



7 Gespräch mit dem Projektteam

Von der Qualifizierung bis zur Prozessbegleitung – die Umsetzung guter Arbeit bei den verschiedenen Akteuren

Was ist aus Ihrer Sicht im Projekt besonders gelungen?

DR: Es war ein überaus dynamischer Prozess. Die Beteiligten haben sich damit auseinandergesetzt, was gute Arbeit bedeutet – generell und für ihre Organisation. Die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten spielten auch eine große Rolle. Die Fragen, wer sind wir, wo wollen wir hin und wie erreichen wir das mit unserer Belegschaft, waren zentrale Aspekte.

LS: Das Projekt lebt von allen Mitwirkenden, die Erfahrung, Wissen und Ideen eingebracht haben: bis hin zur Leitungsebene, aus den verschiedensten Aufgabenbereichen und Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft.

ID: Unser Team hat die Piloteinrichtungen bei der Themenauswahl der Qualifizierungen miteinbezogen. Wir haben sie dabei motiviert und unterstützt. Für die Umsetzung guter Arbeit sind kleine, machbare Schritte entscheidend.

DR: Alle Piloteinrichtungen haben bis zum Schluss aktiv teilgenommen. Aber auch die assoziierten Träger waren engagiert und sind nach den Qualifizierungen auch ohne externe Prozessbegleitung ihren Weg gegangen.

Wovon haben die Piloteinrichtungen am meisten profitiert?

ID: Sie hatten von Beginn an eine besondere Stellung, da bei ihnen die Umsetzung professionell begleitet und die Ergebnisse im Handbuch veröffentlicht wurden.

LS: Einige waren anfangs skeptisch, wohin die Reise geht. Schnell wurde ihnen aber klar, dass sie die Inhalte der Qualifizierungen in der Prozessbegleitung praxisnah umsetzen konnten. Sie haben ja an realen Herausforderungen und Themen gearbeitet, die sie als Organisation weiterbringen, etwa dem Generationenwechsel oder dem Leitbild.

ID: Die Qualifizierungen und Prozessbegleitungen haben den Piloteinrichtungen einen geschützten Raum zum Nachdenken, Austausch und Handeln geboten. Dort war es möglich, grundsätzliche Fragen zu reflektieren – im Arbeitsalltag denkt man ja nicht ständig über Werte nach. Die Beteiligten haben dort etwas gelernt, wovon die gesamte Organisation profitiert – diese Verknüpfung hat gut funktioniert.

Was waren die größten Herausforderungen bei der Umsetzung?

LS: Das Thema GUTE ARBEIT LEBEN bietet sehr viele Aspekte, auch bei den Einrichtungen war die ganze Bandbreite vertreten: Die Mitarbeiterzahl variiert von 5 bis 250, alle haben eine andere Unternehmenskultur, sind in der Aufbauphase oder alteingesessen.

ID: Die verschiedenen Branchen und Arbeitsfelder gaben unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung vor, etwa zu Finanzierung, gesetzlichen Bestimmungen, Dokumentation, Zielgruppen. Da galt es, auszuwählen: Was können wir anbieten, damit jeder gute Arbeit anschließend in die Praxis umsetzen kann?

DR: Es gibt keine Standardantwort, wie man Fachkräfte findet und bindet. Man muss sich immer die jeweilige Einrichtung und ihre spezifischen Bedürfnisse ansehen. Bei jeder Qualifizierung eine eigene Form zu finden, gleichzeitig aber zu vermitteln, dass alles zusammengehört und viele Faktoren gute Arbeit ausmachen – das war eine echte Herausforderung.

Welche Projektergebnisse haben besonders überrascht?

DR: Wie wichtig ein authentisches Leitbild ist. Viele Einrichtungen haben ihres während des Projekts überarbeitet.

ID: Wie stringent, strukturiert und konzentriert die Gruppen gearbeitet haben. Trotz vollem Terminkalender haben sie den Arbeitsalltag draußen gelassen.

LS: Einige Organisationen sind mit dem, was sie an guter Arbeit anbieten, schon

sehr weit. Doch auch sie haben noch blinde Flecken, für die sie nun sensibilisiert sind – der Blick von außen hat ihnen geholfen.

DR: Und der offene, vertrauensvolle Erfahrungsaustausch war laut Aussage der Teilnehmenden noch wertvoller als vermutet.

Was hat Ihnen als Projektteam besonderen Spaß gemacht?

LS: Über das eigene Arbeitsgebiet hinauszublicken, sich mit einem Thema zu beschäftigen, das mir sehr wichtig ist.

DR: Die Vielfalt an Erfahrungen und Kenntnissen in unserem Projektteam, die unterschiedlichen Betrachtungsweisen – das war nicht ohne Diskussionen, aber sehr produktiv.

Wie geht es weiter mit guter Arbeit?

ID: Themen, die für die Beteiligten besonders interessant waren, haben wir ins Fortbildungsprogramm der Paritätischen Akademie aufgenommen, etwa „Gesund führen“.

DR: Auch der Verband wird reflektieren: Wie können wir unsere Mitgliedsorganisationen noch besser unterstützen? Welche Aspekte wollen wir verstärkt bearbeiten? Wie schaffen wir den Transfer der Ergebnisse in den Verband?

LS: Das Thema wird uns noch lange begleiten, weil es notwendig ist, sich mit guten Arbeitsbedingungen auseinanderzusetzen. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, eine immer vielfältigere Belegschaft und Nachwuchskräfte mit neuen Bedürfnissen erfordern Antworten auf allen Ebenen. ●

Das Projektteam
(Foto v. li. n. re.):

Svetlana Bengardt, 42,
Dipl.-Betriebswirtin
(FH/RUS), Sachbearbeiterin
beim Paritätischen NRW

Lars Schäfer, 33,
Dipl.-Politikwissenschaftler,
Fachreferent beim
Paritätischen NRW
(im Interview LS)

Iris Dugel, 60,
Dipl.-Pflegepädagogin,
Bildungsreferentin bei der
Paritätischen Akademie NRW
(im Interview ID)

Doris Rix, 56,
M.A., Sozialwissenschaftlerin,
Fachreferentin beim
Paritätischen NRW
(im Interview DR)



7.1 Die Ausgangslage

Fachkräftemangel und Arbeitsverdichtung stellen soziale Organisationen vor große Herausforderungen

Der Berufsalltag in der Sozialwirtschaft hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Neue Kommunikationstechnologien ermöglichen ein mobiles und flexibleres Arbeiten, gleichzeitig hat die Arbeitsverdichtung an vielen Stellen zugenommen: Die Mitarbeiter/-innen sind höheren physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt und müssen neue Informationen immer schneller verarbeiten. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Dienstleistungen der Sozialwirtschaft aufgrund der Alterung der Gesellschaft kontinuierlich, während das Angebot an Arbeitskräften aufgrund des demografischen Wandels abnimmt.

Personalakquise schwierig

Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es folglich immer schwerer, ausreichend qualifizierte Fach-, Führungs- und Nachwuchskräfte zu gewinnen. Insbesondere in der Pflege und in den Tageseinrichtungen für Kinder fehlt gut ausgebildetes Personal bereits heute. Auch die Einrichtungen der Jugendhilfe, das betreute Wohnen

für Menschen mit Behinderung sowie die Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger finden nur schwer geeignete Beschäftigte.

Attraktive Arbeitsplätze schaffen

Qualifizierte Mitarbeiter/-innen zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden, ist zu einer zentralen Aufgabe von Organisationen der Sozialwirtschaft geworden. Hierzu müssen sie ihre Wettbewerbssituation verbessern und als attraktive und glaubwürdige Arbeitgeber wahrgenommen werden. Nur so können sie mit motivierten und leistungsfähigen Beschäftigten die Qualität ihrer sozialen Dienstleistungen und die Kundenzufriedenheit sicherstellen.



Finanzielle Förderung

Das Projekt „Gute Arbeit – attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft“ ist im Rahmen des Programms **„rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“** durchgeführt worden. „rückenwind“ ist ein Förderprogramm zur Personalentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) haben dieses Programm gemeinsam entwickelt. Gefördert wird es im Rahmen der Förderperiode 2007–2013 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Bundesmitteln. Insgesamt haben das BMAS und der ESF 60 Millionen Euro zur Erprobung innovativer Ideen und Konzepte in sechs Förderbereichen bereitgestellt. Weitere Informationen finden Sie auf www.bagfw-esf.de.



7.2 Die Projektziele

Was mit GUTE ARBEIT LEBEN erreicht werden soll

Mit dem Projekt „Gute Arbeit – attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft“ möchte der Paritätische NRW

- seine Mitgliedsorganisationen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels vorbereiten und sie bei der Bewältigung der Folgen unterstützen,
- Kompetenz und Fachwissen zum Thema „gute Arbeit“ aufbauen und an alle Mitgliedsorganisationen weitergeben,
- seine Mitgliedsorganisationen unterstützen, eine eigene Marke GUTE ARBEIT LEBEN zu entwickeln, aufzubauen und dadurch wettbewerbsfähiger zu werden,
- die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen in den Einrichtungen und Diensten durch die Umsetzung von Konzepten guter Arbeit erhöhen,
- die Qualität der Dienstleistungen verbessern und somit auch die Zufriedenheit der Nutzer/-innen dieser Angebote steigern.



beit in ihrer Organisation um (vgl. Praxisbeispiele). Externe Organisationsentwickler/-innen begleiteten und unterstützten diesen Prozess, den das bbb Büro für berufliche Bildungsplanung ebenso wie die Qualifizierungen evaluierte (Seite 89).

Um den Ergebnistransfer zu sichern, erstellte das Projektteam dieses Praxishandbuch und führte die Fachtagung „Geht doch! GUTE ARBEIT LEBEN“ am 03. Dezember 2014 in Essen durch. Darüber hinaus bietet die Paritätische Akademie NRW in ihrem Jahresprogramm 2015 Weiterbildungen zu verschiedenen Themen guter Arbeit an.¹⁰⁰

7.3 Die Projektumsetzung

Wie der Prozess ablief

Um die Projektziele zu erreichen, haben fünf ausgewählte Piloteinrichtungen aus verschiedenen Bereichen der Sozialwirtschaft (Seite 86–88) Instrumente guter Arbeit entwickelt und erprobt.

In den Expertenworkshops lernten sie verschiedene Handlungsansätze guter Arbeit kennen und wählten Themen für die anschließenden Qualifizierungen aus (Seite 86). In diesen Qualifizierungen erhielten die Personalverantwortlichen der Piloteinrichtungen und der assoziierten Träger praktische Anregungen zur Implementierung guter Arbeit.

Die Piloteinrichtungen setzten selbst gewählte Handlungsansätze guter Ar-



7.4 Aus der Praxis

Qualifizierung und Prozessbegleitung bildeten die Basis des Projekts

In den Qualifizierungen (April 2013 bis August 2014) lernten Personalverantwortliche aus den Piloteinrichtungen und den assoziierten Trägern sowie Fachreferentinnen und -referenten des Paritäts-

schen NRW praktische Umsetzungsmöglichkeiten zu unterschiedlichen Themen guter Arbeit kennen. Insgesamt nahmen 67 Personen an den Qualifizierungen teil (28 aus den Piloteinrichtungen und 37 von den assoziierten Trägern).

Die Materialien und Arbeitshilfen zu den Qualifizierungen stehen auf der Projekt-Homepage zum kostenlosen Download zur Verfügung:

www.gute-arbeit-leben.de > Materialien

Unternehmenskultur und Führung werteorientiert gestalten
09./10. April 2013 sowie 23./24. April 2013

Neue und alte Mitarbeitende (ein-)binden und entwickeln
15./16. Mai 2013 sowie 05./06. Juni 2013

Gesunde Organisation & gesunde Mitarbeiter/-innen durch ein attraktives Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
15./16. Mai 2013 sowie 05./06. Juni 2013

Change Management unter dem Aspekt „gute Arbeit“
28./29. Januar 2014

„Gute Arbeit“ als Markenzeichen – Workshop zum Employer Branding
25./26. März 2014, 01./02. April 2014 sowie 06./07. Mai 2014

„Gute Arbeit“ findet neue Mitarbeiter/-innen über die sich verändernde Medienwelt
20. Mai 2014

„Gute Arbeit“ setzt den Menschen auf die für ihn passende Tätigkeit
21. Mai 2014

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleisten
25. Juni 2014

Vielfalt fördern – „Gute Arbeit“ gestalten
26./27. August 2014

In den Prozessbegleitungen unterstützten Organisationsberater/-innen (Seite 89) die Umsetzung der Handlungsansätze guter Arbeit in den Piloteinrichtungen:

Das Dach e. V. – Verein für psychosoziale Hilfen hat Birgitta Fildhaut begleitet.

Da in naher Zukunft zwei Führungskräfte ihre Leitungsfunktion abgeben, lag der Fokus auf dem Erhalt der Unternehmenswerte und -kultur. Zu diesem Zweck führte der Verein eine Mitarbeiterbefragung durch, die eine sehr hohe Beteiligung aufwies und zeigte, dass die Beschäftigten sich mit den bestehenden Werten und Leitlinien sowie mit ihrem Arbeitsbereich stark identifizieren. Auf Basis der Befragungsergebnisse legte der Verein fest, welche Themen schwerpunktmäßig bearbeitet werden sollen. Dazu gehören die Entwicklung eines Anforderungs-





profils für die Nachfolgersuche, eine Checkliste zu ihrer Einarbeitung, Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation sowie die Gestaltung familienfreundlicher und altersgerechter Arbeitsbedingungen.

Bei den **gemeinnützigen Gesellschaften GrünBau und GrünBau-inklusiv mbH** übernahm Sabine Grinda die Prozessbegleitung. Hier ging es ebenfalls um den anstehenden Generationenwechsel. Geschäftsführung und sechs weitere Leitungskräfte setzten sich unter anderem mit der Frage auseinander, welche Kompetenzen für eine Führungsposition entscheidend sind und wie sich Vielfalt bei der Auswahl von Nachwuchskräften gezielt nutzen lässt. Außerdem hat GrünBau begonnen, ein unternehmensweites Leitbild zu entwickeln. Es soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Fundament dienen sowie insbesondere jungen und neuen Beschäftigten ermöglichen, die notwendige Flexibilität eines großen und dynamischen Unternehmens zu verstehen und zu leben.

Der **integrative Bewegungskindergarten Pffifikus** widmete sich in der von Angela Siebold unterstützten Prozessbegleitung dem Thema Gesundheitsförderung. Zudem sollten Teamentwicklung und Identifikation mit dem Träger der Einrichtung, dem Deutschen Kinderschutz-

bund Ortsverband Krefeld e.V., gestärkt werden. Pffifikus führte unter anderem einen Teamtag durch, der nun jedes Jahr stattfinden soll, organisierte eine Transferveranstaltung, strukturierte die Teamsitzungen neu und beschäftigte sich mit Fragen der Unternehmenskultur, wie zum Beispiel dem wertschätzenden Umgang miteinander. Die Mitarbeiter/-innen entwickelten gesundheitsbewusste Rituale (zum Beispiel Pausenregelungen, regelmäßiges Trinken), führten einen betriebsübergreifenden Yoga-Kurs ein, gestalteten die Räume mit beruhigenden Farben neu und ließen die Turnhalle mit Lärmschutzplatten dämmen.

Mit der Unterstützung von Sabine Grinda und Angela Siebold setzte sich **Motiviva e.V. – Verein für Kinder- und Jugendhilfe** in der Prozessbegleitung mit der Frage auseinander, wie sich die Mitarbeiter/-innen besser mit dem Unternehmen identifizieren können und die Organisation sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber darstellen kann. Bei der Umsetzung ging der Verein sehr methodisch vor: Rotierende Arbeitsgruppen erstellten zu den Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zusammenarbeit, Führungskultur, Kundenorientierung sowie Innovation und Entwicklung einen Maßnahmenplan mit jeweils zwölf Ideen zu den einzelnen



Bereichen, die bis Herbst 2015 weiter ausgearbeitet und schrittweise realisiert werden sollen. Derzeit entwickelt Motiviva Botschaften für ein neues Leitbild, das die Grundlage für eine authentische Außen- und Innen- und die neue Homepage bilden soll.

Der **Familien- und Krankenpflege e. V. Herne** überarbeitete während der Prozessbegleitung, die Roland Weigel übernahm, sein Leitungskonzept. Die neue Führungsphilosophie soll Transparenz und Vertrauen schaffen sowie eine wertschätzende Führung mit flachen Hierarchien ermöglichen. Dem Verein war wichtig, dass die einzelnen Einrichtungen enger zusammenwachsen und die Mitarbeiter/-innen stärker an allen Prozessen beteiligt sind. Kleinere Teams und der Einsatz von Teamleitungen haben bewirkt, dass Synergien jetzt optimaler genutzt und Querschnittsaufgaben schneller abgestimmt werden können. Um die Kommunikation zu fördern, hat der Verein zum Beispiel Besprechungsnischen in den Fluren eingerichtet und lädt seine Beschäftigten zum Austausch bei verschiedenen Events ein. Zudem wird das betriebliche Gesundheitssystem gerade überarbeitet: Die Gestaltung einer „Fitness-Insel“, Ernährungskurse und eine psychologische Beratung sollen die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen unterstützen.

7.5 Die Projektbeteiligten Wir waren dabei!

Die Menschen und Organisationen, die ihr Wissen und ihre Ideen ins Projekt einbrachten, die sich fortbildeten, Neues lernten und Erfahrungen austauschten, haben maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung von GUTE ARBEIT LEBEN beigetragen.

Die Steuerungsgruppe war das zentrale Leitungsgremium des Projekts. Dazu gehörten: die beiden Projektkoordinatorinnen (Iris Dugel und Doris Rix), die/der Personalverantwortliche (zunächst Johannes Janßen, später Dr. Susanne Angerhausen), die Gleichstellungsbeauftragte des Verbandes (Andrea Multmeier), die Geschäftsführerin der Paritätischen Akademie NRW (Frauke Heitmann) sowie der Leiter der Fachgruppe Arbeit, Armut, soziale Hilfen, Europa des Paritätischen NRW (Werner Lüttkenhorst).

Das Projektteam war für die Projektplanung und -durchführung verantwortlich. Iris Dugel und Doris Rix koordinierten das Projekt, Magdalena Kozikowski (seit Mai 2013 in Elternzeit) und Lars Schäfer unterstützten sie bei der Umsetzung. Svetlana Bengardt übernahm die Projektadministration.

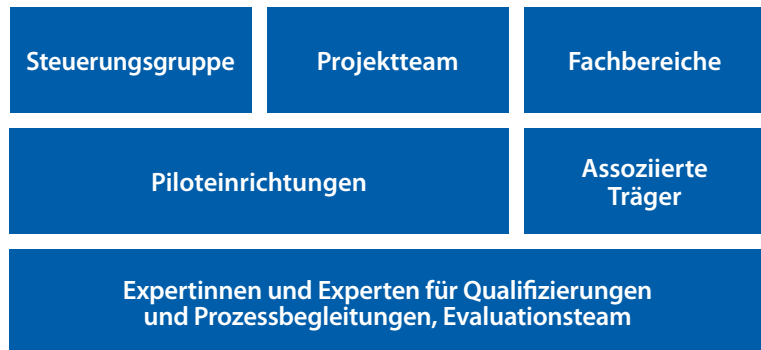
In den beteiligten Fachbereichen sorgten die Fachreferentinnen und -referenten des Paritätischen NRW (Andreas Beck: Wohnen für Menschen mit Behinderungen; René Bernards: Ambulante Pflege; Bernd

Hemker: Erziehungshilfen; Marko Jansen: Qualifizierung und Beschäftigung; Helga Räder: Tageseinrichtungen für Kinder) dafür, dass fachspezifisches Wissen und die Sicht aller Mitgliedsorganisationen in das Projekt einfließen. Sie sind in den Qualifizierungen für ihre Beratungstätigkeit zum Thema „gute Arbeit“ geschult worden und konnten die Inhalte in die Mitgliedschaft des Paritätischen NRW transportieren.

Die beteiligten Mitgliedsorganisationen (Übersicht auf den Seiten 90 und 91) bildeten das Fundament des Projekts. Die Piloteinrichtungen brachten ihr Know-how, ihre Erfahrungen und ihre Herausforderungen in das Projekt ein. Personalverantwortliche und Leitungskräfte dieser Mitgliedsorganisationen sind in den Qualifizierungen geschult worden, die Einrichtungen setzten Handlungsansätze guter Arbeit in die Praxis um.

Weitere Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW nahmen als assoziierte Träger an den Qualifizierungen teil. Sie brachten weitere Ideen in das Projekt ein und ermöglichten einen produktiven Erfahrungsaustausch.

Für den fachlichen Input in den Qualifizierungen sorgten die Expertinnen und Experten der verschiedenen Themen guter Arbeit (weitere Informationen auf unserer Projekt-Homepage: www.gute-arbeit-leben.de > **Wer wir sind** > **Experten**).



Die Umsetzung der Handlungsansätze guter Arbeit in den Piloteinrichtungen begleiteten erfahrene Organisationsberater/-innen:

Birgitta Fildhaut
www.fildhaut-consult.de

Sabine Grinda
www.sabine-grinda.de

Angela Siebold
www.siebold-coaching.de

Roland Weigel
www.kcr-net.de

Rosemarie Klein und ihr Team vom bbb Büro für berufliche Bildungsplanung evaluierten die Qualifizierungen und Prozessbegleitungen:
www.bbb-dortmund.de ●

