

# Zurück zum Anfang mit der Erfahrung von heute

Rückblick auf drei Jahre Modellprojekt  
„Respekt! Erfahrung als Ressource“

*Katja Wagner, Karin Lindner, Carsten Kuniß*

*„Tu erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.“  
(Franz von Assisi).*

So ähnlich könnte man den Projektverlauf von „Respekt! Erfahrung als Ressource“ beschreiben. Die AGJF Sachsen e.V. startete mit dem Projekt im Januar 2011. Dieses wird bis Ende 2013 im Rahmen des Programms "rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft" durch den Europäischen Sozialfond und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Es analysiert(e) die Auswirkungen des demografischen Wandels auf soziale Organisationen, die besonders durch eine Erhöhung des Altersdurchschnitts der Beschäftigten und des Fachkräftemangels geprägt sind. Auch unterstützt(e) es diese Organisationen bei der Bewältigung der demografischen Herausforderungen auf drei Ebenen:

- 1. Fortbildung und Coaching für Mitarbeiter(innen) über 40 Jahre mit dem Ziel: Erhalt und Förderung der körperlichen und seelischen Gesundheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit**
- 2. Fortbildung und Coaching für Führungskräfte mit Personalverantwortung mit dem Ziel: Erarbeitung eines individuellen Aktionspaketes für altersgerechte Führung, Personal- und Organisationsentwicklung**
- 3. Servicestelle für altersgerechte Personalentwicklung mit dem Ziel: Bereitstellung von Informationen, Beratung zum Thema.**

# Treffsicher werben im CORAX Magazin!

... Ihre Stellenanzeigen

... Ihre Ausschreibungen und Wettbewerbe

... großflächige Ankündigung Ihrer Veranstaltungen

... Vorstellung Ihrer Zusatzqualifikationen

... Ihre Angebote und Leistungen für Fachkräfte

... Ihre Angebote und Leistungen für Gruppen junger Menschen

... Werbung für Ihre Freizeiteinrichtung

... nach Absprache: Abdruck Ihrer Flyer und Printmaterialien

**1/3 Seite quer**  
Breite 182 mm  
Höhe 83 mm

**2/3 Seite quer**  
Breite 182 mm  
Höhe 174 mm

**1 ganze Seite**  
Breite 182 mm  
Höhe 265 mm

**1/4 Seite**  
Breite 87 mm  
Höhe 129 mm

**1/2 Seite**  
Breite 182 mm  
Höhe 129 mm

## Preisübersicht

für vierfarbige Anzeigen im  
CORAX

1/4 Seite	55 Euro*
1/3 Seite	70 Euro*
1/2 Seite	100 Euro*
2/3 Seite	130 Euro*
1/1 Seite	180 Euro*
U2/ U3	200 Euro*
(Umschlaginnenseiten)	
U4	220 Euro*
(Magazinrückseite)	
*Nettopreise	

## Rabatte

für alle Anzeigengrößen im  
CORAX

5 Prozent bei Anzeigen in 2 Ausgaben
10 Prozent bei Anzeigen in 3 Ausgaben
20 Prozent bei Anzeigen in 6 Ausgaben

Die Idee für das Projekt entstand aus der wahrgenommenen Ausgangssituation, die in der Sozialwirtschaft u. a. durch eine Umschichtung der Altersstruktur der Arbeitskräfte gekennzeichnet ist. 2010 war jede dritte, ab 2020 wird fast jede zweite Arbeitskraft in der sächsischen Sozialwirtschaft über 50 Jahre alt sein. Dies hat Auswirkungen: Bei älteren Kolleg(inn)en steigt das Krankheitsrisiko, bisherige Qualifikationen veralten durch moderne fachliche Anforderungen und das Demotivationsrisiko wächst durch eine im Erwerbsleben verlorengelassene Anerkennung und Ermutigung. In zahlreichen Gesprächen bestätigten Führungskräfte mit Personalverantwortung aus unseren Mitgliedsorganisationen, dass sie von der Problematik zwar Kenntnis haben, aber bisher kaum Handlungskonzepte besitzen, mit denen sie den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen können. Daraus ergab sich für die AGJF Sachsen e.V. als Dach- und Fachorganisation in der Jugendhilfe in Sachsen Handlungsbedarf. Konkret bedeutet das: Angebote zur Informationsweitergabe, Beratung und Publikationen zum Thema sowie Angebote zu Fortbildungen und Coaching älterer Arbeitnehmer(innen). Die Projektidee war somit geboren.

Bevor jedoch Beratung, Fortbildung und Coaching beginnen konnten, galt es das Notwendige zu tun. Zuerst stand die inhaltliche Auseinandersetzung der Mitarbeiter(innen) der AGJF Sachsen e.V. mit der demografischen Entwicklung und ihren Auswirkungen auf die Arbeit und Gesundheit, aktuellen Anforderungen in der Arbeitswelt sowie betrieblichem Alters- und Personalmanagement an. In Interviews gaben uns Führungskräfte u. a. einen Einblick zum aktuellen Stand der Personalsituation, der zunehmenden Arbeitsverdichtung und der wachsenden gesundheitlichen Belastungen. Aufgrund dieser zusammengetragenen Informationen entstand ein konkretes Bild von der aktuellen Situation in sozialen Organisationen. Diese Angaben bildeten die Basis für die Konzipierung der Fortbildungsinhalte, die Auswahl der Methoden und die Festlegung von Rahmenbedingungen der Fortbildungen für Führungskräfte und Mitarbeiter(innen). Mit bewährter Ankündigung der Serviceleistungen, Seminare und Coachings konnte es also losgehen. Trotz des am Anfang des Projektes erfragten ernstzunehmenden Leidensdrucks bei den Organisationen bezüglich der demografischen Auswirkungen blieb die von uns erwartete große und adäquate Resonanz zunächst jedoch aus.

Als Grund für das anfängliche Zögern wurde von einigen Führungskräften genannt, dass sie sich von der Komplexität der auf sie zukommenden Herausforderungen der demografischen Entwicklung eher wie gelähmt fühlten. Zudem erhielt meist das operative Geschäft den Vorrang, anstatt sich strategischen Personalmanagementfragen zu widmen. Diese Entwicklung kennzeichnet auch den Spagat, den oftmals eine Führungskraft bei der Erfüllung

**Mit CORAX erreichen Sie** Mitarbeiter(innen) der Kinder- und Jugendhilfe; Träger von Einrichtungen, Initiativen und Projekten der Sozialen Arbeit; Verantwortungsträger(innen) und Interessierte aus Politik und Verwaltung sowie Studierende und Mitarbeiter(innen) von Hochschulen. **Auflage und Verbreitung:** Herausgegeben von der AGJF Sachsen e.V., erscheint der CORAX seit 21 Jahren – anfangs mit zwölf, inzwischen mit sechs Ausgaben pro Jahr. Die derzeitige Auflagehöhe liegt bei 1000 Exemplaren. Die publizistische Reichweite des Magazins ist um ein Vielfaches höher, da das Magazin von zahlreichen Vereinen und Verbänden abonniert wird. **Redaktions- und Anzeigenschluss:** Der Fünfzehnte jedes ungeraden Monats: Januar, März, Mai, Juli, September und November.

### Kontakt CORAX-Redaktion:

redaktion@corax-magazin.de

### Website:

www.corax-magazin.de

### technische Parameter:

Datenanlieferung per E-Mail  
an redaktion@corax-magazin.de,  
Dateiformate \*.jpg mind. 300 dpi,  
\*.pdf in druckfähiger Qualität,  
Euroska-Farbseparation (CMYK)

» von Leitungsaufgaben und tagesgeschäftlichen Aufgaben vollzieht.

Darüber hinaus wurde davon ausgegangen, dass auf dem Bildungsmarkt kaum entsprechende thematische Konzepte zur Verfügung ständen. Somit prüften und veränderten wir die Bewerbungsaktivitäten zu unseren Projektdienstleistungen, indem Fachvorträge an Hochschulen, bei Fachtagungen und im sächsischen Landtag gehalten sowie Fachartikel veröffentlicht wurden. Im persönlichen Gespräch mit den Führungskräften konnte sehr gut für das Thema aufgeschlossen werden. Außerdem stellten wir fest, dass die sensible Wortwahl bei der Teilnehmendenansprache beim Thema „Alter/Älterwerden“ ausschlaggebend ist. Formulierungen wie z.B. „Inhalten und Auftanken nach längerer beruflicher Tätigkeit, für sich sorgen, Umgang mit Stress, Konflikte im Team“ bewirkten einen positiven Zugang bei den Fachkräften. Jetzt konnte das Mögliche, d. h. die Kernaufgaben des Projektes, Fortbildungs- und Coachingangebote für Fach- und Führungskräfte, umgesetzt werden. Die dabei entwickelten Leistungen sind auf die unterschiedlichsten Bereiche der Sozialwirtschaft, wie beispielsweise Kinder- und Jugendarbeit und dem Kita- und Pflegebereich zugeschnitten. Mit zunehmender Wahrnehmung der Angebote nahmen im späteren Projektverlauf zahlreiche verschiedene Einrichtungen die handlungs- und praxisorientierten Seminare und Coachings in Anspruch. Letztlich erfuhr das Projekt eine höhere Nachfrage, v. a. an Inhouse-Schulungen. Bis jetzt ist abzusehen, dass bis Projektende im Dezember 2013 nicht alle Fortbildungs- und Coachingbedarfe erfüllt werden können. Schlussendlich könnte jetzt eine breitenwirksame Umsetzung der Angebote in den Organisationen beginnen, die jedoch nicht Bestandteil der aktuellen Förderung ist.

Ausgehend von den Teilnehmer(innen)zahlen ist das Unmögliche eingetreten. Damit hätte niemand hinsichtlich der anfänglich verhaltenen Resonanz gerechnet. Im Projektzeitraum waren 60 teilnehmende Mitarbeiter(innen) in Fortbildungen geplant. Durchgeführt wurden Seminare mit insgesamt 76 Fachkräften. Bei den Führungskräfte-Qualifizierungen war das Ziel, 15 Teilnehmende zu erreichen, bereits teilgenommen haben 79 Führungskräfte. Dieser deutliche Anstieg ist auf eine strategische Veränderung in der Projektstruktur zurückzuführen. Die ursprünglich geplanten Inhouse-Seminare in größeren Einrichtungen an verschiedenen regionalen Standorten kamen kaum zustande. Trotz signalisiertem Interesse an den Bildungsangeboten zum Thema, ließ die jeweilige Personalsituation der angefragten Organisationen kaum Spielraum zu, um mehrere Führungskräfte und Mitarbeitende gleichzeitig für die Qualifizierungen frei zu stellen. Die Projektverantwortlichen reagierten und öffneten die Angebote. Somit erhielten alle interessierten sozialen Unternehmen Zugang zu den Fortbildungs- und Coachingangeboten. „Diese Entscheidung war ausschlaggebend für den weiteren Projektverlauf.“, so Carsten Kuniß, Projektleiter. „Die Zahlen sprechen für sich und das Ergebnis übersteigt weitaus unsere Erwartungen.“ Dass ebenfalls das Konzept der Fortbildungen sowie die Art und Weise ihrer Durchführung sehr gut angenommen wurde, zeigen auch die Feedbacks am Ende eines jeden Seminars wie z.B. von einer Teilnehmerin, die sagte: „Gutes Konzept, das noch viel mehr Menschen offen stehen sollte.“ oder eine andere meldete zurück „Vielen Dank. Ich habe jeden Tag sehr genossen. Es war ein schönes Gefühl her zu kommen“.

Um die Arbeitsergebnisse mit repräsentativen Zahlen zu untermauern, wurden eigene Erhebungen durchgeführt.

»

## Inhalte der Fortbildungen

### ... für Führungskräfte:

- Alter(n)sgerechte ...
  - Personalführung,
  - Personal- und Organisationsentwicklung
  - Arbeitsgestaltung
- Erhalt und Förderung der physischen und psychischen Gesundheit
- Erhalt und Förderung der Motivation und Kompetenz älterer Mitarbeiter(innen)
- Mitarbeiterbindung und altersgerechte Unternehmenskultur

### ... für Mitarbeiter(innen):

- Eigene Ressourcen erkennen und nutzen
- Körperliche und seelische Gesunderhaltung
- Burnout- und Stressprävention
- Führen und sich führen lassen
- Altersgemischte Teamarbeit und Umgang mit Konflikten
- Die eigene Berufsbiografie gestalten.



## Fachkräftebefragung zur Personal- und Arbeitssituation

Im Herbst 2012 wurde im Rahmen des Projektes gemeinsam in enger Kooperation mit Dr. Michael Knoll und Markus Burkhardt von der Technischen Universität Chemnitz eine Online-Umfrage zur Arbeitssituation von Fachkräften in der sächsischen Sozialwirtschaft aus den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit, Förderung in Tageseinrichtungen sowie Pflege, Gesundheit und Rehabilitation durchgeführt. An der Studie nahmen fast 500 Beschäftigte der sächsischen Sozialwirtschaft teil. Die Ergebnisse spiegeln die derzeitige Arbeitssituation hinsichtlich der Arbeitstätigkeit, Führung, Gesundheit, Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Fort- und Weiterbildung, Arbeitszufriedenheit sowie des Umgangs mit kritischen Situationen repräsentativ wider. Diese Ergebnisse bestätigen eine Vielzahl „gefühlter“ Wahrnehmungen zur aktuellen Arbeits- und Personalsituation der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft in Sachsen, die im Rahmen von Fachgesprächen und Fachveranstaltungen sowie Supervisionen und Beratungsangeboten in den letzten Jahren von den Fachkräften geäußert wurden. Sie bekräftigen die Forderung, Verantwortung auf der Leitungsebene in Kontinuität zu übernehmen und bestärken die sozialen Unternehmen in ihren Bemühungen, u. a. Mitarbeiter(innen)pflanze, ein wertschätzendes und offenes Arbeitsklima und die personelle (Weiter-)Entwicklung und Gesunderhaltung der Beschäftigten nach Kräften zu befördern. Vor diesem Hintergrund ergaben sich folgende zukünftige Handlungsansätze, die in die Fortbildungsangebote inhaltlich einfließen:

- Förderung und Erhalt der körperlichen und seelischen Gesundheit,
- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung,
- Weiterqualifizierung älterer Mitarbeiter(innen).

Darüber hinaus zeigen die Recherchen, Analysen, Befragungen und erhaltenen Rückmeldungen

ebenfalls deutlich: Älter werdende Mitarbeiter(innen) sind eine große Ressource für soziale Organisationen. Neben fachlicher Kompetenz und langjähriger Erfahrung sind sie sehr belastbar, zuverlässig und loyal. Im Projekt wurde deutlich, dass sich die älteren Fachkräfte mit Zuversicht und großem Vertrauen schwierigeren Aufgaben stellen und dabei manchmal ihre eigenen Grenzen (zu) wenig im Blick haben. Daher sollten Führungskräfte sehr sensibel auf ihre Mitarbeiter(innen) schauen. Bei zuviel Engagement und Leistungsbereitschaft darf durchaus im Sinne der Gesundheit aller Mitarbeiter(innen) mit entsprechender Führung reagiert werden.

## Ableitungen aus der Projektarbeit

Die demografischen Auswirkungen für die Träger sind schon jetzt deutlich spürbar. Viele soziale Unternehmen haben dennoch kaum Maßnahmen im Umgang mit älteren Mitarbeitenden und altersgemischten Teams ergriffen. Meist sind die sozialen Organisationen tendenziell zu klein, um eine systematische Personalentwicklung aus eigener Kraft betreiben zu können oder mindestens Fortbildungen zu organisieren bzw. zu finanzieren. Entlastende Unterstützung könnte die Schaffung einer Fachstelle sein oder die Entstehung größerer Organisationseinheiten, um beispielsweise Personal gemeinsam zu verwalten und den Personalentwicklungsspielraum vergrößern zu können. Des Weiteren werden Probleme bei der Fachkräftegewinnung und -bindung wahrgenommen. Insbesondere sind diese auf die geringe Attraktivität einzelner Arbeitsfelder aufgrund von andauernder Befristung, ungünstigen Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie schlechten Aufstiegschancen zurückzuführen. Nicht zu unterschätzen sind die Auswirkungen durch die Erhöhung des ökonomischen Drucks. Letzteres macht es in manchen Bereichen fast unmöglich, tarifgerechte Gehälter zu sichern. Die Einrichtungen haben zudem den Eindruck, dass die Qualität der Ausbildungen und die Belastbarkeit



» der Absolvent(inn)en sinken. Daher ist eine engere Zusammenarbeit und ein intensiverer fachlicher Austausch zwischen Universitäten und Fachschulen sowie sozialen Unternehmen anzuregen. So kann die Ausbildung schneller und bedarfsgerechter auf die Anforderungen der Praxis reagieren. Studierende und Absolvent(inn)en sollten zur individuellen Profilausprägung Formate wie Praktika und Mentoring verstärkter in Anspruch nehmen können. In diesem Zusammenhang ist es an der Zeit zu prüfen, ob das gesellschaftliche Bild zu einzelnen Berufsfeldern deren aktuellem Entwicklungsstand entspricht. Ansonsten empfiehlt es sich, durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit eine aktuelle Sicht auf diese Berufsfelder anzuregen und zu etablieren.

Gut bewährt hat sich die Qualifizierung zuerst von Fachkräften mit Leitungsverantwortung und dann die Fortbildung der dazugehörigen Fachkräfte. Somit sind die Führungskräfte für die Themen der demografischen Entwicklung sensibilisiert und können in ihrer Funktion als Multiplikator(inn)en die passenden Fortbildungen in ihrer Organisation befürworten und empfehlen.

Im Sinne einer umfassenden Organisationsentwicklung ist es auf jeden Fall lohnend, beide – Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) – parallel, jedoch in getrennten Settings und zu speziellen Themen aus der Personalentwicklung zu qualifizieren. Gerade im Coaching, wo Konflikte zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zur Sprache kommen können, ist eine getrennte Beratung angebracht. Besonders für Führungskräfte entsteht bei Fortbildungen ein hoher Mehrwert, wenn sie unterstützt werden, individuelle Maßnahmen für ihre Berufspraxis zu entwickeln, z. B. Lösungsansätze für ein Personalentwicklungskonzept, neue Instrumente der Personalführung oder einfach Klarheit, Struktur und neue Sichtweisen in ihre Organisation einzubringen.

Konkret kann man die Ergebnisse aus den Fortbildungen wie folgt zusammenfassen:

- Reagieren auf demografische Auswirkungen durch z. B. Erhöhung der Sensibilität für das Älterwerden der Fachkräfte
- Betrachtung der eigenen Leitungspersönlichkeit durch z. B. Reflektierung des Führungsverhaltens und der Rolle
- Entwicklung von Gesundheitsbewusstsein und -verantwortung durch z. B. Erarbeitung von trügerspezifischen Konzepten der Gesundheitsförderung für Führungs- und Fachkräfte
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit durch z. B. Einführung von Arbeits- und Lebensarbeitszeitkonten

- Optimierung von Arbeitsabläufen durch z. B. Anpassung der Pausengestaltung
- Förderung eines wertschätzenden Arbeitsklimas durch z. B. Einführung und Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter(innen)-Gesprächen
- Ausprägung einer menschlichen Unternehmenskultur durch z. B. Fehlerfreundlichkeit und Befürwortung der Ansprache von Konflikten.

Im Projektzeitraum wurden Eintagesseminare, mehrtägige zusammenhängende Fortbildungen und Modulreihen über einen längeren Zeitraum angeboten. Es zeigte sich, dass eintägige Seminare oftmals schneller ausgebaut waren als mehrtägige. Offensichtlich ist die Freistellung der Mitarbeitenden für einen Tag unproblematischer als für mehrere Tage. Jedoch ist der Nutzen bei Mehrtagesseminaren hinsichtlich der Aneignung neuer Kenntnisse und Einsichten, Anwendung der Inhalte sowie das Knüpfen neuer Kontakte deutlich höher. Gut bewährt haben sich dabei Seminare von drei zusammenhängenden Tagen, da ein intensives dauerhaftes Arbeiten möglich ist. Die mehrtägigen Fortbildungen werden durch kostenfreie Coachingstunden für jeden Teilnehmenden ergänzt. Dieses Angebot nahmen viele dankbar an, besonders Fachkräfte aus dem Pflege- und Kita-Bereich. Für die Mehrheit der Teilnehmer(innen) war dieses Format neu. Oftmals fehlen ansonsten die finanziellen Mittel beim Träger, um Coachingstunden in Anspruch nehmen zu können. Coachings sollten auch dazu genutzt werden, um für konkrete Situationen passgenaue individuelle Lösungen zu erarbeiten und die Kenntnisse aus den Qualifizierungen in die berufliche Praxis zu übertragen.

## Fazit

Handlungsbedarf für die sozialen Unternehmen besteht und er wächst mit dem Fortschreiten der demografischen Entwicklung. Weiterhin sind die Entwicklung und die Erprobung von Konzepten zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen notwendig. Dann erst wird eine nachhaltige und breitenwirksame Nutzung dieser möglich. Das langfristige Ziel sollte sein, dass die sozialen Unternehmen sich zu zukunfts- und leistungsfähigen Organisationen entwickeln und gemeinsam in der Lage sind, dem Fachkräftemangel zu begegnen und den Generationswechsel, wenn möglich mit wenig Erfahrungsverlust, zu meistern. Zu diesem Zeitpunkt wäre das als heute noch unmöglich Erscheinende wahr geworden.

## Die Autor(innen)



**Katja Wagner**  
AGJF Sachsen e.V.,  
Mitarbeiterin des  
Projektes „Respekt!  
Erfahrung als  
Ressource“



**Karin Lindner**  
AGJF Sachsen e.V.,  
Mitarbeiterin des  
Projektes „Respekt!  
Erfahrung als  
Ressource“



**Carsten Kuniß**  
AGJF Sachsen e.V.,  
Leiter des Projektes  
„Respekt! Erfahrung  
als Ressource“