

„100 x Zukunft – Konsequenz leiten und weiterentwickeln“ – Projektmanagement als zentrales Element einer Weiterbildung zur Steuerung von Veränderungsprozessen in diakonischen Einrichtungen und Diensten¹

Ulrich Nicklaus

„100 x Zukunft – Konsequenz leiten und weiterentwickeln“, so lautete der Titel der vom BeB initiierten Weiterbildung, die im Sommer dieses Jahres ihren Abschluss fand. Von dieser Weiterbildung, die von der Fachhochschule der Diakonie in Kooperation mit dem BeB und der Bundesfachakademie BuFa Region Nord² durchgeführt wurde, haben 105 Teilnehmerinnen und Teilnehmer profitieren können. Die meisten konnten in ihrer Weiterbildungsgruppe (Berlin, Hamburg, Eisenach, Gütersloh oder Würzburg) mit Stolz und Freude über ihre gelungene Projektpräsentation zum Abschluss ihr Zertifikat in Empfang nehmen.

In sechs Weiterbildungswochen wurde im Zeitraum von September 2010 bis Juni 2012 eine umfangreiche Themenpalette bearbeitet. Dazu gehörten aktuelle sozialpolitische Entwicklungen in der Behindertenhilfe bzw. Sozialpsychiatrie und die damit verbundenen Herausforderungen, Frage- und Problemstellungen des Personalmanagements, des Diversity-Managements, die Bedeutung des Gender- und Disability-Mainstreaming-Ansatzes, das Rollenverständnis und die Führungsaufgaben im Sozial-Management inklusive der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundlagen.

Im September 2011 fand außerdem in Berlin für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeinsam eine 2-tägige Tagung zu europäischen Entwicklungen in der Behindertenhilfe/Psychiatrie statt. Zusätzlich absolvierten alle Teilnehmer/innen eine einwöchige Austausch-Hospitation. Unterstützt wurden die Lerneinheiten durch Fachliteratur und themenvertiefende Materialien, die den Teilnehmenden auf einer Lernplattform bereit gestellt und die von den jeweils unterrichtenden Dozent/innen betreut wurden.

Zentraler Bestandteil der Weiterbildung war ein selbständig geleitetes Veränderungs-/Erneuerungsprojekt im eigenen Arbeitsfeld, das im Rahmen der Weiterbildung aus der Analyse des Veränderungs-/Erneuerungsbedarfes im Arbeitsfeld der Teilnehmenden entwickelt wurde und damit zugleich einen Kristallisationspunkt der verschiedenen inhaltlichen Aspekte dieser Weiterbildung darstellte.

Der Verfasser dieses Berichtes war an der Curriculum-Entwicklung dieser Weiterbildung beteiligt und für die Vermittlung der Inhalte zum Themenbereich „Projektmanagement“ verantwortlich, wozu auch die Beratung und Unterstützung der Teilnehmenden in der Durchführung ihrer Projekte gehörte. Unter anderem in zwei regionalen Treffen (jeweils drei Teil-Gruppen), bei denen die Teilnehmenden zusätzlich während der Weiterbildung bei der Durchführung ihrer Projekte beraten wurden.

Der BeB verfolgte mit dieser Weiterbildung auf dem Hintergrund der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für diese Arbeitsfelder (Personenzentrierung, gesellschaftlicher und demografischer Veränderungsprozess etc.) das strategische Ziel, jüngere sogenannte ‚Potentialträger‘ zu fördern, insbesondere auch Frauen für

¹ Zu dieser Weiterbildung ist ein Abschlussbericht erschienen, aus dem einige Aussagen/Ergebnisse für diesen Artikel übernommen wurden. Der Abschlussbericht kann unter www.100xZukunft.de eingesehen werden. Die Weiterbildung wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

² Die BuFa ist ein Fachbereich der Bundesakademie für Kirche und Diakonie gGmbH, Berlin

Führungsaufgaben zu qualifizieren, um dem zu erwartenden Mangel an Fach- und Führungskräften entgegen zu wirken, das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die notwendig sind, „Führungsaufgaben“ zu erfüllen, den „Paradigmenwechsel“, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der UN-Behindertenrechtskonvention („Inklusion“) strategisch und operativ umsetzen zu können, ein dauerhaftes und unterstützendes Netzwerk für diese Zielgruppe aufzubauen und letztlich Methoden zu vermitteln, dem Anspruch auf lebenslanges Lernen gerecht werden zu können. Um mit dieser Weiterbildung insbesondere auch Frauen zu erreichen, wurde im Vorfeld eine entsprechende Informationsveranstaltung durchgeführt. Dem BeB war es weiterhin wichtig, dass von dieser Weiterbildung vor allem auch kleinere und mittelgroße Träger sowie Träger aus den neuen Bundesländern profitieren.

Dass diese Weiterbildung für die vorgenannten Ziele wichtige und wirksame Impulse geben konnte, lässt sich aus den vorliegenden Evaluationsergebnissen ableiten; wie nachhaltig jedoch diese Zielsetzungen erreicht werden konnten, wird die Zukunft zeigen. Abgesichert werden soll die Wirkung durch Folgeveranstaltungen (updates) sowie durch die Förderung eines internetbasierten Netzwerkes (Diakonie Wissensportal; Teambereich „100 x Zukunft“; nur für Absolvent/innen der Maßnahme zugänglich).

Bevor im Folgenden einige Evaluationsergebnisse vorgestellt werden, eine kurze Information darüber, wie die Evaluation erfolgte: Nach jeder Weiterbildungseinheit wurden die Teilnehmenden mit Hilfe eines Fragebogens zu ihrer Zufriedenheit über die jeweilige Lerneinheit und mit den Referentinnen bzw. Referenten befragt. Am Ende der gesamten Weiterbildung erfolgte eine umfangreiche schriftliche Erhebung zu der Wichtigkeit, dem Nutzen der Inhalte und Methoden, den Auswirkungen und zu den erlebten Mängeln der Weiterbildung (Rücklaufquote ca. 81 %). Die von den Teilnehmenden benannten Dienstvorgesetzten erhielten ebenfalls nach Beendigung der Weiterbildung einen Fragebogen, um aus Sicht der Unternehmen die Qualität der Weiterbildung zu bewerten (Rücklauf 43 %). Zusätzlich befragte der Autor die Teilnehmerinnen und Teilnehmer online nach der ersten und im Abstand von einigen Wochen nach der letzten Weiterbildungseinheit zu wichtigen inhaltlichen Aspekten in Bezug auf Erfahrungen mit dem Projektmanagement in ihren Organisationen generell und zum Verlauf im Rahmen der Weiterbildung durchgeführten Projekte im Besonderen (Rücklauf 89 % bzw. 47 %).

Aus diesen Erhebungen lassen sich die Zielerreichung überprüfen sowie einige Wirkungen der Weiterbildung, besonders aber auch wichtige Hinweise für die Mitgliedseinrichtungen des BeB im Hinblick auf die Steuerung von Veränderungsprozessen ableiten:

Die vom BeB angestrebte Zielgruppe konnte für die Weiterbildung gewonnen werden: Der mit mindestens 50 % anvisierte Frauenanteil wurde mit 65 % übertroffen. Etwa ein Viertel der Teilnehmenden kam aus den neuen Bundesländern. An der Weiterbildung waren Teilnehmende aus 67 diakonischen Unternehmen vertreten. Davon waren 32 sogenannte KMU-Träger³. Da die größeren Träger mehr Teilnehmer entsandten, belief sich der Anteil der Teilnehmenden aus KMU auf 36 %, was jedoch eine gute Quote darstellt. Etwa 10 % der Teilnehmenden bereitete sich mit dieser Weiterbildung auf die Übernahme einer Leitungsrolle vor. Etwa 27 % waren bereits länger als zwei Jahre, aber weniger als fünf Jahre in der Leitungsrolle tätig und ca. 25 % erst seit ein bis zwei Jahren. Der überwiegende Anteil der Teilnehmenden, nämlich ca. 76 %, definierte sich auf der mittleren Leitungsebene

³ KMU = „Kleine und mittlere Unternehmen“. Gemäß der von der EU-Kommission festgelegten Definition haben KMU weniger als 250 Mitarbeiter und der Jahresumsatz beträgt höchstens 50 Mio. Euro oder die Jahresbilanzsumme beträgt höchstens 43 Mio. Euro.

(Einrichtungsleitung, Abteilungs-/Bereichsleitung), ca. 15 % auf der Gruppen-/Teamleitungsebene und ca. 9 % auf der oberen Leitungsebene. Die meisten Teilnehmenden kamen aus dem Arbeitsfeld der Einrichtungen und Dienste für Menschen mit geistiger Behinderung (70 %). 30 % der Teilnehmenden rechneten sich dem Arbeitsfeld für Menschen zu, die von einer psychischen Erkrankung betroffen sind.

Die praktischen Erfahrungen in der Rolle als Leitung (untere und mittlere Leitungsebene) prägten den Diskussionsbedarf und die Herangehensweise an die Inhalte der Weiterbildung. In vielen, vor allem kleineren, Einrichtungen wird auch von leitenden Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen erwartet, regelmäßig oder bei personellen Engpässen in Krankheits- oder Urlaubszeiten im Gruppendienst mitzuarbeiten, was die Ausübung der Leitungsrolle 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.

Insbesondere die im Hinblick auf „Führungsaufgaben“ ausgewählten Themen/Inhalte hatten eine große Relevanz für die Teilnehmenden: Auf die Frage im Abschlussfragebogen „Folgende Themen/Inhalte waren für mich besonders wichtig“, wurden diese Themen am häufigsten genannt: Personalführung/Personalmanagement 57 x, Projektmanagement 34 x, BWL/Controlling 32 x.

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 Erwartung, hier mehr zu erfahren, war groß. Die Rückmeldungen zu dem Thema dann sehr gemischt. Die einzelnen Lerneinheiten dazu erhielten sehr gute bis gute Bewertungen. Das Thema wurde 32-mal als besonders wichtig bezeichnet, 29 Teilnehmende hätten es gerne umfangreicher behandelt, zwei Personen fanden, es hätte weniger umfangreich bearbeitet werden können, 12 Teilnehmende schätzten das Thema als ganz verzichtbar ein, für ebenso viele gehörten die Lerneinheiten 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 z.B. 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. Bei der Bewertung dieses Themenbereichs spielt die Frage des Praxisbezugs, besonders der Bezug auf die je eigene Praxis, also eine große Rolle.

„Projektmanagement“ wurde als wichtiger Teil des Curriculums und Kristallisationspunkt für die Inhalte und Themen der Weiterbildung anerkannt. Das Thema wurde in fünf der sechs Präsenzwochen behandelt und war darüber hinaus zentrales Thema der beiden Regionalgruppentreffen pro Standort und betraf auch die Zugangsvoraussetzung zum Abschlussverfahren.

Der Kenntnisstand der Teilnehmenden wurde in Bezug auf das Thema „Projektmanagement“ zu Beginn der Weiterbildung mit nur 33 % als eher umfangreich bzw. sehr umfangreich eingeschätzt, wobei ca. 42 % keinerlei Erfahrungen mit Projektmanagement gemacht hatten. Die gemachten Erfahrungen wurden hinsichtlich Zufriedenheit mit den Projekten als ambivalent bewertet. Am Ende der Weiterbildung schätzten die Teilnehmenden ihre persönliche Kompetenz in Bezug auf „Projektmanagement“ mit ca. 89 % als „eher umfangreich“ (76 %) oder „sehr umfangreich“ (13 %) ein.

Seine hohe Bedeutung erhielt das Thema „Projektmanagement“ auch durch die Tatsache, dass für das Abschlusszertifikat die Durchführung und Leitung eines eigenen Projekts am Arbeitsplatz Voraussetzung war. Etlichen Teilnehmenden fiel damit die Aufgabe zu, ihre Vorgesetzten von dem Instrument zu überzeugen und es mit z.T. geringer oder gänzlich fehlender Unterstützung einzuführen und umzusetzen.

Die Hälfte der Teilnehmenden maß dem Projektmanagement zu Beginn der Weiterbildung im eigenen Unternehmen überwiegend keine bis geringe Bedeutung bei (ca. 51 %).

Jedoch bewerteten zu Beginn der Weiterbildung 94 % und am Ende sogar 98 % die Tatsache, dass das Thema Bestandteil der Weiterbildung ist, als sinnvoll bzw. sehr sinnvoll ein und etwas mehr als die Hälfte (51 %) der Teilnehmenden freute sich zu Beginn auf diese Aufgabe. 89 % der Befragten bestätigten am Ende der Weiterbildung, dass ihnen die Durchführung des Projektes Freude bereitet hat, obwohl es hinsichtlich der Durchführung des Projektes einige Schwierigkeiten gab. Einen kleinen Einblick, zu welchen Themen Projekte durchgeführt wurden, gibt die beispielhafte Auflistung unten.

Wie sah es mit der Unterstützung bei der Durchführung der Projekte im Unternehmen aus? Etwa ein Viertel der Teilnehmenden war sich zu Beginn unsicher, ob eine Unterstützung erfolgen würde; etwa 50 % erwarteten eine große bis sehr große Unterstützung. Am Ende der Weiterbildung resümierten jedoch ca. 61 %, dass sie geringe bzw. sehr geringe Unterstützung durch ihre Vorgesetzten bei der Durchführung ihrer Projekte erhalten haben; noch weniger Unterstützung gab es durch die Ebene oberhalb der Vorgesetzten (= 75 % eher geringe oder sehr geringe Unterstützung). „Ich habe gute Unterstützung sowie eine positive Zusammenarbeit und aktive Mitarbeit durch die Projektgruppenmitarbeiter erfahren; eine Unterstützung durch die Geschäftsführung war nicht zu spüren“, so das nüchterne und zugleich Enttäuschung ausdrückende Fazit einer Teilnehmerin, welches in ähnlicher Weise für etliche Teilnehmende galt.

Vielen Vorgesetzten war die Bedeutung des Projektes für die Teilnehmenden scheinbar nicht bewusst, obwohl in der Ausschreibung der Weiterbildung und auf dem Anmeldeformular auf diese Voraussetzung für das Zertifikat deutlich hingewiesen worden war und alle Anmeldungen die zustimmende Unterschrift der Dienstvorgesetzten enthielten. Sogar mehr als die Hälfte (ca. 52 %) der Projektideen war vor der Weiterbildung entstanden, wobei die Vorgesetzten dabei eine große Rolle spielten. Denn sie gaben, wenn die Teilnehmenden nicht selber die Projektidee entwickelten (ca. 62 %), vorrangig den Anstoß dazu (68 %).

Gleichwohl wurden Projektaufträge eher halbherzig erteilt und teilweise auch, nachdem die (z. B. 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.)

Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen wurden auch als Hauptgrund benannt, die die Durchführung der Projekte erschwerten. Nur 28 % der Projektverantwortlichen erhielten dafür eine teilweise Freistellung, davon ca. 30 % durchschnittlich eine Wochenstunde, ca. 64 % zwei bis fünf Wochenstunden.

Was jedoch aus diesen Ergebnissen sehr kritisch zu bewerten ist, ist die Tatsache, dass die Chancen, die die Durchführung eines Projektes im Rahmen der Weiterbildung inklusive Beratung für das Unternehmen mit sich brachte, von den Trägern nicht bzw. nicht ausreichend wahrgenommen wurde. Den Nutzen von Projektmanagement für die Entwicklung ihres Unternehmens (im Sinne einer systematischen Organisationsentwicklung) schätzen nämlich 94 % der Projektverantwortlichen als „groß“ bzw. „sehr groß“ ein. Und 67 % schätzen den Nutzen des Projektmanagements für die Realisierung der UN-Behindertenrechtskonvention in ihrem Unternehmen als „groß“ bzw. „sehr groß“ ein. Sogar 72 % der Träger, die sich in der Schlussbefragung dazu geäußert haben, fanden das im Rahmen der Weiterbildung durchgeführte Projekt als „sehr gewinnbringend“.

Der Wille, die Kompetenzen der Projektverantwortlichen und die im Projektmanagement innewohnenden Potenziale konsequent zu nutzen bzw. die dafür notwendigen zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, ist jedoch wohl nur begrenzt vorhanden.

Wie lassen sich diese Diskrepanzen erklären?

Abschließend einige Thesen, die aus der empirischen Sicht dieses Weiterbildungsprojektes formuliert werden:

Eine Personalentwicklung, in der ein systematisch erhobener Personalqualifizierungsbedarf Ausgangspunkt für die Teilnahme an solchen Weiterbildungen ist und in der die daran Teilnehmenden begleitet und unterstützt werden, ist trotz gegenteiliger Erkenntnisse und Beteuerungen in den diakonischen Unternehmen eher selten!

Mitarbeitende werden zur Weiterbildung nach dem Motto „geht mal da hin“ geschickt. Damit verbundene Konsequenzen, z. B. die Begleitung bei der Projektdurchführung, oder hinsichtlich einer Karriereförderung, werden nicht beachtet. Dazu passt, dass ca. 60 % der Befragten nicht mehr Verantwortung im eigenen Arbeitsbereich übertragen wurde und nur 18 % davon ausgehen, dass ihnen bei ihrem Träger neue Aufgaben bzw. ein neuer Aufgabenbereich übertragen wird.

Das operative Geschäft, die Bewältigung der Alltagsroutine und das kurzfristige Reagieren auf Drucksituationen haben Vorrang! Projektmanagement als eine exzellente Vorgehensweise, mit deren Hilfe der notwendige Wandel systematisch gestaltet werden kann, ist in vielen diakonischen Einrichtungen noch nicht erkannt worden!

Hierzu ein paar Antworten der Teilnehmenden auf die Frage, woran es liegen mag, wenn Projektmanagement im Unternehmen keine oder eine (sehr) geringe Rolle spielt: „Die Struktur des Unternehmens ist sehr in der Linie aufgebaut. Zum Projektmanagement gehört eine gewisse Autonomie, wenn auch im eng beschriebenen Rahmen, die eine Gefahr der Linienstruktur darstellt.“ „Bedeutung von PM ist nicht bekannt. Es gibt kaum Leitungsentscheidungen zu Projektmanagement.“ „Es gibt bisher keine Idee, dass Projektmanagement sinnvoll sein könnte. Projekte werden irgendwie nebenher gemacht.“ „Projekte wurden durchgeführt, aber nicht explizit als solche bezeichnet.“ „Es gibt kein beschriebenes Projektmanagement, alles was ausprobiert wird, wird als ‚Projekt‘ bezeichnet, ‚Projekte‘ sind vom Interesse der Vorstände abhängig.“ „Es liegt an historisch gewachsener Hierarchie und am Rollenverständnis der obersten Leitung.“

Die mit Projektmanagement verbundene innovative Haltung, das an strategischen Zielen orientierte und planmäßig verfolgte Handeln, statt kurzfristige Reaktion auf aktuelle Anlässe, wird von Führungskräften offenkundig nicht als wichtig erachtet bzw. erhält von ihnen keine ausreichende Priorität. Bewusst geplante und gesteuerte Organisationsentwicklung findet in vielen diakonischen Unternehmen vermutlich nicht statt.

Hinzu kommt, dass diakonische Unternehmen oftmals sehr hierarchisch strukturiert und geführt werden. Themen, denen Vorstand bzw. Geschäftsführung keine Bedeutung beimisst, haben wenig oder keine Chance aufgegriffen zu werden, egal, wie wichtig sie für die Unternehmensentwicklung wären. Oftmals fehlt es überhaupt an transparenten strategischen Zielen, so dass eine Orientierung daran für Mitarbeitende auch nicht möglich ist. Dass es an strategischen Zielen fehlt, hat oftmals mit Uneinigkeiten bzw. fehlender Abstimmung auf der obersten Leitungsebene zu tun.

Qualifizierung kann Konkurrenz und Angst vor Machtverlust erzeugen!

Die im Rahmen der Weiterbildung durchzuführenden Projekte boten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich im eigenen Arbeitsbereich zu profilieren und die in der Weiterbildung gewonnenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen konkret darzustellen und umzusetzen.

Dies erlebten etliche Vorgesetzte anscheinend als Gefährdung ihrer eigenen Kompetenz und ihres Einflusses bei den Mitarbeitenden. Sie behinderten die Projektdurchführung, indem sie Ressourcen dafür nicht freigaben, indem sie Mitarbeit nicht ermöglichten, indem sie zu den erarbeiteten Ergebnissen keine Rückmeldung gaben, Termine für Gespräche nicht einhielten oder gar nicht für projektbezogene Abklärungsgespräche zur Verfügung standen. In einzelnen Fällen wurde sogar die Projektleitung durch Vorgesetzte an sich zogen und der Projektleitung die Verantwortung entzogen; nicht, weil die Projektzielerreichung gefährdet gewesen wäre oder andere Mängel bzw. Probleme dadurch verhindert bzw. korrigiert werden sollten, sondern weil die Bedeutung des Projektes für das Image und Prestige erkannt wurde und für sich selbst genutzt werden sollte.

Projektmanagement macht die im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen vorhandenen Defizite und Mängel deutlich, seien sie unmittelbar im Kernprozess, den Unterstützungsprozessen oder im Management angesiedelt! Die Bereitschaft mit diesen Erkenntnissen konstruktiv umzugehen („aus Fehlern lernen“) ist ebenfalls oftmals eher unterentwickelt. Die „Kultur“, Probleme zu verschweigen, ist weit verbreitet, und sie erzeugt Konflikte. Der von Fritz Glasl⁴ beschriebene Konflikttyp, wonach sich Normen und Prozeduren im Unternehmen entwickeln, die Ausweichen und Vermeidung begünstigen, scheint in diakonischen Unternehmen häufig dominant zu sein. Die Konflikte schwelen jedoch unterhalb der Oberfläche weiter und erzeugen Misstimmungen, Demotivation, Resignation etc. Eine konstruktive Problemlösung und zeitgemäße an den aktuellen Herausforderungen orientierte Organisationsentwicklung werden so verhindert.

Viele der im Rahmen der Weiterbildung durchgeführten Projekte konnten jedoch sehr positive Impulse geben bzw. Entwicklungsprozesse anstoßen, verliefen sehr erfolgreich und konnten für die Teilnehmenden sehr zufriedenstellend durchgeführt bzw. abgeschlossen werden. Die in vielen Untersuchungen⁵ formulierten Erkenntnisse zu der Frage, von welchen Bedingungen erfolgreiche Veränderungsprozesse abhängig sind, konnten auch bei der Durchführung dieser Projekte bestätigt werden:

- Beständiges Engagement auf der oberen Leitungsebene für die Veränderungsprozesse und ihre systematische Steuerung; Unterstützung der Projektverantwortlichen bei Planung und Durchführung; Bildung projektbezogener Strukturen und Gremien.
- Einigkeit auf der obersten Leitungsebene in Bezug auf die strategischen Ziele und Organisationsentwicklung und insbesondere bezüglich des zu beauftragenden bzw. in Auftrag gegebenen Projektes.
- Hohe Identifikation mit den Zielsetzungen des Projektes und großes persönliches Engagement der Projektverantwortlichen für die Zielerreichung.
- Explizite Auftragsklärung zwischen Leitung und Projektleitung und formelle Beauftragung der/des Projektverantwortlichen durch die Leitung.
- Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen des Prozesses und konsequentes Vorgehen zur Zielerreichung bzw. kontinuierliche Zielüberprüfung.
- Quantifizierung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bzw. der zeitlichen Inanspruchnahme der Projektbeteiligten für die Prozessbegleitung und -realisierung sowie die entsprechende Bereitstellung der Ressourcen.
- Große Transparenz und umfangreiche Information über die angestrebten Entwicklungen.
- Bewusste und aktive Beteiligung der Betroffenen.

⁴ Glasl spricht in diesem Zusammenhang von „kalten Konflikten“; s. Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Stuttgart 1994, S. 69

⁵ s. dazu auch www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de

- Ernstnehmen der Bedenken und Ängste der Betroffenen; bewusster Umgang mit emotionaler Dynamik und mit Widerstand.

Der BeB hat mit dieser Weiterbildung einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung seiner Mitgliedseinrichtungen geleistet und ein hinsichtlich der Inhalte und des Preis-Leistungs-Verhältnisses sehr attraktives Angebot vermittelt. Die Mitgliedseinrichtungen haben dieses Angebot auf sehr unterschiedliche Weise genutzt. Diejenigen, deren Leitung die darin enthaltenen Chancen der Personal- und Organisationsentwicklung für ihre Einrichtungen und Dienste wahrgenommen und realisiert haben, werden den größten Nutzen davongetragen haben. Aber auch dort, wo die Projekte eher Bottom-up auf den Weg gebracht wurden, konnten positive Entwicklungen angestoßen werden, deren Wirksamkeit nun gefördert werden sollte.

Die Fachhochschule der Diakonie konnte mit dieser Weiterbildung ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und Interesse für ihre Angebote wecken. Sie hat sich als kompetenter und verlässlicher Partner für diese Weiterbildungsmaßnahme erwiesen.

Auch die Bundesfachakademie Bufa kann hinsichtlich ihrer Beteiligung an dieser Weiterbildung ein positives Resümee ziehen. Der für die Zeit der Weiterbildung von der Bundesakademie für Kirche und Diakonie, Bundesfachakademie Bufa/GFO Nord, beurlaubte und bei der FHdD angestellte Autor war, wie oben bereits erwähnt, für den Themenschwerpunkt Projektmanagement sowie für die Begleitung der Teilnehmenden bei deren Planung und Durchführung ihrer Projekte verantwortlich. Das überaus positive Feedback der Teilnehmenden auch zu diesen Inhalten und deren Wirkungen zeigt, dass der Auftrag der Bufa, Fach- und Führungskräfte für die Bewältigung der vielfältigen Veränderungsnotwendigkeiten in den Feldern der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie durch Projektmanagement zu qualifizieren, erfüllt werden konnte. Darüber hinaus bot die Weiterbildung die Möglichkeit, den Teilnehmenden das Leistungsangebot und die Leistungsfähigkeit der Bufa zu vermitteln und die Vernetzung von Weiterbildung und Fachhochschule – hier die Kooperation zwischen Bufa und FHdD – auszubauen. Ein Folgeangebot werden FHdD und Bufa im März 2013 starten, s. Veranstaltungshinweis unten.

Berlin, Oktober 2012, Ulrich Nicklaus (Kontakt: nicklaus@bundesakademie-kd.de)

Einige Titel (alphabetisch aufgelistet) der im Rahmen der Weiterbildung durchgeführten Projekte⁶:

- "Cockpit" - Entwicklung von Steuerungsmöglichkeiten zur Effizienzsteigerung im Ambulant Betreuten Wohnen
- "Fokus 2020" im Geschäftsbereich Behindertenhilfe ...
- "Ich packe meinen Koffer und nehme mit..." 100 Menschen verlassen ein Haus und suchen neue Heimat(en)
- "Würde" - Entwicklung eines Handlungsleitfadens zur Vermeidung von Freiheitsentziehenden Maßnahmen
- ... - Stadt für alle
- „Tante Emma Laden" - soziales Zentrum für die Bewohnerinnen und Bewohner des Kiezes und des Wohnprojektes Servicewohnen für Senioren
- Angebotserweiterung im Betreuten Wohnen in Familien (BWF)
- Arbeit statt Beschäftigung
- Aufbau neuer Angebote im Bereich Straffälligenhilfe
- Ausgelagerte WfbM-Plätze
- Barrierefreie Kommunikation - Leichte Sprache in der WfbM
- Begleitung von Menschen mit herausforderndem Verhalten
- Die ... Werkstätten in der Region ... oder: "(R)Ausbildung"
- Die psychosoziale Wohngruppe als Übergangseinrichtung zu einem Wohnen in sozialräumlich-ambulant-gemeindenaher Perspektive
- Die Zukunft ambulanter Wohn- und Betreuungsformen
- Einführung eines (zentralen) Controllings für ...
- Einführung neuer Qualifizierungsangebote für Menschen mit Behinderung im Einzugsgebiet der ...Werkstätten
- Einführung von Mietverrechnungspreisen in ...
- Energie- und Umweltmanagement in einer Wohneinrichtung für Menschen mit Behinderung als Beitrag zur Bewahrung der Schöpfung
- Entwicklung eines Kompetenzbeurteilungsinstruments für ...
- Entwicklung eines Mehrdimensionalen Zielsystems in Vorbereitung auf die Einführung einer Balanced Scorecard
- Entwicklung und Umsetzung eines Therapieansatzes zur Betreuung von Menschen mit kognitiven Einschränkungen und Problemverhalten
- Erarbeitung eines Programms zur Nachwuchsförderung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften im ...
- Etablierung eines Qualitätsmanagements im
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Menschen mit Behinderung in ...
- Gestaltung eines sozialverträglichen Rückbaus der Maßnahme ... im Beruflichen Bildungs- und Eingliederungszentrum
- Gut arbeiten in schwierigen Zeiten – ein Personalmanagementkonzept
- Inklusion durch Sex - Wie kann Sexualpädagogik ... so praktiziert werden, dass sie einen Beitrag für die Inklusion leistet?
- Inklusives Freizeitangebote
- Innovative Berufliche Bildung - Umbau des Berufsbildungsbereichs ... zu einer an den Kompetenzen der Teilnehmer orientierten, inklusiven

⁶ zur Wahrung des Datenschutzes wurden Orts-, Einrichtungsbezeichnungen u. ä. nicht benannt bzw. durch „...“ ersetzt

beruflichen Bildung

- JobClub für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung - Ein Projekt zur Verbesserung der Teilhabe am allgemeinen Arbeitsmarkt
- Klinikneubau
- Konzeptionierung und Aufbau einer Begegnungs- und Beratungsstelle "... " für Menschen mit und ohne Behinderung
- Kunden- und zukunftsorientierte tagesstrukturierende Angebote für Menschen mit Behinderung, die nicht oder nicht mehr in einer WfbM oder Tagesförderstätte beschäftigt sind
- Lebensqualität durch individuelle Assistenz- und Betreuungsplanung für Menschen mit hohem Betreuungs- und Pflegeaufwand
- Lebensqualität im Alter bei Menschen mit Behinderung
- Netzwerk Krisen- und Rückzugsräume - ein Baustein der individuellen Krisenbegleitung als Alternative zur Behandlung in psychiatrischen Fachabteilungen
- Netzwerkarbeit
- Neubau Lagerhalle
- Neugestaltung eines Arbeitsbereichs für älter werdende Beschäftigte
- Neukonzeption der Ausbildung an der Fachschule für Sozialwesen
- Neukonzeptionierung des Internetauftritts www.....de
- Optimierung Abgang Anlagevermögen (OAA)
- Passgenaue Vermittlung von Menschen mit Eingliederungshemmnissen in bestehende Arbeitsgelegenheiten
- Personenzentrierte Gesamtkonzeption der ...
- Qualitätsentwicklung: Umzug in eine andere Wohnform
- Qualitätsindikatoren in der medizinischen Rehabilitation
- Räumliche und konzeptionelle Neugestaltung eines Förderbereiches
- Schaffung ambulanter Wohnformen als Bindeglied zwischen stationärem und ambulanten Angebot
- Schaffung einer weitgehend selbstständigen Wohnform für Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf
- Selbstbestimmt leben, heißt Wahlfreiheit haben
- Strategisches und operatives Controlling
- Thermische Sanierung ...
- Trialogische Selbsthilfezeitung
- Umsetzung der Strategie 2018 im Geschäftsbereich Wohnen
- Und Action – ein Angebot im Berufsbildungswerk
- Verbesserte Informationsversorgung der Kostenstellenverantwortlichen
- WfbM 2020 - Weiterentwicklung der WfbM
- Wohnmöglichkeiten mit hoher Lebensqualität für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit schwerer und mehrfacher Behinderung
- Wohnprojekt für junge Erwachsene mit einer psychischen und/oder geistigen Beeinträchtigung (und Suchtproblematik)
- www - Wohnwünsche werden wahr
- ZEA - Schulung des Zusammenhangs zwischen Erkrankung und Aktivität
- Zukunftsfähige und individuelle Gestaltung der Eingliederungshilfe im Rahmen einer Wachstumsstrategie

Einige Zitate (alphabetisch gelistet) der Teilnehmenden aus den Befragungen zum Thema Projektmanagement:

Frage: Gab es für Sie zur Durchführung des Projektes besonders hilfreiche Instrumente, Materialien, Methodische Hinweise o.ä. im Rahmen der Weiterbildung? Wenn ja, welche waren das?

- 7-Ebenen-Diagnose, Kernprozessanalyse, Kollegiale Beratung
- 9 häufige Projektfallen, Konzept kollegiale (Kurz-)-Beratung, die Seminareinheit „Moderation und Präsentation“
- Alle Materialien/Instrumente des Moduls Projektmanagement waren für mich sehr hilfreich. Als besonders hilfreich schätze ich die kollegiale Beratung im Rahmen der Regionalgruppentreffen
- Analyse, Meilensteinfestlegung, Reflexion von außen
- Ausführliche Analyse zur Projektfindung am Anfang war sehr hilfreich, hätte ich mir auch für mein vorheriges Projekt gewünscht
- Das Regionalgruppentreffen und der Austausch mit den Teilnehmern und dem Dozenten
- Der Projektplan, die Zielbeschreibungen, die Beschreibung des nächsten Schrittes, Klausurtag zum Projekt, das Projekt ist ein Prozess
- Die Definition von Meilensteinen, das Vernetzen von Akteuren, der Einbezug von Menschen mit Behinderungen
- Die einrichtungsinternen Unterlagen waren zur Durchführung des Projektes sehr hilfreich
- Ein hilfreiches Instrument war die Benennung der Meilensteine. Wichtig für mein Projekt war auch die Stakeholder-Analyse, konkrete Übungen zur Präsentation; die körperliche Präsenz und auch das methodische Vorgehen zum Vermitteln der Inhalte wurden sehr anschaulich und praxisnah geübt. Das Unterteilen in möglichst exakt formulierte Teilziele.
- Kernprozessanalyse, Projektplan
- Kritik, Meinungen und Anregungen in den Regionalgruppen
- Präsentationen des Projektes - den Zwang, das Projekt so knapp wie möglich darzustellen
- Projektfallen, Projektaufbau
- Projektplan erstellen mit Stakeholderanalyse (planvolles Vorgehen); -Hospitationen in anderen Institutionen haben den Kopf freigemacht für andere Lösungen, als die eigenen; - Hinweise was bei der Planung und Durchführung von Befragungen zu beachten ist
- Sämtliches Wissen, das im Zusammenhang mit PM vermittelt wurde.
- Störungen im Projekt,
- Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen
- Unterstützungsmatrix, Umgang mit Widerständen und Projekt-Fallen
- Zeitplanung
- Zeitstrahl, Befragungssystematik

Einige Zitate (alphabetisch gelistet) der Teilnehmenden aus den Befragungen zum Thema Projektmanagement:

Frage: Worin bestand für Sie persönlich die größte Herausforderung bei der Durchführung des Projektes?

- Bei allen notwendig Beteiligten die Motivation für das Thema aktuell zu halten und das Ziel konsequent zu verfolgen
- Da es keine zeitliche Freistellung gab, alles zusätzlich zur Arbeit zu schaffen
- Das frühzeitige Festlegen des Projektverlaufs. D.h. das Ende und das Ziel des Projekts immer im Blick zu haben und anzustreben
- Das konsequente Realisieren der vorgenommenen Projektschritte
- Das Projekt im Rahmen der sehr engen Rahmenbedingungen durchzuführen und nicht in den Hintergrund geraten zu lassen.
- Delegation von Aufgaben
- Den Mut aufzubringen, Meilensteine etc. im Team zu vertreten und mutig neue Wege zu gehen ohne sich zu sehr von alten Strukturen hindern zu lassen
- Der Faktor Zeit
- Der Widerstand von einzelnen Mitarbeitenden
- Die Auseinandersetzung mit der Leitungsebene
- Die größte Herausforderung war, dass die Voraussetzungen für die Durchführung meines Projektes plötzlich total verändert worden sind. Das bedeutete für mich, ein Teilziel als Projekt zu verfolgen. Das angedachte Projekt wird nun im nächsten Jahr angegangen werden, da die Rahmenbedingungen entsprechend geschaffen worden sind
- Die Kommunikation im Verantwortungsbereich zu den anstehenden Veränderungen
- Die Mitarbeitenden zu motivieren und bei der Stange zu halten.
- Die Probleme in der Führungsebene auszugleichen
- Die Projektgruppenmitglieder als heterogene Gruppe in allen Fragen mit einzubeziehen
- Die Sicherstellung der Kommunikation und die transparente einfache Darstellung der (Zwischen-)Ergebnisse des Projektes
- Eigene Motivation
- Es in meinen Arbeitsalltag zu integrieren und KollegInnen für das Projekt zu begeistern
- Fehlender Projektfortschritt durch äußere Einflüsse
- Geduld für die Entscheidungen, die auf anderen Ebenen, getroffen werden mussten
- In der Überwindung eigener Komplexe.
- Lösung von vorhandenen Denkmustern (stationär, teilstationär, ambulant)
- Betriebswirtschaftlicher Schwerpunkt des Projekts (für mich als Pädagogin eine Herausforderung).
- Nicht ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen
- Rollenklärung Projektleitung
- Sich flexibel auf die verschiedensten Behinderungsarten der Teilnehmer einzustellen
- Suche und Gewinn von Stakeholdern, da das Projekt gegen den internen Mainstream lief
- Überzeugungsarbeit für Veränderungsprozesse leisten
- Zeitplanung einhalten, Stolpersteine und deren Ausmaß auf die Zeitplanung erkennen

Einige Zitate (alphabetisch gelistet) der Teilnehmenden aus den Befragungen zum Thema Projektmanagement:

Frage: wenn Sie die Herausforderungen bewältigt haben, wie haben Sie die Herausforderung bewältigt?

- Die Planung war im Nachhinein betrachtet realistisch und hat in der Umsetzung überwiegend funktioniert. Ich hatte Unterstützung durch eine sehr engagierte BWL-Studentin. Delegation und Überprüfung von Arbeitsaufträgen. Kommunikation mit den Projektgruppenmitgliedern und den Teams. Konsequente Einhaltung der geplanten Termine. Begeisterung für das Projekt entwickelt.
- Die TeilnehmerInnen in der Arbeitsgruppe waren ... sehr motiviert. Die Inhalte dieses Zieles waren mit den Erfordernissen im Alltag kompatibel und konnten auf ihre Tauglichkeit geprüft werden. Durch Veränderungen in der täglichen Arbeit, die durch das Projekt eingeführt worden sind, konnten die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und das Wohlergehen der Bewohner gesteigert werden. Das Ziel war an einem alltagspraktischen Hintergrund ausgerichtet.
- Durch die gute und verlässliche Zusammenarbeit in der PG, weil auch für die PG Mitglieder diese Arbeit eine hohe Priorität hatte und wir so sehr lösungs- und ergebnisorientiert arbeiten konnten.
- Durch kollegiale Beratung und Fachaustausch mit TN der Weiterbildung und erfahrenen Externen
- Einarbeitung in das Arbeitsfeld des Projektes und Empathie für die Belange der Projektgruppenmitglieder und Reaktion im Projektverlauf darauf. Veränderungsprojekt der kleinen "Schritte", nicht der große Wurf, aber Anstoß auf Veränderung war ein wichtiger Prozess
- Einzelnen Projektteilnehmern mit geistiger Behinderung im Sinne von Lernprozessen immer die Möglichkeit gegeben, eigenständig Projektthemen zu erarbeiten, zu begreifen und selbstständig mit zu entscheiden
- Guten Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitenden... Inspirierende Motivierung
- Habe darauf geachtet, dass auch andere Aufgaben hintenangestellt wurden und warten mussten, nicht nur das Projekt
- Habe schnell erkannt, dass ich viele Aufgaben delegieren muss
- Ich bin initiativ geworden, habe mir Termine zur Informationsweitergabe gesetzt und diese durchgeführt.
- Ich habe mein Ziel nicht aus den Augen verloren und systematisch darauf hin gearbeitet
- Indem ich Projektmanagement in "Reinform" gelebt und durchgezogen habe
- Inhalte mussten immer wieder den Hindernissen entsprechend angeglichen werden
- Klare Strukturen und Planungen
- Mehrarbeit
- Mit Unterstützung meines Vorgesetzten und meiner Bereichsleitungskollegen
- Motivation der PG-TN
- Oft in Einzelarbeit
- Veränderung des Ablaufplans
- Viele Gespräche geführt und häufig Reflexionsgespräche mit meiner Auftraggeberin
- Visualisierung und Differenzierung
- Wachstum durch Freude an der Arbeit des Projektes
- Zeitmanagement: durch klare Tagesstruktur mit Setzung von Prioritäten und strategischer Planung/Zielsetzung. Mitarbeitermotivation: ständige Kommunikation, zeitnahe Lösung von Problemstellungen, Unterstützung

Einige Zitate (alphabetisch gelistet) der Teilnehmenden aus den Befragungen zum Thema Projektmanagement:

Frage: Wenn Sie die Herausforderungen nicht bewältigen konnten, woran lag es, dass Sie die Herausforderungen nicht bewältigen konnten:

- An den gesetzten Rahmenbedingungen
- Betreuungsbedarf/Klientenanfragen für die eigentliche Kernaufgabe steigt kontinuierlich
- Die Ausdauer und das Interesse am Projekt waren bei der Leitung nicht vorhanden
- Entscheidungen sind zur Zeit immer noch nicht getroffen worden
- Es fehlte an der Unterstützung der Vorgesetztenebene.
- Es gelang in der Projektnähe Stakeholder zu akquirieren, es gelang aber nicht die Linie (politisch) zu gewinnen, was in der Linienorientierung des Unternehmens entscheidend für das Projekt gewesen wäre
- Eventuell an unterschiedlichen Grundhaltungen, die sich innerhalb der gegebenen Zeit nicht auflösen ließen. Die UN-BRK und somit auch das Projekt wird von manchen als Bedrohung empfunden.
- Fehlende Personalressourcen in der Einrichtung. Leitung muss häufig im Gruppendienst arbeiten
- Ich hatte zu wenig Zeit für die Projektbearbeitung (= keine Freistellung) und wenig MitstreiterInnen im Team.
- In der Einrichtung wurden zeitgleich zu meinem bestehenden Projekt mehrere weitere Projekte initiiert, welche miteinander in Beziehung stehen/standen. Es fehlte an geeigneten Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Projektes (z.B. Freistellung der am Projekt beteiligten Personen zu einem gewissen Prozentsatz), d.h. das Projekt musste erfolgreich durchgeführt werden ohne personelle Ressourcen
- Leitungsspanne entspricht nicht dem Zeitbudget
- Schlechte Kommunikation. Lähmende Hierarchie-Ebenen
- Strukturelle Veränderungen im Unternehmen
- Zeitliche Ressourcen
- Zu viel Arbeit an anderer Stelle

Einige Zitate (alphabetisch gelistet) der Teilnehmenden aus den Befragungen zum Thema Projektmanagement:

Frage: Welches war für Sie der größte persönliche Gewinn bei der Durchführung des Projektes?

- Das Projekt hat mir neue reflexive Ebenen zu meiner Person, meinem Führungsstil und meiner Perspektive eröffnet
- Das theoretische Wissen, wie ein Projekt ablaufen kann, und damit verbunden, Projektarbeit verstärkt bei anderen Themen ins Team einzubringen
- Das Wissen, dass ich trotz der schwierigen Bedingungen das Beste daraus gemacht habe. Der Spaß den ich dennoch daran hatte.
- Der Erfolg durch die Beteiligung der Klienten/innen
- Die Aussage des vom Projekt profitierenden Geschäftsführers, dass dank der Stringenz, mit der ich das Projekt durchgeführt habe, der Erfolg schnell und alles so wie geplant eingetreten ist
- Die Erfahrung, was man auch trotz kleiner Schritte und begrenzter Möglichkeiten bewirken und realisieren kann
- Die Erkenntnis, dass es immer mehrere Umsetzungsmöglichkeiten gibt; und für die Lösungsansätze offen zu bleiben. Die Perspektiven beachten
- Die Fortsetzung der Projektidee unter anderer Federführung
- Die Mitwirkung der Bewohner an dem Projekt
- Einblick in die verschiedenen Einrichtungsbereiche
- Eine Bemerkung meines direkten Vorgesetzten: "Meinen Sie das geht gut? Das haben wir noch nie so gemacht, das wäre das erste Mal". Er machte die Erfahrung, dass seine (berechtigten) Zweifel unnötig waren. Für mich bedeutete dies eine gewisse Anerkennung in meiner Arbeit
- Fachwissen im Detail
- Festigung der Führungsrolle
- Gelungener Entwicklungsprozess der Organisation des betreffenden Bereiches. Nachhaltige Steuerungsinstrumente für Leitung wurden entwickelt und werden seitdem erfolgreich eingesetzt.- Ich habe mich als Leitungskraft persönlich weiterentwickelt
- Ich freue mich über das Ergebnis
- Ich konnte in den Ergebnissen des Projektes meine persönliche Haltung mit einbringen
- Im Nachhinein wurde mir klar, dass für eine erfolgreiche Umsetzung eines Projektes einerseits die Auftragsklärung klar definiert sein muss und andererseits entsprechende Rahmenbedingungen zur Durchführung des Projektes vorliegen müssen. Falls dies nicht der Fall ist, müssen von Seiten der Projektleitung dem Auftraggeber mögliche Konsequenzen ... kommuniziert werden (z.B. Qualität der Ergebnisse, nicht Erreichen der Ziele, Verlängerung des Zeitraumes des Projektes, höhere Kosten, etc. ..)
- Kreativität in der Ideenentwicklung
- Nach 1,5 Jahren zu erleben, dass es doch geht, neue Wege zu gehen und beachtliche Erfolge zu erzielen und Mitarbeitende langsam mitzunehmen
- Scheinbare Langsamkeit aushalten
- Strukturiert und nach einem Zeitplan zu arbeiten. Mit Rückschlägen umgehen können
- Übergreifender Blick in das Unternehmen
- Verantwortung haben, Entscheidungen treffen können und gleichzeitig etwas zum Wohle der Allgemeinheit bewegen zu können
- Verschiedene Aufgaben zu bewältigen und gute Ergebnisse zu erzielen. Das Projekt wird momentan von vielen Stellen der gesamten Einrichtung angefragt

- Viele der Menschen in Arbeit vermittelt zu haben
- Wenn man von der Sache überzeugt ist und man das grobe Ziel immer im Hinterkopf hat, dann können aus zunächst negativen Unwegsamkeiten positive (gefühlte noch sinnvollere) Lösungen entstehen
- Zielformulierung nach „SMART“ in der Praxis anwenden
- Zu sehen, dass systematisches Arbeiten die Effektivität steigert und die Aufgaben klar verteilt
- Zum einen meine Kenntnisse im Projektmanagement zu vertiefen und zum anderen das Projekt, trotz eines manchmal schwierigen Verlaufs, erfolgreich bewältigen zu können. Besonders bedeutsam sind für mich aber auch die Erfahrungen bei der Mitarbeiterführung, die ich im Projekt sammeln konnte

Veranstaltungshinweis:

"100 x Zukunft plus - Konsequenz leiten und weiterentwickeln"

Die überaus erfolgreiche Weiterbildung „100 x Zukunft – Konsequenz leiten und weiterentwickeln“, die im Sommer 2012 abgeschlossen wurde, wird mit einem neuen Angebot, das die Bundesfachakademie Bufa Region Nord in Kooperation mit dem BeB und der Fachhochschule der Diakonie durchführt, neu aufgelegt.

Und zwar unter dem Titel

„100 x Zukunft plus – Konsequenz leiten und weiterentwickeln“.

Angesprochen sind wieder (angehende) Führungskräfte in den Einrichtungen und Diensten der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie.

Die sechsteilige Weiterbildung startet im März 2013 (1. Weiterbildungseinheit: 18. – 22.3.) und endet im März 2014; sie findet in Osnabrück statt.

Die Weiterbildung orientiert sich an dem Curriculum der o. g. Weiterbildung sowie deren Auswertungsergebnissen und wird in ca. 20 Modulen zu folgenden Inhalten und Themen durchgeführt:

- Sozialpolitische Entwicklungen – Herausforderungen (Behindertenhilfe/Sozialpsychiatrie)
- Sozial-Management, einschließlich BWL
- Personalmanagement
- Diversity Management, Gender Mainstream
- Projektmanagement
- Lernen und Reflektieren

Das Angebot hat einen Umfang von ca. 400 Unterrichtsstunden und richtet sich an Mitarbeiter/innen der mittleren und oberen Leitungsebene, die Führungsaufgaben in der Behindertenhilfe oder Sozialpsychiatrie wahrnehmen bzw. sich im Rahmen dieser Weiterbildung darauf vorbereiten wollen. Sie ist auf max. 20 Teilnehmer/innen begrenzt; es wird Parität in der Anzahl weiblicher und männlicher Teilnehmer angestrebt.

Die erfolgreiche Teilnahme wird mit einem detaillierten und qualifizierten Zertifikat bescheinigt, das in Bachelor- und Masterstudiengängen von der den Studiengang durchführenden Hochschule mit bis zu 20 CP ETCS anerkannt werden kann.

Der Abschluss entspricht den Anforderungen der HeimPersV § 2, 2.2.

Information und Anmeldung bei

Ulrich Nicklaus
Bundesakademie für Kirche und Diakonie gGmbH
Bundesfachakademie Bufa/GFO Nord
Heinrich-Mann-Straße 29
13156 Berlin
Telefon: 030-488 37-488
Telefax: 030-488 37-300
Mobil: 0172-4207533
nicklaus@bundesakademie-kd.de

Fotos:



Abschlusscolloquium: Besprechung der Projektpräsentation im „Fishbowl“ des Plenums



Projektpräsentation: Projektmanagement als „Feuerwehr“



Projektpräsentation: Ein zartes Projekt-Pflänzchen und die bunte Vielfalt der Herausforderungen in der Projektsteuerung



Projektpräsentation: Mut zur Projektleitung



Projektpräsentation: Rollen und Herausforderungen im Projekt



Projektpräsentation: Die Stolpersteine – die Steine der Weisen im Projekt



Projektpräsentation: Rundflug über den Sozialraum



Projektpräsentation: Projekt „Inklusion“