



Diana Paschek im Gespräch mit den Teilnehmenden bei einer Denkwerkstatt.
Foto: Christoph Worsch

„Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft braucht neue Konzepte und Ideen“

Das Projekt „Personalentwicklung MITWIRKUNG“ macht das Thema der Fachkräftegewinnung und -sicherung in der Sozialwirtschaft zum Thema. Im Gespräch mit der Projektleiterin Diana Paschek blicken wir auf die Herausforderung einer Branche, die gerade dabei ist, ihre Potenzial zu entdecken.

Welche Schwerpunkte hat sich das Projekt gesetzt?

Das Projekt lässt sich gut umschreiben als Gründen und Initiieren eines Fachkräftesicherungsnetzwerkes für die Thüringer Sozialwirtschaft. Es geht also darum, die Branche als solche nachhaltig zusammenzubringen. Gemeinsam mit den Unternehmen wollen wir überlegen, wie wir dem Mangel an Fachkräften, der in allen sozialen Handlungsfeldern spürbar ist, begegnen können.

Für uns sind die unterschiedlichen Ansätze der Unternehmen wichtig. Und es geht um die Frage, was aus Unternehmenssicht in Richtung Politik und Verwaltung an Unterstützung oder neuen Wegen im politischen Handeln nötig ist, damit die Branche der gesellschaftlichen Aufgabe, die sie hat, auch zukünftig gerecht werden kann. Das Projekt ist zunächst auf drei Jahre angelegt. In dieser Zeit wollen wir Unternehmen aus verschiedensten sozialen Bereichen unter dem alle verbindendem Schlüsselthema der Fachkräftegewinnung und -sicherung zu-

sammen und in den Austausch bringen. Dafür haben wir 45 Thüringer Unternehmen aus unterschiedlichen LIGA-Verbänden gefunden, also Caritas, Diakonie, Paritätischer, AWO und DRK - das ist schon ein Novum für Thüringen. Den Unternehmen bietet diese Form der Zusammenarbeit, unabhängig von ihren Unterschiedlichkeiten, die Chance, eine Wirksamkeit im gemeinsamen Branchenhandeln zu schaffen.

Gleichzeitig ist es auch ein Projekt, wo es darum geht, eine Branchenlogik zu entwickeln. Bisher wird der Begriff Sozialwirtschaft in der Verwaltung und der Wissenschaft verwendet. Mitarbeitende hingegen sagen eher „Ich arbeite in der Kita“ oder „beim Paritätischen“ aber nicht „Ich arbeite in der Sozialwirtschaft“. Wir wollen innerhalb dieses Verbundes eine Kraft entwickeln, die sich ähnlich wie die Kammern von Handwerk und Industrie zum Beispiel durchaus sehen lassen kann.

Wie Sie eben sagten, ist im allgemeinen Sprachgebrauch von Sozialwirtschaft eher sel-

tener die Rede. Wie schaffen Sie es, dass der Begriff Sozialwirtschaft greifbarer wird?

Das ganze Projekt ist ein Entwicklungsprojekt. Es gibt viele Annahmen und auch Hypothesen, die wir versuchen, zu überprüfen. Gerade in dem Wie schaffen wir es, ist es ein Probierhandeln und an manchen Stellen auch immer wieder ein Neujustieren. Wir haben etwa mit den Unternehmen geschaut, was denn die Arbeit in den einzelnen Einrichtungen ausmacht, was sie besonders macht, aber auch was sie von der Arbeit in anderen Branchen unterscheidet, beziehungsweise was gleich ist zu anderen Branchen. Dazu nutzen wir immer agile Methoden. Für die genannten Fragen etwa ein visuelles World Café, um dann eine Branchenbeschreibung herauszuarbeiten.

Darauf aufbauend wird unter anderem ein Erklärvideo entstehen. Hier ist es genau die Kunst, in knapp zwei Minuten für jemanden, der nicht Insider ist, die vielen Facetten und Möglichkeiten der Branche anschaulich näher zu bringen, authentisch zu bleiben und letztlich Interesse zu wecken.

Sie sprachen von Gemeinsamkeiten und auch von Unterschieden zu anderen Branchen. Was macht die Sozialwirtschaft besonders?



In einem visuellen World Café erarbeiteten die Teilnehmenden die Besonderheiten der Branche.

Foto: Christoph Worsch

Das Besondere an der Sozialwirtschaft ist, dass hier der Mensch mit dem Menschen arbeitet. Es ist eine Arbeit, die durch die Digitalisierung oder Robotik nur bedingt unterstützt, keinesfalls ersetzt werden kann. Und in dieser Mensch-zu-Mensch-Tätigkeit entsteht die Leistung eben genau in dem Moment, wo die beiden zusammentreffen. Das heißt, ich habe als Mensch, der die Tätigkeit ausführt, eine hohe Eigenverantwortung, aber auch eine hohe Gestaltungsfreiheit. Zwar gibt es gewisse Grundstandards, dennoch ist kein Tag wie der andere. Es ist ein sehr komplexes Feld, es ist abwechslungsreich und ich habe die Möglichkeit, recht viel Einfluss auf meine Tätigkeit zu nehmen, in dem Moment, wo ich mit demjenigen Menschen arbeite, der mir anvertraut ist. Außerdem gibt es einen unmittelbaren Rückbezug in der Arbeit, wenn ich tatsächlich im operativen Geschäft tätig bin. Egal, ob das mit Kindern ist, mit älteren Menschen, mit Menschen mit Behinderung oder mit straffällig gewordenen Menschen. Es ist immer sehr unmittelbar.

Eine spannende Branche, die den Menschen nochmal anders fordert. Doch gerade jetzt, in den neuen Arbeitswelten, spielt das Thema Ganzheitlichkeit und Sinnfinden für Mitarbeitende eine zunehmende Rolle. Und hier glaube ich, ist die Sozialwirtschaft dafür prädestiniert, eine gute Antwort zu geben, wo andere Branchen eher stärker suchen müssen.

Was können andere Branchen von der Sozialwirtschaft lernen?

Ich denke, was man von der Sozialwirtschaft lernen kann, ist das Thema Kommunikation. Damit will ich nicht sagen, dass es in der Sozialwirtschaft immer alles gut gelingt. Die Kommunikation ist jedoch ein wesentliches Mittel in unserer Arbeit, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen - viel stärker als das vielleicht woanders der Fall ist. Kommunikation trägt jedoch entscheidend zum Arbeitsklima bei und in der Folge auch darauf, ob ich mich dort, wo ich arbeite, wohl fühle. Ich glaube, wir haben da gute Austauschformate und sind auch stärker sensibilisiert, eben weil es bei uns ein Hauptarbeitsinstrument ist. Außerdem besitzen wir stärker die Fähigkeit, den Menschen in den Blick zu nehmen, zu fragen, was den Mitarbeitenden umtreibt und was ihn neben seiner Arbeitsleistung noch ausmacht. Also insgesamt beim Thema Arbeitswohlbefinden hat die Sozialwirtschaft schon einiges zu bieten. Andersrum kann sie mit Blick auf eine gewisse Strukturiertheit gerade im Bereich Umgang mit Personal im Sinne von guter Führung und Personalentwicklung durchaus noch lernen. Sie lag ein wenig im Dornröschenschlaf. Und das ist auch die grundlegende Arbeitshypothese für unser Projekt „Personalentwicklung MITWIRKUNG“, nämlich, dass es einen hohen Nachholbedarf in der Professionalisierung von Personalentwicklung und in der Strategiewirksamkeit bei der Gewinnung und Sicherung von Personal gibt.

„Personalentwicklung MITWIRKUNG“ hatte

ja nun Bergfest. Was konnten Sie in den ersten 18 Monaten bereits alles auf den Weg bringen?

Der Schwerpunkt dieser ersten Halbzeit lag in der Anbahnung einer Beziehungsqualität. Wir haben viele Unternehmen besucht. Davon konnten wir 45 Unternehmen für das Projekt gewinnen und begeistern, sich auf das Experiment einzulassen. Denn das ist es letztlich. Wir können beschreiben, was notwendig ist. Den Weg, wie wir das praktisch umsetzen, haben auch wir nicht im Petto. Das ist dann die gemeinsame Entwicklung. Deshalb auch der Begriff MITWIRKUNG. Auf der einen Seite zu sagen, wir wollen im Bereich der Fachkräftesicherung als Branche und in den Unternehmen eine höhere Wirkkraft entfalten. Andersrum geht es aber nur, wenn die Unternehmen mitwirken, weil niemand anderes kennt das Unternehmen so gut und kann eine passgenaue Lösung präsentieren. In den ersten eineinhalb Jahren ging es genau darum. Wir haben mit den Denkwerkstätten ein Austauschformat von zwei Tagen etabliert und uns dort genau diesen Aspekten gewidmet. Uns ging es darum, relevante Themen, anders als man es von klassischen Tagungen kennt, aufzubereiten und miteinander etwas entstehen zu lassen, was es so noch nicht gibt.

Dabei merkten wir, dass unter dem großen Druck, dass bereits jetzt Personal fehlt, der Wunsch groß war, sofort Lösungen zu haben. Hier lag unsere Arbeit darin, deutlich zu ma-

chen, dass die strategische Arbeit mittel- und langfristig wirken wird und den aktuellen Mangel nicht unbedingt sofort löst. Wir haben viel Energie investiert, die Unternehmen dennoch offen für diese Arbeit zu halten und zu verdeutlichen, dass die Investition, sich zu treffen und daran mitzuwirken, lohnenswert ist. Entsprechend konzipieren wir jede Denkwerkstatt neu und gestalten diese so, dass wir gemeinsam ins Arbeiten kommen. Ergebnisse sind vor allem dann entstanden, wo wir mit sogenannten agilen Methoden gearbeitet haben.

So sind bei einer Denkwerkstatt etwa neue Formen des Mitarbeitergesprächs entstanden. Wir haben neue Möglichkeiten der Unternehmensrepräsentation besprochen. In der Folge hat ein Unternehmen auch einen Imagefilm aus der Kundenperspektive gestaltet. Auch der Bereich berufliche Orientierung hat einen hohen Stellenwert eingenommen. Hier gibt es mittlerweile neue und methodisch pfiffige Kooperationen mit Schulen und auch einen intensiven Austausch zwischen den Lehrern für berufliche Orientierung an den Schulen und dem Unternehmensverbund.

Ein weiteres wichtiges Thema waren internationale Fachkräfte. In der Folge entsteht voraussichtlich auch ein entsprechendes Projekt mit der Landesregierung, wo es speziell um die Gewinnung vietnamesischer Fachkräfte geht. Außerdem haben wir zu Beginn mit jedem der 45 Unternehmen ein Interview durchgeführt. Diese werten wir gerade aus. Hier liegt uns ein wirklich umfangreiches Material vor. In den

Interviews ging es darum zu schauen, was die Unternehmen im Moment schon machen, um ihre Fachkräfte zu sichern und ihr Personal zu entwickeln. Diese Impulse flossen auch in die Denkwerkstätten ein.

Außerdem haben wir parallel dazu eine webbasierte Plattform für den Austausch geschaffen. Sie soll den Unternehmen einen einfachen Zugang zu zentralen Themen der Fachkräftegewinnung und -bindung ermöglichen und zudem die Instrumente, die wir gemeinsam in den Denkwerkstätten entwickelt haben, zur Verfügung stellen. Eine weitere Weg, wo Dinge aufbereitet werden und wir möglichst in den Austausch kommen. Wir sind gespannt, wie das funktioniert. Es gibt auch einen öffentlichen Bereich für am Netzwerk Interessierte. Zu erreichen ist die Plattform unter: www.pmw.buntstiftung.de. Wir wissen aber auch, dass es beim Dialog auch auf das Gegenüber ankommt, heißt die Unternehmen. Hier ist die Frage, ob es gelingt, das Bewusstsein um die Wichtigkeit, sich intensiv mit diesem Thema zu beschäftigen und im Austausch zu treten, hoch zu halten. Denn nur so kann wirklich ein nachhaltiges Netzwerk entstehen.

Und was steht in den nächsten Monaten an?

Vor uns liegt jetzt die Netzwerkkonzeption. Hier gibt es bereits erste Gedanken, wie dies aussehen könnte, welche Rechtsformen denkbar wären. Das wird die zweite Halbzeit stark

bestimmen. Genauso wie das Thema der speziellen Qualifikation von Personalentwicklern in der Sozialwirtschaft, heißt, wir werden auch curricular arbeiten.

Dann stehen noch fünf weitere Denkwerkstätten an. Die sechste etwa, die im April stattfindet, wird die Mitarbeiterbindung in den Mittelpunkt stellen. Und wir werden in den kommenden Monaten nochmals jedes der 45 Unternehmen vor Ort aufsuchen und konkret schauen, was sie für sich aus dem Projekt schon übernehmen konnten und welche Themen für das Netzwerk weiter von Relevanz sind. Und wir wollen eben auch besprechen, wie es nach diesem Projekt weitergehen kann und ob von dieser Initiative dauerhaft Spuren und Wirkungen bleiben, also ein Netzwerk entsteht, was in Thüringen die Branche repräsentiert und auch wahrgenommen wird. Bei unserem Besuch geht es also auch darum, zu schauen, was wäre wichtig, damit das Netzwerk auch langfristig attraktiv ist. Was braucht es da und was sind die Unternehmen bereit dafür zu investieren. Und wir öffnen in der zweiten Halbzeit das bisher auf die genannten 45 Unternehmen begrenzte Netzwerk auch für andere Unternehmen der Branche. Bis zum Ende des Projektes soll außerdem die Praxisstudie als Paper vorliegen. Dieses wird dann in der politischen Arbeit zur Anwendung kommen, um deutlich zu machen, was die Sozialwirtschaft in Thüringen umtreibt und was sie in den kommenden Jahren braucht.

„Es muss cool sein, bei Ihnen im Verein zu sein“

Forschungsarbeit: Für Vorstandsarbeit Anreize zu schaffen

„Wichtiger Beitrag zur Freiwilligenforschung“

Von Hartmut Kaczmarek

Die Situation kennen viele, die sich ehrenamtlich engagieren. Ein neuer Vereinsvorstand muss gewählt werden, der bisherige Vorsitzende will aus Altersgründen aufhören, auch einige Vorstandsmitglieder wollen berufs- oder altersbedingt kürzertreten. Aber Nachfolger sind nicht in Sicht. Das Werben bleibt lange Zeit erfolglos, immer wieder gibt es Absagen, entwe-

der, weil die Angefragten die Arbeitsbelastung, die mit einer solchen Aufgabe verbunden ist, nicht abschätzen können oder sie sich nicht zutrauen, aber auch, weil man Angst hat vor den Risiken der Vorstandsarbeit und hier nicht ausreichend informiert ist.

Das Thema treibt den Paritätischen Thüringen und seine Mitgliedsorganisationen schon seit langem um. Und die Notwendigkeit, hier aktiv

zu werden, unterstreicht eine Studie der Ernst Abbe-Hochschule Jena, die in enger Verbindung mit dem Paritätischen Landesverband Thüringen entstanden ist. Von einem „wichtigen Beitrag zur Freiwilligenforschung“ spricht Professor Michael Opielka von der Hochschule, der die Studie leitete. Befragt wurden Mitgliedsorganisationen des Paritätischen. Allein die Altersstruktur der Vorstände verdeutlicht die Notwendigkeit, neue Mitglieder zu



gewinnen. Unter 30 Jahren waren nur vier Prozent der Befragten, in der Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen waren es 18 Prozent, 20 Prozent gehörten der Altersgruppe von 41 bis 50 an, 42 Prozent waren zwischen 51 und 60 Jahren alt und 15 Prozent zählten zur Altersgruppe der 61 bis 70-Jährigen.

Handlungsbedarf besteht also. Aber was tun? „Es muss cool sein, bei Ihnen im Verein zu sein. Die Mitglieder müssen spüren, dass diese Arbeit zu ihrer Herzensangelegenheit wird.“ Stefan Werner, der Landesgeschäftsführer des Paritätischen Thüringen, bringt so einige der wesentlichsten Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchung auf den Punkt:

Ehrenamtler, die sich in einem Verein engagieren, müssen Sinn in diesem Engagement finden, ihnen müssen Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden und sie müssen den Freiraum haben, ihre eigenen Ideen zu realisieren. Diese Sinnhaftigkeit des Tuns ist neben vielem anderen ein zentraler Baustein, wenn man allen Interessierten - nicht nur jungen Leuten - Mitarbeit in einem Vereinsvorstand schmackhaft machen will.

Die Studie macht auch deutlich, dass Vereine sich immer wieder selbst hinterfragen müssen, ihre Satzung und

Wichtige Hinweise für die Arbeit künftiger ehrenamtlicher Vereinsvorstände enthält die Studie der Ernst Abbé Hochschule Jena. Sie wurde von der Hochschule im Beisein der Autorinnen und Autoren an Landesgeschäftsführer Stefan Werner (3. v.r.) und den Referenten des Stiftungsvorstandes der BuntStiftung, Andreas Kotter (2.v.r.) überreicht. Ganz rechts: Professor Michael Opielka, der Leiter der Studie.

Aufgaben überprüfen, eine große Innovationsfreude an den Tag legen und auch digitale Strategien für die Vereinsarbeit entwickeln müssen.

Die Nachwuchsarbeit in den Vereinen steht vor großen Herausforderungen. Denn Dank und gesellschaftliche Anerkennung für ehrenamtliche Tätigkeit reichen oft nicht mehr aus. Es müssen zusätzliche Anreize geschaffen werden, beispielsweise indem man durch ehrenamtliche Tätigkeit Zusatzqualifikationen erwirbt, die dann auch zertifiziert werden. Aber auch über gezieltere Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtler sollte nach den Erkenntnissen der Studie nachgedacht werden.

Die relevanten individuellen Vorteile, die ehrenamtliche Vorstandsarbeit mit sich bringt, sollten nach Meinung der Autoren deutlicher herausgestellt werden. „Hier sollte auf die Vorteilhaftigkeit des durch die ehrenamtliche Tätigkeit erweiterten privaten und beruflichen Netzwerkes abgestellt werden“, heißt es in der Studie. Die Möglichkeit

von Fortbildungen sollte ebenfalls verbessert werden. Entscheidend ist es aber, auf die persönlichen Motive der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten abzustellen.

Am Ende der Studie bleibt die Erkenntnis, dass an vielen Stellschrauben gedreht werden muss, um Menschen für das Ehrenamt und speziell für die Arbeit in Vorständen zu begeistern.

INFO

Die Studie ist online abrufbar unter:

<https://www.isoet.org/veroeffentlichungen/isoet-text/philipp-herbrich-martin-melzig-theresa-rassl-johannes-reiss-danny-stolle-rahmenbedingungen-fuer-die-nachfolge-von-ehrenamtlichen-vereinsvorstaenden-am-beispiel-des-paritaetischen-thueringen-isoet-te/>