

# Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

## Dossier Nr. 4: Berufsbegleitende Qualifizierung



## Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da soziale Dienstleistungen im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmend nachgefragt werden. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es sozialen Unternehmen zunehmend schwerer macht, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Um diesen Auswirkungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ entwickelt, das seit 2009 Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des BMAS fördert. Im Verlauf von sechs Förderrunden konnten 131 Projekte auf den Weg gebracht werden, die vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung sowie zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements verfolgen.

Die Dossier-Reihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ möchte dazu beitragen, eine Auswahl der Ansätze aus den geförderten Projekten bekanntzumachen und Handlungsoptionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände aufzuzeigen. Mit sechs Dossiers, die sich thematisch an den Förderbereichen des Programms orientieren, erhalten Interessierte einen vielschichtigen Einblick in das Programm „rückenwind“ und seine Projekte. Die Dossiers werden nach und nach auf unserer Website [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de) veröffentlicht.

Das vorliegende Dossier Nr. 4 widmet sich dem Thema berufsbegleitende Qualifizierung. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie zunächst einen einführenden Überblick über die Thematik. Im Anschluss stellen sich drei „rückenwind“-Projekte genauer vor, die sich dem Thema berufsbegleitende Qualifizierung auf unterschiedliche Weise nähern – von der Entwicklung eines Analyseinstruments für die Ermittlung des Bildungsbedarfs, über die Konzipierung von flexiblen E-Learning-Modulen bis hin zu Fortbildungen zu modernem Bildungsmanagement. Ergänzt wird das Dossier durch eine Auswahl an weiterführenden Links und Literatur zum Thema.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm  
Geschäftsführer der BAGFW

## Inhalt

<b>Im Gespräch</b> .....	3
<b>Investition in Wissen – vom Wesen und Nutzen berufsbegleitender Qualifizierung</b> .....	4
<b>Aus der Praxis</b>	
Bildungsbedarf zielgerichtet erfassen .....	6
Mit E-Learning aus der Zeitfalle .....	7
Lehrkräfte für Bildungsmanagement qualifizieren .....	8
Weitere Ansätze .....	9
<b>Mehr zum Thema</b> .....	10
<b>Impressum</b> .....	10

# Im Gespräch

---

Tilo Liewald ist Referent für Bildung und Europa im Paritätischen Gesamtverband und vertritt den Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

**Herr Liewald, inwiefern wird das Thema berufsbegleitende Qualifizierung im Programm „rückenwind“ berücksichtigt?**

Die berufsbegleitende Qualifizierung als wesentlicher Bestandteil von Personalentwicklung ist zentrales Element des Programms „rückenwind“ und spielt in allen sechs Förderbereichen eine bedeutende Rolle. Viele der Projekte widmen sich der Entwicklung und Erprobung von Konzepten der Qualifizierung. Dabei werden entweder Mitarbeitende von sozialen Einrichtungen direkt zu bestimmten Fachthemen aus- oder fortgebildet oder aber Führungskräfte und Personalverantwortliche darin ausgebildet, den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und entsprechende Fortbildungsmaßnahmen einzuleiten.

**Welche Bedeutung hat berufsbegleitende Qualifizierung in Ihrem Verband und welche Chance sehen Sie in diesem Zusammenhang in „rückenwind“?**

Die berufsbegleitende Qualifizierung der Beschäftigten, sowohl der Fach- als auch der Führungskräfte, ist ein wesentliches Mittel für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Paritätischen. Durch diese wird nicht nur die hohe Qualität der erbrachten Leistungen gewährleistet, sondern auch der Grundstein für Innovationen gelegt. Qualifizierungs- und Aufstiegsangebote erhöhen darüber hinaus die Attraktivität des Verbandes und seiner Mitgliedsorganisationen als Arbeitgeber. Sie leisten damit einen Beitrag, um dem in einigen Bereichen und Regionen bereits dramatischen Fachkräftemangel zu begegnen. Gerade den kleinen und mittleren Einrichtungen,

die für die Mitgliederstruktur des Paritätischen typisch sind, fehlt es oft an den notwendigen Ressourcen, um aufwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. „rückenwind“ konnte dort ansetzen und Projekte initiieren, die Konzepte der berufsbegleitenden Qualifizierung entwickeln, erproben und verbreiten. Das Programm „rückenwind“ wurde auf allen Verbandsebenen als große Chance angesehen, systematisch Erfahrungen in Modellprojekten zu sammeln und die Ergebnisse möglichst vielen anderen sozialen Diensten und Einrichtungen zugänglich zu machen.

**Viele für die Sozialwirtschaft innovative Ideen werden im Rahmen von „rückenwind“-Projekten umgesetzt. Wie wird sichergestellt, dass auch nach Projektende die Erkenntnisse und Konzepte weiter nutzbar sind?**

Nachhaltigkeit und Verbreitung werden bei „rückenwind“ groß geschrieben. Bereits während der Projektlaufzeit informieren viele Projekte auf ihren Websites, in Newslettern aber auch in Handbüchern und Leitfäden über ihr Ziele und Handlungsstrategien sowie über erste Ergebnisse. Wichtig ist auch die aktive Weitergabe dieser Erkenntnisse im Rahmen von organisierten Erfahrungsaustauschen wie Vernetzungstreffen und Fachtagungen, bei denen erfolgreiche Konzepte anderen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, Einrichtungen und Verbänden präsentiert werden. Über die bereits bestehenden Gremien im Paritätischen hinausgehend haben sich die Projekte neue Netzwerke erschlossen – nicht zuletzt aufgrund des zum Teil enormen Interesses anderer sozialer Akteure an den Ergebnissen der „rückenwind“-Projekte und an zukünftigen Kooperationen.

# vom Wesen und Nutzen berufsbegleitender Qualifizierung

Fachkräfte werden bald Mangelware sein: 2025 stehen dem Arbeitsmarkt in Deutschland gut drei Millionen Menschen weniger zur Verfügung als heute.<sup>1</sup>

Im Zuge des demografischen Wandels und der Verlängerung des Berufslebens wird sich auch die Altersstruktur in Betrieben verändern. Die Mitarbeitenden werden im Schnitt wesentlich älter sein. Gleichzeitig gestaltet nicht nur der demografische Wandel die Arbeitswelt neu: Weltweit werden in rasanter Geschwindigkeit neue Technologien entwickelt, verändern sich soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Für Unternehmen, die dieser Entwicklung verantwortungsvoll begegnen wollen, wird die berufsbegleitende Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden deshalb immer wichtiger. Zwar ist noch unklar, in welchem Umfang beispielsweise berufsbegleitende Studienangebote den Fachkräftemangel verringern oder vermeiden können. Sicher ist jedoch: Wenn der Zulauf von gut ausgebildeten Fachkräften in Unternehmen stetig abnimmt, muss das bestehende Personal dies ausgleichen. Nur wenn sie kontinuierlich neues Fachwissen erwerben und vorhandenes erhalten, bleibt die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen langfristig gewährleistet. Betriebe sollten also ein Interesse daran haben, ihre Mitarbeitenden gezielt weiterzubilden – eine Herausforderung, die für Arbeitgebende und Arbeitnehmende in der Sozialwirtschaft besonders groß ist.

Häufig sind Beschäftigte in sozialen Berufen durch einen körperlich anstrengenden Beruf und hohe Arbeitszeiten bereits stark eingespannt.

Eine Weiterbildung scheint vielen deshalb unmöglich, auch weil sie dafür ihre Freizeit opfern müssten. Es gibt jedoch vielfältige Qualifizierungsangebote, die dies berücksichtigen und mit ihrer Fortbildungsstruktur und -methodik direkt an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden anknüpfen. Hierzu zählen Blended Learning Konzepte. Diese bezeichnen Lernszenarien, die Präsenz- und selbständige, internetgestützte Lernphasen miteinander kombinieren. Diese Methodik ermöglicht den Mitarbeitenden ein flexibles, selbstorganisiertes Lernen, bei dem Zeit und Ort des Fortbildens frei gewählt werden können. Neben klassischen Fortbildungsangeboten und Blended Learning ist die Nutzung interner Netzwerke ein nicht zu unterschätzendes Instrument der Qualifizierung. So gelten beispielsweise Tandemprogramme als erfolgreicher Ansatz, um etwa informelles Wissen innerhalb eines Teams zu erhalten und weiterzugeben. Auf diese Weise bleibt wichtiges Know-how im Unternehmen erhalten.

Darüber hinaus können Unternehmen die Lernmotivation ihrer Mitarbeitenden gezielt erhöhen. So kann eine systematische Qualifizierung beispielsweise mit einem beruflichen Aufstieg oder einer Gehaltserhöhung verbunden sein. Die individuelle Gestaltung einer Weiterbildung sollte sich deshalb am persönlichen Karriereplan und der Lebensphase der einzelnen Mitarbeitenden orientieren und gleichzeitig mit dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbunden sein. Das erhöht die Attraktivität eines Unternehmens für seine Beschäftigten und trägt somit zur Personalbindung bei.

---

<sup>1</sup> vgl. Dr. Fuchs, Johann/ Dr. Zika, Gerd: IAB-Kurzbericht, Nr. 12, 06/2010  
<http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb1210.pdf>  
Datum der Einsicht: 22.04.2013



Und langfristig profitieren Arbeitnehmende auch von ihrem Einsatz: Laut einer Forsa-Studie geben 80 Prozent der Teilnehmenden von Weiterbildungen an, sich im Anschluss sicherer bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben zu fühlen. Bei über 60 Prozent begünstigt die Qualifizierung sogar ein gesteigertes Selbstbewusstsein und höhere Zufriedenheit.<sup>2</sup>

Wichtig für alle Einrichtungen und Dienste, unabhängig von deren Größe, ist die klare Regelung der Zuständigkeit für das Thema Qualifizierung. Dabei muss es Aufgabe der Führungskräfte sein, den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und (individuelle) Bildungspläne zu erstellen. Zu deren Unterstützung bietet es sich an, interessierte Mitarbeitende zum Thema Bildungsplanung zu schulen. Diese können dann für ihre Einrichtung geeignete Qualifizierungsmaßnahmen sammeln und in Abstimmung mit den Führungskräften Fortbildungen organisieren. Um den Personalbedarf eines Unternehmens langfristig und zielgerichtet zu sichern, bedarf eine systematische Weiterbildungsplanung allerdings auch einer gezielten Analyse im Vorfeld: In welchen Bereichen haben Mitarbeitende individuellen Qualifizierungsbedarf? Dabei können eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt werden, wie zum Beispiel regelmäßig stattfindende Laufbahn- und Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden, Potenzialanalysen oder Assessment-Center. Eine andere Option ist die schriftliche oder mündliche Befragung von Beschäftigten.<sup>3</sup> Ziel einer solchen Bildungsplanung ist es, den Prozess der berufsbegleitenden Qualifizierung gleichermaßen an

den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wie am Bedarf des Unternehmens zu orientieren.

Damit die Qualifizierung Erfolg hat, ist die kontinuierliche Information und Kommunikation im Unternehmen über die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Bildungsmaßnahmen enorm wichtig. Um die hier dargestellten Elemente wie Blended Learning Konzepte, Nutzung interner Netzwerke, (individuelle) Bildungsplanung und systematische Weiterbildungsplanung erfolgreich umzusetzen, ist eine Schulung der Führungskräfte zu empfehlen. Dabei sollten nicht nur fachliches Wissen und einzelne Schritte zur Umsetzung berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden: Es geht insbesondere um die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Möglichkeiten und den hohen Nutzen von Bildungsmaßnahmen, die das Unternehmen unterstützen und dessen Produktivität sowie Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Neben den Mitarbeitenden hört so auch die Organisation niemals auf zu lernen.

Thomas Müller, M.A., ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

Jana Stahlschmidt ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

<sup>2</sup> vgl. Euro-FH Hamburg; Institut für Lernsysteme, Forsa: Umfrage zum Nutzen von Weiterbildung, „Was hat Ihnen die absolvierte Weiterbildung gebracht?“, 2011 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183014/umfrage/nutzen-der-absolvierten-weiterbildung-fuer-den-beruf/> Datum der Einsicht: 22.04.2013

<sup>3</sup> vgl. Kolb, Meinulf: Personalmanagement, 2002, S.199

## Aus der Praxis:

# Bildungsbedarf zielgerichtet erfassen

### Projekt

Rückenwind für FABI –  
Bildung für Beschäftigte  
der beruflichen Weiter-  
bildung

### Laufzeit

01.05.2010 – 30.04.2013

### Region

Nordrhein-Westfalen,  
Rheinland-Pfalz, Saarland

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Diakonie Rheinland-  
Westfalen-Lippe e. V.  
Annette Nowinski  
Lenastraße 41  
40470 Düsseldorf

### Telefon:

0211 / 6398 316

### E-Mail:

a.nowinski@diakonie-rwl.  
de

### Website:

www.fachverband-abi.de

Befristete Beschäftigungsverhältnisse, hohe Fluktuationsraten und häufig wechselnde Arbeitsinhalte haben oft mangelnde Kenntnisse über den aktuellen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden zur Folge.

Das Projekt „Rückenwind für FABI“ entwickelt zusammen mit der Evangelischen Fachhochschule Bochum ein einfach zu bedienendes Online-Instrument zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung. Gemeinsam mit 14 Mitgliedsbetrieben aus dem Arbeitsfeld Beschäftigung, Qualifizierung und Weiterbildung wird das Instrument vom Evangelischen Fachverband für berufliche und soziale Integration (FABI) erprobt und anschließend allen Mitgliedsunternehmen zur Verfügung gestellt. Mit Hilfe des Online-Tools können Führungskräfte den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden kurzfristig und schnell analysieren. Auf Grundlage der Analyseergebnisse erfolgt seitens des Fachverbands die Konzipierung von passgenauen Fortbildungsangeboten. Ziel ist es, Mitarbeitende schnell und entsprechend der Stellenerfordernisse zu qualifizieren. Und auch der Nutzen für die befristet Beschäftigten ist groß: Durch die strukturierte Bildungsplanung bekommen sie die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden und somit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten und auszubauen. Die Toolbox steht auf der Website des Fachverbandes auch Sozialunternehmen anderer Fach- und Wohlfahrtsverbände zur Verfügung.

### Handlungsstrategien:

- Erhebung und Analyse der Beschäftigungsbedingungen und der Anforderungen an Instrumente zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung in den 120 Einrichtungen
- Entwicklung und Erprobung eines Online-Instruments zur Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung in 14 Modelleinrichtungen
- Schulung von 40 Führungskräften zur Anwendung des neu entwickelten Tools
- Breite Umsetzung der Fortbildungen als verbandsweite Angebote oder Inhouse-Schulun-

gen in einem Umfang von einem Tag bis hin zu ganzen Fortbildungsreihen

- Evaluation des Instruments und der Fortbildungen durch die Universität Duisburg-Essen
- Anpassung des Instruments auf Basis der Evaluationsergebnisse

### Empfehlungen:

- Zielgerichtete Fortbildungen auf Basis von Bedarfsmeldungen führen zu einer hohen Akzeptanz.
- In Beschäftigungsbereichen mit häufig wechselnden Anforderungen und vielen befristeten Mitarbeitenden erhöhen Fortbildungen die Beschäftigungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden.
- Mit kurzen Fortbildungsangeboten (1–2 Tage) können auch befristet eingestellte Mitarbeitende erreicht werden.
- Die Vorteile der verbandsweiten Personalentwicklung liegen in der Kostensenkung, der Vielfalt der Qualifizierungsangebote, der Optimierung der Personalentwicklung und für die Teilnehmenden vor allem im Austausch mit Beschäftigten anderer Einrichtungen.

*„Eine gute, zielgerichtete Qualifizierung ist wichtig – für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, aber auch für die Qualität der sozialen Dienstleistungen.“*

Annette Nowinski, Projektleiterin

## Aus der Praxis:

# Mit E-Learning aus der Zeitfalle

In den Pflegeberufen ist der Weiterbildungsbedarf enorm. Gleichzeitig bleibt kaum Zeit für Fortbildungen. E-Learning ist hier die optimale Ergänzung zu traditionellen Präsenzveranstaltungen.

Neben einer wachsenden Zahl an Pflegebedürftigen steigen auch die fachlichen Ansprüche an die Pflege. Für das Pflegepersonal bedeutet dies zusätzliche Arbeitsbelastungen und die Notwendigkeit, ihre Pflegekompetenz kontinuierlich anzupassen. Im Projekt „Cleo – Caritas lernt online“ werden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Blended Learning („Integriertes Lernen“) gestaltet. Dies bedeutet eine Kombination von klassischen Präsenzphasen und eigenständigem Lernen am Computer, sogenanntem E-Learning. Die dazugehörige Lernplattform ILIAS steht allen Mitarbeitenden jederzeit im Internet zur Verfügung und ermöglicht ein zeit- und ortsunabhängiges und somit selbstorganisiertes Lernen. Dies fördert die Work-Life-Balance, denn Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, Beruf, Familie und Freizeit besser zu vereinen. Zusätzlich entwickeln Einrichtungen eigenständig, speziell auf ihre jeweiligen Bedarfe abgestimmte Fortbildungsmodul. Hierfür werden Bildungsbeauftragte ausgebildet und darin geschult, Fortbildungsangebote zu konzipieren und diese in E-Learning-Module umzusetzen. Dabei werden sie umfangreich didaktisch-methodisch und technisch begleitet und beraten. Zielgruppen des Projekts sind Pflegekräfte aus den Einrichtungen, Pflegepädagoginnen und -pädagogen in Pflegeausbildungsstätten sowie für Fortbildungen zuständige Mitarbeitende und Personalverantwortliche.

### Handlungsstrategien:

- Ist-Analyse in den zehn teilnehmenden Einrichtungen zum Abgleich der bestehenden Fortbildungsangebote mit dem tatsächlichen Bedarf
- Qualifizierung von 24 Tutorinnen und Tutoren zur Lernbegleitung, zwölf Autorinnen und Autoren für Ausbildungsstätten zur Entwicklung der E-Learning-Einheiten, sowie zwölf

- Administratorinnen und Administratoren für die Rollen- und Rechtevergabe auf der Lernplattform
- Schulung von zwölf Bildungsbeauftragten in den Einrichtungen
- Entwicklung von zehn Online-Lernmodulen durch die Bildungsbeauftragten und Erprobung der Module in zehn Krankenhäusern und Einrichtungen der Altenhilfe mit rund 2.000 Mitarbeitenden, Veröffentlichung der Module in einem Online-Marktplatz zur Diskussion und Weiterentwicklung der Module
- Erstellung eines Handbuchs zur Integration von Blended Learning in bestehende Bildungskonzepte

### Empfehlungen:

- Eine benutzerfreundliche und intuitive Gestaltung der Online-Lernplattform ist Voraussetzung für deren Erfolg.
- Lernmodule müssen laufend überarbeitet und weiterentwickelt werden, um Passgenauigkeit und Aktualität sicherzustellen und eine optimale Ergänzung bestehender Fortbildungsangebote zu gewährleisten.
- Besonders für Nicht-Muttersprachler/innen bietet das E-Learning Vorteile, da sie die Lerngeschwindigkeit ihrem Sprachniveau individuell anpassen können.

*„Mitarbeitende entwickeln für Mitarbeitende das, was diese wirklich brauchen. Hier liegt die Besonderheit unseres Ansatzes!“*

Cornelia Josten, Projektleiterin

### Projekt

Cleo – Caritas lernt online

### Laufzeit

01.05.2011 – 30.04.2014

### Region

Köln

### Arbeitsfeld

Krankenpflege,  
Altenhilfe

### Kontakt

Diözesan-Caritasverband  
für das Erzbistum Köln  
e. V.

Cornelia Josten  
Georgstraße 7  
50676 Köln

### Telefon:

0221 / 2010 134

### E-Mail:

[cornelia.josten@caritas-net.de](mailto:cornelia.josten@caritas-net.de)

### Website:

<http://caritas.erzbistum-koeln.de>

## Aus der Praxis:

# Lehrkräfte für Bildungsmanagement qualifizieren

**Projekt**  
ProB – Professionalisierungsprogramm  
Bildungspersonal

**Laufzeit**  
01.12.2010 – 30.11.2012

**Region**  
bundesweit

**Arbeitsfeld**  
übergreifend

**Kontakt**  
DRK Generalsekretariat  
Mario Heller  
Carstennstraße 58  
12205 Berlin

**Telefon:**  
030 / 85404 132  
**E-Mail:**  
hellerm@drk.de  
**Website:**  
www.drk.de

Bildungseinrichtungen zu leiten wird angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anspruchsvoller. Neue Gesetze erhöhen zudem die formalen Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal.

Das hauptamtliche, pädagogische Personal in den Bildungseinrichtungen der Sozialwirtschaft ist immer weniger in der Gestaltung von Unterricht, sondern mehr und mehr im Management von Bildungsprozessen bzw. -einrichtungen gefordert. Alleine pädagogische Qualifikationen reichen dafür nicht aus. Wer sich im Job halten will, muss seine Kompetenzen erweitern und oft auch formal höhere Abschlüsse vorweisen. Der Zertifikatslehrgang „Bildungsmanager/in in der Sozialwirtschaft“ des DRK soll Mitarbeitenden von Bildungseinrichtungen dies berufsbegleitend ermöglichen. Verteilt über knapp zwei Jahre vermitteln erfahrene Expertinnen und Experten und Praktikerinnen und Praktiker den Teilnehmenden in insgesamt zwölf Modulen Wissen zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Bildungscontrolling, Steuer- und Rechtsfragen, Bildungsmarketing bis hin zu Methoden des Projekt- und Change-Managements. Im Abschlussmodul „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ lernen die Teilnehmenden ihre Bildungseinrichtungen als Dienstleister für die Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft zu entwickeln und zu positionieren. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, ein Hochschulzertifikat zu erlangen, das auf ein Studium angerechnet werden kann.

### Handlungsstrategien:

- Entwicklung des Zertifikatslehrganges „Bildungsmanager/in in der Sozialwirtschaft“ mit zwölf Modulen (Seminare, Lernwerkstätte, Abschlusstagung) mit optionalem Hochschulzertifikat
- Modellhafte Durchführung der Weiterbildung an vier Standorten
- Einsatz der neu ausgebildeten 70 Bildungsmanager/innen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für modernes Bildungsmanagement in den Bildungseinrichtungen

### Empfehlungen:

- Der Erwerb eines formalen Abschlusses (z. B. Hochschulzertifikat) steigert den Wert des Lehrganges und fördert die beruflichen Entwicklungsperspektiven für das Bildungspersonal.
- Insbesondere für ältere Mitarbeitende kann die Teilnahme an der Weiterbildung neue Impulse setzen, als Wertschätzung erkannt werden und zu einer Motivationssteigerung führen.
- Eine Mischung aus praxisorientierten Lernwerkstätten und Hochschulseminaren fördert den Transfer des neuen Wissens und der neuen Kompetenzen in die Fläche.
- In den Lernwerkstätten können die Teilnehmenden die für ihre Einrichtungen spezifischen Gegebenheiten einbringen und entsprechend bedarfsorientierte Lösungen erarbeiten. Die direkte Anwendung des Gelernten in der Praxis steigert den Nutzen und die Nachhaltigkeit des Lehrganges.
- Teilnehmende auf ihre Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vorzubereiten trägt zur flächendeckenden Verbreitung der neuen Kompetenzen und Sichtweisen bei.

*„Mit dem Zertifikatslehrgang erhalten Teilnehmende die Möglichkeit, sich parallel zum Beruf höher zu qualifizieren und somit ihre beruflichen Aufstiegschancen zu verbessern.“*

Mario Heller, Projektleiter





Aus der Praxis:

# Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema berufsbegleitende Qualifizierung. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

## Projekt

ERiS – Erfolgchancen in der Sozialwirtschaft

## Kontakt

Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg  
Gisa Haas  
[haas@werkstatt-paritaet-bw.de](mailto:haas@werkstatt-paritaet-bw.de)

## Berufslagenorientierte Fortbildung

Das Kooperationsprojekt entwickelt Qualifizierungsprogramme für Berufseinsteiger/innen bzw. angehende Führungskräfte sowie akademische Weiterbildungen für Erzieher/innen bzw. Fachkräfte in Gesundheits- und Pflegeberufen. Zwei Handbücher zu den Themen Berufseinstieg in sozialen Einrichtungen und Betriebswirtschaft für Non-Profit-Organisationen sowie ein Positionspapier beschreiben die Qualifizierungsprogramme und geben sozialen Einrichtungen Handlungshilfen.

Weitere Informationen: [www.esf-eris.de](http://www.esf-eris.de)

## Projekt

TANDEM – Wissenstransfer und Gesundheitsförderung

## Kontakt

Internationaler Bund e. V.  
Cora Schmidt  
[cora.schmidt@internationaler-bund.de](mailto:cora.schmidt@internationaler-bund.de)

## Generationsübergreifender Wissenstransfer

Oft verschwinden jahrelanges Erfahrungswissen, Netzwerkkontakte und Fachkompetenz einfach mit in den Ruhestand. Der Internationale Bund Brandenburg e. V. bereitet jüngere Fach- und Führungskräfte deshalb im Rahmen eines Tandemprogramms mit älteren Kolleginnen und Kollegen auf die Übernahme von Leitungsaufgaben und -verantwortung vor. Begleitende Seminare zu den Themen Arbeitsorganisation, Kommunikation, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung unterstützen das Konzept.

Weitere Informationen: [www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

## Projekt

Mitarbeiterorientierte und unternehmensstrategische Bildungsplanung

## Kontakt

Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT)  
Guido Frankiw  
[frankiw@bag-oert.de](mailto:frankiw@bag-oert.de)

## Bildungsplanung professionalisieren

Unternehmen und Einrichtungen in der Jugendberufshilfe müssen zunehmend mit einem Mix aus einer älter werdenden Kernbelegschaft und wechselndem, befristeten Projektpersonal jonglieren. Von Führungskräften und Personalverantwortlichen erfordert dies umfassendes Wissen zu den Themen strategische Personalentwicklung, Bildungsbedarfsanalyse sowie individuelle Bildungsplanung. Hierfür wurde ein praxisorientiertes Weiterbildungsprogramm entwickelt, in dem Führungskräfte Personalentwicklungskonzepte für ihre Einrichtungen erarbeiten und umsetzen.

Weitere Informationen: <http://pe-projekt.bag-oert.de>

# Mehr zum Thema

## **Wegweiser Weiterbildung**

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) gibt mit der Checkliste eine Entscheidungshilfe für die berufliche Weiterbildung. Dabei werden Gründe für eine Weiterbildung aufgezeigt, Tipps zur Qualitätsbeurteilung der Anbieter gegeben und nützliche Kontakte von zuständigen Einrichtungen und Behörden aufgeführt.

Weitere Informationen: [www.bibb.de/checkliste](http://www.bibb.de/checkliste)

## **Weiterbildungsdatenbanken**

Im InfoWeb Weiterbildung (IWWB) wurde eine Datenbank mit verschiedenen Anbietern der Weiterbildung zusammengestellt. Gefiltert nach Themen, Bundesländern und weiteren Punkten wird eine Übersicht mit passenden Kursangeboten generiert. Diese schließt Angaben zum Anbieter, zu den Kosten und zu den Kursinhalten ein.

Weitere Informationen: [www.iwwb.de](http://www.iwwb.de)

## **Leitfaden für lebendige Lehr- und Lernprozesse**

Die Publikation der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) liefert einen Werkzeugkoffer mit vielfältigen Ideen und Impulsen für erfolgreiche Lernprozesse. Neben Tipps für erfolgreiche Unterweisungen enthält die Toolbox unterschiedlich anspruchsvolle Methoden und Checklisten – für moderierte Workshops ebenso wie für seminarähnliche Lehrveranstaltungen.

Weitere Informationen:

[www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-30-unterweisen-lehren-moderieren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-30-unterweisen-lehren-moderieren.pdf?__blob=publicationFile)

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)  
ESF-Regiestelle  
Oranienburger Straße 13–14  
10178 Berlin

Telefon: 030 / 240 89 116  
E-Mail: [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de)  
Website: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle  
Gestaltung: Mira Mattmüller, Rosendahl Berlin CCD  
Fotos:  
Holger Groß (Seite 1, Seite 9),  
Doc RABE Media, fotolia.de (Seite 5)

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

---

[www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)