

## Was Mitarbeiterentwicklung und Heimkultur zum therapeutischen Milieu beitragen

Referent:

**Walter Allinger**, Sozialpädagoge und Betriebswirt Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Coaching ALLINGER & PARTNER, Regensburg

in: **Horst E. BERTSCH (Hrsg.)** Orientierung in Schule und Heim, 1996, Weissenhof Verlag

### 1. Zwei Aspekte einer Lernkultur: Kind und Heim (Schule)

Bei der Erziehung von Kindern und Jugendlichen in Heim und Schule denkt man in erster Linie daran, daß das Kind lernt. Das Heim und die Schule versuchen, hier: ein förderliches Milieu zu schaffen, eine förderliche Lernkultur, die das dysfunktionale Herkunftssystem ergänzen bzw. ersetzen soll: das therapeutische Milieu, in dem

das Kind lernt.

Dieses therapeutische Milieu ist jedoch keine beliebig von den Mitarbeitern des Heimes gestaltbare Größe. Neben einigen anderen Rahmenbedingungen wird das therapeutische Milieu eben auch von seinen Adressaten, den Kindern und Jugendlichen mit beeinflusst. Das therapeutische Milieu ist also ein Phänomen das aus der Interaktion zwischen "Heim" (Mitarbeiter etc.) und Kindern erwächst und daraus seine Entwicklungsimpulse erfährt.

Es lernt also nicht nur das Kind oder der Jugendliche im Heim, sondern auch die Organisation Heim. In diesem Lernprozeß entwickelt sich eine Heimkultur, bestehend aus der Summe aller Spielregeln, Zuständigkeiten, dem Umgang mit Macht, Zielen, Aufgaben, Informationen, Erfolgen, Fehlern und Betriebsklima.

Heimkultur kann sich konstruktiv verändern, entwickeln, in dem Maße, in dem die Organisation Heim in der Lage ist aktiv zu lernen. Zu lernen aus der Interaktion aller interner (Mitarbeiter, Kinder, Jugendliche, usw.) und externer Beteiligter (Eltern, Jugendamt, Kostenträger, Schule etc.):

die lernende Organisation Heim.

Ich möchte zwei Aspekte der Heimkultur heute hervorheben, die Einfluß auf das therapeutische Milieu und damit auf die Qualität der "Dienstleistung Heimerziehung" haben:

- \* die Mitarbeiterentwicklung (Personqualifizierung) und
- \* die Organisationsentwicklung (Systemqualifizierung).

### 2. Einige Aspekte der Organisationsentwicklung (OE)

als milieubeeinflussender Faktor

OE, verstanden als zielgerichteter Lernprozeß einer Organisation dient der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) des "Dienstleistungsprozesses".

Es geht um Zielfindungs-, Planungs-, Delegations- und Kontrollprozesse. Gemeinsames Merkmal dieser Prozesse ist, daß dabei Entscheidungen zu treffen sind. Die Initiative zu diesen Prozessen und das Treffen von Entscheidungen ist die zentrale Aufgabenstellung des Managements.

Management heißt Leitung, wahrgenommen bei Ihnen von der Heimleitung und allen an Managementprozessen beteiligten Mitarbeitern.

### 1) Philosophie und Identität des "Unternehmens Heim"

Jedes Heim hat eine eigene "Unternehmenspersönlichkeit", eine Identität, ein Bild von der eigenen Heimkultur. Diese kann unausgesprochen wirken oder auch ausformuliert sein.

Bild 1a

Bild 1b

Die Formulierung der identitätsbildenden Faktoren der Heimkultur, des "dafür stehen wir", macht die Unternehmensphilosophie sichtbar. Die Philosophie des Heims bzw. Ihres Heimes.

Welche Auswirkungen hat die Identität bzw. Philosophie des Heimes auf das therapeutische Milieu?

Es ist das Vorzeichen, unter dem alle Aktivitäten stehen. Für die einzelnen Leistungsträger im Heim, die Mitarbeiter, ist sie wie ein Kompaß - eine Orientierungshilfe im täglichen Handeln. Und ein Markenzeichen gegenüber der Umwelt (Kostenträger etc.).

Bei der Formulierung der Heim-Philosophie sind einige Punkte zu beachten:

- \* Definition der an der Formulierung beteiligten Personen

(Mitarbeiter, Management, Externe etc. )

- \* Beschreibung des IST-Zustandes

- \* sollte das Profil des Heimes und seiner Dienstleistungen

sichtbar machen

- \* und die Zielrichtungen, das gemeinsame Leitziel

ausdrücken.

### 2) Grundsätze und Leitlinien des Unternehmens Heim

Von der Heimphilosophie sind nun weitere Konkretisierungen abzuleiten, bis dazu operationale (= definierbare und erreichbare) Beschreibungen der Aufgaben und Kompetenzen für den Verantwortungsbereich der einzelnen Mitarbeiter gewonnen sind. Diese ergeben dann die Stellenbeschreibung.

Zunächst werden von der Heimphilosophie Grundsätze und Leitlinien abgeleitet, die schon einen mittleren Konkretisierungsgrad aufweisen.

Heimgrundsätze sind zB zu erarbeiten in Bezug auf

- \* die Kinder und Jugendlichen (die dann in den Hilfeplänen

operationalisiert werden)

- \* sonstige Klienten des Heimes

- \* die Mitarbeiter

- \* den Einsatz der Ressourcen (Geldmittel, Personal etc.)
- \* Entscheidungsfindung und Delegation (Kriterien, Grad der Mitarbeiter-Beteiligung, Transparenz etc.)(
- \* den Informationsfluß

3) Aufbauorganisation im Heim: Wer ist wofür zuständig + Wer kann wem Weisungen erteilen + Welche Rolle spielen die Teams

Das Ergebnis von Aufbauorganisation sind

- \* Stellen und Stellenbeschreibungen
- \* Organisationsstruktur, dargestellt im Organigramm
- \* Teambildungen
- \* Entscheidungs- und Informationsstrukturen
- \* Lernstrukturen

Bild 1c

Stellen

Stellen werden gebildet, indem Aufgaben, die gemeinsame Merkmale aufweisen zum Tätigkeitsbereich einer oder mehrerer Personen gemacht werden ( zB ErzieherIn, GruppenleiterIn, Hausmeister, Verwaltung etc.). In Stellen sollen Aufgaben und Macht (Kompetenzen) sinnvoll zusammengebracht werden. Daraus entsteht Verantwortung.

Stellenbeschreibung

In der Stellenbeschreibung wird diese schriftlich festgehalten:

Bild 2

Die Stellenbeschreibung hat für leitende und ausführende Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen:

Bild 3

Welche Auswirkungen haben Stellenbeschreibungen Ihrer Meinung nach auf das therapeutische Milieu?

Die Stellenbeschreibung enthält auch ein Anforderungsprofil für Mitarbeiter, die für die Besetzung der Stelle in Frage kommen. Sie ist damit eine Grundlage für Mitarbeiterqualifizierung.

Die Vernetzung einzelner Stellen, ihr Zusammenspiel ergibt in der graphischen Darstellung das Organigramm.

Stellenbeschreibungen werden regelmäßig aktualisiert. So können Änderungen in der Aufgabenstruktur sichtbar gemacht werden, Qualifizierungsbedarf festgestellt werden, geänderte Entlohnungskriterien erfaßt werden usw. Stellenbeschreibungen werden i.d.R. einmal jährlich überprüft.

Die Einführung und Pflege von Stellenbeschreibungen ist ein hervorragendes

Instrument der OE im Heim. Ein Hilfsmittel nicht nur zur Konkretisierung von Tätigkeitsmerkmalen und damit Orientierungshilfe sondern auch ein Instrument zur Mitarbeiterführung und Kooperation der Mitarbeiter durch regelmäßige Entwicklungsgespräche (mindestens zwei mal im Jahr).

Hier können Ziele, Bedürfnisse und Aufgaben besprochen und verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, die Basis der Führung und Kooperation sind.

Die Qualität dieses OE-Instrumentes ist es, ein Kristallisationspunkt der gegenseitigen Ab- und Einstimmung zu

sein. Und damit ein Baustein kooperativer Führungskultur sowohl in hierarchische als auch in hierarchielosen Organisationen.

Bilder 4a/b/c/d

Teambildung

Team im eigentlichen Sinne ist eine hierarchiefreie Gruppe von Mitarbeitern.

Gebräuchlich im Feld sozialpädagogischer ist der Begriff TEAM häufig im Sinne einer kollegial zusammenarbeitenden Gruppe in der auch (formale) Leiter mitarbeiten und im Zweifel auch das Entscheidungsrecht haben. (Schönwettermodell: Hierarchieunterschiede ohne Bedeutung; Schlechtwettermodell: Hierarchie kommt zum Tragen durch Inanspruchnahme der Entscheidungsbefugnis).

Dieser Gebrauch des TEAM-Begriffes muß kein Problem darstellen wichtig ist jedoch eine eindeutige Klärung des Status'eines TEAM's bei "Schön- und Schlechtwetter"

Ein TEAM kann Teil eines hierarchischen Systems sein mit delegierten Aufgaben und Befugnissen oder autonome Gruppe in einem hierarchiefreien System. So oder so - der Status und die Situation von TEAM's als (scheinbar) "autonome Gruppe" bewegen sich in dem Kontinuum zwischen "selbstbestimmt" einerseits und "alleingelassen" andererseits.

In Bezug auf das therapeutische Milieu ist hier auf jeden Fall für eine Orientierung an der Unternehmensphilosophie des Heimes und dessen Leitlinien zu sorgen. Aber auch für eine fruchtbare Kooperation mit anderen TEAM's und für Unterstützung und Rückenstärkung der TEAM's.

Was für die Integration von TEAM's ins Gesamtsystem Heim gilt, gilt auch für die Integration einzelner Mitarbeiter.

Bild 5(eventuell)

Informations- und Entscheidungsstrukturen

Die Informations- und Entscheidungsstrukturen müssen transparent sein und gepflegt werden. Die ist die Aufgabe aller Ebenen und Mitarbeiter. Dem Management kommt hier aber eine besondere Verantwortung zu.

Die Informations- und Entscheidungspolitik hat für die Mitarbeiter in Heim und Schule eine orientierunggebende Funktion. Ihr kommt damit ein erheblicher Einfluss auf das therapeutische Milieu zu.

Interne Lernstrukturen

Teil des OE-Prozesses ist auch die Etablierung, Pflege und Weiterentwicklung von Lernstrukturen für Mitarbeiter in Heim und Schule.

Aufgabe dieser heiminternen Lernstrukturen sind:

- \* Qualifizierung von Mitarbeitern
- \* Tradierung von Heimkultur und know how
- \* Pflege der Innovationskraft des Systems Heim.

Arbeitsformen für diese internen Lernstrukturen sind:

- \* die Intervision (gegenseitige kollegiale Beratung)
- \* Supervision
- \* Projektgruppen (zB Qualitätszirkel)
- \* Ausschüsse

Der Moderation dieser Prozesse kommt hinsichtlich ihrer Zielorientierung und Effizienz erhebliche Bedeutung zu.

#### 4. Führungssystem

Folie 6

Organisationsentwicklung ist eine Form, Führung in einer

Organisation wahr-zu-nehmen. Und zwar in Form eines partizipativen Zielfindungs-Planungs-, Umsetzungs-, Kontroll- und Entscheidungsprozesses. Dabei begreifen sich alle Mitarbeiter einschließlich des Managements als Teil eines lernenden Systems, der beeinflußt wird und Einfluß nimmt.

OE in diesem Sinne ist also eine Management-Aufgabe dahingehend, daß das Management diese Art von Lernprozeß in Heim und Schule initiiert, steuert, begleitet und mit Ressourcen (Zeit, Geld etc.) ausstattet.

Der Vorteil dieses Führungsansatzes ist, daß Betroffene zu Beteiligten werden können. Damit werden die Fähigkeiten aller Mitarbeiter in den Prozeß der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der "Dienstleistung Heimerziehung" eingeladen.

Für die Mitarbeiter bedeutet das eine Herausforderung, Entwicklungschancen, Möglichkeiten der konstruktiven Einflußnahme und Mitverantwortung. Für das System Heim bedeutet das bestmögliche Nutzung aller Ressourcen und Qualifikationen.

Für die Kinder und Jugendlichen heißt das, in einem besonders qualifizierten Milieu aufzuwachsen und zu lernen.

Bezogen auf die Wettbewerbssituation des Heimes, seine Wirtschaftlichkeit und die Sicherheit und Entwicklungsfähigkeit des Stellenangebotes im Heim (und Schule) heißt das, Vorteile gegenüber den Mitbewerbern nutzen in einer Zeit, in der die Geldmittel im sozialen Bereich limitiert, verringert oder gezielter gelenkt werden.

#### 5. Leiterverhalten

Die Heimkultur und damit das therapeutische Milieu wird auch stark durch das Leiterverhalten beeinflußt.

Empfehlenswert ist hier ein situatives Leiterverhalten. So kann ein(e) Vorgesetzter je nach Verhalten (Fähigkeit und Motivation) eines Mitarbeiters diesen führen durch anweisen, anleiten (lehren, trainieren), einbeziehen oder mit hoher Eigenverantwortlichkeit per Delegation selbständig arbeiten lassen (nur

Zielabstimmung und Kontrolle).

weitere OE-Aspekte, die ich nicht weiter ausführe:

- \* Arbeitszeitmodelle
- \* Betriebsklima
- \* ästhetische Aspekte (Hundertwasser: "Schönes gebiert Schönes")

Die angesprochenen Aspekte und Formen der Systemqualifizierung sind geeignet, die Qualität des therapeutischen Milieus in folgenden Dimensionen zu beeinflussen:

- \* Zielorientierung (Orientierung geben braucht Orientierung)
- \* Kontinuität (lebt von Beziehung, Konstanz und abgestimmter Arbeitsweise)

- \* Lernkultur (Fehlertoleranz und Kultivierung positiver Erfahrungen bringen Klima- und Qualitätsverbesserungen)

Die OE (=Systemqualifizierung) ist zugleich die Hardware, die institutionelle Voraussetzung für die Mitarbeiterentwicklung (=Personqualifizierung).

System- und Personqualifizierung müssen aufeinander abgestimmte Prozesse im Entwicklungsgeschehen des lernenden Systems Heim und Schule sein.

Beispiele: Projektarbeit braucht qualifizierten Moderatoren, Mitarbeiter mit therapeutischer Zusatzqualifikation suchen entsprechendes Aufgabengebiet,

Supervision braucht Supervisoren,

Teamarbeit braucht teamfähige Mitarbeiter, Partizipation braucht Persönlichkeitsentwicklung, usw.

### 3. Einige Aspekte der Mitarbeiterentwicklung als milieubeeinflussender Faktor

#### 1. Mögliche Ziele der Mitarbeiterentwicklung aus der Sicht der Heimleitung

Zieldimensionen für Mitarbeiterentwicklung aus der Sicht der Heimleitung können sein:

- \* situative Kompetenz (effektive Handlungsmuster in Standard-situationen)
- \* instrumentelle, soziale und reflexive Kompetenz
- \* Handlungsorientierung an professionellen Standards
- \* Handlungsorientierung an der Rolle im Unternehmen

(Stellenbeschreibung, CI)

- \* systemische Kompetenz
- \* Prozeßkompetenz (antithetisches Modellverhalten)
- \* Zufriedenheit der Mitarbeiter
- \* Burn-out-Prophylaxe
- \* Fluktuation minimieren

In der Praxis kommt es hier auf die Konkretisierung der Ziele der Mitarbeiterentwicklung an.

Welche Ziele setzt sich Ihr Heim in der Mitarbeiterentwicklung? Wie genau sind diese definiert?

## 2. Mögliche Ziele der Mitarbeiterentwicklung aus der Sicht der Mitarbeiter

Unterschiedliche und vielschichtige Fortbildungs- und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter:

- \* Professionalisierung (Zusatzqualifikationen)
- \* Orientierung ("wie angemessen ist mein berufliches

Handeln?")

- \* Entlastung (burn-out-Prophylaxe)
- \* Spaß, Freude, Neues in die Arbeit integrieren
- \* Karriereförderndes
- \* "was mich persönlich weiterbringt"

## 3. Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterauswahl

Mitarbeiterentwicklung beginnt bei der Definition des Mitarbeiterbedarfes und der Mitarbeiterfähigkeiten. Diese sind abhängig von der Heimbelegung, den Entwicklungszielen des Heimes, den finanziellen Mitteln, den Anforderungsprofilen aus den Stellenbeschreibungen, der Altersstruktur usw.

Die Mitarbeiterauswahl sollte sich an den Anforderungsprofilen der Stellenbeschreibungen und dem Personalbedarf (kurz-, mittel- und langfristig) orientieren.

## 4. Einarbeitung, Teamintegration, teamübergreifende Integration, Mentoren

Eine gezielte Einarbeitung ermöglicht neuen Mitarbeitern eine schnelle Integration in das Aufgabengebiet, Orientierung, Zurechtkommen im Heim usw. Das Einführungsprogramm sollte auf den jeweiligen Mitarbeiter, seine Erfahrungen und sein Aufgabengebiet abgestimmt sein. Allgemein lassen sich 7 Phasen für ein Einführungsprogramm unterscheiden:

1. Vorbereitung
2. Begrüßung und Einführung in die Arbeitsgruppe

3. Einführung in die Ordnung und Umgebung des Heimes
4. Einführung in die Arbeitsaufgaben
5. Einführung in die Organisationsstruktur des Heimes
6. Einführung in die Aufgabenstellungen des Arbeitsplatzes
7. Periodische Erfolgskontrolle der Fortschritte

Folien 6a/b/c

Die Einarbeitungszeit ist die Zeit mit den höchsten Fluktuationsraten - fehlende oder unzureichende Einarbeitung sind die Hauptgründe.

Mentorenmodell

Empfehlenswert ist zur Integration neuer Mitarbeiter auch die Begleitung durch einen erfahrenen Kollegen (Mentor).

Die Teamintegration wird erfolgsversprechender durch eine Beteiligung des TEAM's bei der Definition der Auswahlkriterien neuer Kollegen sowie bei deren Auswahl.

5. Zielvereinbarung mit Mitarbeitern (Management by Objectives)

Mitarbeiterentwicklung wird durch Ziele ausgelöst. Unter Punkt 1 und 2 habe ich Ziele zur Mitarbeiterentwicklung aufgeführt, die das Management (bzw. der Vorgesetzte) und die die Mitarbeiter selbst haben können.

Dem kann man entnehmen, daß diese Entwicklungsziele nicht identisch sind. Da die Mittel für Mitarbeiterentwicklung auch wirtschaftlich eingesetzt werden müssen, ist eine Prioritätenbildung nötig. Basis für diese Prioritätenbildung sind die Ziele, die die Mitarbeiter erreichen sollen und wollen.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen das mbo-Modell (management by objectives) vorstellen, die Führung von MitarbeiterInnen durch Zielvereinbarung.

mbo Folie 7

Folie 8

Folie 9

Nach dem mbo-Modell führt jede(r) Vorgesetzte(r) mit jedem direkt zugeordneten Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr ein Gespräch zur kooperativen Zielvereinbarung. Die Ergebnisse dieses Gespräches ergänzen und konkretisieren die in der Stellenbeschreibung definierten Aufgaben. Vereinbart werden ERGEBNISSE.

Im Rahmen dieses Gespräches zur Zielvereinbarung bietet der/die Vorgesetzte dem Mitarbeiter Unterstützung zur produktiven Gestaltung der Rahmenbedingungen an.

Der Mitarbeiter definiert seinen Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf und beide vereinbaren dann die Fördermaßnahmen für das folgende Jahr.

Die Schritte im Prozeß der kooperativen Zielvereinbarung:

1. Gesprächsvorbereitung Folien 10 a/b/c



2. Gesprächsdurchführung
3. Zielformulierung Folie 11a/b
4. Leistungsbeurteilung
5. Fördermaßnahmen Folie 12
6. Fördermaßnahmen für die Mitarbeiterentwicklung

Kompetenzenmodell und Rollenmodell

instrumentelle  
Kompetenzenmodell  
soziale K.

Mitarbeiter- reflexive K. entwicklung

Rollenmodell Private Rollen

professionelle Organi-

Rollen sationsrollen

Aus beiden Modellen läßt sich ableiten, daß erfolgversprechende

Mitarbeiterentwicklung für die Arbeit in einem Heim gleichbedeutend ist mit  
Persönlichkeitsentwicklung.

Diese ist sehr komplex. Ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung meint die Frage  
nach der fruchtbarsten Er-gänzung der Persönlichkeit.

Daher sind einzelne Fortbildungs- und Fördermaßnahmen spezifisch zu definieren u  
sollen in der Umsetzung System haben ohne starr definiert zu sein.

Formen der Mitarbeiterentwicklung

Überblick: \* Trainings

\* Thematische Fortbildungsveranstaltungen

\* train by the job (Partizipation,

Projektarbeit,  
Arbeit in  
Ausschüssen und  
Gremien)

\* kontinuierliche Angebote zur begleitenden

Mitarbeiterentwicklung

\* Intevision

\* Supervision

\* Coaching

Die Herausforderungen die Mitarbeiter durch Partizipation (siehe

OE, MBO), Projektarbeit oder Arbeit in Ausschüssen und Gremien erfahren sind selbsterwartungsleitend. Dadurch wird ein Lernprozeß stimuliert, den sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin weitgehend selbst organisiert. Ergänzend dazu sind kontinuierliche Angebote zur begleitenden Mitarbeiterentwicklung empfehlenswert.

Diese unterstützen effizientes Lernen aufgrund der Arbeit an den Herausforderungen, die die eigene Praxis stellt und helfen auch, persönliche Entwicklungshemmnisse abzubauen.

Intervision: gemeint ist ein organisierter und strukturierter

kollegialer Austausch - kann intern oder extern stattfinden

Supervision: kann ebenso intern oder extern stattfinden; Fachberatungsprozeß mit einem professionellen Supervisor

Coaching: Persönlichkeits-Coaching; im Fokus ist die

Person und ihre Entwicklung in Spannungsfeld privater, professioneller und organisatorischer Rollen

7. Entlohnung

8. Rückenstärkung

Gemeint ist hier die fachliche Begleitung und persönliche

Unterstützung der Mitarbeiter untereinander, durch das TEAM und die Vorgesetzten

9. Spaß, Kreatives und Schönes

Damit möchte ich den Aspekt ansprechen, daß Heimleitung und Mitarbeiterentwicklung Impulse geben und Freiräume gestalten können, die ein attraktives Milieu in Heim und Schule für die Mitarbeiter ermöglichen.

Stichwort: Feuer im Bauch statt burn out

Gemeint ist eine Kultur, in der neben Herausforderungen, Belastungen, Problemen und Konflikten auch Spaß, Gestaltungsoptimismus, Kreatives und Schönes Platz haben und willkommen sind.