



„Organisationen neu denken und gestalten – Auf dem Weg in die 4.0-Gesellschaft“

Durchführung & Ergebnisse

Erstmals trafen sich 50 Führungskräfte caritativer und anderer sozialer

Organisationen aus ganz Deutschland mit 20 Referent*innen und Organisator*innen zur ersten Sommer-Akademie in Freiburg.

Vom 28. bis 30. August 2019 lautete das Motto „Organisationen neu denken und gestalten – Auf dem Weg in die 4.0-Gesellschaft“. Die Fortbildungs-Akademie des DCV in Freiburg hatte für ein ebenso interessantes wie abwechslungsreiches Programm mit unterschiedlichen Kommunikationsformaten gesorgt. Entscheidend war die Gestaltung einer entspannten und lernfreudigen Campus-Atmosphäre, in der sich die Teilnehmenden auch bei hochkarätigen Themen zum co-kreativen Experimentieren eingeladen gefühlt haben. Der Direktor der Fortbildungs-Akademie, Hermann Krieger, begrüßte die Anwesenden mit der Kernfrage der Sommer-Akademie: **„Wie kann Selbstorganisation und Agilität in sozialen Organisationen gelingen?“**



Eine Annäherung an zukunftsorientierte und selbstorganisierende Modelle lieferten die eingeladenen Referent*innen: Stefan Kaduk, Musterbrecher® Managementberater; Ulrich Loth, Ex-Geschäftsführer W.L. Gore; Lutz Bernhard, Ich & Du (Freiburg); Sven Oleschko, Bäckerei Schrader (Hamburg), Thomas Kellermann, Caritasverband Arnsberg; Kathrin Meyer & Uwe Michaelis, Jobrad (Freiburg)

Ergänzend gab es Vorträge von Jonathan Niessen (Geschäftsführer Grünhof/Lokhallen) und Hendrik Epe, Forschungs-Koordinator an der Katholischen Hochschule Freiburg, zu New Work: „Zurück in die Zukunft – die Stärken sozialer Organisationen in Zeiten des Wandels“ sowie eine Einführung in den „Offenen Dialog“ nach David Bohm mit einem Einblick in die Entwicklung vom konfrontierenden Diskurs bis zum schöpferischen Gespräch, der von Thomas Klug (Inhaber von cogitamus) vorgestellt und in der Großgruppe praktiziert wurde.

Vernetzung und Austausch spielten in allen – teils experimentellen – Formaten (Open-Air-Session, Workshops, Circle-Treffen, Fish Bowl, Barcamp, Graphic Recording) eine wesentliche Rolle. Die Themen des Barcamps wurden von Teilnehmenden eingebracht.

Bei allen Prozessen stand die Frage im Fokus „Was kann ich wie, bei mir, bei uns, wann umsetzen?“

Die Teilnehmenden erhielten zu Beginn der Tagung ein Journaling-Heft, um assoziativ Notizen zu machen, die gut genutzt wurden. Im Plenum wurden die Ergebnisse der einzelnen Formate besprochen und in selbstorganisierten Circle-Treffen die eigenen Prioritäten vertieft.

Stefan Kaduk: MUSTERBRECHER – die Kraft einer frei atmenden Organisation



Hauptreferent des ersten Tages der Sommer-Akademie war Dr. Stefan Kaduk. Einführend sprach er zum Thema „Blick auf den Beipackzettel: Über Risiken und Nebenwirkungen klassischer Management- und Organisationsmuster“ sowie „Über die (Nicht-)Beherrschbarkeit von Komplexität, die Rolle der Führung und das Menschenbild. Was Musterbrecher anders tun (oder schlicht weglassen)“.

Stefan Kaduk beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit einer – wie er sagt - intelligenteren Form der Führung. Kaduk ist Gründer und Projektleiter der Musterbrecher-Initiative (2001), hat mehrere Bücher zum Thema neue Führung mitverfasst und ist Redakteur und Produzent des Films „Musterbrecher. Der Film“. Seit 2007 ist er Partner der Musterbrecher® Managementberater Osmetz + Kaduk.

Sein Interesse gilt „Musterbrechern“, also Menschen und Organisationen, „die erkannt haben, dass es um eine andere Haltung geht“. Eine andere Haltung als die tradierten, durch Festhalten an alten Mustern und Angst vor Veränderung verkrusteten Rollen es nahelegen. Kaduk konstatiert: „Es sind die Selbstverständlichkeiten, die wir nicht mehr hinterfragen. Letztlich nehmen wir die Muster, in denen wir gefangen sind, einfach nicht (mehr) wahr – so skurril sie aus einer gewissen Distanz auch erscheinen mögen.“ Kritische Reflexion sei also unbedingt geboten – speziell zu den Themen Menschenbild innerhalb der Organisation, Umgang mit Komplexität, Erwartungen an eine Führungskraft, Gestaltung von Beziehungen innerhalb des Unternehmens.

Die bisherige Analyse entsprechender Musterbrecher*innen ergab, dass diese Protagonist*innen „vorwiegend **am** und **nicht im** System arbeiten“, indem sie „mutig experimentieren“ und auch handeln, um durch Nutzung der kollektiven Intelligenz eine „Kultur der Leidenschaft“ als echten Wettbewerbsvorteil zu etablieren.

Gemeinsames Experimentieren und Musterbrechen im Hof der Akademie



Erkenntnisse für die Zukunft: Muster unterbrechen, Selbstorganisation befördern

Grundüberzeugungen auf den Prüfstand stellen und Organisation neu denken



„Führen ist anderen helfen zu wachsen“ – Ulrich Loth, EX-CEO bei W.L.Gore

**Weshalb zwei Führungskräfte besser sind als eine – und andere Musterbrüche:
das Gore-Konzept - Open Air Session mit paralleler Öffnung für Fragen
Stefan Kaduk im Dialog mit Ulrich Loth (Ex-Geschäftsführer W.L. Gore)**



Gore-Tex® ist heute ein Synonym für Funktionstextilien aus einer speziellen kälte-, wind- und wasserabweisenden Membran – dem PTFE (Polytetrafluorethylen – besser bekannt als Teflon). Das 1958 von Wilbert L. Gore für diese Anwendungen aus der Firma Du Pont ausgegründete Unternehmen erwirtschaftet heute mit 8.900 Mitarbeitenden in 48 Werken international einen Umsatz von 2,1 Milliarden Dollar. Neben den Funktionstextilien ist die Firma auch in den Sparten Elektronik, Medizin, Kabelbau und Filtration erfolgreich.

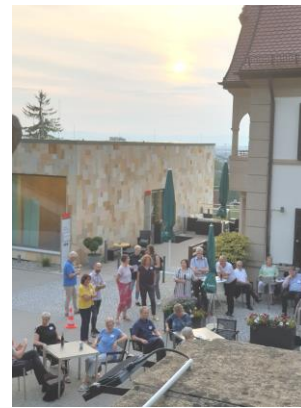
Die Firma Gore vergleicht sich mit einer Amöbe: Es gib keine klaren Strukturen, praktisch keine Hierarchien und keine Stellenbeschreibungen. Die Firma warb in Stellenanzeigen mit „no ranks, no titles“. Seit vielen Jahren wird Gore als einer der besten Arbeitgeber in den USA und Deutschland genannt.

Bei Gore setzte man schon früh auf die Überzeugung, dass Menschen das Potenzial in sich tragen, eigenverantwortlich zu handeln, dass sie im Sinne des Gesamtunternehmens mitdenken können und wollen – und aus diesem Grund keiner Steuerung und Kontrolle bedürfen. Bei Gore hat sich dadurch eine spezielle Führungskultur entwickelt: Leader und Sponsor ergänzen einander. Der Leader ist der

1. Sommer-Akademie 28.-30. August 2019

unternehmerisch denkende und handelnde Part, der für das Erreichen von Geschäftszielen, den Ertrag, zuständig ist. Seine „Associates“ (Anhänger) werden auf Grund ihrer Kompetenzen einer Projektgruppe zugeordnet, wo sie Basisaufgaben übernehmen. Die zweite Führungskraft, den Sponsor, bestimmt jeder selbst. Der Sponsor ist sozusagen der „Buddy“, der den ihm Anvertrauten als Mentor begleitet, ihn fördert und fordert. Er ist für die Entwicklung der Persönlichkeit zuständig und unterstützt den ihm Anvertrauten in allen Belangen.

Ulrich Loth erklärt die vier zentralen Leitlinien, die sich aus der Kultur der Nachhaltigkeit, der Nutzung individueller Potenziale und des gegenseitigen Vertrauens bei Gore ausmachen: „Freedom“ – die Freiheit zu wachsen, „Waterline“ – Experimentieren, ohne das Unternehmen zu gefährden (niemals Löcher unterhalb der Wasserlinie bohren), „Commitment“ – freiwillig Aufgaben und Verantwortung übernehmen und „Fairness“ – im internen und externen Umgang miteinander.



BEST PRACTICE: 4 parallele Workshops

Selbstständigkeit und gute Beziehungen:

Nachbarschaftlicher Pflegedienst „Ich & Du“ Freiburg

Referent: Lutz Bernhard



Der Krankenpfleger, Diplompflegewirt und systemische Berater Lutz Bernhard ist seit August 2017 Mitarbeiter bei „Ich & Du“ Pflege GmbH in Freiburg. Das 2016 vom Unternehmensberater Jörn Schinzler gegründete Unternehmen widmet sich der Pflege nach dem Modell „Buurtzorg“. Diese „andere“ niederländische Pflegeorganisation ist nach den Prinzipien der nachbarschaftlichen Krankenpflege aus dem 19. Jahrhundert aufgebaut. Pflege funktioniert hier nach dem Zwiebel-Prinzip (Selbstständigkeit fördern, informelle Netzwerke, Pflegeleistungen, formelle Netzwerke) und in weitestgehender Selbstorganisation.

Seit Gründung im Jahr 2007 ist „Buurtzorg“ von 4 auf 14.000 Mitarbeiter*innen gewachsen und hat die Kosten für das Gesundheitssystem um 40 Prozent gesenkt. Die Verwaltungskosten betragen 8 statt 25 Prozent, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit hat sich enorm gesteigert.

Ich & Du hat sich seit seiner Gründung als nicht gewinnorientierte GmbH im April 2016 zu einem ambulanten Pflegedienst mit 30 Mitarbeitenden in vier selbstorganisierten Teams entwickelt. Interne Themen waren und sind die Entwicklung von Kompetenzen, lösungsorientierte Entscheidungsfindung im Konsens, Selbstorganisation und finanzielle Stabilisierung nach der Phase als Förderprojekt.

www.ich-und-du-pflege.de

Veränderungsprozesse und Kulturwandel:

Bäckerei Schrader Hamburg

Referent: Sven Oleschko, Prozessbegleiter



Das familiengeführte Unternehmen Bäckerei Schrader mit Hauptsitz in Apsen besteht seit 1990 und wird seit 2015 in zweiter Generation geführt. Die Bäckerei hat 18 Filialen mit 260 Mitarbeiter*innen im norddeutschen Raum zwischen Stade und Hamburg.

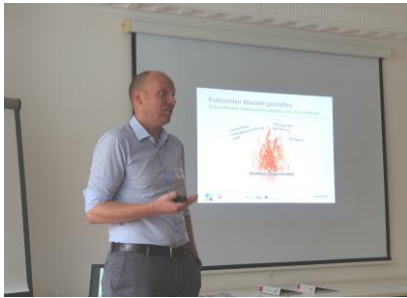
Die Leitung arbeitet seit 2015 proaktiv an Veränderungsprozessen. Eine Pilotgruppe beschäftigt sich mit der Entwicklung von Selbstbewusstsein und strategischen Unternehmenszielen. Die Leadership-Gruppe ist ein Teil des Unternehmens und arbeitet in allen Bereichen mit. Zusammen entwickeln sie

Coachings und Veränderungsbegleitung vor Ort. Ab dem ersten Tag im Unternehmen erfahren die Mitarbeitenden Wertschätzung, erhalten Resonanzräume für eigene Aktivitäten und Ideen. Außerdem werden sie zu ungewöhnlicher und kreativer Kommunikation eingeladen, wie beispielsweise zum Mitarbeitergespräch beim Waldspaziergang oder zu einer gemeinsamen Wandgestaltung, um gemeinsam eine Corporate Identity zu entwickeln. Bäckerei Schrader auf dem Weg zum selbstorganisierten Betrieb.

www.baecker-schrader.de

Lebensphasenorientierte Führung & Organisationsentwicklung: Ganzheitlicher Ansatz beim Projekt „vitamin L“ des Caritasverband Arnsberg

Referent: Thomas Kellermann, Caritasverband Arnsberg



Der 1954 gegründete Caritasverband Arnsberg hat ca. 1.400 Mitarbeiter*innen und ca. 125 Führungskräfte. Zum Thema „Kulturellen Wandel gestalten“ stellt Projektleiter Thomas Kellermann richtungsgebende Entscheidungen und erste Projekte auf dem Weg zu einer sinnstiftenden Unternehmenskultur vor.

Zu den Parametern des Wandels zählt der Verband eine ganzheitliche Lebensphasenorientierung, Selbstorganisation und Selbstführung, Partizipation und Vielfalt. Alle diese Parameter flossen nach den richtungsgebenden Entscheidungen im Caritasrat und im Vorstand in den Prozess „vitamin L“ ein, der von September 2016 bis August 2019 umgesetzt wurde. Die Unterstützung durch Fördermittel aus dem ESF-Programm „rückenwind+“ machte den Weg frei für den vom Vorstand genehmigten Grundlagenprozess „Führung“ im Jahr 2016. In diesem Prozess wurden nach der Definition der Führungsleitlinien diverse mehrtägige, hierarchie- und einrichtungübergreifende Führungstrainings und kollegiale Beratungen etabliert. Weitere Inhalte auf dem Weg zu „vitamin L“ waren Talententdeckung, -auswahl und -entwicklung, flexible Arbeitsmodelle, Unterstützungsstrukturen im lebensphasenorientierten Personalmanagement und diverse Foren zur „Arbeitswelt Caritas 4.0“.

www.caritas-arnsberg.de/organisation/aktuelle-projekte/vitamin-l

Vertrauen über Kontrolle – nach dem Grundsatz der Selbstverantwortung denken und handeln: Dienstradleasing mit JobRad GmbH

Referent*innen: Kathrin Meyer & Uwe Michaelis



Die JobRad GmbH ist eine im Jahr 2008 als LeaseRad GmbH in Freiburg i.Br. gegründete Firma für Dienstradleasing. Nach schwierigen Anfängen bieten mittlerweile mehr als 10.000 Arbeitgeber in Deutschland ihren Mitarbeiter*innen Diensträder über JobRad an. Die Mitarbeitenden der kooperierenden Arbeitgeber können sich ein Modell nach Wahl bei über 5.000 Fachhändlern aussuchen. Seit 2019 ist das arbeitgeberfinanzierte Dienstrad steuerfrei. Ebenfalls seit März 2019 ist das Dienstrad durch die 0,5-Prozent-Regel für das umweltfreundliche JobRad per Gehaltsumwandlung noch attraktiver.

Kathrin Meyer und Uwe Michaelis stellen als zwei von 250 Mitarbeitenden die Firma, ihre Kultur und ihr Management vor. Alle Bereiche sind von dem Grundsatz der Selbstverantwortung geprägt. Die vier Organisationsthemen „Projektkultur & Projektmanagement“, „Kultur & Werte am Beispiel des Leitbilds“, Organisationsentwicklung – am Beispiel Jobrad-Formen“ und „Führungsgrundsätze“ spiegeln die Unternehmenskultur. Außerdem bieten sie Einblicke in Planungszyklen und Priorisierung sowie Qualifizierung und Führungsgrundsätze zur Gestaltung von Veränderung.

www.jobrad.org

BARCAMPS

In den Barcamps konnten sich die Teilnehmenden am zweiten Tag der Sommer-Akademie nach einer Vorstellung der Methode in zwei Sessions à 45 Minuten zusammenfinden. Als Räume für die spontanen Angebote einzelner Teilnehmer*innen dienten Kapelle, Wiese und Plenum. Zusätzlich machten drei Mitglieder des Staff-Teams Angebote in den Themenkreisen Outdoor G-V-Z, Malen und Raum der Stille.

Die Themen lauteten:

Guido Rothkopf:	Kommunikation im Unternehmen – Wie gelingt sie?
Achim Steinhuber:	Der Weg von der Hierarchie zur Kreisstruktur
Richard Voglmaier:	Innovation versus Tradition
Torsten Gunnemann:	Wie gelingen Veränderungsprozesse?
Thomas Kellermann:	Achtsamkeit (Mindfulness)
Kristina Kieslinger:	Raum der Stille – Schweigen, Wahrnehmung, Körperwahrnehmung
Achim Zerrer:	Austausch „Vorstandsvorsitzender“
Anne Gustenberg:	Wie kann man einen OE-Prozess ohne entsprechende hierarchische Kompetenz anstoßen?
Elisabeth Groß:	Wege finden für mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation in Teams - Wie vom Denken ins Tun kommen?
Friederike Hohloch:	Wie gelingt Generationengerechtigkeit im demografischen Wandel?
Ralf Stromeier:	Wie kann eine Personalabteilung einen wertschöpfenden Beitrag leisten?
Erika Lüthi:	Präsenzzeit nach dem Konzept „Theorie U“

Barcamps mit spannenden Spontanangeboten in Räumen, auf der Wiese und in der Kapelle

Unter der Leitung von Anne Gomer-Simpfendörfer, Moderatorin Fortbildung-Akademie



1. Sommer-Akademie 28.-30. August 2019

Die Kraft des „Offenen Dialogs“ für gemeinsame Entwicklung nutzen: Einführung in den Dialog nach David Bohm

Referent: Thomas Klug, cogitamus – Consulting, Training, Coaching

Thomas Klug, Geschäftsführender Partner der Agentur cogitamus (Wir denken zusammen), Ober-Morlen, stellt die Überlegungen des Physikers und Philosophen David Bohm (1917 – 1992) vor. Er eröffnet seine Einführung mit dem Ubuntu-Gruß: „sawu bona“ – Ich sehe dich, wie du da bist und der Erwiderung „sikhona“ – Weil du mich siehst, bin ich jetzt ganz da.

Ausgangspunkt für David Bohms Überlegungen über den Zustand der Welt war sein Befund der Fragmentierung. Er stellte fest, dass wir die Welt überwiegend in Fragmenten betrachten, ohne innere Zusammenhänge zu verstehen. Diese Fragmentierung wird spätestens dann zum Problem, wenn man sich nicht mehr verständigen kann. David Bohm beschreibt Fragmente als diejenigen Elemente eines Systems, die keinen Bezug zum Ganzen mehr haben. Am Beispiel einer Uhr, die man zerschmettert und die in beliebige Elemente zerfällt, verdeutlicht Bohm, was er mit Fragmentierung meint. Zuvor standen die einzelnen Teile in einer Beziehung zueinander und bildeten gemeinsam eine funktionierende Uhr. Nach dem Zerschmettern ist diese Beziehung zerstört und die Einzelemente haben durch die fehlende Beziehung zur Uhr keine Funktion mehr, sind nicht mehr Teil eines Ganzen, sondern Fragmente.

Die Dialogische Haltung nach Bohm beinhaltet Grundhaltungen, Praktiken und Prinzipien wie „Von Herzen sprechen“ (Potenzialentfaltung), „Generatives Hinhören (Teilnahme), „Suspendieren in der Schwebelage halten von Annahmen und Bewertungen“ (Bewusstheit), „Radikalen Respekt“ (Stimmigkeit, Kohärenz) sowie „Erkunden“ und „Produktives Plädieren“.

David Bohm möchte durch die dialogische Haltung einen Rahmen schaffen, in dem reine Annahmen und Spekulationen in Gruppen offen und in achtsamer Wahrnehmung thematisiert werden können, um sie so zu enttarnen und ein vertieftes Verständnis für die Haltung des anderen zu entwickeln. So könne ein Raum für neue Denkweisen und Perspektiven entstehen, die in einem dynamischen Prozess zu verändertem und nachhaltigem Handeln führe. Der Sprache kommt dazu eine zentrale Rolle zu: Als Medium des Denkens prägt sie das Bewusstsein. Folglich stimmt David Bohm auch Max Weber zu: „Unser Denken und Bewusstsein bestimmt unser Sein.“

Die Kraft des Dialogs nach David Bohm für die eigene Haltung und gemeinsame Entwicklung nutzen



1. Sommer-Akademie 28.-30. August 2019



Ergebnisse aus dem Offenen Dialog mit Thomas Klug



Visualisiert mit Graphicrecording von Sven Oleschko



1. Sommer-Akademie 28.-30. August 2019

New Social Work:

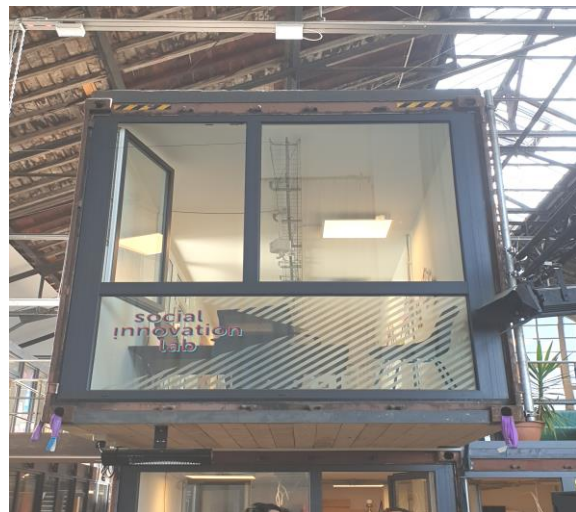
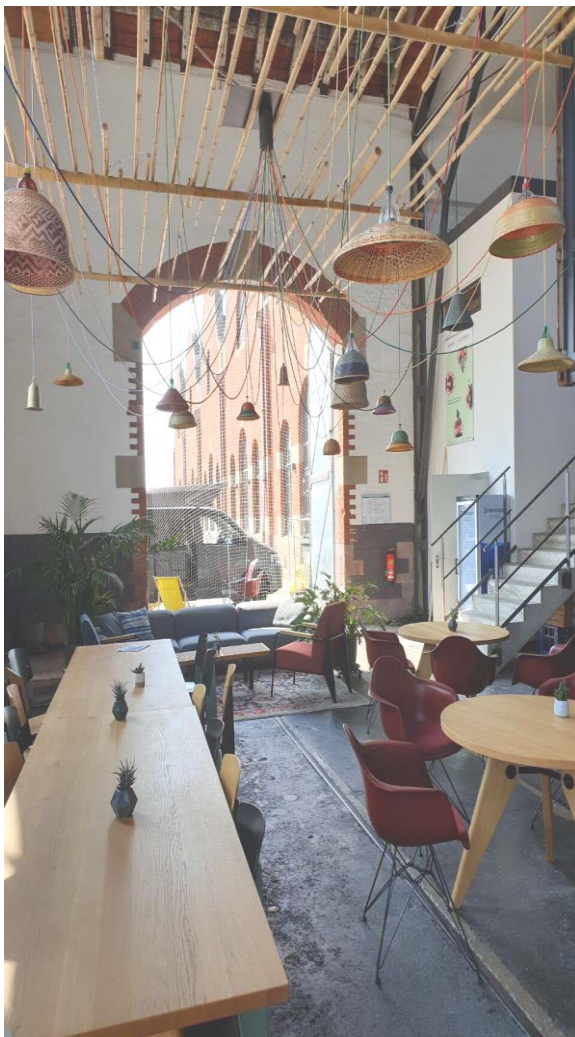
Die Stärken sozialer Organisationen in Zeiten des Wandels

Referent: Hendrik Epe

Hendrik Epe ist Forschungs-Koordinator an der Katholischen Hochschule Freiburg. In seinem Vortrag stellte er die Herausforderungen vor, denen soziale Organisationen sich in Zeiten rasanten Wandels gegenübersehen. Die zunehmend hohe Veränderungsgeschwindigkeit bei gleichzeitig wachsender Komplexität führt zur Verwirrung hinsichtlich Priorisierung und Entscheidungssicherheit. Hinzu kommt die stetig steigende Arbeitsbelastung, die eine inhaltliche Auseinandersetzung bzw. einen „Change“ kaum zulässt.

Das von Frithjof Bergmann bereits in den 1980er Jahren vorgestellte Konzept „New Work“ könnte ein Schlüssel für einen Umbau der Arbeit in sozialen Organisationen sein. Bergmann nennt als zentrale Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Nach seinem Modell könnten sich Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit ergeben. Neue Formen der Lohnarbeit gehören ebenso dazu wie die zeitgemäße und bedarfsgerechte Gestaltung von Organisationen und die individuelle Potentialentfaltung der Mitarbeiter*innen, die als originäre Aufgabe sozialer Arbeit gesehen wird: „Soziale Organisationen sind New-Work-Vorreiter – wenn es gelingt, wieder zurück zu den Wurzeln zu kommen!“

Jonathan Niessen führt durch die Lokhallen mit ausgemusterten Schiffscontainern als Co-Working-Spaces, www.lokhalle-freiburg.de





Hendrik Epe, KH Freiburg, spricht über „New Social Work - Die Stärken sozialer Organisationen in Zeiten des Wandels“



Das Moderationsteam



Das Moderatorinnen-Team: Elisabeth Götz, Anne Gomer-Simpfendörfer, Kerstin Raule, Kristina Kieslinger, Gabriele Ruck, Erika Lüthi (von links nach rechts)

DIE RÜCKMELDUNGEN

Alle Teilnehmenden an der Sommer-Akademie gaben einen Rückmeldebogen mit einer Bewertungsskala von 1 (sehr positiv) bis 5 (sehr negativ) ab. Der jeweilige Mittelwert ergibt sich aus dem Durchschnitt der Beurteilungen.

Die **Veranstaltung wurde insgesamt mit 1,3** der praktische Nutzen für die eigenen beruflichen Aufgaben mit 1,9 beurteilt. Besonders positiv wurden folgende Aspekte der Veranstaltung gewertet:

Relevanz der behandelten Themen	1,5
Impulse durch die Beiträge	1,4
Einladungscharakter der Tagungsräume	1,2
Professionalität der Organisation	1,1
Konstruktives Konfliktmanagement	1,2

1. Sommer-Akademie 28.-30. August 2019

Die Mehrzahl der Teilnehmenden sprach sich explizit für eine **Wiederholung** aus:

Einige O-Töne von Teilnehmenden zum Abschluss:

- *„Bitte weiter so - mit diesen Zukunftsthemen“*
- *„So weitermachen, auch in Zukunft eine Sommer-Akademie ähnlichen Formats anbieten!“*
- *„Das Thema ‚Führung neu denken‘ und ‚Organisation neu denken‘ ist ja lange noch nicht ausgeschöpft. Eine weitere Vertiefung fände ich gut!“*
- *„Gerne weiter mit dem Konzept Sommer-Akademie - Ich würde gerne wieder an solch einem Format teilnehmen!“*
- *„Weitere Veranstaltungen zur Vernetzung und zum Austausch von Menschen in der Caritas – insbesondere Führungskräfte“*

VERANSTALTER*IN der ersten Sommer-Akademie vom 28. bis 30. August 2019: Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes Freiburg, Wintererstraße 17-19, 78104 Freiburg i.Br.

Begrüßung & Schlusswort: Hermann Krieger, Direktor der Fortbildungs-Akademie, DCV e.V.

Gesamt-Moderation: Gabriele Ruck, Dozentin, Fortbildungs-Akademie, DCV e.V.

Veranstaltungsmanagement: Christine Rautenberg, Veranstaltungsmanagerin, Fortbildungs-Akademie

Moderationsteam: Erika Lüthi (Schweiz), Elisabeth Götz, Anne-Kerrin Gomer-Simpfendörfer, Dr. Kristina Kieslinger, Kerstin Raule – externe und interne Referentinnen der Fortbildungs-Akademie

Bar-Camp: Anne-kerrin Gomer-Simpfendörfer, für Info-Bedarf: anne-kerrin.gomer@caritas.de

Graphic Recording: Sven Oleschko (Hamburg), www.breyting.info

Die Sommer-Akademie fand im Rahmen des Projekt „Führung neu denken – agil, vielfaltsorientiert und geschlechtergerecht“ statt und wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Kontaktaufnahme ist bei Bedarf für weitere Informationen möglich über:

Gabriele Ruck, Dozentin, Fortbildung-Akademie, Deutscher Caritasverband e.V., gabriele.ruck@caritas.de oder 0761 2001708, Freiburg im Juli 2020