

---

# Die Herausforderungen annehmen

Ein Projekt zur demografieorientierten Personalentwicklung im  
Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD)

[www.cjd-rueckenwind.de](http://www.cjd-rueckenwind.de)

**Projektdokumentation**

Das vorliegende Dokument wurde im Rahmen des Projektes „Die Herausforderungen annehmen“ entwickelt. Das Projekt „**Die Herausforderungen annehmen**“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Auf der Internetseite [www.cjd-rueckenwind.de](http://www.cjd-rueckenwind.de) finden Sie ausführliche Informationen zum Projekt.

Die Projektdokumentation beschreibt die Ausgangslage, die zum Projektauftrag geführt hatte. Darüber hinaus werden die Ziele des Projekts, die Zielgruppen und die entwickelten Handlungsstrategien dargestellt. Die Evaluation des Projektes wird ebenso beschrieben wie die Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung im CJD.

**Projektleitung:**

Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD)

Katja Lakner

CJD Arnold-Dannenmann-Akademie

Ottilienberg, 75031 Eppingen

Tel. 07262 - 9166 70, [katja.lakner@cj.de](mailto:katja.lakner@cj.de)

[www.cjd-rueckenwind.de](http://www.cjd-rueckenwind.de), [www.cjd.de](http://www.cjd.de)

**Autorin:** Katja Lakner, Simone Rudy

© Copyright CJD Arnold-Dannenmann-Akademie 2013

# Inhaltsverzeichnis

**Projektverlauf 4**

**Was bleibt? – 10 Aspekte der Nachhaltigkeit 11**

**Zusammenfassung/ Fazit 16**

**Handlungsempfehlungen 19**

**Ausblick 23**

# Projektverlauf

## Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD)

hat von Oktober 2010 bis September 2013 ein Projekt zur altersgerechten Personalentwicklung durchgeführt. Angesprochen, sich zu beteiligen, waren (sozial)pädagogische Fachkräfte aus über 150 Standorten des CJD bundesweit aus den Bereichen Berufliche Bildung, Schulische Bildung, Seniorenarbeit, Kinder- und Jugendhilfe und Behindertenhilfe. Denn die Anforderungen an die Fachkräfte in der Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen mit erhöhtem Förderbedarf steigen stetig. Zudem macht die gesellschaftliche Entwicklung neue Angebote erforderlich, beispielsweise in der Seniorenarbeit und bei intergenerativen Angeboten. Gleichzeitig müssen Träger in der Sozialwirtschaft aufgrund des demografischen Wandels mit einer alternden Mitarbeiterschaft und mangelndem Fachkräftenachwuchs rechnen. Mit Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds wurde dieses Personalentwicklungsprojekt im Rahmen des Bundesprogramms ‚rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft‘ umgesetzt.

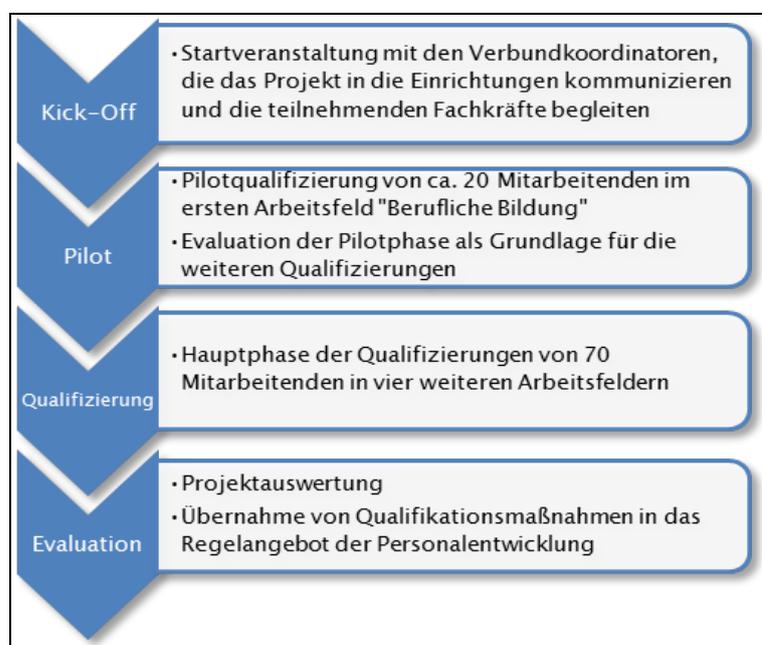
Im Projektantrag heißt es: „In der Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen mit erhöhtem Förderbedarf muss mit einer alternden Mitarbeiterschaft und mangelndem Fachkräftenachwuchs die Herausforderung des gesellschaftlichen Wandels und des Wandels des Arbeitsfeldes bewältigt werden. Hierfür soll das Potenzial der älteren Mitarbeitenden sowie von Frauen nach Familien- oder Pflegephase besser erschlossen werden und diese Personen befähigt werden, sich den gewandelten Anforderungen besser anzupassen und beruflich aktiv und mobil zu bleiben.“

Ein Weiterbildungskonzept für diese Zielgruppen sollte entwickelt werden, das neben der Lernphase im gewählten Arbeitsfeld eine vorgeschaltete Potenzialanalyse, eine externe Praxisphase, eine begleitete Umsetzung zur Transfersicherung sowie eine Evaluationsphase mit dem Fokus der Sicherung der Nachhaltigkeit der bisherigen Erkenntnisse und Ergebnisse umfasst. Des Weiteren sollten die Führungskräfte der beteiligten Einrichtungen bei der Umsetzung des Weiterbildungskonzepts beteiligt und

für das Potenzial der Zielgruppen sensibilisiert werden. Dabei sollten diese Einrichtungen beim Weg von der reinen Weiterbildungsplanung zur Personalentwicklung unterstützt werden.

**Folgender Ablauf wurde verwirklicht:**

1. Beteiligung der Einrichtungen und Führungskräfte und Bildungsbedarfsanalyse (6 Monate)
2. Entwicklung Fortbildungskonzept und Pilotqualifizierung (10 Monate)
3. Hauptphase der Programmdurchführung (16 Monate)
4. Programmevaluation und Verstetigung der Ergebnisse (4 Monate)



Grafik 1

Die Evaluation wurde zum Teil parallel zu den Schritten 2. und 3. durchgeführt. Denn am Ende jedes Fortbildungsblockes fand eine Evaluationserhebung statt. Die Gesamtevaluation des Projektes folgte in Schritt 4. Durch das mehrmalige Durchführen konnten nachhaltige Effekte abgefragt werden.

## Fortbildungsbedarfsanalyse und Programmentwicklung

Die Fortbildungsbedarfsanalyse wurde anhand von Interviews, Multiple-Choice-Fragebögen und einer Analyse des Makroumfeldes durchgeführt. Befragt wurden

repräsentative Einrichtungen innerhalb des CJD bundesweit. Dies waren Einrichtungen in den Bereichen Berufliche Bildung, Schulische Bildung, Frühkindliche Bildung und in der Seniorenarbeit.

**Bereichsübergreifend** wurde Entwicklungsbedarf in folgenden Bereichen erkannt:

- Vorbeugung Burn-out: „Work-Life-Balance muss stimmen“
- Umgang mit komplexen Störungen
- Mitarbeiter für den Wandel in den Arbeitsfeldern qualifizieren
- Umgang mit Medien und Sprache der Jugendlichen
- Wie nutze ich die Potenziale von Mitarbeitenden in/ nach einer Familienpause?
- Mitarbeiter fördern, fordern und motivieren
- Vereinbarkeit Familie und Beruf fördern
- Situationsanalyse „Meine eigene berufliche Rolle, meine Work-Life-Balance“.

Daneben wurden die fachlich spezifischen Themen und Fragestellungen ermittelt und priorisiert.

**Ergebnisse im Bereich der Beruflichen Bildung:** Vom Bittsteller zum Dienstleister für Betriebe, Perspektivenwechsel: Lebensrealität von Jugendlichen, Jugendkultur, Medien, Umgang mit komplexen Störungen, Entwicklung Methodenmix: Umgang mit heterogenen Gruppen, Entwicklung von Standards, Inklusion, interkulturelle Kompetenz.

**Im Bereich der Seniorenarbeit wurden folgende Themen genannt:**

Perspektivenwechsel - Lebensrealität von Senioren, Grundlagen Geragogik, Seniorenarbeit als Chance: Ein Projekt in der Seniorenarbeit "managen", Entwicklung von Angeboten in der Seniorenarbeit, Gewinnen von Ehrenamtlichen.

**Relevante Themen in der Schulischen Bildung:** Perspektivenwechsel - Lebensrealität von Jugendlichen, Jugendkultur, Medien; Inklusion, Umgang mit komplexen Störungen, Entwicklung Methoden-Mix, Konfliktbewältigung, interkulturelle Kompetenz.

**Themen in der Kinder- und Jugendhilfe:** Entwicklungspsychologische Diagnostik, Frühe Hilfen: Eltern- und Familienberatung, Kleinkindpädagogik und Frühförderung, Ein

Projekt in der frühkindlichen Bildung "managen", Umgang mit komplexen Störungen, Traumapädagogik, Kindeswohlgefährdung, interkulturelle Kompetenz.

In einem anschließenden eintägigen **Kick-Off-Workshop** wurden die Ergebnisse der Fortbildungsbedarfsanalyse mit weiteren Führungskräften diskutiert und weiterentwickelt. Auch die im CJD verantwortlichen Fachreferenten der einzelnen Bereiche waren beteiligt.

Daran anknüpfend wurde folgendes **Curriculum** entwickelt:

1. **Berufliche Bildung:** Die kooperative Ausbildung, Ausbildungspartnerschaft (das CJD als Dienstleister, Kriterien für erfolgreiche Zusammenarbeit, Standards, Akquise), Gestaltung der Kooperation mit dem Betrieb während der Ausbildung, Ausbildungsbegleitung, Vermeidung von Abbrüchen.
2. **Seniorenarbeit:** Grundlagen zur Initiierung eines Projektes in der Seniorenarbeit im CJD, Sozialstrukturen in Deutschland, Sozialraumanalyse, Lebensrealität von Senioren, rechtliche Grundlagen, Finanzierungsansätze, Informationen zum Markt; Entwicklung von Modellen.
3. **Schulische Bildung:** Veränderungen der Anforderungen an die Lehrerpersönlichkeit, Rollenverständnis/ Selbstreflexion, Lehrergesundheits, Interdisziplinäres Arbeiten; Methodik/Didaktik in heterogenen Lerngruppen, Teamarbeit/ Zusammenarbeit mit Eltern und mit anderen Fachbereichen.
4. **Kinder- und Jugendhilfe:** Pädagogik des sicheren Ortes - für Kinder aus belasteten Familien, Themen: Bindung/Bindungserfahrung, Konzept "Pädagogik des sicheren Ortes", Einführung in die Traumapädagogik: Grundlagen, Bausteine und Haltungsarbeit.
5. **Behindertenhilfe<sup>1</sup>:** Zeit- und Selbstmanagement für pädagogisch Tätige in der Behindertenhilfe, kollegiale Beratung, Kommunikation und Rhetorik im Arbeitsalltag.

---

<sup>1</sup> Diese Themen entwickelten sich im weiteren Projektverlauf, werden hier jedoch zur Vollständigkeit gelistet.

## Methodik

Die Rahmenbedingungen zum Lernen sollten für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden möglichst effektiv und lernförderlich sein. Neben einer altershomogenen Lerngruppe wurden die Fortbildungen mit einem hohen Praxisanteil und persönlichkeitsfördernden Elementen geplant (Grafik 2). Die Fortbildungen wurden als überregionale Seminare angeboten und die Mitarbeitenden kamen einrichtungs-übergreifend zusammen. Der Gesamtumfang für die Fortbildungen samt Praxistransfer in der Arbeitsstelle umfasste 20 Tage pro Person. Davon waren 10 Tage für die Teilnehmenden außer Haus in den Fortbildungen, die weiteren 10 Tage zur Bearbeitung des Praxisprojekts in der jeweiligen CJD Einrichtung.



Grafik 2

Neben der Vermittlung der **fachlichen Inhalte** wurden eingebunden:

- **Praxistransfer**, Vermittlung methodischen Wissens durch Projektmanagement-Schulungen, Begleitung und Unterstützung bei der Entwicklung eines Projekts
- **Persönlichkeitsfördernde Elemente**: DNLA-Potenzialanalyse zur Ermittlung und Stärkung persönlicher Ressourcen und arbeitsbezogener Kompetenzen, Seminare zum Thema Selbstmanagement und Work-Life-Balance, Coachings
- **Seminare nach Bedarf** der Teilnehmenden, unter anderem „Wie nutzen Jugendliche die (neuen) Medien?“, „Soziale Netzwerke“
- Betriebs- und Schulbesichtigungen, Hospitationen

## Erkenntnisse und Erfahrungen

Im ‚Abschlussbericht Evaluationsverfahren‘ sind alle Erkenntnisse aus den vier Zwischenevaluationen und der Abschlussevaluation zusammengefasst. Er kann auf der Homepage <http://www.cjd-rueckenwind.de> abgerufen werden. Befragt wurden alle Teilnehmenden sowie Führungskräfte im CJD.

Erfreulich ist, dass dreiviertel der **Teilnehmenden** eine persönliche und fachliche Entwicklung durch die Teilnahme an den Fortbildungen sehen.

- Die in den Fortbildungen integrierte Praxistransferphase wurde angenommen und als wichtiges Kernstück bewertet. Von den entwickelten Praxisprojekten wurden zum Zeitpunkt der Evaluation 64% weitergeführt.
- 82% der Befragten wünschen mehr Möglichkeiten, neue Angebote im Unternehmen initiieren zu können.
- Für 78% der Befragten ist die Unterstützung durch die Führungskraft wichtig und wird als entscheidender Faktor für den Erfolg von Maßnahmen der Personalentwicklung bewertet.

Die befragten **Führungskräfte** bewerteten das Projekt als erfolgreich. 66% der beteiligten Leitenden vor Ort sehen sich stärker für das Thema altersgerechte Personalentwicklung sensibilisiert. Das Konzept der Fortbildungen wurde erfolgreich bewertet, 82% der Befragten sehen die Mitarbeiterpotenziale durch die eingebundene Projektarbeit nachhaltig eingesetzt.

Übergreifend ist die Erkenntnis, dass klare Information für alle Beteiligten zu Beginn und im Projektverlauf wichtig sind. Die kontinuierliche Unterstützung durch Vorgesetzte auch bei der Entwicklung eines Praxisprojekts fördert Wertschätzung und die Verstetigung des Entwickelten im Arbeitsbereich, Team und Standort.

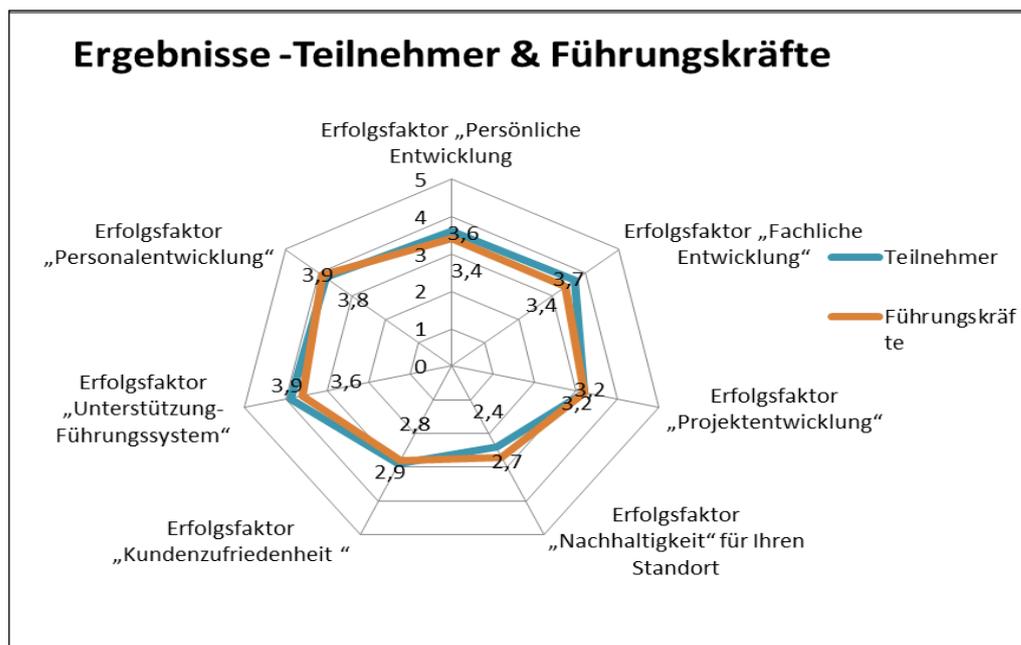
### Elemente der altersgerechten Fortbildungen

Das Auswahlkriterium, dass die Teilnehmenden 50 Jahre und älter waren, wurde als besonderes Merkmal der Gruppe hervorgehoben. Im Erleben der Teilnehmenden ermöglichte dies eine Atmosphäre, die frei von Konkurrenzdenken war. Betont wurde, dass dies zu einer konstruktiven Lernatmosphäre und intensivem kollegialen Austausch beigetragen hatte.

Das Beziehungsnetzwerk, welches in und durch die Gruppe entstanden war, war für die Teilnehmenden sehr bedeutungsvoll. Besonders betont wurde auch die Tatsache, dass Mitarbeitende von unterschiedlichen Standorten, mit unterschiedlichen beruflichen Entwicklungsgängen und aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern zusammen kamen. Dies verfeinerte die Reflexivität und Perspektiverweiterungen durch den Austausch mit Kollegen aus anderen Einrichtungen. Das CJD als Gesamtorganisation konnte „mehr Kontur gewinnen“.<sup>2</sup>

Ältere Mitarbeitende, die an den Fortbildungen teilgenommen haben, fühlten sich in ihren beruflichen und persönlichen Kompetenzen gestärkt. Ebenso beschrieben sie eine Stärkung des Selbstwertgefühls, auch im Umgang mit dem eigenen Alter. Als sozio-emotionale Auswirkung ist die Kompetenzsteigerung im Umgang mit Zeit- und Stressmanagement, Konfliktmanagement und Entspannungstechniken zu sehen.

Die Einschätzungen der Teilnehmenden und der Führungskräfte liegen sehr nah beieinander (Grafik 3). Die Bewertung anhand der Skalierung fällt positiv aus. Fünf von sieben Werten liegen über dem Wert Drei und damit über dem Durchschnitt. Die Erfolgsfaktoren „Personalentwicklung“, „Unterstützung-Führungssystem“, „Persönliche Entwicklung“ und „Fachliche Entwicklung“ liegen über dem Durchschnitt.



Grafik 3

<sup>2</sup> Quelle: „Abschlussbericht Evaluationsverfahren. CJD-Projekt „rückenwind“, kraftfeld consulting & training Harry Paschkowski, August 2013

# Was bleibt? – 10 Aspekte der Nachhaltigkeit

## 1. Stellen die entwickelten Fortbildungen einen persönlichen Nutzen für Mitarbeitende in den sozialen Arbeitsbereichen dar?

Die Befragten aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern bestätigen einen persönlichen Nutzen, den sie aus den Fortbildungen ziehen konnten. Gut drei Viertel der befragten Mitarbeitenden sehen einen Zugewinn in der persönlichen Entwicklung durch die Fortbildungen. Entscheidend werden dabei die Potenzialanalyse und das begleitende Coaching gesehen. Die Zufriedenheit im beruflichen Alltag ist bei mehr als der Hälfte der Befragten gestiegen. Durch die Teilnahme an den überregional konzipierten Fortbildungen ist auch das Erleben der Zugehörigkeit zum CJD gestiegen. Die Führungskräfte melden zurück, dass sie eine persönliche Entwicklung bei ihren Mitarbeitenden feststellen, sowohl im Hinblick auf die Zufriedenheit, den Kompetenzzuwachs als auch im Hinblick auf die Identifikation mit dem Unternehmen.

## 2. Verbessern die Fortbildungen das Wissen, das für den Arbeitsalltag in den sozialen Arbeitsbereichen notwendig ist?

Die Fortbildungen innerhalb des „rückenwind“-Projektes verbessern eindeutig das praxisrelevante Wissen in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Aus Sicht der Befragten sind die Fach- und Methodenkompetenzen nachhaltig gestiegen. Das erworbene Wissen kann erfolgreich in den Arbeitsalltag integriert werden, hilfreich dabei ist die Entwicklung des Praxisprojekts. Die befragten Führungskräfte bewerten sowohl die Steigerung der Planungskompetenz, als auch die Fachkompetenz und die Integration des erworbenen Wissens in den Arbeitsalltag überdurchschnittlich gut.

## 3. Sind die entwickelten Projekte und deren Planung und Umsetzung für das jeweilige Team, den Bereich und den Standort nützlich?

Die Projektentwicklung wird von den Befragten als nützlich bewertet. Die Teilnehmenden konnten für die Ziele, Ideen und Problemlösungen der Projektarbeit Kollegen gewinnen. Mehr als die Hälfte der durch die Projektarbeit initiierten Angebote wurde zum Zeitpunkt der Befragung (Juni 2013) weitergeführt. Deutlich

wurde, dass der Erfolg am Standort stark von der Begleitung durch den Vorgesetzten abhängt. Mehr als jede zweite befragte Führungskraft bewertet den Erfolg der Projektentwicklungen als gelungen. Als Indikatoren werden konkrete Kundenaufträge genannt und eine verbesserte Grundstimmung.

#### **4. Sind die entwickelten Projektarbeiten für die CJD Standorte nachhaltig nutzbar?**

Etwa die Hälfte der entwickelten Praxisprojekte wurde in die Teams Vorort übernommen und fortgeführt. Eine frühe Beteiligung des Vorgesetzten im Prozess der Projektfindung wird als Faktor für den späteren Erfolg beschrieben. Hatten die Mitarbeitenden in der Praxistransferphase ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, gelang die Verfestigung des Praxisprojekts am eigenen Standort eher. Bei etwa der Hälfte der Befragten brachte die Projektarbeit neue Angebote hervor. Aus Sicht von über der Hälfte der Befragten hat die Projektarbeit zur Sicherung des eigenen Standorts beigetragen.

#### **5. Lassen sich durch die Fortbildungen bleibende Auswirkungen für die Kunden und den jeweiligen Standort feststellen?**

Positive Auswirkungen für die Kunden und den Standort wurden aus Sicht der Befragten durch die Teilnahme an den rückenwind-Fortbildungen sichtbar. Zwei Drittel sehen eine höhere Kundenzufriedenheit, die sich auf die Projektarbeit zurückführen lässt. Es kommt zu weniger Maßnahmenabbrüchen und die Mitarbeitenden handeln sicherer. Erfreulich ist, dass das Angebot der Projektarbeit aus Sicht der Befragten zur Wert- und Umsatzsteigerung am Standort beiträgt.

#### **6. Verbessert die Unterstützung durch das Führungssystem die Wirksamkeit der Fortbildungen?**

Die Unterstützung durch Vorgesetzte bei Fortbildungen verbessert entscheidend die Wirksamkeit, die Befragten bewerten die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors am höchsten. Dazu zählen Vorgesetzte auf unterschiedlichen Ebenen, wie Teamleiter und Bereichsleiter. Unterstützung wird erlebt in Form von Offenheit für die Thematik, Freistellung für die Umsetzung, Interessensbekundungen sowie das Bereitstellen von

zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Auch Auswertungsgespräche oder Rückfragen werden als motivierend und positiv erlebt.

### 7. Ist das Fortbildungskonzept durch die eingebundene Projektarbeit wirksam?

Die Wirksamkeit des entwickelten Fortbildungskonzepts durch die Projektarbeit wird von den Befragten positiv bewertet. Aus Sicht der Befragten fördert Lernen mit Praxisbezug die Nachhaltigkeit der erworbenen Kompetenzen. Die Mitarbeitenden erweitern ihre Projektmanagement-Kompetenzen und bringen das Knowhow in die Einrichtungen. Darüber hinaus werden auch die konkret entwickelten Angebote umgesetzt. Ein überwiegender Anteil der Befragten wünscht sich mehr Chancen, neue Projekte initiieren zu können. Im Prozess der Projektfindung ist die Kooperation mit der Leitung unabdingbar. Einig sind sich die Befragten, dass auf diese Weise die Potenziale der Mitarbeitenden nachhaltig eingesetzt werden.

### 8. Sind Elemente der „rückenwind“-Fortbildungen in ein Regelangebot übertragbar?

Die Elemente des Fortbildungskonzepts im Projekt „rückenwind“ eignen sich für die Übernahme in ein Regelangebot. Für Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen (Ältere, Alleinerziehende, Wiedereinsteigende) sind aus Sicht der Befragten folgende Elemente zentral:

- Fortbildungen mit hohem **Praxistransfer-Anteil** zur Förderung der Nachhaltigkeit erworbener Kompetenzen (Praxisprojekt-Entwicklung). Methodentrainings zum Projektmanagement.
- Zielgerichtete und ressourcenorientierte Förderung der **Persönlichkeit** (Potenzialanalyse, Coaching).
- Angebote zur **Gesunderhaltung**, insbesondere in belastenden Lebensphasen (Selbst- und Zeitmanagement, Stressmanagement, Burn-Out-Prävention, Konfliktmanagement)
- Aufbau eines Beziehungs- und Innovations-**Netzwerks** (Innovations-Datenbank, überregionale Arbeitskreise zur Entwicklung von Angeboten, Hospitationen, fachlicher Austausch über Standorte hinaus).
- Thematische Fortführung der **Fachinhalte** für die (sozial)pädagogische Arbeit (z.B. Traumapädagogik, Umgang mit psychisch Kranken).

- **Führungskräfte**-Schulungen zu methodischen und fachlichen Themen (Einstieg in Führungs- und Leitungsaufgaben, Personalführung, demografischer Wandel und Fachkräftesicherung, Moderation, systemisches Arbeiten, Finanzierungsmodelle, Kundenakquise)
- Themenzentrierte Zirkel sollen die **Angebotsentwicklung** in den Einrichtungen durch die Kombination Weiterbildung und Projektarbeit unterstützen.

### 9. Lässt sich ein Beitrag der Personalentwicklung zum Unternehmenswandel erkennen?

Unternehmen im Wandel sind erfolgreich, wenn die Mitarbeitenden qualifiziert für die neuen Herausforderungen sind und den Wandel mittragen. Führungskräfte sind gefordert, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Für über zwei Drittel der Befragten haben die Fortbildungen in „rückenwind“ zur Wandlungsfähigkeit des Unternehmens beigetragen. Sowohl die fachliche Entwicklung als auch die Projektentwicklung werden dabei als entscheidende Elemente beschrieben. Die erfahrenen Mitarbeitenden beschreiben, dass sie sich gestärkt darin fühlen, ihre Erfahrungen und Kenntnisse an jüngere Kollegen weiterzugeben.

Die Befragten benannten Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen noch mehr von den Ergebnissen der Fortbildungen profitieren kann: Berufliche Vorerfahrungen und Potenziale der Mitarbeitenden sollten noch besser ermittelt und genutzt werden (z.B. regelmäßige Potenzialanalysen). Auch sollte neu erworbenes Wissen in Form von Workshops an andere Mitarbeitende systematisch weitergegeben werden (Multiplikation). Innovationen sehen viele als wichtigen Impuls für den Unternehmenswandel, kritisch gesehen werden hingegen begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen für Innovationen. Erfreulich ist, dass in einzelnen Standorten schon altersspezifische Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeit) und Angebote zur Gesundheitsfürsorge angeboten werden.

### 10. Sind Elemente zur Mitarbeiterbindung erkennbar?

Die „rückenwind“-Fortbildungen tragen zur Erhöhung des korporativen Gedankens und der Identifikation mit dem Unternehmen CJD bei. Faktoren dafür sind:

- Die **Möglichkeit zur Entwicklung** von neuen Angeboten (Praxisprojekte) als Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Und die Wirksamkeit des eigenen Tuns, indem das erworbene Expertenwissen in die Standorte multipliziert wird.
- Die **erfahrene Wertschätzung** innerhalb des Projekt-Settings (z.B. Fortbildung überregional, Betreuung durch das Projektteam, Freistellung am Arbeitsplatz)
- Auseinandersetzung mit den **persönlichen Kompetenzen und Potenzialen** im Rahmen der DNLA-Potenzialanalyse zur besseren persönlichen Einschätzung und Reflexion.
- **Aufbau eines Netzwerks** und Lernen in Beziehungen mit Kollegen aus anderen Standorten, die im gleichen Fachbereich tätig sind. Möglichkeiten zur Hospitation in anderen CJD-Einrichtungen zum Erwerb neuer Impulse und zum Reflektieren des eigenen Handelns. Für viele Befragte hat das CJD an Kontur gewonnen.

# Zusammenfassung & Fazit

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ergebnisse aus dem Projekt „Die Herausforderungen annehmen“ verdeutlichen, dass großer Bedarf an Fortbildungen besteht, die praxisorientiert und altersgerecht Kompetenzen entwickeln. Im Bereich der Weiterbildung fehlen bislang Konzepte, welche die individuelle Ebene des Handelns mit der organisatorischen Ebene des Gestaltens zusammenführen und so Organisationsentwicklung und Personalentwicklung durch Planung, Realisierung und Evaluierung miteinander verschränken. Im Projekt „rückenwind“ ist eine Annäherung zwischen beiden Bereichen gelungen: Theoretischer Hintergrund wurde hier als Referenzfläche verstanden, vor der praktische Probleme geklärt werden können. Umgekehrt konnte aus praktischen Problemen auf allgemeine Gestaltungsaspekte geschlossen werden. Nicht die Breite der Theorie, sondern deren anlassbezogene Nutzung ist dabei als Leitgedanke zu sehen. In einer Atmosphäre von gesamtgesellschaftlich wirtschaftlichen Unsicherheiten hat die durchgeführte Form der Weiterbildung das Potenzial, einen Beitrag zur zeitgemäßen Personal- und Organisationsentwicklung zu leisten und durch kontinuierliche Entwicklung, Sicherheit in einem unsicher gewordenen Gesamtsystem der Sozialwirtschaft zu erzeugen und zukunftsweisend zu sein.

Die positiven Auswirkungen der Fortbildungen innerhalb des Projektes sind mehrdimensional: Auf der Ebene der **Teilnehmenden** ist die allgemeine Zufriedenheit deutlich angestiegen. Ältere Mitarbeitende wurden in ihren beruflichen und persönlichen Kompetenzen gestärkt. Das Selbstwertgefühl, auch im Umgang mit dem eigenen Altern, wurde gestärkt. Durch den Austausch mit Kollegen aus anderen CJD-Einrichtungen konnte das eigene Handeln reflektiert und die Perspektiven erweitert werden. Es fand Persönlichkeitsbildung statt, indem sich die Teilnehmenden selbst vertieft kennen lernen konnten. Auf sozio-emotionaler (gesundheitsbezogener) Ebene zeigen sich die Auswirkungen in der Kompetenzsteigerung im Umgang mit Zeit- und Stressmanagement, Konfliktmanagement und in Bezug auf Entspannungstechniken.

Auf der Ebene des **sozialpädagogischen Alltags** zeigen sich positive Effekte durch die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement. Dadurch konnte eine erweiterte Sichtweise auf den sozialpädagogischen Alltag entstehen. Das ganze Bild wird gesehen, nicht nur ein Teilausschnitt. Den Teilnehmenden ist im Berufsalltag ein professionalisiertes Vorgehen möglich, dabei dient das erworbene Fachwissen als reflexive Bezugsgröße. Durch den kollegialen Austausch erweiterte sich zudem die Handlungskompetenz. Zuletzt dienen die erworbenen und entwickelten Kompetenzen als Orientierung für Kollegen und Kunden.

Das Konzept wirkt sich deutlich positiv auf die Identifikation der Teilnehmenden mit dem **Gesamtunternehmen CJD** aus und stärkt damit die Bindung an die Organisation. Dadurch sichert sich das CJD erfahrene und motivierte Fachkräfte, um auch in Zukunft die vielfältigen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft zu bewältigen. Die im Rahmen des Praxistransfers entwickelten Projekte generierten neue Angebote und Maßnahmen, die zu einer Umsatz- und Wertsteigerung führen.

Für die **Planung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen** für ältere Mitarbeitende wünschen die Befragten, dass klare Information frühzeitig für alle Beteiligten verfügbar gemacht werden. Der kollegiale Austausch soll unterstützt und ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt werden. Damit die Fortbildungsergebnisse nachhaltig wirken können, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Umsetzung neuer Angebote zulassen. Die konzeptionelle Verbindung von Theorie und Praxis sollte auch künftig durch projektbezogenes Lernen vertieft werden. Gesundheitsbezogene Workshops zu den Themen Zeit- und Stressmanagement, Konfliktmanagement und Entspannungstechniken wurden für sinnvoll bewertet.

*>>...Es wurden mir neue  
Aufgabenfelder zugetraut<<*

*>>Ich erlebe Wertschätzung  
durch Vorgesetzte und Team-  
Mitalieder<<*

## Rückenwind im CJD<sup>3</sup>

*>>Auffrischen von lange nicht mehr  
angewandtem Wissen und neue  
Aspekte bei der Durchführung in der  
Projektplanung erhöht die fachliche  
Kompetenz. <<*

*>>Mir ist bewusst geworden,  
dass meine Fachkompetenz  
sehr gut ist. Ich kann jüngeren  
Kollegen meine Erfahrung  
weitergeben<<*

*>>Durch Tätigkeitswechsel  
innerhalb der Einrichtung,  
habe ich durch ‚rückenwind‘  
eine bessere Fachkompetenz  
erlangt<<*

*>> Im Rahmen des Projektes habe  
ich ... Fachwissen angeeignet.  
Dieses Wissen kann und werde ich  
in der Angebotsentwicklung  
einbringen. <<*

<sup>3</sup> Quelle: „Abschlussbericht Evaluationsverfahren. CJD-Projekt „rückenwind“, kraftfeld consulting & training  
Harry Paschkowski, August 2013

# Handlungsempfehlungen

Anhand der Evaluation der Fortbildungen wird deutlich, dass eine kontinuierliche und altersgerechte Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Alterung der Belegschaft in den (sozial)pädagogischen Berufen eine lohnende Investition in die Personalentwicklung darstellt. Zur künftigen Erweiterung der Maßnahmen ergeben sich aus den Analysen des „rückenwind“-Projektes „Die Herausforderungen annehmen“ folgende Handlungsempfehlungen:

- **Personalentwicklung sollte im CJD als Säule des Veränderungsmanagements genutzt werden.**

Fortbildungen mit integrierter Projektentwicklung sollten etabliert werden. Dabei wird die individuelle Ebene des Handelns mit der organisatorischen Ebene des Gestaltens zusammengeführt und Organisations- und Personalentwicklung in Ansätzen miteinander verbunden. Mitarbeitende werden damit an der Gestaltung des Unternehmens beteiligt, dies fördert die Innovationskultur.

In Zeiten sich wandelnder Rahmenbedingungen muss ein Unternehmen flexibel auf Anforderungen und Veränderungen reagieren können. Daher sollten die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden regelmäßig ermittelt werden, um darauf aufbauend eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen an strategische fachliche Themen zu ermöglichen (Lebenslanges Lernen).

- **Personalentwicklung sollte auf allen Organisationsebenen im CJD verortet sein.**

Nachhaltigkeit entsteht, wenn Personalentwicklung strukturell verortet ist, verantwortet wird und Vernetzung auf allen Organisationsebenen geschieht. Personalentwicklungsmaßnahmen sind nachhaltig wirksam, wenn ein Praxistransfer der erworbenen Kompetenzen stattfinden kann. An dieser Stelle sind alle Führungskräfte gefordert, die erworbenen Kompetenzen abzufragen und den Rahmen dafür zu schaffen, diese Kompetenzen und auch konkret entwickelte Projekte/

Angebote in die Teams zu multiplizieren. Führungskräfte sollten zum Thema Personalentwicklung strategisch geschult werden (Methoden, Instrumente, aktuelle Trends etc.). Mitarbeitervertretungen sollen früh in Fortbildungsentwicklung einbezogen werden.

- **Personalentwicklung sollte als Erfolgsfaktor zur Standortsicherung genutzt werden.**

Fortbildungen mit Projektentwicklungen generieren neue Angebote und können neue Arbeitsfelder erschließen. Davon profitiert das Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen, daher sollten die in Fortbildungen vermittelten fachlichen und methodischen Inhalte in die Teams und den Standort multipliziert werden. Auch ist der Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Einrichtungen wichtig, um Impulse für die soziale Arbeit am eigenen Standort zu erhalten. Arbeiten und Lernen im Netzwerk fördert Innovationen und den korporativen Gedanken, wodurch sich Mitarbeitende an das Unternehmen gebundener fühlen. Fortbildungen, die persönlichkeitsfördernde Elemente anbieten fördern die Gesundheit und Belastbarkeit der Mitarbeitenden, um die Herausforderungen bewältigen zu können.

- **Personalentwicklung sollte als Erfolgsfaktor zur Mitarbeiterbindung und Identifikation mit dem Unternehmen CJD genutzt werden.**

Eine höhere Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber entsteht dann, wenn Mitarbeitende an der Unternehmensentwicklung beteiligt sind und in strategische Prozesse eingebunden werden. Das Fortbildungskonzept von „rückenwind“ mit den zu entwickelnden Praxisprojekten bietet dafür einen geeigneten Ansatz.

Neben guten Zukunftsperspektiven für (neue) Mitarbeitende sind aus Sicht der Befragten auch familienfreundliche Organisationsstrukturen und Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen wichtig. Es sollten passgenaue Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung sowie Supervision oder Coaching angeboten werden. Entscheidendes Instrument zur Ermittlung der Bedarfe sind regelmäßige Personalgespräche.

Workshops zu Themen im Bereich des Selbstmanagement und zu Gesundheitsthemen ermöglichen eine Auseinandersetzung mit den persönlichen Ressourcen.

Fortbildungen, die überregional durchgeführt werden und bei denen Mitarbeitende aus verschiedenen Standorten teilnehmen, können eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen lassen.

- **Personalentwicklung sollte als Kultur bildender Erfolgsfaktor genutzt werden.**

Erlebte Wertschätzung des Mitarbeitenden ist der Schlüssel zur Gesunderhaltung von Mitarbeitenden und deren Bindung an das Unternehmen. Resultierend aus den Erfahrungen im „rückenwind“-Projekt sollten Fortbildungen für (ältere) Mitarbeitende persönlichkeitsfördernde Elemente (Potenzialanalyse, Persönlichkeitsanalyse, Coaching) beinhalten. Darüber hinaus sollten auch Resilienzmöglichkeiten für (ältere) Mitarbeitende und Führungskräfte geschaffen werden. Ressourcen für Innovationen sollten bereitgestellt werden und der Prozess begleitet werden. Schulungen von Führungskräften zu aktuellen Themen wie demografischer Wandel, altersgerechte Personalentwicklung und Gesundheit sind wichtig zur Auseinandersetzung mit aktuellen und relevanten Fragestellungen in Bezug auf Personalfragen. Vorhandene Führungsinstrumente sollten hinsichtlich der Aspekte Gesunderhaltung, Work-Life-Balance, Kompetenzmanagement und Laufbahnplanung überprüft und ergänzt werden.

- **Personalentwicklung sollte als Erfolgsfaktor zum Beziehungsmanagement genutzt werden.**

Fortbildungen, die überregional durchgeführt werden, fördern den kollegialen Austausch und das korporative Bewusstsein samt Identifikation mit dem Unternehmen. Lernen und Handeln in Beziehung ist für (ältere) Mitarbeitende motivierend und Selbstwert stärkend. Auch ermöglicht dies den Austausch, um auf vorhandene Entwicklung zurückgreifen zu können. Aufgegriffen werden sollte dies, um neue Konzepte für Lernpartnerschaften zu entwickeln: Mentoring zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitenden, „Lerntandems“ zum fachlichen Austausch zwischen Fachkräften gleicher Arbeitsfelder. Eine interaktive Projekt-Datenbank als ein Medium zur Förderung innovativer Entwicklungen. Zudem könnte ein Coachingpool für Fach- und Führungskräfte aufgebaut werden.

- **Generierung eines dauerhaften Angebots aus Erfahrungen des „rückenwind“-Projekts**

Die Elemente des Fortbildungskonzepts im Projekt „rückenwind“ eignen sich für die Übernahme in ein Regelaangebot für CJD-interne Beschäftigte. Gleichermäßen kann daraus ein Fortbildungsangebots für extern Interessierte entwickelt werden. Die einzelnen Elemente sind modular anpassbar an die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse.

Für Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen (Ältere, Alleinerziehende, Wiedereinsteigende) sind aus Sicht der Befragten folgende Elemente zentral:

Fortbildungen mit hohem **Praxistransfer-Anteil** zur Förderung der Nachhaltigkeit erworbener Kompetenzen, Methodentrainings Projektmanagement.

Thematische Fortführung der **Fachinhalte** für die (sozial)pädagogische Arbeit (z.B. Traumapädagogik, Umgang mit psychisch Kranken).

Aufbau eines **Netzwerks** (Wissenstransfer, Mentoring, Innovations-Datenbank, überregionale Arbeitskreise zur Angebotsentwicklung, Hospitationen, fachlicher Austausch über Standorte hinaus).

Angebote zur **Gesunderhaltung**, insbesondere in belastenden Lebensphasen (Selbst- und Zeitmanagement, Stressmanagement, Burn-Out-Prävention, Konfliktmanagement)

Zielgerichtete und ressourcenorientierte Förderung der **Persönlichkeit** (Potenzialanalyse, Coaching).

**Führungskräfte**-Schulungen zu methodischen und fachlichen Themen (Einstieg in Führungs- und Leitungsaufgaben, Moderation, systemisches Arbeiten, Finanzierungsmodelle, Kundenakquise)

Themenzentrierte Zirkel zur Unterstützung der **Angebotsentwicklung** in den Einrichtungen durch die Kombination Weiterbildung und Projektarbeit.

## Ausblick: wie geht es weiter?

Die Ergebnisse und Empfehlungen des Abschlussberichts zeigen, dass die im Projekt „rückenwind – die Herausforderungen annehmen“ entwickelten und erprobten Personalentwicklungsmaßnahmen wertvolle und wirksame Impulse für die altersgerechte Personalentwicklung liefern.

Für die Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebensphasen hat sich die Aufmerksamkeit für die eigenen Ressourcen und das Entwickeln dieser im Rahmen eines ganzheitlichen Fortbildungskonzepts positiv auf den Selbstwert und die Selbstfürsorge ausgewirkt. Wird Wertschätzung erfahren, dann ist auch Kraft und Wertschätzung für herausfordernde Aufgaben in der sozialen Arbeit vorhanden.

Für die Führungskräfte konnten wir Impulse zur Thematik Altersgerechte Personalentwicklung und Fachkräftesicherung anbieten. Dabei bleibt es ein wesentliches Anliegen, die ersten Erfolge auszubauen und die institutionellen Rahmenbedingungen für eine altersgerechte Personalentwicklung weiterzuentwickeln.

Der Fachkräftemangel wird künftig den Alltag der Einrichtungsleitungen dominieren. Bald wird sich ein Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft bei seinen zukünftigen Mitarbeitenden bewerben müssen. Dabei erhält auch die Einrichtungskultur eine immer größere Bedeutung bei der Arbeitsplatzwahl. Das Erleben von Anerkennung für die geleistete Arbeit schafft eine Zufriedenheit, die sich durch jede einzelne Person auf die gesamte Einrichtung auswirken wird.

In einem weiteren Projekt könnte geklärt werden, wie die vorhandenen Kompetenzen (älterer) Mitarbeitender systematisch erfasst, validiert und passgenau entwickelt werden können. Durch die verlängerte Lebensarbeitszeit ist es wichtig, den Mitarbeitenden entsprechend ihren Bedürfnissen und Kompetenzen Perspektiven anzubieten und sie an das Unternehmen zu binden.

Eppingen, 24.09.2013

Katja Lakner & Simone Rudy