rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

die-chancengeber.de
cjd

PROJEKT
„RÜCKENWIND – DIE HERAUSFORDERUNGEN ANNEHMEN“
ALTERSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG IM CHRISTLICHEN JUGENDDORFWERK DEUTSCHLANDS E.V. (CJD)

ABSCHLUSSBERICHT
EVALUATIONSVERFAHREN

(August 2013)

kraftfeld
consulting & training

Harry Paschkowski
Geschäftsführer

Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe
fon: 0721 - 840 860 00
fax: 0721 - 864 899 08
www.kraftfeld.biz
kontakt@kraftfeld.biz

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Abstract **4**

1. Absicht des Abschlussberichtes **8**

2. Ausgangssituation **8**

2.1. Anlass des Projektes "rückenwind" **9**

2.2. Rahmenbedingungen **9**

2.3. Ziele und Zielgruppen **10**

3. Gesamtevaluation **12**

3.1. Evaluationsmethode **13**

3.2. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Teilnehmer **11**

3.2.1. Erfolgsfaktor "Persönliche Entwicklung" **15**

3.2.2. Erfolgsfaktor "Fachliche Entwicklung" **17**

3.2.3. Erfolgsfaktor "Projektentwicklung" **19**

3.2.4. Erfolgsfaktor "Nachhaltigkeit" für Ihren Standort **22**

3.2.5. Erfolgsfaktor "Kundenzufriedenheit" **25**

3.2.6. Erfolgsfaktor "Unterstützung - Führungssystem" **26**

3.2.7. Erfolgsfaktor "Persönlichkeitsentwicklung" **29**

3.2.8. Empfehlungen der Teilnehmer **31**

3.3. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Führungskräfte **34**

3.3.1. Erfolgsfaktor "Persönliche Entwicklung" der TeilnehmerIn **36**

3.3.2. Erfolgsfaktor "Fachliche Entwicklung" der TeilnehmerIn **37**

3.3.3. Erfolgsfaktor "Projektentwicklung" **39**

3.3.4. Erfolgsfaktor "Nachhaltigkeit" für Ihren Standort **41**

3.3.5. Erfolgsfaktor "Kundenzufriedenheit" **43**

3.3.6. Erfolgsfaktor "Unterstützung - Führungssystem" **44**

3.3.7. Erfolgsfaktor "Personalentwicklung" **46**

3.3.8. Empfehlungen der Führungskräfte 47

3.4. Ergebnis der Gesamtevaluation der Verbundkoordinatoren.....49

3.4.1. Erfolgsfaktor "Informations- und Kommunikationspolitik" 50

3.4.2. Erfolgsfaktor "Transparenz und Partizipation".....52

3.4.3. Erfolgsfaktor "Wandlungsfähigkeit" 54

3.4.4. Empfehlungen der Verbundkoordinatoren.....56

3.5. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Einrichtungsleiter n.b.E.....57

3.5.1. Erfolgsfaktor "Informations- und Kommunikationspolitik" 58

3.5.2. Erfolgsfaktor "Altersgerechte Personalentwicklung" 61

3.5.3. Erfolgsfaktor "Wandlungsfähigkeit" 63

3.5.4. Erfolgsfaktor "Nachhaltigkeit".....65

3.5.5. Empfehlungen der Einrichtungsleiter.....66

4. Gesamtergebnis.....69

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....72

6. Besondere Merkmale des Verfahrens.....74

Quellen.....75

EINFÜHRENDE HINWEISE FÜR DEN LESER

Im vorliegenden Bericht werden Daten und Erkenntnisse vorgelegt, die dazu dienen, die nachhaltigen Auswirkungen des Projektes „rückenwind“ darzulegen. Die Daten wurden durch insgesamt sechs Evaluationsdurchläufe generiert. Zunächst fand nach jeder Projektphase ein Evaluationsworkshop mit den Teilnehmenden des jeweiligen Projektdurchlaufes statt (siehe Evaluationsberichte 1-4). Am Ende des gesamten Projektes erfolgten zwei Gesamtevaluationsverfahren. Im ersten Evaluationsdurchlauf wurden die Teilnehmer und deren Führungskräfte schriftlich befragt. Im zweiten Evaluationsdurchlauf wurden die Verbundkoordinatoren und die Einrichtungsleiter der Standorte, die sich nicht am Projekt „rückenwind“ beteiligt hatten, schriftlich befragt. Zu beiden Gesamtevaluationsverfahren liegen Statusberichte vor.

Das Ziel der Evaluationsverfahren war und ist ein vertieftes Verständnis über die Situationen und die Bedeutungen, welche die Beteiligten damit verbinden zu erlangen.

Im gesamten Evaluationsverfahren steht die einfühlende Beschreibung, die verstehende Deskription, im Vordergrund mit dem Ziel die Bedeutung von Bedingungs- bzw. Erfolgsfaktoren in ihrem jeweiligen Kontext zu erfassen und zu verstehen. „Wie ist es, was bedeutet das und warum ist es so?“ sind die zentralen Fragen dieser Evaluationsstrategie. Es geht weniger darum, Hypothesen zu bestätigen oder zu verwerfen, sondern Zusammenhänge zu entdecken. Die untersuchten Variablen werden nicht experimentell manipuliert. Das Anliegen des Projektteams und des externen Evaluators bestand darin, den natürlichen Kontext zu suchen und zu beschreiben. Ziel der einzelnen Evaluationsverfahren war eine „rich, thick description“, eine Beschreibung, die die untersuchten Phänomene in ihrer komplexen Einbettung verstehbar macht.

Indem die Beteiligten in wörtlichen Aussagen, schriftlich und mündlich ihre Perspektiven darstellten und Bewertungen durch Skalierungsfragen vornahmen, liegt in den Berichten die kontextorientierte Selbstinterpretation der Betroffenen vor. Die Befragten wurden nicht als Untersuchungsobjekte, sondern als Subjekte wahr- und ernstgenommen. Teilnehmerorientierung, Lebensweltbezug und Deutungsmusteransatz als andragogische Theorien liegen hier zu Grunde.

Im folgenden Bericht wurde aus Gründen der Einfachheit und Lesbarkeit die maskuline Schreibweise gewählt. Diese meint männliche und weibliche Teilnehmer gleichermaßen.

ABSTRACT

Die Ergebnisse der Evaluationsdurchläufe zeigen anhand der Überprüfung der Zielerreichung und der Rückmeldungen, dass das Projekt „rückenwind“ sehr erfolgreich war!

Das **Ergebnis der Befragung der Teilnehmer und der Befragung der Führungskräfte** über die Nachhaltigkeit des Projektes „rückenwind“ zeigt auf, dass in allen Bereichen nach Einschätzung der Befragten eine nachhaltige positive Auswirkung gegeben ist.
Die Einschätzungen der Teilnehmer und der Führungskräfte liegen sehr nah beieinander (siehe Abbildung 1). Beeindruckend ist, dass in der vorliegenden Erhebung sowohl die wörtliche Rede als auch die Bewertung anhand der Skalierungen tendenziell positiv ausfallen.
In den Evaluationen der Projektdurchläufe Eins bis Drei wurden sprachlich einzelne Bereiche kritisch bis sehr kritisch benannt und bewertet.

Fünf von sieben Werten liegen über dem Wert Drei und damit über dem Durchschnitt. Es gibt kein Teilergebnis, das unter dem Durchschnitt liegt.
Der Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ (∅ 2,55) liegt im unteren Bereich des Durchschnitts. Ist somit einerseits Verbesserungswürdig, andererseits aber noch im Bereich des Durchschnitts, der Gauß’schen Normalverteilung.
Die Erfolgsfaktoren „Personalentwicklung“, „Unterstützung-Führungssystem“, „Persönliche Entwicklung“ und „Fachliche Entwicklung“ liegen mit Durchschnittswerten (Summe der Bewertungen der Teilnehmer und der Führungskräfte) über 3,5 und damit markant über dem Durchschnitt der Normalverteilung.

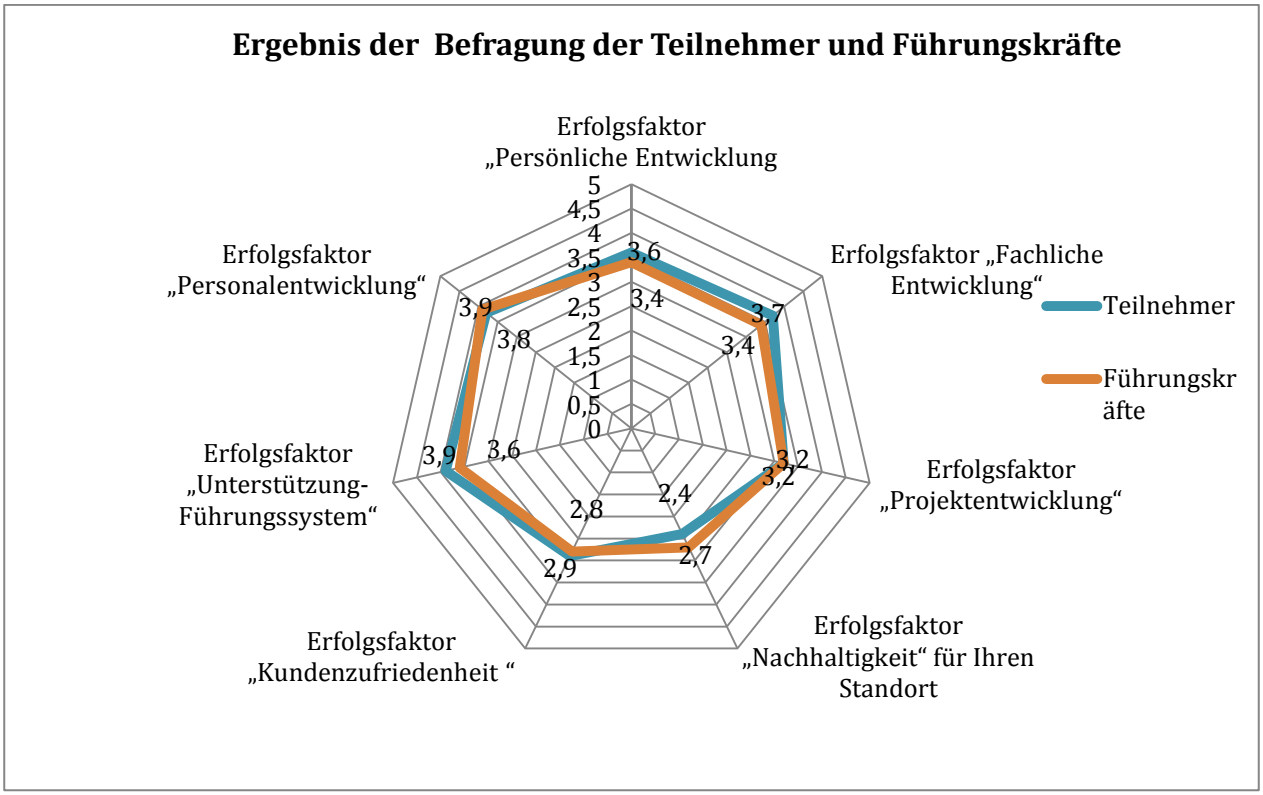

Abbildung 1: Ergebnis der Befragung der Teilnehmer und Führungskräfte

Von 92 versendeten Fragebögen sind 70 Fragebögen zurückgesendet worden und bilden somit den Kern des vorliegenden Berichtes. 52 Fragebögen wurden von Teilnehmern und 18 Fragebögen von Führungskräften ausgefüllt.

Das **Ergebnis der Befragung der Verbundkoordinatoren** über die Nachhaltigkeit des Projektes „rückenwind“ zeigt auf, dass in allen Bereichen nach Einschätzung der Befragten eine nachhaltige positive Auswirkung gegeben ist.

Die **Befragung der Einrichtungsleiter von Standorten, die nicht am Projekt „rückenwind“ teilgenommen haben** macht deutlich, dass

- die Struktur und die Inhalte des Projektes „rückenwind“ für die befragten Standorte zu ca. 48 % passend waren (Punkt 2.3. mit 2,4 Punkten, von 5 möglichen Punkten, bewertet)
- die Kommunikation und Information hinsichtlich des Projektes mit 78 % Zufriedenheit bewertet wird. (Punkt 1. mit einem Durchschnitt von 3,9 von 5 Punkten bewertet)
- eine Altersgerechte Personalentwicklung zu 68 % als bedeutungsvoll eingeschätzt wird (Punkt 2. mit einem Durchschnitt von 3,4 von 5 Punkten bewertet)

- Faktoren, die durch die Konzeption des Projektes „rückenwind“ und durch das Projektteam als Nachhaltige Faktoren in der Personalentwicklung eingestuft und umgesetzt wurden, finden zu 90 % Bestätigung. (Punkt 4. mit einem Durchschnitt von 4,5 von 5 Punkten bewertet)
- Die Erarbeitung von Empfehlungen für die Personalentwicklung im CJD wird zu 100 % als wichtige Abschlussaufgabe des Projektes bewertet.

Beeindruckend ist, dass in der vorliegenden Erhebung sowohl die wörtliche Rede als auch die Bewertung anhand der Skalierung tendenziell positiv ausfallen.

Vier von sieben Werten wurden mit einem Durchschnittswert von 4,0 und höher bewertet. Drei Werte haben einen Durchschnittswert zwischen 3,4 und 3,9 und liegen in der Betrachtung der Gauß’schen Normalverteilung damit im oberen Bereich des Durchschnittes und darüber. Es gibt kein Teilergebnis, das unter dem Durchschnitt liegt.
Der Erfolgsfaktor „Altersgerechte Personalentwicklung“ (∅ 3,4) weist den niedrigsten Durchschnitt auf. Dieser Wert liegt im oberen Bereich des Durchschnitts der Gauß’schen Normalverteilung. Alle anderen Durchschnittswerte liegen deutlich im Bereich der positiven Spitze.
Dem Projekt ist es gelungen, Theorie und Praxis zu verknüpfen und so eine Nachhaltigkeit für Teilnehmer, Kunden und die Organisation zu generieren.

Von 70 versendeten Fragebögen sind 29 Fragebögen zurückgesendet worden. 15 Fragebögen sind von Einrichtungsleitern von nicht beteiligten Standorten und 14 Fragebögen von Verbundkoordinatoren zurückgesendet worden. 1 Fragebogen konnte von einem Einrichtungsleiter nicht ausgefüllt werden, da es einen Leitungswechsel gab. Somit bilden 28 zurückgesendete Fragebögen den Kern des vorliegenden Berichtes.

1. ABSICHT DES ABSCHLUSSBERICHTES

Die Absicht des Abschlussberichtes besteht darin, Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit des Projektes „rückenwind“ auf Grundlage der erfolgten zwei Gesamtevaluationsverfahren darzulegen. Der Bericht stellt Daten und Erkenntnisse zu dieser besonderen Form der Personalentwicklung dar, um diese in der zukünftigen Personalentwicklung des CJD verwerten zu können.

2. AUSGANGSSITUATION

2.1. Anlass des Projektes „rückenwind“

Das Projekt „rückenwind“ ist ein Bundesprogramm des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Stärkung der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. Die Richtlinie für das Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege erarbeitet.

Auf der Homepage des ESF ist zum Anlass des Programmes folgendes zu lesen:

„Durch grundlegende Veränderungen der Rahmenbedingungen befindet sich die Sozialwirtschaft zudem in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess und muss in den kommenden Jahren eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition sozialwirtschaftlicher Unternehmen erreichen.“ (Quelle: http://www.esf.de)

Was mit der Aussage, dass die Sozialwirtschaft sich in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozess befindet gemeint ist, wird nicht genauer erläutert. Bezug genommen wird auf den demografischen Wandel, der für die Sozialwirtschaft in zweifacher Hinsicht eine große Herausforderung darstellt: „Einerseits handelt es sich um ein Wachstumsfeld, da aufgrund der Alterung der Gesellschaft die Nachfrage nach personengebundenen Dienstleistungen steigen wird. Auf der anderen Seite sinkt das Arbeitskräfteangebot insgesamt. Hinzu kommt in einigen Bereichen der Sozialwirtschaft eine starke Fluktuation bei den Beschäftigten.“ (Quelle: http://www.esf.de)

Der ESF stuft das Programm unter dem Stichwort „Prioritätsachse“ unter „**A** Anpassungs-

fähigkeit und Unternehmergeist“ ein und setzt damit Signale, in welche Richtung sich Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft entwickeln sollten.

Folgende Aussagen zum Anlass des Projektes sind aus Publikationen des CJD über das Projekt entnommen:

„Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD) stellt sich diesen Herausforderungen und startete im Oktober 2010 das Projekt „rückenwind“ zur altersgerechten Qualifizierung von Mitarbeitenden im Werk. Das CJD erkennt das vorhandene Potenzial seiner Mitarbeitenden und fördert insbesondere

- ältere Mitarbeitende über 50 Jahre sowie
- Alleinerziehende und Mitarbeitende nach Erziehungs- oder Pflegezeit.

Teilnehmende am Programm sollen befähigt werden, sich den gewandelten Anforderungen in den Arbeitsfeldern Berufliche-, Schulische- und Frühkindliche Bildung sowie Seniorenarbeit besser anzupassen und beruflich aktiv und mobil zu bleiben.

Ziel ist es, die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen in das Regelangebot der Personalentwicklung des CJD zu integrieren, um damit einen Beitrag für ein nachhaltiges Personalentwicklungskonzept zu leisten.“

2.2. Rahmenbedingungen

Zur Teilnahme der vier Evaluationsdurchläufe des CJD Projektes „rückenwind“ wurden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Standorten des CJD ausgewählt.

Das Programm der einzelnen Projektphasen war Modular konzeptioniert und wurde an unterschiedlichen Orten durchgeführt. Von den Teilnehmern erforderte das Programm im Rahmen einer Projektarbeit die Umsetzung von theoretischen Inhalten in ihre Praxis und eine reflexive Auseinandersetzung mit den daraus erwachsenden Erkenntnissen und gegebenenfalls die Weiterführung des initiierten Projektes.

Die Projektarbeit verlangte auf allen Ebenen der Entscheidungsträger die Bereitschaft zu einer korporativen Sichtweise und zu einem zielbezogenen Handeln aller projektspezifischen Instanzen.

2.3. Ziele und Zielgruppe

Nach dem ersten Durchlauf des Projektes wurden die Erkenntnisse der Pilotphase berücksichtigt und die Ziele differenzierter verfolgt. Im Folgenden werden die Ziele aus der Perspektive des Trägers, der Führungskräfte und der Teilnehmer dargelegt.

2.3.1 Der Träger und seine Ziele

Die Zielgruppe der „Mitarbeiter 50+“ wurde nach unten hin geöffnet, so dass auch jüngere Mitarbeiter an der Bildungsmaßnahme teilnehmen konnten und die Zielsetzung wurde durch das Ziel der „Altersgerechten Weiterbildung“ angepasst.

Die Zielsetzungen des Projektes für die Zielgruppen sind aus Publikationen über das Projekt entnommen:

Mitarbeitende 50+

Fachliche Qualifizierung und ein individuelles Coaching von 60 älteren Mitarbeitenden (50+) mit den Zielsetzungen:

- Erhalt und Steigerung der Motivation und Zufriedenheit durch die Möglichkeit zur beruflichen Anpassung im Wandel der Arbeitsfelder
- Gestaltung längerer Beschäftigungsdauer
- Erhöhung der Chancen zur beruflichen Mobilität

Alleinerziehende sowie Mitarbeitenden nach Familien- oder Pflegephase:

- Unterstützung beim Wiedereinstieg (Vereinbarkeit Familie/Pflege und Beruf)
- Förderung von Mitarbeitenden mit bisher geringer Weiterbildungsbeteiligung
- Erhöhung der Chancen zur beruflichen Mobilität „rückenwind“ hilft Führungskräften in CJD-Einrichtungen

Führungskräfte

- das Potenzial älterer Mitarbeitender sowie alleinerziehender und wiedereinsteigen-

der Fachkräfte zu erkennen und weiter zu entwickeln,

- über bisherige Weiterbildungsplanung hinaus, Personalentwicklung mit Blick auf den demografischen Wandel und die gesellschaftlichen Veränderungen zu gestalten.

2.3.2. Die Führungskräfte und ihre Ziele

- Die Teilnehmenden sollen durch die Projektentwicklung Zugang zur Erschließung neuer Arbeitsfelder erhalten

- Intergenerativer Arbeitsfelder sollen weiter auf- und ausgebaut werden

- Verknüpfung vorhandener Arbeitsfelder mit neuen Arbeitsfeldern

2.3.3. Die Teilnehmer und ihre Ziele

Die Ausgangssituation der Teilnehmer hinsichtlich ihrer Zielsetzung war keine einheitliche, sondern eher eine unklare Situation.
Die Teilnehmer waren in allen vier Durchläufen des Projektes „rückenwind“ sehr unterschiedlich über das Projekt informiert und haben eher ein indifferentes Bild über die spezifischen Merkmale und Zielsetzungen des Projektes. Den Teilnehmern war teilweise unklar, warum sie für die Teilnahme ausgewählt wurden. In den Projektdurchläufen wurde deutlich, dass es hinsichtlich der Kommunikation der Projektzeile und der Begründung der Teilnehmerauswahl einen „kommunikativen Reibungsverlust“ gab! – Das was von der Seite des Trägers her angedacht war, kam an der Basis nur in geringem Maß an. Die Teilnehmer waren zu Beginn der einzelnen Projektphasen nicht gut informiert, sondern eher verunsichert.

3. GESAMTEVALUATION

Die schriftliche Befragung der Teilnehmer der Projektdurchläufe eins bis drei, und deren Leitungskräfte (Standortleitung) sowie die Befragung der Verbundkoordinatoren und der Einrichtungsleiter von Standorten die nicht am Projekt teilgenommen haben erfolgte anhand von spezifisch entwickelten Fragebögen. In Abstimmung mit der Projektleitung, den Projektmitarbeitern und dem Verfasser des Berichtes wurden Kriterien als Erfolgsfaktoren definiert, die bewertet werden können. Ausgewählte Erfolgsfaktoren und Kategorien dienten zur Erstellung der Fragebögen. Im Vordergrund stand die verstehende Deskription um die Bedeutung der Erfolgsfaktoren in ihrem jeweiligen Kontext zu erfassen und zu verstehen.

Die Empfänger der Fragebögen wurden in einem Anschreiben darüber informiert, dass das mit der Gesamtevaluation beauftrage Unternehmen die Daten weder personengebunden noch Standortbezogen verwendet und somit ein größtes Maß an Diskretion gewährleistet ist. Das Ziel der Gesamtevaluation, Einschätzungen und Aussagen zu unterschiedlichen Erfolgsfaktoren des Projektes zu erhalten, um auf dieser Grundlage einen Bericht über die Nachhaltigkeit des Projektes „rückenwind“ anfertigen zu können, ist transparent gemacht worden.

Als Techniken kamen Skalierungsfragen und wörtliche Rede zum Einsatz. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, sich zu einzelnen Punkten anonym schriftlich zu äußern, so dass subjektive Perspektiven deutlich wurden. Und dass auch die mehrheitliche Einschätzung zu einzelnen Punkten bzw. die Driftzonen der Einschätzung erkennbar wurde.

Im ersten abschließenden Evaluationsdurchlauf wurden vom Projektteam insgesamt 97 Fragebögen versandt. Davon gingen 70 Fragebögen an Teilnehmer/innen und 27 Fragebögen an Einrichtungsleitungen von CJD Standorten, die sich am Projekt „rückenwind“ beteiligt hatten. Zurückgesendet wurden 18 Fragebögen von Führungskräften und 52 Fragebögen von Teilnehmern.

Für den zweiten abschließenden Evaluationsdurchlauf wurden Einrichtungsleiter von 47 CJD Standorten, die sich nicht am Projekt „rückenwind“ beteiligt hatten und 23 Verbund-

koordinatoren befragt.

3.1. Die Evaluationsmethoden

Zum Einsatz kamen quantitative und qualitative Evaluationsmethoden.
Bei der quantitativen Evaluation wurden die Teilnehmer aufgefordert die Qualität von Erfolgsfaktoren durch Einschätzungen in Form von Ratings zu bewerten.
Bei der qualitativen Evaluation wurden die Befragten gebeten Aussagen und Bewertungen in Form von schriftlicher Rede den bereits bewerteten Erfolgsfaktoren zuzufügen.

3.2. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Teilnehmer

Begriffsklärungen

Mit den Begriffen „Skalierung“ bzw. „Skalierungsfrage“ ist die Einschätzung auf einer Skala von 5 bis 1 gemeint. 5 ist dabei der höchste Wert und stellt in der Bewertung die vollste Zufriedenheit dar.
Für die qualitativen Aussagen der Teilnehmer wurde folgende Kategorienliste und Abkürzungsschlüssel gewählt:

Positive Aussagen = POS
Negative Aussagen = NEG
Ambivalente Aussagen = AMB
Vorschlag = VOR

Diese Abkürzungen werden im Folgenden vor die wörtlichen Aussagen der Teilnehmer gesetzt, damit der Leser einen schnelleren überblick über die Tendenz der getroffenen Aussagen erhält.

Folgende Erfolgsfaktoren sind im Rahmen der Gesamtevaluation der Teilnehmer anhand von Skalierungsfragen und Aufforderungen zu schriftlichen Aussagen und Begründungen beleuchtet worden:

- Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“
- Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“
- Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“
- Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für den individuellen Standort
- Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“

- Erfolgsfaktor „Unterstützung – Führungssystem“
- Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“
- Empfehlungen

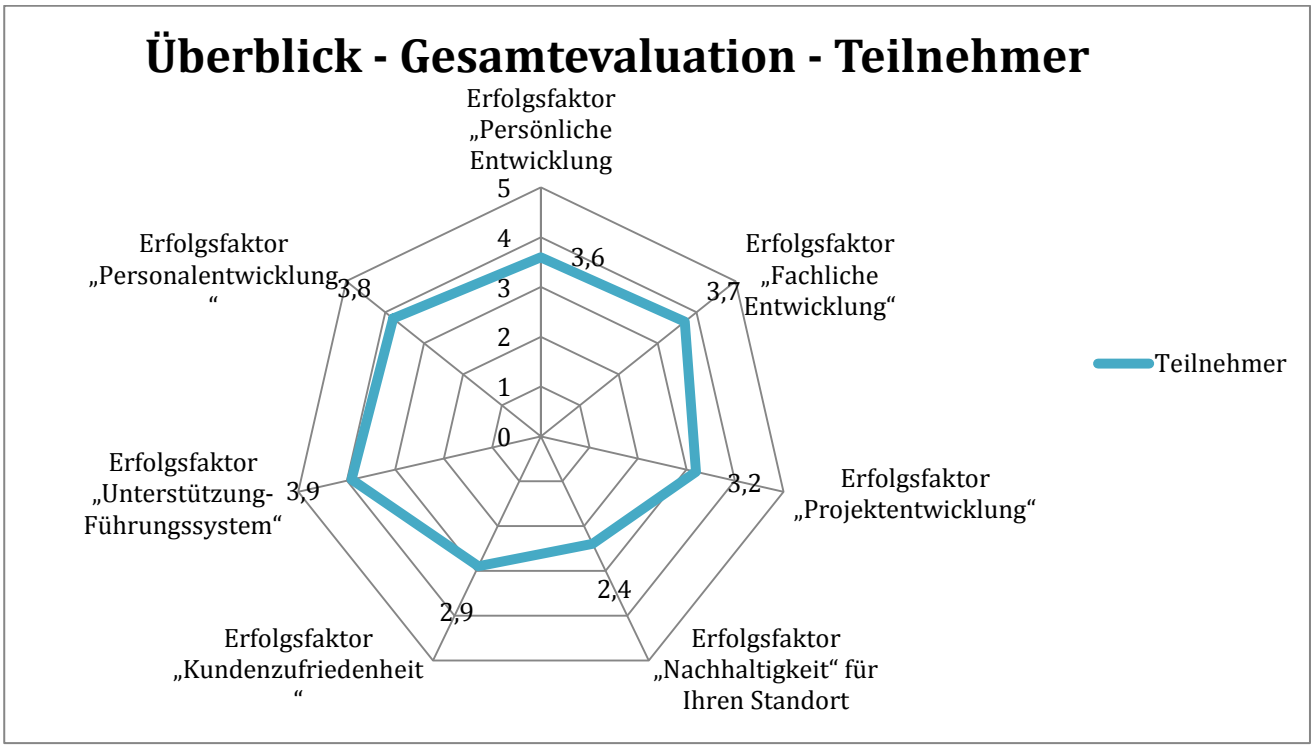

Abbildung 2: Überblick – Gesamtevaluation –Teilnehmer

Im Folgenden die Bewertungen der Erfolgsfaktoren durch die Teilnehmer im Einzelnen:

3.2.1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie hoch ist Ihr persönlicher Nutzen, den Sie durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ für sich erlangt haben?“

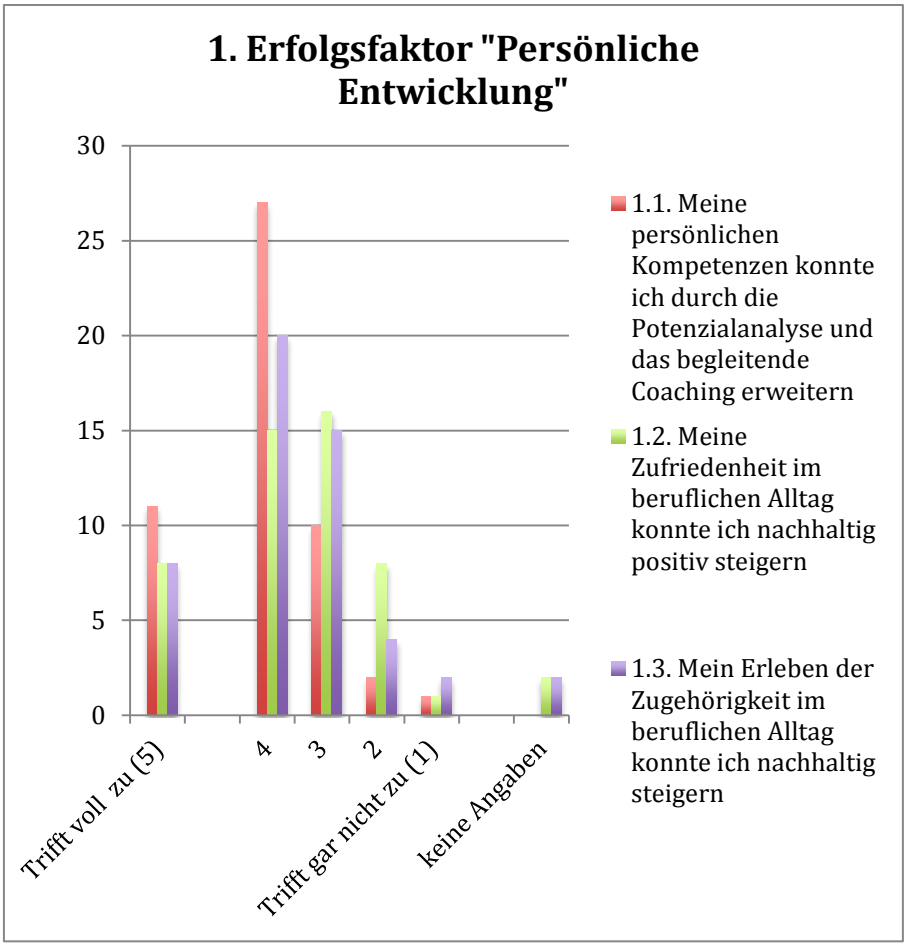

Abbildung 3: Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“ - Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

1.1.	Meine persönliche Kompetenzen konnte ich durch die Potenzialanalyse und das begleitende Coaching erweitern.	∅ 3,9
1.2.	Meine Zufriedenheit im beruflichen Alltag konnte ich nachhaltig positiv steigern.	∅ 3,4
1.3.	Mein Erleben der Zugehörigkeit zum CJD ist durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ gestiegen.	∅ 3,6

- Der **1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,6** bewertet.
  Auf die Frage „Woran erkennen Sie, dass Sie durch die Weiterbildung im Rahmen des Projektes „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen für Ihre persönliche Entwicklung erlangen konnten?“ wurden folgende Aussagen getroffen, die wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

  - *POS - Das Zeitmanagement hat sich bei mir nachhaltig effizient und bewusster gestaltet.*
  - *POS - Wertschätzung durch Vorgesetzte und Team-Mitglieder (Kollegen)*
  - *POS - Es wurden mir neue Aufgabenfelder zugetraut und anvertraut*
  - *POS - sicherer Umgang in der Arbeit mit Klientel → Stressreduzierung*
    - besseres Verständnis für Verhaltensweisen der Klientel → andere Herangehensweise an Problemen u. Krisen → Stressreduzierung für mich
  - *POS - Bestätigung der bisherigen Arbeitsweise, bessere Aufteilung*
  - *POS - Ich hinterfrage die Verhaltensweisen von Teilnehmern nach dem „guten Grund“ den Sie für ihr Verhalten haben und dieses sehr nachhaltig*
  - *POS - Die Erfüllung und Abarbeitung der täglich anstehenden Aufgaben gelingt besser;*
    Der Arbeitstag gestaltet sich ruhiger, kann besser strukturiert werden.

  An dieser Stelle sind nur positive Kommentare geäußert worden.

3.2.2. Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“

Die Befragten wurden aufgefordert den Zuwachs an Fachkompetenz durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ zu beleuchten.

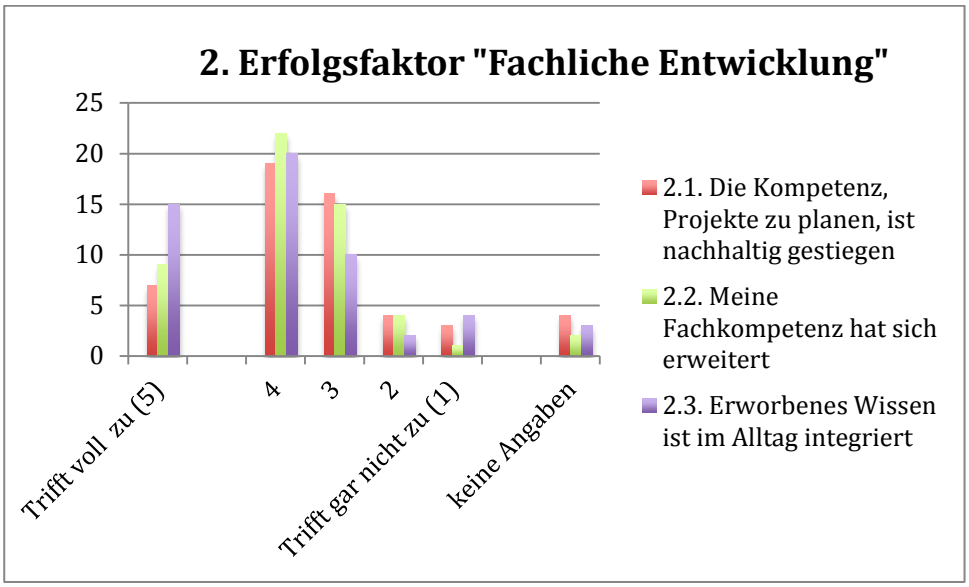

Abbildung 4: Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“ - Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

2.1.	Die Kompetenz Projekte zu planen ist nachhaltig gestiegen.	∅ 3,5
2.2.	Meine Fachkompetenz hat sich erweitert.	∅ 3,7
2.3.	Mein Erleben der Zugehörigkeit zum CJD ist durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ gestiegen.	∅ 3,9

- Der **2. Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,7** bewertet.

Folgende Aussagen wurden von TN getroffen, die wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung

- *NEG - Es besteht von der Einrichtung kein Interesse*
- *NEG - Hatte bisher keine Möglichkeit, ein Projekt durchzuplanen, deswegen hätte ich mehr Planungssicherheit gewünscht*
- *AMB - Projektplanungskompetenz war bereits vorhanden*
- *AMB - ist nur möglich bei Freistellung für Projektarbeit*
  Projekt wurde nur geplant, aber nicht durchgeführt
- *POS - Durch die Auseinandersetzung mit den Thema „Projektplanung“ habe ich interessante Einblicke in Projektarbeit erlangt. Das Thema meiner Projektarbeit hat durch meine Recherchen mein Wissen diesbezüglich enorm erweitert.*

Woran erkennen Sie, dass Sie durch die Weiterbildung im Rahmen des Projekts „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen für Ihre fachliche Entwicklung erlangen konnten?

- *AMB - Meine Arbeit am Projekt ist noch nicht abgeschlossen, da ich am Ende des Schuljahres nochmal eine Schülererhebung dazu durchführe. Die eigentliche Projektarbeit beginnt mit dem neuen Schuljahr 2013/2014*
- *AMB - Nach 25 Jahren Betriebszugehörigkeit war fachliche Kompetenz vorhanden. Zusatzwissen wurde erworben durch das fachübergreifende Projekt.*
- *AMB - Ich erkenne keinen nachhaltigen Nutzen. Die Planungen laufen zeitlich und termingerecht.*
  Ich konnte einiges für mich selber mitnehmen.

- *POS - Das eigene Projekt stellt eine zufrieden stellende Verbesserung – wenn auch nur eines kleinen Ausschnittes – der konkreten Arbeit dar und ist wiederholbar.*
- *POS - Mir ist bewusst geworden, dass meine Fachkompetenz sehr gut ist. Ich kann jüngeren Kollegen meine Erfahrungen weitergeben, da ich bei ihnen Wissens- u. Erfahrungslücken erkenne.*
- *POS - Erkenntnisse bei Projektplanung – Einblicke in Abläufe*
  Anwendung bei Einführung neuer innerbetriebliche Vorgänge
- *POS - Im Rahmen des Projektes habe ich mir Fachwissen angeeignet.*
  Dieses Wissen kann/ werde ich in der Angebotsentwicklung einbringen.
- *POS - meine Kompetenz Krisensituationen auszuhalten und lösen zu können ist gestiegen*
- *POS - Ich arbeite strukturiert durch Anwendung des vermittelten Wissens*
- *POS - Das Auffrischen von lange nicht mehr angewandtem Wissen und neue Aspekte bei der Durchführung in der Projektplanung erhöht die fachliche Kompetenz*.

3.2.3. Erfolgsfaktor Projektentwicklung

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 3. Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Welchen Nutzen hat die Planung und Umsetzung der Projektarbeit für das Team, den Bereich und den Standort erwirkt?“

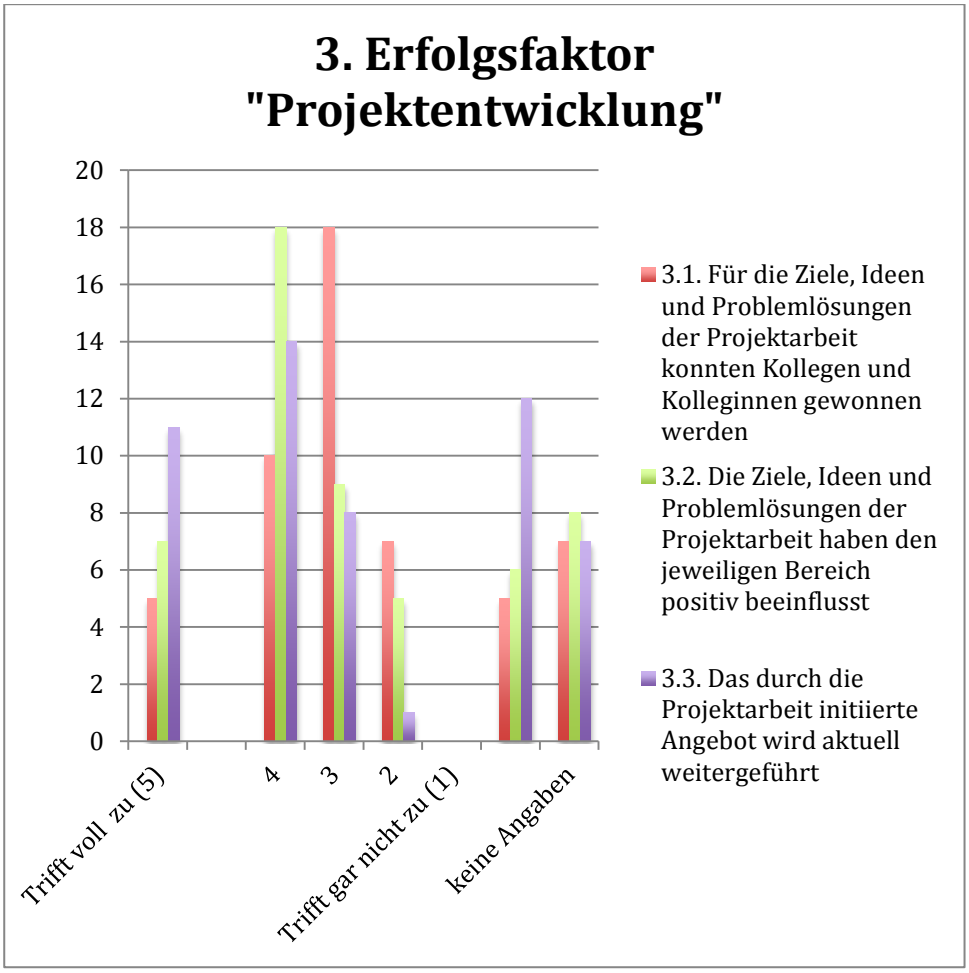

Abbildung 5: Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“ - Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

3.1.	Für die Ziele, Ideen und Problemlösungen der Projektarbeit konnten Kollegen und Kolleginnen gewonnen werden.	∅ 3,1
3.2.	Die Ziele, Ideen und Problemlösungen der Projektarbeit haben den jeweiligen Bereich positiv beeinflusst	∅ 3,3
3.3.	Das durch die Projektarbeit initiierte Angebot wird aktuell weitergeführt	∅ 3,2

- Der **3. Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,2** bewertet.

  Folgende Aussagen wurden von den TN getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung

- *NEG - Es besteht von kollegialer und vorgesetzter Seite keine Kenntnis und damit gar kein Interesse am Projekt „rückenwind“. Es wird eher zum Vertretungsproblem.*
- *NEG - Die Einrichtung hat kein Interesse*
- *AMB - Das Projekt wurde bei uns besprochen + weiter konzipiert. Das Ziel aber, etwas Neues zu bewegen hat sich nicht durchgesetzt.*
- *AMB - Das Projekt gibt es schon + läuft so vor sich hin. Projektarbeit an GL weitergegeben, nie mehr was davon gehört. Hoffe, wenn größere Vorhaben in dieser Arbeit kommen, dass man zumindest „gehört“ wird.*

Woran messen Sie den Erfolg Ihrer Projektarbeit?

- *An den Ergebnissen mit den Kunden. Die Rückmeldung war positiv.*
- *Übernahme in den Regelbetrieb*
- *Interesse von anderen Bildungsträgern*
- *Die Vorbereitung waren positiv angelaufen + Die Aufgaben wurde bereits mit der entsprechende Abteilung besprochen.*
- *Fortbildungen wurden umgesetzt.*
- *Bereitschaft zur Mitarbeit / Offenheit für die Thematik*
- *- am fertigen Objekt*
  - Feedback durch MA + Jgdl.
  - Annahme durch Beteiligte + Unbeteiligte
- *Das es in den Arbeitsalltag integriert wird*
- *Durchführbarkeit im Alltag*
- *Beteiligung an Ausschreibungen + Zuschlägen, Teilnehmerzahlen*
- *Alle Projektziele wurden erreicht die TN äußerten bei der Projektauswertung große Zufriedenheit und den Vorschlag, solche Projekte öfters durchzuführen!*

Wie viele Personen waren an der Umsetzung der Projektarbeit beteiligt?

- *4*
- *4 – 5*

- *ca. 15 Personen*
- *8*
- *2 Pers.*
- *3*
- *19*
- *19*
- *Innerhalb der Weiterbildung 2 Leute*
  nachträglich innerhalb des Arbeitsalltages ca. 5-7 Leute
- *Viele*
- *4*
- *3*
- *2*
- *4*
- *3*
- *Wohngruppe + Ma ca. 14*
- *4 Mitarbeiter*
- *5*
- *4*
- *2 meiner Kolleginnen + natürlich die 6 Jugendlichen + 1 Erlebnispädagogin*
- *5-6 Personen*
- *10 – 15 davon 5 hauptsächlich, 10 „Statisten“*
- *3*
- *8*
- 4
- ca. 20 Personen

3.2.4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für Ihren Standort

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Woran erkennen Sie den nachhaltigen Nutzen der Teilnahme am Projekt „rückenwind“ und der Umsetzung der Projektarbeit in Ihrem Standort?“

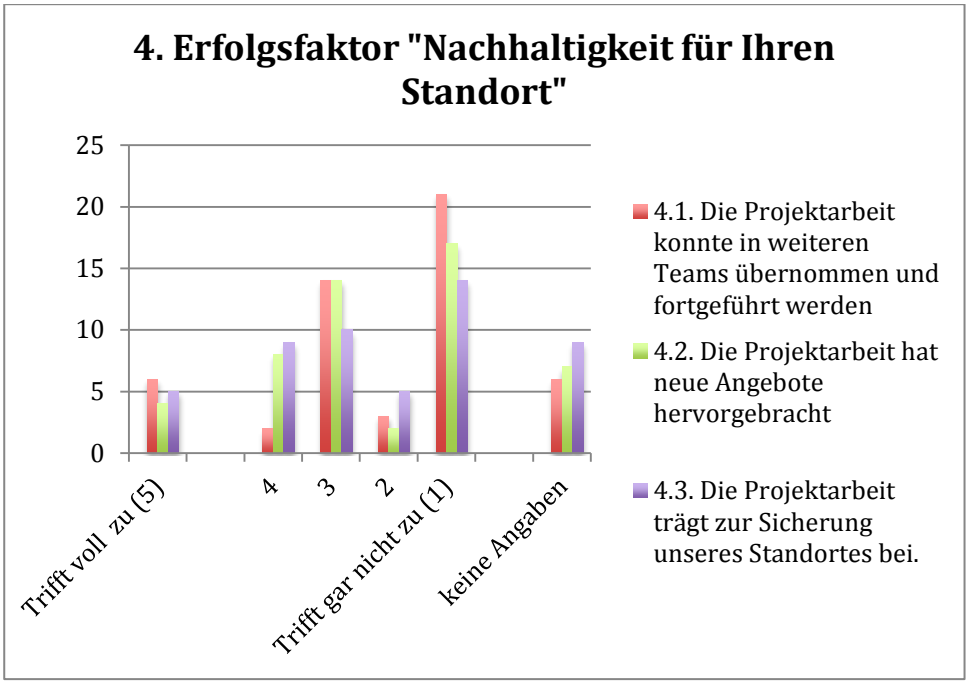

Abbildung 6: Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ - Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

4.1.	Die Projektarbeit konnte in weiteren Teams übernommen und fortgeführt werden.	∅ 2,3
4.2.	Die Projektarbeit hat neue Angebote hervorgebracht	∅ 2,2
4.3.	Die Projektarbeit trägt zur Sicherung unseres Standortes bei.	∅ 2,7

- Der **4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für Ihren Standort** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 2,4** bewertet.

  Die TN haben zum 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Woran erkennen Sie in Ihrer Einrichtung/an Ihrem Standort, dass die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen hinterlassen hat?

- *NEG - Das ist bisher nicht erfolgt*
- *AMB - Das kann sich erst zum Schuljahr 2013/2014 herausstellen*
- *AMB - Weitere Aufträge*
- *AMB - Der Bereich Seniorenarbeit wird öfters thematisiert.*
  Bisher war hauptsächlich die Jugend im Focus.
- *AMB - Für eine realistische Einschätzung zu früh*
- *POS - Durch die Fortbildungen von Mitarbeitern in dem eigenen Bereich sowie Bereichsübergreifend hatte das Projekt nachhaltigen Nutzen*
- *POS - Größere Verständnis für Verhaltensweisen (unter Stress) der Teilnehmenden in Jugendhilfemaßnahmen*
- *POS - durch Tätigkeitswechsel innerhalb der Einrichtung, habe ich durch „rückenwind“ eine bessere Fachkompetenz erlangt*
- *POS - „rückenwind“ hat mir fachliche Inhalte vermittelt, die ich 100%ig in der Arbeit anwenden kann*
- *POS - bessere Qualifikation der Projektteilnehmer*
- *POS - Ein fest stehendes Bauwerk, das als Kommunikationsort dient.*
- *POS - Wenn nach Ablauf des jetzt laufenden, zeitlich befristeten Projekts mein freigewordenes Büro also neue Kontaktstelle genutzt wird.*
- *POS - Jugendl. fühlen sich sicher und ernst genommen*
- *POS -Transfer in andere Angebotsentwicklungsbereiche*
- *POS - Das Projekt „Zeltplatz“ .... befindet sich aktuell in der Umsetzungssphase.*
  Die ersten Buchungen liegen bereits vor

Wie viele Personen haben das Angebot Ihrer Projektarbeit als Teilnehmer besucht?

- *Zur Erstellung des Projekts befragte ich 36 Schüler*
- *17 bisher*
- *1 Person*
- *23*
- *ca. 70 Personen in mehreren Schulungen*
- *5*
- 9
- 9
- Es waren Wechselweise, Jugendliche und Mitarbeiter beteiligt. Die Zahl wird erst am Abschluss möglich sein
- 12
- 2
- 1
- 14 Personen
- 4 TN
- zwei

- 22
- wöchentlich 10 – 15 Personen
- 6 Jugendliche + B. d. weiterführenden Einheiten 9 Jugendliche.
- 3-4 Personen
- 10
- 1
- 125
- zurzeit nehmen nur 2 TN an der Umsetzung teil. Wir hoffen aber darauf noch weitere TN aufnehmen zu können. Das Interesse daran besteht.

3.2.5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die bleibenden Auswirkungen für Ihre Kunden und Ihren Standort ein?“

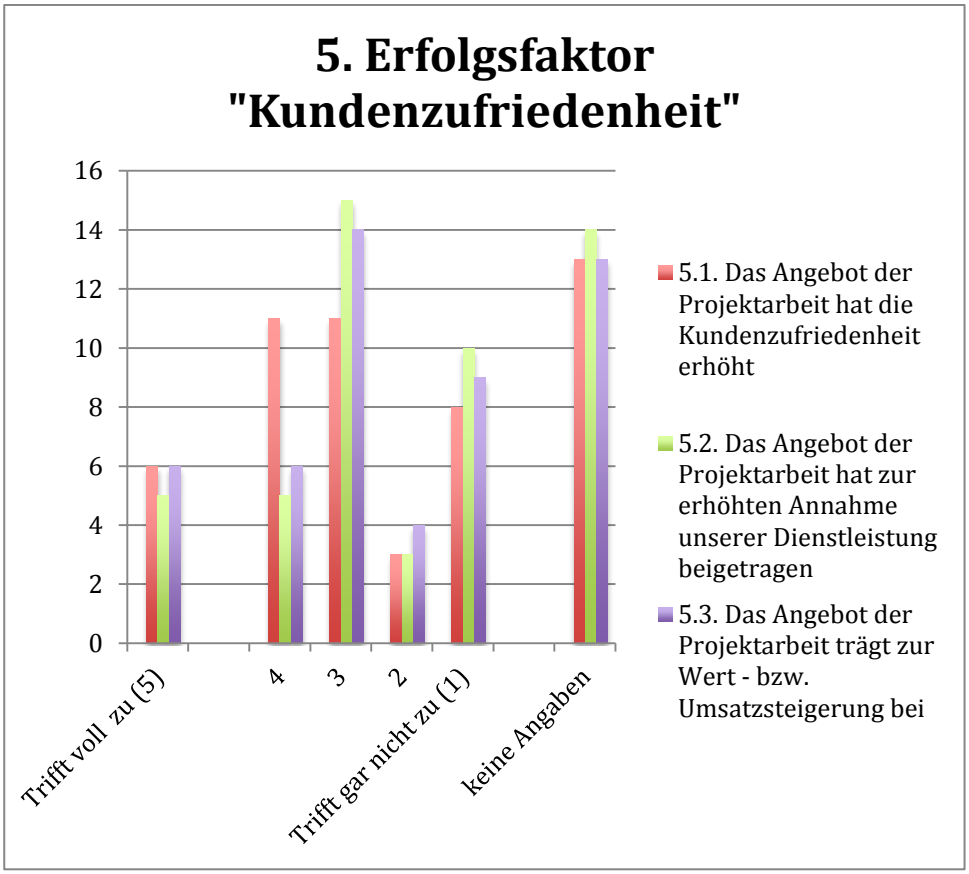

Abbildung 7: Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“ – Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

5.1.	Das Angebot der Projektarbeit hat die Kundenzufriedenheit erhöht.	∅ 3,1
5.2.	Das Angebot der Projektarbeit hat zur erhöhten Annahme unserer Dienstleistung beigetragen.	∅ 2,8
5.3.	Das Angebot der Projektarbeit trägt zur Wert- bzw. Umsatzsteigerung bei.	∅ 2,9

- Der **5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 2,9** bewertet.

3.2.6. Erfolgsfaktor „Unterstützung – Führungssystem“

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 6. Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der Unterstützung durch das Führungssystem ein?“

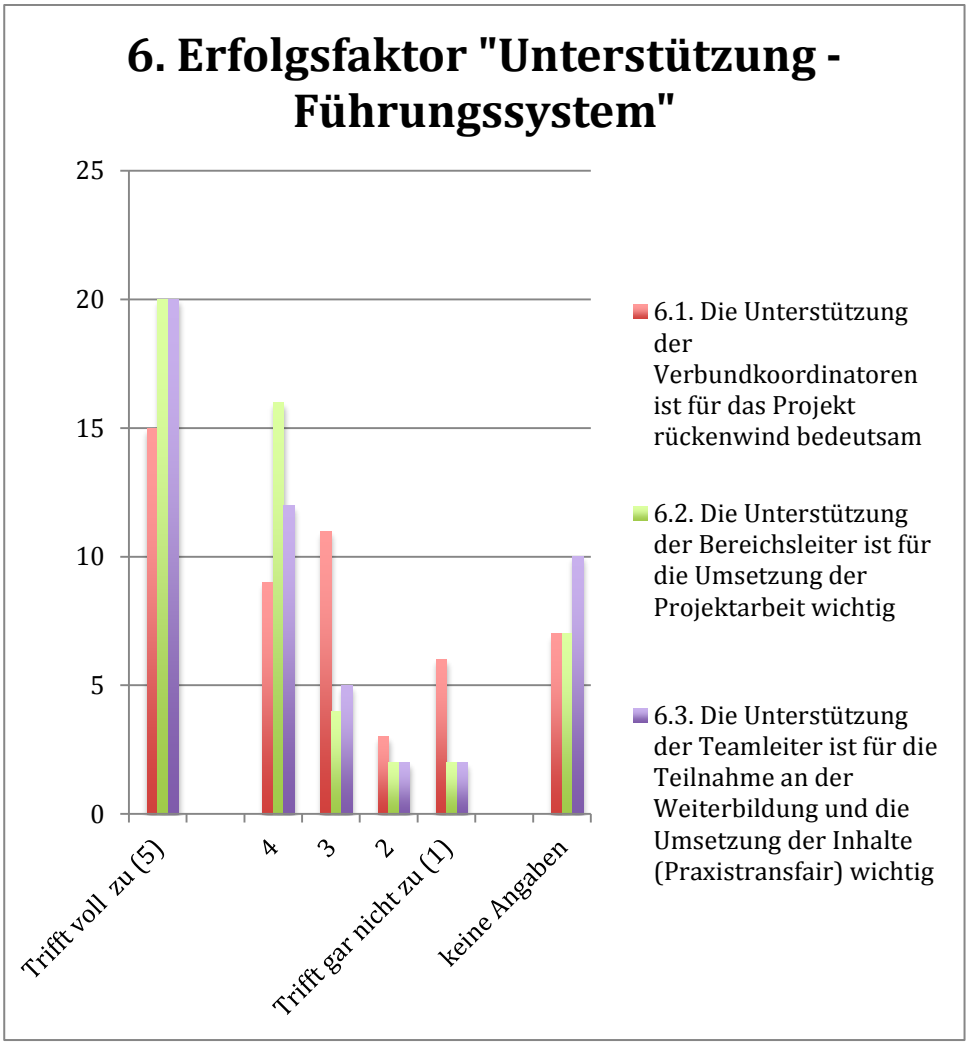

Abbildung 8: Erfolgsfaktor „Unterstützung-Führungssystem“ – Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

6.1.	Die Unterstützung der Verbundkoordinatoren ist für das Projekt „rückenwind“ bedeutsam.	∅ 3,6
6.2.	Die Unterstützung der Bereichsleiter ist für die Umsetzung der Projektarbeit wichtig.	∅ 4,2
6.3.	Die Unterstützung der Teamleiter ist für die Teilnahme an der Weiterbildung und die Umsetzung der Inhalte (Praxistransfer) wichtig.	∅ 4,1

- Der **6. Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,9** bewertet.

  Die TN haben zum Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung

- *NEG - es hat keine Unterstützung stattgefunden*
- *AMB - Ich habe keine persönlichen Kontakte zur Verbund Koordinatorin gehabt*
- *AMB - Sinn und Aufgabe der Verbundkoordinatoren haben sich uns nicht erschlossen*
- *AMB - Keinen (oder nur sehr wenig) Kontakt zu Verbundkoordinatoren*
- *AMB - Der Verbundkoordinator war in den Prozess „rückenwind“ nicht involviert. Um das Projekt durchzuführen bedarf es der Zustimmung + Unterstützung der Leitungsebene.*
- *POS - War angeboten aber einfach nicht erforderlich!*

Wodurch können Sie die Unterstützung des Führungssystems erkennen?

- *NEG - Gar nicht!*
- *POS - Ich habe jeden Freiraum, um das Projekt umsetzen zu können*
- *POS - Offenheit für Thematik / Freistellung für Umsetzung*
- *POS - Freistellung, koordinierende Absprachen*
- *POS - Interesse, Nachfrage, etc.*
- *POS - Es gab bereits während der Maßnahme intensive Gespräche und Unterstützung durch die Bereichs – bzw. Standortleiter*
- *POS - Zur Verfügung stellen von zeitlichen u. finanziellen Ressourcen*
- *POS - Durch die Unterstützung des Bereichsleiters u. des Jugenddorfleiters bei der Projektumsetzung*
- *POS - Durch ein Auswertungsgespräch oder Rückfragen.*
- *POS - Durch unkomplizierte Freistellung für die Teilnahme an Projekt, durch regelmäßige Sitzungen und durch Feedback – Gespräche*
- *POS - Die Leitung legt großen Wert auf die Durchdringung der Weiterbildungsinhalte in allen Bereiche*
- *POS - Die Geschäftsleitung erkundigt sich nach dem Stand des Projektes*

In welcher Weise war Ihre Einrichtungsleitung in die Begleitung der Fortbildung bzw. der Umsetzung der Projektarbeit involviert?

- *Eher organisatorischer Art. Für die Freistellung, um am Projekt arbeiten zu können*
- *Sie hat für einen Coachingtag Räumlichkeiten und ein gemeinsames Mittagessen bestellt.*

- *Unterschriftsleistung*
- *schriftliche + mündliche Weitergabe*
- *Regelmäßige Feedback an Ausbildungsleitung + Verbundkoordinator erfolgten nach jeden Modul.*
- *Gar nicht!*
- *Die Fortbildung wurde im Fortbildungsangebot angenommen, und für alle pädagogisch arbeitenden Mitarbeiter verbindlich vorgeschrieben.*
- *Besprechung der Thematik und Umsetzungsmöglichkeiten*
- *In der Auswahl des Projektinhaltes*

3.2.7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die Fortführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein, die die Umsetzung einer Projektarbeit beinhalten?“

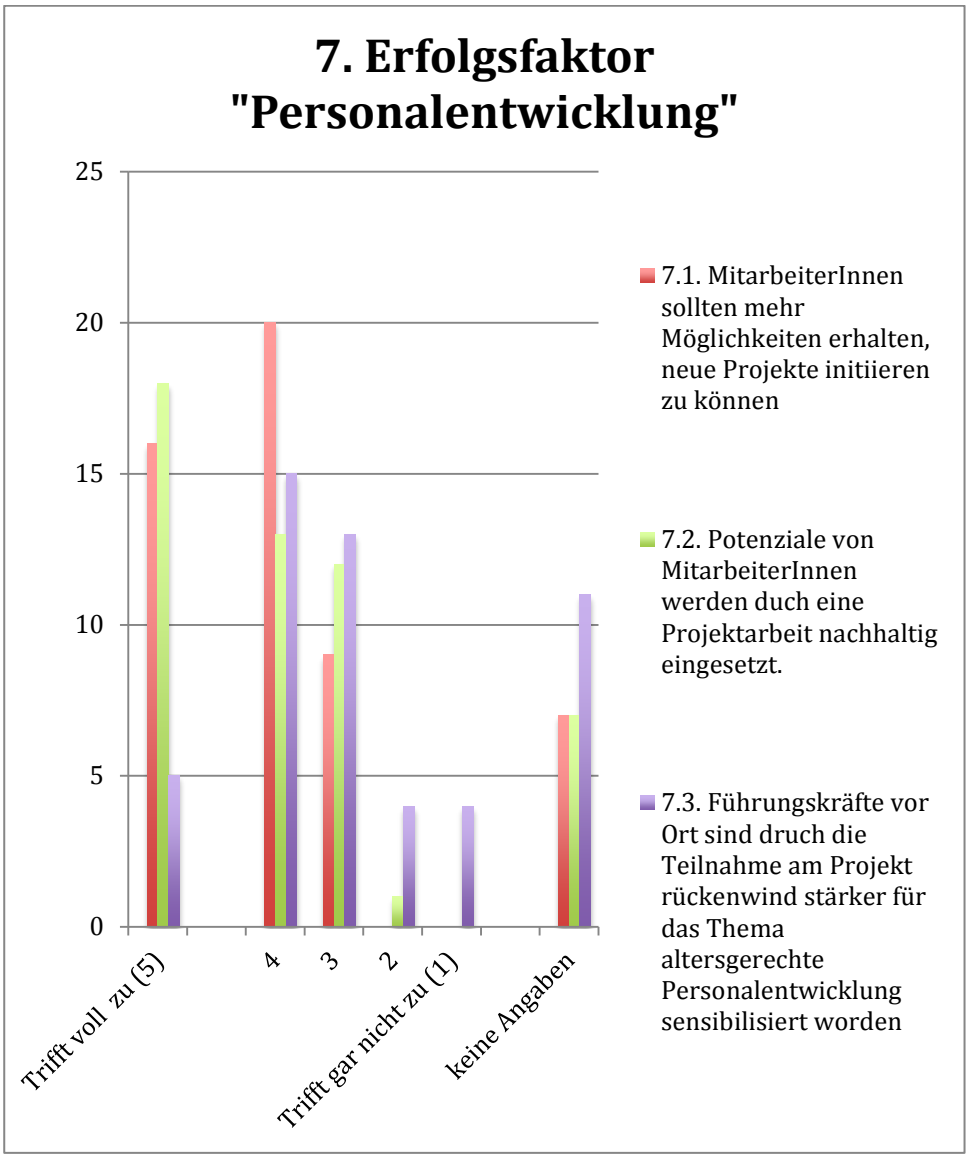

Abbildung 9: Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ – Teilnehmerbefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

7.1.	MitarbeiterInnen sollten mehr Möglichkeiten erhalten neue Projekte initiieren zu können.	∅ 4,1
7.2.	Potenziale von Mitarbeitern werden durch eine Projektarbeit nachhaltig eingesetzt.	∅ 4,1
7.3.	Führungskräfte vor Ort sind durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ stärker für das Thema altersgerechte Personalentwicklung sensibilisiert worden.	∅ 3,3

- Der **7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,8** bewertet.

  Die TN haben zum Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Unter welchen Voraussetzungen würden Sie eine Weiterbildung, bei der eine Projektarbeit umgesetzt werden soll, weiterempfehlen?

- *Wenn die Einrichtungsleitung und die Abteilungsleiter selbst den Sinn verstehen und ihren Willen zur Personalentwicklung deutlich machten.*
- *Wenn der Teilnehmer Möglichkeiten hat, sein Wissen weiterzugeben bzw. genügend Potential besitzt, Kenntnisse umzusetzen u. anzuwenden (Vorbildung muss vorhanden sein)*
- *ausreichend Ressourcen: Personal | Zeit Einbindung der Führungsebene und Teilnehmer*
- *Wenn Rückendeckung von Führungskräften eindeutig da ist.*
- *Freistellung für die Umsetzung*
  Raum für Austausch und Coaching des Umsetzenden
- *Einführung neuer Maßnahmen; Änderung und Umorganisation von Räumen und baulichen Gegebenheiten; Einführung neuer Organisationsstrukturen.*
- *- wenn die Mitarbeiter genügend Zeit und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt bekommen*
- *- bei guter personeller Besetzung (Zeit für das Projekt sollte vorhanden sein)*
  - bei ausreichender finanzieller Unterstützung
- *Die Zeit welche dafür angesetzt wird sollte auch möglich gemacht werden.*
- *Ich hatte nichts auszusetzen! Der Umgang war motivierend*
  Vielleicht früher bei Mitarbeitern anzusetzen, nicht warten bis 50 plus
- *Wenn im Vorfeld klare Absprachen und Zielsetzungen mit Dienstleitung abgestimmt werden*
- *Projektarbeit sind in so viele Bereichen unter verschiedensten Rahmenbedingungen sinnvoll, dass es mir nicht möglich ist, die Sinnhaftigkeit nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen zu erkennen.*
- *Bei einer guten fachlichen Vorbereitung u. Begleitung. Außerdem führt ein gewisser Druck dazu, gelernte Inhalte umgehend in die Praxis umzusetzen, was zu einer Vertiefung der gelernten Inhalte führt.*
- *Ich würde eine Weiterbildung, bei der eine Projektarbeit umgesetzt werden soll, immer dann empfehlen, wenn die vorhandenen Personalkapazitäten sachlich und fachlich zielgerichtet eingesetzt werden. Dabei müssen auch die zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeiter, die in den anderen Projekten tätig sind, berücksichtigt werden.*
- *Das Projekt muss sinnvoll sein, es muss regelmäßig sein, es sollte alle Hierarchie – Ebenen einbeziehen.*

3.2.8. Empfehlungen der Teilnehmer

Was sollte in Zukunft aus dem Projekt „rückenwind“ in ein Regelangebot übernommen werden?

- *Ein regelmäßiger über die Einrichtung hinausragender sachlicher wie fachlicher Austausch, um über den Tellerrand sehen zu können.*
- *Überführung der Unterlagen in Wissensdatenbanken*
- *Die Potenzialanalyse sollte Bestandteil von Personalgesprächen sein*
- *Immer wieder Treffen/ Seminare, wo sich versch. CJD – Einrichtungen, auch in lockerer Atmosphäre, austauschen können.*
- *Schulung und Coaching Traumapädagogik aller Mitarbeiter den in den Angeboten der Kinder- und Jugendhilfemaßnahmen*
- *Schulungen und Ablauf von Projektentwicklung*
  Weiterbildung zu Theorie u. Praxis von Projektentw.
- *Eine fest eingeplante Zeit für die Entwicklung neuer Ideen / Projekte*
- *„Traumapädagogik“*
  „Potenzialanalyse“
- *Potenzialanalyse mit Möglichkeiten der Selbstsorge der Mitarbeiter*
- *Das müssen die Chefs entscheiden*
- *Aspekte wie Potenzialanalyse und Umgang mit Stress sind sicher immer wieder interessant*
- *Angebote für ältere Mitarbeiter mit Angeboten zur Steigerung/ Verbesserung persönlicher Kompetenzen*
- *altersgerechte Personalentwicklung für Führungskräfte*
- *Die Seminare, insbesondere persönlichkeitsstärkende Maßnahmen*
- *Die Potenzialanalyse mit dem sehr guten Auswertungsgespräch.*
- *Alles !*
- *Das erarbeiten/ gestalten v. Projekten f. alle Mitarbeiter*
- *Der nachhaltige Transfer von Theorie in die Praxis*
- *- Resilienzstunden, auch für Mitarbeiter*
  - der gute Umgang mit sich und dem Klientel
- *Potenzialanalyse ist sehr hilfreich. Wäre vielleicht als regelmäßige Maßnahme für alle Mitarbeiter interessant*
- *Aus dem Projekt „rückenwind“ könnte folgendes in ein Regelangebot übernommen werden: Bildung einer überregionalen AG, die aus unterschiedlichen Fachbereichen bestehen, für Projekt- und Konzeptentwicklung und Projektanalyse.*

Welche Weiterbildungsangebote würden Sie sich wünschen?

- *Für mich wäre eine Weiterbildung sinnvoll, die mir bei meiner Dokumentation hilfreich ist.*
- *Vertiefte Einwirkungsstrategien für schwer (mehrfach) behinderte oder psychisch eingeschränkte Schüler*
- *Umgang mit psychisch Kranken*

- *Die Projektplanung – Ausarbeitung finde ich sehr lehrreich und auch umsetzbar, sollte immer mal wieder intensiviert werden!*
- *Einstieg in Führungs- und Leitungsaufgaben*
- *Personalentwicklung, Personalführung, Moderation*
- *Weiterbildung im pädagogischen Bereich*
  Weiter- und Fortbildung im Bereich der Krankheitsbilder unserer Teilnehmer
- *Präsentationstechniken, Kreativshop*
- *-autogenes Training*
  - Workshop zur Selbstfürsorge für Mitarbeiter in der Jugendhilfe
- *Traumapädagogik*
  autogenes Training
- *Stärkung der älteren Mitarbeiter, ihren Berufsalltag besser zu meistern*
- *Im gewerblichen technischen Rahmen fachliche Weiterbildung*
- *Umgang mit Stresssituation (Teilnehmer)*
- *Alles, was zur modernen Unterrichtsgestaltung in der Erwachsenenbildung passt, also Umgang mit Präsentationebenen, Methodik, Rhetorik....*
- *Konkrete Maßnahmen, die auf unsere veränderten Schülerprobleme eingehen z.B. verstärkt psychisch kranke Schüler*
- *Case Management Förder- und Integrationsplanung und Dokumentationssysteme*
- *Themenbereich – Teamarbeit + Teamentwicklung*
- *Ist die Kopplung zw. Jugendhilfe u. Betr. älterer Menschen möglich u. wie praktiziert?*
- *- Seniorenarbeit/ Pflege/*
- *eine evtl. Fortführung v. „rückenwind“ mit anderen, interessanten Inhalten o. Vertiefung/ Hilfen zur Traumaarbeit*
- *Externes Ausbildungsmanagement*
  Übergang Schule Beruf
- *- Stressbewältigung*
  - Maßnahmen gegen Mobbing
  - Wie vermeide ich ein Burnout

Was wollen Sie zum Projekt „rückenwind“ noch sagen?

- *Ein großes Dankeschön an das Leitungsteam. Ich bin sehr froh an der Weiterbildung teilgenommen zu haben. Das Kennenlernen von Kollegen aus anderen Einrichtungen und die Einrichtungen selbst, haben mir das CJD insgesamt wieder näher gebracht*
- *Mir wurde deutlich, dass es in der Mitarbeiterschaft des CJD auch an anderer Stelle gute Mitarbeiter gibt und dass die richtigen (motivierten) Kollegen zusammengestellt werden sollten, damit sich Verbesserungen erzielen lassen. Vorher müsste allerdings den Leitungen noch eine Kompetenzentwicklung zu Teil werden.*
- *Alle haben sich so viel Mühe gemacht – ich konnte viel lernen. Leider gibt man mir nicht die Chance auch nur einen Bruchteil umzusetzen!*
- *eine gute Idee*

- *Es war ein sehr schönes + auch lehrreiches Projekt, auch wenn’ s von der GL nicht immer ernst genommen wurde. Der Zusammenhalt der Gruppe war echt phänomenal, nach anfänglichen „Abtasten“.*
- *Insgesamt ein sehr guten Angebot. Schön wäre eine größere Offenheit auf Leitungsebene für Inhalte und den Nutzen des Projektes „rückenwind“!*
- *Es war für mich eine sehr interessante Aufgabe die mich sehr positiv nach vorne gebracht hat.*
- *Insgesamt war es bereichernd und interessant*
- *- habe mich im Projekt „rückenwind“ gut angenommen und respektiert gefühlt,*
  - es wurde mir Fachkompetenz und Tipps zur Selbstfürsorge vermittelt.
  - wir waren eine tolle Gruppe!
- *War eine tolle Erfahrung!*
- *Keine oder falsche Vorabinfo über das Projekt auch in der PC*
- *Das war ein gutes Projekt, die Zusammenarbeit der Teilnehmer war innerhalb der Arbeitsfragen sehr gut und lehrreich. Schade dass so viele vorher aufgehört haben.*
- *Gut organisiert, angenehmes Arbeitsklima*
- *Sehr angenehme Veranstaltung, sehr freundliche Projektleitung und Betreuung.*
  Ein etwas höheres Anforderungsniveau und ein konstruktiv kritischer Umgang mit den Beiträgen / Projekten der Projektteilnehmer wäre sinnvoll gewesen.
- *Ein von allen beteiligten Personen hervorragend u. hochkompetent durchgeführtes Projekt*
- *Insgesamt sehr positive Erfahrung und sehr gute Organisation*
- *- ist zukunftsorientiert*
  - Marktkampf erfordert Investitionen
- *Schon nach dem ersten Block hatte ich viele positive Eindrücke gewonnen, die im jedem Block erweitern werden konnten und diese Inhalte wurden von einem stets freundlichen, fachkompetenten und ganz toll motivierten Team vermittelt; die Stimmung war stets locker und entspannt.*
- *Das Projekt „rückenwind“ war die beste Weiterbildung, die ich je besucht habe – mehr gibt es dazu nicht zu sagen. Danke dafür!*
- *Das Projekt war für mich ein gelungenes, gut strukturiertes Projekt.*
  Die Qualifizierung im Rahmen des Projektes hat mir inhaltlich viel gebracht und für meine Arbeit im CJD weitere Impulse gegeben.

3.3. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Führungskräfte

Folgende Erfolgsfaktoren sind im Rahmen der Gesamtevaluation in der Befragung der Führungskräfte anhand von Skalierungsfragen und Aufforderungen zu schriftlichen Aussagen und Begründungen beleuchtet worden:

- Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“ der TeilnehmerIn
- Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“ der TeilnehmerIn
- Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“
- Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für den individuellen Standort
- Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“
- Erfolgsfaktor „Unterstützung – Führungssystem“
- Erfolgsfaktor „Personalentwicklung
- Empfehlungen

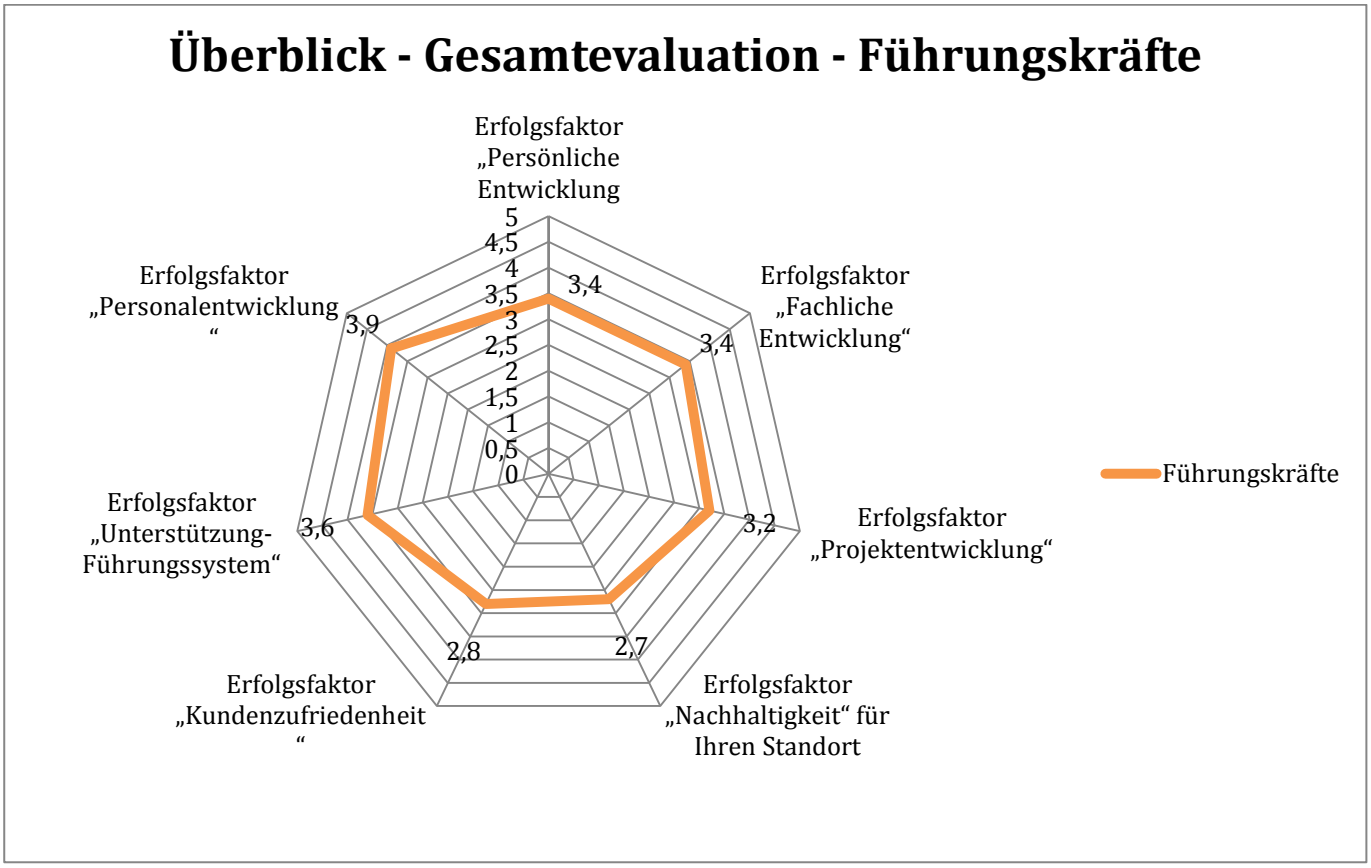

Abbildung 10: Überblick – Gesamtevaluation - Führungskräfte

Im Folgenden die Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die Führungskräfte im Einzelnen:

3.3.1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“ der TeilnehmerIn

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung der TeilnehmerIn“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie den persönlichen Nutzen, den die Teilnehmer des Projektes „rückenwind“ erlangen konnten ein?“

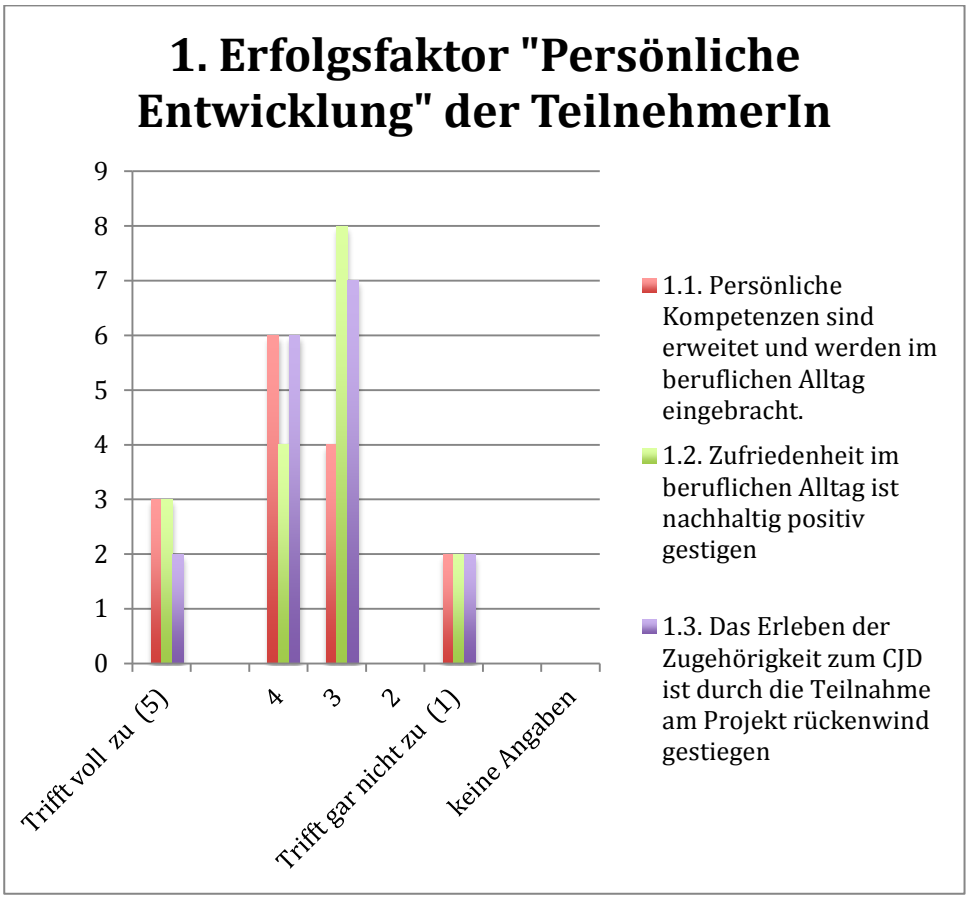

Abbildung 11: Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung“ der TeilnehmerIn – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

1.1.	Persönliche Kompetenzen sind erweitert und werden im beruflichen Alltag eingebracht.	∅ 3,5
1.2.	Zufriedenheit im beruflichen Alltag ist nachhaltig gestiegen.	∅ 3,4
1.3.	Das Erleben der Zugehörigkeit zum CJD ist durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ gestiegen.	∅ 3,4

- Der **1. Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung der TeilnehmerIn“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,4** bewertet.

Die Führungskräfte haben zum Erfolgsfaktor „Persönliche Entwicklung der TeilnehmerIn“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Woran erkennen Sie, dass die teilnehmenden Personen durch die Weiterbildung im Rahmen des Projekts „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen für ihre persönliche Entwicklung erlangen konnten?

- *Durch die ganz konkrete praktische Umsetzung des geplanten Projektes und durch persönliche Gespräche*
- *Selbstaussagen*
- *Verhalten im Arbeitsalltag*
- *Fühlt sich Wertgeschätzt und entwickelt in vielen Bereichen Eigeninitiative*
- *In persönlichen Gesprächen*
- *Im Kontakt mit den Kindern / Jugendlichen*
- *Einem Mitarbeitenden sind die Augen geöffnet worden. Er wird den Arbeitsbereich wechseln.*
- *Auseinandersetzung mit dem Thema „selber älter werden“.*
- *Sie kommuniziert mit den Begriffen der FB*
- *Mehr Sicherheit im Umgang mit schwierigen Jugendlichen*
- *Umsetzung des traumapäd. Konzeptes*
- *Verhalten im Alltag / Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen; Flexibilisierung im operativen Herangehen an Aufgaben*

3.3.2. Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung der TeilnehmerIn“

Die Befragten wurden aufgefordert den Zuwachs an Fachkompetenz, den die Teilnehmer durch die Weiterbildung erlangt haben zu beleuchten.

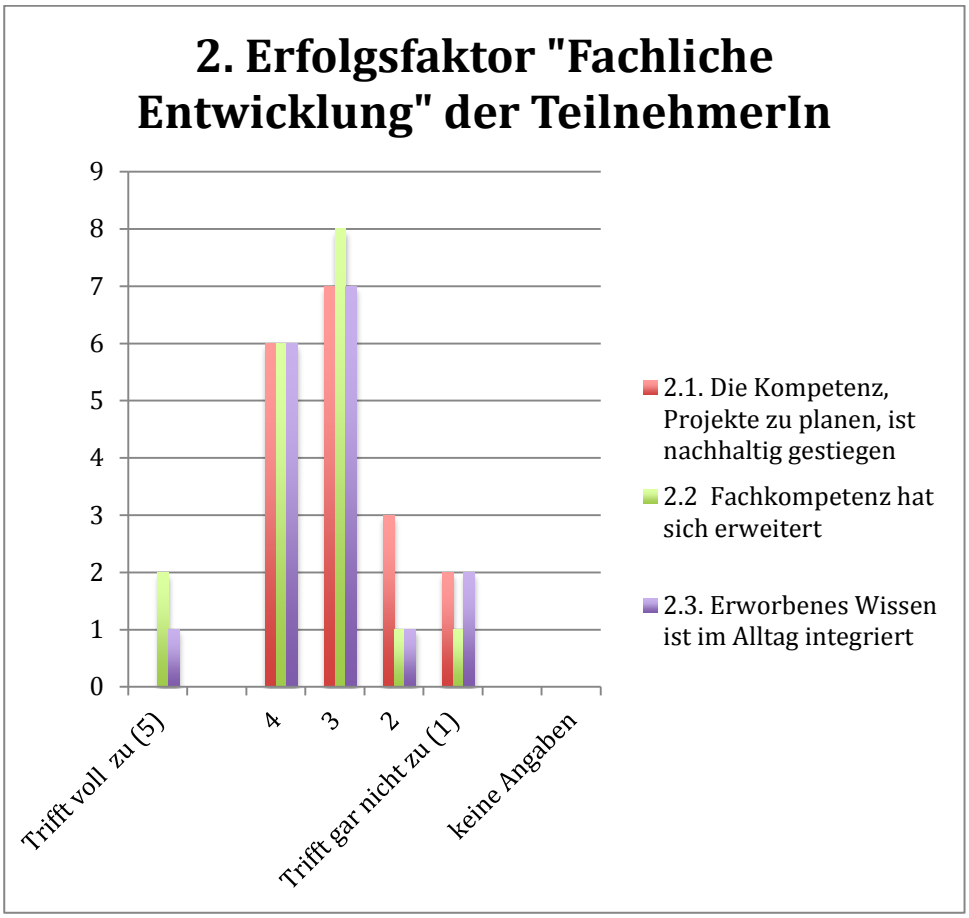

Abbildung 12: Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung“ der TeilnehmerIn – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

2.1.	Die Kompetenz Projekte zu planen ist nachhaltig gestiegen.	∅ 2,9
2.2.	Fachkompetenz hat sich erweitert.	∅ 3,9
2.3.	Erworbenes Wissen ist im Alltag integriert.	∅ 3,4

- Der **2. Erfolgsfaktor „Fachliche Entwicklung der TeilnehmerIn“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,4** bewertet.

Folgende Aussagen wurden von Führungskräften getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Woran erkennen Sie, dass Mitarbeiter durch die Weiterbildung im Rahmen des Projekts „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen für Ihre fachliche Entwicklung erlangen konnten?

- *Sie gehen geplanter auf unsere Partner in Betrieben zu!*
- *Planung im Arbeitsalltag*
- *Im Vordergrund standen Motivation und Wertschätzung. Fachlichkeit war gegeben!*
- *In persönlichen Gesprächen, in Beratungen, in schriftlichen Arbeiten für Jugendliche*
- *Herangehensweisen an Aufgaben*
- *Grundverständnis für A’auftrag ist stärker da*
- *Ist zunehmend sensibilisiert für traumapädagogische Themen „Sicherer Ort...“*
- *Traumapädagogik wird angewandt*
- *Weniger Ausbildungsabbrüche, da nach dem „guten Grund“ gesucht wird und Fehlverhalten päd. aufgearbeitet wird.*
- *Erweiterung der Kenntnisse in der Seniorenarbeit*
- *Projektmethode kennengelernt und umgesetzt*
- *Neue Angebotsfelder kennengelernt und teilweise umgesetzt*
- *Nicht zu beurteilen, da das erworbene Fachwissen in den beruflichen Alltag nicht integriert werden kann.*

3.3.3. Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 3. Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Welchen Nutzen hat die Planung und Umsetzung der Projektarbeit für das Team, den Bereich und den Standort erwirkt?“

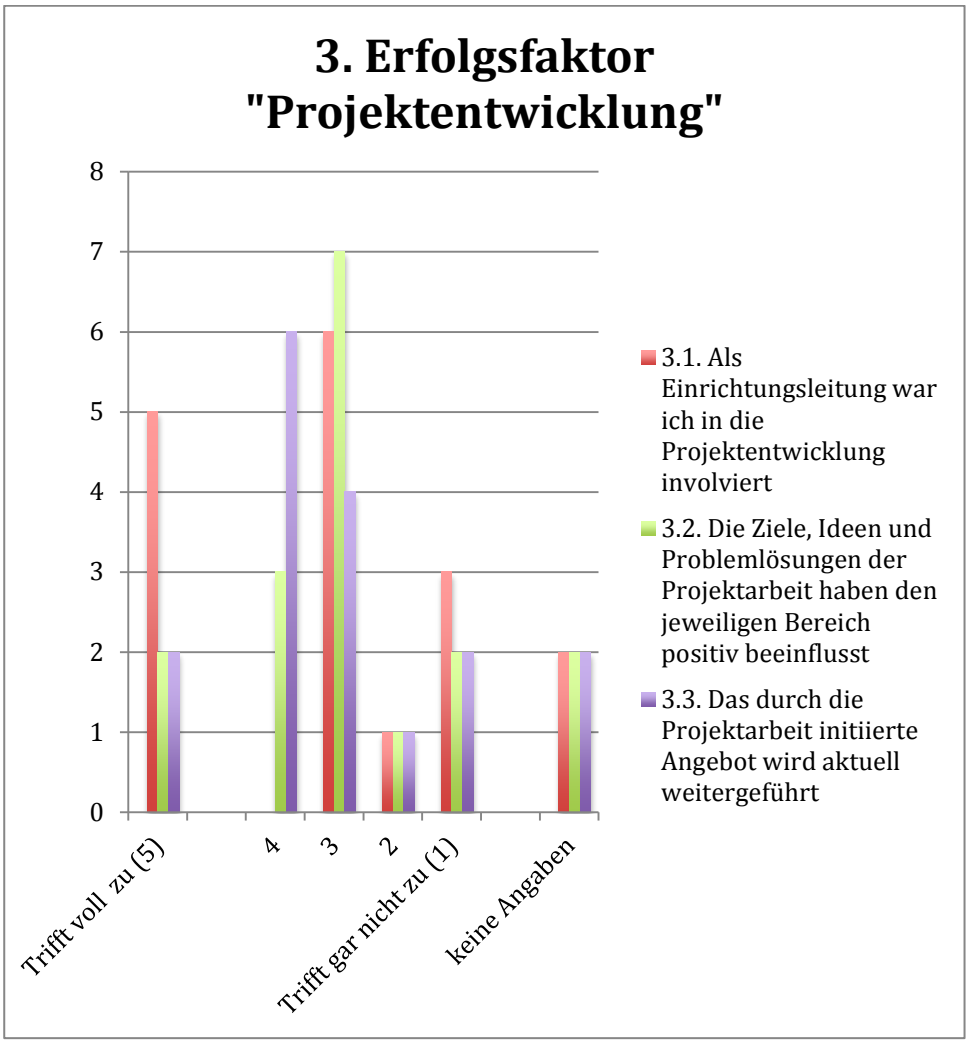

Abbildung 13: Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“ – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

3.1.	Als Einrichtungsleiter war ich in die Projektentwicklung involviert.	∅ 3,2
3.2.	Die Ziele, Ideen und Problemlösungen der Projektarbeit haben den jeweiligen Bereich positiv beeinflusst.	∅ 3,1
3.3.	Das durch die Projektarbeit initiierte Angebot wird aktuell weitergeführt	∅ 3,3

- Der **3. Erfolgsfaktor „Projektentwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,2** bewertet.

  Folgende Aussagen wurden von den FK getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Woran messen Sie den Erfolg der Projektarbeit?

- *Erste konkrete Ergebnisse liegen vor! Buchungen für das Jugendcamp wurden bereits getätigt.*
- *Ausbildungsinhalte wurden durch „Echtaufträge“ aufgewertet.*
- *Wenn die Kolleginnen einen neuen Ansatz gefunden haben, die persönlichen Beziehungen zu den Kindern / Jugendlichen zu intensivieren*
- *Zufriedene Jugendliche, sichtbare Ergebnisse*
- *Gutes Umsetzungsprojekt + Vorlage*
- *Positive Grundstimmung im Unterricht + Umsetzungsentwicklung*
- *Weniger Maßnahmenabbrüche*
- *Sicheres Handeln der Mitarbeiter*
- *Mitarbeiterzufriedenheit*
- *Erweiterung der Kompetenz in der Seniorenarbeit. – Fließt in den Aufbau ambulanter Komplexleistungen ein!*
- *Weiterführung der Projekte nicht vollständig gewährleistet wg. Leitungswechsel*

Wie viele Personen waren an der Umsetzung der Projektarbeit beteiligt?

- *Ca.10*
- *Auftraggeber, 3 Mitarbeiter, 23 Teilnehmer fortlaufend*
- *4*
- 3 Kids + MA
- 12
- jeweils mehrere!
- keiner

Mein Anteil an der Projektarbeit bestand aus:

- Beratung und Begleitung
- Vertrag mit Auftraggeber geschlossen
- Fachlicher Beratung, Motivation
- Beratende Anteile, Geld umschichten, Ideen auf Durchführbarkeit prüfen.
- Idee geben, Hilfe anbieten durch Teamleitung
- Konstruktive Beiträge zur Produktentwicklung
- Ressourcen bereitstellen
- Mitarbeitergesprächen, Teilnahme an Projekttagen
- Reflexionsgespräch Ideen sammeln, Einbringen von Fachfragen (Finanzierung / Rechtsformen) – beide wurden nicht beantwortet!

3.3.4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für Ihren Standort

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Woran erkennen Sie den nachhaltigen Nutzen der Teilnahme am Projekt „rückenwind“ und der Umsetzung der Projektarbeit in Ihrem Standort?“

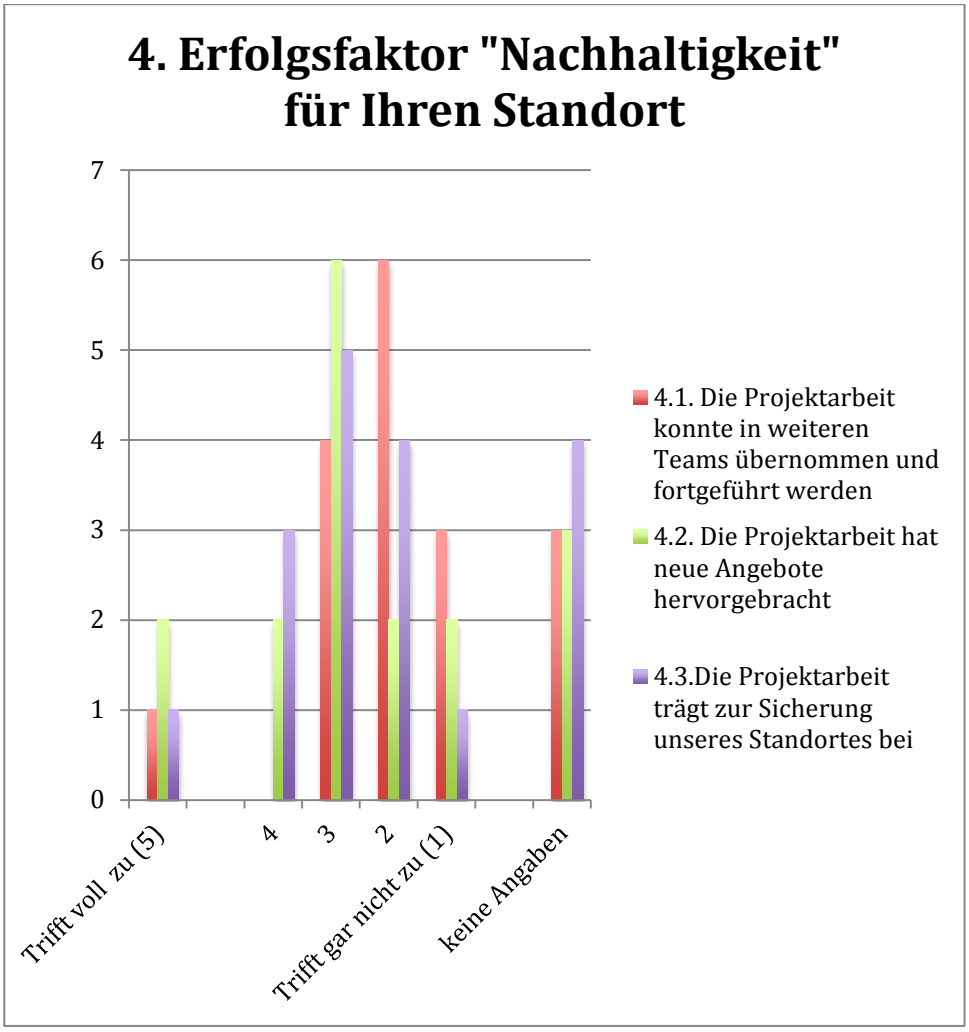

Abbildung 14: Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

4.1.	Die Projektarbeit konnte in weiteren Teams übernommen und fortgeführt werden.	∅ 2,3
4.2.	Die Projektarbeit hat neue Angebote hervorgebracht	∅ 3,0
4.3.	Die Projektarbeit trägt zur Sicherung unseres Standortes bei.	∅ 2,9

- Der **4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ für Ihren Standort** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 2,7** bewertet.

  Die FK haben zum 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Woran erkennen Sie in Ihrer Einrichtung/an Ihrem Standort, dass die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ einen nachhaltigen Nutzen hinterlassen hat?

- *Nachhaltige Motivation und positive Anstöße*
- *Kann noch nicht abschließend beurteilt werden. Nachhaltigkeit wäre gegeben, wenn andere Mitarbeiter weiter in die Projektarbeit involviert sind. Wenn Inhalte aus dem Projekt und durch die Teilnehmer langfristig umgesetzt werden.*
- *Der Zusammenhalt und Stolz der Kids wurde gefördert.*
- *Erweiterung der Geschäftsbereiche*
- *Eröffnung einer neuen Wohngruppe mit traumatisierten Kindern ab 10 Jahren.*
- *Weiterentwicklung Schulische Arbeit / Verzahnung*
- *Seniorenarbeit Ausbau*
- *Berufliche Bildung Wirtschaftsorientierung*

Wie viele Personen haben das Angebot Ihrer Projektarbeit als Teilnehmer besucht?

- *Steht noch aus.*
- *Eine*
- *Es steht noch keine genaue Zahl der teilnehmenden Jugendlichen fest.*
- Entweder jeweils 2 bzw. 6
- Ca. 120
- 19
- 2

3.3.5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die bleibenden Auswirkungen für Ihre Kunden und Ihren Standort ein?“

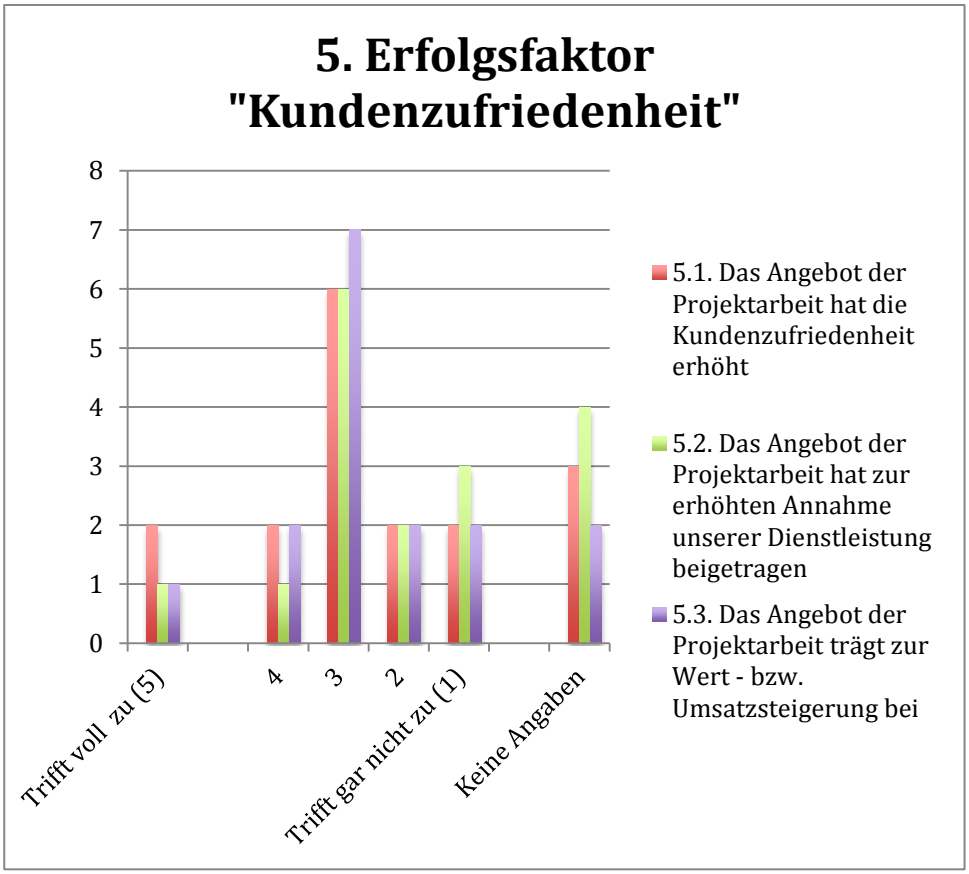

Abbildung 15: Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“ – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

5.1.	Das Angebot der Projektarbeit hat die Kundenzufriedenheit erhöht.	∅ 3,0
5.2.	Das Angebot der Projektarbeit hat zur erhöhten Annahme unserer Dienstleistung beigetragen.	∅ 2,6
5.3.	Das Angebot der Projektarbeit trägt zur Wert- bzw. Umsatzsteigerung bei.	∅ 2,9

- Der **5. Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 2,8** bewertet.

3.3.6. Erfolgsfaktor „Unterstützung – Führungssystem“

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 6. Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der Unterstützung durch das Führungssystem ein?“

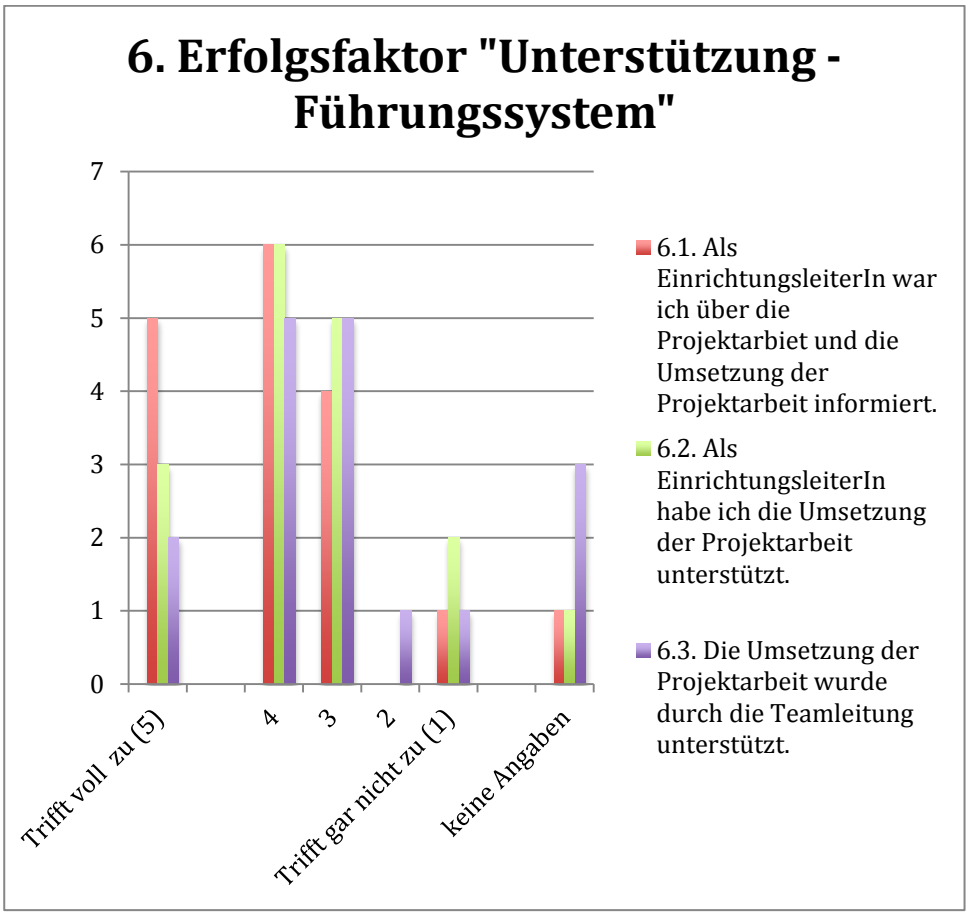

Abbildung 16: Erfolgsfaktor „Unterstützung Führungssystem“ – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

6.1.	Als EinrichtungsleiterIn war ich über die Projektarbeit und die Umsetzung der Projektarbeit informiert.	∅ 3,9
6.2.	Als EinrichtungsleiterIn habe ich die Umsetzung der Projektarbeit unterstützt.	∅ 3,5
6.3.	Die Umsetzung der Projektarbeit wurde durch die Teamleitung unterstützt.	∅ 3,4

- Der **6. Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,6** bewertet.

  Die Führungskräfte haben zum Erfolgsfaktor „Unterstützung - Führungssystem“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

In welcher Weise waren Sie in der Begleitung der Fortbildung bzw. der Umsetzung der Projektarbeit involviert?

- *Beratung und Begleitung*
- *Durch den Austausch mit den teilnehmenden Kolleginnen*
- *Gemeinsam Ideen entwickeln und Mut machen.*
- *Dienste regeln*
- *Ausschließlich Infofluss*
- *In keiner Weise*
- *Begleitung der Projekttage*
- *Bereitstellung der Ressourcen*
- *Hilfestellung der Mitarbeitenden*
- *Die beiden Teilnehmer haben bezüglich umsetzbarer Projekte recherchiert und die Erkenntnisse rückgemeldet. Leider haben sich keine Ansatzpunkte für konkrete Umsetzungen ergeben.*
- *Gespräche mit Teilnehmern, Teilnehmer in Kenntnis gesetzt, dass Projekt nicht umsetzbar ist.*

Welche Führungsinstanzen waren noch beteiligt?

- *Bereichsleiter*
- *Ausbildungsleitung*
- *Teamleiter*
- *Gruppenleitungen*
- *Teamleitung*
- *Pädagogische Leitung*
- *Psychologischer Fachstab (Leiter)*
- *Abteilungsleiterrunde*
- *keine*

3.3.7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Wie schätzen Sie die Fortführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein, die die Umsetzung einer Projektarbeit beinhalten?“

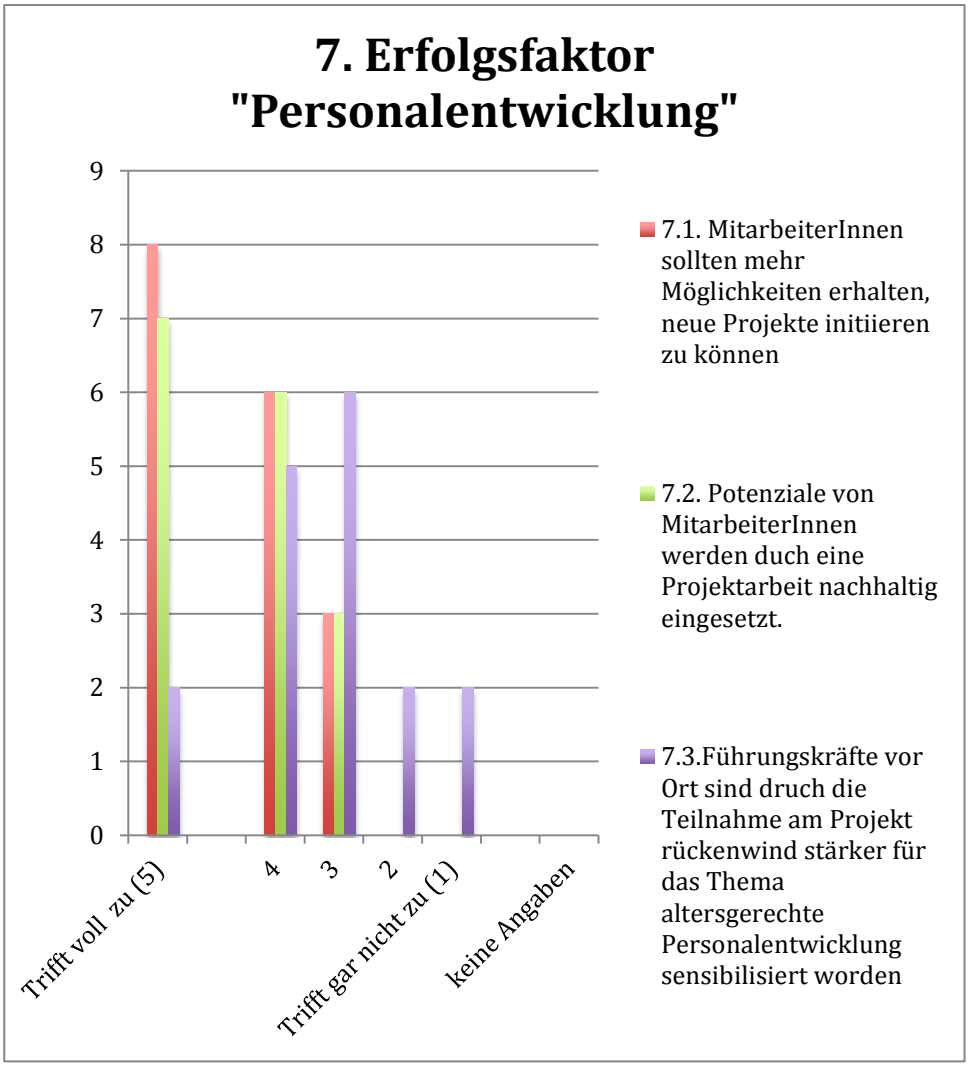

Abbildung 17: Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ – Führungskräftebefragung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

7.1.	MitarbeiterInnen sollten mehr Möglichkeiten erhalten neue Projekte initiieren zu können.	∅ 4,1
7.2.	Potenziale von Mitarbeitern werden durch eine Projektarbeit nachhaltig eingesetzt.	∅ 4,1
7.3.	Führungskräfte vor Ort sind durch die Teilnahme am Projekt „rückenwind“ stärker für das Thema altersgerechte Personalentwicklung sensibilisiert worden.	∅ 3,3

- Der **7. Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,8** bewertet.

  Die Führungskräfte haben zum Erfolgsfaktor „Personalentwicklung“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Unter welchen Voraussetzungen würden Sie eine Weiterbildung, bei der eine Projektarbeit umgesetzt werden soll, weiterempfehlen?

- *Die Voraussetzungen sind für uns gegeben!*
- *Einbindung Leitung im Vorfeld bei Projektfindung*
- *Projektbegleitung durch Leitung*
- *Bei ähnlich positiven Rahmenbedingungen (wie bei „rückenwind“)*
- *Kann es in der Einrichtung Übergreifend genutzt werden.*
- *Einbindung der örtlichen individuellen Gegebenheiten*
- *Das alle beteiligten Ebenen kontinuierlich den gleichen Informationsfluss haben zur Projektplanung und Umsetzung.*
- *Wenn die Gegebenheiten vor Ort stärker bei den Inhalten der Weiterbildung in den Fokus genommen werden.*

3.3.8. Empfehlungen

Die Führungskräfte haben folgende Empfehlungen verschriftlicht, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Was sollte in Zukunft aus dem Projekt „rückenwind“ in ein Regelangebot übernommen werden?

- *Die DNLA wurde als sehr positiv gewertet*
- *Projektorientiertes Planen und Arbeiten*
- *Themen wie Seniorenarbeit weiter im CJD thematisieren*
- *Zukünftige Handlungsfelder*
- *Überführung der zur Verfügung gestellten Unterlagen in die Wissensdatenbank.*
- *Resilienz*
- *Trauma*
- *Partizipation mit Kids*
- *Themenzentrierte Zirkel, die die Angebotsentwicklung in den Einrichtungen mit Kombination Weiterbildung + Projektarbeit unterstützen.*

Welche Weiterbildungsangebote würden Sie sich wünschen?

- *Führen im „Wandel“ (Leitung)*
- *Neue Methoden des Lernens (Mitarbeiter)*
- *CJD Jahrestagung Senioren*
- *Projektentwicklung bis zur Umsetzungsreife als begleitendes Thema zur Alltagsarbeit*
- *Erwachsenenpädagogik*
- *Traumapädagogische Fortbildungen*
- *Lösungsorientiertes Systemisches Arbeiten*
- *Rehabilitationspäd. Weiterbildung*
- *Fortbildungen zur Zielgruppenerweiterung*
- *Rechtsformen und Finanzierungsmodelle*
- *Hilfreiche Werbestrategien für offene Angebote entwickeln*
- *Bedarfsentwicklung für Angebotsentwicklung sinnvoll betreiben.*
- *Für Mitarbeiter: Gruppenangebote für Jugendliche mit Auffälligkeiten, Aggression. Lern-schwächen, ADHS*
- *Rehaspezifische Weiterbildungsangebote*

Was wollen Sie zum Projekt „rückenwind“ noch sagen?

- *Das Projekt wurde insgesamt sehr gut bewertet*
- *Aufbau und Ablauf tragen zur Intensität bei*
- *Teilnehmer lernte strukturiertes Planen*
- *Hat Mitarbeiter sehr gut aufgegriffen und begleitet. Bzgl. „Projektarbeit“ wurde professionell sehr gut geschult. Das Thema selbst wurde mehr als Einführung betrachtet.*
- *Durch die „Hausaufgabe Projektarbeit“ hat die Einrichtung ein Ergebnis in der Hand.*
- *DANKE!*

3.4. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Verbundkoordinatoren

Folgende Erfolgsfaktoren sind im Rahmen der Gesamtevaluation der Verbundkoordinatoren anhand von Skalierungsfragen und Aufforderungen zu schriftlichen Aussagen und Begründungen beleuchtet worden:

- Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“
- Erfolgsfaktor „Transparenz und Partizipation“
- Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“
- Empfehlungen

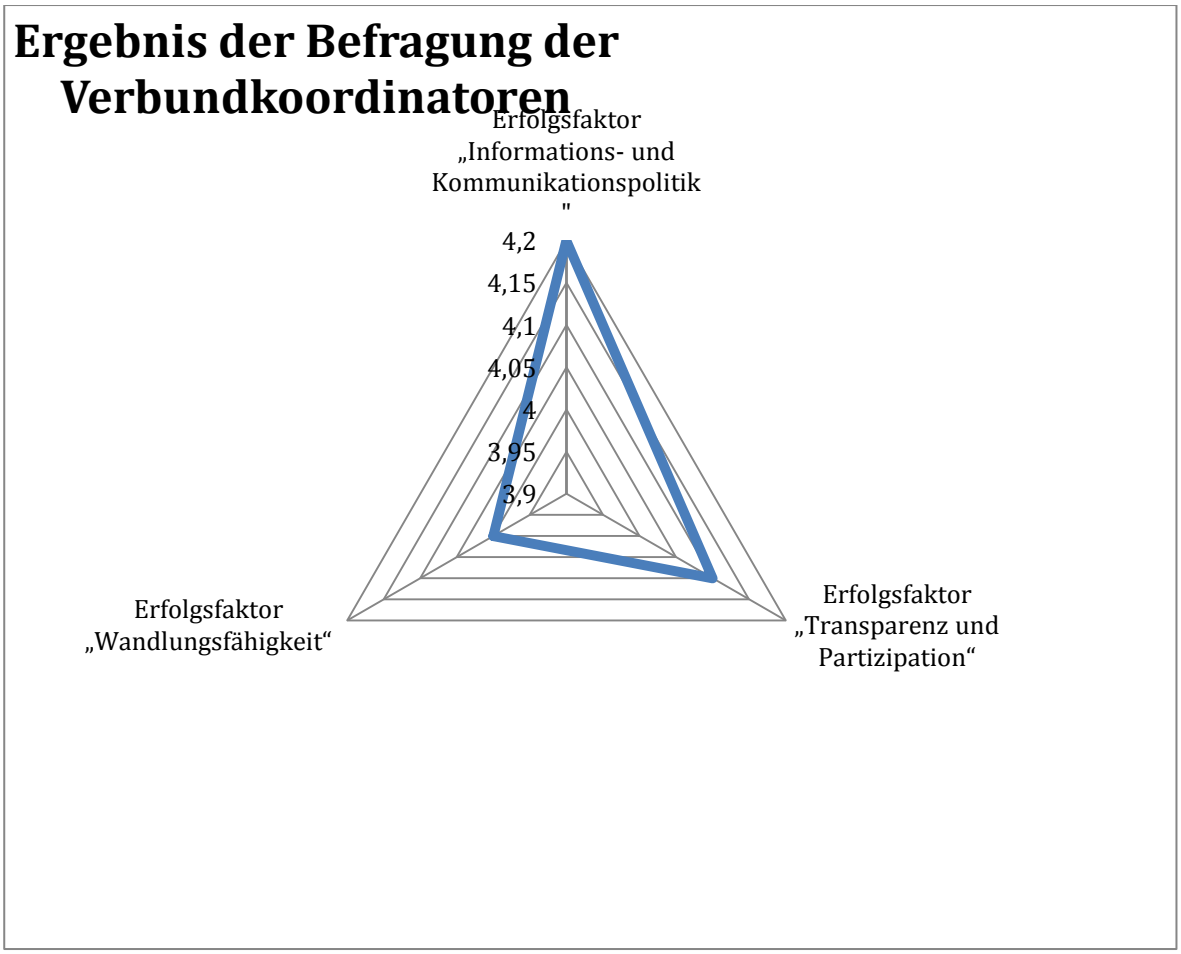

Abbildung 18: Überblick – Ergebnis der Befragung der Verbundkoordinatoren

Im Folgenden die Bewertungen der Erfolgsfaktoren durch die Verbundkoordinatoren im Einzelnen:

3.4.1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“

Die Verbundkoordinatoren wurden aufgefordert den 1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Die Art und Weise, wie in einem Projektverlauf informiert und kommuniziert wird, beeinflusst dessen Erfolg. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die Kommunikation hinsichtlich des Projektes „rückenwind“ zu?“

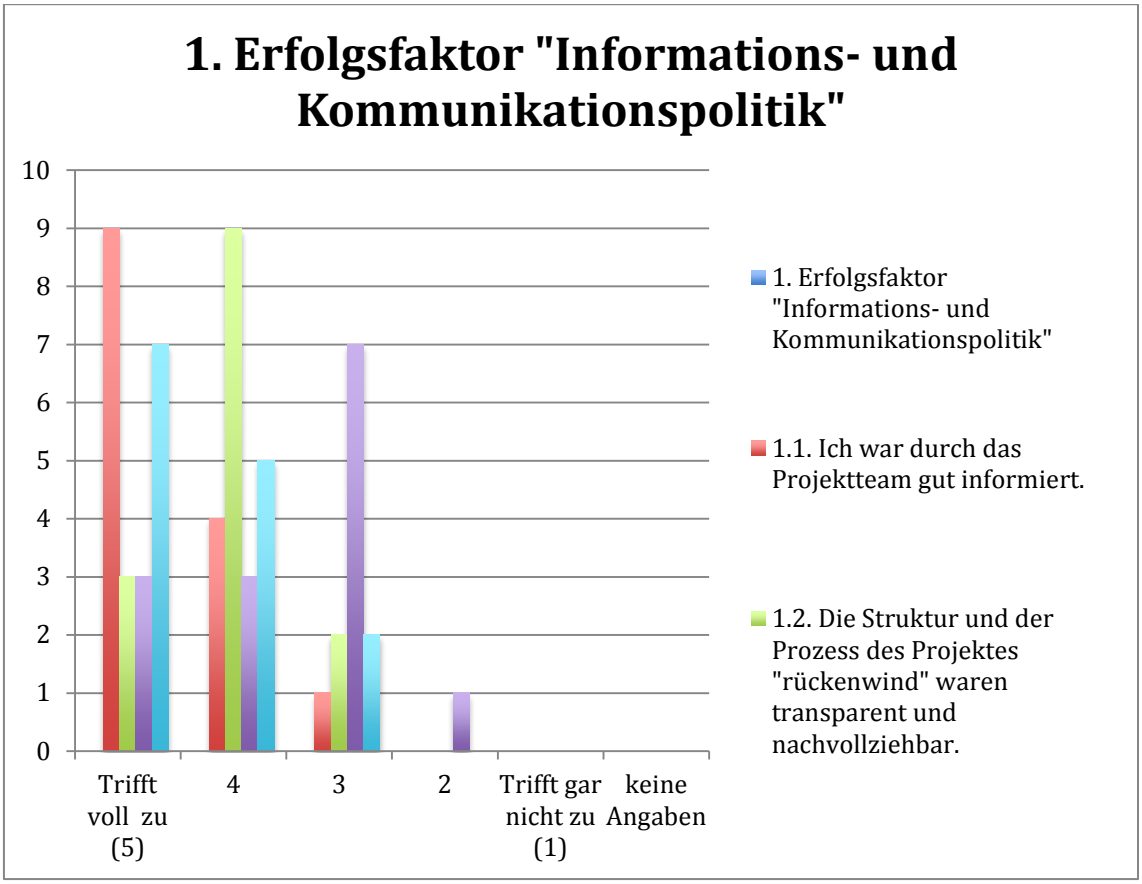

Abbildung 19: Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“ - Verbundkoordinatoren

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

1.1.	Ich war durch das Projektteam gut informiert.	∅ 4,6
1.2.	Die Struktur und der Prozess des Projektes „rückenwind“ waren transparent und nachvollziehbar.	∅ 4,1

- Der **1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 4,2** bewertet.

Zur erste Aufforderung im Fragebogen: „Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung.“ Wurden folgende Aussagen getroffen, die wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

- *AMB – Wir sind ein großer Flächenverbund mit 14 Standorten. Daher war es organisatorisch und logistisch nicht möglich, dass sich alle Mitarbeiter stets informieren konnten. Es sei denn, sie haben sich selbstständig informiert.*
- *NEG – CIP: Einträge nur durch Suchfunktion zu finden.*

Auf die Frage „Was hätten Sie sich hinsichtlich der Kommunikation während des Projektverlaufes gewünscht? wurden folgende Aussagen getroffen, die wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

- *POS – Die Kommunikation während des Projektverlaufes war voll zufriedenstellend. Keine Wünsche.*
- *POS – Die Kommunikation war ausreichend.*
- *VOR - Das sich die Teilnehmer mehr mit mir als Verbundkoordinator in Verbindung gesetzt hätten.*
- *VOR - Sonder-Newsletter an alle Mitarbeiter*

Zur Aufforderung: „Was ich zu meiner eigenen Rolle im Projekt „rückenwind“ sagen möchte“ wurden folgende Aussagen getätigt:

- *NEG – Zeitlicher Aufwand für Infos / Umsetzung war eindeutig zu hoch.*
- *AMB – Aufgrund eines zu kleinen Zeitfensters, bin ich mir nicht sicher, ob ich meine Rolle im Projekt ausreichen ausfüllen konnte.*
- *AMB – Für mich war es zeitlich sehr schwierig, meine Rolle als Verbundkoordinator richtig auszufüllen*
- *POS – Von Projektteam sehr gut informiert.*
- *POS – Die Kommunikation war ausreichend.*

3.4.2. Erfolgsfaktor „Transparenz und Partizipation“

Die Befragten wurden aufgefordert den zweiten Erfolgsfaktor „Transparenz und Partizipation“ mit folgender Aussage und anschließender Frage zu beleuchten: Transparenz und Partizipation spielen in der Personalentwicklung eine besondere Rolle. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf das Projekt „rückenwind“ zu?

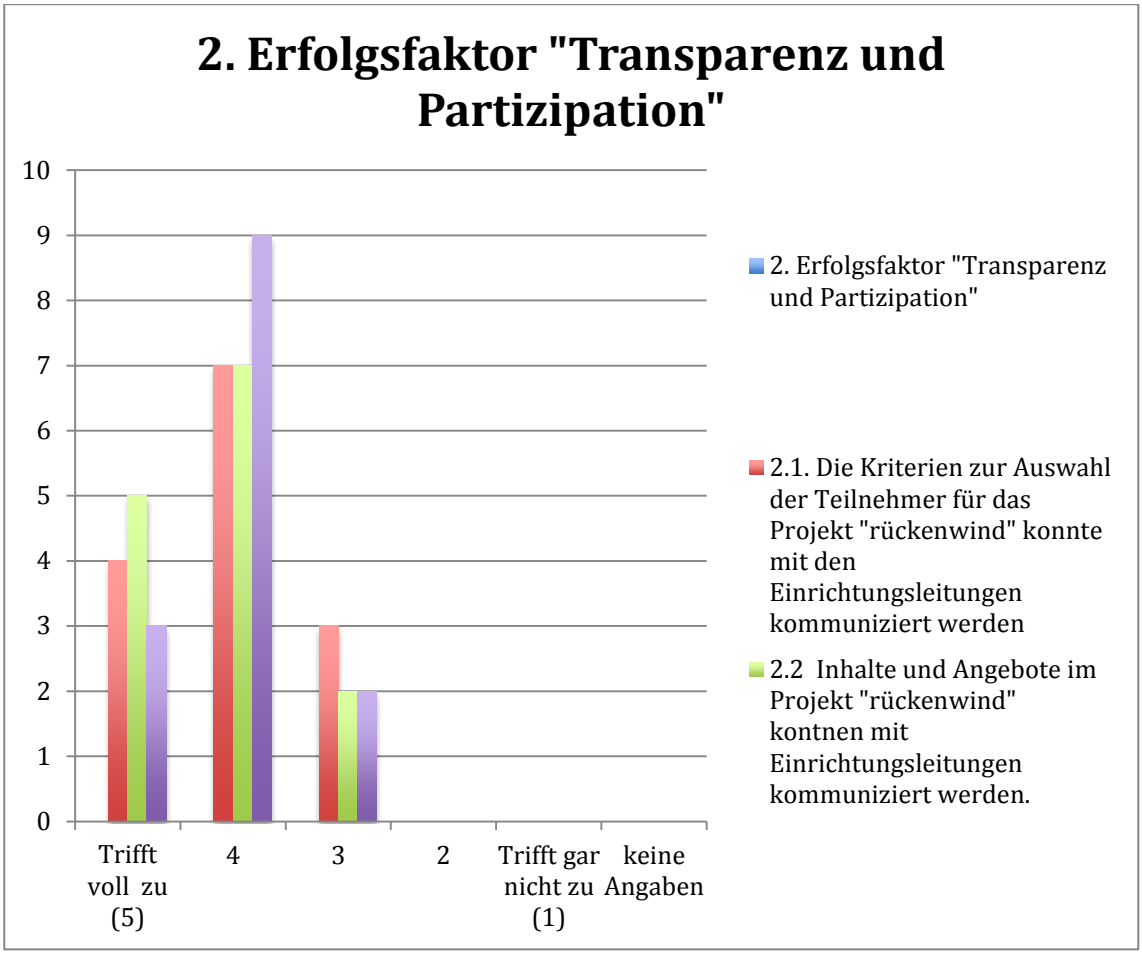

Abbildung 20: Erfolgsfaktor „Transparenz und Partizipation“ - Verbundkoordinatoren

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

2.1.	Es war mir möglich, mit den Einrichtungsleitungen in meinem Verbund die Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer für das Projekt „rückenwind“ zu kommunizieren.	∅ 4,1
2.2.	Es war mir möglich, mit den Einrichtungsleitungen in meinem Verbund die Inhalte der Angebote im Projekt „rückenwind“ zu kommunizieren.	∅ 4,2
2.3.	Es war mir möglich, mit den Einrichtungsleitungen in meinem Verbund die nachhaltige Bedeutung des Projektes „rückenwind“ zu kommunizieren.	∅ 4,1

- Der **2. Erfolgsfaktor „Transparenz und Partizipation“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 4,1** bewertet.

Folgende Aussagen wurden von TN getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung

- *Zu diesem Punkt gab es keine Aussagen.*

Was hätte dazu beigetragen, noch mehr Transparenz hinsichtlich des Projektes „rückenwind“ zu erzeugen?

- *POS – War alles ausreichend*
- *POS – Die Transparenz war vorhanden*
- *VOR – Mehr Zeit*
- *VOR – Durch regelmäßigere und umfassendere Information in der CJD-Intern, sowie auf dem Weg über die Jugenddorfleiter / Einrichtungsleiter wäre die Transparenz größer geworden.*

3.4.3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“

Die Teilnehmer wurden aufgefordert den 3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Die Personalentwicklung spielt im Unternehmenswandel eine besondere Rolle. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach zu?“

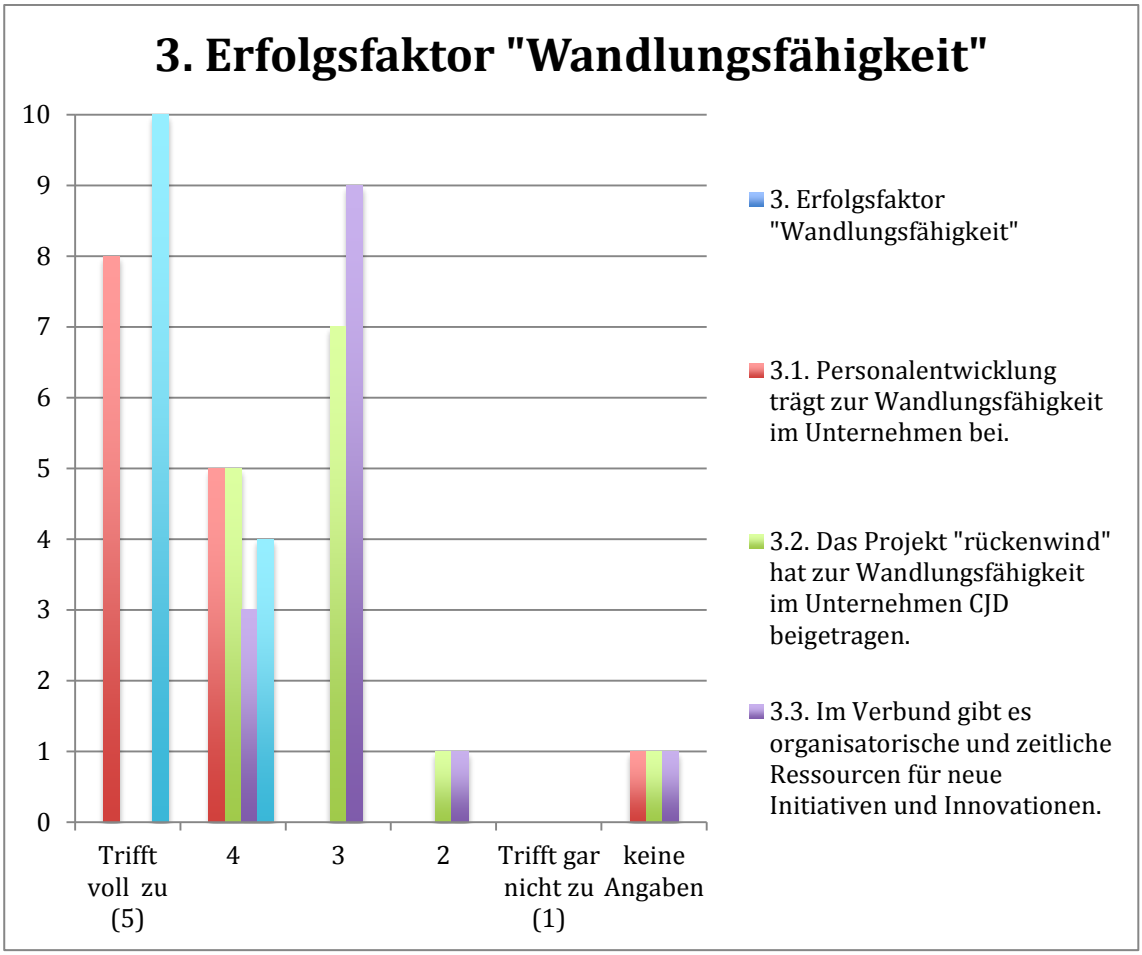

Abbildung 21: Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“ - Verbundkoordinatoren

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

3.1.	Personalentwicklung trägt zur Wandlungsfähigkeit im Unternehmen bei.	∅ 4,6
3.2.	Das Projekt „rückenwind“ hat zur Wandlungsfähigkeit im Unternehmen CJD beigetragen.	∅ 3,3
3.3.	Im Verbund gibt es organisatorische und zeitliche Ressourcen für neue Initiativen und Innorationen.	∅ 3,2
3.4.	Die Erarbeitung von Empfehlungen für die Personalentwicklung im CJD halte ich zum Abschluss des Projektes für wichtig.	∅ 5,0

- Der **3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 4,0** bewertet.

  Folgende Aussagen wurden von den TN getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden und wie oben erläutert qualitativ gruppiert sind:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung.

- *Durch den Einbruch im Bildungsbereich gibt es kaum noch zeitliche und organisatorische Innovationen. Vielfach ist es nur ein Reagieren auf vorgegebene Sachverhalte*
- *Die Führungskräfte greifen auf das Potential, das die Teilnehmer am Projekt erworben haben nicht oder kaum zu*

Was sollte sich im Bereich der Personalentwicklung im CJD ändern?

- *NEG - Nicht nur Förderung von Führungskräften und Gewinnung neuer Mitarbeiter und Personalentwicklung von alten, verdienten Mitarbeitern, die jetzt aber ausgebrannt sind.*
- *NEG – Viele befristete Dienstverträge von einem halben Jahr lassen keine Personalentwicklung zu.*
- *NEG – Auf das Gesamt-CJD bezogen ist eine Einschätzung nicht möglich.*
- *AMB – Strategisches Denken ist in vielen Bereichen durch die politische Entwicklung kaum möglich*
- *AMB – Kontinuierliche und langfristige (auch vorausschauende) Personalentwicklung muss möglich werden, was mit kurzen Dienstvereinbarungen leider schlecht möglich ist.*
- *VOR – Kontinuierliche Weiterbildung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und trotz knapper personeller Ressourcen.*
- *VOR – Systematisierte Auswahl von Führungskräften*
- *VOR - Junge Kollegen sollten mit mehr Verantwortung ausgestattet werden*
- *VOR – Abfrage von Entwicklungsbedarf in den einzelnen Einrichtungen, Jahr für Jahr, Bedarfsanalyse, Angebotsanpassung*

Welche Ressourcen sollten im Bereich der Personalentwicklung noch mehr genutzt werden?

- *NEG – In strukturschwachen Gebieten gibt es für Personalentwicklung kaum noch Ressourcen*
- *NEG – Kann ich, bezogen auf das Gesamt-CJD nicht beurteilen.*
- *VOR – Spezielle Fortbildungen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse abgestimmt*
- *VOR – Berufliche Vorerfahrungen des Personals*
- *VOR – Fachwissen der Mitarbeiter weitergeben in Form von Seminaren sog. „Weiterbildung aus eigenen Reihen“*
- *VOR – Weitergehende Verflechtung mit anderen Einrichtungen*

3.4.4. Empfehlungen der Verbundkoordinatoren

Welche Weiterbildungsangebote würden Sie für sich und für Mitarbeiter in Ihrem Verbund wünschen?

- *Werden von unserer Einrichtung jährlich als „Weiterbildungslernpunkte“ der Zentrale gemeldet*
- *Weiterbildungen für Projekte mit internationalen Partnern, auf dem Gebiet der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe*
- *Wie verkaufen wir unsere Produkte besser / effektiver*
- *Wie kann ich auf die Entwicklung der Personalressourcen Einfluss nehmen*
- *Durch die steigende Anzahl an neuer Projekte ist eine Antwort ohne Bedarfsanalyse schwierig*
- *Werden jährlich an die Arnold-Dannenmann-Akademie gemeldet*
- *Systematische, bedarfsgerechte Programm-Entwicklung über Weiterbildungs-Bedarfs-Analyse in jährlichem Rhythmus deckt Bedarf m.E. adäquat*
- *Innovationsmanagement*
- *Fortbildungen, die zur Entwicklung der Einrichtungen beitragen*

Was wollen Sie zum Projekt „rückenwind“ noch sagen?

- Das Projekt war ein Erfolg und hat vielen Mitarbeitern nicht nur die Chance einer sehr guten Weiterbildung geschaffen sondern auch zum gegenseitigen Kennenlernen und Erfahrungsaustausch Einrichtungsübergreifend beigetragen.
- Ein engagiertes Projekt-Team.
- Im Rückblick halte ich das Projekt „rückenwind“ für ein sehr gelungenes Projekt

3.5. Ergebnisse der Gesamtevaluation der Nicht-Beteiligten-Einrichtungen

Folgende Erfolgsfaktoren sind im Rahmen der Gesamtevaluation in der Befragung der Einrichtungsleiter der Nicht-Beteiligten-Einrichtungen anhand von Skalierungsfragen und Aufforderungen zu schriftlichen Aussagen und Begründungen beleuchtet worden:

- Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“
- Erfolgsfaktor „Altersgerechte Personalentwicklung“
- Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“
- Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“
- Empfehlungen

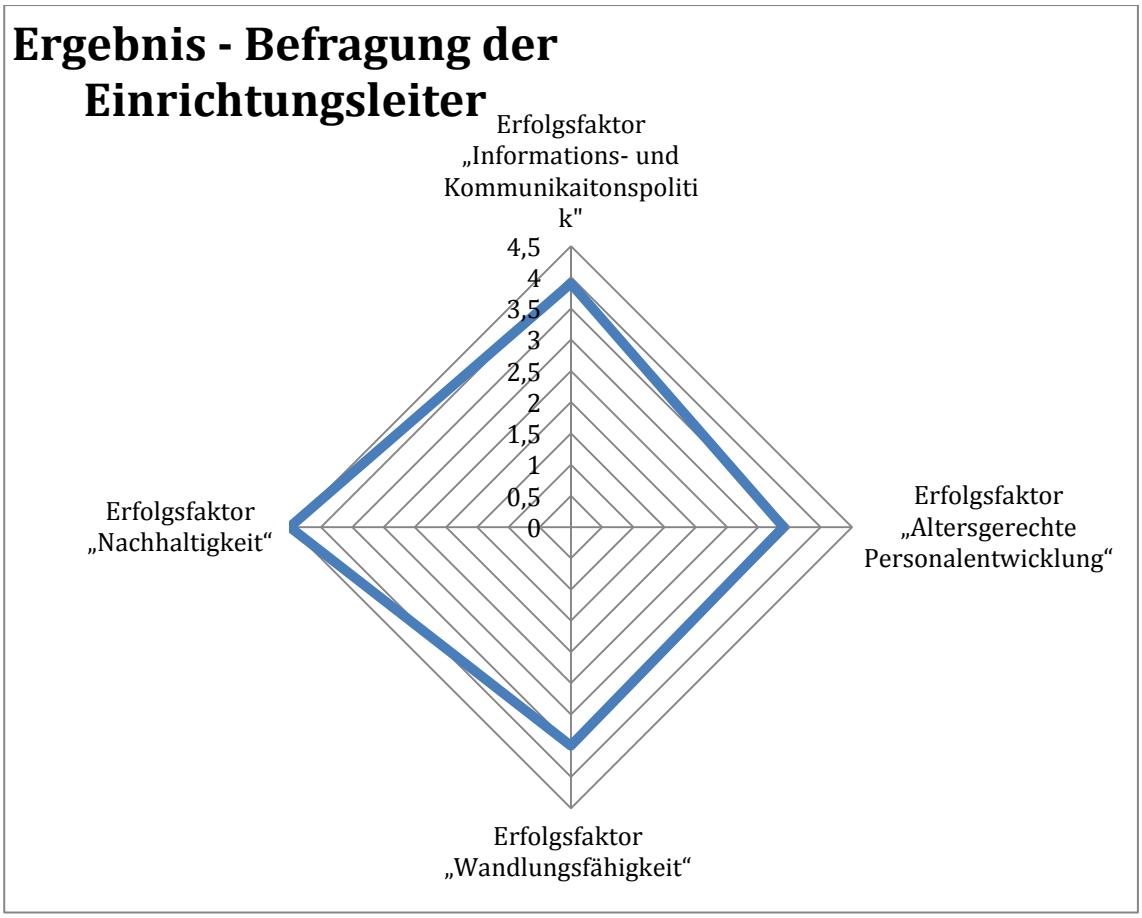

Abbildung 22: Überblick – Ergebnis der Befragung der Einrichtungsleiter von nicht beteiligten Standorten

Im Folgenden die Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die Einrichtungsleitungen der nicht beteiligten Einrichtungen im Einzelnen:

3.5.1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“

Die Einrichtungsleitungen wurden aufgefordert den 1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Die Art und Weise, wie in einem Projektverlauf informiert und kommuniziert wird, beeinflusst dessen Erfolg. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die Kommunikation hinsichtlich des Projektes „rückenwind“ zu?“

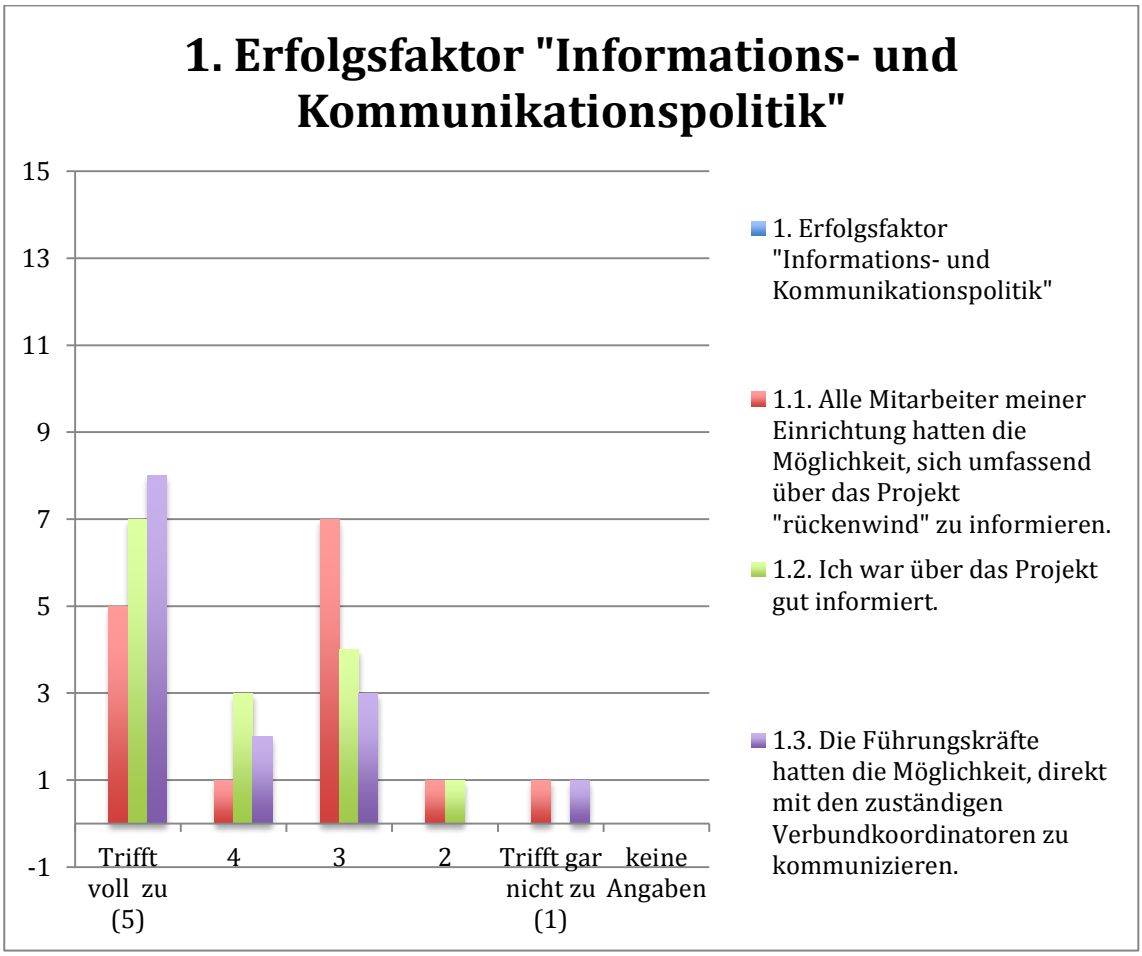

Abbildung 23: Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“ – Einrichtungsleitung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

1.1.	Alle Mitarbeiter meiner Einrichtung hatten die Möglichkeit sich umfassend über das Projekt „rückenwind“ zu informieren.	∅ 3,5
1.2.	Ich war über das Projekt gut informiert.	∅ 4,1
1.3.	Die Führungskräfte hatten die Möglichkeit, direkt mit den zuständigen Verbundkoordinatoren zu kommunizieren.	∅ 4,1

➢ Der **1. Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,9** bewertet.

Die Einrichtungsleiter haben zum Erfolgsfaktor „Informations- und Kommunikationspolitik“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung:

- *Die Dienststellenleitung hat sich gegen eine aktive Teilnahme entschieden.*
- *Da wir keinen Bedarf sahen, haben wir uns nicht näher damit befasst*

Was hinderte die Einrichtung an der Beteiligung am Projekt „rückenwind“?

- *Keine passenden Teilnehmer (Alter / Bedarf)*
- *Trotz umfassender Information der MitarbeiterInnen konnten wir kein Interesse wecken.*
- *Keine Mitarbeiter*
- *Keine entsprechenden Maßnahmen*
- *Unsere damals, wie heute aktuelle Personal- und Arbeitssituation, die sehr zufriedenstellend ist. Wir kooperieren als Praktikumsbetrieb mit vielen Fach- und Fachhochschulen und sind als Arbeitgeber in der Region mit Alleinstellungsmerkmalen anerkannt*
- *Nach umfassender Information gab es aus Kreisen der Mitarbeitenden keinerlei Rückmeldungen.*
- *Nichts. Bedarf war nicht vorhanden*
- *Hoher Krankenstand in 2012*
- *Viele geplante eigene Fortbildungsangebote zu speziellen Fragestellungen*
- *Eigene Projekte*
- *Umbaumaßnahmen in der Einrichtung und damit verbunden waren Umstrukturierungen und neue Konzeptionsinhalte, Konzeptionsarbeit*

Unter welchen Voraussetzungen hätten Sie sich beteiligt?

- *Programm für Mitarbeiter ab 30 und für junge Mitarbeiter*
- *Wenn wir eine prekäre Personalakquise-Situation gehabt hätten*
- *Entsprechende Mitarbeiter*

Was benötigen Sie für eine zukünftige Beteiligung an Personalentwicklungsmaßnahmen?

- *Zielgruppe: Berufseinsteiger / Aussteiger nach einem oder zwei Jahren*
- *Maßnahmen zur Entwicklung bzw. zur Qualifizierung von Mitarbeitern die Ihre Aufgaben nicht mehr erfüllen können – ausgebrannt oder überfordert sind.*
- *Weiterer Austausch der bewährten Kooperationen*

- *Passgenaue Angebote für die jährlichen Arbeitsbereiche*
- *Längerer Vorlauf*
- *Einfluss auf Themen*
- *Frühzeitige Termine und Informationen*

3.5.2. Erfolgsfaktor „Altersgerechte Personalentwicklung“

Die Befragten wurden aufgefordert den 2. Erfolgsfaktor „Altersgereichte Personalentwicklung“ unter folgende Aussage zu betrachten: Altersgerechte Personalentwicklung spielt im Unternehmenswandel eine besondere Rolle. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf das Projekt „rückenwind“ zu?

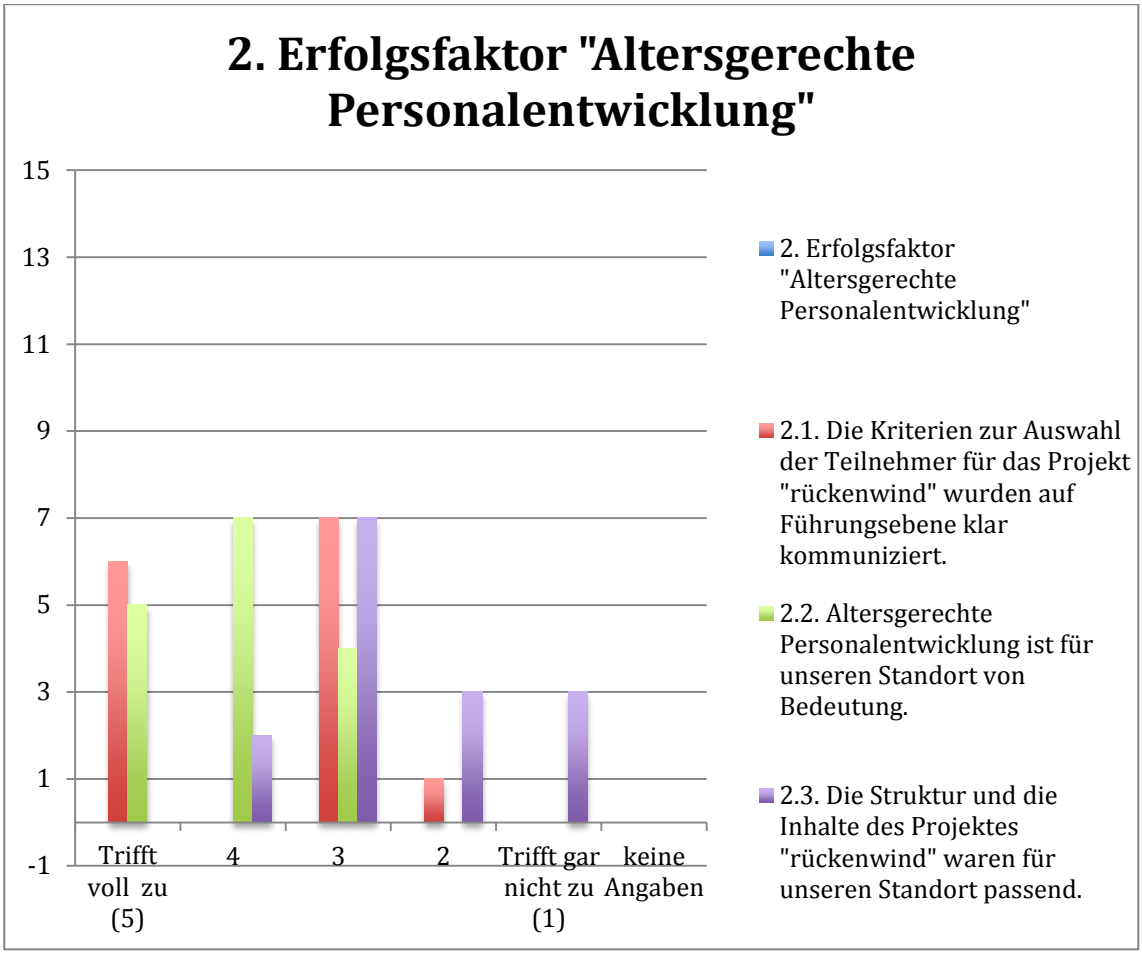

Abbildung 24: Erfolgsfaktor „Altersgerechte Personalentwicklung“ – Einrichtungsleitung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

2.1.	Die Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer für das Projekt „rückenwind“ wurden auf Führungsebene klar kommuniziert.	∅ 3,8
2.2.	Altersgerechte Personalentwicklung ist für unseren Standort von Bedeutung.	∅ 4,0
2.3.	Die Struktur und die Inhalte des Projektes „rückenwind“ waren für unseren Standort passend.	∅ 2,4

- Der **2. Erfolgsfaktor „Altersgerechte Personalentwicklung“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,4** bewertet.

Folgende Aussagen wurden von Einrichtungsleitern getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung:

- *Die wenigen alten Mitarbeiter sind sehr gut und benötigen das Programm nicht. Probleme gibt es bei den jüngeren.*
- *Wir haben eine deutlich unterdurchschnittliche Altersstruktur*
- *Keine entsprechende Mitarbeiter*

Was wird an Ihrem Standort hinsichtlich altersgerechter Personalentwicklung bereits getan?

- *Intensive Trainings und Schulungsmaßnahmen von Neueinsteigern und jüngeren Mitarbeitern*
- *Trainerprogramm*
- *Mitarbeiter motivieren durch berufsbegleitende Fortbildung (sozpäd.) ihre Arbeitskraft weiterhin dem CJD zur Verfügung zu stellen. z.B. Qualifikation zum Bachelor für soziale Arbeit*
- *Es werden Gespräche mit Mitarbeiter geführt, die aus Altersgründen nicht mehr voll belastbar sind*
- *Personalplanung und Entwicklung immer unter Einbeziehung der Mitarbeitenden*
- *Coaching / Supervision ext. Berater*
- *Eine zu erwartende Pensionierungswelle in 2 Jahren muss aufgefangen werden. Die kann aber nur bedingt bereits jetzt erfolgen.*
- *Anforderungen angleichen*
- *Ältere Mitarbeiter werden gezielt auf bestimmte Fortbildungen und Themenstellungen hingewiesen*
- *Großzügige Gewährung von Teilzeittätigkeiten. Intensive fachliche Weiterbildung*
- *Das Team besteht aus einer guten „Altersmischung“. Die Mitarbeiter profitieren voneinander*
- *Weiterbildung (Inhouse / Extern)*
- *Supervision*
- *Gesundheitsfürsorge*
- *Teilnehmercharta der Vielfalt und Umsetzung*
- *Fortbildung, Wechsel innerhalb der Teams*

3.5.3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“

Die Führungskräfte wurden aufgefordert den 3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Die Personalentwicklung spielt im Unternehmenswandel eine besondere Rolle. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach zu?“

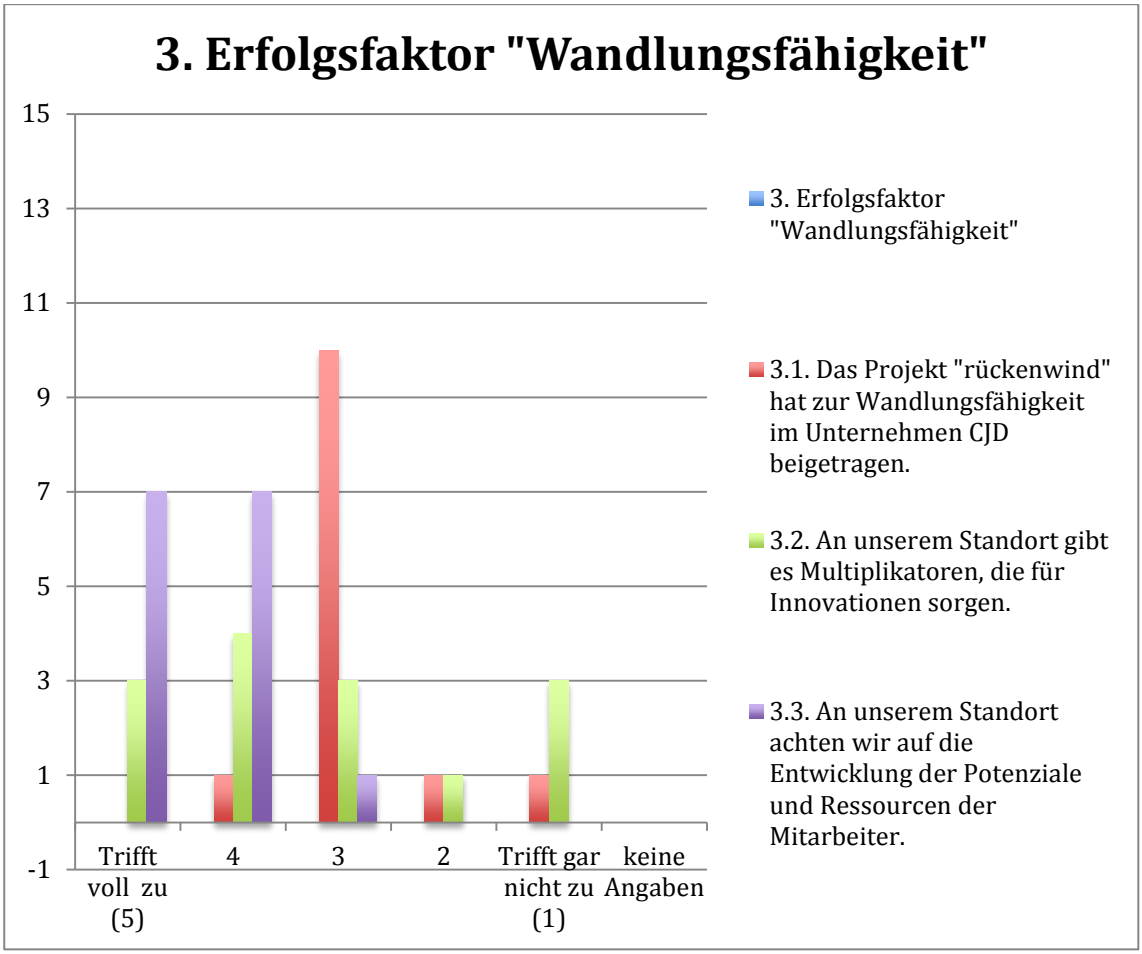

Abbildung 25: Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“ – Einrichtungsleitung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

3.1.	Das Projekt „rückenwind“ hat zur Wandlungsfähigkeit im Unternehmen CJD beigetragen.	∅ 2,8
3.2.	An unserem Standort gibt es Multiplikatoren, die für Innovationen sorgen.	∅ 3,2
3.3.	An unserem Standort achten wir auf die Entwicklung der Potenziale und Ressourcen der Mitarbeiter.	∅ 4,4

- Der **3. Erfolgsfaktor „Wandlungsfähigkeit“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 3,5** bewertet.

Folgende Aussagen wurden von den Einrichtungsleitern getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung:

- *Aufgabenstellung unserer Einrichtung*
- *Kein Bedarf*

Was sollte sich im Bereich der Personalentwicklung im CJD ändern?

- *Kontinuierlichere und langfristige Personaleinstellung*
- *Qualifizierung und mittelfristige Personalplanung müssen kommunizieren (Professionalisierung)*
- *Insbesondere für den Lehrerbereich ist es wichtig attraktive Verträge in der Konkurrenz zum Staat anbieten zu können*
- *Passgenaue Angebote*
- *Jedes Jugenddorf sollte ein Personalentwicklungskonzept erstellen, das die Bedarfe der Einrichtung berücksichtigt*
- *Fachliche Weiterbildung – wenn benannt*

Welche Ressourcen sollten im Bereich der Personalentwicklung noch mehr genutzt werden?

- *Vorhandenes umfassend nutzen*
- *Das Wissen der Mitarbeiter*
- *In manchen Punkten / Situationen muss man flexibel auf best. Herausforderungen reagieren können um qualifiziertes Personal zu gewinnen*
- *Neben den geplanten Fortbildungen auch spontane Wünsche der Mitarbeiter zulassen, wenn sie ins Konzept passen*

3.5.4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“

Die Einrichtungsleiter wurden aufgefordert den 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ mit folgender Frage zu beleuchten: „Faktoren zu kennen, die für eine nachhaltige Personalentwicklung von Bedeutung sind, ist für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens von großer Relevanz. Welche Aussagen treffen Ihrer Meinung nach zu?“

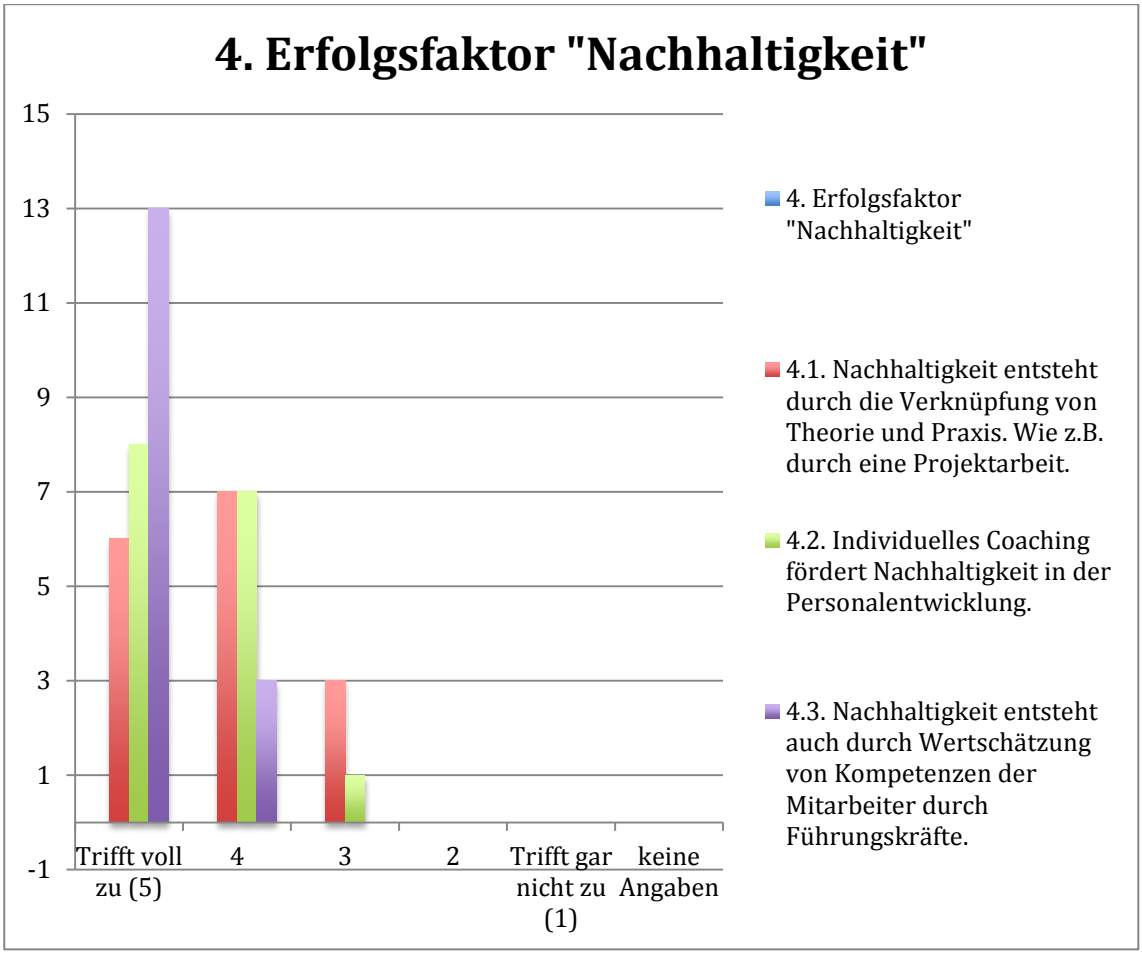

Abbildung 26: Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ – Einrichtungsleitung

Im Einzelnen ergeben sich folgende Durchschnittswerte:

4.1.	Nachhaltigkeit entsteht durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis. Wie z.B. durch eine Projektarbeit.	∅ 4,2
4.2.	Individuelles Coaching fördert Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung.	∅ 4,4
4.3.	Nachhaltigkeit entsteht auch durch Wertschätzung von Kompetenzen der Mitarbeiter durch Führungskräfte.	∅ 4,8

- Der **4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“** wurde anhand der Skalierungsabfrage mit einem durchschnittlichen **Gesamtwert von 4,5** bewertet.

Die Einrichtungsleiter haben zum 4. Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“ folgende Aussagen getroffen, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Wenn Sie zwei (2) Punkte oder einen (1) Punkt vergeben haben, bitten wir Sie um eine kurze Begründung Ihrer Einschätzung:

- *Keine Angaben*

Folgende Vorschläge habe ich für eine Lebensphasen- und Biographieorientierte Entwicklung von Mitarbeitern:

- *Aufbrechen von Vorurteilen und Rollenmustern, beidseitige Chancengleichheit*
- *Qualifizierte Frauen für Führungsaufgaben*
- *Teilzeitmodelle auch in Führungspositionen*
- *Mobile Arbeitsplätze*
- *Familiäres Engagement würdigen*
- *Bei Versetzungen Lebensphasen berücksichtigen*
- *Regelmäßige Mitarbeitergespräche*
- *Sonderaufgaben nicht Mitarbeitern mit hohen familiären Belastungen übertragen*
- *Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen*
- *Langzeitarbeitskonten*
- *Qualifizierung der Angebotsentwicklung und das Produktportfolio frühzeitig anpassen*
- *Jährliche Mitarbeitergespräche mit entsprechender Weiterbildungsplanung*

Nachhaltige Personalentwicklung zeigt sich für mich an folgenden Faktoren:

- *Teilhabe an der Unternehmensentwicklung*
- *Einbindung der Mitarbeiter in strategische Prozesse*
- *Flexibilität beider Seiten bei der Gestaltung von Dienstabläufen*
- *Kompetenz- und Wissenssteigerungs-Möglichkeiten für Mitarbeiter*
- *Beteiligung nach Mitarbeiterauswahl in LKE und FKE*
- *Passgenaue und zeitgemäße Qualifizierung: Soll / Ist*
- *Familienfreundliche Organisationsstrukturen*
- *Gute Zukunftsperspektiven für neue Mitarbeiter*
- *Vergleichbarkeit zu Positionen im öffentlichen Dienst*
- *Aufgabenerweiterung der Einzelnen*
- *Es sollte eine Systematik vereinbart werden, wie die Inhalte einer Fortbildung gesichert und weitergegeben werden können.*
- *Identifikation mit der Arbeit und dem Träger*
- *Wenige Personalwechsel – Kontinuität*
- *Weiterbildungsverpflichtung / jährlich Gespräche*
- *Zuverlässige und motivierte Mitarbeiter*
- *Supervision*
- *Mitarbeiterführung*
- *Charta der Vielfalt / Gender*

- *Familienfreundlich / Gesundheitsorientiert*

3.5.5. Empfehlungen

Die Einrichtungsleiter haben folgende Empfehlungen verschriftlicht, die weitestgehend wörtlich wiedergegeben werden:

Welche Weiterbildungsangebote würden Sie für sich und für Mitarbeiter an Ihrem Standort wünschen?

- *Positive Peer Culture – PPC*
- *Systemische Beratung*
- *Eigentlich ist vor Ort alles da. Sozialpädagogische Angebote sollten intensiviert werden. (Aktuelle Entwicklungen)*
- *Teamentwicklung*
- *Marketing*
- *Rhetorik*
- *Kommunikation*
- *Angebote zum Umgang mit ‚herausfordernden' Menschen mit Behinderung*
- *Einführung in die Projektarbeit (Inhouse-Schulung)*
- *Christlich geprägte pädagogische Psychologie*
- *Ca. 10 Mal ausgefüllt nicht umgesetzt . . .*
- *Fachlich an Bedürfnisse und Werte orientiert*

Was sollte bei zukünftigen Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt bzw. bedacht werden?

- *Neue Medien nutzen*
- *Berufsbegleitende Module*
- *Zeitressourcen können lokal oft nicht erwirtschaftet werden*
- *Berufsbegleitende Weiterbildungen ermöglichen*
- *LKE und FKE gezielter nutzen*

Was wollen Sie zur Personalentwicklung im CJD noch sagen?

- *Fachveranstaltungen kombiniert mit persönlichkeitsfördernden Maßnahmen. (Feed-back, Coaching, Supervision)*
- *Gutes Führungskräfte Modell*
- *Weiterbildungen für die langjährigen Führungskräfte wären sinnvoll*
- *Hier gibt es gute Instrumente und Angebote, nur müssen diese in der Nutzung optimiert werden*

4. GESAMTDARSTELLUNG

4.1. Gesamtdarstellung Ergebnisse Abschlussevaluation – Teilnehmer & Führungskräfte

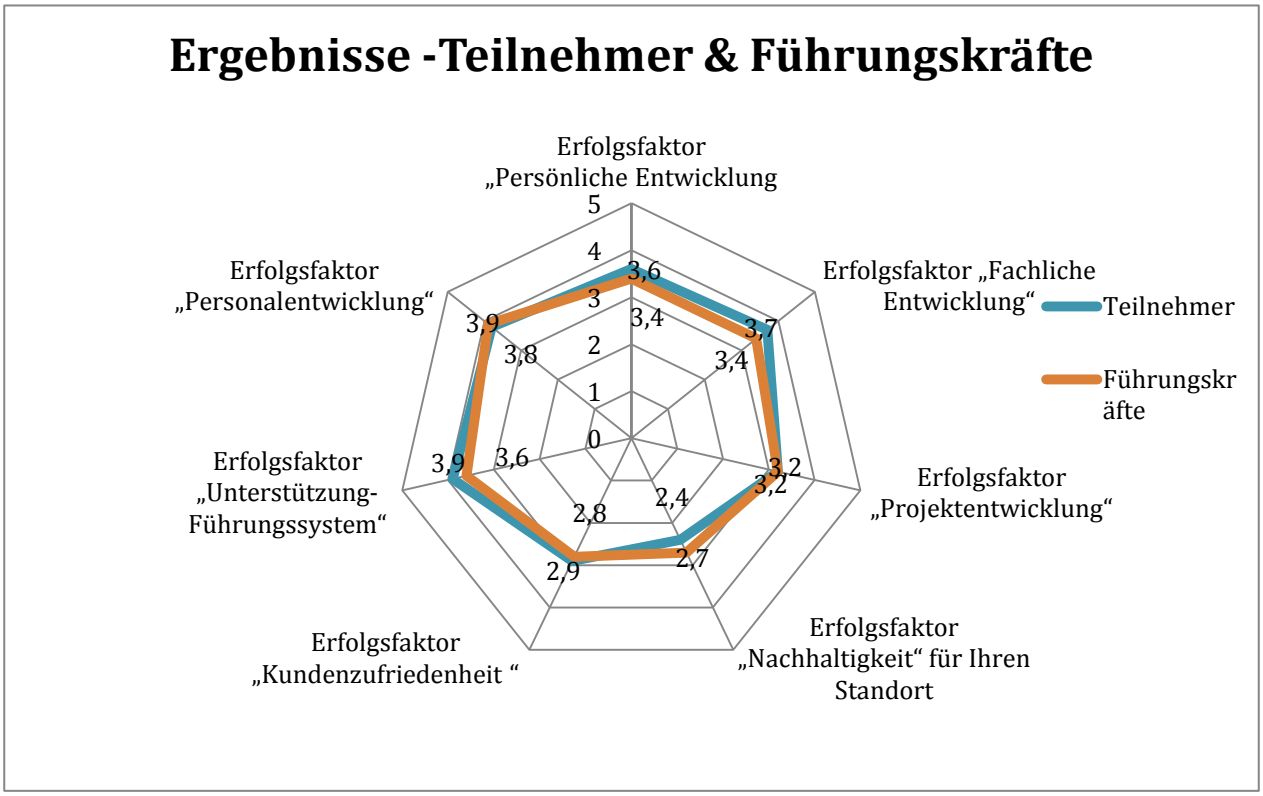

Abbildung 27: Gesamtdarstellung der Evaluationsergebnisse der Teilnehmer & Führungskräfte

Die Einschätzungen der Teilnehmer und der Führungskräfte liegen sehr nah beieinander. Die Bewertung anhand der Skalierung fällt positiv aus. Fünf von sieben Werten liegen über dem Wert Drei und damit über dem Durchschnitt.

Der Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit für Ihren Standort“ (∅ 2,55) liegt im unteren Bereich des Durchschnitts. Ist somit Verbesserungswürdig, aber im Bereich des Durchschnitt, der Gauß’schen Normalverteilung.

Die Erfolgsfaktoren „Personalentwicklung“, „Unterstützung-Führungssystem“, „Persönliche Entwicklung“ und „Fachliche Entwicklung“ liegen mit Durchschnittswerten (Summe der

Bewertungen der Teilnehmer und der Führungskräfte) über 3,5 und damit deutlich über dem Durchschnitt.

4.2. Gesamtdarstellung Ergebnisse Abschlussevaluation– Einrichtungsleiter & Verbundkoordinatoren

Die Bewertung anhand der Skalierung fällt sehr positiv aus. Vier von sieben Werten liegen bei dem Wert vier oder darüber. Drei Werte liegen zwischen 3,4 und 3,9. Damit liegen 6 von 7 Werten in der Betrachtung der Gauß’schen Normalverteilung im Bereich der oberen Spitze.

Die Durchschnittswerte der Einschätzungen der Einrichtungsleiter liegen im Durchschnitt bei 3,4 bis 3,9 Punkten.
Die Befragung der **Einrichtungsleiter** ergibt einen **Gesamtdurchschnittswert von 3,8 Punkten** (von max. 5 Punkten).

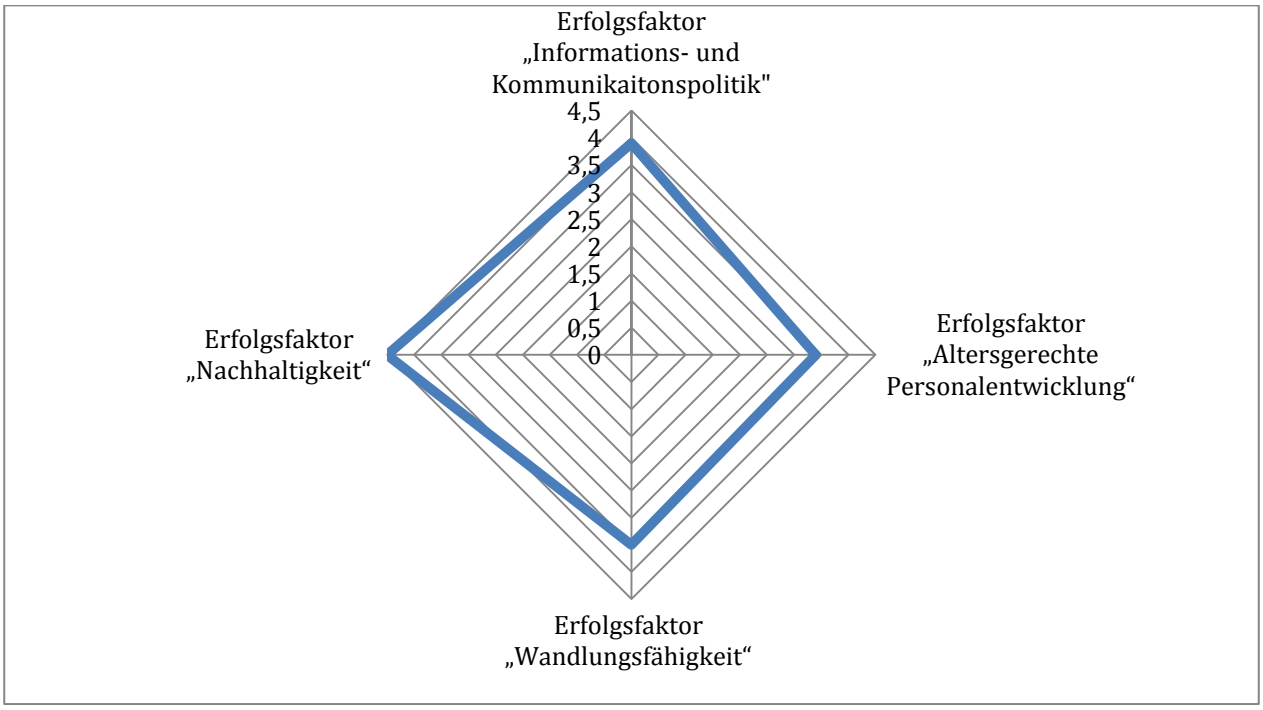

Abbildung 28: Gesamtdarstellung der Evaluationsergebnisse der Einrichtungsleiter n.b.E

Die Verbundkoordinatoren geben hohe Werte ab. Die Durchschnittswerte liegen bei 4 Punkten und höher. Dies entspricht Spitzenwerten.

Die Befragung der **Verbundkoordinatoren** ergibt einen **Gesamtdurchschnitt von 4,1 Punkten** (von max. 5 Punkten).

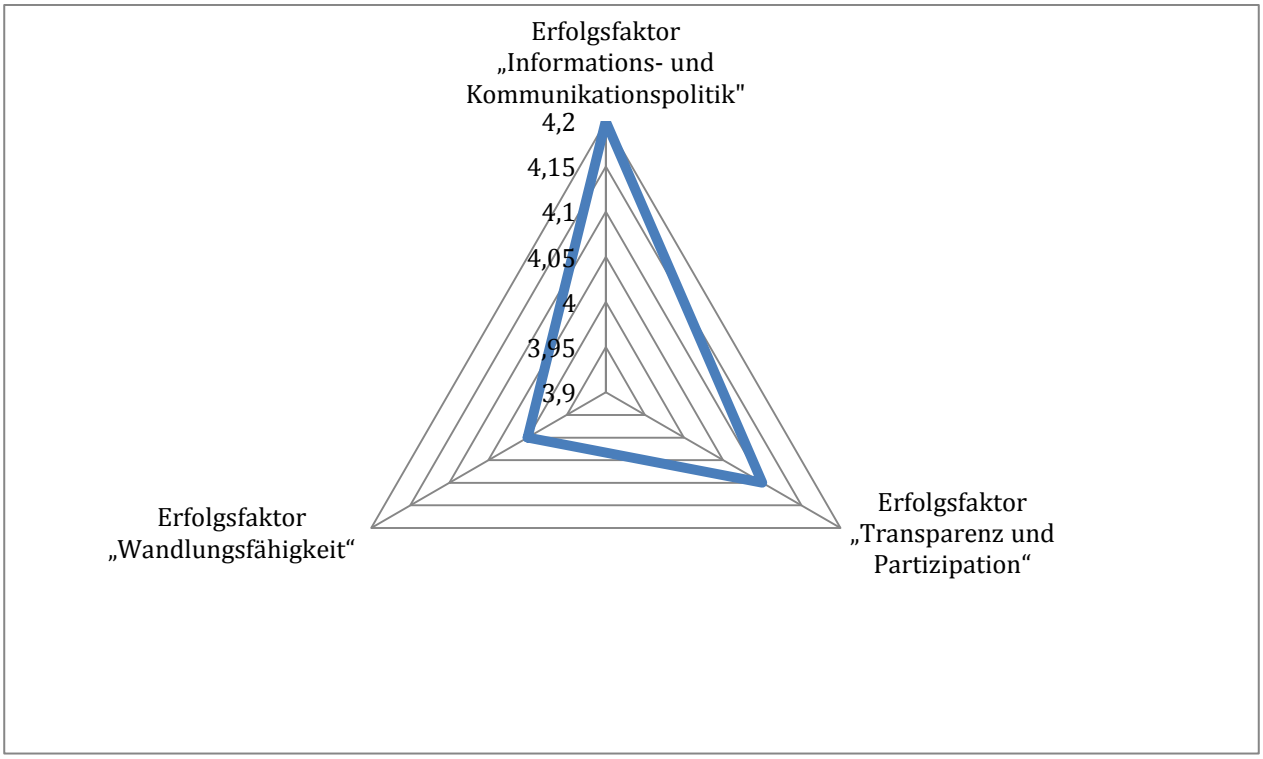

Abbildung 29: Gesamtdarstellung der Evaluationsergebnisse der Verbundkoordinatoren

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Bereich der Weiterbildung fehlen bislang Konzepte, die die individuelle Ebene des Handelns mit der organisatorischen Ebene des Gestaltens zusammenführen und somit Organisationsentwicklung und Personalentwicklung durch Planung, Realisierung und Evaluierung miteinander verschränken. Dem Projekt „rückenwind“ scheint eine Annäherung zwischen beiden Bereichen gelungen zu sein: Theoretischer Hintergrund wurde hier als Referenzfläche verstanden, vor der praktische Probleme geklärt werden können. Umgekehrt konnte aus praktischen Problemen auf allgemeine Gestaltungsaspekte geschlossen

werden. Nicht die Breite der Theorie, sondern deren anlassbezogene Nutzung ist dabei als Leitgedanke zu sehen.

Es ist wünschenswert, dass diese Form der Weiterbildung in der Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung die gebührende Anerkennung findet und von den Führungspersonen der Gesamtorganisation die notwendige Unterstützung zur Festigung im System erfährt.

Kritisch zu betrachten ist dabei, dass bei allen Evaluationsdurchläufen das Verhalten der Führungskräfte und deren kommunikativen Fähigkeiten im Hinblick auf die Weiterbildung im Rahmen des Projektes „rückenwind“ kritisiert wurden. Die aktuellen Daten, die durch die Gesamtevaluation vorliegen, lassen vermuten, dass Aussagen zum 6. Erfolgsfaktor – „Unterstützung – Führungssystem“ von Seiten der Führungskräfte möglicherweise durch Effekte der sozialen Erwünschtheit verzerrt sein können.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt „rückenwind“ sprechen dafür, einen eigenen wertschöpfenden Weiterbildungszweig im CJD zu installieren, in dem die Erfahrung der Weiterbildungsteilnehmer mit spezifischem Fachwissen und dem Wissen über Projektmanagement, zu einer eigenen Form der internen Personal- und Organisationsentwicklung verbunden werden.
In einer Atmosphäre von gesamtgesellschaftlich wirtschaftlichen Unsicherheiten hat die durchgeführte Form der Weiterbildung das Potenzial, einen Beitrag zur zeitgemäßen Personal- und Organisationsentwicklung zu leisten und durch kontinuierliche Entwicklung, Sicherheit in einem unsicher gewordenen Gesamtsystem der Sozialwirtschaft zu erzeugen und somit zukunftsweisend zu sein.

Positive Auswirkungen des Projektes CJD „rückenwind“

- **Bei den Teilnehmern:**
- Allgemeine Zufriedenheit ist deutlich angestiegen
- Stärkung älterer Mitarbeiter in ihren beruflichen und persönlichen Kompetenzen
- Stärkung des Selbstwertgefühls (auch im Umgang mit dem eigenen älter werden)
- Verfeinerte Reflexivität und Perspektiverweiterungen durch Austausch mit Kollegen aus anderen Einrichtungen
- Persönlichkeitsbildung (sich und andere vertieft kennen und führen können)
- Sozio-emotionale (gesundheitsbezogene) Auswirkungen:
    - Kompetenzsteigerung im Umgang mit:
        - Zeit- und Stressmanagement
        - Konfliktmanagement
        - Entspannungstechniken

- **Im Sozialpädagogischer Alltag:**
- Projektentwicklung und Projektmanagement = dadurch erweiterte Sichtweise auf den sozialpädagogischen Alltag. „Das ganze Bild wird gesehen, nicht nur ein Teil-ausschnitt“.
- Professionalisiertes Vorgehen im Alltag (Wissen als reflexive Bezugsgröße)
- Erweiterte Handlungskompetenz durch kollegialen Austausch
- Orientierung für Kollegen und Kunden

- **Individueller CJD Standort:**
- Neue Angebote (Maßnahmen)
- Motivierte Mitarbeiter
- Erhöhte Identifikation mit dem CJD

Zukünftig bei vergleichbaren Projekten zu beachten:

- Klare Information für alle Beteiligten
- Überprüfung der Botschaften, die an der Basis angekommen sind

- Wertschätzenden Umgang pflegen
- Verbindung von Theorie und Praxis durch projektbezogenes Lernen vertiefen
- Rahmenbedingungen schaffen, die eine Umsetzung von neuen Maßnahme und/bzw. Angeboten zulassen.
    - Workshops anbieten zu
        - Zeit- und Stressmanagement
        - Konfliktmanagement
        - Entspannungstechniken
- Kollegialen Austausch unterstützen

6. Besondere Merkmale des Verfahrens

Die Evaluation wurde nach den Prinzipien der Fairness, Eigenverantwortung und Transparenz entwickelt. Dem Unternehmen als Auftraggeber soll der Evaluationsprozess als Grundlage dienen um Entscheidungen über Entwicklungen und Investitionen in vergleichbaren Maßnahmen treffen zu können.

- Es gab keine verschlüsselten Botschaften.
- Alle Befragten erhielten die Möglichkeit ihre individuellen Einschätzungen anhand von Leitlinien einzugeben.

Prinzip Eigenverantwortung

- Die Teilnahme an der Evaluation basierte auf dem Grundsatz der Eigenmotivation und Eigenverantwortung der Teilnehmer.

Prinzip Transparenz

- Die Teilnehmer wurden informiert, was das Ziel der Evaluation ist und wozu die Ergebnisse verwendet werden.

Externer Evaluator

Herr Harry Paschkowski ist als Supervisor DGSv und Geschäftsführer von kraftfeld consulting & training spezialisiert auf Themen der Personalentwicklung und Organisationsberatung.

Die operative Ebene von Veränderungsprozessen und gezielte Entwicklung von Führungs- Fach- und Projektlaufbahnen sind zentrale Arbeitsfelder von Herrn Harry Paschkowski.

Quellen:

- Becker, M. / Labucay, I., 2012: Organisationsentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Blustein, D., 2006: The Psychology of Working. LEA Publishers London
- Gieseke, W., 2.Auflage 2009: Lebenslanges Lernen und Emotionen.wbv BertelsmannVerlag Bielefeld
- Kraus, G. / Westermann, R., 4.Auflage 2010: Projektmanagement mit System. Gabler Verlag Wiesbaden.
- http://www.esf.de/portal/generator/6816/programm__rueckenwind.html
- http://www.cjd-rueckenwind.de/rueckenwind