

100 x Zukunft

Konsequent leiten und weiter entwickeln

Abschlussbericht

Wissenschaftlicher Leiter

Prof. Dr. Martin Sauer
Lehrstuhl Sozialmanagement und Personalarbeit
Fachhochschule der Diakonie
Grete-Reich-Weg 9
33617 Bielefeld

Tel.: 0521/144-2704
Mail: martin.sauer@fhdd.de

Projektleiterin

Birgit Benad
Wiss. Mitarbeiterin
Fachhochschule der Diakonie
Grete-Reich-Weg 9
33617 Bielefeld

Tel.: 0521/144-3452
Mail: birgit.benad@fhdd.de

Projektlaufzeit

01.05.2010 bis 31.10.2012

Inhalt

1. Projektbeschreibung	3
2. Überprüfung der Projektziele.....	4
3. Die Weiterbildung aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Unternehmen und der Fachhochschule der Diakonie	6
3.1 Die Sicht der Teilnehmenden und der Unternehmen.....	6
3.2. Die Weiterbildung aus Sicht der Fachhochschule der Diakonie	13
4. Fazit	15

Anhang

1. Modulfragebogen

1. Projektbeschreibung

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege das durch den Europäischen Sozialfond geförderte Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Programms wurde die Weiterbildung „100 x Zukunft – Konsequenz leiten und weiterentwickeln“ durchgeführt. Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (BeB), die Bundesfachakademie (Bufa) in der Bundesakademie für Kirche und Diakonie, beide in Berlin, und die Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld haben als Kooperationspartner die Weiterbildung entwickelt, vorbereitet und realisiert.

104 Personen aus den Arbeitsfeldern der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie haben an der Weiterbildung teilgenommen, entsandt und in unterschiedlichem Ausmaß unterstützt von 68 verschiedenen diakonischen Arbeitgebern.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung lagen in den Themen

- Sozialpolitische Entwicklungen und Herausforderungen in Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie
- Sozialmanagement, einschließlich BWL
- Personalmanagement
- Diversity Management und Gender Mainstream
- Projektmanagement

An fünf Standorten (Berlin, Eisenach, Gütersloh, Hamburg und Würzburg) wurden in jeweils 6 Präsenzwochen zeitlich versetzt, aber inhaltlich parallel, an diesen Themen gearbeitet. Zur Weiterbildung gehörte außerdem eine zweitägige sogenannte „Europatagung“ in Berlin, bei der es um internationale Entwicklungen in der Behindertenhilfe ging, die Durchführung eines Projektes im jeweiligen Arbeitsfeld der Teilnehmenden, 2 Tage Projektcoaching (in Kleingruppen; im Bedarfsfall unterstützt durch ein individuelles Tele-Coaching), fünf Tage Hospitation in einer anderen Einrichtung und E-Learning-Phasen zwischen den Kurswochen.

Die Qualifizierungsmaßnahme wurde mit einem Kolloquium abgeschlossen, in dem das Arbeitsprojekt dargestellt, kritisch reflektiert und der Lernzuwachs nachgewiesen wurde. Voraussetzung für die Zulassung zum Abschlusskolloquium waren die Erstellung eines Projektberichts, die regelmäßige Teilnahme an den Seminareinheiten sowie der Nachweis einer fünftägigen Hospitation. Die erfolgreiche Teilnahme wurde mit einem detaillierten Zertifikat bescheinigt, Teilnehmer/-innen, die nicht alle der genannten Voraussetzungen erbracht hatten, wurde eine differenzierte Teilnahmebescheinigung ausgehändigt.

War das Projekt erfolgreich? Jeder und jede Teilnehmer/-in, jedes Unternehmen, aber auch die Kooperationspartner und der Projektträger werden mit jeweils unterschiedlichen Kriterien zu einer eigenen Bewertung kommen. In diesem Bericht soll die Bewertung aus Sicht der Fachhochschule der Diakonie als für die Durchführung verantwortliche Institution im Vordergrund stehen. Die Beurteilung der Projektergebnisse basiert auf der Überprüfung der Zielerreichung, insbesondere anhand der Abschlussbefragung der Teilnehmenden und deren Dienstvorgesetzten jeweils mit Hilfe eines eigenen Fragebogens.

Die Bundesfachakademie, einer der Projektpartner, plant in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule der Diakonie eine Folgeveranstaltung für das Jahr 2013, die das im Projekt entwickelte Curriculum aufgreifen und die Ergebnisse dieses Auswertungsberichtes nutzen wird. Daher soll der Bericht auch der Frage nachgehen, welche Veränderungen sich aus den Erfahrungen während der Vorbereitung und Durchführung des Projekts für ähnliche Qualifizierungsmaßnahmen ergeben.

2. Überprüfung der Projektziele

100 Mitarbeiter/-innen aus der Behindertenhilfe/Sozialpsychiatrie erhalten eine umfassende Qualifizierung auf wissenschaftlichem Niveau als (zukünftige) Leitungskräfte.

Die Weiterbildung startete mit 105 Teilnehmenden. Ein Teilnehmer musste aus beruflichen Gründen bereits wenige Tage nach der ersten Präsenzwoche seine weitere Teilnahme absagen, zwei weitere Personen konnten wegen Krankheit an den letzten Präsenzwochen nicht mehr teilnehmen. Von den verbliebenen 102 Teilnehmerinnen und Teilnehmern erhielten 96 ein Zertifikat, 6 weitere eine Teilnahmebescheinigung (in Berlin vier, in Gütersloh und Hamburg jeweils eine). In zwei Fällen haben die Teilnehmenden während der Laufzeit der Weiterbildung den Arbeitsplatz gewechselt, so dass kein Projekt durchgeführt werden konnte. Eine Teilnehmerin ist während der Qualifizierungsmaßnahme in Elternzeit gegangen und hat zwar weiterhin (mit Kind) an den Präsenzwochen teilgenommen, konnte aber kein Projekt leiten. In zwei Fällen ist das Projekt nicht zustande gekommen, und die Teilnehmerinnen haben sich entschieden nicht am Kolloquium teilzunehmen. Eine Teilnehmerin erkrankte kurz vor der letzten Präsenzwoche und konnte deshalb nicht zum Kolloquium anreisen. Ihr wurde das Angebot gemacht, die Projektpräsentation im Laufe der folgenden sechs Monate nachzuholen.

Bei der Besetzung der 100 Weiterbildungsplätze wird ein Frauenanteil von mindestens 50% angestrebt.

Der Frauenanteil der Weiterbildungsmaßnahme betrug 65%. Dazu hat auch der vom Bundesverband evangelische Behindertenhilfe speziell für Frauen angebotene Informationstag beigetragen, der zu Beginn der Ausschreibung der Weiterbildung in Kassel stattgefunden hat. 14 der dort anwesenden 49 Frauen haben sich für 100 x Zukunft angemeldet. Aus mehreren durch Mitarbeiterinnen der Personalabteilungen vertretenen diakonischen Unternehmen wurden Teilnehmerinnen entsandt.

Möglichst ca. 25% der Teilnehmenden sollen aus den neuen Bundesländern kommen.

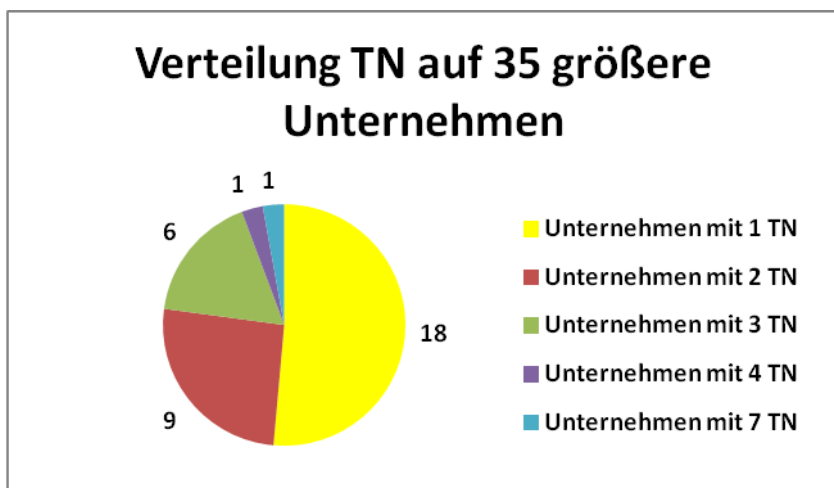
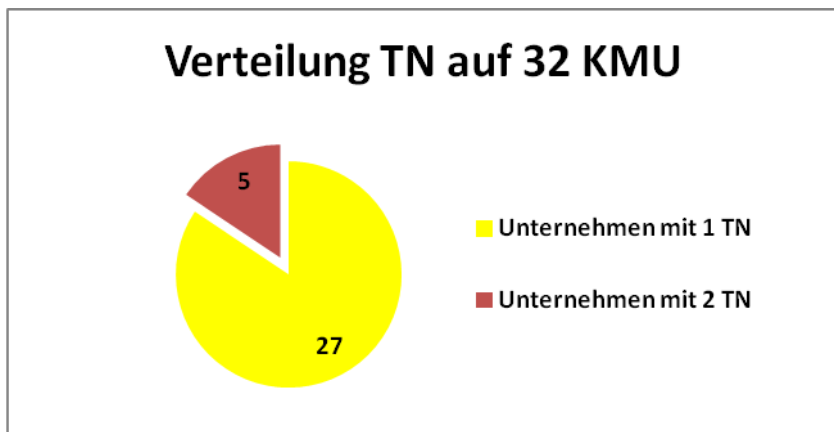
76 Teilnehmer/-innen kommen aus den alten, 26 Teilnehmende (25,5%) aus den neuen Bundesländern. Auch dieses Ziel wurde erreicht

Kleine und mittlere Träger sollen gezielt bei der Herausforderung, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu fördern, unterstützt werden.

Gemäß der von der EU-Kommission festgelegten Definition haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) weniger als 250 Mitarbeiter und der Jahresumsatz beträgt höchstens 50 Mio. Euro oder die Jahresbilanzsumme beträgt höchstens 43 Mio. Euro.

67 diakonische Unternehmen sind durch die Teilnehmenden in der Weiterbildung vertreten. 32 Unternehmen entsprechen nach eigener Auskunft den KMU-Kriterien, 35 erfüllen die Kriterien nicht. Mit einer Quote von knapp unter 50% KMU wurden zwar nicht die entsprechenden Förderkriterien erfüllt, aber für die Verhältnisse in der Sozialwirtschaft doch eine recht gute Quote an KMU als Zielgruppe erreicht.

Die größeren Unternehmen entsandten allerdings deutlich mehr Teilnehmer/-innen als die KMU: Nur 36% der Teilnehmenden kamen von KMU-Trägern. 37 der Teilnehmenden kamen von 32 verschiedenen kleinen und mittleren Unternehmen, 65 Personen von 35 Unternehmen, die den KMU-Kriterien nicht entsprechen. Die folgenden Schaubilder zeigen die Anzahl der entsandten Teilnehmer, differenziert nach KMU und größeren Einrichtungen:



Aufbau einer Wissensdatenbank als Lernplattform der Fachhochschule, die nach Beendigung der Weiterbildung über das bereits bestehende „Diakonie-Wissensmanagement“ (www.diakonie-wissen.de) für die Teilnehmenden zugänglich ist.

Für alle fünf Weiterbildungsgruppen wurde ein je eigener Bereich auf der Lernplattform der Fachhochschule eingerichtet. Dort wurden einerseits zahlreiche Arbeitsunterlagen (Folien, Studienbriefe, ergänzende Texte und Links) eingestellt, andererseits diente die Lernplattform der Kommunikation zwischen Lehrgangsführung und Teilnehmenden sowie der Teilnehmenden untereinander (sog. Forum). Die dort entstandene Wissensdatenbank wird im Herbst 2012 wie geplant nach www.diakonie-wissen.de (Teambereich „100 x Zukunft“) „umziehen“. Die Vorbereitungen hierzu haben bereits begonnen. Auf dieser Seite werden die Teilnehmenden dann auch regelmäßig auf besondere durch den Bundesverband evangelische Behindertenhilfe angebotene Veranstaltungen aufmerksam gemacht und eingeladen.

Das dann nicht mehr zur Verfügung stehende Forum auf der Lernplattform der Fachhochschule, das dem Austausch untereinander diente, wird ersetzt durch eine bereits eingerichtete Gruppe im Netzwerk XING.

Die bereits zu Beginn des Projektes geschaffene Website <http://www.100xzukunft.de/> wird weiter bestehen bleiben.

Damit wurden alle im Projektantrag und der Ausschreibung der Weiterbildung formulierten formalen Ziele erreicht.

3. Die Weiterbildung aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Unternehmen und der Fachhochschule der Diakonie

An jedem Standort wurde die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der gerade abgeschlossenen Lerneinheit anhand eines Fragebogens (Anhang 1) erkundet. Die Rückmeldungen konnten so in die Gestaltung der folgenden Weiterbildungseinheiten, auch der anderen Standorte, einfließen, so dass ein „ständiger Verbesserungsprozess“ entstand.

Trotzdem war immer wieder zu beobachten, dass auch unveränderte Module an den fünf Standorten zu unterschiedlichen Bewertungen führten. Ergänzend zu den Einzelauswertungen wurden die Teilnehmenden am Ende der Weiterbildung gebeten einen Abschlussfragebogen (Anhang 2) auszufüllen. 83 der 102 verteilten Bögen wurden abgegeben (= 81%).

Nach Abschluss der Maßnahme erhielten die von den Teilnehmenden benannten Dienstvorgesetzten per Mail oder als Brief einen Fragebogen zur Sicht der Unternehmen auf die Qualität der Weiterbildung (Anhang 3). 87 Personen¹ wurden der Fragebogen übermittelt, 37 Bögen sind ausgefüllt worden (= 43%). Der vergleichsweise geringe Rücklauf hängt vermutlich auch mit den zu diesem Zeitpunkt noch nicht überall beendeten Sommerferien zusammen.

Der nachfolgende Text basiert auf den ausgefüllten Fragebögen und Gesprächen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

3.1 Die Sicht der Teilnehmenden und der Unternehmen

Ob die Inhalte eines Moduls besonders interessiert aufgenommen wurden, hing nach Rückmeldung der Teilnehmenden insbesondere davon ab, ob das Thema am eigenen Arbeitsplatz eine Rolle spielte oder nicht. Die Wichtigkeit des direkten Praxisbezugs wurde an allen Standorten immer wieder betont und ein zu hoher Theorieanteil kritisiert. Dabei fiel auf, dass es den Dozentinnen und Dozenten der Fachhochschule der Diakonie durch ihre Erfahrungen mit berufsbegleitend Studierenden deutlich leichter fiel, auf die Forderung der Weiterbildungsteilnehmer nach direktem Praxisbezug einzugehen als denjenigen von Hochschulen mit nur grundständig Studierenden bzw. freiberuflich tätigen Dozenten.

¹ Nur 87 Fragebögen, weil teilweise mehrere Teilnehmer/-innen den gleichen Vorgesetzten haben oder der Dienstvorgesetzte, z. T. auch der Arbeitgeber gewechselt hatte, so dass eine Befragung wegen des fehlenden Einblicks in die Weiterbildung bzw. wegen der Konflikte, die zum Wechsel geführt hatten, nicht sinnvoll erschien. Drei Teilnehmende haben ausdrücklich darum gebeten, den Vorgesetzten nicht zu befragen.

Der Wunsch nach Praxisbezug darf nicht mit Theoriefeindlichkeit verwechselt werden. Der überwiegende Teil der Weiterbildungsteilnehmer/-innen bereitete sich entweder gerade auf eine neue Leitungsfunktion auf der unteren oder mittleren Leitungsebene² vor oder hatte eine solche vor nicht allzu langer Zeit übernommen. Die Erfahrungen in der neuen Rolle prägten den Diskussionsbedarf und die Herangehensweise an die Inhalte der Weiterbildung. In vielen, vor allem kleineren, Einrichtungen wird auch von leitenden Mitarbeiter/-innen erwartet, regelmäßig, zumindest aber bei personellen Engpässen in Krankheits- oder Urlaubszeiten im Gruppendienst mitzuarbeiten, was das Hineinwachsen in die neue Rolle erschwert. Übergreifende strategische und/oder politische Fragestellungen und Entscheidungen gehören häufig nicht zur Leitungsaufgabe der unteren und mittleren Leitungsebene. Auch der Einblick in finanzielle Belange des eigenen Verantwortungsbereichs, z. B. anhand von Kostenstellenberichten, ist nicht überall selbstverständlich.

Auf die Frage im Abschlussfragebogen „**Folgende Themen/Inhalte waren für mich besonders wichtig**“ wurden folgende Themen am häufigsten genannt:

Personalführung/Personalmanagement	57 Nennungen
Projektmanagement	34
BWL/Controlling	32
Präsentation und Moderation	28
Sozialpolitische Entwicklungen	22
Managementkonzepte	15

Ergänzend dazu wurde nach den **Highlights der Weiterbildung** gefragt. Die fünf von insgesamt 32 verschiedenen am häufigsten Genannten waren:

Präsentations- und Moderationstechniken	34 Nennungen
Austausch untereinander; kollegiale Beratung; die Gruppe	22
Personalführung	20
Hospitationswoche	15
BWL/Controlling	12

Projektmanagement wurde in fünf der sechs Präsenzwochen behandelt und war darüber hinaus zentrales Thema der beiden Regionalgruppentreffen pro Standort. Seine hohe Bedeutung erhielt das Thema auch durch die Tatsache, dass für das Abschlusszertifikat die Durchführung und Leitung eines eigenen Projekts am Arbeitsplatz Voraussetzung war. Etlichen Teilnehmern fiel damit die Aufgabe zu, ihre Vorgesetzten von dem Instrument zu überzeugen und es mit z.T. geringer oder gänzlich fehlender Unterstützung einzuführen.

Obwohl in der Ausschreibung der Weiterbildung und auf dem Anmeldeformular auf diese Voraussetzung für das Erlangen eines Zertifikats deutlich hingewiesen worden war und alle Anmeldungen die zustimmende Unterschrift der Dienstvorgesetzten enthielten, wurde einigen Vorgesetzten erst nach der ersten Präsenzwoche, als ein Projektthema gefunden und die Ressourcenfrage geklärt werden musste, deutlich, worauf sie sich eingelassen hatten.

² Die entsprechenden Leitungsebenen werden in den verschiedenen diakonischen Unternehmen höchst unterschiedlich benannt. Es handelt sich bei den Teilnehmenden der Weiterbildung um Führungskräfte einer Leitungsebene unterhalb der Vorstands- und Geschäftsführungsebene

Nicht wenige Einrichtungen hatten keinerlei Erfahrung mit Projektmanagement und standen dem Instrument und der geforderten strukturierten Vorgehensweise sehr skeptisch gegenüber. Einige Projektaufträge wurden infolgedessen eher halbherzig erteilt und teilweise auch, nachdem die (finanziellen) Folgen klar wurden, zurückgezogen. Die betroffenen Teilnehmenden hatten trotzdem die Chance, ein Zertifikat zu erreichen, wenn sie über das „gescheiterte“ Projekt einen Bericht erstellten und an der Abschlusspräsentation teilnahmen.

Berichtenswert scheinen an dieser Stelle auch die Rückmeldungen zu den Modulen 6 und 14, in denen das Thema **Gender Mainstreaming** bearbeitet wurde.

Die Chancengleichheit von Männern und Frauen ist im operationellen Programm des Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2007 bis 2012 ausdrücklich als Förderschwerpunkt genannt. Wegen des nach wie vor nicht befriedigenden Anteils von Frauen in Führungspositionen in Einrichtungen der Diakonie, richtete sich das Programm gezielt an Frauen, und Gender-Fragen erhielten einen deutlichen Platz im Curriculum. Im Unterricht führten die entsprechenden Module zu sehr kontroversen Beurteilungen. Neben den berechtigten kritischen Rückmeldungen zu den Dozentinnen und ihrer Lehrtätigkeit wurde an allen Standorten – nicht nur von Männern – die Meinung vertreten, dass gerade im sozialen bzw. Non-Profit-Bereich Frauen gute Chancen hätten, eine Führungsposition zu erlangen und deshalb das Thema im Rahmen der Weiterbildung überbewertet würde.

Im Abschlussfragebogen für die Teilnehmenden wird Gender Mainstreaming am häufigsten als das Thema genannt, das hätte weniger umfangreich behandelt werden sollen (32-mal) bzw. ganz verzichtbar gewesen wäre (14-mal).

Mit Blick auf ein Nachfolgeangebot von 100 x Zukunft empfiehlt es sich eine Dozentin zu wählen, die sich in den Arbeitsfeldern der Teilnehmenden gut auskennt und an den zum Teil versteckten Vorurteilen und Rollenbildern arbeitet. Auch eine engere Verknüpfung der Themen Gender und Disability Mainstreaming sowie eine allgemeine Ausweitung auf Diversity Management ist sinnvoll.

Am Eröffnungstag der Weiterbildung wurden sehr häufig **Betriebswirtschaft und Controlling** als Themenbereiche genannt, die während Ausbildung oder Studium und im bisherigen Berufsleben gar keine oder nur eine geringe Rolle gespielt haben. Die Erwartungen, hier mehr zu erfahren, waren deshalb groß. Die Rückmeldungen zu dem Thema dann sehr gemischt. Die verantwortliche Dozentin erhielt sehr gute bis gute Bewertungen. Das Thema wurde 32-mal als besonders wichtig bezeichnet, und 29 Teilnehmende hätten es gerne umfangreicher behandelt. Ein/e Teilnehmer/in hat es in die Liste der Inhalte aufgenommen, die gefehlt haben, zwei Personen meinten, es hätte weniger umfangreich sein können, 12 Teilnehmende (2. häufigste Nennung nach Gender Mainstreaming!) schätzten es als ganz verzichtbar ein, für ebenso viele gehörten das Thema und die Dozentin zu den Highlights der Weiterbildung.

In diesen auf den ersten Blick widersprüchlichen Rückmeldungen spiegelt sich die unterschiedliche Situation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Arbeitsplatz. Ohne Anlass, d.h. ohne Notwendigkeit und Gelegenheit sich mit Kostenstellenberichten, Finanzen, Kalkulationen etc. zu beschäftigen, weil es nicht zu den eigenen Aufgaben gehört, ist der Gewinn aus diesem Teil der Weiterbildung geringer, das empfundene Wissensdefizit muss nicht behoben werden, das Thema erscheint also verzichtbar. Auch bei der Bewertung die-

ses Themenbereichs spielt also die Frage des Praxisbezugs, i.e. der Bezug auf die je eigene Praxis, eine große Rolle.

In der Kategorie „Folgende Themen haben mir gefehlt“ wurden insgesamt 37 Themen genannt, 30 Themen allerdings jeweils nur einmal, (darunter z. B. erstaunlicherweise auch das Thema Projektmanagement!). Zwei Themen wurden immerhin in jeweils sechs Fragebögen notiert, nämlich das Thema *Zukünftige Finanzierungsmodelle* und der Wunsch nach einer deutlicheren Einbeziehung des Arbeitsfeldes Sozialpsychiatrie. Die Dominanz der Behindertenhilfe wurde im gesamten Weiterbildungszeitraum immer wieder kritisiert, was sicher nicht nur am Blickwinkel der Dozenten und Dozentinnen lag, sondern auch an der Anzahl der Teilnehmenden aus dem jeweiligen Arbeitsfeld und den von ihnen eingebrachten Diskussionsbeiträgen. Auch Fragestellungen aus dem Bereich der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen kamen nach Ansicht der Mitarbeitenden aus diesem Bereich etwas kurz.

Im Rahmen der Weiterbildung gab es – anders als in einem Studium – keine Überprüfung durch besondere Aufgaben oder Klausuren, ob die auf der Lernplattform zur Verfügung gestellten Materialien und Studienbriefe bearbeitet wurden. Wenn der wie oben definierte Praxisbezug fehlt, wird zwar das beruhigende Gefühl vermittelt, bei Bedarf auf die Materialien zugreifen zu können, es fehlt aber die Notwendigkeit es zu tun. Die Lernplattform wurde deshalb im Wesentlichen als Speicherplatz genutzt; die Zahl der Interaktionen auf der Lernplattform blieb gering. Trotzdem stellt sie u. E. einen wichtigen Bestandteil im Blick auf die Nachhaltigkeit der Weiterbildung dar, da sie die Möglichkeit bietet, zu einem späteren Zeitpunkt – wenn die individuelle berufliche Praxis dieses verlangt – auf die umfangreichen Lernmaterialien zurückgreifen zu können.

Aber auch ohne Modul- und Zwischenprüfungen war die **Belastung durch Weiterbildung und Projekt** für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht gering, wie die folgende Tabelle zeigt:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass die Belastung durch die Weiterbildung und das Projekt sehr hoch war.	26	42	8	5	1	0
	31,7%	51,2%	9,8%	6,1%	1,2%	

Die Dienstvorgesetzten schätzen die Belastung etwas geringer ein:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Die Belastung durch die Weiterbildung und das Projekt war für den/die TN sehr hoch.	5	17	8	5	1	1
	13,5%	45,9%	21,6%	13,5%	2,7%	2,7%

Ganz anders stellen sich die Antworten auf die Frage nach der erhaltenen bzw. geleisteten Unterstützung dar.

Die Antworten der Teilnehmenden:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass meine Vorgesetzten mich während der Weiterbildung unterstützt haben.	8	20	15	18	14	7
	9,7%	24,4%	18,3%	22%	17,1%	8,5%

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Die Unterstützung der/des TN durch Vorgesetzte war während der Weiterbildung sichergestellt.	16	17	3	0	1	0
	43,2%	45,9%	8,1%		2,7%	

Die Teilnehmenden empfinden also eine recht hohe Belastung, während die erhaltene Unterstützung durch Vorgesetzte sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Die Vorgesetzten schätzen die Belastung ihrer Mitarbeitenden etwas geringer, das Maß ihrer Unterstützung höher ein. Ob jeweils die Selbst- oder die Fremdwahrnehmung der Wahrheit näher kommt, lässt sich nicht entscheiden.

Nicht selten fehlt nach den Berichten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im eigenen Unternehmen ein Gesprächspartner, der/die nicht in die Hierarchie eingebunden war und mit dem/der die Erfahrungen in der neuen Leitungsrolle hätten besprochen werden können. Der Austausch mit den anderen Kursteilnehmer/-innen erhielt so einen sehr hohen Stellenwert (s.o.). Der Wert dieses Austauschs wird auch in den Aussagen der Vorgesetzten hoch geschätzt. Auch wenn sich einige Vorgesetzte um eine gemeinsame Reflektion mit den Mitarbeitenden über die fachlichen Inhalte der Weiterbildung bemühten, äußerten viele Teilnehmende in Gesprächen ihre Enttäuschung darüber, dass das Interesse von Kollegen und Kolleginnen und der Leitung insgesamt gering gewesen sei. In einigen Fällen waren die Inhalte der Präsenzwochen fester Tagesordnungspunkt in den Dienst- und Teamgesprächen, was überwiegend als wertschätzend empfunden wurde. Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Einladung des Vorstands eines Trägers an alle sieben Teilnehmerinnen dieses Trägers zu einem gemeinsamen Essen nach Abschluss der Weiterbildung, verbunden mit der Bitte, in diesem Rahmen die Abschlusspräsentation der Projekte zu wiederholen.

Die Fragen nach dem durch die Weiterbildung ausgelösten Wunsch nach einem **Wechsel des Arbeitgebers** oder ein Veränderung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs beantworten die Teilnehmenden wie folgt:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass						
die Weiterbildung dazu geführt hat, dass mir mehr Verantwortung in meinem Arbeitsbereich übertragen wurde/wird.	7	11	14	12	14	24
die Weiterbildung dazu geführt hat, dass mir neue Aufgaben bzw. ein neuer Aufgabenbereich bei meinem Träger übertragen wurde/wird.	6	9	10	14	16	27
die Weiterbildung dazu geführt hat, dass ich mir einen neuen Aufgabenbereich/eine neue Arbeitsstelle (bei einem anderen Arbeitgeber) suchen werde/gesucht habe	7	9	0	9	11	46

Insgesamt scheint die Weiterbildung – jedenfalls zum jetzigen Zeitpunkt – zur Festigung in der jetzigen Position der Mitarbeitenden beizutragen und eher selten Veränderungswünsche geweckt oder unterstützt zu haben. In den bekannten Fällen, in denen ein Arbeitgeberwechsel bereits vollzogen oder aktiv in Angriff genommen wurde, haben die Weiterbildung und die Erfahrungen während der Projektphase den Wechselwunsch jedenfalls forciert.

Die Antworten der Arbeitgeber entsprechen dieser Bewertung:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Die Teilnahme an der Weiterbildung hat dazu geführt, dass der/dem oder mehreren teilnehmenden MA mehr Verantwortung oder ein neuer Aufgabenbereich übertragen wurde/wird.	1	9	5	4	2	16
Die Teilnahme an der Weiterbildung hat dazu geführt, dass sich der/die MA einen neuen Aufgabenbereich wünscht.	1	3	7	5	3	18

Trotz der als vergleichsweise hoch empfundenen Belastung durch Weiterbildung und Projekt sowie der Kritik an einzelnen Modulen oder Dozenten/Dozentinnen ist die **Zufriedenheit mit der Weiterbildung** sowohl bei den Mitarbeiter/-innen als auch den Vorgesetzten hoch:

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass die Teilnahme an dieser Weiterbildung aus heutiger Sicht für mich ein sehr großer Gewinn ist.	26	42	8	5	1	0
	31,7%	51,2%	9,8%	6,1%	1,2	

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Alles in allem bin ich mit dem Verlauf und der Auswirkung dieser Weiterbildung sehr zufrieden.	7	22	5	2	1	
	18,9%	59,4%	13,5%	5,4	2,7%	

Für dieses Resümee spricht auch, dass 30 von 36 Vorgesetzten an einem vergleichbaren Folgeangebot für weitere Mitarbeiter/-innen interessiert sind, gegenüber nur 6, die dies verneinen (einmal aus finanziellen Gründen, zweimal aus zeitlichen Gründen und dreimal aus nicht näher benannten inhaltlichen Gründen).

Der Wunsch nach speziellen Update-Angeboten ist bei den Teilnehmenden zum jetzigen Zeitpunkt groß. Man hat rund sechs Wochen miteinander verbracht, sich gut kennengelernt und den kollegialen Austausch schätzen gelernt. Der Wunsch nach einem Wiedersehen ist verständlich und nach Langzeit-Fort- und Weiterbildungen üblich. Mindestens in Gütersloh ist bereits in eigener Initiative ein Wochenendtreffen geplant und vorbereitet.

Die Unternehmen sind mit ihrem Interesse an Update-Angeboten etwas zurückhaltender. Für sie geht es in erster Linie um die Frage, soll man einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter, der/die gerade in den Genuss einer Weiterbildung gekommen ist, im nächsten Jahr weitere Abwesenheitstage und möglicherweise Teilnahmegebühren genehmigen oder in die Fort- und Weiterbildung anderer Mitarbeitender investieren.

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin an speziellen „Up-Date-Angebote“ für die TN von 100 x Zukunft sehr interessiert.	42	32	7	0	1	1
	51,2%	39%	8,5%		1,2%	1,2%

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Ich bin an speziellen „Up-Date-Angebote“ für die TN von 100 x Zukunft sehr interessiert.	10	8	7	7	0	4
	27,8%	22,2%	19,4%	19,4%		11,1%

Neben dem überaus wichtigen Austausch, der kollegialen Beratung sowie dem Wissenszuwachs trugen vor allem die durchgeführten Projekte und die 5-tägige Hospitation in einer anderen Einrichtung/einem Dienst eines anderen Trägers zum Erfolg der Weiterbildung bei – sowohl aus Sicht der Teilnehmenden als auch der Arbeitgeber.

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass das von mir geleitete Projekt für mich gewinnbringend war.	21	43	12	3	2	1
	25,6%	54,4%	14,6%	3,6%	2,4%	1,2%

Ich bin der Meinung, dass das von mir geleitete Projekt für meinen Träger/meine Einrichtung gewinnbringend war.	17	45	11	5	0	4
	20,7%	54,9%	13,4%	6,1%		4,9%

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Das während der Weiterbildung durchgeführte Projekt war für die Einrichtung sehr gewinnbringend.	15	12	5	3	1	0
	40,5%	32,4%	13,5	8,1%	2,7%	

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Teilnehmende	1	2	3	4	5	6
Ich bin der Meinung, dass die Hospitation im Rahmen der Weiterbildung für meine Arbeit gewinnbringend war.	29	32	14	5	1	1
	35,4%	39%	17,1%	6,1%	1,2%	1,2%

1= trifft vollkommen zu / 6 = trifft gar nicht zu

Vorgesetzte	1	2	3	4	5	6
Die Hospitation im Rahmen der Weiterbildung war für unsere Einrichtung sehr gewinnbringend.	11	10	11	2	2	1
	29,7%	27%	29,7%	5,4%	5,4%	2,7%

3.2. Die Weiterbildung aus Sicht der Fachhochschule der Diakonie

Nicht ganz drei Jahre nach der Gründung der FH der Diakonie traf die erste Anfrage des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe (BeB) ein nach einem gemeinsamen Weiterbildungsangebot auf wissenschaftlichem Niveau für (angehende) Führungskräfte der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie. Ein solches Weiterbildungsangebot bot eine gute Gelegenheit, den Bekanntheitsgrad der noch jungen Fachhochschule im Bereich der diakonischen Unternehmen zu erhöhen. Im zweiten Anlauf wurde dem Förderantrag durch den Europäischen Sozialfonds zugestimmt. Schon zu diesem Zeitpunkt zeigte sich, dass die zweieinhalb Jahre Projektlaufzeit für die Fachhochschule eine Zeit großer u. a. auch **persönlicher Veränderungen** werden sollte. Der Mitarbeiter, der während der Interessenbekundung und Antragstellung die Finanzplanung betreut hatte, wechselte den Arbeitsplatz. Seine Nachfolgerin musste viel Zeit damit verbringen, seine Berechnungen nachzuvollziehen und sie an die sich neu ergebenden Bedingungen anzupassen. Eine Dozentin, die am Modulhandbuch mitgearbeitet hatte und insbesondere das Thema Gender Mainstreaming übernehmen wollte, verließ ebenfalls die Fachhochschule, so dass für diesen Bereich eine andere Dozentin gefunden werden musste. Da auch die Projektleiterin auf Grund der kurzen Projektvorlaufzeit erst zum 1. Mai 2010 ihre Arbeit aufnehmen konnte, blieb nur wenig Zeit die noch fehlenden Lehrkräfte zu finden. Einige angefragte Lehrkräfte, die bereits einer Lehrtätigkeit an einer anderen Hochschule nachgingen, freuten sich zwar über die Anfrage, mussten aber wegen des geringen Vorlaufs und der Überschneidungen mit bereits eingegangenen anderen Verpflichtungen absagen. Ein Grund für die Absagen war auch, dass der zeitliche Aufwand hoch war, da das gleiche Modul an fünf Standorten mit entsprechend vielen Übernachtungen durchgeführt werden sollte. Mögliche Dozentinnen

und Dozenten mit familiären Verpflichtungen mussten schon bei der ersten Kontaktaufnahme absagen. Erschwert wurde die Suche durch das wenig attraktive Honorar, das die Förderbedingungen des ESF³ ermöglichen. Das Ergebnis der Dozentsuche war unter diesen erschwerenden Rahmenbedingungen, wie sich im Laufe der Kurswochen herausstellte, nicht immer zufriedenstellend.

Aber auch für die Dozentinnen und Dozenten der Fachhochschule stellte sich die Weiterbildung als eine erhebliche zusätzliche Belastung heraus. Obwohl alle fünf Standorte (Berlin, Eisenach, Gütersloh, Hamburg und Würzburg) über eine gute Bahn-Anbindung verfügen, war die Belastung durch die Reisetätigkeit groß und wurde im Laufe der Weiterbildung immer größer. Da der Arbeitsbeginn außer montags bereits auf 08:30 Uhr festgelegt war, mussten die Dozenten z. T. am Vortag anreisen, konnten dies aufgrund anderer Verpflichtungen aber meist erst am späten Abend tun. Wegen weiterer Lehrverpflichtungen am Standort Bielefeld musste die Abreise häufig direkt nach Ende des Moduls, d.h. frühestens ab 18 Uhr erfolgen. Zur Belastung trug auch bei, dass das Wachstum der Fachhochschule mit mehr Studiengängen und die erfreulicherweise steigenden Studierendenzahlen eigentlich die Anwesenheit der Lehrenden in Bielefeld erforderte. Trotzdem wurden die Weiterbildungseinheiten von allen eingesetzten Lehrkräften der FH der Diakonie mit großem Engagement und auf hohem fachlichem und methodischem Niveau durchgeführt, was die überdurchschnittlich guten Bewertungen durch die Teilnehmenden eindrücklich belegen.

Die fünf **Tagungshotels** (Liste s. Anhang) haben sich als insgesamt gute Wahl herausgestellt. Alle Häuser verfügten über angemessene Tagungsräume, eine moderne technische Ausstattung, überwiegend freundliches und hilfsbereites Personal und gute Unterbringungsmöglichkeit für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Nach einer gewissen Gewöhnungszeit konnte auch das Tagungshaus in Würzburg akzeptieren, dass sich die Essenszeiten an den Bedürfnissen der Gäste orientieren sollten und nicht umgekehrt. Die fünf Standorte waren alle gut mit dem Auto oder der Bahn erreichbar. Insbesondere Berlin und Hamburg weckten das Bedauern der Teilnehmer/-innen über nicht ausreichend Zeit die Städte kennenzulernen.

Die finanzielle Abrechnung der „ESF-Rückenwind-Projekte“ wird in Deutschland durch das Bundesverwaltungsamt in Köln abgewickelt. Häufiger Personalwechsel in der zuständigen Abteilung bereitete einige Probleme und insbesondere verzögerte Abwicklung der Zahlungen, weil die jeweils neuen Mitarbeitenden sich erst einarbeiten mussten. Insgesamt waren von der Antragstellung bis heute vier verschiedene Personen zuständig. Beschwerlich war auch, dass das BVA die Zeit des Projektes offensichtlich für sich selbst als eine Phase des Experimentierens betrachtete, was zur Folge hatte, dass bestimmte Richtlinien und Anforderungen erst im Projektverlauf deutlich bzw. eindeutiger definiert wurden und ihre Umsetzung mit erheblichem Mehraufwand verbunden war. So war während der Antragsphase und der Erstellung des Finanzplans nicht erkennbar, wie aufwändig das Abrechnen der Ausgaben über das so genannte Online-Beleg-Erfassungssystem (OBE) sein würde, so dass die Arbeitszeit für die Verwaltungsfachkräfte zu niedrig kalkuliert war. Der Zugang dazu

³ Die Honorarstaffel für ESF-Maßnahmen im Bundesverwaltungsamt (mit dem zum Zeitpunkt der Antragstellung gültigen Stand vom 12.04.2010) sieht für Dozent/-innen aus dem Universitätsbereich einen Tagessatz von 780 € vor, wobei in der Vergütung „grundsätzlich alle mit der Tätigkeit notwendigen Zeiten der Vor- und Nachbereitung sowie Reise- und Sachkosten abgegolten“ sind. Bei sich inhaltlich wiederholenden Unterrichtseinheiten von Dozenten wird nur ein um 25% reduzierter Honorarsatz gezahlt.

wurde erst erheblich nach Eingang der Förderzusage freigeschaltet, also auch nachdem die Personalressourcen für die Projektverwaltung beantragt waren. Eine Erweiterung der für die Verwaltung zur Verfügung stehenden Stellenanteile war zwar möglich, wäre aber unnötig gewesen, wenn das Wissen bereits bei Antragstellung vorgelegen hätte. Das 75-seitige Handbuch mit Hinweisen zur Belegeingabe hätte allerdings misstrauisch machen können.

Ohnehin ist das Abrechnen mit dem o.g. OBE wenig erfreulich. Häufig verging viel Zeit zwischen dem Eingeben der Belege und der dann folgenden Prüfung, Freigabe und Erstattung durch das BVA, ohne dass Gründe für die Verzögerung bekannt waren. Irritierend ist auch, dass zwei Jahre lang die angeforderten Personalkosten für die Projektmitarbeiter freigegeben und erstattet worden waren, zwei Monate vor Projektabschluss aber die Nachricht eintraf, die Abrechnung der Personalkosten (VWL und SV-Beiträge) sei (noch einmal?) überprüft worden und müsse korrigiert werden. Eine kritische Prüfung bei einer der ersten Abrechnungen zu Projektbeginn hätte allen Beteiligten viel zusätzliche Arbeit erspart.

Die Begleitung des Projekts „100 x Zukunft“ durch einen **Projektbeirat** als Steuerungs- und Kontrollgremium, in dem alle Kooperationspartner und die Projektleiterin vertreten waren, war eine wichtige Unterstützung. Das Gremium stellte in fünf Sitzungen sicher, dass über die gesamte Projektlaufzeit alle Kooperationspartner über den Verlauf der Weiterbildung informiert waren und alle anstehenden Fragen einvernehmlich geklärt werden konnten.

4. Fazit

War die Weiterbildung ein Erfolg? Eindeutig: Ja! Für alle Beteiligten ist eine anstrengende, aber weit überwiegend zufrieden stellende Zeit zu Ende gegangen. Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (BeB) konnte seinen Mitgliedseinrichtungen mit dieser Weiterbildung ein Instrument für die Personalentwicklung zur Verfügung stellen, das sowohl bezüglich Umfang und Qualität als auch durch die Förderung bezüglich des Preis-Leistungsverhältnisses sehr attraktiv war. Ob es der Fachhochschule der Diakonie gelungen ist, nicht nur den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, sondern das Interesse weiterer diakonischer Unternehmen und deren Mitarbeitende geweckt zu haben, wird die Zukunft zeigen. Auch ob die mit dem Projekt verbundenen ungedeckten Kosten im Rahmen bleiben werden, ist im Augenblick noch nicht abzusehen. Die Abrechnung der Verwendungsnachweise mit dem Bundesverwaltungsamt wird sich noch einige Zeit hinziehen.

Birgit Benad, 11.09.2012

Anhang 1 – Modulfragebogen

1= trifft vollkommen zu 6 = trifft gar nicht zu

Ich bin der Meinung, dass...

	1	2	3	4	5	6
der/die Dozent/in sich klar und deutlich artikuliert hat						
Medien (Tafel, Folien, etc.) sinnvoll eingesetzt wurden						
das Sprechtempo angemessen war						
die Veranstaltung gut strukturiert war						
die Begleitmaterialien (Skripte, etc.) hilfreich sind						
der/die Dozent/in in der Lage war, zu motivieren						
der/die Dozent/in selber motiviert war						
der Schwierigkeitsgrad angemessen war						
der/die Dozent/in fachkompetent war						
der/die Dozent/in aktuelle Praxisbeispiele eingebracht hat						
Theorie und Praxis gut miteinander verbunden wurden						
der/die Dozentin eine Stoffabgrenzung vorgenommen hat						
eine aktive Mitarbeit ermöglicht wurde						
der Raum ein gutes Lernumfeld geboten hat						
ich mich aktiv beteiligt habe						

Ich gebe der Veranstaltung die GESAMTNOTE: _____ (1-6)

Positive/ negative Anmerkungen, Vorschläge etc.:

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!