



rückenwind
*Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft*

Das Projekt „Personalentwicklung tut’s“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

PERSONAL- ENTWICKLUNG TUT'S

So bleibt
mein Unternehmen
erfolgreich!

PERSONAL-
ENTWICKLUNG

TUT'S

So bleibt
mein Unternehmen
erfolgreich!

Impressum

Herausgeber:
Akademie für RehaBerufe
gemeinnützige GmbH
Henriettenweg 1
30655 Hannover



Verantwortlich für den Inhalt:
Holger Stolz

Redaktion:
Götz Hendricks



Gestaltung:
Grafikdesign  Brygida Zielke

Druck:
Interdruck Berger + Herrmann GmbH

Auflage:
750

Diese Broschüre ist entstanden im Rahmen des Projekts „Personalentwicklung tu's“ (PET), gefördert über das Bundesprogramm „rückenwind. Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ von der Bundesrepublik Deutschland und dem Europäischen Sozialfonds. Die Broschüre ist kostenlos, Versandkosten für die Druckfassung werden in Rechnung gestellt.

Die Broschüre kann beim Herausgeber angefordert werden und als pdf-Dokument von der Website www.pet-projekt.info heruntergeladen werden.

Fotos, Grafiken und Tabellen wurden von den teilnehmenden Betrieben zur Verfügung gestellt oder im Rahmen der Projektarbeit erstellt.

Anfragen, Kommentare und Anregungen: anfrage@pet-projekt.info

August 2013; 1. Auflage

Inhalt

- S. 4 **Vorwort**
 Cornelia Rundt
 niedersächsische Ministerin für
 Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit
 und Integration
- S. 5 **Hinweise zur Benutzung**
- KAPITEL 1 | EINLEITUNG**
- S. 6 **So bleibt mein Unternehmen erfolgreich**
 Holger Stolz
 Akademie für Rehaberufe
 gemeinnützige GmbH
- KAPITEL 2 | AUFSETZEN EINER PE-STRATEGIE**
- S. 8 **Wie macht man das?**
Aufsetzen einer PE-Strategie
 Götz Hendricks
- KAPITEL 3 | ERFAHRUNGSBERICHTE**
- S. 12 **Gut geplant ist halb gewonnen**
Vom Nutzen konsequenter Projektarbeit
 Interview mit Ulrike Behrens,
 Stiftung Waldheim Cluvenhagen
- S. 14 **Mitarbeiterbeteiligung ist Personal-**
entwicklung
Erfolgsfaktor Nr. 1
 Götz Hendricks
- S. 16 **In kleinen Schritten zum Ziel!**
Es muss nicht immer der große Wurf sein
 Götz Hendricks
- S. 18 **ProFeel in der Pestalozzi-Stiftung**
Betriebliches Gesundheitsmanagement
in Aktion
 Götz Hendricks
- S. 20 **Von der Personal- zur Organisations-**
entwicklung
Strukturelle Anpassung unterstützt die PE
 Interview mit Christian Siemers,
 Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung
 Seelze e.V.
- S. 22 **„Am Anfang war das Regal“**
PE-Instrumente systematisieren
 Götz Hendricks
- S. 24 **Nachhaltigkeit ist machbar!**
Wie dafür gesorgt werden kann, dass PE
kein Strohfeuer wird
 Götz Hendricks

KAPITEL 4 | WERKZEUGE UND VORGEHENSWEISEN

- S. 26 **Umfeldanalyse**
Mit welchen Einflüssen von außen müssen wir uns befassen?
Götz Hendricks
- S. 28 **Organisationsanalyse**
Handlungsfeld: Personalentwicklungsbedarf ermitteln
Götz Hendricks
- S. 31 **Projekte konkretisieren**
Götz Hendricks
- S. 34 **Priorisierungsmatrix**
Aus der Ideenfülle Handlungsansätze gewinnen
Götz Hendricks
- S. 38 **Systematische Fortbildungsplanung**
Handlungsfeld: Kompetenzen sichern
Carolina Kalisch, Lebenshilfe Braunschweig gemeinnützige GmbH
- S. 41 **Anforderungen und Aufgaben definieren**
Eine Grundlage systematischer Planung
Götz Hendricks
- S. 44 **Kompetenzmodell**
Handlungsfeld: Einsatz und Bewertung
Götz Hendricks
- S. 47 **Mentoringprogramme**
Erfahrung trifft Talent
Götz Hendricks
- S. 50 **Mitarbeiterbefragungen durchführen**
Erfolgsfaktoren und Fallen
Götz Hendricks
- S. 54 **Gezielt handeln statt Gießkann**
Betrieblichen Wissensbedarf erkennen und vorhandenes Wissen nutzen
Interview mit Heike Kruse, Haus der Lebenshilfe gemeinnützige Gesellschaft m.b.H. Uelzen
- S. 57 **Ist jedes Wissen wirklich wissenswert?**
Wissensmanagement als Basis einer Lernenden Organisation
Agnes Wörner, QUBIC Beratergruppe GmbH
- S. 60 **Dahin gehen, wo die Leute sind!**
Erkenntnisse aus dem Seminar „e-recruiting“
Interview mit Katrin Seefeldt, Elbe-Weser-Werkstätten gemeinnützige GmbH
- S. 62 **Informationsquellen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement**
Handlungsfeld: Leistungsfähigkeit sichern
Claudia Heßner, Pestalozzi-Stiftung

KAPITEL 5 | VERBUNDPROJEKTE – EINE GUTE IDEE, DIE SCHWER ZU MACHEN IST

- S. 64 **So klappt die überbetriebliche Zusammenarbeit**
Erkenntnisse aus der PET-Risikoanalyse
Götz Hendricks
- S. 67 **Verbundprojekt PE-Kennzahlen**
Auf lange Sicht gedacht
Götz Hendricks

KAPITEL 6 | AUSBLICK

- S. 70 **Wir haben erst angefangen...**
Ein Ausblick
Simone Kielhorn, Akademie für Rehaberufe

KAPITEL 7 | ANHÄNGE

- S. 72 **Teilnehmende Betriebe**
- S. 74 **Qualifizierungsthemen**
Ein breitgefächertes Angebot
- S. 76 **Personalentwicklungs-Instrumente im Überblick**
Kurzbeschreibungen und Bewertungen erleichtern die Auswahl
Götz Hendricks
- S. 80 **Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft**
Auswertung einer Befragung von Betrieben der Sozialwirtschaft in Niedersachsen, Juni / Juli 2011
Götz Hendricks
- S. 86 **Projektelevaluation PET**
Überprüfung der Wirksamkeit der eingeführten Instrumente
- S. 88 **Autorinnen und Autoren**

Vorwort

Cornelia Rundt, niedersächsische Ministerin für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration



Cornelia Rundt

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn über Sozialwirtschaft gesprochen wird, steht natürlich der soziale Aspekt im Vordergrund. Aber wir sollten im Kontext dieser Diskussion auch die ökonomische Dimension nicht aus den Augen verlieren. Die Sozialwirtschaft leistet nicht nur einen bedeutenden Beitrag zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung, sie zählt in Niedersachsen auch zu den größten Arbeitgebern. Dennoch haben Fragen der Personalentwicklung in der Vergangenheit eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Nicht nur vor dem Hintergrund des demographischen Wandels muss sich dies nachhaltig ändern. Angesichts des Fachkräftemangels, der sich in manchen Branchen bereits abzeichnet, hat der Wettbewerb um die „besten Köpfe“ längst begonnen. Es sind aber nicht nur ökonomische Gründe, die für eine systematische Personalentwicklung sprechen. Der oft zitierte Satz vom Beruf als Berufung, wohl in kaum einem anderen Wirtschaftsfeld trifft er in diesem Umfang zu. Damit die Berufung sich in der Praxis nicht zum Alptraum entwickelt, müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen.

Wie dies etwa im Bereich des Personalwesens aussehen kann, zeigt das Projekt „PET – Personalentwicklung tut's“ beispielhaft für den Bereich der Behindertenhilfe und der Jugendhilfe. Führungskräfte und Personalverantwortliche werden sensibilisiert und qualifiziert vor allem für die Themen Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsplanung und Bildungsberatung. Es wird aber nicht nur beraten und diskutiert, das Projekt hat darüber hinaus zu ganz konkreten Ergebnissen geführt, die im Rahmen dieser Broschüre vorgestellt werden können. Von diesen „guten Beispielen“ profitieren beide Seiten, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch die Unternehmen, die sich so besser im Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte behaupten können. Damit liefert dieses wichtige Projekt wertvolle Impulse auch für andere Bereiche der Sozialwirtschaft.

Dieser Broschüre wünsche ich viele interessierte Leserinnen und Leser.

Mit freundlichen Grüßen

Cornelia Rundt

Hinweise zur Benutzung

Diese Broschüre dient der Verbreitung der Ergebnisse des Projekts PET, das im Rahmen des Förderprogramms „rückenwind“ aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert und von der Akademie für Rehaberufe durchgeführt wurde.

Die Ergebnisse sind gemäß der Förderrichtlinien der Fachöffentlichkeit frei zugänglich, daher ist diese Publikation kostenlos.

Wir richten uns mit diesem Dokument an alle Fach- und Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter von Mitarbeitervertretungen bzw. Betriebsräten in Unternehmen der Sozialwirtschaft, die sich mit Personalentwicklung befassen. Im Text beschriebene Verfahren und Werkzeuge können Sie frei verwenden. Ergänzende Informationen finden Sie auf der Website des Projekts unter www.pet-projekt.info.

Kommentare (kritische wie lobende!), Anmerkungen und Ergänzungen schicken Sie bitte per E-Mail an anfrage@pet-projekt.info.

Die Broschüre ist in fünf Abschnitte und einen Anhang gegliedert. Sie ist als Handbuch gedacht, daher können Sie je nach Bedarf und Interesse einzelne Kapitel lesen und müssen den Text nicht von vorn bis hinten durcharbeiten.

Wir empfehlen jedoch, die beiden einleitenden Kapitel „So bleibt mein Unternehmen erfolgreich“ und „Wie macht man das?“, sowie den Ausblick „Wir haben erst angefangen...“ zusammenhängend zu lesen.

Für weitere Auskünfte und Nachfragen steht Ihnen die Projektleitung auch nach Abschluss des Projekts zur Verfügung.

Projektleiter: Holger Stolz, E-Mail: stolz@lebenshilfe-nds.de

Assistenz und fachliche Koordination: Götz Hendriks, E-Mail: hendricks@qubic.eu

Wenn Sie weitere Exemplare benötigen, erhalten Sie diese gegen Erstattung der Versandkosten bei der Akademie für Rehaberufe, Anschrift siehe Impressum. Ist die aus Projektmitteln finanzierte Auflage vergriffen, können Sie das Dokument entweder von der PET-Website herunterladen (als pdf), oder gegen einen Kostenbeitrag bei der Akademie beziehen.

Wir haben bei der Erstellung des Textes sorgfältig darauf geachtet, eventuelle Urheberrechte nicht zu verletzen. Sollten Sie diesbezüglich Unregelmäßigkeiten feststellen, informieren Sie uns bitte unter einer der oben angegebenen Mailadressen.

Wir wünschen viel Erkenntnisgewinn und Motivation aus der Lektüre!

Holger Stolz

Götz Hendriks