

A large, light blue, semi-transparent letter 'A' is centered on the page. The text of the title is overlaid on this 'A'.

„Kirche und Diakonie – ein attraktiver Arbeitgeber!?“

Forum Personalentwicklung
„Zukunft der Arbeit in Kirche und Diakonie“
26.09.2011 Evangelische Akademie Hofgeismar

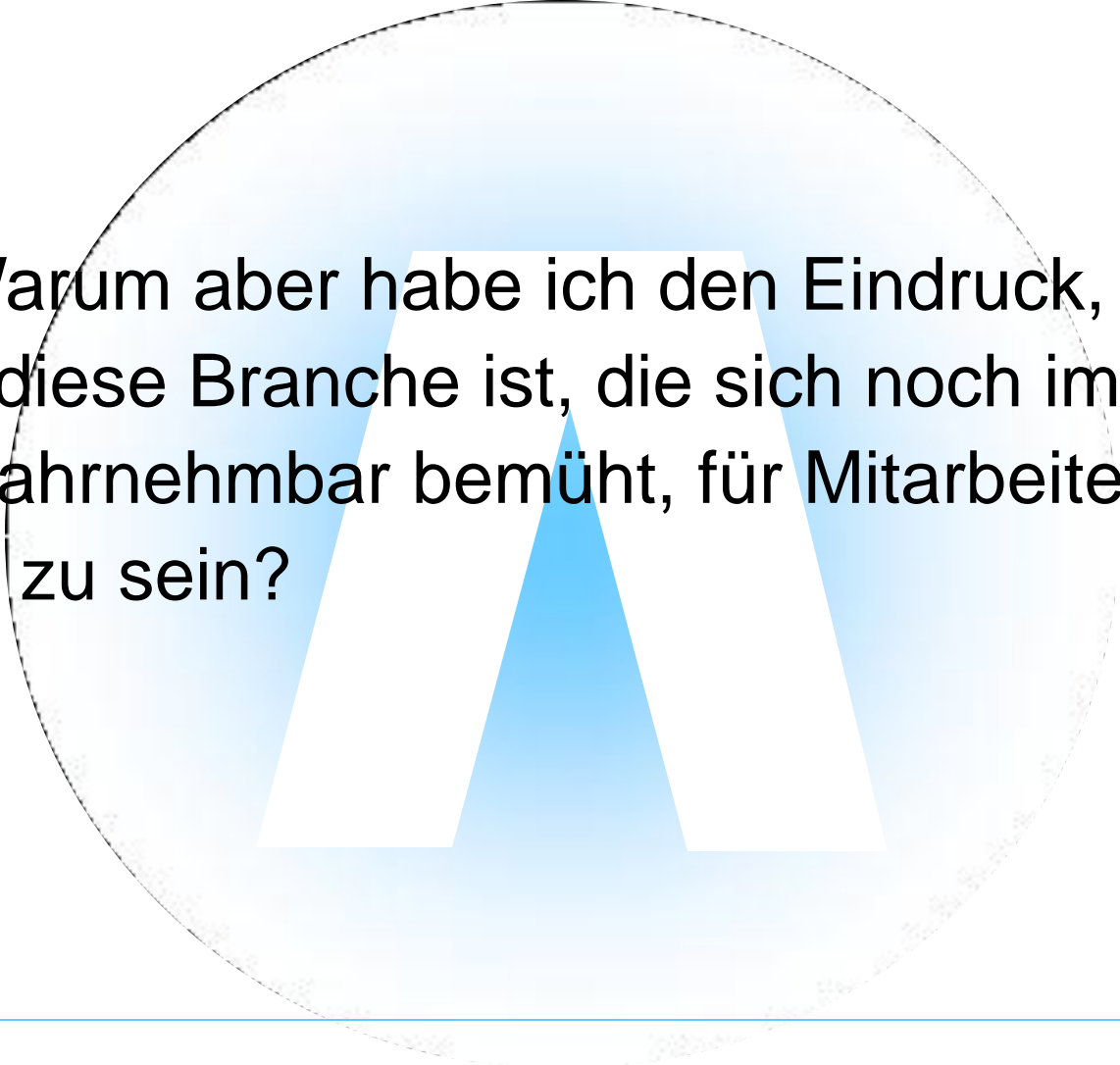
Auf folgende Themen gehe ich ein:

1. Was können/müssen Arbeitgeber tun, um in Zukunft für Mitarbeitende attraktiv zu sein?
2. Die Verantwortung der Arbeitgeber für die Berufsbiografien ihrer Mitarbeitenden

A large, light blue number '1' is centered on the slide, serving as a background for the main text.

1. Was können/müssen Arbeitgeber tun, um in Zukunft für Mitarbeitende attraktiv zu sein?

Kaum ein Thema beschäftigt Unternehmen in Deutschland derzeit mehr als der „Fachkräftemangel“ in naher Zukunft. Und kaum eine andere Branche als die Unternehmungen der Sozialwirtschaft und Kirche ist bei der Erbringung ihrer Leistungen so sehr auf gut ausgebildete, leistungsbereite Mitarbeitende angewiesen.

A large, light blue triangle is centered on the page, pointing downwards. It is partially obscured by a large, faint, circular watermark in the background.

Aber: Warum aber habe ich den Eindruck, dass es gerade diese Branche ist, die sich noch immer kaum wahrnehmbar bemüht, für Mitarbeitende attraktiv zu sein?

Die **demografischen Entwicklung** kann nahezu sicher vorhergesagt werden. Die Bevölkerung in Deutschland wird zunehmend älter. Es werden deutlich weniger junge Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Bis zum Jahr 2020 wird es mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben.

Die Folge:

Es wird also immer weniger gut ausgebildetes Personal für die Leistungserbringung in der Sozialwirtschaft zur Verfügung stehen.

A large, light blue number '1' is centered on the slide, serving as a background for the text.

„Jeden Abend verlässt 80% ihres Kapitals
ihre Firma. Was tun sie, damit es morgen
zurückkehrt?“

Noch zu viele Unternehmungen sehen in ihren Mitarbeitenden nicht das entscheidende „Kapital“ mit dem man Erfolge erzielen kann, sondern eher den Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt.
Nur: Wer heute die Mitarbeitenden noch vorwiegend als „Kostenfaktor“ behandelt, darf sich morgen nicht wundern, wenn in diesem Unternehmen keiner mehr arbeiten will.


Was also können soziale Unternehmungen tun, um ihr Kapital („Ressource Mitarbeitende“) nicht zu verlieren?

Was macht ein Unternehmen für Mitarbeitende attraktiv?

Für Mitarbeitende sind immaterielle Werte wie beispielsweise Wertschätzung, Gestaltungsmöglichkeiten, Beteiligung bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen und ein Respekt vor der geleisteten Arbeit wichtig.

Damit die „**Arbeitgeberattraktivität**“ ihre Wirkung voll entfalten kann, müssen Managementstrukturen nach innen eine konsequente Mitarbeitendenorientierung markieren und die Arbeitgebermarke nach außen eine gesellschaftliche Anerkennung für den Dienst am Menschen fördern.

Einer Kultur der „**Wertschätzung**“ muss in einem abgestimmten, transparenten System aus Instrumenten der Unternehmensführung und Mitarbeitendengewinnung die „**Wertschöpfung**“ folgen!

A large, faint blue circle is centered on the slide. Inside the circle, there is a blue triangle pointing upwards. The text is overlaid on this graphic.

Folgende

Instrumente der Unternehmensführung und Mitarbeitengewinnung

sind entscheidend dafür, wie attraktiv Sie als Arbeitgeber für Mitarbeitende sind:

Management Modell

Ein klar formuliertes Management-Modell, in dem die Ressourcen der Mitarbeitenden in Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen einbezogen werden, wird als Grundlage der Mitarbeitendenorientierung wahrgenommen. Dabei geht es darum, die Innovationskraft der Mitarbeitenden mit ihren vielfältigen Begabungen, Fachlichkeiten, Gestaltungswillen und Kulturen als Potentiale für das Unternehmen zu nutzen.

Das Modell „Management by participation“ (Führen durch Teilhabe/Beteiligung) sieht eine starke Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Zielentwicklung, Entscheidungsfindung und Aufgabenerfüllung vor.

Führungskonzeption

Aus dem Managementmodell werden in einer Führungskonzeption Regeln für das Leitungshandeln verbindlich abgeleitet. Eine Führungskonzeption muss einen verbindlichen Rahmen für die Führungsaktivitäten im gesamten Unternehmen vorgeben.

Interessierte Bewerberinnen und Bewerber wollen/sollen wissen, wie mit ihnen im Unternehmen umgegangen wird. Eine Führungskonzeption schafft Transparenz und Vertrauen!

Personalentwicklung

Der größte Anteil Ihrer Gesamtkosten sind Personalkosten. In dieses Potential zu investieren, ist die Aufgabe der Personalentwicklung. Das Mitarbeiterpotential ist ein Betriebsvermögen, das in keiner Bilanz auftaucht, für den Wert eines Unternehmens aber von entscheidender Bedeutung ist. Je besser die Mitarbeitenden ausgebildet und ihren Fähigkeiten entsprechend eingebunden sind, um so positiver fällt die Bilanz aus.

Mitarbeitende wollen vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen in den Arbeitsprozess einbringen. Sie wollen Entwicklungsmöglichkeiten haben und zielorientiert wirken!

Personalmarketing

Ein gelungenes Personalmarketing schafft die Voraussetzungen für eine langfristige Absicherung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden. Die richtigen Talente auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und es an sich zu binden, das wird die Herausforderung für das Management. Die demographische Entwicklung zwingt Sie dazu, sich in Bezug auf Mitarbeitengewinnung professionell aufzustellen. Dazu gehört eine strategische Personalbedarfsplanung mit den entsprechenden Anforderungsprofilen für die Mitarbeitenden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bis zum Jahr 2020 wird es mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben. 50 jährige Mitarbeitende haben heute noch 17 Berufsjahre vor sich.

Die Unternehmen sind also gezwungen, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihres Personals über einen sehr viel längeren Zeitraum zu erhalten. Das bedeutet ein verstärktes Engagement in die Gesundheit der Mitarbeitenden. Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse haben auf den Erhalt der Gesundheit der Mitarbeitenden Rücksicht zu nehmen. Führungskräfte, die das ignorieren, zerschleißten mutwillig ihr Leistungspotential und wundern sich über die Krankheitsquote und dass niemand bei ihnen arbeiten will.

Diversity Management

Die „Verschiedenheit der Mitarbeitenden“ wird in den kommenden Jahren zwangsläufig zunehmen. Immer mehr Menschen unterschiedlichster Nationen, Kulturen, Religionen werden die personelle Vielfalt prägen. Junge und alte Mitarbeitende werden gemeinsam ihre Potentiale zum Wohle des Erfolges bündeln müssen. Die Wertschätzung und Wertschöpfung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden wird mit entscheidend dafür sein, wie erfolgreich Sie in der Zukunft ist. Ihre Offenheit gegenüber einer bunten, vielfältigen Mitarbeiterschaft wird Ihnen im Wettbewerb um gute Mitarbeitende Vorteile verschaffen. Ein Kultur der Toleranz macht Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber.

A large, light blue number '2' is centered on the slide, serving as a background for the title text.

2. Die Verantwortung der Arbeitgeber für die Berufsbiografien ihrer Mitarbeitenden

Verantwortung für Berufsbiographien – eine zusätzliche Herausforderung für soziale Dienste

Es sind im Wesentlichen die Mitarbeitenden, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Das Personal ist das entscheidende Leistungspotential in den dienstleistungsorientierten Diensten der Diakonie und Kirche.

Die Ausprägung dieses Potentials bestimmt den „Marktwert“ der Mitarbeitenden. Es ist also nahe liegend, dass sowohl die Mitarbeitenden, als auch das Unternehmen ein großes Interesse daran haben müssen, diesen „Marktwert Personal“ über einen Zeitraum von 45 Jahren zu erhalten.

A large, light blue, semi-transparent letter 'A' is centered on the slide, serving as a background for the main text.

„Die größten Kraftreserven liegen im Engagement der MitarbeiterInnen“.

Reinhard Mohn

Was kommt auf die sozialen und kirchlichen Dienste zu?

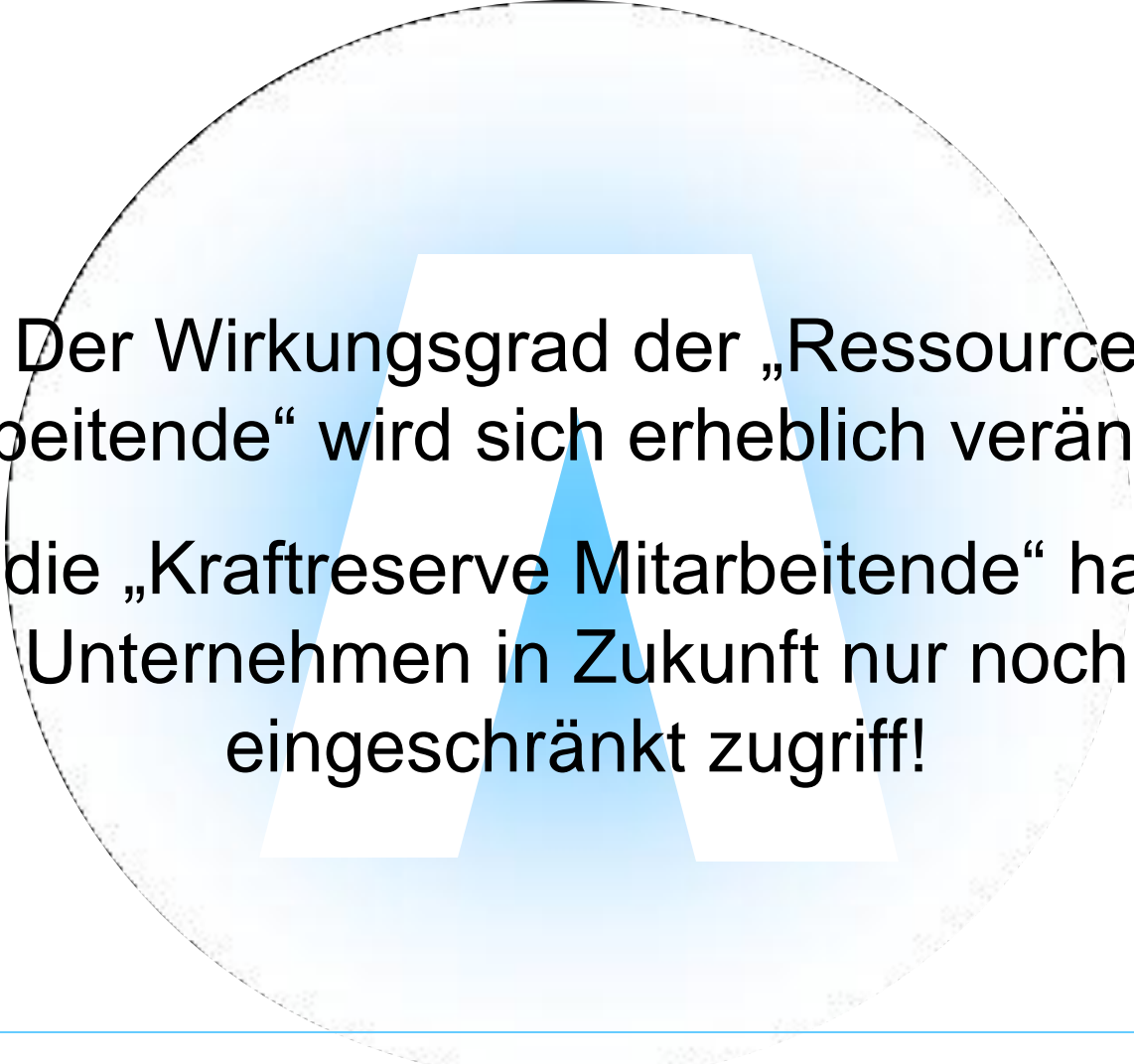
1. Es wird immer weniger gut ausgebildetes Personal für die Leistungserbringung in den Diensten und Einrichtungen zur Verfügung stehen.

2. Die früher fast durchgängig genutzte Altersteilzeit ist ab Ende 2009 ausgelaufen, die Regelarbeitszeit ist auf 67 Jahre heraufgesetzt worden. Zur Zeit wird schon über eine Regelarbeitszeit von bis zu 69 Jahren gesprochen.

3. Das vorhandene Personal wird in Zukunft deutlich länger arbeiten müssen.

„Die Leistungsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen hängt ganz entscheidend davon ab, wie es gelingt, den Wirkungsgrad der Ressource Mitarbeitenden zu erhöhen – in Zukunft: **Zu erhalten.**“

Wolfgang Hoffmann

A large, light blue number '1' is centered on the slide, serving as a background for the main text.

Der Wirkungsgrad der „Ressource Mitarbeitende“ wird sich erheblich verändern -
auf die „Kraftreserve Mitarbeitende“ haben Unternehmen in Zukunft nur noch eingeschränkt zugriff!

Folge:

Die Unternehmen sind gezwungen, den “Marktwert” ihres vorhandenen Personals über einen sehr viel längeren Zeitraum zu erhalten. Das bedeutet nicht nur die körperliche Leistungsfähigkeit. Viel wichtiger wird es sein, die Motivation für die Arbeit für einen viel längeren Zeitraum zu erhalten und die Fachlichkeit auf eine längere Dauer den Erfordernissen des Aufgabenbereichs anzupassen.

Schon ab dem Jahr 2010 haben 50-jährige Mitarbeitende noch bis zu 17 Jahre zu arbeiten!

Mit 50 Jahren muss das Potential in den Menschen nochmals neu entdeckt und gefördert werden.

Neue Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte müssen sich an dieser Herausforderung orientieren.

Die Arbeitskraft als das entscheidende (Human-)Kapital

Folgendes Potential muss als Ressource „Arbeitskraft“ in Zukunft ca. 45 Jahre erhalten und gefördert werden:

- Talent / Begabung im Umgang mit Menschen
- Freude/Motivation an der Ausübung der Tätigkeit
- Fachlichkeit und Erfahrung als „Betriebsvermögen“
- Engagement und Innovation
- Gesundheit

Die Ausprägung dieses Potentials bestimmt den “Marktwert” der Mitarbeitenden (und damit auch des Unternehmens). Es ist also nahe liegend, dass sowohl die Mitarbeitenden, als auch das Unternehmen ein großes Interesse daran haben müssen, diesen “Marktwert Personal” über einen Zeitraum von 45 Jahren zu erhalten.

Bildungszyklus eines beispielhaften Berufslebens

1. Phase (1. – 5. Berufsjahr) ca. 25. - 30. Lebensjahr

Beispielhaft eine Person aus dem Bereich der Jugendhilfe

Gute Ausbildung, höchster Stand der Motivation

Notwendige Entscheidungen / Investition:

Um den “Marktwert” der Person zu erhöhen, bieten sich folgende Fortbildungen an (noch keine Zusatzqualifikation als Spezialisierung):

- Klientenzentrierte Gesprächsführung
- Deeskalationstraining

2. Phase (6. – 15. Berufsjahr) ca. 31. - 40. Lebensjahr

Bilanz zu Beginn:

- Ist der Bereich Jugendhilfe (noch) die richtige Stelle?
- Entsprechen die Anforderungen Deiner Fachlichkeit ?
- Wie stellst Du Dir die nächsten 10 Jahre Berufsleben vor?

Notwendige Entscheidungen / Investitionen:

Um das Kapital "Arbeitskraft" der Beispielperson für das Unternehmen weiter effektiv nutzen zu können, muss jetzt in eine Zusatzqualifikation investiert werden.

1. Spezialisierung, z.B. Traumapädagogik oder Qualifikation zur Gruppenleitung

3. Phase (16. – 25. Berufsjahr) ca. 41. - 50. Lebensjahr

Bilanz zu Beginn:

- Entspricht die derzeitige Aufgabe / Funktion den Erwartungen?
- Sind berufliche Perspektiven bei diesem Träger erkennbar?
- Ist das Arbeitsfeld für die nächsten 10 Jahre attraktiv?
- Sind Perspektiven in anderen Arbeitsfeldern wünschenswert?
- Entspricht die Qualifikation den Berufsperspektiven?

Notwendige Entscheidungen / Investitionen:

Dies ist der richtige Zeitpunkt für mögliche Veränderungen / Neuorientierung berufl. Perspektiven. “Schlummernde Potentiale” können gefördert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Werden Führungstätigkeiten angestrebt, muss jetzt eine Managementausbildung geplant werden.

4. Phase (26. – 35./42. Berufsjahr) ca. 51. - 60/67. Lebensjahr

Bilanz zu Beginn

- Welche Potentiale wurden bisher zu wenig, oder gar nicht für das Unternehmen genutzt?
- Was kannst Du heute besser als vor 15 Jahren?
- Was möchtest Du in Zukunft nicht mehr machen?
- Wie willst Du die nächsten 17 Berufsjahre verbringen?

Notwendige Entscheidungen / Investition

In welchem Bereich willst Du noch mal “richtig durchstarten”? 17 Berufsjahre sind allemal genug Grund, neue Perspektiven zu entwickeln und weiter in die Bildung für diese Person zu investieren.

Perspektiven und Anregungen

Wer sich nicht ab sofort mit diesem Thema beschäftigt und die passenden “Stellschrauben” für einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden sucht, wird es in spätestens 10 Jahren auf dem konkurrierenden Sozialmarkt schwer haben, den Dienstleistungsauftrag erfüllen zu können. Dabei werden die Unternehmen viel stärker Verantwortung und Engagement für die Steuerung der Berufsbiographien ihrer Mitarbeitenden übernehmen müssen.

1. Personalentwicklungskonzepte neu gestalten

In Zukunft wird eine erfolgreiche Personalentwicklung daran zu messen sein, ob es gelingt, Berufsbiographien gezielt zu steuern und dabei Potentiale laufend zu entdecken und zu fördern. Bildung und Gesundheit müssen in modernen PE-Konzepten stärker integriert werden.

Die Verantwortung für die Steuerung von Berufsbiographien muss mehr von den Mitarbeitenden zu den Unternehmen übergehen.

2. Individuelle Lösungen als Konzept

Das Prinzip der “individuellen Lösungen” sollte zum Konzept erklärt werden. Jede Berufsbiographie orientiert sich neben den Anforderungen der Unternehmen an den Bedürfnissen, Fähigkeiten, Macken und individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden. Gleichmacherei als Maßstab für einen “gerechten Umgang” mit allen Mitarbeitenden wird den zukünftigen Erfordernissen nicht mehr gerecht.

3. Mitarbeiterpools ermöglichen Gestaltungsspielraum

Größere Personaleinheiten ermöglichen einen Gestaltungsspielräume für Mitarbeitende und Unternehmen. Wechsel von Arbeitsbereichen und Arbeitsfeldern sind nur in größeren Einheiten denkbar. Kooperationen mit anderen Trägern in der Region können attraktive Perspektiven für Karriereplanungen schaffen, personale Potentiale können besser genutzt werden.

Fluktuation als Konzept

Nur gut ausgebildete Mitarbeitende sind auch für andere Arbeitgeber attraktiv. Mitarbeitende, die nur deshalb im Unternehmen bleiben, weil sie an andere Stelle keine Chance haben, sind meist nicht das gewollte Personal. Fluktuation ermöglicht für Mitarbeitende und Unternehmen eine Neuorientierung.

A large, stylized blue letter 'A' is centered on the slide. It is composed of a white trapezoid with a blue triangle at its base, all set against a light blue circular gradient background.

Das war's!
Danke für Ihr Interesse