



Konzept

Strategische Personalentwicklung im Caritasverband für die Stadt Köln e.V.



Impressum

Herausgeber:
Caritasverband für die Stadt Köln e.V.
Bartholomäus-Schink-Str. 6,
50825 Köln
Tel: 0221 95570-0
info@caritas-koeln.de
www.caritas-koeln.de

Redaktion/Text:
Kirsten Schmidt (verantwortlich),
Geschäftsfeldleitung Personal
Fotos: © Kurhan/Fotolia.com (Cover
und Ausschnitte); © SG- design/Foto-
lia.com (S. 20); Caritas
Gestaltung: Alexander Schmid
31. Januar 2013

Präambel	4
Einführung	5
Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung	10
Wege in den Caritasverband	12
Orientierung geben	15
Work-Life-Balance ermöglichen	17
Perspektiven eröffnen	20
Entwicklung fördern	21
Erfahrungen schätzen	22

Der Caritasverband für die Stadt Köln e.V. (im Folgenden Caritas oder Caritasverband genannt) ist Repräsentant der caritativen Arbeit der katholischen Kirche in Köln. Er ist kommunaler Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und zugleich Träger und Erbringer sozialer, wertorientierter Angebote. Ihre Dienstleistungen erbringt die Caritas nachhaltig, professionell, kompetent, effizient und in Wertschätzung gegenüber ihren Kunden und Mitarbeitenden. Caritas als Teil der Kirche macht die Menschenfreundlichkeit Gottes in der Arbeit sicht- und erfahrbar. Maßstab dafür ist das Handeln Gottes durch Jesus. Dabei steht der Mensch in seiner ganzen Würde im Mittelpunkt unabhängig von Religion, Herkunft, Kultur, körperlicher Befähigung oder Geschlecht. Das Miteinander aller Menschen verschiedenster Funktionen wird in der Caritas durch das Selbstverständnis der Dienstgemeinschaft beschrieben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen das wichtigste Potenzial des Caritasverbandes dar. Ihr Engagement und fachliches Können entscheidet über Qualität und Erfolg der Arbeit. Es ist evident, dass sich die Mitarbeitenden der Caritas in den verschiedenen Lebens- und Berufsphasen ebenso weiterentwickeln wie das Umfeld der Organisation selbst. Familiäre und berufliche

Interessen miteinander in Einklang zu bringen, stellt eine stetige Herausforderung dar.

Hierbei unterstützt die Strategische Personalentwicklung des Caritasverbandes Mitarbeitende ebenso wie bei der Erhaltung ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit, indem sie dafür notwendige organisatorische Strukturen schafft und geeignete personalwirtschaftliche Instrumentarien zur Verfügung stellt. Sie gibt Orientierung und zeigt Perspektiven auf.

Jeder Einzelne muss dabei wissen, welche Rolle und Verantwortung er innerhalb der Personalentwicklung zu übernehmen hat, damit diese erfolgreich umgesetzt werden kann.

Das „Konzept Strategische Personalentwicklung“ zeigt dazu die Möglichkeiten von Personalentwicklung in der Caritas auf, wie sie in den verschiedenen Verbandsbereichen und -ebenen verortet ist und funktioniert. Vorhandene Standards zur Sicherstellung von Qualität und Effektivität sowie aktuelle Handlungsfelder, Instrumente und Ziele der Personalentwicklung werden darin ebenfalls beschrieben. Themen der Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Lebens- und Berufsphasenorientierung sowie stetige Kompetenzerweiterung sind in dieses Konzept eingebunden.

Was verstehen wir unter Personalentwicklung?

Personal zu entwickeln bedeutet, die Qualifikation der Mitarbeitenden mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes in Einklang zu bringen und sie für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben fit zu halten und fit zu machen.

Es bedeutet auch, frühzeitig Potenziale und Kompetenzen bei Mitarbeitenden zu erkennen, zu entwickeln und zu fördern, um sie für künftige Anforderungen, oder auch andere Aufgabengebiete oder Führungspositionen vorzubereiten. Personalentwicklung in der Caritas ist somit die planmäßige, im Verband verankerte, systematische, zielorientierte Erweiterung und Veränderung von Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Warum ist Personalentwicklung notwendig?

Die demografische Entwicklung in Deutschland sowie der zunehmende Fach- und Führungskräfte-mangel sind Herausforderungen, denen sich der Caritasverband stellt. Aufgabe ist es, personelle Ressourcen zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden.

Die strategisch ausgerichtete Personalentwicklung trägt zum Erfolg des Verbandes bei, indem sie zum einen Orientierung bietende Strukturen schafft, die

helfen, sowohl den Bedarf an als auch die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu erfassen und zu erkennen. Zum anderen stellt sie Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die die Erhaltung und Verbesserung der Personaleffizienz und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Verbandes insgesamt befördern.

Personalentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag nicht nur zur Motivation der Mitarbeitenden, sondern auch zur positiven Entwicklung einer einheitlichen und innovativen Kultur und trägt wesentlich zur Professionalisierung von Leitungsstrukturen bei.



Was benötigt eine erfolgreiche Personalentwicklung?

Selbstinitiative, Eigenverantwortung, gegenseitige Wertschätzung und Achtung, Respekt sowie Offenheit sind wichtige Grundvoraussetzungen für eine funktionierende und – im Einklang mit den Zielen und Anforderungen des Caritasverbandes – Erfolg bringende Personalentwicklung.

Personalentwicklung ist Auftrag jeder Führungskraft sowie jedes einzelnen Mitarbeitenden. Alle Mitarbeitenden in unterschiedlichen Funktionen haben dabei eine Rolle und tragen Verantwortung.

Die Personalentwicklung nimmt aufgrund ihres hohen Nutzens für Mitarbeitende und Führungskräfte einen festen Platz in der gesamtverbandlichen Strategieplanung ein.

Welche Ziele verfolgt Personalentwicklung?

Der Caritasverband für die Stadt Köln e.V. will für seine Mitarbeitenden und potenzielle Fach- und Führungskräfte ein attraktiver und innovativer Arbeitgeber sein.

Dieses Ziel soll erreicht werden indem:

1. Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitenden und Führungskräften in allen Lebens- und Berufsphasen systematisch erkannt, entwickelt und gefördert werden.
2. Führungskräfte in ihrer Führungsverantwortung unterstützt und ihre Führungskompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Führungskräfte

ermitteln individuelle Stärken und Schwächen sowie die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden und Teams, um konkrete Bedarfe durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen zu decken. Weiterhin zeigen sie Entwicklungspotenziale bei ihren Mitarbeitenden auf und fördern diese.

Führungskräfte steuern die an Ort und Stelle anfallenden Prozesse, führen ihre Mitarbeitenden und greifen gegebenenfalls korrigierend ein. Mit ihrem Handeln tragen sie dafür Sorge, dass Ziele des Verbandes verständlich an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Mit regelmäßigen Gesprächen (zum Beispiel Mitarbeiterjahresgesprächen) sowie dem Einsatz von weiteren Personalentwicklungsinstrumenten werden sie in die Lage versetzt, ihrer Führungsverantwortung nachzukommen. Sie sorgen für eine wertschätzende und motivierende Atmosphäre, erkennen und fördern den individuellen Entwicklungsbedarf ihrer Mitarbeitenden. Im Zuge dessen haben Führungskräfte auch ihre eigene persönliche Förderung und Weiterentwicklung im Blick.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

agieren als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung in hohem Maße eigenverantwortlich. Sie sprechen ihre individuellen Förderungsmöglichkeiten aktiv und frühzeitig an und fühlen sich



Wer ist wofür verantwortlich?

Welche Rolle müssen Mitarbeitende, Mitarbeitervertretungen und Führungskräfte innerhalb der Personalentwicklung übernehmen, damit eine erfolgreiche Umsetzung für sie und den Verband gelingen kann?



für die Arbeitsprozesse mitverantwortlich. Es wird begrüßt, wenn Verbesserungsvorschläge kommuniziert werden und sich Kritik konstruktiv äußert.

Mitarbeitervertretung

stellt ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Dienstgeber und den Dienstnehmenden auch in Bezug auf die Personalentwicklung dar. Sie wird bei wichtigen Prozessen wie beispielsweise der Entwicklung von Mitarbeiterjahresgesprächen mit einbezogen und versteht sich bei der Umsetzung der festgelegten Personalentwicklungsmaßnahmen als unterstützende Instanz für die Mitarbeitenden.

Zentrale Personalentwicklung

hat eine beratende und unterstützende Funktion. Sie ist Impulsgeber und definiert unternehmerisch sinnvolle Maßnahmen, die sich unter anderem aus den strategischen Jahreszielen des Caritasverbandes ableiten. Sie fließen in den verbandsinternen „KVP“ (= kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ein. Dies geschieht durch konstruktives Feedback, das sowohl einen informierenden als auch prozessoptimierenden Charakter hat. Sämtliche bestehende Prozesse und Maßnahmen werden somit in der Zentralen Personalentwicklung zusammengeführt, evaluiert und reflektiert.

Darüber hinaus unterstützt und begleitet die Zentrale Personalentwicklung Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihres Führungsauftrags, die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern, indem sie beispielsweise geeignete Personalentwicklungsinstrumente erarbeitet und bereitstellt.

Wie funktioniert Personalentwicklung im Caritasverband Köln?

Transparenz, Aufrichtigkeit und regelmäßiges Feedback in alle Richtungen sind wichtige Bestandteile, um das Miteinander im Caritasverband wertschätzend und effizient zu gestalten. Personalentwicklung versteht sich dabei als unverzichtbarer Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Vorstand und Geschäftsfeldleitungen legen die mittelfristigen sowie jährlichen, strategische Ziele für den gesamten Caritasverband im Rahmen des integrierten Gesamtsteuerungssystems sowie deren Prioritäten fest. Diese bilden den Rahmen für das Handeln der Strategischen Personalentwicklung und werden durch die Genehmigung des Caritasrates in Kraft gesetzt.

Geschäftsfeldleitungen, Leistungsbereichsleitungen sowie Fachdienst-, Wohnhaus-, Hospiz- und Einrichtungs-

leitungen formulieren auf Basis der gesamtverbandlichen strategischen Jahresziele den Personalentwicklungsbedarf ihres Bereiches bzw. ihrer Einrichtung und setzen gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit der Zentralen Personalentwicklung, zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen um.

Die Verantwortung für die sich daraus ergebende weitere Maßnahmenplanung für die Strategische Personalentwicklung, deren Umsetzung und Zielverfolgung liegt dabei sowohl in der Verantwortung jeder Führungskraft in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich als auch in der Zentralen Personalentwicklung.

Garant erfolgreicher Personalentwicklung ist das systematische Zusammenwirken aller bereits bestehenden Instrumente und noch zu entwickelnden Personalentwicklungsmaßnahmen, die aufeinander abzustimmen und in Einklang mit den Organisationszielen zu bringen sind. Dabei ist eine kontinuierliche Abstimmung von personal- und organisationsentwickelnden Maßnahmen in beide Richtungen und somit eine enge Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung sicherzustellen. Personalentwicklung ist folglich kein starres Gerüst, sondern lebt von den stetigen Erkenntnissen und Rückmeldungen derer, die sie in der Praxis anwenden.

Die Arbeitsprozesse dazu sind im Qua-

litätsmanagement (QM)-Handbuch beschrieben. Hier ist festgelegt, wie man entsprechende Personalentwicklungsinstrumente einsetzt, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann.

Das QM-System stellt sicher, dass in der Leitungskonferenz die Implementierung und Evaluation (durch den KVP) von Instrumenten zur Personalentwicklung eingebunden sind.

Praktisch angewandt werden die Personalentwicklungsinstrumente von den Führungskräften, die von der Zentralen Personalentwicklung in der Anwendung beraten und unterstützt werden.



Fazit

Die Zukunft des Caritasverbandes wird künftig immer stärker davon abhängen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und den Mitarbeitenden Wege aufzuzeigen, wie sie trotz verlängerter Lebensarbeitszeit die Balance zwischen Beruf- und Privatleben meistern und dabei ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrecht erhalten können. Dabei kann die erfolgreiche Umsetzung einer lebensphasenorientierten Mitarbeiterentwicklung nur gemeinsam – durch Führungskräfte und Mitarbeitende – gelingen.

Das vorliegende Konzept versteht Personalentwicklung als einen kontinuierlichen, lebendigen Prozess, der permanent weiterentwickelt wird. Die sich ständig wandelnden Anforderungen

erfordern eine konsequente Evaluation der Maßnahmen, deren Erkenntnisse dann wieder in den Prozess hineingegeben werden.

Gefordert sind der Wille zum beständigen Lernen und das Bewusstsein, dass alle ihren Beitrag zur Prozessoptimierung leisten.

Wenn Mitarbeitende in ihrer Arbeit einen Sinn sehen und Freude haben, wenn sich Führungskräfte als Vorbilder sehen und verantwortungsbewusst agieren, wenn sich hilfeschuchende Menschen wertschätzend behandelt fühlen, dann ist die Caritas ein wettbewerbsfähiger Verband, der als attraktiver Arbeitgeber seine Position festigt und damit sein Fortbestehen sichert.

Köln, im Januar 2013



Hubert Schneider
Finanzvorstand



Kirsten Schmidt
Geschäftsfeldleitung Personal

Mit dem Haus der Personalentwicklung soll das Zusammenspiel der strategischen Ausrichtung des Konzeptes mit den Handlungsfeldern und Verantwortlichkeiten verdeutlicht werden.

Das Dach symbolisiert die strategische Ausrichtung der Personalentwicklungsinstrumente. In der Mitte werden die vier Handlungsfelder in Säulen differenziert:

- ▶ **Personalgewinnung**
- ▶ **Personalbindung**
- ▶ **Personalführung**
- ▶ **Personalmarketing**

Jeder dieser vier Bereiche beinhaltet verschiedenste Instrumente der Personalentwicklung, die teilweise Schnittmengen zu den verschiedenen Säulen bilden und sich wechselseitig beeinflussen können. Personalmarketing nimmt dabei als komplexes Arbeitsfeld eine Sonderstellung ein, da es ebenso bei allen weiteren drei Säulen Anwendung findet. So spiegelt sich beispielsweise die externe Personalgewinnung, die Personalbindung vorhandener Mitarbeitender sowie die Kultur der Personalführung auch im Personalmarketing wieder. Weitere Schnittmengen finden sich darüber hinaus zwischen Personalgewinnung und Personalbindung. Hier begünstigt beispielsweise die interne Personalbeschaffung die Motivation bereits vorhandener Mitarbeitender des Unternehmens und dient damit der

Personalbindung im Verband. Ferner beeinflusst eine wertschätzende Personalführung, beispielsweise in Form von Anerkennung für Leistung, die Bindung von Mitarbeitenden positiv. Zufriedene Mitarbeitende wiederum sind eine feste Größe für die erfolgreiche Personalgewinnung, beispielsweise durch die sogenannte Mund-zu-Mund-Propaganda. Personalführung vereint die Verantwortlichkeiten für Personalgewinnung und Personalbindung und somit auch für das Personalmarketing.

Das **Fundament** des Hauses der Personalentwicklung bilden eine aktive Mitarbeit von allen Mitarbeitenden und die kooperative Führung durch die Führungskräfte, von denen das Haus der Personalentwicklung maßgeblich getragen wird.



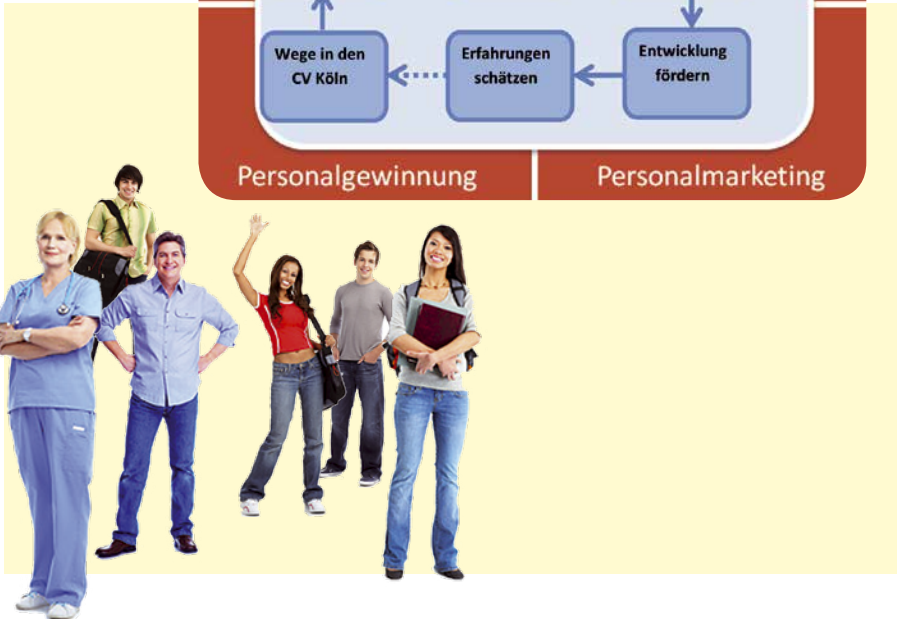
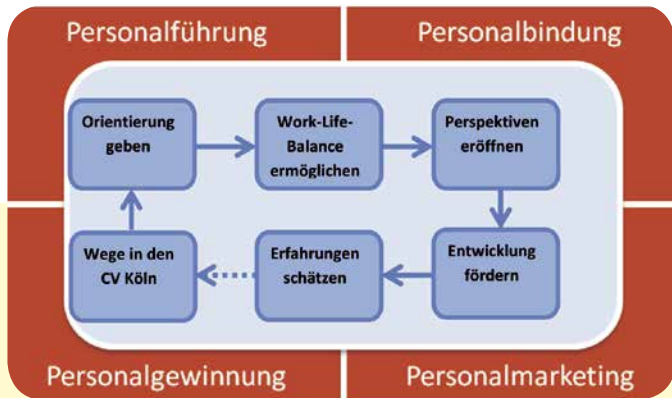
Haus Personalentwicklung

Die vier Handlungsfelder bzw. Säulen nach denen sich die Personalentwicklungsinstrumente einteilen, sind eng miteinander verzahnt und bewirken nur in ihrem Zusammenspiel eine gelungene Personalentwicklung.

Diese Vernetzung wird nachfolgend in Form eines Kreislaufes dargestellt und beschrieben, der sich aus der Perspektive der Mitarbeitenden an deren Berufs- und Lebensphasen orientiert:

Vom Einstieg in den Caritasverband Köln („Wege in den CV Köln“), einer Orientierungsphase („Orientierung geben“), über Phasen mit Um- und Aufbrüchen („Work-Life-Balance ermöglichen, Perspektiven eröffnen, Entwicklung fördern“), bis hin zum Ausstieg aus dem Caritasverband („Erfahrungen schätzen“).

Lebens- und berufsphasen-orientierte Personalentwicklung



Wir sind als attraktiver Arbeitgeber in der Region Köln präsent

Mit unserem **Personalmarketing** wollen wir unsere aktuellen Mitarbeitenden binden und neue Mitarbeitende gewinnen. Nur mit motivierten und qualifizierten Mitarbeitenden können wir die Qualität unserer Dienstleistungen für unsere Kunden langfristig sicherstellen. Für unser externes Personalmarketing präsentieren wir unsere Alleinstellungsmerkmale, die uns von anderen abheben, auf unserer **Homepage**, die für potenzielle Mitarbeitende attraktiv und zielgruppenspezifisch gestaltet ist. Interessierte können sich dort über die Angebote des Caritasverbandes Köln informieren, der unter anderem Work-Life-Balance ermöglicht, Entwicklungsmöglichkeiten bietet und dessen Unternehmensleitbild auf der Grundlage christlicher Werte basiert.

Auch auf **Social-Media**-Plattformen ist der CV Köln aktiv. So bezieht er beispielsweise im Caritas-Blog öffentlich Stellung zu aktuellen sozialpolitischen Themen. Mitarbeitenden und Interessierten wird damit eine Informationsplattform geboten, auf der wöchentliche Themenbeiträge verfolgt und kommentiert werden können.

Um junge Menschen für die Caritasarbeit zu begeistern, ist der Caritasverband Köln auch im Bereich des **(Hoch-)Schulmarketings** aktiv. Hier werden hochqualifizierte Bewerbergruppen direkt an ihren Ausbildungsstätten angesprochen und gewonnen. Denn durch eine gute Kontaktpflege auf verschiedenen Ebenen erschließt sich dem Caritasverband ein großer Markt von speziell qualifizierten und potenziellen Fach- und zukünftigen Führungskräften. Der Verband präsentiert sich dabei als attraktives Unternehmen in Universitäten, Fachhochschulen, Schulen sowie Ausbildungsstätten bzw. Fachseminaren (insbesondere im Bereich Pflege) und gewinnt unter anderem über Fachvorträge die Aufmerksamkeit junger Absolventen, die Mitarbeitende werden könnten. Der Caritasverband ist zudem nicht nur national aktiv, sondern geht **neue Wege**, indem

auch auf internationaler Ebene Personal rekrutiert wird. Ein Beispiel hierfür stellen Auszubildende des Verbandes dar, die aus Spanien kommen.





Wir bieten interessante und professionelle Praxis-Erfahrungen

Jungen Menschen bietet der Caritasverband viele Möglichkeiten, während und nach der Schulzeit, der Ausbildung und dem Studium, erste praktische Erfahrungen zu sammeln. Auch für Menschen mit Erfahrungen, die sich beruflich neu orientieren möchten, gibt es verschiedene Angebote, um neue Arbeitsfelder kennenzulernen.

Im Rahmen von **Hospitationen, Praktika** und **Freiwilligen Diensten** (Freiwilliges Soziales Jahr und Bundesfreiwilligen Dienst) können Interessierte im Caritasverband Praxiserfahrungen sammeln. Studentinnen und Studenten finden in verschiedenen Bereichen der Caritasarbeit Themen für Haus- oder Abschlussarbeiten, die einen direkten Bezug zur Praxis haben.

Nach erfolgreichem Abschluss eines Praktikums oder Freiwilligen Dienstes in einer unserer Pflegeeinrichtungen bieten wir Interessierten einen **Ausbildungsplatz in der Altenpflege** an. Die Auszubildenden lernen verschiedene Einrichtungen und Tätigkeitsfelder kennen und werden von ausgebildeten Praxisanleitern professionell in die pflegerischen Tätigkeiten eingeführt. Mehrmals im Jahr sind Begleittage für Auszubildende, in denen neben einem fachlichen Thema eine gemeinschaftliche Aktion und Austausch im Vordergrund stehen.

Spätestens sechs Monate vor Ausbildungsende erhalten qualifizierte Auszubildende die Zusicherung der Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Mit der Ausbildung zum Altenpfleger bietet der Caritasverband jährlich vielen Menschen zukunftsichere und verant-

wortungsvolle berufliche Perspektiven. Zur Sicherung der Ausbildungsqualität werden die Standards zur Gewinnung und Begleitung von Auszubildenden in der Pflege in einem Konzept beschrieben.

Wir suchen und finden qualifizierte Mitarbeitende

Für die erfolgreiche Mitarbeitergewinnung setzt der Caritasverband Köln auf Transparenz: Alle zu besetzenden Stellen werden ausgeschrieben.

Grundlage für **Stellenausschreibungen** sind **Stellenbeschreibungen** mit integrierten **Anforderungsprofilen**. Hieraus leiten Führungskräfte die Hauptaufgaben und Anforderungen für die freie Stelle ab. Unterstützt werden sie dabei von der Zentralen Personalentwicklung. Sie organisiert die Veröffentlichung in zielgruppenspezifischen Medien. Mitarbeitende können sich im Intranet und über Aushänge in den Einrichtungen zu aktuellen Stellenausschreibungen informieren.

Mit der Aktion „**Mitarbeiter werben Mitarbeiter**“ profitiert der CV Köln von zufriedenen Mitarbeitenden, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda neue potenzielle Pflegefachkräfte werben. Langfristig wird der Caritasverband neben der Besetzung unerwarteter, kurzfristiger Vakanzen, eine strategische **Nachfolgeplanung** im Bereich der



Aktion Mitarbeiter werben Mitarbeiter



Machen Sie mit.
Nutzen Sie Ihre Kontakte.
Werben Sie Pflegefachkräfte.

Das zahlt sich aus.
Unser Dankeschön für Sie:
Prämienzahlungen in Höhe
von bis zu 800 €*

Fach- und Führungskräfte entwickeln und umsetzen.

Offene Stellen werden anforderungsgerecht mit qualifizierten Bewerbern besetzt

Das einheitliche und professionelle **Bewerbungsmanagement** ist als Zeichen der Wertschätzung der Bewerberinnen und Bewerber sehr wichtig. Es umfasst den Prozess vom Eingang der Bewerbung über die Vorauswahl, die eigent-

liche Personalauswahl bis hin zur Kommunikation der Zu- oder Absage.

Alle Bewerberinnen und Bewerber, die sich auf eine konkrete Stelle oder initiativ bewerben, werden über den Status ihrer Bewerbung auf dem Laufenden gehalten. Für die **Bewerberkorrespondenz** stehen den Führungskräften verschiedene Mustertexte zur Verfügung. Optional können sie auch Unterstützung von der Zentralen Personalentwicklung anfordern.

Mit Bewerberinnen und Bewerbern, deren fachliches und persönliches Profil zu der ausgeschriebenen Stelle passt, werden **strukturierte Interviews** geführt. Führungskräfte nutzen dafür einen Leitfaden, den sie auf die zu besetzende Stelle hin konkretisieren.

Für die Auswahl von Einrichtungs-, Leistungsbereichs- und Geschäftsfeldleitungen werden passgenaue **Assessment-Center** konzipiert und durchgeführt. Die Zentrale Personalentwicklung berät und unterstützt Führungskräfte bei der Suche nach externen Beraterinnen und Beratern beziehungsweise bei der Konzeption und internen Durchführung der Assessment-Center.

Gut qualifizierte (Initiativ-)Bewerberinnen und Bewerber, denen keine Stelle angeboten werden kann, haben die Möglichkeit der Aufnahme in den **Bewerberpool** der Zentralen Personalentwicklung.

Wir begleiten gezielt die Einführungszeit unserer neuen Mitarbeitenden

Führungskräfte bereiten die **Einarbeitung** ihrer neuen Mitarbeitenden umfassend vor und stellen damit sicher, dass diese mit den Rahmenbedingungen (wie Aufbau- und Ablauforganisation, Kompetenzen und Zuständigkeiten) ihres neuen Tätigkeitsfeldes vertraut werden.

Die zuständige Führungskraft führt das **Einführungsgespräch**, plant die Einarbeitungszeit anhand stellenspezifischer **Einarbeitungspläne** und organisiert die Teilnahme am **Einführungstag** für neue Mitarbeitende. An diesem Tag gibt es Informationen zum Caritasverband Köln und die Gelegenheit, sich mit anderen Mitarbeitenden im Verband auszutauschen und zu vernetzen.

Während der Einarbeitungszeit stehen den neuen Mitarbeitenden fachlich und persönlich **Paten** zur Seite, die ihnen formelles und informelles Wissen über ihren neuen Arbeitsplatz vermitteln.

Die Probezeit eines neuen Mitarbeitenden schließt mit dem **Probezeitgespräch**. Inhalte sind die gemeinsame Reflektion der vorangegangenen Probezeit und die Entscheidung über die mögliche Fortsetzung des Dienst- bzw. Arbeitsverhältnisses.

Um neue Führungskräfte mit dem spezifischen Führungsverständnis im

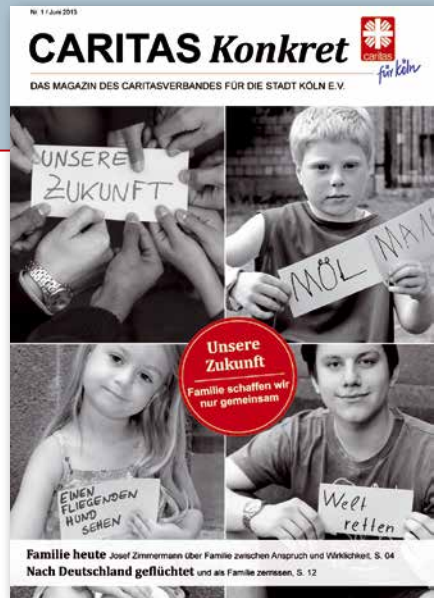
Caritasverband vertraut zu machen, erhalten sie zu Beginn ihrer Tätigkeit die schriftlich festgelegten **Führungsleitlinien** und durchlaufen ein spezifisches **Einarbeitungsprogramm**. Hier werden sie umfassend über die internen Führungsinstrumente informiert. Bei Bedarf können neue Führungskräfte ein **Coachingangebot** in Anspruch nehmen.

Wir geben unseren Mitarbeitenden Orientierung

Was sind meine Aufgaben und welche Anforderungen werden an mich gestellt? Wie wird meine Arbeit gesehen und wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit? Sind die Rahmenbedingungen so, dass ich gute Arbeit leisten kann?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, reflektieren Vorgesetzte und Mitarbeitende die Arbeitssituation und Arbeitsleistung des Mitarbeitenden im **Mitarbeiterjahresgespräch**.

Die Reflexion der Arbeitsleistung ist ein wesentlicher Bestandteil in der Mitarbeiterführung. Mit Hilfe dieses konstruktiven Dialoges haben Vorgesetzte die Möglichkeit, die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern, auf Verbesserungspotenziale frühzeitig hinzuweisen, Wertschätzung auszudrücken und die Motivation, sich weiter einzubringen, zu erhalten beziehungsweise zu steigern.



Familie heute Josef Zimmermann über Familie zwischen Anspruch und Wirklichkeit, S. 04
Nach Deutschland geflüchtet und als Familie zerrissen, S. 12

Gleichzeitig bekommen Vorgesetzte ein **Feedback**, wie sie als Führungskraft erlebt werden.

Im Mitarbeiterjahresgespräch vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsam, welche Anforderungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne auf den Arbeitsplatz des Mitarbeitenden zukommen, welche Aufgaben daraus erwachsen werden und welche Erwartungen der Vorgesetzte und der Mitarbeitende an die Erledigung dieser Aufgabe haben. Diese **Vereinbarungen** tragen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei. Neben diesen mitarbeiterbezogenen Absprachen gibt es in allen Einrichtungen und Diensten des Caritasverbandes **Dienstbesprechungen**, in denen die Teams über relevante organisatorische und fachliche Entwicklungen in-

formiert werden und sich austauschen können.

Um Mitarbeitenden eine Orientierung zu Verbandsthemen zu geben, informiert der Caritasverband regelmäßig über verschiedene Medien, die Verbandszeitschrift **Caritas Konkret** und den monatlich erscheinenden Newsletter **Caritas Konkret Online** im Intranet. Hier werden aktuelle Themenschwerpunkte der Arbeit im Verband, Informationen des Vorstandes und aus den einzelnen Geschäftsfeldern dargestellt.

Wir stärken die Gesundheit unserer Mitarbeitenden

Mit der **betrieblichen Gesundheitsförderung** will der Caritasverband das körperliche und seelische Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden erhalten und stärken. Ein besonderer Fokus in der Gesundheitsförderung liegt auf der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden.

Zur **Erfassung der gesundheitlichen Situation** ihrer Mitarbeitenden stehen Führungskräften verschiedene Instrumente zur Verfügung, wie Mitarbeiterjahresgespräch, Pflegevisite, Dienstbesprechungen, Mitarbeiterbefragungen, Begutachtungen des Arbeitsplatzes. Führungskräfte und Mitarbeitende vereinbaren individuelle **gesundheitsfördernde Maßnahmen** (das können

care
wem

starke Mitarbeiter
für eine gute Pflege





Stundenreduzierung, Supervision, Seelsorge, Präventionskurse sein). Darüber hinaus gibt es ergänzende Präventionsangebote.

Die Wirkung der vereinbarten Maßnahmen wird zu einem festen Zeitpunkt überprüft, spätestens im nächsten **Mitarbeiterjahresgespräch**.

Bei der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen präventive Maßnahmen im Vordergrund. Haben Mitarbeitende bereits eine gesundheitliche Einschränkung, geht es darum, entlastende Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Um die Führungsaufgaben in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu vertiefen und weiterzuentwickeln, bietet der Caritasverband Köln themenspezifische Fortbildungen an.



Wir bieten Unterstützung in herausfordernden Lebenssituationen

In beruflichen und privaten Belastungssituationen bietet der Caritasverband seinen Mitarbeitenden Hilfe und Unterstützung.

Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** steht bei uns nicht nur auf dem Papier, sondern wird aktiv gelebt. So werden zum Beispiel für Mitarbeitende, die zuhause Angehörige betreuen müssen, gemeinsam Lösungen gesucht, die von Informationen, über Betreuungsangebote, veränderten Arbeitszeiten bis hin zu Sonderurlaubszeiten reichen.

Gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeitende werden von ihren Vorgesetzten eng begleitet. Nach längerer Krankheit werden alle Möglichkeiten der betrieblichen Wiedereingliederung ausgeschöpft. Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten (Hilfsmittel, Arbeitsplatzgestaltung und finanzielle Hilfen) geben Schwerbehinderten- und Mitarbeitervertretung sowie der Beauftragte für das **Betriebliche Eingliederungsmanagement**.

Sind Mitarbeitende aufgrund dieser besonderen Situationen freigestellt, werden sie durch ein individuelles **Kontakt-halteprogramm** über aktuelle Entwicklungen im Caritasverband informiert und in die Dienstgemeinschaft eingebunden.



Zertifikat seit 2012
audit berufundfamilie



für Köln

Beruf und Familie leben



Als familienfreundlicher Betrieb unterstützt Sie der Caritasverband Köln, Beruf und Familie gut miteinander zu vereinbaren.

Zurück am Arbeitsplatz führen Vorgesetzte zunächst ein **Rückkehrgespräch**, um den Mitarbeitenden über Aktuelles und Veränderungen zu informieren und gemeinsame Absprachen zum Wiedereinstieg zu treffen.

Wir ermöglichen neue berufliche Perspektiven

Der Lebenslauf lässt sich nicht langfristig bis ins Detail planen. Kreuzungen und Sackgassen gehören zum Leben. Manchmal weiß man nicht, welchen Weg man einschlagen soll oder kommt in der bisherigen Richtung nicht weiter. Für die einen bedeutet Routine am Arbeitsplatz Sicherheit, für die anderen kann Routine zu Motivationsverlust führen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind hier gleichermaßen gefordert, die Signale frühzeitig zu erkennen und in den Dialog zu treten. Hier sind Führungskräfte auf die Information und aktive Mitarbeit der Mitarbeitenden angewiesen. Veränderungswünsche müssen klar benannt, Maßnahmen gemeinsam geplant und umgesetzt werden. Das Mitarbeiterjahresgespräch schafft eine Gelegenheit, sich darüber auszutauschen.

Wer lange an einem Arbeitsplatz ist, möchte vielleicht etwas Anderes kennenlernen: Andere Arbeitsabläufe, neue Kunden, ein neues Team oder eine andere Einrichtung. Mitarbeitende werden darin bestärkt, Neues auszuprobieren und die eigenen Möglichkeiten und Grenzen kennen zu lernen. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, durch eine **Hospitation** Einblicke in eine andere Einrichtung oder in ein anderes Arbeitsfeld zu erhalten. Möchten

Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz wechseln, können sie sich über die Stellenangebote im Intranet informieren und auf die **Stellen** bewerben. Bei gleicher Qualifikation werden interne Bewerbungen bei der Stellenbesetzung bevorzugt. Wenn Mitarbeitende sich beruflich neu orientieren möchten, können auch **längere Auszeiten** vereinbart werden. So ist zum Beispiel ein längeres Praktikum im Ausland, ein Studium oder eine Tätigkeit in einem anderen Berufsfeld auch außerhalb des Caritasverbandes Köln möglich.

Damit Mitarbeitende zur Ruhe kommen, inne halten und sich vom Alltag lösen können, bietet der Caritasverband jährliche **Besinnungstage** an. Diese können dabei hilfreich sein, sich über neue Perspektiven im Klaren zu werden.



Wir fördern die Entwicklung unserer Mitarbeitenden

Die schnellen technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordern eine dauerhafte Anpassung und ein ständiges Lernen.

Im **Entwicklungsgespräch**, als Teil des Mitarbeiterjahresgesprächs oder separat geführt, besprechen Vorgesetzte und Mitarbeitende die Entwicklungsbedarfe. Sie legen gemeinsam Ziele fest und planen die Maßnahmen, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne des lebenslangen Lernens umfassen dabei unter anderem das „klassische Lernen“ in **Fortbildungen** aber auch Lernen im Rahmen einer **Projektarbeit** und während der **Bearbeitung von neuen Aufgaben**.

Im Caritasverband gibt es nicht nur die klassischen **Karrieremöglichkeiten** im Hinblick auf eine **Führungsposition** sondern auch **Fachkarrieren** durch Übernahme von Sonderaufgaben (Projektleitung, Beauftragung, ...). Mitarbeitende mit Führungspotenzial können an einer Potenzialanalyse teilnehmen, um eine Einschätzung zu ihren Führungskompetenzen zu erhalten. Die weitere **Karriereplanung** mit Vereinbarung von Zielen und Entwicklungsmaßnahmen erfolgt durch die Vorgesetzten in Absprache mit dem Mitarbeitenden. Zur Anpassung und Weiterentwicklung

von Kompetenzen gibt es für die Mitarbeitenden ein variantenreiches sowie bedarfsorientiertes, **internes Fort- und Weiterbildungsprogramm**. Grundlage für die Planung ist die Analyse der fachlichen Entwicklung in den verschiedenen Diensten und Einrichtungen. Auch für die Weiterentwicklung von persönlichen, sozialen und Führungs-Kompetenzen gibt es zahlreiche Angebote.

Damit Führungskräfte den heutigen und zukünftigen Führungsanforderungen auf Dauer gerecht werden können, gibt es eine **modular aufgebaute Führungskräftereihe**. Sie werden dort mit den spezifischen Führungsinstrumenten des Verbandes vertraut gemacht. Darüber hinaus können sie mit **Coaching-Maßnahmen** ihre Führungskompetenzen individuell vertiefen.

Neben den internen Fort- und Weiterbildungsangeboten haben Mitarbeitende auch die Möglichkeit, an **externen Angeboten** teilzunehmen. Die Zentrale Personalentwicklung berät Mitarbeitenden und Führungskräfte bei der Auswahl von geeigneten Veranstaltern und Angeboten.

Wir profitieren von den Erfahrungen ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Durch die Weitergabe von Erfahrungswissen, zum Beispiel beim Wechsel in eine andere Einrichtung, zu einem anderen Arbeitgeber oder in den Ruhestand, soll der Wissensschatz von **ehemaligen Mitarbeitenden** bewahrt und genutzt werden.

Unabhängig vom Anlass wird beim **Austrittsgespräch** dem ehemaligen Mitarbeitenden noch einmal für seinen Einsatz gedankt und nach Verbesserungsvorschlägen für die Arbeitsbedingungen gefragt. Die Weitergabe dieses Wissens ist ein Geschenk an die Führungskräfte, die von der Offenheit ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren können.

Auf Wunsch von Ruheständlern ist das weitere **Kontakt halten** zum Caritasverband Köln möglich. Durch Informationen und Einladungen zu Veranstaltungen wird der Austausch mit ehemaligen Kolleginnen und Kollegen und dem Verband gefördert. Darüber hinaus bietet der Caritasverband Köln

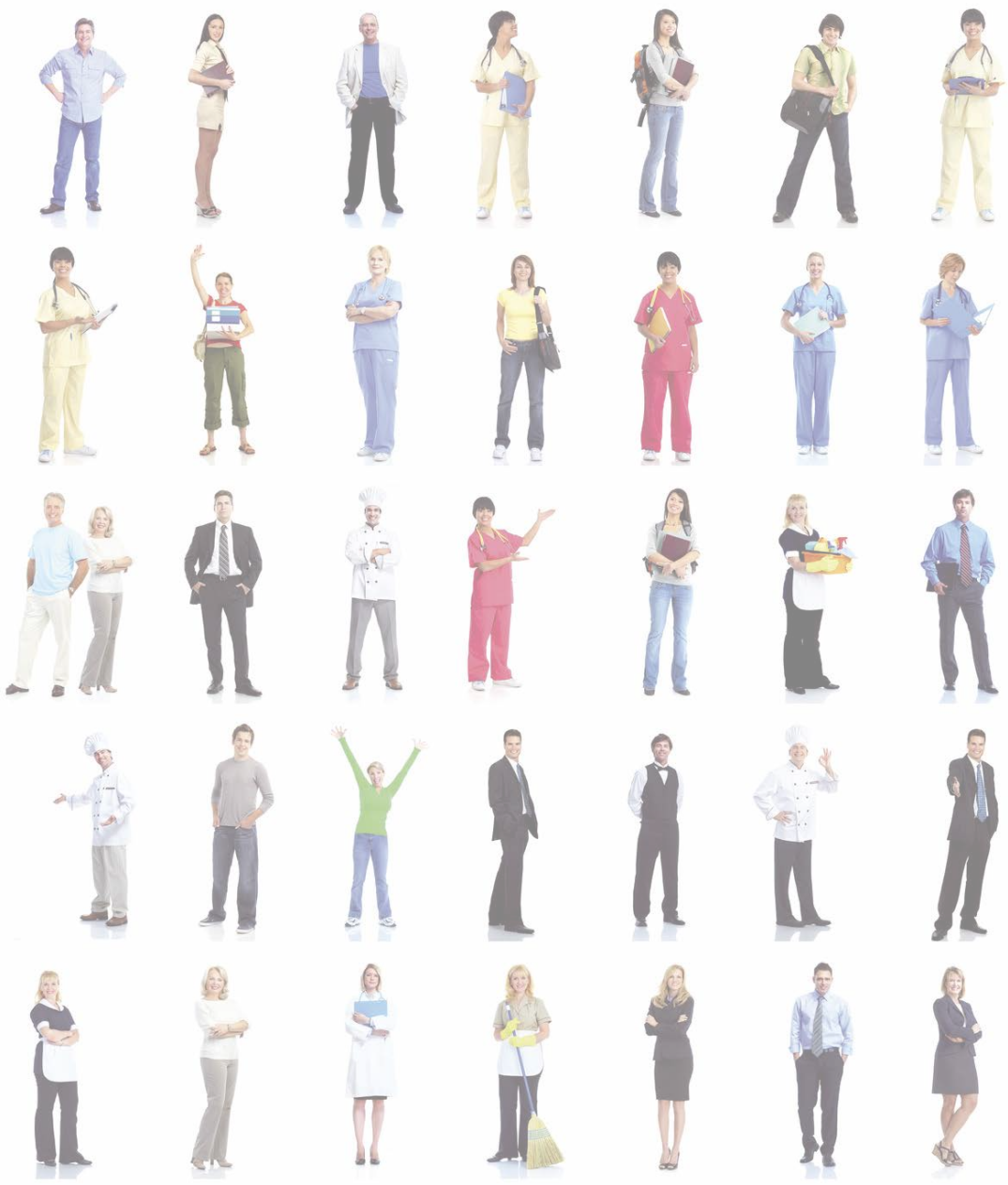


Immer auf dem Laufenden ...



Informationen für
Caritas-Mitarbeitende im Ruhestand

seinen ehemaligen Mitarbeitenden an, sich ehrenamtlich zu engagieren. Hier profitiert der Verband von den langjährigen Erfahrungen der ehemaligen Mitarbeitenden, die ihr Wissen an Jüngere mit weniger Berufserfahrung weitergeben können.



Caritasverband für die Stadt Köln e.V.

Bartholomäus-Schink-Str. 6

50825 Köln

Tel. 0221 95570-0

info@caritas-koeln.de

www.caritas-koeln.de

www.blog-caritas-koeln.de