

**Europäischer Sozialfonds – Bundesprogramm zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten (Sozialpartnerrichtlinie) – Initiative „weiter bilden“**

**Projekt „Verbesserte Arbeitssituation und Gesundheitsprävention – Personalentwicklung im ASD und FUD“ der Städte Schwabach und Nürnberg**

I. Bericht

1 Projektkurzbeschreibung und Projektziele

Das Projekt der Städte Nürnberg und Schwabach sieht die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und die Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumenten vor, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter längerfristig an den Allgemeinen Sozialdienst (Stadt Nürnberg) und Familienunterstützenden Dienst (Stadt Schwabach) zu binden. Die Gesamtprojektkoordination wird durch das Personalamt der Stadt Nürnberg und die Teilkoordination durch eine Vollkraftstelle im Jugendamt der Stadt Nürnberg übernommen (vgl. POA-Bericht v. 12.03.2013)

Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ASD und FUD sind neun Schulungstage vorgesehen, die im Rahmen von Modulen stattfinden. Die Antragsteller wollen erreichen, dass mindestens 90% der Zielgruppe, d. h. ca. 116 Mitarbeitende an den Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen.

Die Weiterbildungsangebote, mit denen die Projektziele erreicht werden sollen, betreffen folgende Themen:

- Entwicklung von Bewältigungsstrategien mit subjektiv wahrgenommen Belastungssituationen
- Aktivierung von Bewältigungsressourcen
- Optimierung des Wissensmanagements
- Stabilisierung der Teamarbeitsstrukturen
- Verbesserung des Selbstmanagements - selbstmanagementorientierte Arbeitsgestaltung
- Einarbeitungsmanagement
- arbeitsplatznahe Qualifizierung (z.B. Mentoring)

Die Sicherstellung der Nachhaltigkeit stellt einen wesentlichen Aspekt dar. Aus diesem Grund sind in beiden Städten insgesamt 10 Mitarbeitende zu qualifizieren, um nach Projektende die erarbeiteten Konzepte in die Praxis umzusetzen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

2 Projektverlauf

Die beteiligten Städte haben auf mehreren Ebenen Bedarfsanalysen durchgeführt, um die zentralen Projektzielen differenzierter und bedarfsorientierter zu verzahnen. Hierzu wurden Interviews zur Gesundheitsprävention (Stadt Schwabach) und zum Austritt aus dem ASD (Stadt Nürnberg) sowie Aktenanalysen (Stadt Nürnberg) durchgeführt und ausgewertet.

Zur weiteren Abstimmung und Einarbeitung der Ergebnisse fanden unter der Koordination des Personalamtes mehrere Fortbildungskonferenzen unter Beteiligung der Personalvertretung und von ausgewählten Fach- und Führungskräften statt. Ergänzt wurden die Konferenzen durch Leitungsbesprechungen in beiden Organisationseinheiten zur Rückkoppelung und Informationsweitergabe. Dieses Vorgehen stellte sich in Bezug auf die Bedarfsorientierung und die Nachhaltigkeit der Weiterbildungsangebote als sehr vorteilhaft heraus.

### 2.1 Informationsweitergabe

Im Februar 2013 wurden alle Beschäftigten der beiden Organisationseinheiten innerhalb einer Auftaktveranstaltung über die weiteren Projektaktivitäten informiert. Die Projektkoordination nahm regelmäßig an Leitungsbesprechungen im ASD teil und nahm Koordinationstermine mit dem FUD wahr, um die bisherigen Projektergebnisse und Auswertungen in die Linienorganisation rück zu koppeln. Im Januar 2014 fand eine große Dienstbesprechung im ASD unter Beteiligung aller Beschäftigten statt, in der Zwischenergebnisse und die weiteren Schritte kommuniziert wurden. In Schwabach erfolgten die Rückmeldungen im Rahmen von Teambesprechungen. Im Juli 2014 fand wiederum eine große Dienstbesprechung statt, um die bisher erreichten Ergebnisse rück zu melden. Der Projektabschluss findet am 27.11.2014 statt, zu der alle Beschäftigten der beiden Organisationseinheiten, die beteiligten Referenten und die örtlichen Personalvertretungen geladen sind.

### 2.2 Qualifizierungskonzeption

Zentral für die Qualifizierungskonzeption war, dass die individuellen Erfahrungshintergründe und Ausgangslagen der Mitarbeitenden (Berufsanfänger – Berufserfahren, Aufgaben erfahren und Aufgaben unerfahren, jung und alt, etc.), aber auch die unterschiedlichen Größen der Organisationseinheiten der Städte Berücksichtigung finden müssen, um die Bedarfsorientierung bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Organisationsinteresses in Einklang zu bringen. Die Personalentwicklungsmaßnahmen im Projekt verschränkten somit den Personen- und Organisationsbezug. Sie zielten darauf ab, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu entwickeln, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ressource in die Entwicklung der Organisation einzubinden, um die Anpassungs- und die Beschäftigungsfähigkeit weiter zu erhöhen. Wesentlich für die Konzeption war die Einbindung der Führungskräfte. Sie üben einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheitsprävention aus und sind maßgeblich für die Personalentwicklung und somit für das Lernen und die Teamentwicklung verantwortlich. Die Auseinandersetzung mit den besonderen Belastungen der Arbeitssituation, den präventiven Ansätzen zur Erhaltung der Gesundheit, dem Ausbau der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, insbesondere der Gesprächsführung in schwierigen Kontexten, dem Stressmanagement bildeten Schwerpunkte der Fortbildungen, während die Workshops Organisationsentwicklungsaspekte zum Inhalte hatten.

Das Qualifizierungskonzept umfasste vier Säulen:

- Führungskräftequalifizierung,
- Teamentwicklung,
- Fortbildungen und
- Workshops

Eine bedarfsgerechte Kombination der Qualifizierungseinheiten wurde durch den modularen Aufbau möglich, indem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter neun Schulungstage bedarfsorientiert einbringen sollte. Insgesamt wurden in den Jahren 2013 und 2014 insgesamt 72 Fortbildungstage angeboten, die sich über 14 verschiedene bedarfsorientierte Angebote erstreckten. Insbesondere im Rahmen der Fortbildungen wurden die Angebote mehrmals wiederholt. Über alle Qualifizierungsmaßnahmen haben sich aus beiden Städten mehr als 140 Mitarbeitende beteiligt. Insgesamt wurden mehr als 1100 Freistellungstage für die bedarfsorientierten Angebote realisiert.

### 2.3 Qualitätssicherung

Alle Fortbildungsveranstaltungen wurden von den Teilnehmenden bewertet. Die Rückmeldebögen bezogen sich auf den Gesamteindruck, die Maßnahmekonzeption des Qualifizierungsangebotes, die Dozentinnen/Dozenten und die räumlich-sächliche Ausstattung. Die Einstufungen der vorgegebenen Aussagen erfolgte anhand der Bewertungen „trifft voll und ganz zu“, „trifft überwiegend zu“, „teils/teils“, „trifft weniger zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“. Die Bögen wurden am Ende der Veranstaltung ausgereicht und von den Teilnehmenden auf freiwilliger Basis bearbeitet. Die Auswertungsergebnisse sind sehr gut. Die Weiterempfehlungsquote („trifft voll und ganz zu“ sowie „trifft überwiegend zu“) der Führungskräftequalifizierung liegt bei 100% und die der Teamentwicklung aller Sozialregionen bei 84%. Von acht Fortbildungsreihen bewegen sich die Rückmeldungen bei sieben bezüglich der Weiterempfehlungsquote zwischen 83% und 100%. Eine Angebotsreihe blieb mit 52% Weiterempfehlung hinter den anderen Veranstaltungen zurück. Dem Dozent ist es nicht ausreichend gelungen, den Praxisbezug in die alltägliche Arbeit herzustellen.

Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden ca. 3 Monate nach Abschluss der Veranstaltung nochmals gebeten, einen Rückmeldebogen zum Lerntransfererfolg zu bearbeiten. Auch in diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse aus den Rückläufen gerade im Hinblick auf die Anwendbarkeit in der alltäglichen Praxis überzeugend.

### 2.4 Gender Mainstreaming

Unter Gender-Gesichtspunkten ist es wichtig, insbesondere den Frauen, die ca. 85 % der Zielgruppe ausmachen, gesicherte Beschäftigungsverhältnisse zu gewährleisten und so die Bindung an den Allgemeinen Sozialdienst und den Familienunterstützenden Dienst nachhaltig sicherzustellen. Die Qualifizierungen und das Train-the-trainer-Konzept zielen darauf, mehr Mitarbeiterinnen als bisher die Chance zu eröffnen, höherwertigere Aufgaben wahrzunehmen.

Bei der Planung der Qualifizierungen wurde auf die Belange von Teilzeitkräften Rücksicht genommen. Da sich Qualifizierungseinheiten auf die Jahre 2013 bis 2014 erstreckten, wurden einzelne Seminarmodule mehrmals angeboten. Dies ermöglichte eine flexiblere, auf die Belange der Dienststellen (Dienstplan) und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmte Seminarplanung.

### 2.5 Nachhaltigkeit

Im Rahmen der Verstetigung sollten 10 Mitarbeitende aus beiden Städten einen Trainerpool bilden, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Projektende zu schulen. Im Frühjahr 2013 wurde mit der Konzeption der Ausbildung begonnen. Es wurden zum einen die Inhalte für die Ausbildung der Trainerinnen und Trainer festgelegt und darüber hinaus die Themenfelder, in denen diese künftig tätig sein sollten. Die Schulungsinhalte der Qualifizierungskonzeption waren hierfür handlungsleitend. Es wurden die besonders erfolgskritischen Kompetenzen identifiziert und folgende Qualifizierungsangebote für die Sicherung festgelegt:

- Hilfeplanung
- Systemisches Fallverstehen
- Stressmanagement
- Allg. Förderung der Erziehung in der Familie
- Trennungs-, Scheidungs-, und Umgangsberatung

Zudem wurde festgelegt, dass auch das Thema „Wissensmanagement“ über die Trainerinnen und Trainer bearbeitet werden soll.

In beiden Städten wurde im Sommer 2013 für diese neue Aufgabe im Kreis der Mitarbeitenden geworben und das vereinbarte Auswahlverfahren kommuniziert. Die Bewerbungsfrist endete Mitte September 2013. In Nürnberg gab es 13 Bewerbungen und in Schwabach 2. Insgesamt konnten alle Bewerberinnen und Bewerber zugelassen werden. Im Ergebnis traten dann im Januar 2014 insgesamt 14 Mitarbeitende (9 Mitarbeiterinnen und 5 Mitarbeiter) aus beiden

Städten die Ausbildung „Train-the-trainer“ an, die in drei Module aufgebaut war und insgesamt zehn Arbeitstage umfasste. Zeitgleich wurde ein Trainerzirkel eingerichtet, um die künftigen Trainerinnen und Trainer zu begleiten und gemeinsam die erste Schulungsumsetzung für neue Kolleginnen und Kollegen innerhalb einer Pilotphase (Sommer/Herbst 2014) festzulegen. Darüber hinaus wurden den Trainerinnen und Trainern erfahrene Fachkräfte zur Seite gestellt, die als Mentorinnen und Mentoren die konzeptionelle Seminararbeit begleiten und sicherstellen, dass die Inhalte den fachlichen Führungsansprüchen innerhalb der Organisationseinheiten entsprechen.

Der erste Schulungsdurchlauf der Trainerinnen und Trainer ist abgeschlossen. Die Bewertungen der neuen Kolleginnen und Kollegen im ASD sind durchweg positiv gewesen. Die Regionalleitungen deren neue Mitarbeitende an den Schulungen teilgenommen haben, fanden die Schulungen sehr konstruktiv. Die Trainerinnen und Trainer waren mit ihren erzielten Ergebnissen ebenfalls sehr zufrieden.

Die weitere Verstetigung der Schulungsangebote durch die Trainerinnen und Trainer ist für das Jahr 2015 bereits vollzogen. Zudem wird die Abteilungsleitung im ASD die regelmäßigen Treffen mit den Trainerinnen und Trainern fortführen, um die Begleitung und Weiterentwicklung des Konzeptes sicherzustellen. Darüber hinaus wurde das Einarbeitungsmanagement modifiziert und die Einarbeitung um fachspezifische Schulungen aus anderen organisatorischen Bereichen, die mit dem ASD vernetzt sind, ergänzt. Die ersten Schulungen finden bereits im Herbst 2014 statt und sind auch für das Jahr 2015 terminiert. Die Organisation der Schulungskontexte wird künftig über die Fachstelle Personalentwicklung für soziale Berufe (PEF:SB) erfolgen. Insofern sind die personellen und organisatorischen Strukturen für die Verstetigung implementiert.

## 2.6 Gesamtevaluation

Für den Projektabschluss wird aktuell eine Befragung aller Mitarbeitenden im ASD und FUD anhand eines Fragebogens durchgeführt. Es wird u. a. um Angaben gebeten, ob sich durch die Teilnahme die Kompetenzen und Fähigkeiten erhöht haben, das Gelernte in der Arbeit genutzt wird, die Aufgaben schneller erledigt werden können, eine größere Sicherheit bei der Erledigung der Aufgaben eingetreten ist und durch die Qualifizierungen Neues gelernt wurde.

## 3. Finanzierung

Der Finanzierungsrahmen wurde in Absprache mit dem Fördergeber (Bundesverwaltungsamt) modifiziert (Kofinanzierung + Förderung). Die förderfähigen Gesamtausgaben betragen insgesamt 744.146,79 EUR. Die Förderung in Form von ESF-Mitteln und Bundesmitteln beträgt 356.559,44 EUR und deckt die Aufwendungen.

II. Herrn Ref.I

III. GSBV

IV. PR2.BM/Ref.I  
GPR

V. PA

VI. Ref.I/POA

Nürnberg, 10.11.2014  
Personalamt

(14141)

Abdruck an:

BgA

OrgA

Fb