



Leitfaden Zukunft (in) der Sozialwirtschaft



DAS INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. DIE EINFÜHRUNG	03
2. DAS PROJEKT	
2.1. Die Voraussetzungen	04
2.2. Die Projektziele	05
2.3. Die Projektbausteine	06
3. DIE UMSETZUNG	
3.1. Die Arbeitgeberattraktivität - Schönheit kommt von Innen	07
3.1.1 Die Handlungsempfehlungen	08 - 10
3.1.2 Der Mehrwert	11
3.2. Die Praktika - Nachwuchsgewinnung für das Unternehmen	12 - 13
3.2.1 Die Handlungsempfehlungen	14 - 16
3.2.2 Der Mehrwert	17
3.3. Die Öffentlichkeitsarbeit – Neugierde wecken & begeistern	18 - 19
3.3.1 Die Handlungsempfehlungen	19 - 23
3.3.2 Der Mehrwert	24
3.4. Die Multiplikatoren – Werbung für die Sozialberufe	25 - 26
3.4.1 Die Handlungsempfehlungen	26 - 27
3.4.2 Der Mehrwert	28
3.5. Der Wissenstransfer – Know-how-Sicherung im Unternehmen	29
3.5.1 Die Handlungsempfehlungen	30 - 33
3.5.2 Der Mehrwert	33
4. DIE NACHHALTIGKEIT	34
5. DAS RESÜMEE	35
6. DIE ANLAGE	36 - 38
7. DAS IMPRESSUM	39



1. DIE EINFÜHRUNG

Der demografische Wandel hat in den kommenden Jahren einen massiven Einfluss auf die Arbeitswelt.

„Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jede/r dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Die Gruppe der 50 bis 64jährigen wird die "Mittelalten" (d.h. die 35 bis 49jährigen) als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung längst abgelöst haben. Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter über 50 Jahre wird dann etwa doppelt so groß sein wie die Zahl der 20 bis 29jährigen, d.h. der "jungen" Erwerbsfähigen.

Diese kollektive Alterung von Belegschaften findet schon in den nächsten sechs bis sieben Jahren statt und ist kurz- bis mittelfristig nicht veränderbar. Die Folgen für Unternehmen und Beschäftigten sowie die gesamte Gesellschaft sind eklatant.“

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW

Eine gleichzeitig steigende Lebenserwartung führt zu einer wachsenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft, jedoch reduziert sich aufgrund des demographischen Wandels das Angebot an qualifizierten Fachkräften.

Die Sozialwirtschaft steht somit vor neuen Herausforderungen:

Sie muss sich auf einen stärkeren Wettbewerb um Fach- und Führungskräftenachwuchs einstellen.

Die NeanderDiakonie beabsichtigte dieser Entwicklung frühzeitig mit gezielten Konzepten zur Sicherung und Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs entgegenzutreten. Das Unternehmen erhielt 2011 im Rahmen des ESF-Programms „*rückenwind* – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ die Bewilligung für:

„Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“ - ein Personalentwicklungsprojekt zur Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft.

Im Förderzeitraum 01.09.2011 bis 31.08.2014 waren fünf Kindertageseinrichtungen der Kirchengemeinden Hochdahl und Ratingen sowie das ehemals Evangelische Fachkrankenhaus und Altenheim in Ratingen als Verbundpartner beteiligt.

Im nachfolgenden Leitfaden stellen wir die im Projekt entwickelten und erprobten Instrumente zur Fachkräftesicherung und –gewinnung vor und geben unsere Handlungsempfehlungen weiter. Die beschriebenen Instrumente sind sowohl als Gesamtkonzept als auch einzeln auf andere Unternehmen der Sozialwirtschaft übertragbar.



2. DAS PROJEKT

2.1 Die Voraussetzungen

Die hier vorgestellten Projektergebnisse konnten erreicht werden, da wichtige Voraussetzungen im Zuge der Konzepterstellung bereits gegeben waren. Sie sind auch relevant für Unternehmen, die diese Instrumente zur Fachkräftesicherung übernehmen möchten und werden daher nachfolgend benannt:

Die Geschäftsleitung sieht die Notwendigkeit dem Fachkräftemangel mit geeigneten Strategien zu begegnen. Deshalb initiiert sie den Prozess und stellt die nötigen Ressourcen zur Verfügung.

Sie ermöglicht, dass Fachkräftesicherung zum Thema aller Beschäftigten im Unternehmen wird, indem sie Mitarbeitende aller Hierarchieebenen motiviert und schließlich befähigt, sich mit strategischen Fragen des Unternehmens auseinander zu setzen und sie für die Qualifizierungen freistellt. Je nach Aufwand und Unternehmensgröße ist die Freistellung der Mitarbeitenden ein beachtlicher Kostenfaktor, den es zu berücksichtigen gilt.

Um sich auch nachhaltig den Herausforderungen stellen zu können, werden Überprüfungs- und Verbesserungsprozesse im Unternehmen als Regelaufgabe verstanden und fortlaufend eingesetzt. In einer Kultur, in der Qualitätsmanagement- und Personalentwicklungsmaßnahmen selbstverständlich sind, lassen sich die Instrumente leichter in die vorhandenen Strukturen der Organisation einbinden.



2.2 Die Projektziele

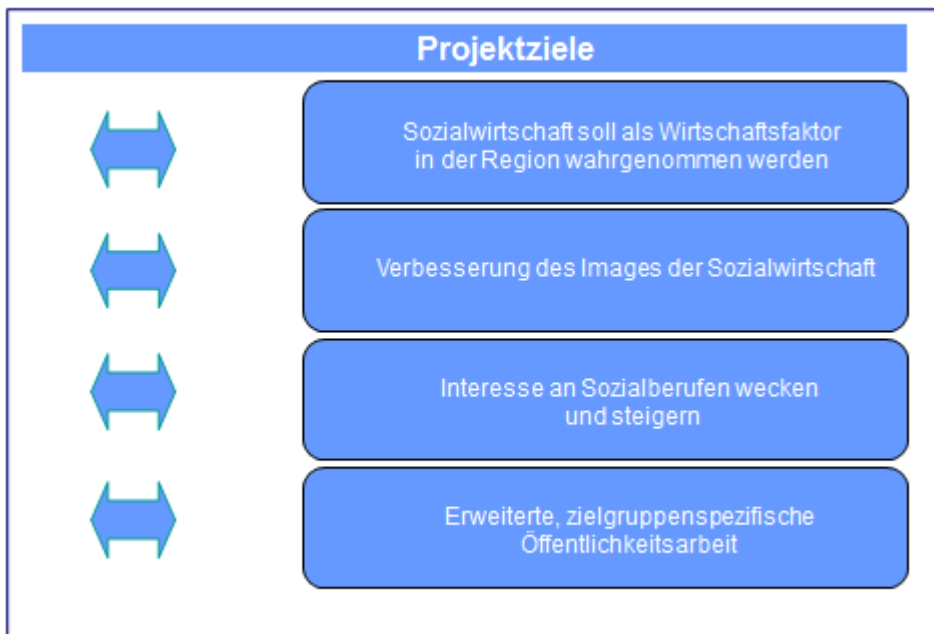


Abbildung 1: Projektziele

Um den Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften auch zukünftig decken zu können, soll das Image der Sozialwirtschaft verbessert, die Sozialwirtschaft als Wirtschaftsfaktor in der Region wahrgenommen¹ und das Interesse an Sozialberufen insgesamt gesteigert werden.

Berufseinsteigende sollten systematisch über die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Sozialwirtschaft informiert und relevante Gruppen angesprochen werden, die weiterhin unterrepräsentiert sind (Männer in Sozialberufen, Migranten und Migrantinnen sowie Frauen in Leitungsfunktionen).

Die entwickelten Instrumente sollen die Anpassung an wechselnde Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglichen und im Berufsalltag der Mitarbeitenden präsent sein.

¹ Die Freie Wohlfahrtspflege stellt die größten Arbeitgeber in Deutschland. Insgesamt beschäftigte sie 2008 über 1,54 Millionen Menschen. Seit 1970 hat sich die Beschäftigung vervierfacht. *Deutsche Bank Research: "Wirtschaftsfaktor Wohlfahrtsverbände", 2010*

2.3 Die Projektbausteine

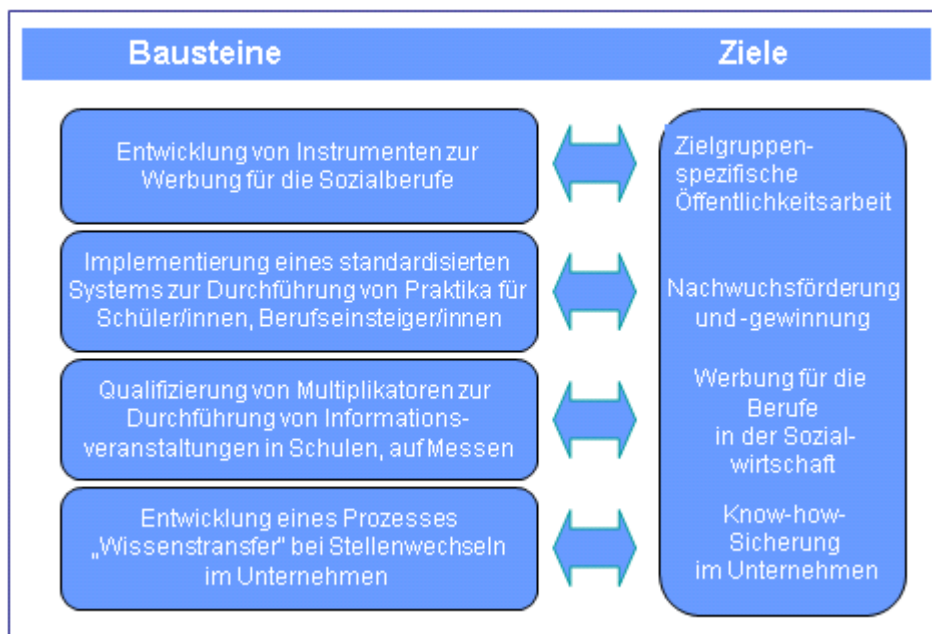


Abbildung 2: Projektbausteine

Entsprechend der Zielsetzung wurden folgende Bausteine in der Projektlaufzeit umgesetzt:

- Qualifizierung der Personalverantwortlichen und Leitungskräfte zur Entwicklung einer zielgerichteten Strategie für die Gewinnung von Fach- und Führungspersonal
- Qualifizierung der Fachkräfte in der Öffentlichkeitsarbeit zur Erstellung von zielgruppenspezifischem Informationsmaterial unter Gender- und Diversity-Aspekten.
- Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Berufe in der Sozialwirtschaft
- Qualifizierung von Fachkräften zu Multiplikatoren zur Werbung für die Sozialberufe
- Qualifizierung von Leitungs- und Fachkräften zur Systematisierung des Zugangs zu Praktika und deren qualifizierte Begleitung für Schüler/innen und Berufseinsteigende
- Entwicklung eines Prozesses zur Know-how-Sicherung im Unternehmen

Die Qualifizierungen (Trainings, Workshops, Impulsreferate, Klausurtage) wurden für Mitarbeitende aus allen Arbeitsbereichen der NeanderDiakonie und ihrer Projektpartner durchgeführt.



3. DIE UMSETZUNG

3.1. Die Arbeitgeberattraktivität – Schönheit kommt von Innen

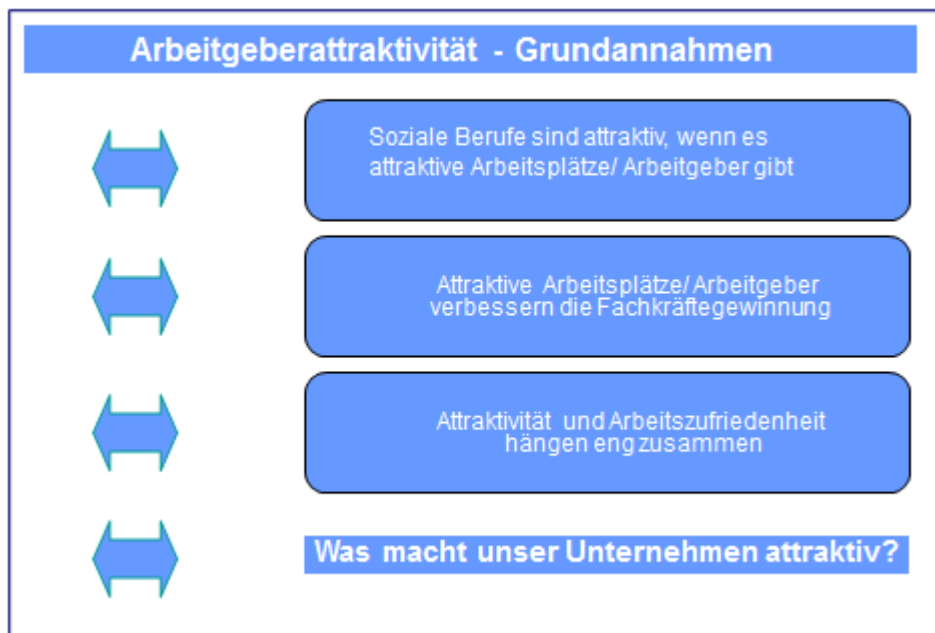


Abbildung 3: Grundannahmen Arbeitgeberattraktivität

„Wahre Schönheit kommt von innen: Glaubwürdigkeit macht Arbeitgeber attraktiv.“
DEBA_IEB-Studie, Vorab-Report zum Fachkongress, Arbeitgeberattraktivität in Deutschland, München 2008

Die Bindung der Mitarbeitenden fördern und die Arbeitgeberattraktivität der Sozialunternehmen steigern sind zwei wesentliche Faktoren in Zeiten zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels.

Da sich Bewerber/innen infolge des demografischen Wandels ihren Arbeitgeber aussuchen können und nicht wie bisher die Unternehmen allein die Auswahl treffen, müssen geeignete Strategien entwickelt werden, um Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zu identifizieren, zu gestalten und in einem nächsten Schritt einheitlich nach innen und außen zu kommunizieren.



3.1.1 Die Arbeitgeberattraktivität – Schönheit kommt von Innen Die Handlungsempfehlungen

Das Vorhaben, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, kann nur gelingen, wenn die Unternehmensleitung diesen Prozess initiiert, ausnahmslos unterstützt und vorlebt.

Ausgehend von den Grundannahmen zur Arbeitgeberattraktivität (s. Abb. 3) kann sich ein Unternehmen dem Thema anhand verschiedener Leitfragen stellen:

- Wie wird die Einrichtung zu einem Anziehungspunkt für Menschen mit vielfältigen Kompetenzen?
- Was ist das besondere Angebot für Bewerber/innen?
- Wie werden Mitarbeitende im Unternehmen gehalten?
- Welche Mitarbeitenden werden gebraucht, um sich in der Sozialwirtschaft weiterhin zukunftsfähig aufzustellen?
- Welche Art von Arbeitgeber sind wir? Wie ist das Selbstbild und wie ist das vermutete Fremdbild?



Es gilt, die Schlüsselfaktoren der Arbeitgeberattraktivität im Unternehmen zu identifizieren und die für die Zielgruppe (Bewerber/innen für die Sozialberufe) relevanten Attraktivitätsmerkmale zu ermitteln.

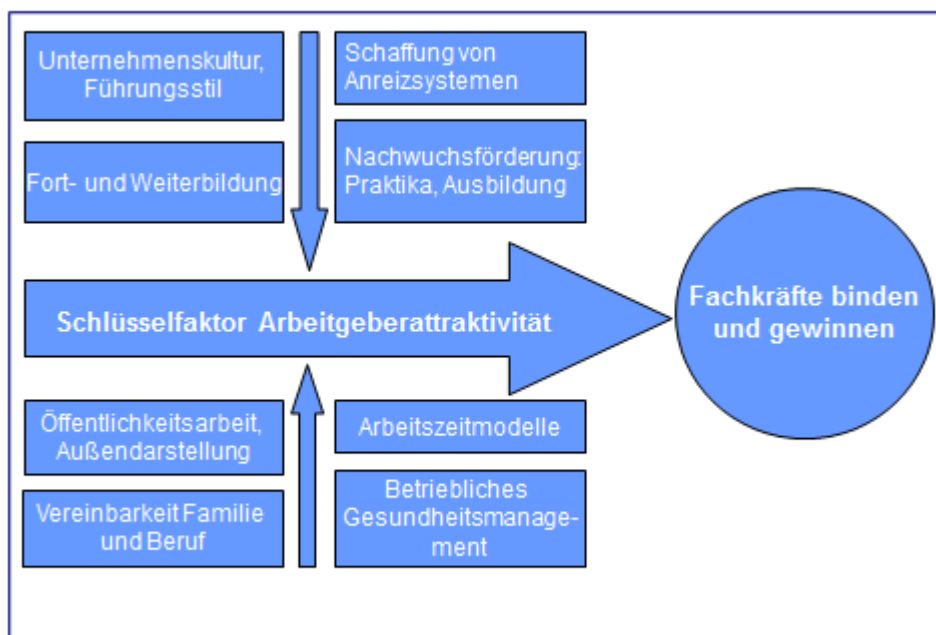


Abbildung 4: Schlüsselfaktor Arbeitgeberattraktivität

Legen Sie zu Beginn dieses Prozesses fest, welche Zielgruppe sie mit den Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität neben dem vorhandenen Personal ansprechen möchten. Welche Mitarbeitenden sollen zukünftig gewonnen werden? Welche Attraktivitätsmerkmale sind für diese Zielgruppe entscheidend?

Konzentrieren Sie sich bei der Sammlung der Attraktivitätsmerkmale auf die Zielsetzung (Fachkräftesicherung) und vermeiden Sie ausschweifende Diskussionen über wünschenswerte aber (noch) nicht realisierbare Instrumente!



In einem weiteren Schritt können die ermittelten Attraktivitätsmerkmale gewichtet und priorisiert werden.

Hilfreich erscheint es, die Merkmale nach drei Hauptkriterien zu überprüfen:

1. Ist das Merkmal differenziert?
2. Ist das Merkmal dauerhaft angelegt?
3. Ist das Merkmal wichtig für die Zielgruppe?

Halten die ermittelten Attraktivitätsmerkmale dieser Überprüfung stand? Wenn ja, wie könnte die Umsetzung aussehen? Wie wird dieses Attraktivitätsmerkmal nach innen und außen kommuniziert?

Anhand der vorgenommenen Priorisierung kann ein Plan zur Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unter Berücksichtigung aller einzusetzenden Ressourcen erstellt und kontinuierlich abgearbeitet werden.

Die Umsetzung der Maßnahmen muss realistisch, die Ergebnisse müssen überprüfbar sein. Die ausgewählten Maßnahmen sollten zur Unternehmenskultur passen und mit dem Leitbild vereinbar sein.

Die Attraktivitätsmerkmale müssen sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. Sie finden sich in einer einheitlichen Darstellung als attraktiver Arbeitgeber wieder.

Der Prozess ist nicht abschließend. Ein kontinuierlicher Ausbau der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist nötig. Dieser Prozess muss einem stetigen Wandel der „sozialen Landschaft“ standhalten und entsprechend anpassungsfähig gestaltet sein.

3.1.2 Die Arbeitgeberattraktivität – Schönheit kommt von Innen Der Mehrwert

Welchen Nutzen schafft Arbeitgeberattraktivität?

Sozialunternehmen mit einem guten Ruf als attraktive Arbeitgeber finden leichter passende Bewerber/innen auf dem Arbeitsmarkt.

Durch attraktiv gestaltete Arbeitsplätze steigen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Die Verbundenheit der Mitarbeitenden zeigt sich in auch in einer höheren Leistungsbereitschaft.

Attraktive Sozialunternehmen überstehen krisenhafte Zeiten besser, weil Mitarbeitende mit einer höheren Verbundenheit krisenbedingte Einschnitte eher mittragen und dem Unternehmen weiter loyal gegenüberstehen.

Arbeitgeberattraktivität senkt die Fluktuation. Damit wird das Know-how im Unternehmen besser bewahrt, die Kosten für die Gewinnung und Einarbeitung neuen Personals sind geringer.

Das Image der Sozialwirtschaft wird verbessert.

Äußere Einflussfaktoren:

Die Sozialwirtschaft kann zwar zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Sozialberufe initiieren, sie ist aber in hohem Maße abhängig von Entscheidungen der Politik und der unterschiedlichen Auftraggeber/Kostenträger.

Verlässliche Rahmenbedingungen, eine solide Ausstattung der Arbeitsbereiche und damit einhergehend gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende, eine gerechte Entlohnung der einzelnen Berufsgruppen und eine attraktive Ausbildung sind immer wieder an geeigneter Stelle und im starken Trägerverbund für die Sozialwirtschaft einzufordern.



3.2. Die Praktika – Nachwuchsgewinnung für das Unternehmen

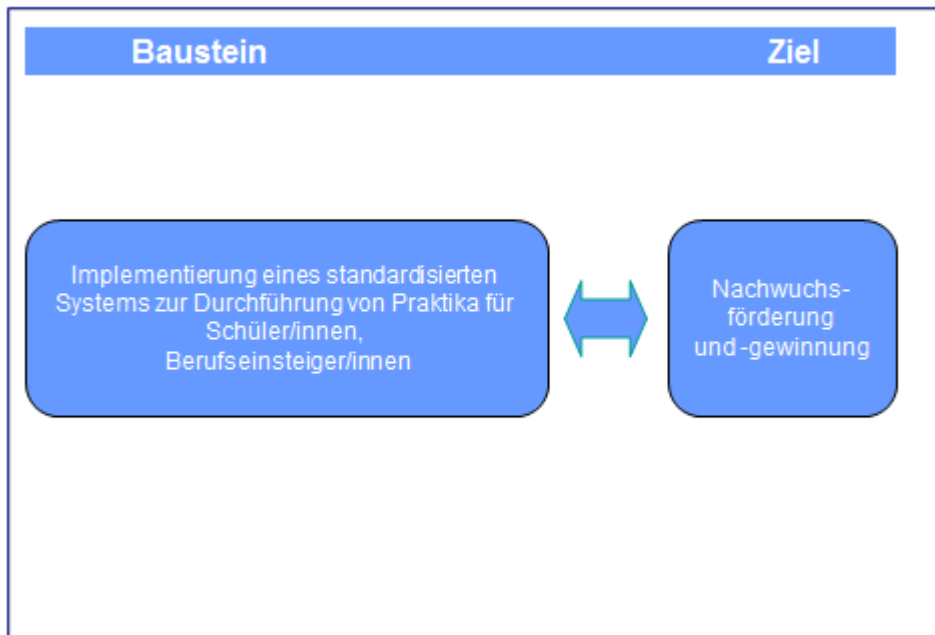


Abbildung 5: Baustein standardisierte Praktika

„Hunderte junger Menschen haben in den vergangenen Jahren ihren Berufsweg bei (.....) der NeanderDiakonie begonnen und dabei hoffentlich gute Erfahrungen gesammelt. Dabei hing es vom persönlichen Wissensstand des Anleiters oder der Anleiterin ab, ob die Rahmenbedingungen eingehalten wurden, die eine verlässliche Struktur sicherstellen sollen.“

Ein gelungenes Praktikum hat für alle nur Vorteile: es kann den Berufseinsteigenden Ängste vor der beruflichen Zukunft nehmen und Freude und Begeisterung für den Sozialberuf entfachen. Für die NeanderDiakonie ist der unverbrauchte und kritische Blick auf Routine und Alltag ein unverzichtbares und belebendes Element.“

Friedrich Schutte, ehem. Geschäftsführer der NeanderDiakonie



Im Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte von morgen geht es auch darum, junge Menschen so früh wie möglich für die Sozialberufe zu begeistern - zum Beispiel durch Praktika.

Bei deren Durchführung profitieren Praktikanten/ Praktikantinnen und das Unternehmen gleichermaßen:

Junge Menschen erhalten einen Einblick in die Arbeitswelt, lernen eigene Stärken und Schwächen einzuschätzen und erleben eine erste berufliche Orientierung. Häufig sind die Erwartungen an Inhalt und Qualität des Praktikums hoch und mit der Hoffnung auf eine wertschätzende und lernfördernde Atmosphäre im Praktikumsbetrieb verbunden.

Für die Sozialwirtschaft sind Praktika ein wertvolles Instrument zur Nachwuchsgewinnung. Die Unternehmen haben während der Praktikumsphase ausreichend Gelegenheit, festzustellen, ob die Praktikanten/ Praktikantinnen für einen Sozialberuf geeignet sind und in das Unternehmen passen. Die Nachwuchsgewinnung gelingt, wenn ein Praktikum mit berufsorientierenden, wertschätzenden und lernfördernden Anteilen einen Überblick über die Vielfältigkeit der Sozialberufe bietet, Neugierde und Begeisterung für die Arbeitsbereiche entfacht und - wenn gewünscht - eine nachhaltige Bindung zwischen Praktikanten/Praktikantinnen und dem Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber hergestellt werden kann.



3.2.1 Die Praktika – Nachwuchsgewinnung für das Unternehmen Die Handlungsempfehlungen

Am Anfang steht die bewusste Entscheidung der Unternehmensleitung, sich weiter für potentielle Nachwuchstalente zu öffnen.

Ist dieser Entschluss gefasst, gilt es die Mitarbeitenden für dieses Vorhaben zu gewinnen und ihnen den Nutzen näherzubringen.

Es erscheint im Weiteren hilfreich, sich einen Überblick über die gängige Praxis im Unternehmen zu verschaffen:

- Wie viele Praktika werden im Unternehmen durchgeführt?
- Welche Zielgruppe wird berücksichtigt?
- Welche Ressourcen setzt der Praktikumsbetrieb ein?
- Wie sind die grundsätzlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden mit Praktikanten/ Praktikantinnen? Gibt es Widerstände seitens der Mitarbeitenden, Praktika zu begleiten?
- Gibt es bereits strukturierte Abläufe?
- Wie finden die Praktikanten/Praktikantinnen Zugang zum Unternehmen?

Die ermittelten Ergebnisse dienen als Grundlage für die Erarbeitung eines strukturierten Prozesses „Praktikum“ passend für das eigene Unternehmen und abgestimmt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen.

Systematisieren Sie die Praktika in Ihrem Unternehmen, indem Sie verbindliche Qualitätsstandards für die Praktika festlegen!

Eine Prozessbeschreibung mit Vorbereitungs-, Durchführungs-, Beendigungsphase bietet die Möglichkeit, die Aufgaben in den einzelnen Phasen zu identifizieren, die Inhalte zu gestalten und sie mit entsprechenden Formularen/Dokumenten und Leitfäden zu unterfüttern (s. Anlage: Abb. 6.1. bis 6.4 - Prozessbeschreibung Praktikum).



Mittlerweile nutzen viele Praktikanten/Praktikantinnen die sozialen Netzwerke und diverse Internetplattformen (www.meinpraktikum.de) um Ihre Erfahrungen mit den Praktikumsbetrieben kundzutun. Sie bewerten dort die Qualität ihres Praktikums sehr offen. Die Sozialunternehmen – interessiert, sich als attraktiver Praktikumsbetrieb/potentieller Arbeitgeber zu präsentieren - tun daher gut daran, zum einen die Zielgruppe mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen in den Blick zu nehmen und zum anderen während des Praktikums ausreichend Reflexionsmöglichkeiten für die Praktikumsbegleiter/innen und Praktikanten/Praktikantinnen anzubieten. Somit kann der Prozess zur Zufriedenheit aller gesteuert, gegebenenfalls korrigiert und ein Praktikumsabbruch vermieden werden.

Sollte sich herausstellen, dass ein Praktikant/eine Praktikantin für den Sozialberuf geeignet ist und ins Unternehmen passt, greifen verschiedene Maßnahmen, um eine nachhaltige Bindung bis zum möglichen Eintritt ins Unternehmen herzustellen.

Nutzen Sie die Bindungsinstrumente um den Kontakt zu den potentiellen Nachwuchskräften über den Praktikumszeitraum hinaus zu halten!

Diese sollten unternehmensspezifisch ausgerichtet sein, zum Beispiel:

- Einladungen zu Veranstaltungen, Aktionstagen, Tag der offenen Tür des Unternehmens
- Versenden von Informationsmaterial, News aus dem Unternehmen
- Einbindung ins Ehrenamt
- Honorartätigkeiten
- Anbieten von ausbildungsbegleitender/studienbegleitender Unterstützung
- etc.

Strukturieren Sie die Zugangswege für Praktikanten/Praktikantinnen im Unternehmen!

Eingehende Praktikumsanfragen können in Teams/Abteilungsversammlungen vorgestellt werden, da dort die geeigneten Praktikumsstellen – je nach freien Kapazitäten der Mitarbeitenden und den Wünschen der Praktikanten/Praktikantinnen – passgenau ermittelt werden können.



Werben Sie für Praktika in Ihrem Unternehmen!

Die Werbung kann beispielsweise platziert werden:

- auf der eigenen Internetseite, in soz. Netzwerken, in denen das Unternehmen vertreten ist
- an den Schulen in der Region (Kooperationsvereinbarungen)
- auf Messen, Berufsbörsen und an Aktionstagen
- an Fachhochschulen und Universitäten

Wenn alle prozessrelevanten Schritte erarbeitet sind, lassen sich die Ergebnisse abschließend in einem **Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch)** zusammenfassen.

Diese Arbeit sollte idealerweise von erfahrenen Qualitätsmanagementbeauftragten im Unternehmen übernommen werden, die auch weiterhin das Handbuch regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Um dieses QM-Handbuch erfolgreich im Unternehmen zu implementieren und die Einhaltung der verbindlichen Qualitätsstandards zu gewährleisten, ist dessen umfassende Vorstellung auf allen Hierarchieebenen, in sämtlichen Abteilungen/Teams angezeigt.

Das QM-Handbuch sollte grundsätzlich allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.



3.2.2 Die Praktika – Nachwuchsgewinnung für das Unternehmen Der Mehrwert

Die Öffnung der Unternehmen der Sozialwirtschaft für Praktikanten/Praktikantinnen bietet – wie eingangs ausgeführt – für alle Beteiligten Vorteile. Aus Sicht der Sozialwirtschaft ist die Bereitstellung von Praktika ein entscheidendes Instrument zur Rekrutierung von Nachwuchskräften für die Sozialberufe.

Potentielle Nachwuchskräfte unter den Praktikanten/Praktikantinnen werden so weiterhin an das Unternehmen gebunden.

Für Mitarbeitende, die in der Praktikumsbegleitung tätig sind, bietet ein QM-Handbuch mit standardisierten Prozessbeschreibungen Hilfestellungen und Arbeitsentlastung. Die Praktika sind flexibler durchzuführen.

Es steigt die Bereitschaft der verschiedenen Berufsgruppen im Unternehmen, zusätzliche Praktikumsplätze, Praxissemester etc. einzurichten und die Öffnung des Unternehmens für potentielle Nachwuchskräfte zu unterstützen.



3.3. Die Öffentlichkeitsarbeit – Neugierde wecken & begeistern

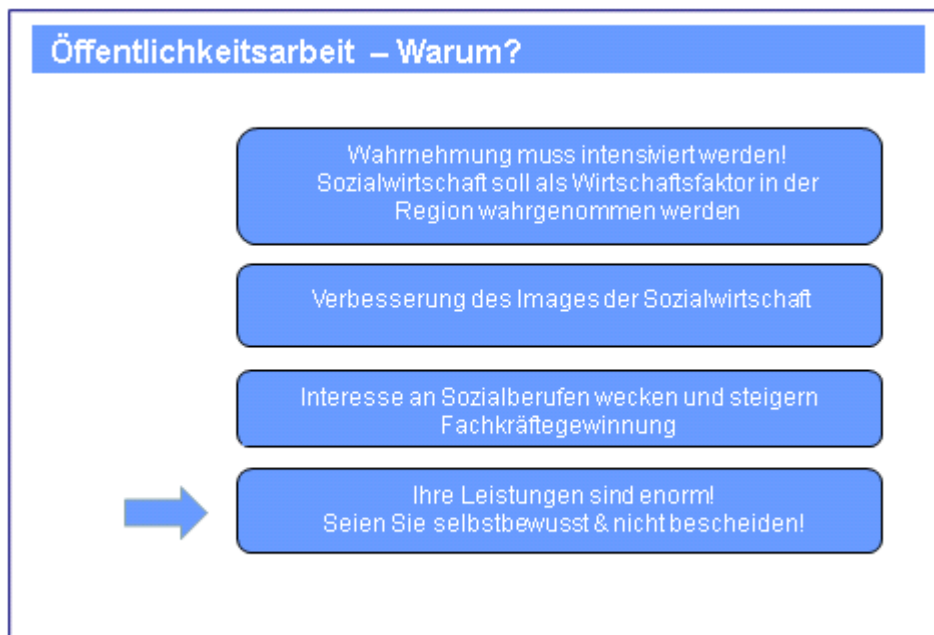


Abbildung 7: Öffentlichkeitsarbeit – Warum?

„Alles, im Kleinen und Großen, beruht auf Weitersagen.“
Christian Morgenstern

Soziale Berufe sind Berufe mit Zukunft. Umso erstaunlicher und erschreckender ist die mangelnde Kenntnis der Bevölkerung über die Vielfalt und Attraktivität der sozialen Berufe.

Sozialwirtschaft wird auch heute noch hauptsächlich mit den Berufsfeldern der Pflege und der Sozialarbeit in Zusammenhang gebracht. Darüber hinaus sind aber nur wenige Berufe bekannt.

Selbstbewusst agiert die freie Wirtschaft und publiziert die Attraktivität und Vielfalt der Berufe und Karrieremöglichkeiten innerhalb der Industrie. Im Vergleich dazu ist die das Auftreten und das Selbstbewusstsein der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft bescheiden und leise, obwohl sie sich tagtäglich großen Herausforderungen stellen und Verantwortung tragen. Ebenso unauffällig ist deren Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Kommunikation nach draußen. Öffentlichkeitsarbeit wird neben dem Alltagsgeschäft realisiert, da aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel hierfür häufig keine Stellen eingerichtet sind.

Aufgrund der fehlenden Zeit und der fehlenden Qualifikation wird auf Zielgruppen- und Wirksamkeitsanalysen von Werbekampagnen verzichtet. Der Focus liegt auf dem Printbereich, auf der Widerspiegelung der Angebote. Zielgruppenspezifische und gendergerechte Werbung erfolgt eher zufällig.



Auch wenn der Sozialwirtschaft die finanziellen Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit fehlen, gibt es Wege der Kommunikation, die ohne große Budgets realisierbar und vielversprechend sind. Diese gilt es zu nutzen.

3.3.1 Die Öffentlichkeitsarbeit – Neugierde wecken & begeistern Die Handlungsempfehlungen

Schritt 1: Die SWOT – Analyse

Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit ist kein Zufall. Sie wird sorgfältig geplant, umgesetzt und kontrolliert. Mit der Durchführung der SWOT-Analyse (SWOT= engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) erlangen sie zunächst Klarheit über die Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen des Unternehmens.

Nur wer sein Unternehmen analysiert und kennt, kann adäquat auf dem Markt agieren.

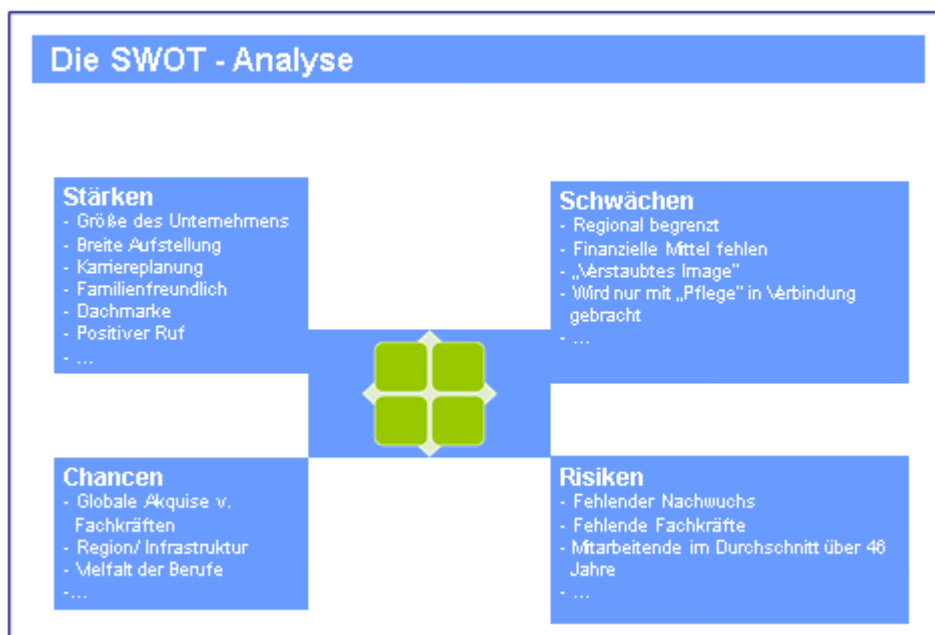


Abbildung 8: Die SWOT-Analyse



Aufgrund der Erkenntnis, dass fehlender Nachwuchs und Fachkräftemangel ein großes Risiko mit sich bringt, ist im zweiten Schritt eine genaue Zielgruppenanalyse durchzuführen.

Schritt 2: Zielgruppen – Analyse und Zielformulierung

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beginnt mit der Bestimmung der Zielgruppen.

Die Zielgruppe der jungen Frauen und Männer unter 25 Jahre sowie der Auszubildenden wurde in der Sozialwirtschaft nicht aktiv umworben, obwohl es sich um die Zielgruppe handelt, die vor der Berufsentscheidung steht. Diese gilt es verstärkt zu berücksichtigen und für die Berufe in der Sozialwirtschaft zu begeistern.

Zur Gewinnung der Zielgruppe bedarf es wiederum einer Analyse ihrer Verhaltensweisen. Was begeistert die Zielgruppe, wo hält sie sich auf, welche Netzwerke werden genutzt? ²

² Im Rahmen des Projektes wurde anhand einer Umfrage das zielgruppenspezifische Verhalten analysiert. Neben sozialen Netzwerken, Musik, Fernsehen/Video, Computerspiele begeistert die Zielgruppe der unter 25jährigen Kinobesuche und Veranstaltungen.

Welches ist das geeignete Instrument?

Nur bei einer klaren Zielsetzung, was mit einer Aktion der Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden soll, gelingt es auch die passenden Instrumente dafür auszuwählen.

Nicht immer ist das ideale Instrument dasjenige, welches den höchsten Nutzen bringt. Auch die dafür benötigten Ressourcen müssen in die Überlegungen mit einbezogen werden.

Trotz Fachkräftemangels geht es bei der Gewinnung neuer Mitarbeitenden nicht um die Quantität, sondern um die Qualität. „Soziale Berufe kann nicht jeder!“³

³ Slogan der Internetplattform www.soziale-berufe.com. Die Plattform ist zielgruppenspezifisch ausgerichtet und bietet hilfreiche Materialien zur Werbung für die Sozialberufe.



Schritt 3: Die Umsetzung

Im Rahmen des Projektes „Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“ wurde die zielgruppenorientierte Kampagne *Die Nacht der Sozialen Berufe* umgesetzt, die im Folgenden als ein mögliches Beispiel dargestellt wird:

Beispiel	<i>Die Nacht der Sozialen Berufe</i>
Ziel	Werbung für die Sozialberufe Verbesserung des Images/Maßnahme zur Fachkräftegewinnung
Botschaft & Inhalt	Soziale Berufe entdecken, die nicht im Focus der Zielgruppe stehen Vielfalt der sozialen Berufe in der Sozialwirtschaft zeigen Überraschungseffekte erzeugen, Begeisterung erzielen

Die zu vermittelnde Botschaft spiegelte sich u.a. auch in der Auswahl der Werbematerialien wieder. Die Vielfalt der Berufe wurde anhand von drei ungewöhnlichen Plakatmotiven dargestellt:



Plakat: Altenpfleger/in



Plakat: Erzieher/in



Plakat: Sozialarbeiter/in

Die Nacht der Sozialen Berufe überraschte mit der ungewöhnlichen Werbekampagne, der ungewöhnlichen Veranstaltungszeit, 19.00 Uhr bis 23.00 Uhr und den ungewöhnlichen Locations. Die NeanderDiakonie entschied sich bei den Locations bewusst gegen eine Messehalle und bewusst für eine Altenhilfeeinrichtung sowie für eine Dienststelle. Die Besucher/innen erhielten somit den realen Einblick hinter die Kulissen der Berufe.

Aktiv eingebunden wurden die Besucher/innen in die interaktiven Stationen, die zur Darstellung der verschiedenen Sozialberufe die klassischen Informationsstände ersetzten. Ob der Einsatz von Schlangen und Hunden in der Arbeit mit Kindern in den Offenen Ganztagschulen, der Trials & Bikes in der Jugendarbeit oder das Schrottreycling in der Berufs- und Beschäftigungsförderung – diese Angebote weckten nicht nur das Interesse, sondern zeigten auch die Vielfalt der Berufe in der Sozialwirtschaft. Die Station „Teste Dich“ gab zudem den Besuchern/Besucherinnen die Möglichkeit, zu erkennen, ob sie für die Sozialberufe geeignet sind.

Trotz der jungen Zielgruppe und trotz der Ergebnisse der Umfragen, wurden die Sozialen Netzwerke, wie Facebook und Twitter zur Werbung für die Veranstaltung nicht bedient. Aufgrund der fehlenden Manpower innerhalb des Unternehmens fiel die Entscheidung bewusst dagegen.

Die Nacht der Sozialen Berufe war trotz mittlerer Besucherzahl und hohem Personalaufwand erfolgreich.

Ob ein solcher Personalaufwand für ein einzelnes Unternehmen realisierbar ist, muss kritisch hinterfragt werden. Hier wären alternativ Kooperationen von verschiedenen Sozialunternehmen denkbar, die diese Art von Veranstaltungen gemeinsam durchführen. Schließlich gibt es ein gemeinsames Ziel: die Nachwuchsgewinnung für die Sozialberufe.



Aus dem Gesamtkonzept *der Nacht der Sozialen Berufe* lassen sich leicht weitere Angebote ableiten, die mit geringerem Personalaufwand realisiert werden können:

- **Werbung für die Sozialberufe vor Ort**

Ein Berufe-Parcours mit interaktiven Stationen kann sowohl an Schulen als auch auf Messen umgesetzt werden.

Der Zeit- und Personalaufwand ist überschaubar, das Angebot kann individuell, je nach Bedarf der Auftraggeber, angepasst werden.

Die Garantie der hohen Besucherzahl ist gewährleistet, da die Zielgruppe vor Ort aufgesucht wird.⁴

⁴ Beispiele und Tipps unter www.soziale-berufe.com

- **Werbung für die Sozialberufe im eigenen Unternehmen**

Kleinere Gruppen von Jugendlichen werden von Mitarbeitenden durch die unterschiedlichen Einrichtungen/Arbeitsbereiche geführt und können dort die interaktiven Angebote der einzelnen Berufsgruppen erleben.

Dieses Angebot kann in Verbindung mit Aktionstagen wie *Boys-* oder *Girls-Day* oder für Berufsorientierungstage der Schulen vorgehalten werden.⁵

⁵ Siehe www.boys-day.de und www.girls-day.de

Es kommt nicht darauf an, alle Informationen der einzelnen Berufe zu übermitteln, sondern viel mehr die Neugierde zu wecken und zu begeistern.

Wer begeistert ist, wird sich informieren!



Schritt 4: Die Erfolgskontrolle

Wann ist eine Kampagne erfolgreich? Investitionen von Zeit und Geld wollen sinnvoll eingesetzt werden. Und doch gibt es keine allgemeine Aussage, wann eine Kampagne erfolgreich war und wann nicht. Bereits im Vorfeld sollten adäquate Methoden zur Auswertung festgelegt werden.

IST - Zustand \Leftrightarrow Kampagne/Maßnahme \Leftrightarrow SOLL / IST - Vergleich

So gibt die Medienresonanzanalyse - die Auswertung der Veröffentlichungen in Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk und Fernsehen sowie in Online-Medien und Blogs - Hinweise darauf, ob die gewünschte Aufmerksamkeit der Journalisten für die PR-Maßnahme vorhanden war.

Der Erfolg einer Maßnahme lässt sich u.a. auch durch Beobachtung erfassen. Die Erfassung der Beobachtungen und Beurteilungen muss jedoch systematisch erfolgen und die Auswertung nach zuvor festgelegten Erfolgskriterien durchgeführt werden.

War die gewünschte Zielgruppe auf der Veranstaltung vertreten?
Welche Stimmung herrschte vor Ort?
Haben die Teilnehmenden das Angebot genutzt?

Egal, welche Messmethode angewendet wird, wichtig ist die Erhebung von Vergleichswerten. Nur wer die IST-Situation (= Vergleichsgröße) kennt, Ziele gesetzt hat, kann nach der Kampagne auch vergleichen, was erreicht wurde und gegebenenfalls Verbesserungspotentiale entwickeln.



3.3.2 Die Öffentlichkeitsarbeit – Neugierde wecken & begeistern Der Mehrwert

Interaktive Stationen, die individuell gestaltbar und einsetzbar sind, ersetzen die klassischen Informationsstände.

Diese Art der Berufsorientierung ist ein geeigneter Weg, um auf die Vielfalt und Attraktivität der Sozialberufe aufmerksam zu machen. Sie setzt an der Lebenswelt der Zielgruppe an und fördert Neugierde und die Bereitschaft, soziale Berufe bei der eigenen Berufswahl in den Blick zu nehmen.

Interessierte haben die Möglichkeit zu überprüfen, ob sie für soziale Berufe geeignet sind.

Mitarbeitende, die diese Form der Berufsorientierung gestalten und durchführen, setzen sich im Vorfeld mit den eigenen Beweggründen einen sozialen Beruf auszuüben, auseinander. Ihre Erkenntnisse können sie entsprechend glaubwürdig und authentisch einfließen lassen.



3.4. Die Multiplikatoren – Werbung für die Sozialberufe

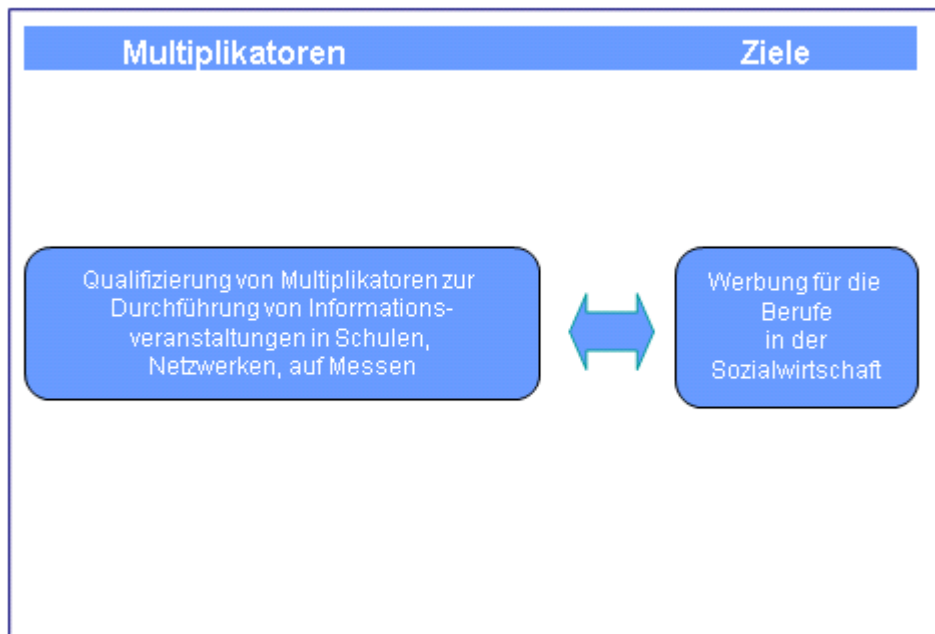


Abbildung 9: Baustein Multiplikatoren

Auf die Notwendigkeit, im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit offensiv für die Sozialwirtschaft und deren Berufe zu werben, wurde bereits im Kapitel 3.3. eingegangen.

Wie können Unternehmen der Aufgabe gerecht werden, wenn das Budget für die Öffentlichkeitsarbeit knapp oder gar nicht bemessen ist?

Unterstützung bieten beispielsweise Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die für das Unternehmen in den eigenen Netzwerken, auf Messen und in Schulen für die Sozialberufe werben können.

Zwei Möglichkeiten können in Betracht gezogen werden:

Ein Unternehmen kann sowohl auf interne als auch auf externe Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zurückgreifen.

Externes Personal ist in der Regel kostenintensiv, hat aber für die Aufgaben vertraglich vereinbarte Zeitressourcen. Der Einsatz erfordert eine aufwendige Einarbeitung und Vermittlung von unternehmensspezifischen Kenntnissen seitens des Unternehmens.

Mitarbeitende hingegen kennen das Unternehmen und dessen Angebote. Das Auftreten als Repräsentantinnen und Repräsentanten der Unternehmen ist authentischer. Sie können jedoch nicht permanent für diese Aufgabe von ihren eigentlichen Aufgaben freigestellt werden und sind daher lediglich begrenzt einsetzbar.



Entscheidet sich ein Unternehmen für den Einsatz von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, muss bewusst sein, dass sowohl die Einsätze von Externen als auch die von eigenem Personal mit Aufwand und Kosten verbunden sind.

Auch wenn der Einsatz der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Sozialwirtschaft noch kein vertrautes Bild abgibt, sollte auf sie nicht verzichtet werden. Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind eine Unterstützung bei der Fachkräftegewinnung.

3.4.1 Die Multiplikatoren – Werbung für die Sozialberufe Die Handlungsempfehlungen

Für die Sozialwirtschaft ist der Einsatz von externen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren nicht empfehlenswert. Der Einsatzbereich ist komplex und so individuell, dass Außenstehende, die nicht in diesem Bereich tätig sind, trotz intensiver Schulung die einzelnen Berufe in der Sozialwirtschaft nicht überzeugend vorstellen können.

Berufe in der Sozialwirtschaft verlangen weit aus mehr als theoretische Kenntnisse, die in der Ausbildung erlangt werden.

Hat sich ein Unternehmen für die Besetzung interner Multiplikatorinnen und Multiplikatoren entschieden, gilt es folgende Voraussetzungen und Ressourcen zu schaffen:

- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sollten sich freiwillig für diese Aufgabe melden**
Mitarbeitende, die sich freiwillig als Multiplikatorin oder Multiplikator aufstellen lassen, sind dem Unternehmen gegenüber loyal und werden dieses entsprechend positiv vertreten. Sie können ihre eigene Profession authentisch präsentieren.
- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren müssen für ihre Einsätze qualifiziert werden**
Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren benötigen Auftrittskompetenzen und Übung. Worauf kommt es an? Wie trete ich vor Gruppen auf? Welche Methoden wende ich an, um auf die unterschiedlichen Situationen adäquat reagieren zu können?
Ein Frontalvortrag verlangt andere Fähigkeiten, als die Besetzung eines Messestandes oder eines Berufe-Parcours. Wer im Dialog stark ist, muss nicht unabdingbar ein guter Redner oder eine Rednerin vor einer Schulklasse sein.
Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren lernen ihre eigenen Stärken und Schwächen in der Qualifizierung besser kennen und sollten daher selbst entscheiden dürfen, welche Einsätze sie übernehmen wollen.



- **Neugierde wecken – statt Informationsüberflutung**
Multiplikatorinnen und Multiplikatoren begeistern mit den „Geschichten“ aus dem Berufsalltag und nicht mit theoretischen Detailinformationen. Geschichten die begeistern, wecken die Neugierde für die Berufe.
- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren benötigen Informationsmaterialien sowie Werbemittel**
Multiplikatorinnen und Multiplikatoren müssen mit ausreichend Informationsmaterial und mit zielgruppenspezifischen giveaways ausgestattet werden.⁶
⁶ Im Rahmen des Projektes „Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“ stellten die Projektmitarbeiterinnen mit den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren geeignete Materialien zusammen. Diese stehen nun für die unterschiedlichen Einsätze in einem „Multiplikatorenkoffer“ zur Verfügung.
Dabei müssen giveaways nicht kostspielig, sondern „pfeiffig“ und „nützlich“ sein. Um den Bezug zum Unternehmen zu gewährleisten, sollten sie gebrandet sein.
- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren müssen ihre Einsatztermine planen können**
Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können, wenn sie ihre Einsatztermine langfristig kennen, diese in ihrem Arbeitsalltag leichter einplanen.
Wir empfehlen die Erstellung einer Jahres-Einsatzplanung.
- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren benötigen Reflexionsmöglichkeiten**
Sie können kollegiale Beratung innerhalb der Multiplikatorengruppe nutzen, um sich über die Einsätze oder über neue Materialien und Methoden austauschen zu können. Zeitressourcen für Einsätze und Nachbesprechung müssen seitens der Geschäftsleitung gewährleistet sein.



3.4.2 Die Multiplikatoren – Werbung für die Sozialberufe Der Mehrwert

Der Einsatz von internen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ermöglicht einem Unternehmen, sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit breiter aufzustellen.

Dabei können sie auf vielfältige Kompetenzen der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zurückgreifen und diese passgenau einsetzen.

Eine Jahresplanung bietet die Möglichkeit, den notwendigen Ressourceneinsatz frühzeitig zu planen und anzumelden.

Die Qualifizierung der Mitarbeitenden bietet eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Berufsbild. Das (wieder entdeckte) Bewusstsein für die eigene Leistung und die anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben fördert das selbstbewusste Vertreten nach außen.

Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt.

Eine anfängliche Bescheidenheit in der Darstellung der Sozialberufe weicht zugunsten einer selbstbewussten Außendarstellung und positiver Statements aus der Sozialwirtschaft.

Das Image der Sozialwirtschaft wird verbessert.



3.5. Der Wissenstransfer – Know-how-Sicherung im Unternehmen

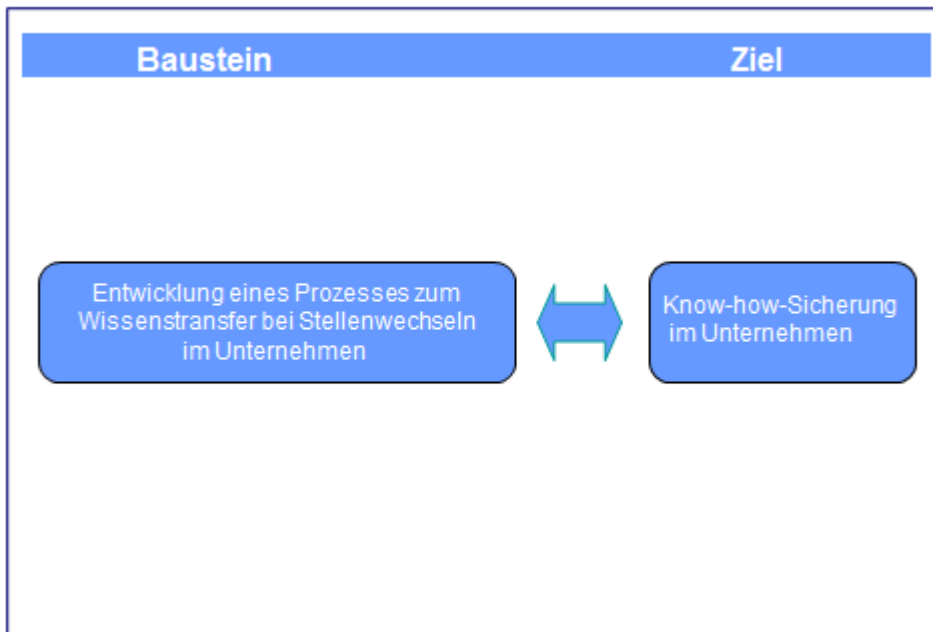


Abbildung 10: Baustein Wissenstransfer

„Wissen ist das Kind der Erfahrung.“
Leonardo da Vinci

Scheidet eine Fachkraft aus dem Unternehmen aus oder wechselt sie die Position innerhalb des Unternehmens, nimmt sie wertvolles angesammeltes Wissen mit. Diesen Wissensverlust so gering wie möglich zu halten, ist die große Herausforderung für jedes Unternehmen. Ein strukturierter Wissenstransfer kann hier Abhilfe schaffen.

Beim Wissenstransfer handelt es sich um einen Prozess zur Sicherung erfolgskritischen Erfahrungs-, Organisations-, Fach- und Netzwerkwissens wechselnder oder ausscheidender Fach- und Führungskräfte mittels einer systematischen und strukturierten Wissensübergabe an die nachfolgende Person.

Ein Positionswechsel bzw. ein Ausscheiden aus dem Beruf wird aber auch von betroffenen Mitarbeitenden als einschneidendes Ereignis erlebt. Im Rahmen des Wissenstransfers soll dem mit einer wertschätzenden Haltung und unterstützender Begleitung Rechnung getragen werden.



3.5.1 Der Wissenstransfer – Know-how-Sicherung im Unternehmen Die Handlungsempfehlungen

Zunächst erscheint es hilfreich, die verschiedenartigen Modelle/Konzepte des Wissenstransfers, die bereits in der Sozialwirtschaft eingesetzt werden, zu sichten und ein Modell auszuwählen. In einem nächsten Schritt können Anpassungen an die Unternehmensgegebenheiten vorgenommen und erste Rahmenbedingungen festgelegt werden.

Der Prozess Wissenstransfer besteht im Wesentlichen aus der Aufnahme des relevanten Wissens der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers, dem Transfer des Wissensschatzes auf die nachfolgende Person umrahmt von Informationsgesprächen zur Einführung des Prozesses (mit Auftraggeber/in, Vorgesetzten und Beteiligten) und abschließend zu Evaluationszwecken des Selbigen.

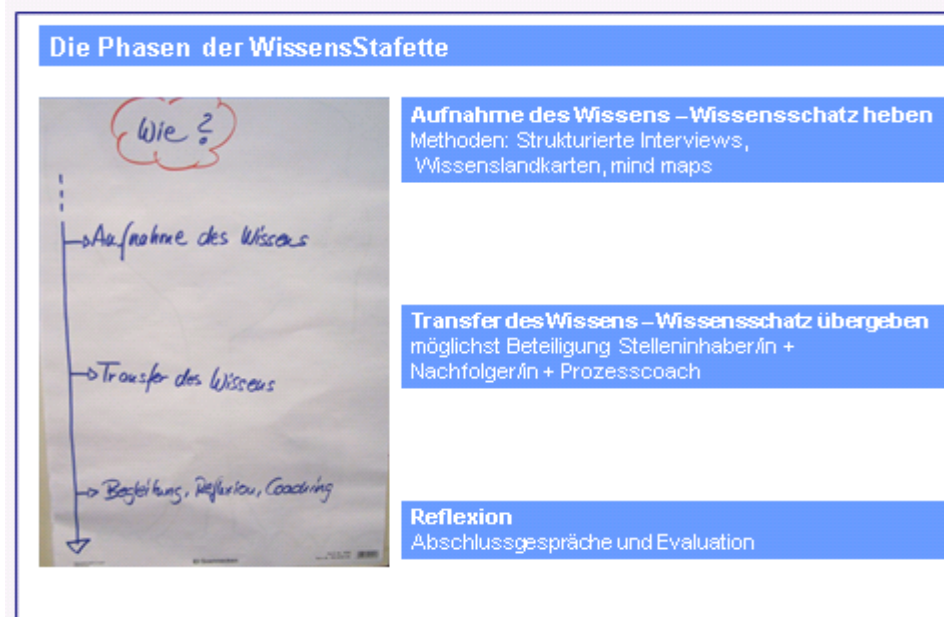


Abbildung 11: Phasen des Wissenstransfers



Die Phasen des Wissenstransfers

1. Einleitung des Prozesses

Die Geschäfts- und Abteilungsleitungen können den Wissenstransfer bei Personalwechseln auf der mittleren Hierarchieebene oder für Schlüsselposition im Unternehmen anregen.

Sie haben den Überblick über die planbaren Personalwechsel in den eigenen Reihen wegen Ausscheiden in den Ruhestand.

Setzen Sie zur Begleitung und Steuerung des Wissenstransfers einem Prozesscoach⁷ ein!

Der Prozesscoach steuert den gesamten Prozess und unterstützt die Beteiligten bei der Wissensermittlung und –überführung.

Eine neutrale, wertschätzende Haltung des Prozesscoach gegenüber den beteiligten Akteuren ist vorauszusetzen.

Der Prozesscoach sollte in der Handhabung der einzusetzenden Methoden geschult werden.

⁷ Im Rahmen des Personalentwicklungsprojektes „Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“ wurden sechs Mitarbeitende, die über langjährige Beratungserfahrungen verfügen, ausgewählt und für die Prozessbegleitung qualifiziert. Diese Gruppe hat das Rahmenkonzept für den Wissenstransfer (bei uns als „WissensStafette“ eingeführt) erarbeitet.

Der Prozesscoach hat während der laufenden WissensStafette die Möglichkeit, den Prozess im Rahmen der kollegialen Beratung in der Gruppe zu reflektieren und kann in jeder Phase, einen weiteren Prozesscoach hinzuziehen, wenn gewünscht.

Holen Sie sich das Einverständnis der Stelleninhaberin/ des Stelleninhabers und der Nachfolgerin /des Nachfolgers für die Einleitung des Prozesses und für die Auswahl des Prozesscoach ein!

Es handelt sich um einen sensiblen Prozess, der möglicherweise intime Unternehmenskenntnisse behandelt und von den Themen und Stimmungen der Akteure beeinflusst wird.

Unbedingte Voraussetzung ist daher das Schweigepflichtgebot der Prozessbeteiligten. Gesprächsinhalte werden nicht an Vorgesetzte weitergegeben.

Zur Einleitung des Prozesses führt der Prozesscoach Vorgespräche mit Auftraggeber/innen und Vorgesetzten. Neben den Informationen zum Vorgehen, den Rollen der Beteiligten im Prozess sollen die Gesprächspartner/innen auch Aufschluss darüber geben, wie die neu zu besetzende Position zukünftig ausgerichtet sein soll, welche Aufgabenbereiche gegebenenfalls hinzukommen, wegfallen oder neu strukturiert werden. Der Prozesscoach nutzt diese Informationen zur Steuerung des Wissenstransfers.

Zu diesem Zeitpunkt wäre es hilfreich für den Prozess, wenn die Nachfolge bereits feststeht.



2. Aufnahme des Wissens – den Wissensschatz heben

Der Prozesscoach unterstützt die Stelleninhaberin/den Stelleninhaber bei der Identifizierung der relevanten Informationen für die nachfolgende Person und verhilft der ihr/ihm zur eigenen Reflexion.

Im Rahmen des Wissenstransfers steht neben den Informationen über den Aufgabenbereich, der Stellenausrichtung und der Unternehmensspezifika das informelle Wissen im Focus.

Wo sitzen Unterstützer/innen, Blockierer/innen im Unternehmen? Was hat geholfen, bei der Umsetzung wichtiger Projekte? Welche Wege/Strukturen sind einzuhalten? Welche Netzwerkkontakte sind hilfreich? Wo besteht Verbesserungspotential? Was war mir besonders wichtig? etc.

Der Prozesscoach ermittelt das Wissen mit Hilfe von strukturierten Interviews, Leitfragen und Wissenslandkarten. Gemeinsam können die Ergebnisse - je nach Bedürfnis der ausscheidenden Person - mit Moderationskarten, mindmaps, Bildern oder anderer Methoden visualisiert werden.

Bei einem plötzlichen oder kurzfristigen Ausscheiden der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers greift der Prozess nicht in seiner Gänze. Alternativ kann jedoch die ausscheidende Person mit Hilfe des Prozesscoach und der dargestellten Methoden in die Lage versetzt werden, den eigenen Wissensschatz zu ermitteln und diesen dem Prozesscoach für einen späteren Wissenstransfer zu übergeben.

Das Gesamtergebnis zeigt den enormen Wissensschatz der ausscheidenden Person und bedeutet eine Wertschätzung für deren erbrachte Leistung.

3. Der Transfer des Wissens - den Wissensschatz übergeben

Idealerweise stehen die ausscheidende und die nachfolgende Person für die Wissensübermittlung gemeinsam zur Verfügung. Die visualisierten Ergebnisse aus der Phase der Wissenserhebung werden gemeinsam betrachtet und diskutiert und schließlich der nachfolgenden Person übergeben. Diese Phase lebt von dem intensiven Austausch der ausscheidenden und nachfolgenden Person. Fragen können umgehend beantwortet, den Wünschen nach Konkretisierung einzelner Inhalte nachgekommen werden.

Der überbrachte Wissensschatz wird der nachfolgenden Person zur Verfügung gestellt. Sie kann die für sie relevanten Informationen auswählen und Strategien übernehmen und hat dennoch genügend persönlichen Handlungsspielraum auf der neuen Position.

Sollte die Nachfolgerin/der Nachfolger zum Zeitpunkt der Wissensübermittlung noch nicht feststehen, besteht die Möglichkeit, den Wissensschatz beim Prozesscoach zu speichern.

In diesem Fall kann er die Ergebnisse aus der Wissenserhebungsphase übergeben. Der prozessfördernde Austausch zwischen ausscheidender und nachfolgender Person entfällt jedoch, da die ehemaligen Stelleninhaber/innen häufig nicht mehr zur Verfügung stehen.



4. Die Abschlussphase

Im Reflexionsgespräch mit Beteiligung der Vorgesetzten werden ausschließlich die Qualität und der Nutzen des Prozesses „Wissenstransfer“ thematisiert.

Erst nach Abschluss des Wissenstransfers beginnt die Einarbeitungsphase der nachfolgenden Person in den Arbeitsbereich.

Kein Prozess ist wie der andere! Das Konzept muss auf die unterschiedlichen Gegebenheiten flexibel ausgerichtet sein.

3.5.2 Der Wissenstransfer – Know-how-Sicherung im Unternehmen Der Mehrwert

Mit Hilfe einer Übersicht über die bevorstehenden Unternehmensaustritte wegen Ruhestand sind die damit einhergehenden internen Positionswechsel frühzeitig abzusehen und planbar. Eine vorausschauende Stellenbesetzung und Karriereplanung für und mit Mitarbeitenden seitens der Geschäftsleitung wird möglich.

Das Erfahrungs-, Organisations-, Fach- und Netzwerkwissen wird im Unternehmen bewahrt, eine Kontinuität der Arbeit gewährleistet und die Leistung der ausscheidenden Person wertgeschätzt. Der Nachfolgerin/dem Nachfolger ermöglicht der Wissenstransfer eine schnellere Handlungswirksamkeit auf der neuen Position.

Zwar kann damit die Einarbeitungsphase nicht ersetzt, aber gegebenenfalls verkürzt werden.

vgl. Ludger Jakobuß: „Kombinierter Einsatz von Wissenstransfer und internem Coaching in einem Großunternehmen“ online publiziert: 22.04.2011, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011.



4. DIE NACHHALTIGKEIT

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit kann die Fachkräftesicherung und -gewinnung als Managementstrategie in den Unternehmensleitsätzen und QM-Zielen aufgenommen werden.

Dabei gilt es, die Instrumente in die Unternehmensstrukturen einzubetten und die vorhandenen Kommunikationswege zur Implementierung und Verstetigung zu nutzen.

Für die im Leitfaden vorgestellten Instrumente kann dies bedeuten:

- Die Aufgabe der Geschäftsführung ist die fortlaufende Überprüfung und Steuerung der Einzelmaßnahmen
- Maßnahmen zur Imageförderung, Entwicklung von Werbematerial, Teilnahme an Berufsinformationsbörsen, Messen etc. werden zu Standardaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit
- Der systematische Praktikumszugang und -verlauf wird als definierter Prozess in Qualitätsmanagement-Handbücher aufgenommen
- Die Anzahl der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bleibt auf dem erarbeiteten Stand, bei Stellenwechseln werden neue Mitarbeitende für diese Aufgabe qualifiziert
- Der Wissenstransfer wird zum Regelinstrument bei planbaren Stellenwechseln der Fach- und Führungskräfte im Unternehmen.



5. DAS RESÜMEE

„Schweres wird denkbar leicht, Kompliziertes denkbar einfach und Unmögliches denkbar möglich“
Erhard Horst Bellermann

Fachkräftesicherung ist das Thema der Zukunft in den Sozialunternehmen. In den kommenden Jahren wird der demografische Wandel seinen Einfluss in der Arbeitswelt noch weiter entfalten. Umso wichtiger ist es für die Sozialwirtschaft geeignete Instrumente zur Fachkräftesicherung und Fachkräftegewinnung vorzuhalten, die systematisch eingeführt, regelmäßig überprüft und angepasst werden und darüber hinaus langfristig wirksam sind.

Der Weg – Die Partizipation der Mitarbeitenden

Unsere Erfahrung zeigt, dass es sinnvoll ist, Mitarbeitende aller Hierarchieebenen an der Entwicklung passender Instrumente zu beteiligen. Wenn die Geschäftsführung dafür ausreichend Raum bietet, begreifen Mitarbeitende die Fachkräftesicherung als Aufgabe aller Unternehmensmitglieder. Durch gemeinsames Arbeiten von Geschäftsführung und Beschäftigten können Strategien differenzierter beurteilt und Maßnahmen passgenauer umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden identifizieren sich weitaus mehr mit den Ergebnissen und tragen diese bereitwilliger mit.

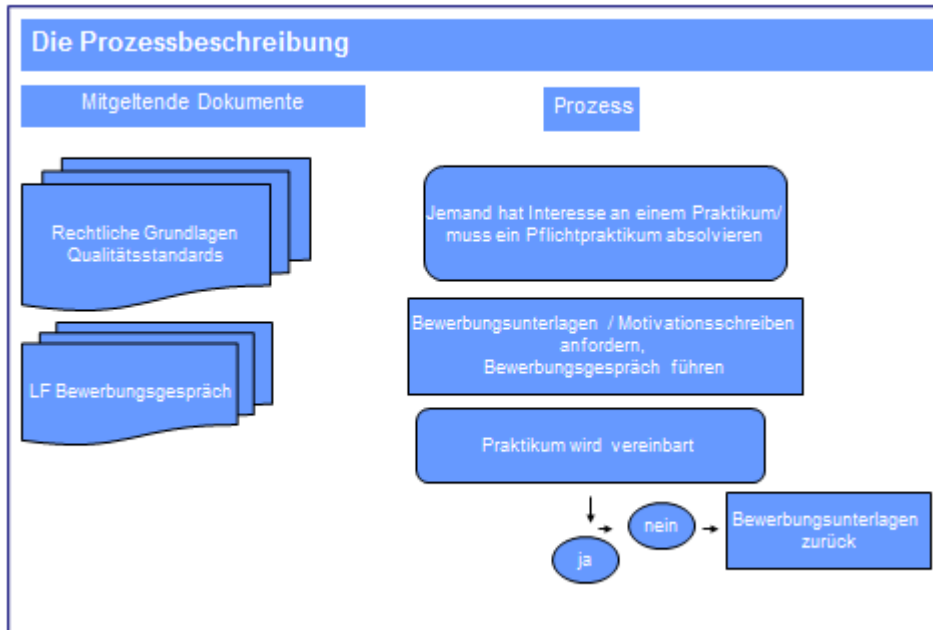
Der Mehrwert – Die Imageverbesserung

Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -gewinnung schlägt sich im Erscheinungsbild und Auftreten, im Selbstverständnis, im Verhalten und in der Kommunikation positiv nieder.

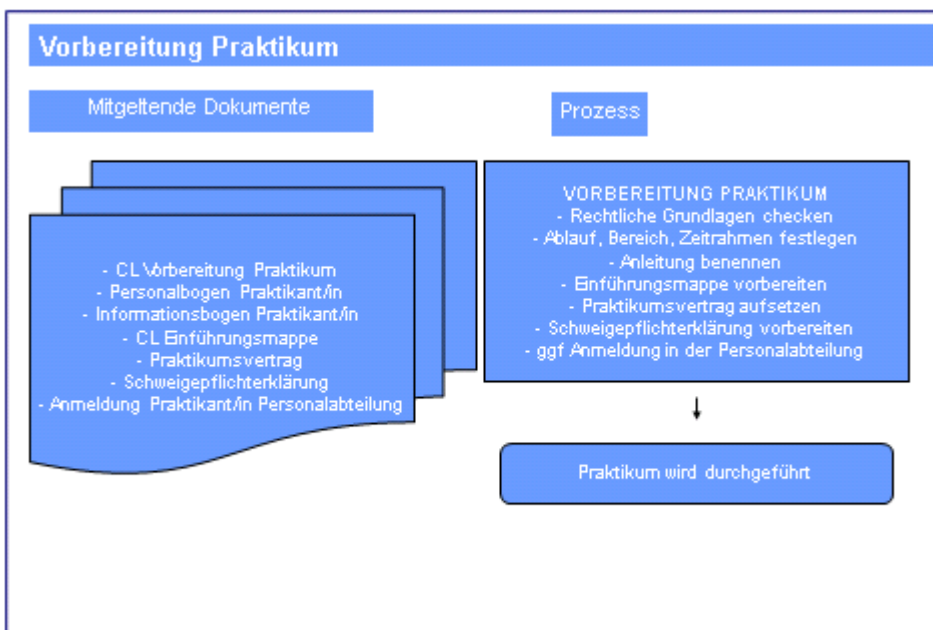
Die Sozialwirtschaft zeigt damit die Attraktivität der Berufe und der Arbeitgeber, ihre Vielfältigkeit, Selbstbewusstsein und Professionalität. Das Ansehen der Sozialberufe in der Öffentlichkeit steigt. Die Sozialwirtschaft wird als Zukunftsbranche wahrgenommen.



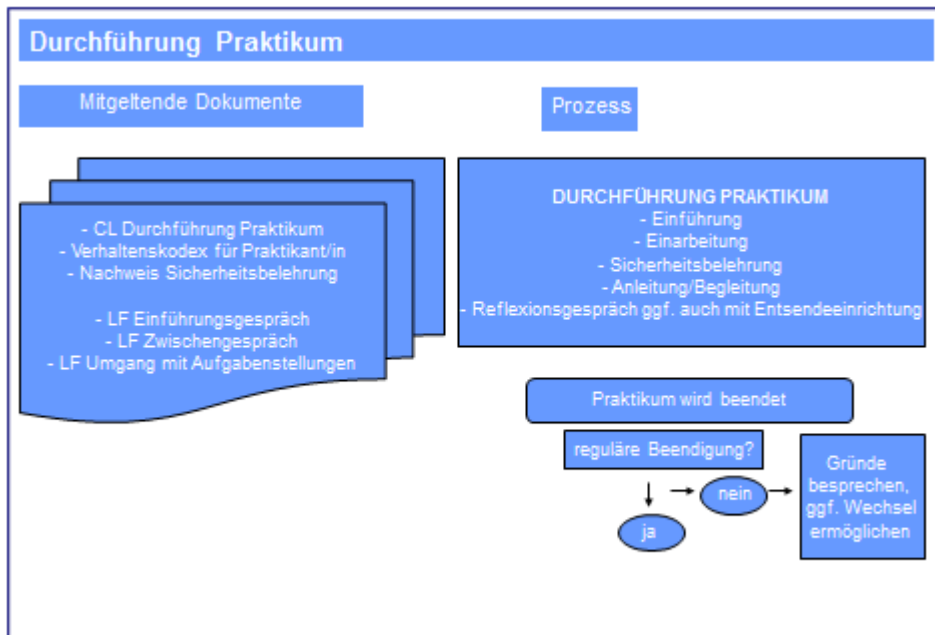
6. DIE ANLAGE



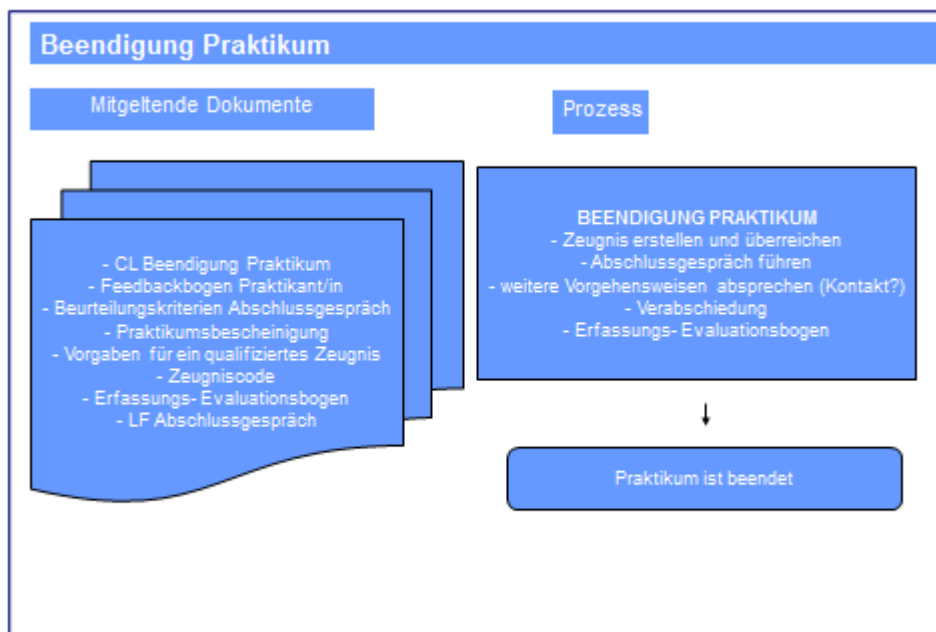
Anlage - Abbildung 6.1 Die Prozessbeschreibung



Anlage - Abbildung 6.2 Die Prozessbeschreibung - Vorbereitung Praktikum



Anlage - Abbildung 6.3 Die Prozessbeschreibung – Durchführung Praktikum



Anlage - Abbildung 6.4 Die Prozessbeschreibung - Beendigung Praktikum



7. DAS IMPRESSUM

Verfasserinnen

Anette Sprenger, Projektleitung „Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“
Christa Brockelmanns, Projektassistenz „Zukunft (in) der Sozialwirtschaft“

Projekträger

Diakonie im Kirchenkreis Düsseldorf-Mettmann NeanderDiakonie GmbH
Düsseldorfer Str. 31
40822 Mettmann

Bildnachweis:

Seite 21:

Fotolia 51422173 - grandpa dj © dan talson; Fotolia 49606118 - bored - © stokkete;
Fotolia 12970055 - Young Man © iko; Fotolia 38854500 - Gruppe fröhlicher Schulkinder © Christian Schwier; Fotolia 29311292 - Mom and Teen with Counselor © Lisa F. Young; shutterstock 5893582
Young girl listens mp3, isolated on white © 6493866629

Alle Seiten:

Fotolia 66688760 - Silhouettes of Business People Looking Up in a Cityscape © Rawpixel

Veröffentlichung

September 2014

Das Programm "*rückenwind* - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft" wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft



EUROPÄISCHE UNION