



Arbeit(s)leben im Sozialwerk St. Georg

Wie Mitarbeitende von einer lebenszyklusorientierten
Personalentwicklung profitieren

Es war eine Anzeige im Gelsenkirchener Stadtanzeiger, die Stefanie Weber auf das „Freiwillige Soziale Jahr“ (FSJ) im Sozialwerk St. Georg aufmerksam machte. Für die damalige Abiturientin kam diese Information zur richtigen Zeit: „Ich rechnete schon damit, nicht sofort einen Studienplatz zu erhalten“, erzählt die junge Frau, die ihre Chance umgehend nutzte und sich beim Sozialwerk bewarb. Einige Tage später lud sie der Fachleiter der Viktoria Suchtkrankenhilfe in Gelsenkirchen, Dieter Gevers, zum Gespräch ein. Wenige Wochen später, am 1. August 2008, erlebte Stefanie Weber gemeinsam mit 47 anderen jungen FSJ-Teilnehmenden ihren ersten Arbeitstag.

„Tatsächlich nutzen viele junge Menschen diese Möglichkeit, weil sie keine Lehrstelle oder keinen Studienplatz bekommen haben“, erklärt die pädagogische FSJ-Kraft Birte Petersen vom Fortbildungsreferat. „Nur wenige planen das Freiwillige Soziale Jahr bewusst als Maßnahme zur beruflichen oder persönlichen Orientierung und als Berufsvorbereitung, auch wenn sie am Ende alle diesen Nutzen daraus ziehen.“

Auch Stefanie Weber bewertet diese Zeit als „ungeheuer wertvoll“. „Ich habe hier unter anderem viel über den Umgang mit Menschen gelernt“, erklärt die 22-Jährige, die inzwischen Erziehungswissenschaften an der Universität Duisburg/Essen studiert. Neben den praktischen Erfahrungen profitierte die junge Frau von den Kontakten, die sie mit ihrem FSJ-Einstieg im Sozialwerk St. Georg geknüpft und bis heute konsequent ausgebaut hat. Einmal „einen Fuß in der Tür“, erkundigte sie sich zum Ende ihrer FSJ-Zeit nach einem Nebenjob und übernimmt seitdem für sieben Stunden in der Woche die Nachtbereitschaft in der Viktoria Suchtkrankenhilfe. Darüber hinaus rief die Studentin 2009 auf ehrenamtlicher Basis ein Projekt ins Leben, bei dem sie mit einer Gruppe von suchtkranken Klientinnen und Klienten weiterführende Schulen besucht. „Das bringt nicht nur den Schülern etwas, sondern auch den Klienten, die das Gefühl haben, etwas zu leisten und nützlich zu sein“, betont die angehende Erziehungswissenschaftlerin, die bis zum 8. Oktober 2010 obendrein ein mehrwöchiges Praktikum im Fortbildungsreferat absolvierte.

Demografischer Wandel

Ein eindrucksvolles Engagement, das sich für Stefanie Weber, die sich nach ihrem Bachelor-Abschluss „auf jeden Fall“ beim Sozialwerk St. Georg bewerben will, als gute Basis für ihren beruflichen Erfolg erweisen könnte. Auf der anderen Seite zeigt sich hier das Freiwillige Soziale Jahr als Möglichkeit, potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen zu lernen und an das Unternehmen zu binden. Wie wichtig das ist, verdeutlicht schon ein Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft: Indem immer weniger Kinder auf die Welt kommen, die nachwachsenden Generationen also zahlenmäßig geringer werden, schrumpft auch die Anzahl der Berufseinsteiger, die dem sozialen Sektor zur Verfügung stehen. Gleichzeitig führt der demografische Wandel dazu, dass es zunehmend mehr ältere Menschen als potenzielle „Empfänger“ sozialer Dienstleistungen gibt. Und so treffen immer weniger Fachkräfte auf immer mehr Menschen, die auf Unterstützung angewiesen sind.

„Diese Entwicklung ist auch bei uns schon spürbar“, sagt Dieter Czogalla, Vorstandssprecher beim Sozialwerk St. Georg. „Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Qualität der Betreuung und die Nachfrage nach differenzierten, zielgruppenspezifischen Angeboten.“ Das Gewinnen, Entwickeln und Binden von Fach- und Führungskräften sei somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Unternehmen, so Czogalla weiter.



Stefanie Weber, Studentin der Erziehungswissenschaften / ehemalige FSJ-Leistende der Viktoria Suchtkrankenhilfe des Sozialwerks in Gelsenkirchen

„Um dies zu gewährleisten, brauchen wir eine Personalentwicklungsstrategie, die sich an den jeweiligen Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert“, erklärt Diplom-Psychologin Miriam Reinhardt, Leiterin des Fortbildungsreferates, die mit ihrem Team die verschiedenen Bedürfnisgruppen im Unternehmen analysiert und zu den bereits bestehenden Angeboten auch schon weitere Maßnahmen für eine „lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“ eingeleitet hat. Was hinter diesem Begriff steckt, erklärt Reinhardt so: „Junge, berufsunerfahrene Nachwuchskräfte haben andere Bedürfnisse als langjährige Mitarbeitende. Menschen in der Familienphase brauchen andere Angebote als diejenigen, die diese hinter sich haben. Dies müssen wir im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigen.“ (vgl. „Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“, Seite 6)

Nachwuchsförderung vor Ort

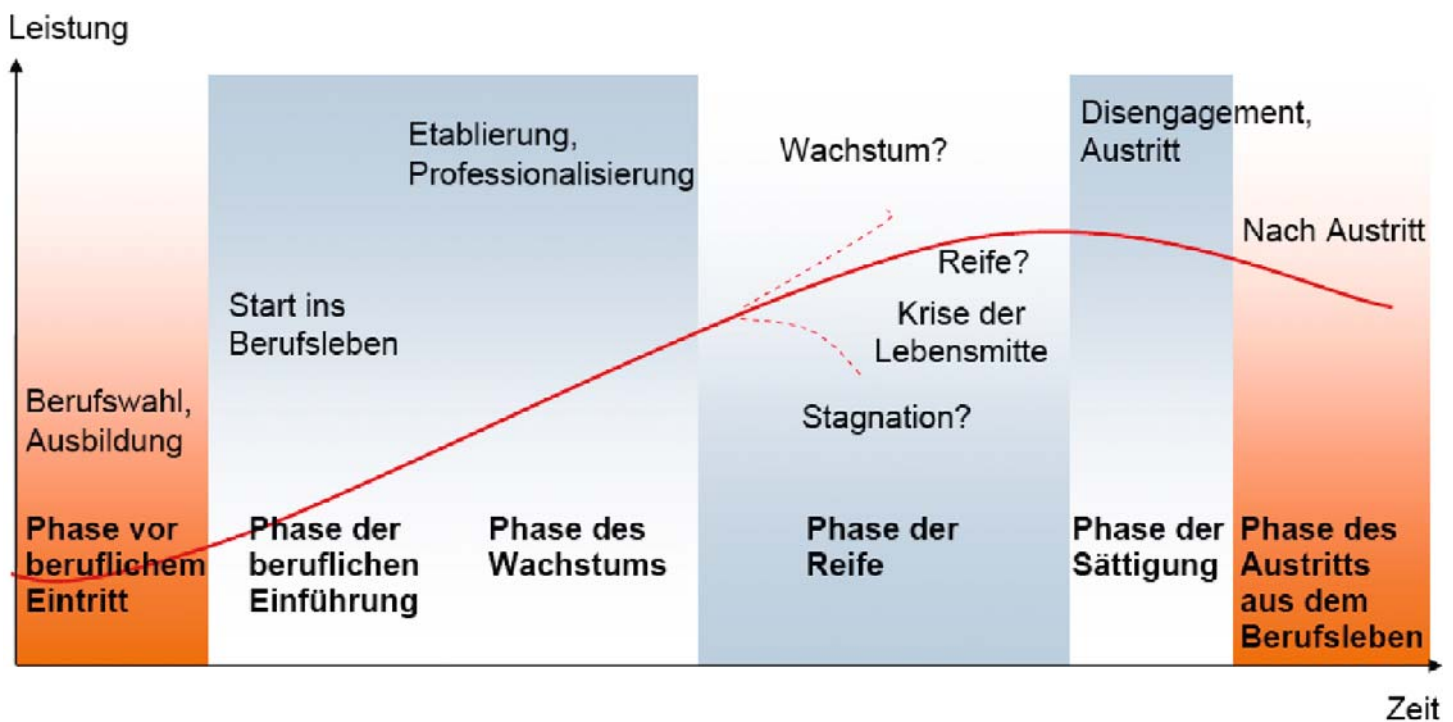
Schon jetzt gibt es verschiedene Ansätze, die auch in Zukunft gewährleisten sollen, dass für die Angebote des Sozialwerks St. Georg genügend gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Für die Gewinnung von Nachwuchskräften in den Einrichtungen vor Ort gibt es neben dem Freiwilligen Sozialen Jahr, das 2009 mit der endgültigen Anerkennung der eigenen Trägerschaft noch einmal ausgebaut werden konnte, in allen Geschäftsbereichen des Sozialwerks verschiedene Koope-



LEBENSZYKLUSORIENTIERTE PERSONALENTWICKLUNG

1. Phasen des beruflichen Lebenszyklus



rationen mit Schulen und Universitäten, an denen Fachkräfte ausgebildet werden. Ein Beispiel dafür ist die Vereinbarung mit dem Berufskolleg Olsberg, einer Fachschule für Heilerziehungspflege, die der Geschäftsbereich Westfalen-Süd bereits im Jahr 2005 getroffen hat. Seitdem bekommen jährlich fünf bis sechs Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit, den praktischen Teil ihrer Ausbildung in den Einrichtungen des Sozialwerks zu absolvieren. Nach Abschluss der Ausbildung werden viele der frisch gebackenen Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger in ein festes Angestelltenverhältnis übernommen.

„Um junge Leute auf das Sozialwerk St. Georg aufmerksam zu machen, brauchen wir außerdem eine lebendige Öffentlichkeitsarbeit“, erklärt Miriam Reinhardt. „Diese ist in den vergangenen Jahren in allen Einrichtungen sehr verstärkt worden.“ Darüber hinaus gebe der neue Internetauftritt dem Sozialwerk ein modernes, zeitgemäßes Gesicht.

Dass es sich für die Einrichtungen auch in personeller Hinsicht lohnt, die Öffentlichkeit auf ihre Angebote aufmerksam zu machen, zeigt die Geschichte von Marlies Fenger-

Rosendahl. Als ihr im Jahr 2000 ein Flyer über den noch nicht eröffneten Kontrapunkt in die Hände fiel, beschloss sie spontan, sich hier für den praktischen Teil ihres letzten Ausbildungsjahrs am Hammer LWL-Berufskolleg zu bewerben. „Das Konzept des Kontrapunktes gefiel mir von Anfang an so gut, dass es für mich kein Problem darstellte, dafür meine praktische Ausbildung im Bildungswerk NRW aufzugeben“, erzählt die 37-Jährige. Als „Frau der ersten Stunde“ im Kontrapunkt Hamm-Werries bekam die frisch gebackene Heilerziehungspflegerin direkt eine Vollzeitstelle als Bezugsbetreuerin. Im Jahr 2003 wurde sie schließlich die Nachfolgerin der damaligen Fachleiterin Ulrike Biermann, die ins Netzwerk des Sozialwerks nach Ascheberg wechselte. Seit 2009 betreut Marlies Fenger-Rosendahl zudem als Fachleiterin die Tagesstruktur des Kontrapunktes Hamm-Heessen.

Eine Entwicklung, die für Marlies Fenger-Rosendahl möglich wurde, weil ihre Vorgesetzten das Engagement der Berufseinsteigerin von Anfang an unterstützten.

„Das Sozialwerk hat zum Beispiel meine Coaching-Ausbil-

2. Strategien zur Personalentwicklung im Sozialwerk St. Georg

Zyklus des Arbeitslebens (Bedürfnisgruppen)	Vor Eintritt	Berufliche Einführung (Orientierung/ berufliche Identität)	Berufliches Wachstum (Etablierung/ Professionalisierung) Reife (Überprüfung)	Sättigung/Austritt	
Was gibt es bereits?	FSJ in eigener Trägerschaft	Einführungstag für neue Mitarbeitende / neue Führungskräfte	Erste Maßnahmen zum Gesundheits- und Age-Management vor Ort (vgl. Gesundheitsberichte in den Öffentlichen Ordnern des Outlook-Programms unter dem Stichwort „Betriebliche Gesundheitsvorsorge)		
	Kooperationen mit Schulen & Hochschulen	QM-Personalprozesse (Einstellung, Einarbeitung)		Arbeitszeitmodelle	
	Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit / neuer Internet-Auftritt	Fortbildungsreihe für Fachleitungen			
		QM-Personalprozesse Mitarbeiterförderung (Mitarbeiterfördergespräch und Fort- und Weiterbildung)			
Kollegiale Beratung / Arbeitskreise					
		Potenzialanalyse (in Westfalen-Süd)			
		Mitarbeiterbefragungen			
		Leistungsorientierte Bezahlung (vgl. Einblick 4/09 „LoB befügelt Arbeitsalltag“, Seite 2-3)			
Was wird derzeit etabliert?		Internes Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchs		Maßnahmenkatalog wird als Ergebnis des Workshops „Gelebtes Wissen – Aktiv gestalten“ Mitte November mit der Mitarbeitervertretung diskutiert	
	Ausbau des Informations- und Wissensmanagement (Ausbau Intranetplattform)				
	Systematische Einführung von kollegialer Fallberatung				
	Praxisdialog „Führen und Leiten“ für das mittlere Management und Überarbeitung der Führungsleitlinien				

dung mitfinanziert, die ich während meiner Zeit als Fachleitung gemacht habe“, erzählt die Fachleiterin. „Und ich hatte immer das Gefühl, dass meine Bereitschaft, mich in meiner Arbeit persönlich zu entwickeln und weiterzukommen, gefördert wurde.“

Diese Erfahrung machte auch Marc Padberg, der im August 1998 sein Anerkennungsjahr als Heilerziehungspfleger im Sozialwerk St. Georg begann. Heute, rund zwölf Jahre später, ist er als Einrichtungsleiter für den Wohnverbund Lennestadt und Olpe zuständig. „Ich freue mich, dass ich immer wieder die Chance bekommen habe, mich beruflich zu entfalten“, betont der 33-Jährige.

Bei näherer Betrachtung der Laufbahn von Marc Padberg wird vor allem eines deutlich: Sich weiterzubilden und neue Herausforderungen anzunehmen, ist für den gelernten Heilerziehungspfleger bis heute eine Selbstverständlichkeit. Schon als Bezugsbetreuer erwarb er zwischen 2005 und 2006 bei einem einjährigen Sozialmanagement-Lehrgang das nötige Rüstzeug für Themenfelder wie Betriebswirtschaftslehre, Personalführung und Gesprächsführung



Marlies Fenger-Rosendahl, Fachleiterin im Wohnverbund Kontrapunkte/KP Hamm-Werries/Tagesstruktur





Marc Padberg, Einrichtungleiter Wohnverbund Lennestadt/Olpe

„Das alles konnte ich später gut gebrauchen“, so Padberg, der 2007 zum Fachleiter in der Einrichtung Integratives Wohnen Olsberg befördert wurde. „Damit ich an dem Lehrgang teilnehmen konnte, haben meine Fachleiterin und das Team bei der Dienstplangestaltung dafür gesorgt, dass ich an den Seminarabenden keinen Spätdienst hatte.“

Eine Unterstützung, die laut Miriam Reinhardt notwendig ist, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch noch nach ihrer beruflichen Etablierungsphase an das Unternehmen zu binden. „Es ist wichtig, dass das Sozialwerk den Männern und Frauen, die hier schon eine Weile arbeiten, berufliche Perspektiven aufzeigt“, so die Referatsleiterin. „Gleichzeitig müssen wir die Mitarbeitenden auf ihre neuen Aufgaben ausreichend vorbereiten.“

Damit dies gelingt, gibt es im Sozialwerk St. Georg ein breit aufgestelltes Weiterbildungsangebot. Wie bedeutsam dies vor allem für neue Führungskräfte ist, zeigt sich insbesondere dann, wenn Schwierigkeiten auftreten: So war es zum Beispiel für Marlies Fenger-

Rosendahl nicht einfach, von einem Tag auf den anderen für ein Team verantwortlich zu sein, zu dem sie zuvor selber gehört hatte. „Ich hatte das Gefühl, dass ich aufgrund des ehemaligen Kollegenstatus schwieriger in meine neue Rolle finden konnte und aufgrund der langen Zusammenarbeit mit der ehemaligen Fachleitung es auch für die Mitarbeiter schwierig war, sich neu einzustellen“, so die Fachleiterin. Geholfen hat Fenger-Rosendahl schließlich ein Modul zum Thema Mitarbeiterführung, das im Rahmen der im Jahr 2004 etablierten „Fortbildungsreihe für Fachleitungen“ angeboten wurde. „Hier habe ich gemeinsam mit der Seminarleitung und den anderen Teilnehmenden eine Kommunikationsstrategie erarbeitet, auf deren Grundlage ich mit meinem Team offen über die Schwierigkeiten sprechen und diese aus dem Weg räumen konnte.“

| Umfangreiches Fortbildungsprogramm

In der Fortbildungsreihe für Fachleitungen bekommen die Teilnehmenden in vier Modulen theoretisches und praktisches Rüstzeug an die Hand und reflektieren die spezifischen Anforderungen an diese Position. So soll den teilnehmenden Fachleitungen erleichtert werden, sich in die Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung dargestellt sind, einzufinden und mit den Erwartungen, die in der täglichen Praxis an sie gestellt werden, umzugehen. Gerade für neue Fachleitungen ist es hilfreich, die vielen neuen Informationen und Eindrücke im gegenseitigen Austausch einordnen zu können. Bisher haben bereits 82 Fachleitungen im Sozialwerk diese Reihe durchlaufen. Für 2011 stehen die nächsten zehn Teilnehmenden schon in den Startlöchern. Anmeldungen für die Reihe werden auch ganzjährig entgegen genommen. **(Die genauen Inhalte der Fortbildungsreihe finden Sie im aktuellen Fortbildungsprogramm, das in den Einrichtungen ausliegt sowie in den Öffentlichen**



Ordern des Outlook-Programms unter dem Stichwort „Fortbildung“ oder zum Download im Internet unter Über-uns > das Unternehmen > Fortbildungsreferat)

Neben dem inhaltlichen Know-how, das in den Fortbildungen für Führungskräfte ausgerichtet an den praktischen Problemen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vermittelt wird, schätzen viele Mitarbeitende vor allem die kollegiale Vernetzung, die durch die Kurse entstehen. „Der Erfahrungsaustausch ist für die tägliche Arbeit ungeheuer wertvoll“, betont Padberg.

Gegenseitige Lernprozesse anzustoßen gehört auch zum Konzept einer neuen Fortbildungsreihe, bei der im Rahmen einer eineinhalbjährigen „Qualifizierungsoffensive“ berufserfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Vorfeld auf eine zukünftige Leitungsposition vorbereitet werden.

„Damit reagieren wir noch einmal verstärkt auf den ungeheuren Führungskräftebedarf, der vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem geplanten Ausbau der Dienstleistungspalette und der Angebotsformen immer spürbarer werden wird“, betont Dina Wallat, Mitarbeiterin im Fortbildungsreferat. „Dabei ist es unser Ziel, zukünftige Leistungskräfte zu befähigen, sich aktiv mit den Themen, die sich aus den Herausforderungen in der Eingliederungshilfe und dem demografischen Wandel ergeben, auseinanderzusetzen.“ (vgl. **Beispiel für die Qualifizierungsoffensive: Fortbildung für künftige Fachleiterinnen und Fachleiter**, Seite 10) Für das Nachwuchsförderprogramm für Führungskräfte erhält das Sozialwerk St. Georg zudem Fördermittel aus dem Europäischen Sozialfonds, was für das Qualifizierungsprogramm eine erhebliche finanzielle Unterstützung bedeutet.

| Anforderungen an Führungskräfte

Ziel des Nachwuchsprogramms für Führungskräfte ist es, die Potenziale von langjährigen, berufserfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und gleichzeitig junge Kräfte für die Herausforderungen zu qualifizieren. Eine Garantie auf einen Arbeitsplatz als Fach- bzw. Einrichtungsleitung gibt es nach Abschluss der Seminar-Reihe allerdings nicht: „Die Kandidaten müssen sich weiterhin auf ausgeschriebene Stellen bewerben“, erklärt Wallat. „So können die Mitarbeitenden im Rahmen der Fortbildungsreihe ganz unvoreingenommen klären, ob das neue Aufgabenfeld ihren Vorstellungen entspricht oder ob sie doch lieber weiter an der Basis arbeiten möchten. Und die Einrichtungen können so weiterhin in der Breite nach passenden Kandidaten suchen und ergänzend die Nachwuchsqualifikation berücksichtigen.“

Ein weiterer Vorteil ist, dass bei neuen Führungskräften, die an der Qualifizierungsoffensive teilgenommen haben, die Einarbeitungsphase in Bezug auf Rolle, Erwartungen



und Mitarbeiterführung verkürzt werden kann. „Sie hatten ja bereits die Möglichkeit, grundsätzlich über ihre neue Rolle zu reflektieren und sich auf die neuen Herausforderungen allgemein einzustellen“, betont Dina Wallat.

Denn vor allem in punkto Mitarbeiterführung werden an die neuen Fachleitungen beziehungsweise Einrichtungsleitungen große Anforderungen gestellt: Dazu gehört, dass sie sowohl einen Orientierungsrahmen als auch Handlungsfreiräume geben müssen. „Das Wichtigste ist ein partizipatives Führungsverständnis“, so Wallat. Nur wenn Mitarbeitende an Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen teilhaben könnten, sei es für sie möglich, ihre eigenen Fähigkeiten vorteilhaft zu entfalten und einzusetzen, um so den Klientinnen und Klienten eine bestmögliche Teilhabe zu gewährleisten.

„Die in der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung (vgl. **EinBlick 3/10, Blickpunkt ab Seite 6**) geforderten Positionen zu Selbstbestimmung und Teilhabe müssen in der Gesamtorganisation gelebt und ein Teil der Unternehmenskultur werden“, ergänzt Referatsleiterin Reinhardt. „Haltung und Handeln der Leitung sind Vorbild für die Beziehungsmuster zwischen Mitarbeitenden und Klienten.“

Dass im Sozialwerk St. Georg die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt recht große Spielräume bei ihrer Arbeit haben, liegt nicht zuletzt an der dezentralen Struktur des Unternehmens. Durch die Unterteilung in einzelne Geschäftsbereiche bekommen die Führungskräfte vor Ort Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Sie haben die Führungs-, Fach- und Ressourcenverantwortung und agieren in dem gesetzten Rahmen relativ autonom. „Sie können situativ angepasst handeln und haben die Möglichkeit, unter Beteiligung des Teams die Betreuung bedarfsorientiert zu organisieren“, erklärt die Personalent-



Beispiel für die Qualifizierungsoffensive: Fortbildung für künftige Fachleiterinnen und Fachleiter

- Zielgruppe** Mitarbeiter/innen (in der Regel Bezugsbetreuer/innen), die sich auf eine zukünftige Fachleitung vorbereiten möchten; empfohlen wird eine zweijährige Berufserfahrung.
- Begleitung** Die Weiterbildung ist so konzipiert, dass die Teilnehmenden durch verschiedene Unterstützer/innen begleitet werden, wie zum Beispiel durch die Kursleitung, die aktuelle Leitungskraft oder den persönlichen Mentor. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden kollegiale Unterstützung und Beratung durch die Gruppe und in Kleingruppen und das Fortbildungsreferat (Fr. Reinhardt, Fr. Wallat).
- Bausteine** Das Qualifizierungsprogramm umfasst 5 Bausteine wie den Start- und Abschluss-Workshop, 5 Präsenzseminare (1-2 tägig), 2 Workshops (1-tägig), 1 einwöchige Hospitation in einem anderen Geschäftsbereich und 1 Projektarbeit (40 Std.).
- Ziele** Die Teilnehmer/innen sind auf die Anforderungen, welche die Position der Fachleitung beinhaltet, vorbereitet und trauen sich die Ausfüllung der Position zu. Sie kennen die Grundlagen der Mitarbeiterführung und haben ihr Führungsverständnis reflektiert. Sie sind vorbereitet auf die spezifischen Anforderungen an Fachleitungen, insbesondere die des Fachcontrollings. Sie haben ein realistisches Bild von der Rolle und den Aufgaben der Fachleitung. Sie sind in einen persönlichen Entwicklungsprozess eingestiegen, in welchem sie grundlegende Werte und Haltungen in ihrer Arbeit hinterfragen und weiterentwickeln. Sie haben sich intensiv mit dem Unternehmensleitbild und den Anforderungen an die fachliche Arbeit auseinandergesetzt und Konsequenzen für das eigene Handeln daraus abgeleitet.
- Methoden** Das Konzept ist darauf angelegt, durch die Trainingseinheiten, das Mentoringprogramm, die gegenseitige

Aus dem Weiterbildungsleitfaden „Vorbereitung auf die Position der Fachleitung im Sozialwerk St. Georg“ des Fortbildungsreferates. Die komplette Broschüre befindet sich in den Öffentlichen Ordnern des Outlook-Programms unter dem Stichwort „Fortbildung“.

wicklerin und fährt fort: „Dies bedeutet auch mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen. Möglichkeiten der Unterstützung der Klienten, das konkrete Vorgehen und die Gestaltung der entsprechenden Arbeitsabläufe können direkt mit der fachlichen Leitung vereinbart, bei Bedarf verändert und angepasst werden.“ Die Bezugsbetreuerinnen und -betreuer hätten die Verantwortung für die Betreuungsplanung und bekämen dafür entsprechende Handlungsspielräume.

| Unternehmensleitbild gibt Orientierung

„Ich genieße es sehr, dass ich als Bezugsbetreuerin vieles erstmal selber entscheiden kann“, sagt Ines Mateusek, die am 15. August 2008 ihre Arbeit als Ergänzungskraft in der Außenwohngruppe des Wohnverbundes Zugvögel aufgenommen und nebenher ein Studium der Sozialen Arbeit an der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe begonnen hat. Seit März 2010 ist die nun 29-Jährige Bezugsbetreuerin – ein Ziel, auf das die gelernte Erzieherin von Anfang an hingearbeitet hat. „Es wird einem hier viel

Eigenverantwortung zugetraut.“ Dies sei wichtig, um sich in seiner Arbeit wertgeschätzt zu fühlen. Aber auch die Controlling-Gespräche mit ihrer Fachleitung empfindet Ines Mateusek als Gewinn: „Es ist gut, dass man hier die Betreuungsplanung noch mal durchsprechen und Hinweise und Verbesserungsvorschläge bekommen kann.“ Darüber hinaus sei der kollegiale Austausch in den Teamsitzungen für die Qualität der eigenen Arbeit unbedingt notwendig. Aber nicht nur für die fachlichen Anforderungen und Ziele stehen den Mitarbeitenden bestimmte Ansprechpartner zur Verfügung: Auch für praktische Fragen zum Dienstverhältnis finden sie im Sozialwerk St. Georg stets ein offenes Ohr. „Wir sehen uns als Dienstleister für die Dienstleister vor Ort“, betont Petra Herzig-Schäfer, Ressortleiterin der Zentralen Dienste, zu der auch das Servicecenter Personal gehört. Hier werden unter der Leitung von Yvonne Halasch unter anderem die Gehaltsabrechnungen erstellt, zu denen es vonseiten der Mitarbeitenden nicht selten Rückfragen gibt – sei es wegen tariflicher Änderungen, Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall oder der Vergütung von Wochenend- oder Nachtarbeit im Schichtbetrieb. Bei allgemeinen Anfragen vereinbaren die Mitarbeiter des Servicecenters auf Wunsch der Einrichtungen gerne Beratungster-

mine vor Ort (vgl. **EinBlick 2/2009** „Was macht eigentlich das Servicecenter Personal?“, Seite 14-15). Gut ausgebucht ist jeweils auch das jährliche Arbeitsrechts-Update für Führungskräfte, das Petra Herzig-Schäfer und Jan Schumann, Leiter des Servicecenter Recht und Versicherungen, im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms anbieten. Praxisbezogen werden dort Grundlagen und Aktualisierungen des arbeitsrechtlichen Wissens für den Führungsalltag geboten. „Die Unterstützung der Mitarbeitenden bei praktischen und fachlichen Fragen zur ihrer Arbeit ist ja gerade deshalb so wichtig, weil sie so große Gestaltungsspielräume haben. Hier brauchen sie einen klar definierten Orientierungsrahmen“, verweist Miriam Reinhardt auf einen weiteren Aspekt, der für die Zufriedenheit und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen ausschlaggebend ist. „Das wird nur möglich, indem Anforderungen und Rahmenbedingungen der Unterstützung im Vorfeld deutlich formuliert und kommuniziert werden.“

Im Sozialwerk St. Georg sind die erforderlichen Leitlinien im Programm 2000plus bzw. der Unternehmenskonzeption festgelegt. Wesentliche Prozesse werden durch das Qualitätsmanagement beschrieben und auditiert (vgl. **Themen & Nachrichten: „Experten für Lebensqualität, Seite 16 und EinBlick 3/2010 „Was macht eigentlich das Ressort Qualitätswesen?“**, Seite 36.) Das so dargelegte Unternehmensleitbild ist Basis der „Corporate Identity“ (Unternehmenspersönlichkeit), die durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen entsteht. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungsprozesse so weit wie möglich transparent gemacht. Um den Mitarbeitenden hier noch eine weitere Kommunikationsplattform zur Verfügung zu stellen, wird derzeit ein nutzerfreundliches Intranet-Angebot aufgebaut, in dem Informationen über wichtige Prozesse, Abläufe und Dokumente zu finden sein werden. „Das Intranet soll zudem einen Grundstein für weitere interaktive Entwicklungen legen“, erklärt Reinhardt.

Um den fachlichen Austausch unter allen Mitarbeitenden zu fördern, führen die Fachleitungen derzeit in allen Einrichtungen die Methode der „kollegialen Fallberatung“ ein, mit der sie mit ihren Teams Fälle aus der beruflichen Praxis vorstellen und gemeinsam reflektieren (vgl. „Was ist die ‚kollegiale Fallberatung‘?“, Seite 13).

Aber auch das umfangreiche Weiterbildungs- und Fortbildungsprogramm hilft nicht nur den Führungskräften, sondern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich den Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit zu stellen. „Als ich Bezugsbetreuerin geworden bin, habe ich sofort eine Fortbildung für die Erstellung der Betreuungsplanung bekommen“, erzählt Ines Mateusek, die es gut fand, gleich zu Anfang das nötige Know-how mit auf den Weg zu kriegen.

Ines Mateusek, Bezugsbetreuerin im Wohnverbund Zugvögel Gelsenkirchen/Studentin der Sozialen Arbeit

Ebenfalls, vor allem für Nachwuchskräfte, wichtig ist die „Begrüßung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, die seit 2002 unter dem Motto „Ankommen, Erleben, Begegnen, Informiert werden“ regelmäßig angeboten wird. Hier bekommen Mitarbeitende aus allen Bereichen des Unternehmens Orientierungshilfen zum Gesamtunternehmen Sozialwerk St. Georg. Neben allgemeinen Informationen zur Organisationsstruktur und inhaltlichen Leitbildern geht es auch um praktische Fragen, wie zum Beispiel, an wen man sich bei Fragen und Problemen wenden kann. Als Ergänzung zur systematischen „Einarbeitung neuer Mitarbeiter“, die als Qualitätsprozess verpflichtend festgelegt ist, soll die Veranstaltung helfen, dass sich die Mitarbeitenden im Sozialwerk schnell heimisch fühlen und dem Unternehmen möglichst lange erhalten bleiben. Für die Führungskräfte wird dieses Angebot durch den „Einführungstag in der Holding“ vervollständigt, bei dem alle Verwaltungsbereiche sich und ihre Dienstleistungen und Aufgaben vorstellen, und die Führungskräfte Schnittstellen klären können und Ansprechpartner kennen lernen.

| Wertschätzung älterer Kollegen

Dass aber nicht nur die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Unternehmen möglichst lange erhalten bleiben



Teilzeitmodelle helfen Familien



Ein Interview mit Einrichtungsleiterin Elisabeth Spörk.

Die Klientinnen und Klienten bestmöglich zu betreuen und gleichzeitig mit verschiedenen Teilzeit-Angeboten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen, ist in den Einrichtungen des Sozialwerks St. Georg eine organisatorische Herausforderung. Elisabeth Spörk, Einrichtungsleitung im Marienheim Olfen und im Haus Davert in Senden-Ottmarsbocholt, über die Praxis der Teilzeitregelungen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen.

sollen, zeigt unter anderem eine Veranstaltung, die unter dem Titel „Gelebtes Wissen – Aktiv mitgestalten“ am 5. Juli 2010 in der katholischen Akademie in Schwerte stattgefunden hat. Insgesamt waren 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Sozialwerk St. Georg der Einladung des Vorstands gefolgt, sich einen Tag lang mit der Gestaltung des letzten Abschnitts der Berufslaufbahn im Sozialwerk St. Georg auseinanderzusetzen. Hintergrund ist der Wille des Unternehmens, angesichts des Generationenwechsels in der Gesellschaft einen Kulturwandel zu vollziehen. „In sehr vielen Betrieben herrschte in den vergangenen Jahrzehnten ein regelrechter Jugendwahn“, sagte Vorstandssprecher Dieter Czogalla. „Dabei ist vielen Führungskräften bis heute nicht bewusst, dass sie durch Frührenten und Diskriminierung älterer Arbeitnehmer beim Einstellungsverfahren einen großen Teil an Erfahrungen verschenken.“

Wie wertvoll gerade die älteren Arbeitnehmer für das Sozialwerk sind, bestätigten auch die Teilnehmenden des Work-

shops: „Erfahrungswissen“, „Gelassenheit in schwierigen Situationen“, „Durchhaltevermögen“, „Fachkompetenz“ und „Souveränität“ waren nur einige der Stärken, die sie speziell älteren Mitarbeitenden zuordneten. Was dafür nötig ist, dass Männer und Frauen jenseits des 55. Lebensjahrs gerne zur Arbeit kommen und nicht aufgrund von Überforderung, Erschöpfung oder mangelnder Anerkennung die Motivation verlieren, bis zum regulären Rentenalter im Dienst zu bleiben, diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschließend mit großem Engagement. Positiv hervorgehoben wurden dabei unter anderem die verschiedenen Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge (mehr über dieses Thema lesen Sie in einer der nächsten **EinBlick**-Ausgaben).

„Ich finde es gut, dass wir mit dieser Veranstaltung wieder einmal die Möglichkeit bekommen, unsere eigenen Ideen und Vorstellungen einzubringen und so an der Entwicklung des Unternehmens teilzuhaben“, erklärte eine Mitarbeiterin während des Workshops. Bereits im November

? Frau Spörk, welche Teilzeitmodelle gibt es in Ihren Einrichtungen?

Die Mitarbeitenden sind bei uns mit ganz unterschiedlicher Stundenzahl angestellt. Da gibt es Variationen zwischen zehn Stunden pro Woche und Vollzeit arbeitenden Fachkräften.

? Inwiefern kommen diese unterschiedlichen Stundenzahlen den Mitarbeitenden entgegen?

Bei uns arbeiten überwiegend Frauen, von denen noch viele in der Familienphase stecken. Sie alle müssen schauen, inwiefern sie die Arbeitszeit mit ihren Verpflichtungen zuhause verbinden können. Da es bei uns auch Stellen mit geringer Stundenzahl gibt, fangen einige Mütter auch schon wieder während der Elternzeit an zu arbeiten.

? Die Arbeit in den Einrichtungen ist starken Veränderungen unterworfen. Von den Mitarbeitenden wird dabei nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich der Arbeitszeiten eine besondere Flexibilität verlangt. Haben Sie den Eindruck, dass Familienmütter und -väter flexibel für diese Arbeit sind?

Absolut. Damit während ihrer Arbeitszeit die Betreuung ihrer Kinder gewährleistet ist, haben sich viele ein vielseitiges Netzwerk aufgebaut, in dem die Großeltern, eine Tagesmutter, Nachbarn oder Freunde

zur Verfügung stehen. Viele Mütter arbeiten zudem gerne am Wochenende, weil dann die Väter zuhause sind. Das hilft uns dabei, unsere Wochenenddienst-Fachkraftquote zu erreichen. Insofern kommen die Teilzeitmodelle den Entwicklungen in der Behindertenhilfe entgegen.

? Identifizieren sich Teilzeitkräfte ebenso mit ihrer Arbeit wie Männer und Frauen, die Vollzeit beschäftigt sind?

Ja, das kann man wirklich so sagen. Unsere Mitarbeitenden haben ihren Beruf ja aus Überzeugung gewählt. Das ändert sich ja nicht, nur weil sie mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen. Ich merke im Gegenteil, dass sich die Männer und Frauen freuen, dass sie hier einen Bereich haben, wo ihre Professionalität im Vordergrund steht, in dem sie eigenverantwortlich arbeiten können.

? Das heißt also, dass Berufliches und Privates getrennt bleibt?

Meistens ist das so. Auf der anderen Seite würde ich natürlich niemals einem Vater oder einer Mutter verbieten, mit ihren Kindern zu telefonieren. Denn schließlich haben wir nichts davon, wenn sie sich die ganze Zeit wegen irgendetwas Sorgen machen. Wir arbeiten schließlich sozial, und das muss sich auch im Umgang mit unseren Mitarbeitenden zeigen.

Regina Bruns | **EinBlick**-Redaktion



2007 hatte das Sozialwerk seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer „Open-Space-Veranstaltung“ im Veranstaltungszentrum Schacht Bismarck in Gelsenkirchen eingeladen, um mit ihnen über Themen zu sprechen, die unter anderem den Umgang mit und zwischen den Mitarbeitenden betrafen (die Dokumentation zu dieser Veranstaltung finden Sie auf unserer Internetseite unter ► www.sozialwerk-st-georg.de/ueber-uns/aktuelles/broschueren-downloads).

„Wie schon vor drei Jahren, haben die Mitarbeitenden auch heute wieder ihre Chance, eigene Ideen einzubringen und zu diskutieren, sehr gut genutzt“, würdigte Udo Gaden, Leiter Forschung & Entwicklung, die Leistung aller Teilnehmer. Dabei wurde anhand der verschiedenen Vorschläge deutlich, dass nicht nur Männer und Frauen in der Familienphase bestimmte Rahmenbedingungen brauchen, um ihrer Arbeit nachgehen zu können (vgl. „Teilzeitmodelle helfen Familien“, Seite 12). „Tatsächlich beziehen sich die meisten Vorschläge auf die strukturelle Organisation der Arbeit“, so Gaden, der die Ergebnisse des Workshops gemeinsam mit der Kursleiterin Kerstin Peren bereits am 5. September 2010 im Leitungsteam vorgestellt hat. Den Maßnahmenkatalog diskutieren Vorstand und Mitarbeitervertretung voraussichtlich Ende November (über die Ergebnisse berichten wir in einer der nächsten **EinBlick**-Ausgaben).

Damit sowohl ältere als auch jüngere Männer und Frauen im Sozialwerk St. Georg ihrer Arbeit mit Zufriedenheit, Gesundheit und Motivation nachgehen können, reichen strukturelle Verbesserungen allein jedoch nicht aus, wie die Workshop-Teilnehmenden immer wieder deutlich machten. Denn auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen vor Ort an einem Strang ziehen: „In einem guten Team muss einer auf den anderen Rücksicht nehmen“, betonte eine Teilnehmerin. „Dann ist es schon wesentlich einfacher, berufliche Pflichten mit den eigenen Bedürfnissen in Einklang zu bringen.“

Regina Bruns | EinBlick-Redaktion

Was ist die „kollegiale Fallberatung“?

In der kollegialen Fallberatung...

- wird zielorientiert an echten Praxisfällen gearbeitet.
- sind viele unterschiedliche Ansichten und Ideen zugelassen und auch erwünscht.
- bleibt die Verantwortung für das weitere Vorgehen beim Fallgeber – er allein entscheidet, was er einbringt und was er mitnimmt, es gibt keine Diskussionen darüber. Es darf kein sozialer Druck aus der Gruppe aufgebaut bzw. zugelassen werden.
- werden einzelne Aussagen nicht gewertet, sondern als unterschiedliche Sichtweisen angenommen.
- werden die Analyse des Falles und die Erarbeitung von Lösungen getrennt.
- nehmen die Teilnehmer abwechselnd andere Rollen ein.

Kollegiale Fallberatung...

- ist eine schnell erlernbare und strukturierte Form der Beratung.
- ist die gegenseitige berufliche Beratung in einer selbst geleiteten Gruppe (z.B. im Team) ohne Experten oder Berater von außen.
- findet regelmäßig in einer festen Gruppe statt und trägt so zu den individuellen Lern- und Entwicklungsprozessen der Teilnehmer bei.
- nutzt die in einer Gruppe vorhandenen Ressourcen – das Wissen, die Erfahrungen und die vielfältigen Perspektiven.
- basiert auf den Prinzipien Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung und Unterstützung.
- bietet die Möglichkeit zur Reflektion der eigenen Arbeit.
- Durch die Perspektivenvielfalt wird die eigene Sicht auf eine Situation erweitert.
- fördert die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis im Team.

Aus dem Leitfaden „Möglichkeiten der Kollegialen Fallberatung“ des Fortbildungsreferates. Die komplette Broschüre befindet sich in den Öffentlichen Ordnern des Outlook-Programms unter dem Stichwort „Fortbildung“.