

# Fortbildung in schwierigen Zeiten

Wie qualifizierte und passgenaue Weiterbildung im Verbund organisiert werden kann

Von Norbert Lassek

Veränderte gesetzliche Regelungen zwingen soziale Dienstleistungsunternehmen, nicht nur ihre Ablauforganisation und ihr betriebswirtschaftliches Controlling zu optimieren, sondern auch für die Kunden und den Kostenträger transparente Qualität in der inhaltlichen Arbeit nachzuweisen. Das zentrale Element der Wettbewerbsfähigkeit sozialer Unternehmen wird zukünftig – viel mehr noch als der Preis – die Qualität der inhaltlichen Arbeit sein.

Das erzwingt eine zielgenaue Strategie der Personalentwicklung. Neben Personalauswahlverfahren, der optimalen Einarbeitung neuer Mitarbeiter und der Durchführung regelmäßiger Bewertungen und Zielvereinbarungen, spielt die systematische Fortbildung des Personals eine entscheidende Rolle. Die kontinuierliche und systematische Qualifizierung wird mehr als je zuvor einen zentralen Stellenwert in der Unternehmensführung einnehmen. Mehr noch, der Erfolg eines sozialen Trägers wird zukünftig von der Wirksamkeit seiner Fortbildungsstrategie abhängen.

## Fortbildung als

### Personalentwicklungsinstrument

Wissensvermittlung ist nur ein Aspekt von Fortbildung. Sie ist aber viel mehr. Sie drückt – wenn Inhalt, Art der Vermittlung, Ausbildungsort und Rahmenbedingungen stimmen – Wertschätzung des Unternehmens für seine Mitarbeiter aus. Sie motiviert damit Arbeitnehmer und stärkt ihre Identifikation mit dem Betrieb. Fortbildung ist – wenn Inhalte maßgeschneidert, Zielgruppen klar definiert, Dozenten praxiserfahren und methodisch kompetent sind – effektiv und schafft einen hohen Praxistransfer, d. h. sie erreicht einen hohen Wirkungsgrad.

Der Verein für Integrative Angebote – VIA e. V. Berlin-Brandenburg (VIA) be-

müht sich seit seiner Gründung im Jahr 1991 um eine kontinuierliche und systematische Qualifizierung seines Personals. VIA betreut in den Feldern Psychiatrie, Sucht, Behindertenhilfe und Altenhilfe



Menschen in verschiedenen Wohnformen, Beschäftigungstagesstätten, Tagespflegeeinrichtungen, Arbeits- und Beschäftigungsprojekten.

Jeder fest angestellte Mitarbeiter nimmt innerhalb seiner Dienstzeit pro Jahr an sieben Tagen an vom Arbeitgeber finanzierten betriebsinternen Fortbildungen teil. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, weitere, auch externe Fortbildungsangebote zu nutzen.

Das interne Fortbildungsprogramm entsteht nach einer jährlichen Befragung aller Mitarbeiter über für sie wichtige Inhalte von Fortbildungen. Ganz oben auf der Wunschliste stehen Themen wie z.B. Krankheitsbilder, Medikation und Umgang mit Krisen, Aggression und Gewalt. Zusätzlich bringt die Geschäftsführung ihre Themen in die Programmplanung

ein, z.B. neue fachliche Ansätze, Handlungsfragen im Umgang mit Klienten, aktuelle rechtliche Änderungen oder Fragen zum System der Pflichtversorgung. Aus dem so erarbeiteten Jahresprogramm können die Mitarbeiter Seminare nach eigenen Interessen auswählen. Gleichzeitig werden sie auf Basis der Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen von Vorgesetzten in einzelne Veranstaltungen entsandt, um Stärken weiterzuentwickeln oder auch bestehende Schwächen abzubauen.

Dieses System war sehr aufwendig und hatte den Nachteil, dass man unter sich blieb. Es fehlte in den Fortbildungen die Erfahrung von Fachleuten anderer Einrichtungen und Träger. Das Lernen voneinander blieb weitgehend auf den Kreis der eigenen Mitarbeiter beschränkt. Synergieeffekte, Erfahrungen und Kompetenzen anderer Unternehmen und deren Mitarbeiter blieben ungenutzt.

## Fortbildung im Verbund

Um das System zu öffnen, entwickelte VIA die Idee des Berliner Fortbildungsverbunds: Unternehmen aus gleichen oder ähnlichen Arbeitsfeldern schließen sich zusammen und entwickeln unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Führungsinteressen jährlich ein gemeinsames, für ihren Arbeitsbereich maßgeschneidertes Fortbildungsprogramm. Die Mitgliedsorganisationen des Verbunds können dabei eigene

Wünsche und Vorstellungen einbringen.

Der Fortbildungsverbund ist in verschiedene Fachbereiche gegliedert, um möglichst passgenaue Qualifizierungsprogramme zu schaffen. Zurzeit gibt es die Fachbereiche Psychiatrie, Behindertenhilfe und Altenhilfe. Weitere Fachbereiche sind geplant.

Jeder Fachbereich hat einen 5–6-köpfigen Fachbeirat, zusammengesetzt aus Fortbildungsverantwortlichen der beteiligten Unternehmen, externen Fachleuten und z. B. Vertretern universitärer Einrichtungen, Kostenträgern, Angehörigen und Betroffenen. Er erarbeitet aus den eingegangenen Vorschlägen ein Jahresprogramm. Dies dient der Qualitätssicherung, weil sowohl Inhalte als auch Referenten durch direkt beteiligte fachkompe-

tente Personen der Mitgliedsorganisationen und externe Fachleute ausgewählt werden. Scheuklappeneffekte werden so deutlich reduziert.

Anhand des gemeinsam erstellten Programms buchen die Mitgliedsorganisationen des Verbunds für einzelne Veranstaltungen im Voraus eine konkrete Zahl von Teilnehmerplätzen zu einem festgelegten Preis. Darüber wird zwischen VIA e. V. als Organisator der Veranstaltungen und dem jeweiligen Mitgliedsunternehmen eine vertragliche Vereinbarung geschlossen.

Das Programmangebot richtet sich nicht nur an die Mitgliedsorganisationen des Verbundes. Grundsätzlich ist die Teilnahme an den Veranstaltungen für alle interessierten Personen offen, allerdings werden bei mehr Nachfragen als Plätzen Mitarbeiter der Mitgliedsorganisationen bevorzugt berücksichtigt.

---

#### Vorteile des Verbundmodells

---

Der Berliner Fortbündungsverbund mit seinen verschiedenen Fachbereichen hat inzwischen mehr als 25 Mitgliedsorganisationen aus den Bereichen Psychiatrie, Behindertenhilfe und der Altenhilfe. Der Fortbündungsverbund genießt in Berlin

ein hohes Ansehen und gilt in einigen Bereichen trotz starker Konkurrenz auf dem Bildungsmarkt als Referenzanbieter. Die Mitgliedsorganisationen dokumentieren durch ihre Mitgliedschaft insbesondere gegenüber der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber den Fachbehörden und Kostenträgern eine aktive Politik der Personalqualifizierung und den eigenen Anspruch an einen hohen qualitativen Standard ihrer inhaltlichen Arbeit.

Der Verbund bündelt Kompetenzen und Erfahrungen und macht sie für alle inhaltlich interessierten Personen zugänglich. Vertrauen und Kooperation und das Streben nach Qualität treten mehr und mehr an die Stelle der Konkurrenz im negativen Sinne. Dies verbessert die Zusammenarbeit in den Versorgungssystemen und bringt auch Vorteile für die Klienten.

Für kompetente Referenten ist das Angebot einer längerfristigen Zusammenarbeit interessant. Es entstehen festere Bindungen zwischen Fortbildungsinstitution und Dozenten.

Das System löst gleichzeitig viele Probleme von Fortbildungsanbietern: Planungen werden wieder längerfristig kalkulierbar, die finanziellen Risiken werden reduziert. Kurzfristige Absagen von Seminaren

wegen mangelnder Teilnehmerzahl entfallen weitgehend. Die gesamten Ressourcen können für die inhaltliche Arbeit eingesetzt werden, weil teure Marketingstrategien in Form von Anzeigen, Mailings etc. durch die Verbundidee deutlich reduziert werden.

Die Verantwortlichen der Mitgliedsorganisationen erhalten über jede durchgeführte Veranstaltung, an der Mitarbeiter teilgenommen haben, ein detailliertes schriftliches Feedback über die Bewertung der Fortbildung durch die Seminarteilnehmer insgesamt und, wenn gewünscht, zusätzlich die Bewertung der Veranstaltung durch die eigenen Mitarbeiter. So entsteht eine hohe Transparenz über die Qualität und den Erfolg der Fortbildungen, die dann als Erfahrungen in die nächste Programmplanung eingehen. ■■■

---

**Norbert Lassek** ist Geschäftsführer von VIA e.V. Via bietet über den Fortbündungsverbund hinaus ein breites Spektrum von Aus- und Fortbildungen im Management sozialer Organisationen, z. B. im Qualitätsmanagement, Betriebswirtschaft und Controlling sowie der Personalführung und -entwicklung an. Das Programm des Berliner Fortbündungsverbundes und die Fort- und Weiterbildungsangebote von VIA e. V. finden Sie unter: [www.via-fortbildung.de](http://www.via-fortbildung.de)