

Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

Dossier Nr. 2: Altersgerechte Personalentwicklung



Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da soziale Dienstleistungen im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmend nachgefragt werden. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es sozialen Unternehmen zunehmend schwerer macht, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Um diesen Auswirkungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ entwickelt, das seit 2009 Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des BMAS fördert. Im Verlauf von sechs Förderrunden konnten 131 Projekte auf den Weg gebracht werden, die vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung sowie zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements verfolgen.

Die Dossier-Reihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ möchte dazu beitragen, einige der guten Ansätze aus den geförderten Projekten bekanntzumachen und Handlungsoptionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände aufzuzeigen. Die sechs nacheinander erscheinenden Dossiers orientieren sich thematisch an den Förderbereichen des Programms. Auf diese Weise wird allen Interessenten ein vielschichtiger Einblick in das Programm „rückenwind“ und seine Projekte ermöglicht. Die Dossiers werden nach Fertigstellung auf unserer Website www.bagfw-esf.de veröffentlicht.

Das vorliegende Dossier Nr. 2 widmet sich dem Thema altersgerechte Personalentwicklung. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie zunächst einen einführenden Überblick über die Thematik. Im Anschluss stellen sich drei „rückenwind“-Projekte genauer vor, die sich dem Thema auf unterschiedliche Weise nähern – von einem Managementprogramm für ältere Pflegekräfte, über die Etablierung von Beratungsstrukturen für Demografiethemen, bis hin zur Findung und Förderung von Talenten in sozialen Einrichtungen und Diensten. Ergänzt wird das Dossier durch eine Auswahl an weiterführenden Links und Literatur zum Thema.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm
Geschäftsführer der BAGFW

Inhalt

Im Gespräch	3
Alte Hasen, junge Hüpfen – Große Sprünge durch altersgerechte Personalentwicklung	4
Aus der Praxis	
Neue Perspektiven für ältere Pflegekräfte	6
Beratungsstrukturen für Demografiethemen etablieren.	7
Individuelle Karriereplanung unterstützen.	8
Weitere Ansätze	9
Mehr zum Thema	10
Impressum	11

Im Gespräch

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

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

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

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

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

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

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

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

Große Sprünge durch altersgerechte Personalentwicklung

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

Aktuellen Prognosen zufolge wird die Anzahl der 20- bis 64-Jährigen bis 2030 um ca. 7,5 Millionen sinken¹. Gleichzeitig werden die Arbeitnehmer/innen in Deutschland immer älter: Bereits heute ist jede zweite erwerbstätige Person zwischen 35 und 49 Jahren alt², 2020 wird jeder dritte Erwerbstätige über 50 Jahre alt sein³. Als Folge dieser Entwicklung wird sich der demografische Wandel auch auf die Personalstrukturen in sozialen Einrichtungen und Diensten auswirken. Um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen zu sichern, wird es immer wichtiger werden, mit Hilfe altersgerechter Personalmaßnahmen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels zu reagieren. Entscheidend ist dabei, neben den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter/innen auch den Prozess des Alterns am Arbeitsplatz sowie die verschiedenen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten im Blick zu haben.

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

50-Jährigen an der Gesamtbelegschaft um einen Prozentpunkt zunimmt⁴. Von der Erhöhung der Anzahl älterer Arbeitnehmer/innen profitieren der Studie zufolge auch die jüngeren Beschäftigten⁵. Sofern altersgerechte Arbeitsplätze im Unternehmen existieren, steigt die Produktivität der Beschäftigten zwischen 45 und 50 Jahren laut der Untersuchung sogar um zwei Prozent an⁶, da Ältere deutlich leistungsfähiger sind, wenn ihr Arbeitsplatz dem jeweiligen Alter entsprechend ausgestattet ist und sie altersgerechten Tätigkeiten nachgehen können, wie zum Beispiel körperlich weniger anstrengenden Arbeiten⁷. Teams gemischten Alters sollten daher im Rahmen zukünftiger Personalentwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden. So kann der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt zum Beispiel durch Mentorenprogramme oder Lern-Tandems gefördert werden.

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

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

²Destatis, STATmagazin, 13.01.2009

³Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

⁴Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012): Fortschrittreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere

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

⁶Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012, S. 14.

⁷ Vgl. Göbel/ Zwick 2010, S. 13.



Karriereplanung begleitet wird. Zudem sollten flexible Arbeitsbedingungen und verschiedene Arbeitszeitmodelle implementiert werden, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen zu sichern.

Der Sozialwirtschaftssektor ist durch einen hohen Anteil erwerbstätiger Frauen geprägt, 2010 waren 74% der Erwerbstätigen im Gesundheits- und Pflegesektor weiblich⁸. Die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sollte deshalb durch intelligente Arbeitszeitverteilung noch stärker gefördert werden. Möglichkeiten bieten „work-life-balance“-Konzepte wie Teilzeitarbeit oder Auszeiten („Sabbaticals“), die Erwerbstätigen mehr Flexibilität ermöglichen und Wiedereinsteigern die Rückkehr in den Beruf vereinfachen. Neben der Arbeitszeitreduktion bewähren sich zudem Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung, wie z. B. durch variable Zeitkontenmodelle oder Gleitzeitarbeit.

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

Darüber hinaus sind Maßnahmen im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung älterer Belegschaften bedeutsam. Hierdurch können ältere Arbeitnehmer/innen neue, ihrer Lebensphase

angepasste Aufgaben übernehmen. Außerdem erfahren sie dadurch ein Gefühl der Wertschätzung, was mit einer erhöhten Motivation einhergehen kann.

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

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

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

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

Aus der Praxis:

Neue Perspektiven für ältere Pflegekräfte

Projekt

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

Laufzeit

01.07.2009 – 30.06.2012

Region

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

Arbeitsfeld

Altenpflege

Kontakt

DRK Generalsekretariat
Mario Heller
Carstennstraße 58
12205 Berlin

Telefon:

030 / 85404 132

E-Mail:

hellerm@drk.de

Zwischen der nachzuweisenden formalen Qualifikation und den tatsächlichen Anforderungen an die Leitungen von Diensten in der ambulanten Pflege klafft häufig eine große Lücke.

Eine Lücke, die umso größer wird, je länger der Erwerb der Qualifikation zurückliegt. Denn neben der Fähigkeit, die fachliche Leitung wahrzunehmen, sind heute mehr und mehr Managementkompetenzen gefordert, die bislang nicht Gegenstand der Ausbildungswege in der Pflege sind. PEPP, ein Projekt des DRK, hat einen erfolgversprechenden Weg eingeschlagen, dies insbesondere älteren Pflegefachkräften, die eine Leitungsfunktion übernommen haben oder sich dafür vorbereiten, berufsbegleitend zu ermöglichen. Dabei dient, dem Lernverhalten älterer Beschäftigter angemessen, der Alltag im Dienst als primärer Lernort: Die Teilnehmer/innen des Projekts übernehmen eine in ihrem Dienst anstehende Aufgabe im Management, um diese innerhalb eines Jahres eigenverantwortlich zu lösen. Pflegeschulen ergänzen diese Aktivität durch neuartige, handlungsorientierte Angebote, die die Entwicklung von Managementkompetenzen fördern. Dazu gehören verhaltensbezogene Trainingseinheiten im Bereich von Führen, Verhandeln und Verkaufen sowie ein Unternehmensplanspiel und Führungskräftecoachings. In jeder Region wird zudem eine Stelle für Personalentwicklungsberatung an der zentralen Pflegeschule etabliert, die die Programme koordiniert, neue Dienstleistungen für die Schule entwickelt und die Dienste vor Ort beim Aufbau einer systematischen Personalentwicklung unterstützt.

Handlungsstrategien:

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

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

Empfehlungen:

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

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

Mario Heller, Projektleiter

Aus der Praxis:

Beratungsstrukturen für Demografiethemen etablieren

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

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

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

Handlungsstrategien:

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

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

Empfehlungen:

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

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

Stefan Rieker, Projektleiter

Projekt
DemografiePARITÄT

Laufzeit
01.09.2010 – 31.08.2013

Region
Nordrhein-Westfalen

Arbeitsfeld
übergreifend

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

Telefon:
0202 / 27 454 16

E-Mail:
stefan.rieker@paritaet-nrw.org

Website:
www.demografie.paritaet-nrw.org

Individuelle Karriereplanung unterstützen

Projekt

TAFF – Talente in der AWO finden und fördern

Laufzeit

01.08.2010 – 31.07.2013

Region

Schleswig-Holstein

Arbeitsfeld

übergreifend

Kontakt

AWO Schleswig-Holstein
gGmbH
Bildungszentrum Preetz
Maria Kölpin
Hinter dem Kirchhof 10
24211 Preetz

Telefon:

04342 / 88 60 83

E-Mail:

maria.koelpin@awo-sh.de

Website:

<http://www.ausbildung-altenpflege.org/projekte/taff.htm>

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

Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Personalentwicklungsprojekt TAFF – Talente in der AWO finden und fördern. Unabhängig vom Alter und von der Berufserfahrung der Beschäftigten ist das aktive Mitgestalten beim Erfassen der eigenen Fähigkeiten und Potenziale sowie der Planung der eigenen Karriere stets von großer Bedeutung. TAFF fördert die Entwicklung von leistungsstarken und engagierten Fach- und Führungskräften sowie jene, die es werden möchten. Die Teilnehmer/innen werden unterstützt, sich intensiv mit ihren Kompetenzen und Stärken auseinanderzusetzen und diese weiter auszubauen. Gleichzeitig werden sie motiviert, sich gezielt mit ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu beschäftigen. Nach individueller Abstimmung und gemäß der jeweiligen persönlichen Lebens- und Berufsphase werden für alle Teilnehmer/innen in einem eigens entwickelten Kompetenzpass Entwicklungswege über mehrere Jahre hinweg dokumentiert. Diese Schritte können sowohl in Richtung einer Fach-/Experten- als auch in Richtung einer Führungslaufbahn unternommen werden.

Handlungsstrategien:

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

training, Einzelcoaching) festigen die Personalplanung

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

Empfehlungen:

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

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

Maria Kölpin, Projektkoordinatorin



Aus der Praxis:

Weitere Ansätze

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

Projekt

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

Kontakt

Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen e. V. (BVKE)
Andrea Keller, Projektleiterin
andrea.keller@caritas.de

Wiedereinsteiger/innen unterstützen

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

Weitere Informationen: <http://www.bvke.de/85028.html>

Projekt

CHRONOS - den demografischen Wandel gestalten/Teilprojekt BELEV

Kontakt

Diakonisches Werk Württemberg
Dr. Kornelius Knapp, Projektleiter
knapp.k@diakonie-wuerttemberg.de

Gesundes Arbeiten ermöglichen

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

Weitere Informationen: www.diakonie-wuerttemberg.de/chronos

Projekt

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

Kontakt

Internationaler Bund e. V.,
Verbund Württemberg
Andrea Rarrek, Projektleiterin
andrea.rarrek@internationaler-bund.de

Zusammenspiel der Generationen

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

Weitere Informationen: www.ib-rueckenwind.de/

Mehr zum Thema

BGW-Altersstrukturanalyse 3.0

Wie sieht die Altersstruktur eines Betriebes aus und wie wird sie sich entwickeln? Erste Antworten auf diese Fragen können durch das Online-Werkzeug Altersstrukturanalyse 3.0 der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) gewonnen werden. Auf Grundlage von Daten zum Alter der Beschäftigten bietet die Anwendung einen Überblick über die demografische Situation eines Unternehmens. Es ist außerdem möglich, eine detaillierte Altersstrukturanalyse durchzuführen.

Weitere Informationen: http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Statische_20Seiten/Navigation_20links/Demografischer__Wandel__NEU/Altersstrukturanalyse/Altersstrukturanalyse__Startseite.html

Instrumentenkoffer „PflegeZukunft kompetent gestalten“

Eine Übersicht über Handlungshilfen für Demografiemanagement in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen bietet ein Instrumentenkoffer, der im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellt wurde. Neben Praxisbeispielen und weiterführenden Informationen werden zahlreiche Werkzeuge zu den Handlungsfeldern Mitarbeiterfindung, berufliche Weiterentwicklung/fachliche Qualifizierung, betriebliche Gesundheitsförderung/-prävention, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur vorgestellt.

Weitere Informationen:
http://www.iegus.eu/images/Aktuelles/Handlungskatalog_PflegeZukunft_web_neu.pdf

Initiative „Erfahrung ist Zukunft“

Die Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ macht die Herausforderungen des demografischen Wandels bewusst und wirbt für ein neues Alter(n)sbild. Die Potenziale älterer Berufstätiger stärker zu schätzen und einzubinden, ist dabei ein wichtiger Handlungsbereich. Das Internetportal der Initiative bietet daher Artikel zu Themen wie „altersgemischte Belegschaften“ oder „Managerinnen50plus“, informiert über Berufschancen im Alter und stellt Programme wie „Perspektive Wiedereinstieg“ vor. Initiiert wurde „Erfahrung ist Zukunft“ durch sechs Bundesministerien, Gewerkschaften und Arbeitgeber sowie verschiedene Wirtschafts- und Sozialverbände.

Weitere Informationen:
<http://www.erfahrung-ist-zukunft.de/DE/Arbeitswelt/arbeitswelt.html>

Impressum

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

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

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle
Gestaltung: Mira Mattmüller, Rosendahl Berlin CCD
Fotos:
Holger Groß (Seite 1, Seite 5, Seite 9)

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

www.bagfw-esf.de