



Personalentwicklung

MIT WIRKUNG

Gesamtbericht PMW Mai 2017 bis April 2020 - Kurzversion -



LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e. V.



Hintergrund und Zielsetzung des Projektes

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 zum Um- und Weiterdenken. In den Gesundheits- und Sozialberufen wurde bis 2025 ein Arbeitskräftebedarf von insgesamt 67.000 Arbeitskräften prognostiziert. Dies wurde in der Studie „Willkommen in Thüringen Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung“, auf den Wert von 80.400 Arbeitskräften fortgeschrieben. 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. Dazu kommt, dass die strategische Personalführung meist zu kurz kommt, die Strukturen dahingehend im Unternehmen überholt sind, Verantwortungsbereiche unklar, die Personalentwicklung dem Zufall überlassen wird, Kommunikationslücken und -fehler entstehen. Oft ist es schwer, einen notwendigen Veränderungsprozess von innen herbeizuführen. Dementsprechend konstatierte die Thüringer Sozialwirtschaft 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.

Das waren wesentliche Hintergründe für das Projekt „**Personalentwicklung MitWirkung (PMW)**“ Im Projekt ging es darum, eine Vernetzungs- und Professionalisierungsoffensive für Personalverantwortliche im Rahmen der Fachkräfte Debatte zu initiieren. Gemeinsam mit den Teilnehmenden wurden Entwicklungsworkshops als sogenannte Denkwerkstätten zur gemeinsamen Lösungsfindung und Vernetzung guter Praxis realisiert. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft sollten aus dem Netzwerk eine auf ihre konkrete Praxis zugeschnittene Zurüstung erhalten. Dabei wurden in PMW zunächst die in den Organisationen vorliegenden Erfahrungen mittels strukturierter Interviews und Online-Befragungen eingeschätzt, um dann die Personalpolitik in der Thüringer Sozialwirtschaft neu auszurichten zu können.

Wesentliche Fragen waren:

- Welche Strategien in der Fachkräftesicherung werden verfolgt? Sind diese langfristiger Natur? Welche Wirkungen werden damit tatsächlich erzeugt?
- 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 attraktiveren Lohngefüge anbieten?
- Wie kann es unter den aktuellen Bedingungen der Sozialwirtschaft gelingen, eine alterns- und altersgerechte Personalpolitik zu implementieren, um die vorhandene Belegschaft möglichst lange und leistungsfähig im Unternehmen zu haben?

Ein frischer extern unterstützter Blick, eine aktuelle und neutrale Befassung mit den Themen sollten hilfreich sein, 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. In seiner Ausrichtung und langfristigen Vision war das Projekt innovativ. Es wurde darauf abgezielt einen bedeutenden Wahrnehmungszuwachs und Konzentrationsprozess in der Frage der Fachkräftegewinnung und -sicherung zu erreichen und die Strategie- und Handlungswirksamkeit in Bezug auf Fachkräftesicherung der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger in der Sozialwirtschaft zu verbessern. Insbesondere die Vernetzung der Akteure bildete eine der Schlüsselaktivitäten des Projektes.

Die Teilnehmenden sollten sich untereinander inspirieren, beraten und im Sinne von „Denkwerkstätten/Entwicklungsworkshops“ neue Handlungsweisen erdenken. Durch die 3-jährige Projektdauer konnte einiges auch schon im Projekt miteinander auf den Weg gebracht werden. Ergänzend erhielten die Teilnehmenden eine fachliche und methodische Zurüstung. PMW zielte auf eine nachhaltige Vernetzung zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft, um somit einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Branche zu leisten: denn nur in Bezug auf personalwirtschaftliche Instrumente fähige und fitte Personalverantwortliche können mit höherer Qualität und Weitsicht in den verschiedenen Regionen ungenutzte Potentiale identifizieren und geeignete Handlungsstrategien entwickeln und umsetzen. Die Branche sollte 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 und somit die tradierten Vorbehalte und Einwände nach hinten stellen.

Durch die Fokussierung des Themas im Projekt PMW wurde der bestehende Fachkräftebedarf mit seinen qualitativen Auswirkungen und die darauf bezogene Handlungsfähigkeit der Thüringer Sozialwirtschaft ermittelt. Anhand dieser Analyse ist es nun möglich, eine passgenaue personalwirtschaftliche Gesamtstrategie für die Sozialwirtschaft zu entwickeln. Das Projekt zeigt in seiner Gesamtheit einen innovativen neuen Weg für die Sozialwirtschaft als Thüringer Wachstumsbranche auf.

Rahmenbedingungen des Projektes

Im Projekt waren 76 Wochenstunden und damit 1,9 VbE für Projektleitung und Projektreferentinnen besetzt. Das Projekt-Büro war in der Krügervilla in Neudietendorf (Landkreis Gotha) in unmittelbarer Nähe zum „Haus der Parität“ angesiedelt. Die Projektförderung betrug 80%, der Eigenanteil der Buntstiftung 20%.

Aufgaben der Projektmitarbeitenden

Akquise und Betreuung der teilnehmenden Unternehmen und Ansprechpartner*innen, inklusive Verwaltung der Teilnehmendendaten

Durchführung von Entwicklungsworkshops:

- kreative Konzipierung, Organisation, Durchführung und Evaluation der Denkwerkstätten
- Ausarbeitung und Gestaltung von lebendigen Workshops
- Erstellung aussagekräftiger Berichte der Veranstaltungen

Öffentlichkeitsarbeit des Projektes:

- Zusammenarbeit mit externen Partner*innen bei der Erstellung des Corporate Designs, der Homepage, des Erklärvideos und der Arbeitgeberkampagne
- Layout und Erstellung von Printmedien
- inhaltliche Betreuung der Homepage

Erarbeitung einer Praxisstudie:

- Durchführung qualitativer Interviews
- Kodierung und Auswertung der Interviews
- Verschriftlichung der Erkenntnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Netzwerkpflege und -erweiterung innerhalb und außerhalb der Organisation

Veranstaltungsmanagement im Netzwerk

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung der Projektplattform

Erarbeitung eines Curriculums für eine neue Qualifizierungsreihe für Personalentwickler

Mitwirkung bei der mehrstufigen Projektevaluation

Zudem ergänzende Aufgaben der Projektleitung

Koordination des Projektes und der beteiligten Akteure im Rahmen von Projekt - Planung, Aufgabenverteilung, Aufgabenkontrolle

Management der einzelnen Projektprozesse und Meilensteine

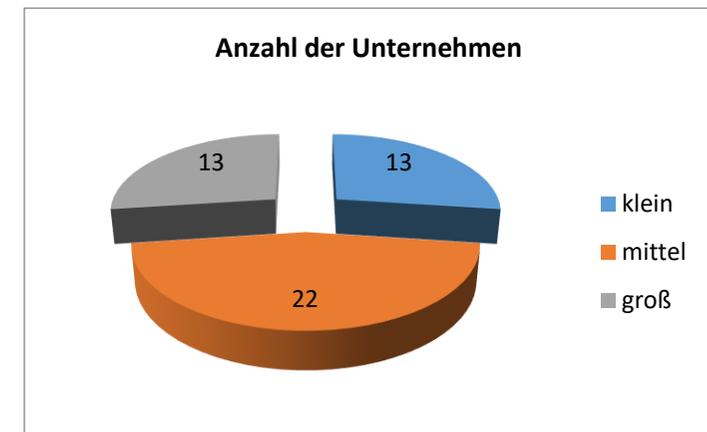
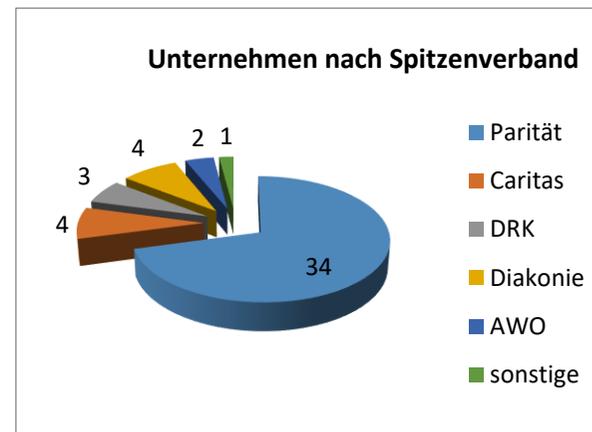
Evaluation sowie Aufbereitung und Transfer der Projektergebnisse

Für die Projektdauer wurden mit den Teilnehmern/Unternehmen Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen, um mit den dort beschriebenen Regeln der Zusammenarbeit auch eine durchgängige Evaluation des Projektes bis Projektende sicherzustellen.

Zusammensetzung der Zielgruppe

Das Projekt richtete sich an alle Unternehmen in der Thüringer Sozialwirtschaft mit ihren Handlungsfeldern (siehe Tabelle). Dabei wurden insbesondere Personalverantwortliche oberer und mittlerer Leitungsebene, Inhaber entsprechender Stabstellen - z.B. Personalentwickler- und Mitarbeitende in den Personalverwaltungen angesprochen.

Die Teilnehmenden wurden einerseits durch persönliche Ansprache im Kontext der LIGA Thüringen gefunden. Darüber hinaus wurde durch telefonische Akquise bei Akteuren der Sozialwirtschaft deren Bereitschaft nachgefragt, sich einzubringen und sich zu vernetzen. Bei Vor-Ort Gespräche wurden die Zielsetzungen und Möglichkeiten erläutert. 45¹ Träger haben einen LOI unterzeichnet. Insgesamt wirkten 45 Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern des Sozialen mit.



¹ mit Tochterfirmen und Zusammenschlüssen (einzeln liegen 47 LOI vor)

Maßnahme Planung – Projektablauf



Phasen der Durchführung

Interviewphase

Zum 01.05.2017 gelang trotz sehr kurzfristigem Bescheid (lag am 28.04.17 vor) ein gelungener Projektstart. Aus der Vorhabensbeschreibung wurde ein Arbeitsplan erarbeitet. Nach Konstituierung des Projektteams erfolgte die Vorbereitung der Bestandsaufnahme und der Analyse zu den laufenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen im Rahmen der Fachkräftesicherung bei Thüringer Unternehmen der Sozialwirtschaft. Bis September konnte die geplante Anzahl der Interessenten gewonnen werden. Die Resonanzeinschätzung war damit realistisch. Von 45 Partnerunternehmen liegt die Absichtserklärung (LOI) vor. Die wissenschaftliche Begleitung wurde gefunden, die insbesondere bei der Entwicklung der Online-Befragung und des Interviewleitfaden (inkl. Pre-Test) unterstützte. Beide Instrumente wurden entsprechend der Zeitplanung finalisiert und Vor-Ort Termine für die Interviews vereinbart.

Entwicklungsphase

Die Online-Befragung im September und Oktober 2017 führte zu ersten quantitativen Ergebnissen, die in 45 unternehmensbezogenen Einzelbenchmarks aufgearbeitet wurden. Es wurden im Zeitraum 10-12/2017 45 narrative Interviews mit Personalverantwortlichen von im Durchschnitt 2 h geführt. Die Audioaufnahmen (mehr als 57 h) entstanden, deren Inhalte transkribiert (verschriftlicht) wurden. Die Transkriptionen wurden mit den Gesprächspartnern abgestimmt und Schnittmengen sowie Besonderheiten anhand eines entwickelten Auswertungsverfahrens ermittelt. Dabei wurden 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 wurde ein erster Entwicklungsworkshop vorbereitet. Konzept der 1. Denkwerkstatt lag fristgemäß bei der GFAW vor. Für die Transkription wurde ein Projektänderungsantrag gestellt und genehmigt, so dass eine Fremdvergabe erfolgte. Über das Programm QDA-Miner Light wurden die transkribierten Interviews codiert (65 verschiedene Codes). Da dies im 4-Augen-Prinzip erfolgen musste, zog sich die weitere Bearbeitung bis Ende 2018 hin, bis dann 2018 das Auswertungsverfahren (Verdichtung der Extrakte) entwickelt vorlag.

Umsetzungsphase

In dieser Phase² wurden die Konzeptvarianten für die 10 Entwicklungsworkshops erarbeitet und diese bis auf die 10. Denkwerkstatt³ im März 2020 auch durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert. Jede Denkwerkstatt hat sich anderen Schwerpunkten der entwickelten „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“ gewidmet und wurde mit immer neuen Methoden und Herangehensweisen gestaltet. Die Ergebnisse der Interviewphase wurden dafür aufbereitet, dabei Schlüsse gezogen und Empfehlungen zusammengestellt. Die Denkwerkstätten - Termine wurden für die gesamte Laufzeit fest terminiert und in einem entsprechenden Projektkalender auch allen TN zugänglich gemacht. Eine PEnzyklopädie mit Handlungsempfehlungen wurde erarbeitet, ein identitätsstiftendes Layout entwickelt. Es wurden auch geeignete Kooperationspartner gesucht, deren Know-how für die Branche zugänglich gemacht werden konnte. Eine virtuelle Plattform für den Austausch und die Vernetzung der beteiligten Teilnehmer ist entstanden. Für die Plattform wurde ein „Pflichtenheft“ entwickelt und in einem Workshop auch die Nutzerbedürfnisse zur Handhabung erfasst. Es gibt einen öffentlichen und einen den Teilnehmern zugänglichen Bereich. In der 5. Denkwerkstatt wurde die Plattform unter <https://pmw.buntstiftung.de> freigeschaltet. Von da an wurden stetig Inhalte und Tools ergänzt. Handlungsempfehlungen und Berichte guter Praxis sind aufgespielt, ständige Erweiterungen und Ergänzungen vorgenommen.

² in 2018 fanden fünf Denkwerkstätten statt, in 2019 drei und zwei waren letztlich in 2020 geplant

³ Die 10. Denkwerkstatt war für den 19. und 20.03.2020 geplant. Sie wurde fertig konzipiert und vorbereitet. Jedoch musste Sie aufgrund der Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie am 13.03.2020 abgesagt werden. Die Planung wurde fristgerecht überstellt und liegt der GFAW vor.

Innovations- und Konzeptionsphase

Es wurden methodisch - didaktische Alternativen für die Gestaltung und Etablierung eines Netzwerkes sowie die Qualifizierung und Unterstützung der Personalverantwortlichen erarbeitet. Hierbei sind unterschiedliche Ansiedelungs- und Arbeitsvarianten des Netzwerkes im Sinne von Modell und Machbarkeit untersucht wurden (z. B. Genossenschaftsmodell, LIGA-Modell u. ä.). Die Konzepte stellte das Team den Teilnehmenden vor und justierte sie anhand der Diskussionsprozesse. So wurde z.B. bereits in der 1. Denkwerkstatt mit dem „Bedenk(en)-Salon“ zu Hindernissen und Sorgen im Rahmen einer möglichen Vernetzung gearbeitet.

Mit der Kampagne „Es geht auch anders“ konnte schon eine gemeinsame Aktivität simuliert werden und damit auch ein Beispiel für Netzwerkaufgaben ausprobiert. Auch mit LIGA-Vertretern wurde in der 7. Denkwerkstatt gemeinsam beraten. Anschließend haben die Trägervertreter mit „Hausaufgaben“ in den eigenen Strukturen Meinungen und Ideen eingeholt. Das „Innovationsbüro Fachkräfte für die Region“ aus Berlin unterstützte den Prozess und gestaltete Teile der 7. und 9. Denkwerkstatt entsprechend mit. Dabei wurden die Erfolgsfaktoren einer gelingenden zukunftsfähigen Netzwerkarbeit eruiert. Eine Selbstevaluierung des Projektverlaufs zur Halbzeit bot auch hier die Möglichkeiten der Anpassung. Das Netzwerkkonzept liegt vor. Beschrieben werden darin neben der Zielsetzung, Organisationsstruktur und Handlungsfelder, Nachhaltigkeit, Rechtsform, Finanzierung und Kooperationspartner.

8

Mit der Corona-Pandemie, dem Ausfall der 10. Denkwerkstatt und den nachfolgenden und anhaltenden Veränderungen in den sozialwirtschaftlichen Organisationen (temporäre Schließung von Angeboten, neue thematische Priorisierung wie zum Beispiel „Mitarbeitende halten“ bei prekärer Beschäftigungslage, Notwendigkeit der finanzielle Existenzsicherung, Neuerfindung von Abläufen und Routinen, die unter Pandemiebedingungen die Arbeit überhaupt ermöglichen) ist der Transfer des Netzwerkes jedoch deutlich erschwert und zeitweise gar nicht möglich gewesen.

Noch deutlicher zeigt sich, dass ein lebendiges Netzwerk mittels zusätzlicher Ressourcen koordiniert werden muss. Gleichzeitig wird auch der hohe Bedarf an Verbundlösungen in der Thematik sichtbar. Verknüpfungen zur THAFF wurden vorgenommen (u. a. der Kontakt – Guide) genutzt. Auch von dort kommen deutliche Signale, dass es einen zentralen Anlaufpunkt für die Fachkräftefragen und Expertise für die sozialwirtschaftliche Branche braucht und dies mit der PMW-Arbeit gute Formen angenommen hat.

Das Curriculum für ein Qualifizierungs- und Unterstützungsprojekt für Personalentwickler in der Sozialwirtschaft wurde entwickelt. Mögliche Referenten sind identifiziert. Module in den Themenfamilien der Wertschöpfungskette werden gerahmt von E-Learning - Bestandteilen, Coaching und Interventionsgruppen.



Realisationsphase

Die Entwicklungsworkshops fanden statt und damit festigte sich die Zusammenarbeit der Teilnehmenden zunehmend⁴. Eine gemeinsame Arbeitsbasis entstand. Die Handlungssicherheit und –wirksamkeit der Personalverantwortlichen nahm zu – dies zeigt insbesondere auch der Vergleich zur erhobenen Basis aus den Interviews zu Beginn des Projektes. Die Zwischenevaluation beleuchtete diese Frage ebenso wie die Wertschätzungsbriefe an Projektende. Hierzu wird auch nochmal die Bachelorarbeit an der Dualen Hochschule Eisenach-Gera Ergebnisse aufzeigen.

Die Denkwerkstätten und die Arbeit im Projekt wurde überregional wahrgenommen. So war das Projekt zum Beispiel beim ASB Bundesverband und den Geschäftsführertreffen der Lebenshilfen in Bayern für Inputs eingeladen. Gäste aus der Politik waren u. a. MP Bodo Ramelow und Ministerin Heike Werner. Hochschulvertreter aus Jena, Gera, Erfurt und Nordhausen haben mitgearbeitet und daraus entwickeln sich einige Kooperationsformate.

Das Für und Wider Sozialwirtschaft wurde u.a. im Rahmen eines visuellen World – Cafe´s erarbeitet. Die Ergebnisse flossen u.a. in den entstandenen Branchenatlas ein, worin auch die komplexen Zugangswege und Möglichkeiten der Branche beschrieben sind. Sie tauchen auch im produzierten Erklärvideo zur Branche auf. Beide Produkte sind auf der Plattform veröffentlicht. Die Praxisstudie wird mit Empfehlungen in der Zeitschrift „Sozialmanagement“ 2/20 publiziert werden.

Mit nahezu 100 6.-Semester-Studierenden der FH Erfurt fand eine 1 - tägige gemeinsame „reale Kundenreise“ statt, in welcher sich die Arbeitgeberseite und die potentiellen Interessenten sich über ihre „Candidate Experience“ austauschten. Mit der Regelschule und mit dem Gymnasium in Neudietendorf fanden 2 Speed -Datings mit den PMW-Unternehmensvertretern statt, die auch zu Praktika in den Einrichtungen führten. Mit dem Regionalmanagement Ilmkreis und Gotha sind Berufsfilme in Vorbereitung, die auf Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in diesen Regionen hinweisen.

Reflexions- und Transferphase

Die Ergebnisse der Interviews wurden in Form einer Bestandaufnahme veröffentlicht. Interessenbekundungen zur Weiterarbeit aus dem Gründerkreis liegen vor. Deutlich zeigt sich, dass ein lebendiges Netzwerk mittels zusätzlicher Ressourcen koordiniert werden muss. Gleichzeitig wurde aber auch der hohe Bedarf an Verbundlösungen in der Thematik spürbar. Verknüpfungen zur THAFF wurden vorgenommen. Der Kontakt - Guide dort genutzt. Auch von dort kommen deutliche Signale, dass es einen zentralen Anlaufpunkt für die Fachkräftefragen und Expertise für die sozialwirtschaftliche Branche braucht und dies mit der PMW-Arbeit gute Formen angenommen hat.

⁴ siehe auch Umsetzungsphase und Übersicht Inhalte Denkwerkstätten ab S. ...

Eine Wirkungsanalyse als qualitative Untersuchung (Fremdevaluation) liegt in Form einer Bachelorarbeit vor. Dazu wurde auch das Thema „Netzwerke/Verbundlösungen in Bezug zu PMW“ im Rahmen einer anderen Bachelorarbeit untersucht. Die Wertschätzungsbriefe enthalten die Rückmeldung der Teilnehmenden zum Gesamtprojekt. Im Rahmen des Projektes wurden u. a. neue kreative Methoden der Personalarbeit in die teilnehmenden Unternehmen getragen, Kompetenzen in den Themen Fachkräftegewinnung und -sicherung gesteigert, mehr kollegialer Austausch zu personalrelevanten Themen mit Mitgliedern des Projekts realisiert sowie die Bedeutung von Kooperationen erfahrbar gemacht und die Instrumente interner Personalentwicklung vertieft.

Die Steigerung der Handlungssicherheit und -wirksamkeit der Personalverantwortlichen war Projektziel und wurde neben den Feedbacks und Transferfragen in den Denkwerkstätten auch in der Zwischenevaluation vor Ort und im Wertschätzungsbrief sowie durch die Bachelorarbeit erfragt. Hier war festzustellen, dass einige der Teilnehmenden ganz bestimmte Methoden und Konzepte bereits in ihre Organisation transferieren konnten. Zu nennen sind hier u.a.:

- Analysemethode „Kund*innenreise“ und der Einsatz von Persona zum besseren Abgleich von Angeboten auf die Zielgruppe der Organisation
- Einführung und Anpassung eines Mentor*innen-Systems zur Einarbeitung, Begleitung und sozialen Integration neuer Mitarbeitender
- Erprobung einer, in der Denkwerkstatt erarbeiteten, Team-Feedbackmethode
- Aufnahme von Aktivitäten der Online-Rekrutierung und Zusammenarbeit mit impulsgebendem Gast (Social Media Agentur) aus der Denkwerkstatt
- Verbesserung Online-Auftritt, Öffentlichkeitsarbeit
- Maßnahmen zur Verbesserung des Employer Branding und der Mitarbeitenden-Zufriedenheit
- Neu- bzw. Wiederaufnahme von Verbindungen in Hochschulen

10

Ein Konzept „**Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung**“ (Themenfamilien) wurde entwickelt, visualisiert und als handlungsleitendes Konzept mit den Prozessen, Abläufen und entsprechenden Darstellungen untergelegt. Ein „**Branchenatlas für die Sozialwirtschaft**“ ist ebenfalls entstanden und findet Anwendung in verschiedenen Bereichen und auf Messen. Ebenso eine „**Enzyklopädie**“ als Handlungsempfehlung für die Personalarbeit. Nicht zuletzt eine umfassende „**Praxisstudie**“ aus den Interviews zu Projektbeginn, den Erkenntnissen aus dem Projektverlauf und der Projektevaluation.

Mit folgenden Netzwerke und Initiativen wurden Kooperationsideen entwickelt:

- Innovationsbüro für Fachkräfte für die Region
- Netzbüro „Erfolgsfaktor Familie“
- Institut für Arbeitsfähigkeit Nürnberg, WAI-Netzwerk
- Jenaer Fachkräfteallianz, Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH
- ThAFF, Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH

- IQ Netzwerk Thüringen
- care4future
- Netzwerk Gesunde Arbeit in Thüringen
- Thüringer Kompetenzzentrum Wirtschaft 4.0
- DEBA GmbH
- Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
- KOFA

ESF-Querschnittsthemen

- Gleichstellung von Männern und Frauen: Zu den ersten Erkenntnissen aus den durchgeführten Interviews gehört der häufig genannte Bedarf an Instrumenten zur Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Vordergrund steht hierbei die Vereinbarung von Organisationszielen (z.B. die ganz-tägige Versorgung hilfsbedürftiger Menschen) mit dem individuellen Arbeitswohlpfinden der Mitarbeitenden. In der zweiten Denkwerkstatt arbeiteten die Teilnehmenden gezielt mit sogenannten Persona, die unter anderem (junge) Mütter und Väter als potentielle oder aktuelle Mitarbeitende repräsentierten. Für diese galt es passende Instrumente der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln. In der dritten Denkwerkstatt erarbeiteten die teilnehmenden Organisationen dann im Workshop „Bindung der Mitarbeitenden durch gute Kommunikation der Familienfreundlichkeit“ ihre familienfreundlichen Maßnahmen. Danach erstellten sie ein Konzept, wie sie ihre Mitarbeitenden am richtigen Ort, zur richtigen Zeit über passende Maßnahmen zur Vereinbarkeit informieren. Weitere Workshops mit diesem Themenschwerpunkt sind je nach Bedarfslage geplant.
- Chancengleichheit: Die 5. Denkwerkstatt im November 2018 wird u.a. einen Blick auf die Zugänge zur Sozialwirtschaft für Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung, Menschen mit Einschränkungen und Schul-/Ausbildungs- und Studienabbrecher*innen werfen.
- Klima- und Umweltschutz: Zur Reduzierung der Umweltbelastung trägt das Projekt direkt bei, indem es sich neben bewährten digitalen Arbeitsformen (Nutzung von cloud-Systemen und digitalen Arbeitsplattformen anstatt Zusendung der Unterlagen via Post) auch innovativer Instrumente (z.B. Live-Evaluation der Veranstaltung über ein Online-Tool anstelle von Auswertungsbögen auf Papier) bedient. Indirekt trägt das Projekt zur Erhaltung des Klima- und Umweltschutzes bei, indem es mit den teilnehmenden Organisationen in einen Diskurs über nachhaltige Arbeitsformen und neue Arbeitswelten geht und diese diesbezüglich in der Entwicklung der eigenen Nachhaltigkeitsziele anregt und begleitet.



Ergebnisbilanz

Nr.	Als Erfolgsindikatoren gelten: <i>(Auszug Vorhabensbeschreibung PMW)</i>	Selbst	Fremd	Wie nachweisen?
1.	Es sind 45 Partnerunternehmen gefunden, deren Absichtserklärung (LOI) vorliegt.	x		Absichtserklärungen
2.	Ein fertiger erprobter Interviewleitfaden liegt vor.	x		Interviewleitfäden
3.	Fallzahl - mindestens 45 Personalverantwortliche haben am Projekt teilgenommen. (wechselnde Personen, konstante Träger, unterschiedliche Hierarchieebenen, 2 Fusionen, Teilnahmen an den 9. DW)	x		Teilnahmelisten der Denkwerkstätten
4.	Es werden 45 narrative Interviews mit Personalverantwortlichen (je 15 kleine, mittlere und große Unternehmen - vorrangig der Sozialwirtschaft) geführt, dokumentiert und ausgewertet.	x		Online- Befragung und Einrichtungsbenchmarks, Interviewaufnahmen, Transkriptionen, Praxisstudie
5.	Insgesamt 10 Entwicklungsworkshops sind von 01/18 bis 2/20 durchgeführt wurden. Deren Auswertungen und Dokumentationen liegen vor. (bis 3/2020, zeitl. Verschiebung, Feedback im Verlauf)	x		Konzeptionen und Dokumentationen der Werkstätten 1-9, Ergebnisse auf der Plattform
6.	Mit der Netzwerkplattform ist ein Tool für die Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft entwickelt, welches lernfähig ist.	x	(x)	Plattform https://pmw.bunstiftung.de existiert und funktioniert, öffentlicher und interner Bereich mit Produkten und Berichten bestückt, wird fortlaufend weiter gepflegt



Nr.	Als Erfolgsindikatoren gelten: (Auszug Vorhabensbeschreibung PMW)	Selbst	Fremd	Wie nachweisen?
7.	Handlungsempfehlung für eine wirksame Strategische PE ^{sozial} in Thüringen liegen vor.	x	(x)	Handlungsempfehlungen in Form der PENzyklopädie liegen vor, die Praxisstudie (veröffentlicht) enthält aufgrund der Befunde Empfehlungen, der Projektbericht baut diese weiter aus (Fertigstellung im Layout 8/2020); Die Ausgabe 2/2020 der Zeitschrift Sozialmanagement wird maßgeblich durch Beiträge aus der Projektarbeit bestückt werden. (Erscheinungszeitraum Nov./Dez. 2020)
8.	Ein Erkenntnis- und Kompetenzaufwuchs bei den Personalverantwortlichen ist messbar, insbesondere sind sie in der Lage, Fachkräfteengpässen durch hohe Arbeitgeberattraktivität zu begegnen. Sie sichern betriebspezifischen 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. (Anwendungsbeispiele in 10. DW)	x	x	über den Wertschätzungsbrief Feedback der TN zu diesen Aspekten eingeholt; Bachelorarbeit als Wirkungsanalyse bis 7/2020 dazu



Nr.	Als Erfolgsindikatoren gelten: (Auszug Vorhabensbeschreibung PMW)	Selbst	Fremd	Wie nachweisen?
9.	Das Netzwerkkonzept liegt vor. Konkrete Strukturen und Arbeitsweisen des Netzwerkes sind beschrieben. Unternehmen und Personen gefunden, die sich als „Initiatoren der ersten Stunde“ miteinbringen.	x	x	Netzwerkkonzept liegt vor, Gründungsworkshop in der 9. Denkwerkstatt hat stattgefunden, Bachelorarbeit bis 7/2020 dazu
10.	Ein entsprechend multiplizierbares Curriculum mit methodisch – didaktischer Untersetzung verschiedener fachlicher Inhalte zur Qualifizierung und Unterstützung der Personalentwickler in der Sozialwirtschaft liegt vor.	x	(x)	Curriculum liegt vor
11.	Es liegt sowohl eine Projektdokumentation damit auch eine –evaluation vor.	x	(x)	Zwischenevaluationsergebnisse liegen dokumentiert vor (Online-Befragung und Vor-Ort Termine mit Evaluationsfragen), siehe auch Punkte 7+ 8
12.	Das Netzwerk ist in die Thüringer Landschaft eingeflochten	x	(x)	Netzwerkkonzept liegt vor, Kooperationspartnerworkshop in der 9. Denkwerkstatt und Verabredungen daraus, Plattform, Auf- und Ausbau konkreter Hochschulkooperationen

Projekt - Fazit:

Mit dem Projekt PMW konnte ein hoch ambitioniertes innovatives Verbundprojekt auf den Weg gebracht werden. Zwei Stränge lagen der Projektumsetzung zu Grunde: die Feldforschung zu den Fragen der Strategie- und Handlungswirksamkeit der sozialwirtschaftlichen Unternehmen in Bezug auf das Thema „Personalentwicklung und Fachkräftesicherung“ und die Produktentwicklung in Form von zahlreichen Formaten und Materialien. Insgesamt gelang eine enorme Know-How Entwicklung im Themenbereich, welche die Grundlage einer Professionalisierungswelle darstellt. Deshalb erreichte das Projekt sowohl regionale als auch überregionale Aufmerksamkeit.

Auch eine Erkenntnis der Projektzeit: Für ein langfristig stabiles Arbeiten in einem Netzwerk braucht es mehr als 3 Jahre und gesicherte Unterstützungsressourcen. Die Anfänge sind gemacht, die guten Erfahrungen im miteinander, die es für ein „Weiterso“ benötigt wurden auch gesammelt. Die Erkenntnisse des Projektes bestätigen die aktuellen Forschungen zur Netzwerkarbeit. Aus dieser insgesamt dreijährigen Zusammenarbeit im Verbund ist nicht nur eine Zustandsbeschreibung erwachsen, sondern auch Handlungsempfehlungen, die nicht nur die teilnehmenden Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen, sondern darüber hinaus auch Politik und Verwaltung wertvolle Handlungsansätze bieten. Deutlich wurde in der Zusammenarbeit der 45 teilnehmenden Organisationen:

Sozialwirtschaft ist eine starke Branche inmitten unserer Gesellschaft. Damit dies so bleiben kann, ist wirksames Handeln in Bezug auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklung des notwendigen Personals zwingend geboten und zwar mit deutlich mehr Zielrichtung, finanziellen Ressourcen und professionellem Vorgehen als bisher wahrnehmbar.