

∨ Aspekte von Einrichtungskultur

Eine Handreichung des
Fachausschusses „Pädagogik und soziale Arbeit“



Einstimmung

Der Fachausschuss „Pädagogik und soziale Arbeit“ hat sich mit dem Thema „Führungsverhalten, Führungs- und Leitungsverantwortung“ auseinandergesetzt. Grundlage dafür war die Befragung von Mitarbeitenden der Einrichtungen und Träger unseres evangelischen Erziehungsverbandes. Uns ging es insbesondere darum, Antworten auf unsere Frage nach Haltung und Werten zu erhalten und ihre Bedeutung für die Führung und Wertebeständigkeit einer Einrichtung nachzuweisen und mit Leitungshandeln zu verbinden. Diese Überlegungen geschehen vor dem Hintergrund sich allgemein beschleunigender Veränderungsprozesse und Handlungsabläufe, die wir in der Gesellschaft ebenso wahrnehmen wie im sozialen Bereich, mit Einflüssen bis hinein in unsere Einrichtungen. Führungsverantwortung muss sich also neben dem Werteerhalt und einer haltgebenden Kultur auch zielgerichtet Veränderungen in der Jugendhilfe zuwenden. In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten spielen hier auch beschleunigende Entwicklungsprozesse und kostenrelevante Faktoren zunehmend eine Rolle.

Wir möchten unsere Einrichtungen und Träger als „lernende Organisationen“ definieren. Dies erscheint uns schlüssig, da wir uns durch Lernen immer wieder selber neu erschaffen, neue Fähigkeiten erwerben und somit die Welt und unsere Beziehung zu ihr immer wieder mit anderen Augen wahrnehmen lernen. Lernen als Prozess entfaltet kreative Kräfte, die nötig sind, um am lebendigen Schöpfungsprozess teilzuhaben und diesen aktiv mit zu gestalten. Unsere beständige Herausforderung ist es, uns neuer Klientel zuzuwenden, neue Maßnahmen zu kreieren und uns politisch wirksam für in Not geratene Menschen einzusetzen.

Ihr Kontakt
Evangelischer Erziehungsverband
in Bayern
Pirckheimerstr. 6 | 90408 Nürnberg
Tel. 0911 / 9354-283,-284
info@eev-bayern.de

Autoren dieser Handreichung sind:

Christel Artz, Augsburg
Kerstin Becher-Schröder, Gunzenhausen
Edith Gebauer, Hof
Thomas Grämmer, Nördlingen
Barbara Hering, Gunzenhausen
Eckart Reinl-Mehl, Buckenhof
Marlies Sammer, Weißenstadt
Irmgard Schmidt, Feuchtwangen
Christine Trieb-Hummel, München
Matthias Zaworka, Schweinfurt

Christliche Identitätsstiftung in unseren Einrichtungen heute?!

Diakonische Träger als Lebens- und Wesensäußerung der Kirche treten auch in Zukunft im Sinne eines christlichen Selbstverständnisses für Arme, Bedürftige und Ausgegrenzte ein.

Wir stellen fest, dass die Kirche innerhalb des Staates durch die Anerkennung als Körperschaft des öffentlichen Rechts und in Verbindung mit ihrem christlichen Selbstverständnis eine sehr starke Stellung hat. Hieraus erwächst die Verpflichtung, diese Stellung weiterhin und insbesondere für gemeinnützige Zwecke zu nutzen.

Um in unseren Einrichtungen die christliche Basis nicht zu verlieren, ist es wichtig, Glaube im lebendigen Handeln sichtbar werden und sich von ihm berühren zu lassen.

Dies gelingt insbesondere, wenn wir Kolleg*Innen ein Vorbild sind durch gelebte Seelsorge, Angebote der Versöhnung/ Aussöhnung, indem wir selbst Trost finden und spenden, indem wir Gemeinschaft erlebbar machen, indem wir dankbar sind, streitbar sind, Verantwortung übernehmen und einfordern, Mut zur Parteilichkeit zeigen, uns den Schwachen und Armen besonders zuwenden und deutliche Aussagen zur Würde des Menschen treffen.

Aspekte der Organisationsgestaltung

Die sogenannte „Lernende Organisation“ nach Peter Senge bietet ein System mit fünf sogenannten Disziplinen, deren Erlernen durch alle Mitarbeitenden einer Organisation oder eines Trägers dazu führen kann, dass die Organisation eine solche selbststeuernde Veränderungsfähigkeit erreicht. Disziplin in diesem Sinne wird definiert als: „eine grundlegende Theorie und Methodik, die man lernen und beherrschen muss. Sie ist ein Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen erwirbt.... Das Ausüben einer Disziplin bedeutet, dass man nie aufhört zu lernen. Eine Disziplin ist ein lebenslanger Prozess.“

Wir werden in unserer Handreichung immer wieder auf die fünf Disziplinen Bezug nehmen, die wir im Folgenden kurz vorstellen wollen:

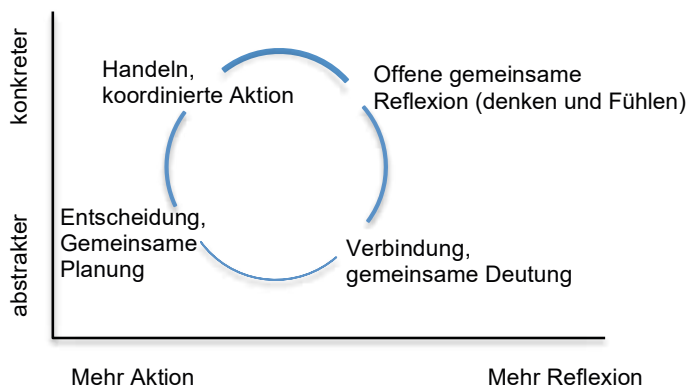
1. Personal Mastery, hierunter versteht man die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery erweitern beständig ihre Fähigkeiten. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der lernenden Organisation.
2. Mentale Modelle: hierbei decken wir unsere inneren Bilder von der Welt auf. Die Arbeit mit mentalen Modellen erfordert die Fähigkeit, lernintensive Gespräche zu führen, in denen die Beteiligten sowohl erkunden als auch plädieren und klar zum Ausdruck bringen, was sie denken und ihre Denken für die Einflüsse anderer öffnen.
3. Gemeinsame Visionen: hierzu gehört die Fähigkeit, gemeinsame Zukunftsbilder freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnahme fördern.

4. Team-Lernen: Teams sind die elementaren Lerneinheiten in Organisationen. Nur wenn Teams lernfähig sind, kann auch die Organisation lernen. Dabei werden eigene Annahmen aufgehoben zugunsten eines echten gemeinsamen Denkens.
5. Systemdenken: das übergreifende Prinzip ist das Bestreben, hinter partikularen Ereignissen gemeinsame Muster zu entdecken, die wiederum Hinweise auf das weitere Handeln geben.

Was können diese Prinzipien für das Alltagshandeln bedeuten und vor allem woran ist ihre Anwendung erkennbar?

In einem zyklischen Prozess entsprechend dem Modell eines „Rad des Lernens“ mit vier Aspekten können diese Grundprinzipien im Alltag praktisch und erkennbar kontinuierlich erprobt und umgesetzt werden.

Rad des Lernens



Nach P. Senge u.a., „Das Fieldbook zur Fünften Disziplin“ Stuttgart 1996, S. 68,70

Es beginnt mit der offenen gemeinsamen Reflexion von Teams über vergangene Aktionen im Sinne von „Was ist gut gelaufen, wie haben wir es gemacht, wie waren die Ergebnisse ...?“. Dabei wird auch gefragt, was die Beteiligten bei den Aktionen gedacht und gefühlt und welche tiefer liegenden Überzeugungen (Haltungen) das Verhalten beeinflusst haben. Wichtig ist dabei eine möglichst vorbehaltlose wechselseitige Offenheit der Teilnehmer*Innen in diesem Reflexionsprozess, die in einen konstruktiven Dialog münden können. Gegebenenfalls ergibt sich aus dieser Reflexion eine neue Sichtweise auf die gewählten Ziele. Aus der Reflexionsphase entwickelt sich als zweiter

Schritt die Verbindung. Hierbei werden auf der Basis der neuen Erkenntnisse und Sichtweisen modifizierte Ziele entwickelt. Dabei spielen neu entdeckte interne oder externe Ressourcen der Organisation eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung konkreter Handlungsalternativen.

Diese beiden ersten Schritte können recht zeitintensiv sein und sollten möglichst nicht unter Zeitdruck erfolgen. Im dritten Schritt werden gemeinsam die Entscheidungen darüber getroffen, mit welcher der gefundenen Handlungsschritte und -methoden die Aufgabe umgesetzt werden soll. Diese sollten nachvollziehbar begründet werden. Die nachfolgende Handlung im vierten Schritt kann dann unter Umständen recht schnell erfolgen. Aufgrund der sorgfältigen Vorbereitung durch die vorherigen Phasen bedarf die Handlung keiner intensiven Absprachen mehr. Die Akteure gehen in ihrer Handlungskompetenz gestärkt in die eigenständige Aktion.

Nach der Umsetzung kehrt man bei nächster Gelegenheit zur Reflexionsstufe zurück und kann wieder mit der Analyse beginnen: „Wie gut hat es funktioniert, haben sich unsere Annahmen als tragfähig erwiesen, wurden neue Aspekte erkennbar, wie ging es mir während der Handlung, hat sich an meinen Grundannahmen etwas verändert...?“.

Damit kann der Zyklus von vorne beginnen. Anwendbar ist dieses methodische Vorgehen auf allen Ebenen. Es eignet sich nicht nur für Teams, die mit Gruppenprozessen des Klientels der Jugendhilfe zu tun haben, sondern auch für Leitungsteams und Stababteilungen.

Wirksamkeit erreicht die Praxis des „Rad des Lernens“ vor allem durch die stete Anwendung. Alle Beteiligten, Mitarbeitende wie Leitungen gleichermaßen, brauchen Übung, um diesen zyklischen Prozess konzentriert und kontinuierlich auf alle möglichen komplexen und ggf. kontroversen Themen anzuwenden.

Dabei kommt den Führungskräften die wichtigste Aufgabe zu, dieses „Rad des Lernens“ am Laufen zu halten. Das erfordert Energie und geistige Fitness, Zielbewusstheit und die Bereitschaft, offen auf die mentalen Modelle der Kolleg*Innen/Mitarbeiter*Innen zu reagieren. Die große Herausforderung besteht darin, einen angemessenen Zeitrahmen für die ersten beiden Phasen, Reflexion und Verbindung, zur Verfügung zu stellen. Dabei ist es absolut unabdingbar, die arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen und die Arbeitsprioritäten der Mitarbeiter*Innen im Blick zu behalten.

Wirkung von Führungsverhalten auf eine vertrauensvolle und offene Einrichtungskultur sowie eine positive Fehlerkultur

Es ist sicherlich unstrittig, dass es Aufgabe von Leitung ist, eine Struktur, Plattform und Räume – im übertragenen wie auch im Wortsinne – zu schaffen. Damit setzt Leitung Akzente und gibt im Blick auf die „Kultur“ einer Einrichtung entscheidende Hinweise. Neben der Schaffung struktureller Voraussetzungen muss Leitung auch ganz praktisch Zeit zur Verfügung stellen, damit sich neue Mitarbeitende gut einleben und einarbeiten können. Neben einer gelingenden Einarbeitung, die sich durch eine gut strukturierte und nachvollziehbare Vorgehensweise auszeichnet, ist es wichtig, die „Neuen“ auch als Fachkräfte und Ideen-Geber wahrzunehmen. Ihre (pädagogischen) Ideen müssen abgefragt und sie müssen ermuntert werden, sich auch in konzeptionelle Auseinandersetzungen einzubringen und an Entwicklungen in den Einrichtungen/ bei ihrem Träger teilzuhaben. Auch so entsteht eine Bindung und der Arbeitgeber wird als „attraktiv“ erlebt. Leitungsverantwortliche sollten daher bei den entsprechenden Gremien auf eine gute Durchmischung zwischen jungen und erfahrenen Fachkräften achten. Erfahrene Führungskräfte werden dabei immer auch die eigene Entwicklung mitteilen und kritisch-humorvoll reflektieren und so hierarchischen Hemmnissen mit Offenheit begegnen und diese somit im besten Falle auch aushebeln.

Um eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit nachhaltig und glaubwürdig in seiner Einrichtung zu etablieren, halten wir die Ausstrahlung einer gewissen Fehlerfreundlichkeit auch sich selber gegenüber für genauso entscheidend, wie das authentische Eingestehen eigener Fehler und das Vermögen, sich auch bei Mitarbeitenden entschuldigen zu können. Fehler können und werden so in einer Einrichtung als wertvoller Impuls zur Weiterentwicklung gesehen, der den Blick auf Entwicklungspotentiale lenkt.

Die Be- oder Aufarbeitung von Fehlern kann durch Fragestellungen wie: „Wie gelingt uns das in Zukunft besser?“ zukunftsweisender bearbeitet werden als durch eine betretene Rückschau im Sinne von: „Was haben wir falsch gemacht...?“. Das Verhalten der Leitungsverantwortlichen sollte dabei von Mitarbeitenden gut einschätzbar sein, sie sollten also keinen „Laissez-fair“-Stil praktizieren. Kritik, die ja immer wieder auch notwendig und richtig ist, muss konstruktiv geäußert werden. Dabei sollten keine vorschnellen Urteile gefällt und es sollte auch in Krisen möglichst wertschätzend oder neutral mit Mitarbeitenden umgegangen werden. Als beispielgebendes Vorbild sollte Leitung sich selber bei allen Gesprächen in allen Ebenen wertschätzend zu Prozessen äußern und wertende Äußerungen Dritten gegenüber unterlassen bzw. diesen entgegenwirken. Leitungsverantwortliche sollten Lob angemessen und individuell äußern und sich für Gespräche mit Mitarbeitenden Zeit nehmen und Geduld haben.

Räume und Rahmen schaffen für vertrauensvolle Kommunikation

Für Mitarbeitende ist wichtig, dass ihre Leitungsverantwortlichen präsent sind. Diese können durch ihre offene Bürotür ein klares Signal der Kommunikationsbereitschaft setzen und senden. Kurze, informelle Begegnungen können immer genutzt werden, um auch ein offenes Ohr und Interesse an der Arbeit und am persönlichen Befinden des einzelnen Mitarbeitenden zu zeigen. Diese kleinen, an sich nicht sehr aufwändigen Maßnahmen können über die Zeit zu einer „vertrauten/vertrauenswürdigen“ Beziehung führen, die in Krisenzeiten Halt gibt und die dann nötige Offenheit und das Vertrauen des Mitarbeitenden in seinen Vorgesetzten erleichtert. Neben dem individuellen Zugang ist die Gestaltung und Organisation offener Gesprächskreise und anderer Konferenzen ebenso wichtig. Dabei sollten Mitarbeitende aus allen Teilen der Einrichtung in die Vorbereitung mit einbezogen werden, beispielsweise bei der Vorbereitung spezieller Teamsitzungen oder konzeptioneller Klausurtage. Neben diesen, in großen Teilen ja verbindlichen und gesetzten, Kommunikations- und Arbeitsbezügen ist es wichtig, informelle Formen der Begegnung zu schaffen, die freiwillig und ungezwungen genutzt werden können. Betriebsausflüge und Mitarbeiterfeste sind für ein gutes Klima wichtig. Unter dem Blickwinkel der Zeitökonomie auf der einen und der Schaffung von Räumen zum Austausch auf der anderen Seite, muss Leitung immer wieder das Format neuer Angebote zu partizipativem Austausch klären.

Die Qualität einer Auseinandersetzung miteinander oder zu einem (kritischen) Thema steht und fällt mit der Offenheit, in der diese geführt wird. Leitung ist daher gut beraten immer auch die Gruppendynamik im Blick zu haben. Und sie sollte akzeptieren können, dass Prozesse be- und entschleunigt, verdichtet oder entzerrt sein können. Dabei sollte sie die unterschiedliche Schrittlänge der einzelnen Kolleginnen oder Kollegen akzeptieren bzw. sich überlegen, wer welche Ressourcen mitbringt und wie diese für das Gesamte am besten genutzt werden können. Dies führt zu einer Klarheit, welche Themen durch wen bearbeitet werden sollen und wer zu welchem Prozess mit einbezogen werden soll. Die Transparenz von Kooperationswegen und die Delegation von Aufgaben fördern das Vertrauen und stärken die Vertrauensbasis untereinander.

Eine weitere Möglichkeit, einen Raum der Vertraulichkeit und des Vertrauens zu schaffen, können geregelte Sprechzeiten von Fachdiensten für Mitarbeitende sein. Dieses Angebot kann für PraktikantInnen, neue Kolleginnen und Kollegen, aber auch für erfahrene Fachkräfte eine gute Möglichkeit darstellen, sich bei Unsicherheiten, mit fachlichen Fragestellungen, bei Konflikten mit Kollegen oder in persönlichen Notlagen an versierte Vertrauenspersonen zu wenden. Um an konzeptionellen Entwicklungen und teaminternen Prozessen teilzuhaben, ohne jedoch in erster Reihe zu stehen, kann sich Leitung auch in Gesprächsaustausche zwischen Fachdienst und Gruppenleitenden einbringen und an gegenseitigen Erfahrungen als Zuhörer teilhaben.

Leitungsverantwortliche sind gefordert, wenn sie für ein gutes Teamklima sorgen sollen/ wollen. Dieses definiert sich durch den Mut der Mitarbeitenden zu Offenheit und Kritik, durch Ehrlichkeit, durch gleichberechtigtes Arbeiten auf Augenhöhe. In einem guten Team können „die Fetzen fliegen“, weil die Mitarbeitenden sich auf einer stabilen gemeinsamen fachlichen Basis gut verankert und verwurzelt fühlen. Für diese Aufgabe und deren Begleitung muss Leitung für ihre Leitungsverantwortlichen (Gruppenleitenden) zur Verfügung stehen, diese in ihren Aufgaben bestärken und neben die Mitarbeitendenfürsorge und die Notwendigkeit eines Förderns und Forderns stellen. Supervision ist ein wichtiges Instrument, um sich mit der eigenen Persönlichkeit und Fachfragen kritisch auseinander zu setzen. Dieser Rahmen sollte vom Träger zuverlässig zur Verfügung gestellt und von Mitarbeitenden verbindlich und produktiv genutzt werden. Träger haben gute Erfahrungen damit gemacht, neuen Kolleginnen und Kollegen einen Paten zur Seite stellen, um die Eingewöhnung und Einarbeitung zu erleichtern. Gute Einarbeitungs- und Anleitungskonzepte tragen erheblich dazu bei, dass neue Mitarbeitende bleiben und gehalten werden können. Die neuen und jungen Mitarbeitenden sollen spüren, dass sie Teil von etwas Positivem sind, einer Gemeinschaft, die durch gemeinsame Werte und Haltungen getragen wird und stabil ist.

Gute Verbindung zwischen Arbeitsrealität und eigener Lebenswelt schaffen

Häufig erleben wir einen engagierten Start neuer KollegInnen, der sich jedoch schon nach kurzer Zeit eher in ein Gefühl der Überforderung und des Nicht-Gewachsen-Seins verkehrt. Hier kann es helfen, eine realistische Perspektive auf der Zeitachse darzustellen. Jugendhilfe ist ein harter Job, das kann und sollte auch in Vorstellungsgesprächen seinen Niederschlag finden. Den potentiell neuen Mitarbeitenden sollte klar gemacht werden, dass die Arbeit kein Selbstläufer ist. Im ersten Jahr wird man eher an seine Grenzen stoßen und sich und sein Handeln in Frage stellen, das ist jedoch normal und wird im Verlauf des zweiten Jahres allmählich besser. Im dritten Jahr hat man dann soviel Souveränität gewonnen, dass die Arbeit häufiger Spaß macht, als dass sie belastet. Man ist an und mit den Herausforderungen gewachsen. Wichtig ist, neue Kolleginnen und Kollegen zu entlasten in dem Sinne, dass Einarbeitung Zeit braucht. Es dauert im Regelfall ein Jahr, bis man alle Arbeitsbereiche und Kooperationsbeziehungen wahrgenommen hat. Es ist zu verdeutlichen, dass es allen an dieser Stelle gleich geht und schnelle Erfolge zunächst nicht zu erwarten sind. Das Ausbleiben derselben erlaubt auch keine Wertung – nicht sich selber gegenüber und auch nicht von Dritten. Wichtig ist zum einen, das Angebot zu machen, immer bei Fragen und Anliegen für Antworten und Hilfe zur Verfügung zu stehen, den neuen Kollegen aber auch zu Fragen und Nachfragen zu ermuntern.

Viele Träger haben sich um das Siegel eines familienfreundlichen Unternehmens bemüht in dem Wissen, dass für weibliche Fachkräfte nach der Rückkehr aus der Eltern- oder Erziehungszeit und im Blick auf den Fachkräftemangel Möglichkeiten geschaffen werden müssen, um die Frauen zu halten und ihnen eine Perspektive zu geben. Neben den Anstrengungen des Trägers strukturell Angebote zu etablieren, die von den rückkehrenden Kolleginnen genutzt werden können, sollte aber auch ein Verständnis für die speziellen Bedarfe von Mitarbeitenden mit Familie entstehen oder vorhanden sein. Dies zeigt sich bei der Planung und Rücksichtnahme bei Diensten oder in Urlaubszeiten.

Um „Neulinge“ gut in das komplexe Arbeitsfeld der Jugendhilfe zu integrieren ist es sinnvoll, diese schon als Praktikanten an die Einrichtung zu binden. Daran schließt sich eine gut strukturierte Einarbeitung in kleinen Schritten mit einem sich erst allmählich verbreiternden eigenen Entscheidungsspielraum an, die viel Zeit für Reflexion des eigenen Tuns lässt. Dies kann gemeinsam im Team geschehen oder in Vier-Augen-Gesprächen mit dem Anleitenden. Diese Anleitungsgespräche sollten im Dienstplan als fester Termin berücksichtigt werden, so ist auch sichergestellt, dass trotz der vielfältigen Aufgaben im Alltag der neue Kollege/ die neue Kollegin nicht zu kurz kommt. Schlussendlich ist es wichtig, bei den neuen Mitarbeitenden den Mut zum eigenen Ausprobieren zu stärken und diese Schritte gut zu begleiten.

≡ Zu guter Letzt

≡ Notizen

Vieles in dieser Handreichung beruht auf den teilweise langjährigen Leitungserfahrungen der Mitglieder dieses Fachausschusses. Sie beinhaltet Ansätze bereits gelebter Praxis in Organisationen und Einrichtungen. Wo diese Praxis noch nicht gelungen ist oder sich in Entwicklung befindet und sich Widersprüche und Erkenntnislücken aus den Alltagserfahrungen zeigen, wurden die beschriebenen Aspekte in einer fast dreijährigen intensiven Reflexion und in mitunter kontroversen Diskussionen letztlich zu einer konsensfähigen Haltung erarbeitet.

Bereichernde Anregungen zur Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Aspekten kamen aus anderen Fachausschüssen und dem Vorstand des EEV.

Das Ergebnis dieser Arbeit bieten wir als Orientierungshilfe im Rahmen des Fachverbands an. Wir möchten es als Unterstützungsangebot für seine Mitgliedseinrichtungen verstanden wissen, Führungs- und Leitungsverhalten an den präsentierten Aspekten auszurichten. Die Entscheidung darüber, ob und welche der Anregungen von einzelnen Einrichtungen aufgenommen und zur Organisationsentwicklung herangezogen werden, treffen deren Leitungen - idealerweise in Absprache mit ihren Mitarbeitenden.

Wie das geschehen kann, ist wiederum abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen und Ressourcen, der Komplexität der Einrichtung und nicht zuletzt den persönlichen Haltungen und Ambitionen der beteiligten Personen. Selbstverständlich ist nicht alles in jeder Einrichtung möglich, wir möchten aber ausdrücklich dazu ermutigen, sich der Auseinandersetzung des Fachausschusses „Pädagogik und soziale Arbeit“ zu Aspekten von Einrichtungskultur zu stellen.
