

# PersonalentwicklungMitWirkung

## Vorhabensbeschreibung

Laufzeit vom 01.05.2017 bis 30.04.2020

**Die BuntStiftung**

OT Neudietendorf

Bergstr. 11

99192 Nesse-Apfelstädt

## **Inhalt**

1. Ausgangssituation und Bedarf.....	3
2. Projektziele .....	5
3. Zielgruppe .....	6
4. Projektinhalte.....	7
5. Erfolgskontrolle .....	12
6. Personal .....	13
7. Methoden, Medien und Material.....	14
8. Arbeits- und Lernumgebung .....	14
9. Referenzen und Abgrenzung zu anderen Projekten .....	15

## 1. Ausgangssituation und Bedarf

Die Zukunft der Arbeit ist gekennzeichnet durch Megatrends wie Digitalisierung und Individualisierung, aber auch durch Altern und Schrumpfen der Gesellschaft. Dies wirkt sich unmittelbar auf die (Sozial-)Wirtschaft aus und zwingt die Unternehmen in vielerlei Hinsicht (Angebotsportfolio, regionale Verortung, Personalwirtschaft) zum Um- und Weiterdenken. Nachdem über einschlägige Studien und Veröffentlichungen in der Presse eine wachsende Problemsensibilität zum aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarf/-mangel erreicht werden konnte, scheint dieser branchenübergreifend im Bewusstsein der Unternehmen und Verantwortlichen angekommen zu sein.

In den Gesundheits- und Sozialberufen wird bis 2025 ein Arbeitskräftebedarf von insgesamt 67.000 Arbeitskräften prognostiziert. Damit wächst die Branche zum einen aufgrund der gesellschaftlichen Bedarfe enorm auf, zum anderen tritt auch hier der notwendige Ersatzbedarf aufgrund von Renteneintritten ein - in einer demographisch zunehmend angespannten Situation. \*(Quelle: Behr, Prof. Dr. Michael: Fachkräftebedarf und Arbeitsmarktentwicklung in Thüringen und die Implikationen für die FK-Sicherung in der Sozialwirtschaft, Vortrag im Rahmen der Fachtagung zum Thema Personalpolitik der Parität am 28. Mai 2015)

Die Thüringer Sozialwirtschaft konstatiert für sich, dass es dringend nötig ist, mehr zum Thema Fachkräftesicherung (FKS) und Personalentwicklung (PE) zu unternehmen, dies auch deutlich professioneller als bisher zu tun und ein personalwirtschaftlich durchdachtes Handeln in den Unternehmen hervorzubringen. Es ist festzustellen, dass die Branche hier z. T. weit hinter den Aktivitäten anderer Branchen zurückliegt. So sind z.B. gezielte und diversifizierte Rekrutierungsbemühungen kaum erkennbar. Ein erster Thüringer Branchenvorstoß lässt sich dabei in der Kampagne „Pflege braucht Helden“ erkennen, der allerdings noch um geeigneter Maßnahmen der Fachkräftegewinnung und Nachwuchsbildung zu ergänzen ist.

Seit etwa 3-5 Jahren werden unterschiedliche Aktivitäten bei Personalverantwortlichen und Unternehmen der Sozialwirtschaft beobachtet. Diese sind jedoch eher solitärer Natur, von einem gewissen Aktionismus geprägt, vom mitunter bereits akuten Druck getrieben und lassen kaum systematisches nachhaltiges Vorgehen und Entwickeln zu. In der Breite lassen sich sinnvolle Vernetzungen und Synergien vermissen.

Zu fragen ist:

- Welche Strategien verfolgt werden, ob diese langfristiger Natur sind und welche Wirkungen tatsächlich erzeugt werden? - Dies ist momentan nicht greifbar. Damit ist völlig unklar, mit welchen mitunter regional auch unterschiedlichen - Vorgehensweisen eine Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen gesichert werden kann, wenn es um die Frage geht, ausreichend und gut qualifiziertes Personal auch in Zukunft vorzuhalten.
- Welches Vorgehen bewährt sich? Wo gibt es „blinde Flecken“ z.B. in den Rekrutierungsbemühungen?
- Wie können Mitarbeitende langfristig gehalten werden – gerade in Randgebieten zu Bundesländern die attraktivere Lohngefüge anbieten?

- Wie kann es unter den aktuellen Bedingungen der Sozialwirtschaft gelingen, eine alters- und altersgerechte Personalpolitik zu implementieren, um die vorhandene Belegschaft möglichst lange und leistungsfähig im Unternehmen zu haben?

Eine entscheidende Frage im Rahmen von organisationaler Resilienz (Widerstandsfähigkeit) wird die Betrachtung dieser Wirklichkeit und Ableitung geeigneter Handlungsempfehlungen für und mit den Personalverantwortlichen der Sozialwirtschaft, sowie deren sinnvolle tragende Vernetzung im Vergleich mit anderen Branchen sein.

Organisationen aus der Sozialwirtschaft haben es mittlerweile häufig schwer, geeignete Fachkräfte zu finden und im Unternehmen zu halten. Die Problemstellungen sind ähnlich wie in kleinen und mittelständischen Betrieben der freien Wirtschaft. Die strategische Personalführung kommt meist zu kurz, die Strukturen dahingehend im Unternehmen sind überholt, Verantwortungsbereiche unklar, die Personalentwicklung wird dem Zufall überlassen, Kommunikationslücken und -fehler entstehen. Oft ist es schwer, einen notwendigen Veränderungsprozess von innen herbeizuführen.

Ein frischer extern unterstützter Blick, eine aktuelle und neutrale Befassung mit den Themen ist hilfreich, um personalwirtschaftliche Abläufe vor Ort im Unternehmen zu aktualisieren, neu zu installieren und Prozesse insbesondere das Gewinnen und langfristige Halten von Mitarbeitenden gut zu gestalten.

Es geht also in diesem Projekt darum, eine Vernetzungs- und Professionalisierungsoffensive für Personalverantwortliche im Rahmen der Fachkräftedebatte vor allem für Pflege, Kinder- und Jugendhilfe, Beratung und Eingliederungshilfe zu initiieren, die dann verstetigt werden soll. Gemeinsam mit den Teilnehmenden werden Entwicklungsworkshops und Denkwerkstätten zur gemeinsamen Lösungsfindung und Vernetzung guter Praxis realisiert. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft sollen aus dem Netzwerk eine auf ihre konkrete Praxis zugeschnittene Zurüstung durch Seminare, Coachings, kollegiale Beratung und Handreichungen erhalten und dabei auch lokale und regionale Netzwerke gründen, die sinnvolle Bemühungen vor Ort miteinander bündeln. Dabei werden zunächst auch die aktuellen Erfahrungen mittels strukturierter Interviews eingeschätzt und auf deren Grundlage best practice Beispiele veröffentlicht, um dann die Personalpolitik in der Thüringer Sozialwirtschaft neu auszurichten.

Ein solches Vorgehen ist für die Thüringer Sozialwirtschaft als Ganzes neu, fußt auch auf diversen Projektvorerfahrungen an anderen Stellen, z.B. dem Projekt „Unternehmensbezogene Personalentwicklung“ des PATT, wo man sich in einem ersten Schritt mit wenigen ausgesuchten Einrichtungen des Arbeitgeberverbandes dem PE-Thema der systematischen Mitarbeitenden - Fort- und Weiterbildung genähert hat und auch den Erfahrungen der Qualifizierungsentwickler in der Sozialwirtschaft. In seiner Ausrichtung und langfristigen Vision gemeinsam mit anderen Projekten und Unternehmungen hin zu einem „Zentrum für gute Arbeit - am Beispiel der Sozialwirtschaft“ ist das Projekt modellhaft. Für die Sozialwirtschaft kann damit ein bedeutender Wahrnehmungszuwachs und Konzentrationsprozess in der Frage der Fachkräftegewinnung und -sicherung erreicht werden.

Assoziierte Partner können deshalb u.a. auch sein: das Netzwerk für gesunde Arbeit an der EAH Jena, die Ergonomiefabrik in Apolda, das Netzwerk SchuleWirtschaft, das Projekt „Starke Zukunft“ des IWT und INQA.

## 2. Projektziele

### 2.1 Zielstellungen

Das Projekt PersonalentwicklungMitWirkung (PMW) zielt auf die deutliche Verbesserung der Strategie- und Handlungswirksamkeit in Bezug auf Fachkräftesicherung der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger in der Sozialwirtschaft. Dies soll insbesondere durch deren Vernetzung und konzentrierte Zurüstung in personalwirtschaftlichen Fragen umgesetzt werden. Das Projekt ist in die Prioritätenachse C „Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen“ einzuordnen.

Zunehmende und drohende Fachkräftengpässe erfordern eine Personalarbeit mit Weitsicht. - Dafür müssen die personalwirtschaftlich Tätigen professionell handeln können. Mit dem Projekt soll effektive und effiziente Bewegung zum Thema in die Thüringens Sozialwirtschaft gebracht werden (das Richtige richtig zu tun) und ein Netzwerk in der Sozialwirtschaft installiert und koordiniert werden.

Im Folgenden ist auch das Hervorbringen der entsprechend sehr gut qualifizierten Personalverantwortlichen Netzwerkaufgabe. So sollen diese über persönliche Kompetenz, Anwendungswissen im Bereich der Analyse und dem personalwirtschaftlichen Handeln und über Vernetzungskompetenz verfügen.

Die Teilnehmenden sollen sich untereinander inspirieren, beraten und im Sinne von „Denkwerkstätten/Entwicklungsworkshops“ neue Handlungsweisen erdenken. Durch die 3-jährige Projektdauer können diese auch schon im Projekt miteinander auf den Weg gebracht werden. Ergänzend erhalten Sie eine fachliche und methodische Zurüstung. PMW zielt auf eine nachhaltige Vernetzung zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. Damit wird neben der passgenauen Qualifizierung und Initiierung eines Netzwerkes der sozialwirtschaftlichen Personalarbeiter auch ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Branche geleistet: denn in Bezug auf personalwirtschaftliche Instrumente fähige und fitte Personalverantwortliche/Personalentwickler können mit höherer Qualität und Weitsicht in den verschiedenen Regionen ungenutzte Potentiale identifizieren und geeignete Handlungsstrategien entwickeln und umsetzen (Bsp.\*) Dies wird letztlich zu mehr Interesse, Ankommen bzw. Bleiben von Fachkräften in der Sozialwirtschaft führen wird. Daneben etabliert sich in der Sozialwirtschaft auch erstmals eine auf die Branche justierte „Berufsgruppe“ von Personalentwicklern – auch hier ein Beitrag zur Fachkräftesicherung – ein neues dann etabliertes Arbeitsfeld für Interessenten.

Die Branche wird erkennen, dass ein gemeinsames Handeln in der Frage von Fachkräftesicherung und Personalentwicklung mehr Benefit für alle birgt, als ein separiertes semi-professionelles Wirken jedes Einzelnen.

\*wie z.B. praxisnahe Berufsorientierung in Kooperation Schule – Unternehmen, diversen Rekrutierungsstrategien, Arbeitsfähigkeitskonzepte umsetzen. Mit den entstehenden Praxismaterialien und der Internetseite wird ein „Instrumentenkoffer“ für die Personalentwickler zur Verfügung gestellt, der konkrete Arbeitshilfe bietet.

## 2.2 ESF-Querschnittsthemen

### Gleichstellung von Männern und Frauen

Gerade weil in der Sozialwirtschaft mehrheitlich Frauen beschäftigt, aber in Führungsfunktionen nach wie vor unterrepräsentiert sind, sind Projekte nötig, die die Rahmenbedingungen in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Fokus auf Genderaspekte untersuchen und gestalten, neue Konzepte zur Förderung von Frauen in Führungs- und Leitungsfunktionen entwickeln und Handlungsempfehlungen erarbeiten. Auch hier wird die Arbeit mit den Teilnehmenden hinwirken. Das Projekt selbst ist geschlechteroffen und berücksichtigt, die im ESF beschriebenen Querschnittsthemen wie Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung, die Gleichstellung von Männern und Frauen.

Durch das Projekt PMW soll das Vernetzungspotential und die Handlungsfähigkeit in Bezug auf Fachkräftesicherung Personalverantwortlicher und Unternehmen ansich deutlich ausgebaut werden. Die Befunde in der Literatur zeigen, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen durch Perspektivenvielfalt gefördert wird. Dabei sind auch Inklusion und Diversität als wichtige Aspekte.

### Ökologische Nachhaltigkeit - Klima- und Umweltschutz

Das Projekt wird für eine maßvolle und schonende Verwendung von natürlichen Ressourcen sorgen, dies wird u.a. auch durch die digitale Bereitstellung der Handlungsempfehlungen und Projektdokumentationen unterstützt.

## 3. Zielgruppe

Das angestrebte Netzwerk richtet sich vor allem an alle Unternehmen in der Thüringer Sozialwirtschaft (siehe Tabelle). Dabei werden insbesondere Personalverantwortliche oberer und mittlerer Leitungsebene, Inhaber entsprechender Stabstellen - z.B. Personalentwickler- und Mitarbeitende in den Personalverwaltungen angesprochen. Daneben sind auch die ehrenamtlichen Vorstände in den Vereinen einbezogen, deren Strategieüberlegungen die Fachkräftesicherung zwingend einbeziehen muss.

Bereich	Exemplarische Einrichtungen, an die sich das Angebot richtet
Pflege	ambulante, stationäre Pflegeeinrichtungen, Krankenhäuser, Geriatrie, Beratungsstellen, Tagesstätten, Hospize und Palliativdienste
Kinder- und Jugendhilfe	Kindertageseinrichtungen, Kinderwohnheime, Jugendeinrichtung, Beratungsstellen, Schulen mit Betreuungsangebot
Familienhilfe	Familienzentren, Frauenhäuser , Integrierte Beratungsstellen, Gesundheitszentren
Behindertenhilfe, Psychiatrie, Suchthilfe	Psychiatrien, Suchtberatungsstellen, Werkstätten und Wohnheime der Eingliederungshilfe, Tagesstätten, Förderzentren, Förderbereiche, Freizeiteinrichtungen
Rechtliche Betreuung	Betreuungsvereine, Betreuungsbehörden
Schuldner-, Insolvenzberater/innen	Schuldner- und Insolvenzberatungsstellen

Die Teilnehmenden werden einerseits durch persönliche Ansprache im Kontext der LIGA Thüringen gefunden. Darüber hinaus wird durch telefonische Akquise bei Akteuren der Sozialwirtschaft deren Bereitschaft nachgefragt, sich einzubringen und zu vernetzen. Insgesamt sollen mindestens 45 Personalverantwortliche unterschiedlicher Tätigkeitsfelder des Sozialen mitwirken. Dabei soll je ein Drittel aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen kommen und alle Thüringer Regionen in der Verteilung erfasst werden. Es ist dem Grunde nach vorstellbar, den Teilnehmerkreis im Rahmen der Realisationsphase punktuell bzw. themenbezogen auch für weitere Interessenten zu öffnen, die anderen Branchen entstammen.

## 4. Projektinhalte

### 4.1 Arbeitsplan

Für die Projektdauer werden mit den Teilnehmern/Unternehmen Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen, um mit den dort beschriebenen Regeln der Zusammenarbeit auch eine durchgängige Evaluation des Projektes bis Projektende sicherzustellen. In den Kooperationsvereinbarungen wird weiterhin verankert, dass das Interesse an einer nachhaltigen Zusammenarbeit und Vernetzung auch über die Projektdauer hinaus besteht, wenn die hierfür nötigen Bedingungen geschaffen sind und für den Partner passen.

Phasen und Meilensteine

### 1. Entwicklungsphase (6 Mo)

Mai 2017 bis Oktober 2017

Nach Konstituierung des Projektteams (Neueinstellungen der Projektmitarbeitenden) erfolgt die Vorbereitung der Bestandsaufnahme und der Analyse zu den laufenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen im Rahmen der Fachkräftesicherung bei Thüringer Unternehmen der Sozialwirtschaft. In Zusammenarbeit mit entsprechenden wissenschaftlichen Partnern (Empirische Sozialforschung) innerhalb einer Auftragsvergabe wird ein Interviewleitfaden nach fachlich fundierten Gesichtspunkten entworfen, ein Pre -Test vorgenommen und der dann reife Leitfaden entwickelt. Hierbei ist bedeutsam, theoretische Zusammenhänge und praktische Erfahrungen mittels Sammlung und Auswertung bestimmter Daten zu überprüfen. Parallel läuft die Akquise der Gesprächspartner aus den Unternehmen durch Informationen über Medien, Infoveranstaltungen in Kreisligen und persönliche Ansprache.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Es sind 45 Partnerunternehmen gefunden, deren Absichtserklärung (LOI) vorliegt. Ein fertiger erprobter Interviewleitfaden liegt vor.*

### 2. Interviewphase (6 Mo)

Juli 2017 bis Dezember 2017

Die 45 Interviews werden in dieser Zeit sukzessive im Umfang von je ca. 2,5 - 3 h geführt, die Inhalte transkribiert (verschriftlicht), mit den Gesprächspartner abgestimmt und Schnittmengen sowie Besonderheiten anhand eines entwickelten Auswertungsverfahrens ermittelt. Dabei werden neben den von den Interviewpartnern schon genutzten Maßnahmen der Fachkräftesicherung und deren Eignung und Wirksamkeit am jeweiligen Ort insbesondere auch die konkreten Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarfe der Interviewpartner sowie deren Vorstellungen für das entstehende Netzwerk als Repräsentationsgruppe eruiert. Parallel wird ein erster Entwicklungsworkshop vorbereitet.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Es werden 45 narrative Interviews mit Personalverantwortlichen (je 15 kleine, mittlere und große Unternehmen - vorrangig der Sozialwirtschaft) geführt, ausgewertet. Das Konzept des Entwicklungsworkshops 1 liegt vor und ist beworben.*

### 3. Umsetzungsphase (24 Mo)

Januar 2018 bis Februar 2020

In dieser Phase werden Konzeptvarianten für die 10 Entwicklungsworkshops als Fortbildungs- und Arbeitswerkstätten erarbeitet und diese auch durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert. Eine Plattform für die Personalentwicklung in der So-

zialwirtschaft in Thüringen wird in Zusammenarbeit mit entsprechendem technischem Supportern entwickelt und aufgesetzt. Ergebnisse der Interviewphase werden in geeigneter Form aufbereitet, dabei Schlüsse gezogen und Empfehlungen zusammengestellt – dies wird veröffentlicht. Handlungsempfehlungen werden inhaltlich erarbeitet, ein identitätsstiftendes Layout entwickelt und best practice Sparten angelegt und beides sukzessive erweitert. Dabei werden auch geeignete Kooperationspartner gesucht, deren Know-how für die Branche aufgearbeitet werden kann. Die mind. 10 Entwicklungsworkshops finden quartalsweise ab Januar 2018 statt.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Die insgesamt 10 Entwicklungsworkshops sind von 01/18 bis 02/20 quartalsweise durchgeführt wurden. Deren Auswertungen und Dokumentationen liegen vor. Weiterhin ist eine virtuelle Plattform für den Austausch und die Vernetzung der beteiligten Teilnehmer erarbeitet. Diese Internetplattform ist neu kreiert und bietet den beteiligten Teilnehmern Zugang. Handlungsempfehlungen und Berichte guter Praxis sind aufgespielt, ein(e) entsprechendes Erweiterungs-/Ergänzungsverfahren/-idee liegt vor.*

#### **4. Innovations- und Konzeptionsphase (12 Monate)**

April 2018 bis März 2019

Es werden methodisch- didaktische Alternativen für die Gestaltung und Etablierung eines Netzwerkes, die Qualifizierung und Unterstützung der Personalverantwortlichen auf der Grundlage der Ergebnisse der Phase 2 und 3 erarbeitet. Hier werden unterschiedliche Ansiedelungs- und Arbeitsvarianten des Netzwerkes im Sinne von Modell und Machbarkeit untersucht und aufbereitet. (z. B. Genossenschaftsmodell, LIGA-Modell u. ä.) Diese Konzepte werden den Teilnehmern vorgestellt und in der Diskussion mit Ihnen justiert. Dabei werden die Erfolgsfaktoren einer gelingenden zukunftsfähigen Netzwerkarbeit eruiert und Entscheidungen zur Umsetzung einer favorisierten Variante herbeigeführt. Eine Selbstevaluierung des Projektverlaufs zur Halbzeit bietet Möglichkeiten der Anpassung.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Das Netzwerkkonzept „Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft“ liegt vor. Dabei sind auch die Unternehmen und Personen gefunden, die sich als „Initiatoren der ersten Stunde“ miteinbringen. Konkrete Strukturen und Arbeitsweisen des Netzwerkes sind beschrieben.*

*Daneben liegt ein entsprechend multiplizierbares Curriculum mit methodisch – didaktischer Untersetzung verschiedener fachlicher Inhalte zur Qualifizierung und Unterstützung der Personalentwickler in der Sozialwirtschaft entsprechend der ermittelten Bedarfe vor. Fachreferenten dazu sind gefunden.*

## 5. Realisationsphase (13 Mo.)

April 2019 bis April 2020

Es finden mindestens 10 Veranstaltungen im Netzwerk statt, in diesem Zeitraum, da quartalsweise – vier davon. Dies sind insbesondere „Denkwerkstätten für Fachkräftesicherung<sup>sozial</sup>“ (Entwicklungsworkshops) in denen Schwerpunktthemen beraten, neue Handlungskonzepte\*\* entwickelt und Initiativen\*\* gestartet werden, z.B. in der Berufsorientierung für soziale Berufe, in der Fachkräftesicherung durch Menschen aus dem europäischen Ausland, in der Weiterentwicklung der sozialen Berufsbilder und deren Ausbildung.

Schwerpunkt der Phase liegt in der Veröffentlichung (online) der Internetplattform. Sie wird für weitere Interessenten freigeschaltet und Zug um Zug u. a. mit weiteren erarbeiteten Ergebnissen der Interviewphase und der Denkwerkstätten bestückt. Dabei ist der Zugang zur Plattform an die Zugehörigkeit und Mitwirkung im Netzwerk gebunden. In dieser Phase ist die Ausweitung des aktiven Kreises für ein lebendiges Netzwerk oberstes Ziel. Daneben werden auch bestehende Unterstützungsangebote national und international verlinkt. Die Teilnehmenden werden eingeführt, die Plattform für den kollegialen Austausch zu aktuellen Fragestellungen in der Praxis zu nutzen. Projektseitig werden gemeinsam mit den Netzwerkpartnern weitere Handlungsempfehlungen für differenzierte Bereiche eingestellt. Das entworfene Netzwerk wird etabliert, eine zukunftsfähige „Heimat“, Struktur und Arbeitsweise werden gefunden.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Die Entwicklungsworkshops finden statt und damit festigt sich das Netzwerk zunehmend. Eine gemeinsame Arbeitsbasis entsteht, die auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist. Die Handlungssicherheit und –wirksamkeit der Personalverantwortlichen steigt – dies zeigt insbesondere auch der Vergleich zur erhobenen Basis in den Interviews zu Beginn des Projektes. Die komplexen Zugangswege in die Sozialwirtschaft sind beschrieben und regional ausgeformt. Gemeinsame Aktivitäten des Netzwerkes erzeugen überregionale Aufmerksamkeit bei unmittelbaren Zielgruppen wie potentiellen Mitarbeitern für die Branche, als auch bei politischen und wissenschaftlichen Vertretern in diesem Aktionsbereich. Die Zusammensetzung des Netzwerkes spiegelt den Einbezug aller Regionen Thüringens wieder.*

\*\* z. Bsp. durch Aufstiegsketten endogene Potentiale in den Unternehmen heben, Leitungsnachwuchs langfristig sichern, Modelle guter Begleitung von Unternehmen z. Bsp. Arbeitsuntersuchungen für arbeitsteiliges Arbeiten - Kaskaden in der Arbeitswelt (Entwicklungen für Benachteiligte, Varianten auch Menschen mit weniger Potential einzusetzen, ggf. auch neue Berufsbilder), „Arbeitswohlbefinden“, Arbeitgeberattraktivität

## 6. Reflexions- und Transferphase (6 Mo.)

November 2019 bis April 2020

Das Netzwerkkonzept wird aufgrund der Erfahrungen aus der gemeinsamen Arbeit ausdifferenziert und angepasst, so dass eine nachhaltige Struktur und Arbeitsweise klar und vereinbart ist. Die langfristige Wirksamkeit der Maßnahmen

im Projekt wird mittels geeigneter Instrumente überprüft (Selbst- und Fremdevaluationsaspekte) und daraus z.B. auch Überlegungen zur Entwicklung eines Monitorings, also eines prüfenden Metablickes auf die zukünftige Netzwerkarbeit angestellt. Dies meint alle Aktivitäten, deren Ziel es ist festzustellen, ob das Netzwerk seine Aufgaben und Wirkungen erfüllt z. B. auch die Verringerung von Informationsasymmetrien (z Bsp. fehlende Informationen über Verhalten von Partnern und Umweltzustände der Branche Sozialwirtschaft). Die Projektergebnisse werden in einer Gesamtdokumentation aufbereitet und veröffentlicht.

*Dabei sind die Indikatoren:*

*Es liegt sowohl eine Projektdokumentation damit auch eine –evaluation vor. Die Arbeit des Netzwerkes der Personalverantwortlichen und Unternehmen der Sozialwirtschaft ist etabliert (2 Mo vor Projektabschluss liegen die Mitgliedsvereinbarungen des Gründerkreises vor) und weitere (neue) Mitglieder sind für das Netzwerk interessiert. Das Netzwerk tritt mit u.a. in den Denkwerkstätten entwickelten Aktivitäten nach außen: z. Bsp. an Schulen, Labeling, Werbung für die Sozialwirtschaft, Assessmentcenter für Führungskräfte in Kita, Berufswahlcamps, Elternarbeit u. ä.. Das Netzwerk ist in die Thüringer Landschaft eingeflochten, z.B. in die Allianz für Fachkräftesicherung, das Thüringer Schulportal, SchuleWirtschaft.- Damit können branchenübergreifende Bezüge hergestellt werden z.B. Sozialwirtschaft und öffentlicher Dienst u. verarbeitendes Gewerbe.*

#### 4.2 Angemessenheit des Arbeitsplanes

Die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren wird vertraglich geregelt.

Zur Gewährleistung der Teilnahme während der gesamten Projektlaufzeit werden mit den teilnehmenden Unternehmen Kooperationsverträge bzw. LOI (verbindliche Erklärungen) geschlossen.

Die Zusammenarbeit mit DozentInnen wird durch Honorarverträge gesondert geregelt.

Mit dem externen Unternehmen, welches für die Installation, die Anpassung der Nutzeroberfläche sowie den Support der Plattform zuständig ist, wird unter Beachtung der Vergabe-grundsätze der EU und des Landes ein Leistungsvertrag abgeschlossen.

#### 4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Im Projekt arbeiten neben der genannten Zielgruppe auch die Qualifizierungsentwickler für die Sozialwirtschaft, Verbände der Berufsorientierung (z.B. auch die Agentur für Bildungsgerechtigkeit und Berufsorientierung (ABBO), das Institut für Arbeitsmark- und Berufsforschung - Regional Sachsen-Anhalt-Thüringen, ausgebildete Innovationscoaches und Demographieberater, Thüringer Hochschule(n) mit Bereich empirischer Sozialforschung und Feldforscher, sowie Stiftungen und das Europabüro Ostthüringen mit. Darüber hinaus sind werden regionale Akteure einbezogen – hier sind u.a. die Einrichtungen sozialer Arbeit angesprochen, Berufsschulen, Verbände kommunaler Bildungslandschaften. Die Partner werden zu bestimmten Inhalten angesprochen. Die Gruppe ist je nach Aufgabenentwicklung erweiterungsfähig.

(weiter: siehe auch assoziierte Partner unter 1. Ausgangssituation und Bedarf)

#### 4.4 Darstellung der geplanten Öffentlichkeitsarbeit

Das Projekt PMW wird mit einer Kurzbeschreibung veröffentlicht. Geeignetes Werbematerial für das Netzwerk wird erstellt. Der Prozess im Projekt wird mit seinen Fortschritten öffentlich (Newsletter, Presseartikel, Plattform, Handlungsempfehlungen) dargestellt. Die virtuelle Plattform wird entsprechend der ESF-Vorgaben gestaltet und weist auf die Förderung hin.

Die Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit erfolgen unter Berücksichtigung der Publizitätsvorschriften der EU.

#### 4.5 Lösungsansatz

Durch die Fokussierung des Themas im Projekt PMW werden der bestehende Fachkräftebedarf und die darauf bezogene Handlungsfähigkeit der Thüringer Sozialwirtschaft ermittelt und auf dieser Analyse eine passgenaue personalwirtschaftliche Gesamtstrategie für die Sozialwirtschaft entwickelt. Dies drückt sich im entstehenden Netzwerk aus, welches durch diese Initialzündung auf den Weg gebracht und verstetigt wird. Das Projekt zeigt in seiner Gesamtheit einen innovativen neuen Weg für die Sozialwirtschaft als Thüringer Wachstumsbranche auf.

## 5. Erfolgskontrolle

Als Erfolgsindikatoren gelten:

- Es sind 45 Partnerunternehmen gefunden, deren Absichtserklärung (LOI) vorliegt.
- Ein fertiger erprobter Interviewleitfaden liegt vor.
- Fallzahl - mindestens 45 Personalverantwortlichen haben am Projekt teilgenommen.
- Es werden 45 narrative Interviews mit Personalverantwortlichen (je 15 kleine, mittlere und große Unternehmen - vorrangig der Sozialwirtschaft) geführt, dokumentiert und ausgewertet.
- Insgesamt 10 Entwicklungsworkshops sind von 01/18 bis 2/20 durchgeführt wurden. Deren Auswertungen und Dokumentationen liegen vor.
- Mit der Netzwerkplattform ist ein Tool für die Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft entwickelt, welches lernfähig ist.
- Handlungsempfehlung für eine wirksame Strategische PE <sup>sozial</sup> in Thüringen liegen vor.

- Ein Erkenntnis- und Kompetenzaufwuchs bei den Personalverantwortlichen ist messbar, insbesondere sind sie in der Lage, Fachkräfteengpässen durch hohe Arbeitgeberattraktivität zu begegnen. Sie sichern betriebsspezifischen Wissens durch integriertes Wissensmanagement, erreichen eine stärkere Identifikation und Bindung der Mitarbeitenden durch höhere Arbeitszufriedenheit und größere Weiterbildungsbereitschaft und wissen, wie die aktuelle Belegschaft gesund, motiviert und produktiv das gesetzliche Rentenalter erreicht. Dies wird anhand des Feedbacks der Teilnehmer ermittelt, in welchem sie u.a. nachgefragt werden, was das Projekt ihnen gebracht hat und wie sie ihren Erkenntnis- und Kompetenzaufwuchs im Vergleich zum Projektbeginn einschätzen.
- Das Netzwerkkonzept liegt vor. Konkrete Strukturen und Arbeitsweisen des Netzwerkes sind beschrieben. Unternehmen und Personen gefunden, die sich als „Initiatoren der ersten Stunde“ miteinbringen.
- Ein entsprechend multiplizierbares Curriculum mit methodisch – didaktischer Untersetzung verschiedener fachlicher Inhalte zur Qualifizierung und Unterstützung der Personalentwickler in der Sozialwirtschaft liegt vor.
- Es liegt sowohl eine Projektdokumentation damit auch eine –evaluation vor.
- Das Netzwerk ist in die Thüringer Landschaft eingeflochten.

## 6. Personal

### Projektleitung

#### Aufgaben:

- Koordination des Projektes und der beteiligten Akteure im Rahmen von Projekt - Planung, Aufgabenverteilung, Aufgabenkontrolle
- Management der einzelnen Projektprozesse und Meilensteine
- Evaluation sowie Aufbereitung und Transfer der Projektergebnisse

### ProjektreferentInnen

#### Aufgaben:

- Entwicklung aller Konzeptionen, Handlungsempfehlungen, Berichte guter Praxis
- Durchführung und Auswertung der Interviews
- Konzeption, Organisation, Betreuung der Entwicklungsworkshops
- Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung der Projektplattform
- Veranstaltungsmanagement im Netzwerk
- Teilnehmerverwaltung - Erfassen, Ablage und Pflege der Teilnehmerstammdaten
- Organisation der Öffentlichkeitsarbeit
- Anfertigen der Interviewskripte, Bearbeitung der Handouts

## 7. Methoden, Medien und Material

A) **Interviews mit Akteuren** (Personalverantwortliche in den Unternehmen und Diensten): Für die Gespräche selbst sind 2,5 bis 3 h pro Interview geplant. Methodisch werden die Interviews anhand entwickelter Leitfragen durchgeführt, die dann transkribiert werden. Ein Pre-Test hilft die Leitfragen auf die Zielstellung zu justieren.

Die Auswertung der Interviewantworten erfolgt anhand der Zielstellungen des Projektes. Dabei werden bezogen auf die Aktivitäten und Überlegungen Stärken und Bedarfe in der Fachkräftesicherung gefiltert. Ziel der Gespräche ist es auch, die Vorstellungen für das zu initiierende Netzwerk und dessen Aktivitäten aus Sicht der Unternehmen zu eruieren sowie die zukünftige Partizipation und das Engagement der Einzelnen zu erfassen. Fragen der Bestandsaufnahme sind u.a.: Welche Maßnahmen wirken vor Ort wie? Welche Veränderungen im Rahmen der Fachkräftegewinnung werden gesehen und wie wird dem im Praxisfeld begegnet?

B) **Formen des Erfahrungsaustausches** gestalten und anbieten (Entwicklungsworkshops, Foren, Handlungsempfehlungen, ggf. Europäische Erfahrungen einfließen lassen, Verstärkungseffekt durch „best practice“, „Lücke“ ermitteln, was noch fehlt und gebraucht wird) .

C) **Selbstreferentielles Lernen** (Lernende als Expertengemeinschaft, Ausgangspunkt sind die Alltagserfahrungen der Zielgruppe, individuelle Anpassung der Maßnahmen) der Teilnehmenden durch einen strukturierten Diskussionsprozess z. Bsp.: Personalentwickler in den Unternehmen der Sozialwirtschaft – welche Qualifikationen brauchen wir? Experten werden hier zu Akteuren, methodisch leben die Formate von einer hohen Praxis- und Handlungsorientierung, Herausarbeitung betrieblicher Attraktivitätsfaktoren bzw. entwickelter/erprobter (innovative) Instrumente der Personalgewinnung und Bindung, Fragestellungen: Welche (PE) - Strategien im Rahmen heutiger und zukünftiger FKS werden nun betrieben?

Wie hat sich dahingehend die Personalarbeit in der Sozialwirtschaft professionalisiert?  
Welche Kapazitäten werden vorgehalten und welche Wirkungen werden erzeugt?

## 8. Arbeits- und Lernumgebung

Das Projekt PMW nutzt die Räumlichkeiten des PARITÄTISCHEN in Neudietendorf sowie der verschiedenen Kooperationspartner.

## 9. Referenzen und Abgrenzung zu anderen Projekten

Die 2007 gegründete Paritätische BuntStiftung ist in ihrer Holdingfunktion Mittler und Moderator eines einheitlichen gesamtstrategischen Abstimmungsprozesses aller PARITÄTISCHEN Unternehmen. Die Stiftung erkundet über die Ziele und Aufgaben des Landesverbandes hinaus innovative Felder sozialer Arbeit und fördert diese. Sie trägt zur Sicherung einer langfristigen und stabilen Arbeit PARITÄTISCHER Unternehmen bei, fördert die Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements und treibt die Verzahnung von Forschung und Praxis in der sozialen Arbeit voran. Ein aktueller Schwerpunkt der Arbeit ist die Weiterentwicklung ehrenamtlicher Tätigkeit mit dem Projekt „Vision Engagement!“. Die Stiftung organisiert Angebote im Bundesfreiwilligendienst und ist seit September 2014 als Träger im Thüringen Jahr / Freiwilliges Soziales Jahr anerkannt und tätig.

Die Paritätische BuntStiftung ist eingebettet in das operative Netzwerk der PARITÄTISCHEN Unternehmen.

Diese konzipieren seit fast zwei Jahrzehnten Projekte, die Menschen auf dem Weg aus der Arbeitslosigkeit unterstützen und setzen diese um. Erfolgreiche Projektentwicklung wie fundierte fachliche Anleitung belegen „PRO Arbeit“ und die Beteiligung am Landesarbeitsmarktprogramm sowie die „Chance Sozial“ zur Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen für einen beruflichen Neuanfang. Das EQUAL-Projekt „Gemeinwohlarbeit wird Jobchance“ und „Enterprise Thüringen“ im bundesweiten Projektverbund Enterprise haben das Thema Existenzgründung weiter bearbeitet und waren erfolgreiche Vorläufer des Netzwerkes PRO GRÜNDEN (2009-2015). Seit 2005 zeichnet parifat verantwortlich für die PARITÄTISCHE Werkstatt PRO Arbeit, deren Thema die Integration Langzeitarbeitsloser in Beschäftigung ist.

Der Landesverband übernimmt für alle PARITÄTISCHEN Unternehmen im Verbund sämtliche administrativen Prozesse. Das gewährleistet eine effiziente Finanzplanung und eine ordnungsgemäße Abrechnung der Zuwendungen. Die Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie das IT-Referat sind mit mehreren Personen besetzt, so dass die administrative Abwicklung durch entsprechende Vertretungsregelungen jederzeit gewährleistet ist. Der Arbeitsbereich wird vom Betriebsmanagement, das für die strategischen Entwicklungen sowie das Controlling verantwortlich ist, geleitet. Die Finanzbuchhaltung erfolgt voll elektronisch mit dem zertifizierten Buchhaltungssystem SIMBA.

Die PARITÄTISCHEN Unternehmen setzen ein gemeinsames Personalentwicklungskonzept um. Es sind interne wie externe Fortbildungen vorgesehen, die die aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit entwickeln.

Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen tragen Weiterbildungsangebote und der Fachaustausch untereinander bei.

## Anlage 1

### **Abgrenzung zum PATT-Projekt „Unternehmensbezogene Personalentwicklung“ (2011-2013)**

#### Zugrundeliegende Definition von Personalentwicklung

##### PATT

Personalentwicklung im engen Sinn:

Reichweite von Personalentwicklung (PE) vor allem auf den Bereich Bildung bezogen: „systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Arbeit erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“

⇒ Hier deshalb: insbesondere Bearbeitung der Kernaufgabe von PE: Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

##### PMW

Personalentwicklung im weiten Sinn: Personalentwicklung im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung Personalentwicklung ist ein Prozess, der die Realisierung der strategischen Ziele des Unternehmens durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen unterstützt.

#### Unterschiede in den Erhebungen

##### PATT

Insofern von Erhebungen gesprochen werden kann, bezogen sich insbesondere auf die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die mit dem Ist-Zustand verglichen wurden und so der quantitative und qualitative Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt werden konnte. Die Bedarfsanalyse berücksichtigte vor allem das Feld des Kompetenzmanagements und dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz.

##### PWM

Die Ausgangsbasis des konkreten inhaltlichen Projekthandelns stellt eine vorgeschaltete empirische Untersuchung mittels qualitativer Interviews dar. Hierbei wird die Unternehmenssituation insgesamt und im Detail erfasst, was die strategische Ausrichtung, die konkrete Handlungsfähigkeit als auch die Handlungssicherheit im Rahmen der Fachkräftesicherung, -gewinnung und -bindung, somit der Personalentwicklungsarbeit im weiten Sinn betrifft.

## Neue Qualität des Netzwerkes

Das Netzwerktreffen des PATT umfasste 8 beteiligte Unternehmen. Die Netzwerktreffen dienten hauptsächlich der Reflexion des Projektverlaufs und der Abstimmung von Projektaktivitäten.

Im Projekt PMW ist es beabsichtigt ein Netzwerk in der Sozialwirtschaft Thüringens gesamt zu installieren und zu koordinieren, welches als selbstrefentielles System (neue) „Produkte“, Strategien und neue Handlungsweisen der Personalentwicklungsarbeit hervorbringt, diese regional adaptiert und multipliziert. Das Netzwerk ist nachhaltig angelegt und eine Erweiterung/Öffnung ab 3. Jahr geplant. So ist es nur eine der Aufgaben des Netzwerkes entsprechend sehr gut qualifizierten Personalentwickler/-verantwortlichen hervorzubringen (persönliche Kompetenz, Anwendungswissen im Bereich der Analyse und dem personalwirtschaftlichen Handeln, Vernetzungskompetenz). Darüber hinaus geht es aber schwerpunktmässig um einen Ort an dem sich die Branche Sozialwirtschaft im Rahmen der Fachkräftegewinnung und –sicherung als Ganzes identifizierbar und erkennbar gibt, sowie wirksame Schnittmengen zu anderen Branchen im Rahmen guter, attraktiver und gesunder Arbeit hergestellt und bearbeitet werden.

## Anlage 2

### **Beispiel für eine „Denkwerkstatt für Fachkräftesicherung<sup>sozial</sup>“ (Entwicklungsworkshop)**

Wenn aus der empirischen Erhebung eine Bedarfsdichte für die „Sicherung und Gewinnung von Nachwuchskräften in den Leitungsebenen der Sozialwirtschaft“ erkennbar ist, dann wäre z.B. eine Denkwerkstatt mit dem Schwerpunktthema „Trainees und Traineeprogramm in der Sozialwirtschaft“ umsetzbar. Ziel des „Produktes“ ist es, den jeweiligen Trainee zu einer vielseitig einsetzbaren Nachwuchskraft aufzubauen, die nach der Ausbildung eine verantwortungsvolle Fach- oder Führungsposition in der Sozialwirtschaft einnimmt.

Die Denkwerkstatt kann eine 1-2 Tages Variante sein. Hier spielt ebenfalls die Rückmeldung zu Leist- und Machbarkeiten aus der vorangehenden Untersuchung eine wichtige Rolle für die didaktische Überlegung.

Die Denkwerkstatt beginnt mit Thementischen, wo es um vorhandene Kenntnisse und ggf. vorhandene Erfahrungen zum Thema geht. Dann schließt sich ein fachliches Input zum Thema an, welches i.d.R. mit externen Honorardozenten als Experten realisiert wird

Schwerpunkt ist es dann, miteinander in arbeitsteiligen Gruppen die konkrete Konzeptionierung eines Traineeprogrammes für die Sozialwirtschaft als einrichtungsübergreifendes „Produkt“ vorzunehmen. Die Teilnehmenden arbeiten z.B. dann an den Fragen:

Welche Zielgruppen werden wie angesprochen (Traineeprogramme richten sich in aller Regel an Hochschulabsolventen) – welche Partner sind dazu in Thüringen geeignet? Welche Dauer führt zu einem sinnvollen Ergebnis? Welche Felder, Abteilungen und Einrichtungen sind zu durchlaufen? Wie sieht die einrichtungsübergreifende Mentorenarbeit aus? Wie kann das inhaltliche Begleitprogramm aussehen? Welche praktischen Fragen sind für die Realisierung zu klären? Wie kann der Prototyp realisiert werden?

Aufgabe des Projektteams ist es, diese Entwicklungsarbeit in der Denkwerkstatt zu steuern und zu moderieren und daraus folgend mit den Ergebnissen ein umsetzungsfähiges Konzept auszuformulieren, welches zum einen als Handlungsempfehlung veröffentlicht werden kann und dessen Erprobung zum zweiten zu initiieren.