördernd, indem ich Stresssituationen vermeide oder Stressreduktion ermögliche? Wie gelingt es mir, in den bestehenden Strukturen meiner Organisation ein umfassendes Projekt auf die Beine zu stellen, welche Strukturen sind nützlich, welche weniger? Wie kann ich Netzwerke nutzen und Kooperationen aufbauen? Wie lerne ich in einer Arbeitsgruppe?

Theoretischer und wissenschaftlicher Input

Der Kurs hat den Anspruch, einen Überblick über aktuell diskutierte Ansätze der unterschiedlichen Themenstränge zu geben. Präsentationen der Kursleitungen, Vorträge externer Referent(inn)en aus anerkannten Forschungsinstituten oder auch die Auseinandersetzung mit entsprechenden Fachartikeln vermitteln einen Überblick zu Themen wie demografischem Wandel, Altern, Mitarbeiterbindung und -gewinnung und Führungskonzepte, Arbeitszeitflexibilisierung, Chronobiologie, Geschichte und Wandel der Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, Diversity-Management, Wissenstransfer, altersgerechte Lernkonzepte ...

Transfer in die eigene Organisation

Theoretische und persönliche Erkenntnisse sollen für die eigene Organisation

genutzt werden. Dieser Transfer findet zum einen direkt und methodisch angeleitet während der Kursabschnitte statt. Zum anderen werden die Projekte der Teilnehmer(innen) auf ihren Bezug zu den Kursthemen hin überprüft und beraten. Die Gesamtzahl von circa 75 Praxisprojekten stellt eine Fülle operationalisierter Lernerfahrungen dar. Ein besonderer Blick auf die eigene Praxis wird ermöglicht durch „Good Practice“-Modelle, die von Referent(inn)en eingebracht werden.

Gender Mainstreaming

Die Förderung des Gender Mainstreaming ist ein erklärtes Ziel der europäischen Union. Deshalb berücksichtigen und forcieren Projekte, die Fördermittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) erhalten, diesen Ansatz.

Zu schnell scheint zu Gender Mainstreaming alles gesagt: „Eine Gleichstellungsbeauftragte haben wir doch schon!“ Bei näherem Hinsehen zeigt sich dann, dass das Thema meist in den Einrichtungen gar nicht bewusst wahrgenommen beziehungsweise mit Frauenförderung verwechselt wird. „Pflege ist halt vor allem ein weiblicher Beruf“, „Unser Verhältnis Männer-Frauen ist ausgeglichen“... Wie kann es gelingen, dass dieses Thema nicht zum förderungspolitisch unumgänglichen „Appendix“ verkommt? Nachdem zunächst Ratlosigkeit hierüber in allen sechs Kursen deutlich wurde, folgte eine intensive theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik. Gender Mainstreaming richtet den Blick auf die Bedingungen für die Geschlechter. Im weiteren Kursverlauf wurde ein „Gender Training“ integriert, das eine ganzheitliche und tiefgehende Auseinandersetzung ermöglichte.

Lernergebnisse

Wer sich von dieser Fortbildung Rezepte im Stile einer Schulung „Zugeschaut – mitgebaut“ erhofft hatte, wurde enttäuscht. Teilnehmer(inne)n wie auch den Kursleitungen wurde im Verlauf des Kurses deutlich, dass sie gemeinsam über weite Strecken als Pioniere zum Thema unterwegs sind. Es gibt viele eindeutige Fragen und nur wenige eindeutige Antworten: Was bindet Mitarbeiter(innen)? Was hält sie gesund und damit arbeitsfähig? Was macht uns, was macht die Caritas als Arbeitgeber attraktiv?

Tatsächlich landen alle Beteiligten immer wieder bei diesen grundsätzlichen Fragen, die damit permanent die Thematik einer hilfreichen Unternehmenskultur in den Mittelpunkt rückten, verbunden mit der zentralen Frage: Was müssen Management und Führung für ein zukunftsfähiges Unternehmen leisten?

Wie muss Personalentwicklung künftig aussehen?

Im ersten Kursabschnitt wurden dazu die Grundlagen gelegt. Im Fokus standen die strategische Personalentwicklung, ihre Handlungsfelder und die Unternehmenskultur. Vermittelt wurde, dass Personalentwicklung aus den Zielen und Strategien der Organisation abzuleiten ist. Hervorgehoben wurde die aktuelle Bedeutung für Träger und Einrichtungen, ihre Organisation vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels überlebensfähig und wettbewerbsfähig zu halten. Soll strategische Personalentwicklung in diesem Sinne installiert und praktiziert werden, sind Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter(innen) einer Organisation der wesentliche erfolgskritische Faktor. Insbesondere Führungskräfte haben hier eine maßgebliche

Rolle. Durch sie werden Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter(innen) gefördert, sich auf Neues einzulassen. Auch die Bindung der Mitarbeiter(innen) an die Einrichtung wird von Führungskräften positiv beeinflusst (vgl. Gallup-Studien).

Wie können Führungskonzepte intern entwickelt, transportiert und geschult werden? Wie kann die Attraktivität der Organisation so verbessert und kommuniziert werden, dass sie zu einem wesentlichen Faktor der Mitarbeitergewinnung und -bindung wird? Diese Fragen bildeten Ansatzpunkte für Projekte der Teilnehmer(innen). Die Veröffentlichung ausgewählter Projekte als Beispiele gelingender Praxis in der Caritas ist in Planung.

Auch die „indirekte Führung“, womit das Management von Prozessen und Strukturen gemeint ist, gehört zur Personalentwicklung. So wurden von Beginn an Bestandteile des Projektmanagements und Change-Managements vermittelt. Die Themen flexible Arbeitszeitmodelle und Familienfreundlichkeit sowie die notwendigen Rahmenbedingungen innerhalb der AVR standen im Mittelpunkt des zweiten Abschnitts. Betriebliches Gesundheitsmanagement bildete den Schwerpunkt im dritten Abschnitt. Hier wurde vermittelt, dass altersgerechte Personalentwicklung bedeutet, entsprechende Strukturen und Prozesse zu installieren. Eine regelmäßige Befragung der Teilnehmenden zeigt, dass Lernerfolge schon während des Kursverlaufs benennbar sind:

„Durch die Weiterbildung bin ich sensibilisiert worden für die Themen Alter, Arbeitsmarkt Älterer, Arbeitszeitflexibilisierung, Burnout und anderes. Mir springen jetzt Fachartikel, Zeitungsberichte ins Auge, die ich vor dieser Ausbil-

„Auch die Möglichkeiten des betrieblichen Gesundheitswesens finde ich sehr spannend und lohnend. Da wird sich bei uns sicherlich noch viel bewegen! Die hierfür eingesetzte Zeit/Ressourcen bringen hundertprozentig Rendite!“

Der Wissenstransfer läuft

Fast alle Teilnehmenden äußerten, dass die eigene Bereitschaft und Fähigkeit gestiegen sei, Vorhaben im Personalbereich mit Projekt- und Change-Management-Instrumenten zu verbinden. Neben der Entwicklung neuer Themen wurden Konzepte, die bereits im Vorfeld für den eigenen Träger entwickelt worden waren, in Gesamtkonzepte zur altersgerechten Personalentwicklung eingebaut.

Noch ein weiterer Lerneffekt ist: In fast jeder der sechs Kursgruppen wurde auch eigenes Know-how den anderen Teilnehmern vor- und zur Verfügung gestellt. Im besten Sinne wurde hier Wissenstransfer betrieben. Im Sinne einer „Community of Practice“ entsteht ein Netzwerk von Caritas- (und anderen) Personalverantwortlichen, welche auch nach dem Kurs von gegenseitigem (Erfahrungs-)Wissen profitieren werden.

Da darüber hinaus eine Altersspanne von über 30 Jahren in den Kursgruppen vertreten ist, gibt es auch hier eine Fülle von „Material“ zum Lernen und Führen von und mit den Generationen.

Die Kursleitungen bieten den Teilnehmer(inne)n als Modell viele Anregungen für die Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle: Die Formen von Moderation, Methodik, Vorträgen und Intervention geben Impulse für das Handeln in der eigenen Organisation.

Pionierarbeit in der Caritas

Fortbildungs-Akademie, Kursgruppen und Kursleitungen leisten mit diesem Fortbildungsprojekt für die Personalentwicklung der bundesweiten Caritas wichtige Pionierarbeit. Altersgerechte Personalentwicklung ist ein ganzheitlicher Prozess und muss eingepasst werden in die Strategieentwicklung jeder Organisation.

Handlungsfelder wie Gesundheitsförderung, Familienfreundlichkeit, Diversity-Management sind „Brillen“, durch die die Kultur einer Organisation zu betrachten ist, um dann zu prüfen, ob das Bestehende ausreicht, damit Mitarbeiter(innen) langfristig an die Organisation/die Einrichtung gebunden werden und dort gut arbeiten können. Altersgerechte Personalentwicklung bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen. Hieraus ergeben sich auch Marketingeffekte. Entscheidend für eine Unternehmenskultur ist die Rolle der Führung. Hier entscheidet sich, ob in der Organisation das Altern genutzt, die Vielfalt geschätzt, die Veränderung erwünscht ist. Wenn Führungskräfte gemäß den Kursthemen ihre Organisation steuern, wird deren Zukunft ein sehr großes Stück sicherer.

Daniel Ham

Dozent in der Fortbildungs-Akademie des DCV in Freiburg
E-Mail: daniel.ham@caritas.de

Birgit Ramon

Clarté – Gesunde Zukunft für Unternehmen,
Seefeld-Hechendorf
E-Mail: info@clarte-concept.com