



# *Vom Begleiter zum Brückenbauer*

*Handreichung für eine  
sozialraumorientierte  
Personalentwicklung*

| *Eine Handreichung der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.*

## Impressum

### Herausgeber:

Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.

Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg  
Tel.: 06421/491-0, Fax: 06421/491-167

Leipziger Platz 15, 10117 Berlin  
Tel.: 030/206411-0, Fax: 030/206411-204

bundesvereinigung@lebenshilfe.de  
www.lebenshilfe.de

An der AG des Ausschuss Wohnen und soziale Teilhabe haben teilgenommen:

Gerda Fockenbrock  
Doris Langenkamp  
Ulrich Niehoff  
Klaus Teske  
Jan Wulf-Schnabel

Autor des Textes: Prof. Dr. Jan Wulf-Schnabel

Das Datum der Verabschiedung durch BUVO und BUKA: 11.9.2015

Stand: Januar 2016

© Bundesvereinigung Lebenshilfe

# Inhalt

1 Vorwort und Einleitung .....	4
2 Sozialraum: Skizze der Debatte und einige fachliche Aspekte.....	6
3 Sozialraumorientierung und Personalentwicklung .....	8
3.1 Das Personal und die Sozialraumorientierung im Spannungsfeld sozialstaatlicher Veränderungen .....	8
3.2 Auftrag und Instrumente einer sozialraumorientierten Personalentwicklung .....	10
Ausblick und Organisationsaufgaben für die Lebenshilfe .....	20
Personalentwicklung und Sozialraumorientierung als Prozessmanagement .....	20
Organisationskultur der strukturierten Offenheit.....	20
Attraktivität und Wertschätzung der Arbeit.....	21
Quellen .....	23

# 1 Vorwort und Einleitung

Für die Arbeit der Lebenshilfe ist die Unterstützung von Menschen mit Behinderung, zu der ein Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft seit der gesetzlichen Verankerung der Eingliederungshilfe unabdingbar gehört, schon immer handlungsleitend. Mit der Ratifizierung der Konvention der Vereinten Nationen (UN 2006) über die Rechte der Menschen mit Behinderungen und im Zusammenhang mit dem Thema Inklusion bekommt der Anspruch, eine Gesellschaft für alle zu gestalten und Selbstbestimmung zu ermöglichen, eine stärkere Dynamik. Rahmenbedingungen und Konzepte für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung sind vor diesem Hintergrund im Wandel.

Die Lebenshilfe geht davon aus, dass Behinderungen durch das Zusammenspiel individueller Beeinträchtigungen und eingeschränkter gesellschaftlicher Teilhabe entstehen. Der Begriff des Sozialraums bekommt daher eine zunehmend höhere Bedeutung. Für gelingende Arbeit im Sozialraum braucht die Lebenshilfe gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierfür sind die Ziele und Instrumente der Personalentwicklung qualifiziert anzuwenden und weiterzuentwickeln – gerade auch, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen (z. B. demografischer Wandel, Fachkräftemangel) zu bewältigen

Der Bundesvorstand der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. hat den Ausschuss „Wohnen und Soziale Teilhabe“ damit beauftragt, eine Handreichung zu erarbeiten, die den Auf- und Ausbau eines inklusiven Sozialraums vor Ort mit den Zielen und Instrumenten der Personalentwicklung zusammenführt. Die Lebenshilfe versteht sich als attraktive Arbeitgeberin und setzt sich für die Weiterentwicklung guter Arbeitsbedingungen ein. Einerseits knüpft diese Handreichung also an bestehende Veröffentlichungen und Arbeiten zum Sozialraum an. Hierzu gehören u. a.:

- Wohnen heute (Bundesvereinigung Lebenshilfe 2010).
- Leben in der Gemeinde heute (Bundesvereinigung Lebenshilfe 2011).
- Die Lebenshilfe in der Gemeinde (Heimberg et. al. 2011)

Andererseits soll dieses Papier die „Leerstelle“ bei den aus der Sozialraumorientierung resultierenden Anforderungen an das Personal, die Dienste und Einrichtungen ausfüllen. Damit richtet sich die Handreichung vornehmlich an die große Zielgruppe der Leitungskräfte und Personalver-

antwortlichen in den Verbänden, Diensten und Einrichtungen der Lebenshilfe – aber auch an alle weiteren Interessierten. Aufgrund der vielfältigen Organisationsformen und Arbeitspraktiken vor Ort kann und soll die Handreichung kein vorgefertigtes Rezeptbuch sein. Entsprechend den lokalen Gegebenheiten muss die konkrete Umsetzung vor Ort erfolgen. Welche sozialraumorientierten Personalentwicklungsinstrumente überhaupt infrage kommen, in welcher Form und Intensität sie zur Anwendung gelangen, wo und wie die Steuerung erfolgt usw., kann sich nach den jeweiligen Diensten und Einrichtungen sehr unterscheiden.

Genau für diese Vielfalt will die Handreichung eine Hilfestellung bieten. Sie stellt Instrumente der Personalentwicklung so vor, dass sie mit den Ansprüchen der Sozialraumorientierung verknüpft sind. Damit bietet die Handreichung ein Novum für das Sozialmanagement. Die Lebenshilfe bietet hiermit eine neuartige handlungsleitende und fachliche Verknüpfung von Sozialraumorientierung und Personalentwicklung.

Zum Aufbau: Am Anfang steht ein kurzer Blick auf die Fachdebatten zur Sozialraumorientierung, der einer ersten Orientierung dient und ein Arbeitsverständnis zur Sozialraumorientierung für dieses Papier bietet. Kapitel 3 als Hauptteil beginnt mit einer Einordnung der Sozialraumorientierung in der Gesellschaft und der Bedeutung des Personals für die Verbände, Dienste und Einrichtungen der Lebenshilfe. Hier wird zweierlei herausgearbeitet:

1. Sozialraumorientierung ist nicht nur eine fachliche Ausrichtung, sondern befindet sich auch im Spannungsfeld sozialstaatlicher Veränderung.
2. Die Dienste und Einrichtungen stehen vor komplexen Personal-Herausforderungen, um den sozialräumlichen Kompetenzanforderungen zu entsprechen.

Hieran anknüpfend werden rund 15 Personalentwicklungsinstrumente skizziert, die entlang der drei Säulen der Personalentwicklungsarbeit erläutert werden: Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (vgl. BRÖCKERMANN/MÜLLER-VORBRÜGGEN 2010). Im Schlussteil werden drei Aspekte für die (künftigen) Aufgaben der Lebenshilfe insgesamt abgeleitet. Diese beziehen sich auf die Gestaltung einer sozialraumorientierten Personalentwicklung als Prozessmanagement, auf die erforderliche Organisationskultur sowie auf Fragen der Attraktivität und der Anerkennung der Arbeit.

Die in der Handreichung skizzierten Personalentwicklungsinstrumente sollen den Beteiligten Anregungen bieten und Mut machen, neue Wege zu gehen. Das Personal ist das wichtigste Potenzial, das die Lebenshilfe hat, um eine hohe Qualität der Dienstleistungen zu verwirklichen und den Anspruch von Menschen mit Behinderung auf gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabe zu realisieren. Eine sozialraumorien-

tierte Personalentwicklung soll bei Mitarbeitenden auf allen Ebenen Handlungskompetenzen erzeugen und sichern, damit Menschen mit Behinderung selbstbestimmt in der Gemeinde leben können.

In diesem Sinne wünschen wir erkenntnisreichen Lesestoff und hoffen auf eine anregende Debatte in der Lebenshilfe!

## 2 Sozialraum: Skizze der Debatte und einige fachliche Aspekte

Der Begriff Sozialraum beschreibt nicht nur einen sozialgeografisch begrenzten Raum, wie beispielsweise einen Stadtteil, sondern bringt die räumliche Umgebung in Verbindung mit dem sozialen Handeln: „Das Konzept des Sozialraums betont, dass Raum Ergebnis sozialer Prozesse und damit konstruiert ist. ... Der Ort, an dem raumschaffende Prozesse stattfinden, mag der entsprechende Stadtteil sein, ist aber auch ... die Eckkneipe, wo gerade ein Gerücht, ... entsteht.“ (FRÜCHTEL/BUDDÉ 2011,844)

Die Lebenshilfe führt zur Sozialraumorientierung bereits seit längerem eine intensive fachliche Auseinandersetzung, daher versucht dieses Papier daraus Ableitungen für die Personalentwicklung der Mitgliedsorganisationen zu bieten. Dies ist insofern ein ehrgeiziges Unterfangen, da die recherchierte sozialwirtschaftliche Literaturlage insgesamt noch keine handlungsleitende Verbindung von Personalentwicklung und Sozialraumorientierung bietet.

Eine Diskursbetrachtung zeigt, dass sich die Diskussionslinien zur Sozialraumorientierung zum Beispiel auch mit denen der Lebensweltorientierung, der Gemeinwesenarbeit, der Quartiersentwicklung, zum Empowerment oder Community-Care kreuzen. Gemeinsam ist all diesen Ansätzen, dass sie die Fokussierung auf die einzelne Person weiterentwickeln und den sozialen Raum, der Menschen immer umgibt, als mitentscheidend für die Gestaltungsmöglichkeiten im Alltag ansehen und in der Unterstützungsplanung berücksichtigen. Während die gemeinwesenorientierte Arbeit als eine der klassischen Methoden Sozialer Arbeit zu ihren historischen Anfängen (Armenfürsorge) gehört und sie ab den 1970er Jahren in vielen Feldern wieder aufgegriffen wurde, findet sie in der Eingliederungshilfe erst seit einiger Zeit eine weiterreichende Beachtung. Insofern bestehen noch fachliche Leerstellen und offene Fragestellungen, beispielsweise für das sozialräumliche Arbeiten mit Menschen mit intensivem Unterstützungsbedarf. Doch die Sozialraumorientierung nimmt kontinuierlich an Fahrt auf und wird beschleunigt von den Inklusionsdebatten, die mit der Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Vereinten Nationen (UN 2006), kurz UN BRK, eine enorme Dynamik erfahren haben. Für die Sozialraumorientierung bietet die UN BRK viele Bezüge und rechtliche Begründungen, denn sie

hat mit dem Status eines Bundesgesetzes erhebliche normative Bedeutung. Staatliches Vorgehen und auch Konzepte der Lebenshilfe sind daran nicht nur zu messen, sondern neu auszurichten.<sup>1</sup> Für den Lebensbereich Wohnen ist insbesondere Artikel 19 der UN BRK relevant. Er garantiert eine unabhängige Lebensführung und den Einbezug in die Gemeinschaft. Dazu gehören u. a. die freie Wahl des Wohnorts und der Wohnformen sowie Zugänge zu gemeindenahen Dienstleistungen.

Der Sozialraum ist stets eine subjektive Kategorie, die sich aus der jeweiligen Lebenspraxis des einzelnen Menschen ergibt. Das Verständnis ist zunächst einmal unabhängig von bestimmten Orten und ergänzt die Einzelfallarbeit um räumliche wie soziale Dimensionen. Damit müssen sich in der Eingliederungshilfe Organisations- und Angebotsstrukturen, Konzepte und professionelle Selbstverständnisse verändern, die bislang das Individuum fokussieren (SEIFERT 2012). Eine sozialräumliche Perspektive verlangt, das Gemeinwesen mit seinen Strukturen und Ressourcen in den Blick zu nehmen.

Für eine gemeinsame Betrachtung von Sozialraumorientierung und Personalentwicklung ist ein Arbeitsverständnis zugrunde zu legen. In Anlehnung an KESSL/REUTLINGER (2007,42) kann Sozialraumorientierung verstanden werden als »(...) eine kleinräumige Neujustierung sozialpädagogischer Handlungsvollzüge, mit der bisherige institutionelle Differenzierungen überwunden, Angebote Sozialer Arbeit passgenauer und bürgernäher gestaltet, die Betroffenen und ihre nahräumliche Umgebung stärker beteiligt und die Realisierung sozialpädagogischer Maßnahmen durch diesen konkreten Ortsbezug effektiver und effizienter realisiert werden sollen.« Das Zugrundelegen eines solchen Arbeitsverständnisses bedeutet für die Lebenshilfe, dass sie

1. die konkrete Lebenspraxis und die sozialen Bezüge des jeweiligen Menschen mit Behinderung als handlungsleitend betrachtet,
2. den einzelnen Menschen mit Behinderung unterstützt und befähigt, damit er sein Wohnumfeld wählen und gestalten kann und es Netzwerke und Brücken in den sozialen Raum gibt und
3. in verschiedenen Mitbestimmungsstrukturen für und mit Menschen mit Behinderung aktiv mitarbeitet.

<sup>1</sup> Ein Beispiel dafür ist der Kommunale Index für Inklusion (Montag Stiftung 2011)

Aus systemischer Sicht erfahren die Mitgliedsorganisationen der Lebenshilfe mit der Sozialraumorientierung eine Bedeutungszunahme, weil sie als intermediäre Organisationen zwischen „Markt“ und „Staat“ im sozialen Raum zwingend erforderlich sind. Neben den professionellen Fachdiensten und Einrichtungen, mit ihren etablierten Angeboten (auf Basis gesetzlicher Ansprüche und Refinanzierungsmodalitäten), ist die Lebenshilfe (wieder) als Interessenverband und Selbsthilfeorganisation gefordert. Mit verstärkter Sozialraumorientierung hat jede lokale Lebenshilfeorganisation die Chance, sich stärker als ein Teil der zivilgesellschaftlichen Akteure im konkreten sozialen Raum zu positionieren. In dieser Gemeinschaft hat sie spezifisch Kompetenzen, mit dafür einzutreten, dass insgesamt alle Menschen ihre Ansprüche, Interessen und Sichtweisen gemeinsam zusammentragen und gestalten können.

Entsprechend resultieren daraus veränderte Arbeitsanforderungen und Gestaltungsräume für die Mitarbeitenden: Sie fungieren einerseits als Vermittler, Schnittstellen und Brückenbauer zwischen den verschiedenen Akteuren im sozialen Raum, andererseits aber auch als parteiliche Agenten für und mit Menschen mit Behinderung. Dabei kann Sozialraumorientierung schnell zu breit und überfordernd verstanden werden. Deshalb gilt: Ausgehend von dem Korpus historisch gewachsener Aufgaben Sozialer Arbeit (THIERSCH 2002: 207) geht es im Kern immer um ein Mit- und Füreinander von Menschen mit und ohne Behinderung. Vor diesem Hintergrund wird für Menschen mit Behinderung ein ganz alltäglicher Anspruch wahr, nämlich Teil einer gestaltenden Gemeinschaft zu sein.

Mit einer derartig formierten Berufspraxis geht sukzessive ein fachlicher Wandel einher, dem das (Aus-)Bildungssystem nur bedingt gerecht wird.

Während das Bildungssystem eher disziplin- und vermittlungsorientiert ist, ist Sozialraumorientierung am Menschen und dem konkreten Raum orientiert. So vielfältig die Bildungslandschaft mit den verschiedenen Abschlussstufen und Ausbildungsprofilen geworden ist, so komplex haben sich die Organisationen, Berufsfelder und Anforderungen in der beruflichen Praxis gewandelt. Weder können neue Fachkräfte aus dem Bildungssystem quasi »fertig« in den sozialräumlichen Berufsalltag der jeweiligen Organisation überführt werden, noch ist das bestehende Personal für die Sozialraumorientierung abschließend qualifiziert (lebenslanges Lernen). Für die Sozialraumorientierung der Organisation muss die Personalentwicklung systematisch personale Strukturierungs- und Transformationsarbeit leisten.

Als wesentliche Anforderung der Mitarbeitenden für die Sozialraumorientierung gilt ein transdisziplinärer Ansatz (BUDE/FRÜCHTEL 2011, 846), der Elemente aus der Fallarbeit mit soziologischen Ansätzen, Elementen der Organisationsentwicklung und Netzwerkarbeit kombiniert. Daraus ergibt sich für das Profil wesentlicher Kompetenzen: Neben der Bedarfsanalyse des Menschen mit Behinderung steht eine Sozialraumanalyse, neben dem Empowermentansatz die Fähigkeit, Netzwerke im Sozialen Raum zu knüpfen und flexible Angebotsstrukturen zu schaffen. Je nach beruflicher Vorbildung, beruflichen und persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen ergeben sich daraus verschiedene Inhalte für Maßnahmen der Personalentwicklung. Eine besondere Bedeutung erhält die neue Perspektive, die vom Einzelfall zu seiner Einbindung in den Sozialraum übergeht und damit eine systemische Sicht beinhaltet. Wegen der starken personalen Herausforderung der Mitarbeitenden sind Fähigkeiten der Selbstreflexion wie auch der Arbeit im Team sehr wichtig.



## 3 Sozialraumorientierung und Personalentwicklung

Mit der Zielsetzung der Sozialraumorientierung hat die Lebenshilfe einen grundlegenden Arbeitsauftrag an das Personal in Diensten und Einrichtungen formuliert. Doch wie lässt sich der allgemeine Auftrag in die konkrete berufliche Praxis der jeweiligen Organisationen der Lebenshilfe übertragen? Grundsätzlich bedarf es dafür einer kooperativ angelegten Personalpolitik. Sie räumt den Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung ein. Die Mitarbeitenden stehen mit ihren Potenzialen und Kompetenzen im Mittelpunkt der Personalentwicklung. Die persönliche Entfaltung und die berufliche Entwicklung gehen Hand in Hand, indem organisationale und persönliche Ziele in Abstimmung und Passung gebracht werden. Dafür bietet die Sozialraumorientierung gute Anknüpfungspunkte, weil auch sie personenzentriert ausgerichtet ist.

Um die Verbindung von Sozialraumorientierung und Personalentwicklung konzeptionell herstellen zu können, werden im Folgenden zunächst die Bedeutung des Personals in der Sozialwirtschaft, die Erbringungsverhältnisse Sozialer Arbeit und die Managementmöglichkeiten durch Personalentwicklung zusammenfassend betrachtet. Darauf aufbauend sind Sozialraumorientierung und Personalentwicklung zusammenzuführen. Der Anspruch der anschließenden Ausführungen ist es, das Potenzial der Personalentwicklung für die Sozialraumorientierung zu identifizieren und als Anregung für die Personalpolitik vor Ort anzubieten. So kann in den vielfältigen Organisationen der Lebenshilfe ein zielführender, sozialräumlicher Personalentwicklungsprozess initiiert oder bereichert werden.

### 3.1 Das Personal und die Sozialraumorientierung im Spannungsfeld sozialstaatlicher Veränderungen

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist das Wissen, wie es aktuell und künftig um das Personal bestellt ist, eine Grundvoraussetzung für die Verwirklichung einer sozialräumlichen Praxis. In sowohl quantitativer als auch qualitativer Hinsicht haben sich die Professionalität und die sozialen Be-

rufe seit ihren Anfängen deutlich und ausdifferenziert entwickelt. Allein das personale Wachstum ist unverkennbar: Bereits in den letzten 40 Jahren des »sozialpädagogischen Jahrhunderts« (RAUSCHENBACH 1999) hat sich das Personal der sozialen Berufe fast verzehnfacht (Cloos/Züchner 2005, 714). Dabei hat es in den verschiedenen Feldern Sozialer Arbeit bedeutende Verschiebungen gegeben, aber insgesamt zeigt sich der Anstieg von Perioden der Massenarbeitslosigkeit oder anderen gesellschaftlichen Krisen weitestgehend unbeeindruckt. Einerseits stellen die sozialen Berufe einen regelrechten Jobmotor des sektoralen Strukturwandels – hin zur Dienstleistungsgesellschaft – dar. Andererseits zeichnen sich bei den sozialen Berufen weitere Wandlungsbewegungen ab, die für die Erwerbsarbeit insgesamt prägend sind. Hierzu gehören u. a. ein Anstieg der Frauenerwerbsquote und Veränderungen des Normalarbeitsverhältnisses in Art, Umfang und Kontinuität.

Seit den beruflichen Anfängen<sup>2</sup> bis heute ist das Soziale ein Feld, in dem sich mehrheitlich Frauen engagieren. Aktuell sind Männer – entgegen einzelner Bemühungen bspw. bei den Erziehungsberufen und der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung – sogar immer weniger in dieser sich entwickelnden Profession vertreten. In den Erziehungsberufen der Kindertagesstätten pendelt der Anteil – je nach Quelle – zwischen zwei bis vier Prozent. In den akademischen Bereichen, die für Leitungspositionen prädestiniert sind, ist der Rückgang besonders signifikant. Während der Männeranteil in den Studiengängen Sozialer Arbeit Mitte der 1970er Jahre fast an die 40 Prozentmarke reichte, befindet er sich längst auf einem Allzeittief von nur noch knapp 23 Prozent. Zusammengefasst leisten immer mehr Frauen immer mehr soziale Dienstleistungen (WULF-SCHNABEL/KLEIN 2011).

Parallel zu dieser Entwicklung treten eine auffallend deutliche Verlagerung von Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen und eine Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse auf. Weil in den sozialen Berufen vielfach existenzsichernde Erwerbsarbeitsformen nicht mehr gegeben sind, wird von Prekarisierung der Arbeit gesprochen. All dies sind Folgen einer sozialstaatlichen Umsteuerung. In vielerlei Hinsicht werden sozialstaatliche Leistungen um- oder abgebaut, die mehrheitlich von freigemeinnützigen (aber zunehmend auch

<sup>2</sup> Dies war zum Beginn der kommunalen Sozialverwaltung der Armenfürsorge etwa ab dem 19. Jahrhundert anders: Anfänglich durften nur Männer das öffentliche Ehrenamt des Armenfürsorgers ausüben (siehe z. B. Elberfelder System).



von privaten) Organisationen erbracht werden. Besonders wirksam ist die „Neue Steuerung“ (KGSt 1993) des Staates, mit denen die sozialen Dienstleistungen seit rund 20 Jahren immer mehr unter scheinbar marktförmigen Bedingungen vergeben werden. Anstelle der Qualität und der Verlässlichkeit der öffentlichen Daseinsfürsorge genießt der Kostenwettbewerb der Organisationen die höchste staatliche Aufmerksamkeit. Da die Personalintensität ein notwendig-zentrales Charakteristikum Sozialer Arbeit ist – schließlich handelt es sich um unmittelbare Arbeit zwischen Menschen – kann der staatlich initiierte Konkurrenzdruck nur über die Personalkosten ausgetragen werden. Dies führt zu gravierenden Veränderungen (vgl. hierzu ausführlich WULF-SCHNABEL 2011).

Deshalb gehen mit den Debatten um Sozialraumorientierungen auch immer verdeckte Bestrebungen um Einsparungen einher. Einzelne werden nicht nur als selbstkompetente, sondern vor allem als selbstverantwortliche Subjekte verstanden. Demnach ist jede Frau und jeder Mann seines Glückes Schmied. Wozu braucht es da soziale Dienstleistungen?

In diesen Debatten muss es der Lebenshilfe mit ihren Diensten und Einrichtungen dauerhaft gelingen, die professionelle Fachlichkeit und Unterstützungsleistungen auf der einen Seite, mit einem guten nachbarschaftlichen Zusammenleben und zivilgesellschaftlichen Engagement auf der anderen Seite zu verbinden. Sozialraumorientierung ist unter den herrschenden Bedingungen keine einfache Aufgabe.

Neben der chronischen Ressourcenfrage ist der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft längst Teil der Realität: In 84 Prozent der Organisationen der Eingliederungshilfe sind Stellen nicht besetzt (akquinet 2012, 12). In seiner Arbeitskräfteprognose bis zum Jahr 2030 beschreibt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 2013) einen weiter steigenden Bedarf nach Personal der Gesundheits-, Sozial- und Erziehungsberufe und es sieht zugleich genau dort wachsende Engpässe. Im Zuge des demografischen Wandels ist mit einer rückläufigen Zahl und einer Alterung der Erwerbstätigen zu rechnen – wobei es aufgrund der Bevölkerungsdynamiken regional bereits heute deutlich unterschiedliche Verschärfungen gibt (vgl. beispielsweise LIGA Brandenburg 2011).

Aber die quantitative Sicht ist nur eine Dimension. Eine komplexe, globalisierte Gesellschaft zeichnet sich durch verkürzte Wissens-Halbwertzeiten und begrenzte Wissens-Gültigkeiten aus. Aufgrund der gesellschaftlichen Vielfalt und Dynamik besteht nicht nur ein vielschichtiger Wissensbestand,

sondern dieser komplexe Stand befindet sich in permanenter Auseinandersetzung und Aktualisierung. Dies gilt auch für einzelne Themen, wie das der Sozialraumorientierung. Zugleich ist die Gültigkeit, wo und wie bei der Sozialraumorientierung anzusetzen ist, durchaus unterschiedlich. Es kommt eben auf den sozialen Raum selbst an. Damit besitzt bestimmtes Wissen über Sozialraumorientierung stets begrenzte Gültigkeit. Wissen ist zudem nur eine Ressource, die für sich genommen noch keine Kompetenz darstellt.

Bei Kompetenzen kommt es darauf an, das aktuelle Wissen (über die Sozialraumorientierung) zu besitzen, auf den jeweils gültigen Bereich (im konkreten Sozialraum) zu beziehen und methodische Mittel zur Selbstbefähigung und Erhöhung von Handlungschancen abzuleiten und praktisch anzuwenden (professionelles Können der Sozialraumorientierung). Dafür ist eine berufliche Haltung erforderlich, die – erstens – generell von Respekt, Wertschätzung und Offenheit allen Menschen und ihren Kompetenzen gegenüber geprägt ist; die aber – zweitens – auch eine reflexive räumliche Haltung ist, weil die sozialen Räume verschieden sind bzw. unterschiedlich subjektiv konstruiert sind, und die deshalb Heterogenität und Diversität aushält und zulässt (statt Standardisierung und Homogenisierung). Eine Haltung, die schließlich – drittens – eine gestaltende ist, die den sozialen Raum als lokalen Inklusionsraum erkundet und verändert. Diese gestaltende Veränderung erfolgt unter der Maxime des Für- und Miteinanders und zielt für die Lebenshilfe insbesondere auf eine Verbesserung der sozialen Strukturen und individuellen Positionen von Menschen mit Behinderung (Ordnung und Verhältnisse im Raum).

Aufgrund dieser Komplexität und Wechselwirkungen kann zunehmend von einer durch das Kompetenzmodell geprägten Gesellschaft gesprochen werden. Organisationen der Sozialwirtschaft stehen vor alltäglichen Herausforderungen, den erforderlichen Kompetenzanforderungen personell zu entsprechen. 68 Prozent haben bei der Stellenbesetzung Probleme, weil die Anzahl der Bewerbungen zu gering ist. Bei den sich Bewerbenden mangelt es dann zu 63 Prozent an fachlichen Kenntnissen und zu 56 Prozent an persönlichen Kompetenzen (akquinet 2012, 14). Diese Mängel einseitig den Bewerbenden oder dem Bildungssystem zuzuschreiben, wird den Organisationen nicht helfen. Sie müssen prüfen, welche Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren und zu verstetigen sind, um Kompetenzen anzubahnen. Hier zeigt sich ein noch eher rudimentäres Handlungsverständnis (akquinet 2012, 23 f.). Fachkräfte aktiver zu gewinnen und neue gezielt zu entwickeln, gilt in Zeiten steigender Sozialraumorientierung

umso mehr, denn für diese Arbeitsanforderungen gibt es kein fertiges Personal, das auf der Straße Schlange steht.

## 3.2 Auftrag und Instrumente einer sozialraumorientierten Personalentwicklung

Grundsätzlich hat die Personalentwicklung den Auftrag, die Handlungskompetenz aller Mitarbeitenden für die Organisation zu gewährleisten. Die Handlungskompetenz kann in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz (z. T. auch als Individualkompetenz bezeichnet) unterschieden werden (zum Kompetenzmodell vgl. u. a. GESSLER 2010 UND GRAMPP 2014). Da sich sozialräumliche Anforderungen und der zu entwickelnde Personenkreis wandeln, ist Personalentwicklung als permanenter Prozess der Erhaltung und Entwicklung von Handlungskompetenz zu verstehen, damit gegenwärtige und künftig absehbare Aufgaben kompetent bearbeitet werden können. Ein zentrales Charakteristikum der Personalentwicklung ist, dass dies die originäre Aufgabe der jeweilig direkten Vorgesetzten – egal welcher Hierarchiestufe – ist. Die oberste Managementebene muss deren Personalentwicklungsarbeit konzeptionieren, unterstützen und koordinieren.

In Bezug auf die Personalzusammensetzung und die Veränderungen in den sozialen Berufen sind zusammenfassend bundesweit folgende aktuelle Veränderungen bedeutsam:

- Überalterung/Unterjüngung des Arbeitsmarktes;
- Fachkräftemangel mit regional stark unterschiedlicher Ausprägung;
- Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund (sowohl in Bezug auf Menschen mit Behinderung als auch bei entsprechendem Fachpersonal) und der kulturellen Vielfalt;
- steigende Frauenerwerbsquote insgesamt, geringer bis abnehmender Männeranteil in den sozialen Berufen (insbesondere auf der unmittelbaren Ebene der Sozialen Arbeit);
- Pluralisierung der Arbeits- und Lebensformen und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatsphäre (Selbstverwirklichung, Kinderbetreuung, Pflege von Eltern/Angehörigen usw.);
- Individualisierung der Lebensziele;
- Dynamik und Flexibilität der Lebens- und Arbeitsorte im Lebensverlauf.

Neue Formen der Personalgewinnung, die Attraktivität des Arbeitgebers, die Ausgewogenheit von

Familie und Beruf, die Beschäftigungsfähigkeit Älterer, die personalgerechte Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die Fach- und Karriereplanung oder die Aus- und Weiterbildung sind damit nur einige der zentralen Themen, die eine umsichtige Personalpolitik auf der Agenda haben sollte. Sozialraumorientierung ist in diese Zusammenhänge einzubringen.

Um die (spezifische) sozialräumliche Handlungskompetenz der Mitarbeitenden zu gewährleisten, sind die Personalentwicklungsinstrumente entsprechend dem Organisationsziel der Sozialraumorientierung anzupassen bzw. neu zu gestalten. Im Folgenden werden hierzu einige ausgewählte und etablierte Personalentwicklungsinstrumente skizziert. In Anlehnung an BRÖCKERMANN/MÜLLER-VORBRÜGGEN (2010) finden die drei Säulen der Personalentwicklung (I. Personalbildung, II. Personalförderung und III. Arbeitsstrukturierung) Verwendung.

### I. Personalbildung

#### Ausbildung und Fachkräftegewinnung

Im Gegensatz zur dualen Berufsausbildung erfolgt die Ausbildung für die sozialen Berufe zumeist an Fach- oder Hochschulen. Die hier eingelagerten Praxiszeiten (Praktikum) sollen zur Berufsfelderkundung genutzt werden. Entsprechend können Organisationen die angehenden Fachkräfte bei sozialräumlichen Tätigkeiten einsetzen. So entstehen für die Menschen mit Behinderung und die Praxis der Organisation zusätzliche sozialräumliche Möglichkeiten und die Praktikantinnen und Praktikanten können sozialräumliche Kompetenzen erwerben, die ihnen später im Berufsfeld von Nutzen sind. Wie bei anderen Praxisfeldern auch, ist die sozialräumliche Tätigkeit allerdings gut anzuleiten. Es muss feste Ansprechpartner geben, die über sozialräumliche Berufserfahrungen verfügen. Außerdem muss der Personaleinsatz gezielt und geplant erfolgen. Die Identifikation oder Schaffung derartiger sozialräumlicher Ausbildungsschwerpunkte sollte das Personalmanagement unterstützen. Ein hierfür hilfreiches Personalentwicklungsinstrument ist ein sozialräumlicher Ausbildungsplan. Hierin werden sozialräumliche Praxisfelder und Tätigkeiten gesammelt, die nach Art und Umfang des Praktikums und nach Lage und Angebot der Einrichtung differenziert genutzt werden können. Welche konkreten Inhalte dort eingetragen werden, wissen die fachlichen Anleitungen vor Ort am besten.

An den Fach- und Hochschulen sollte sich die Lebenshilfe bei der Weiterentwicklung sozialräumlicher Ausbildungsinhalte beteiligen. Dieses kann zugleich für die aktive Werbung und Einbindung

neuer Fachschülerinnen und Fachschüler oder Studierender genutzt werden. Für die Ausbildung und Gewinnung neuer Fachkräfte muss die Organisation ihre Einrichtungsgrenzen nicht nur offen denken, sondern auch räumlich überschreiten. Indem an Fach- und Hochschulen das sozialräumliche Profil bekannt ist, wird die Organisation mit ihren sozialräumlich orientierten Arbeitsfeldern für (künftige) Fachkräfte frühzeitig attraktiv. Zum einen lässt sich dies durch einen engen Kontakt zur Koordinationsstelle für die Praxis und die Praktika an den Fach- und Hochschulen bewerkstelligen, damit das aktuelle sozialräumliche Profil dort gut bekannt ist und die sozialraumorientierten Arbeitsangebote verbreitet werden. Zum anderen sollte die berufliche Praxis der Sozialraumorientierung in die Lehre und den Unterricht hineingetragen werden. Indem Personal- und Konzeptverantwortliche ihre sozialräumlichen Erfahrungen in den Unterricht und die Lehre mit einbringen, erhalten Fachschülerinnen und Fachschüler oder Studierende wichtige Impulse für die Einordnung und Anwendung sozialräumlicher Fachkonzepte und Modelle. Von den hauptamtlich Lehrenden wird ein solcher Praxisinput oftmals gewünscht oder sogar gesucht, weil sich die wandelnden sozialen Problemlagen und Arbeitsanforderungen erst in ihrer jeweiligen sozialräumlichen Ausprägung konkret abbilden lassen (Verbindung von Theorie und Praxis).

Ein folgerichtig weiterer Schritt ist die Einbindung von Menschen mit Behinderung, da die Lebenswelten und Lebenslagen von Menschen mit Behinderung nur aus deren subjektiver Sicht zu verstehen sind. Gemäß der Maxime »Nicht über uns ohne uns« bzw. »Mit uns für uns« und dem Verständnis der UN BRK (UN 2006) sind Menschen mit Behinderung entscheidend, um ihren Alltag und ihr Leben mit Behinderung den (künftigen) Fach- und Führungskräften selbst zu vermitteln. Neben der sozialräumlichen Dimension können Fachschülerinnen und Fachschüler oder Studierende dadurch ein Bewusstsein für die Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung (zur Praxis einer qualifizierten Bildungsarbeit von und mit Menschen mit Behinderungen vgl. Stiftung Drachensee 2014) erlangen bzw. schärfen.

Weitere Möglichkeiten aktiver Beteiligung, insbesondere an Hochschulen, bieten Messen, Fachtagungen, Job- und Praxisbörsen (ein Großteil der

Studierenden arbeitet neben dem Studium), die Zusammenarbeit mit einem Career Center, die Vergabe von Themen für Projekt- oder Abschlussarbeiten (gemeinsam mit Hauptamtlichen), die Beteiligung bei sozialraumorientierten, inklusiven Forschungsprojekten und die Bereitschaft zur Mitwirkung an der curricularen Weiterentwicklung der Studiengänge und fachschulischen Ausbildungen.

## Weiterbildung

Im Kontext von demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel bekommt Weiterbildung<sup>3</sup> immer mehr die Funktion interner Rekrutierung durch Qualifizierung. Zugleich ist beim anhaltenden Qualifizierungsschub kein Ende absehbar: Nach Auffassung des BMAS (2011, 23) erfährt die »Qualifikation der Erwerbstätigen bis 2030 eine erhebliche Aufwertung (...). Die Zahl der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss wird um drei auf insgesamt 10,4 Millionen ansteigen. Dies ist ein Anstieg um 40 %.«. Wenn also das formale Qualifizierungsniveau weiter steigt, muss auch der bestehende Personalkörper mitgenommen werden. Aber das Formale ist nur eine Seite der Medaille. Die organisationsbezogene Weiterbildungsplanung gleicht die aktuellen und die sich künftig abzeichnenden Arbeitsanforderungen in den jeweiligen Einrichtungen – bspw. durch veränderte Zielgruppen (Alter, Migration usw.), modifizierte Angebote (bspw. durch Dezentralisierung) oder erweiterte Arbeitsansätze (wie der Sozialraumorientierung) – mit den Kompetenzen und Bedarfen der Mitarbeitenden ab. Die persönliche Weiterbildungsplanung ist dafür ein wichtiger Bestandteil eines jeden Personalentwicklungsgesprächs, das mindestens jährlich zwischen einzelnen Mitarbeitenden und ihren unmittelbaren Vorgesetzten stattfinden sollte<sup>4</sup>. Hierbei ist es hilfreich, die sozialräumlichen Arbeitsanforderungen mit den Ausprägungen der Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen gemeinsam abzuschätzen (bspw. entlang einer Skala) und die individuellen Entwicklungswünsche umfassend einzubinden, denn so lässt sich ein für beide Seiten sinnvoller und konkreter Weiterbildungsbedarf eruieren. Mithilfe eines Personalentwicklungsbogens können dabei die Ergebnisse und Veränderungen für nachfolgende Personalentwicklungsgespräche festgehalten werden. Außerdem sollte es bereits Teil der persönlichen Weiterbildungsplanung sein, wie anschließend das durch Weiterbildung neu

3 Zum Begriff: Der Fortbildungsbegriff verweist oftmals auf ergänzende oder aufbauende berufliche Qualifizierung entlang der formalen Bildungshierarchie, während der Weiterbildungsbegriff weiter gefasst wird, indem er generell auf Vertiefung, Erweiterung oder Aktualisierung der Kompetenzen zielt. Zum Teil werden die Begriffe aber auch synonym verwendet. Um den Rahmen dieser Handreichung nicht zu sprengen, erfolgt in diesem Text keine nähere Differenzierung.

4 Das Personalentwicklungsgespräch ist von sanktionierenden Formen anderer Personalgespräche zu trennen, um seinen fördernden Charakter und die Ressourcenorientierung nicht zu gefährden.

hinzugewonnene Wissen in der Einrichtung multipliziert wird. Bildung besitzt bekanntlich die Eigenschaft, sich durch Teilung zu vermehren. Deshalb wäre es schade, wenn sozialräumliche Expertise bei Einzelpersonen verbleibt – zumal sich das Wissen erst durch das fundierte sozialräumliche Können des Teams realisiert.

Für die Personalentwicklung ist es grundsätzlich hilfreich, bestimmte Weiterbildungsbedarfe zu unterscheiden:

- (1) Anpassung und Aktualisierung
- (2) Neuorientierung
- (3) Erweiterung und Ergänzung
- (4) Spezialisierung

(1) Die Anpassung und Aktualisierung sozialräumlicher Handlungskompetenz betrifft sämtliche Mitarbeitenden während der gesamten Erwerbsbiografie. Diese Notwendigkeit und langfristige Bildungsaufgabe ist nicht automatisch allen präsent und gelebte Praxis. Wird Sozialraumorientierung zur zentralen Richtschnur der Organisationen der Lebenshilfe, müssen Mitarbeitende in allen Bereichen die Intention und Konzeption einer sozialraumorientierten Arbeit verstanden haben. Für die Fachkräfte der sozialen Berufe ist eine wiederkehrende Anpassungs- und Aktualisierungsbildung von besonderer Bedeutung, weil sich der fachliche Wissensbestand und das sozialräumliche Methodenrepertoire in enormer Bewegung befinden. Zudem sind soziale Räume permanent verschiedenen Dynamiken ausgesetzt (durch Fluktuation, durch sozioökonomische und politische Veränderungsprozesse usw.). Um die Veränderungen verstehen und gestalten zu können, bewegen sich sozialräumliche Weiterbildungen nicht nur in klassischen heil- oder sozialpädagogischen Feldern, sondern auch quer zu den Disziplinen. Gute Anpassungs- und Aktualisierungsbildung setzt an bestehende Kompetenzen an, sodass die Mitarbeitenden selbst entsprechende Anknüpfungspunkte und Erweiterungspotenziale für ihr berufliches Handeln identifizieren können. Ferner gehen sozialraumorientierte Weiterbildungen über fachliche und methodische Bildungsaspekte hinaus, denn Sozialraumorientierung verlangt die Einnahme einer reflexiven Haltung im und zum sozialen Raum. Dieser personale Kompetenzaspekt ist für eine nachhaltige sozialräumliche Praxis der Einzelperson zentral, weil über ethische Werte und Normen, berufliche Einstellungen und persönliche Bewertungen auch das berufliche Handeln gesteuert wird. Insofern müssen sozialraumbezogene Weiterbildungen an einer räumlich-reflexiven, fachlich fundierten, beruflichen Haltung arbeiten.

(2) Zur Weiterbildung bei Neuorientierung: Mit der sozialraumorientierten Ausrichtung oder Vertiefung der Organisation ergibt sich stets auch ein besonderes Personalentwicklungspotenzial, nämlich Mitarbeitenden ein neues Arbeitsgebiet zu eröffnen. Zum Teil gibt es in den Einrichtungen Personal, das sprichwörtlich »im eigenen Saft schmort«, in der Organisation kaum berufliche Veränderungsmöglichkeiten für sich sieht, deshalb frustriert ist und eventuell einen Organisationswechsel erwägt. Die Folge sind eine geringe Motivation im Berufsalltag und eine negative Fluktuation mit Erfahrungsverlust. Mit einer gezielten Organisationsausrichtung – hin zur sozialraumorientierten Arbeit – bekommen etablierte und erfahrene Mitarbeitende eine gute Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln. Entsprechende Weiterbildungsplanungen setzen also gezielt bei bestimmten Mitarbeitenden an und sind Teil einer insgesamt längerfristigen Personalqualifizierungsplanung, die bspw. durch eine Zielvereinbarung flankiert wird (s. u.). Da es sich bei der Neuorientierung um deutlich mehr als um eine Aktualisierung des Bestehenden handelt, die umfassende und intensive Qualifizierungen erforderlich macht, sollte der Schritt gemeinsam gut abgewogen werden. Im Einzelfall kann es durchaus Sinn machen, die Neuorientierung z. B. mittels einer Weiterbildungsreihe oder eines berufsbegleitenden Studiengangs zu begleiten.

(3) Weiterbildung, die auf Erweiterung und Ergänzung zielt, setzt bestehende Kompetenzen voraus, dient der Befähigung für erweiterte Aufgaben oder zur Einnahme höherer Positionen. Beide Aspekte gehen meist mit einem wachsenden Verantwortungsbereich einher (sachlich und/oder personell). Organisational werden derartige Weiterbildungen u. a. durch Fluktuation und durch neue oder erweiterte Arbeitsanforderungen im Rahmen verstärkter Sozialraumorientierung ausgelöst. Sie sollten im Rahmen einer konzeptionell verstärkten Sozialraumorientierung der Organisation gleich mitgeplant werden. Sozialraumorientierte Erweiterungs- und Ergänzungsbildung ist individuell nach den bereits bestehenden Kompetenzen der Mitarbeitenden, je nach Phase in der Erwerbsbiografie und abhängig von den avisierten Positionen und Aufgaben zu planen. Entsprechend sollten derartige Weiterbildungen auch persönlich motiviert sein, sodass sich organisationale und individuelle Ziele treffen. Das persönliche Ziel, verstärkt sozialraumorientierte Kompetenzen zu erwerben, kann selbstverständlicher Teil der beruflichen Biografieplanung sein – jedenfalls bei entwicklungsinteressierten Mitarbeitenden: Sie ergänzen den beruflichen Erfahrungsschatz, führen zur fachlichen Fundierung des Handelns und werden zugleich als Entwicklung der eigenen Persönlichkeit begriffen.



Mit einer Erweiterungs- und Ergänzungsbildung wird der sozialräumliche Blick weiter. Aufbauend auf heil- oder sozialpädagogische Kernkompetenzen können so im Zeitverlauf fundierte Kenntnisse in rechtlichen, sozialstrukturellen oder politischen Bereichen hinzukommen. Im Zuge der Sozialraumorientierung wird deshalb auch von einer Neuerfindung oder Rückbesinnung auf die Generalisierung Sozialer Arbeit gesprochen. Schließlich hat die Sozialraumorientierung ihre Wurzeln in der Gemeinwesenarbeit – als eine der drei klassischen Methoden Sozialer Arbeit (neben Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit) – die auf die Settlement-Bewegung zurückgeht.<sup>5</sup> Mithilfe historisch-bezogener und aktuell-kritischer Weiterbildung wird vermieden, sich vor den schlichten Karren der Aktivierung spannen zu lassen. Durch Erweiterungs- und Ergänzungsbildung im Zuge der Sozialraumorientierung bildet sich ein wichtiger Mitarbeiterbereich für die Mitgestaltung des sozialen Raums.

Eine besondere Notwendigkeit sozialräumlicher Erweiterungs- und Ergänzungsbildung stellt das Quartiersmanagement dar. Hierfür müssen sich Fachkräfte qualifizieren, wenn sie im Quartier die einrichtungsübergreifende Koordination und Vernetzung (als Intermediäre) oder die Problemstellungen im sozialen Raum bearbeiten wollen. Ein anderes Beispiel (mit gewachsener Personalverantwortung) würde die organisationale Bündelung und Entwicklung sozialräumlicher Schwerpunktbereiche (bspw. in Form einer Abteilungsstelle) bedeuten. In diesem Zusammenhang ist bedeutsam, dass die Bundesvereinigung Lebenshilfe im Jahr 2015 eine modulare Weiterbildung zur quartiersorientierten Arbeit auf Basis des Indexes für inklusives Wohnen entwickelt.

(4) Schließlich lässt sich noch die Spezialisierung abgrenzen. Zwar setzen spezialisierende Weiterbildungen auch Bestehendes voraus, aber Spezialisierung vertieft gezielt bestimmte Aspekte – quasi um ein Expertentum der Sozialraumorientierung in der Organisation zu schaffen. Einzelne Mitarbeitende qualifizieren sich gezielt für spezielle Funktionen und zeichnen sich durch einen hohen Wissensbestand zur Sozialraumorientierung in Theorie und Praxis aus; d. h., sie verfügen über Kenntnisse sowohl zum aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte, als auch über Modellprojekte im bundesdeutschen Raum (und können idealerweise auch Auskunft zur Finanzierung und zu Kooperationsformen geben). Eine stärkere Personalverantwortung ist damit nur selten verbunden. Da örtlich begrenzte Organisationen eine tiefgehende Spezialisierung nicht immer leisten

können, sind auch die Landes- oder Bundesebenen dazu geeignet, »Sozialraumspezialisten« auszubilden und diese im Verband zur Verfügung zu stellen.

## II. Personalförderung

### Einarbeitung

Bundesweit und branchenübergreifend gelingt es Unternehmen bei bis zu einem Drittel ihrer neuen Mitarbeitenden nicht, sie innerhalb der Probezeit an die Organisation zu binden (vgl. VERFÜRTH 2010, 159). Dies hat sicherlich vielfältige Gründe, die zum Teil auch in der Person und ihrer Auswahl liegen. Aber da Personalsuche, Personalauswahl und Personalbindung erhebliche Investitionen darstellen, sollten Organisationen alles daran setzen, fachliche Gründe zu vermeiden. In Zusammenhang mit der Sozialraumorientierung spielen folgende Aspekte eine besondere Rolle:

- adäquate qualitative und quantitative Arbeitsanforderungen,
- klare Aufgaben und Zuständigkeiten,
- zeitnahe Rückmeldungen.

Aufgrund der notwendigen Offenheit und Flexibilität geht mit der Sozialraumorientierung ein hohes Maß an Diffusität einher, sodass die eigene Orientierungsleistung stets anspruchsvoll ist. Dies ist für neue Mitarbeitende nicht einfach. Deshalb ist es bei der Verwirklichung der Sozialraumorientierung in den Diensten und Einrichtungen umso wichtiger, während der Einarbeitung schrittweise die Aufgaben zu erweitern und Erfahrungen zu ermöglichen. Dabei sind Fehler einzukalkulieren und zu nutzen, um zeitnahe enge Rückmeldungen zu geben. Rückmeldungen werden von Mitarbeitenden benötigt, damit sie Orientierung im Sozialraumkonzept finden. Deshalb sollten während der Einarbeitungsphase häufiger fest geplante Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stattfinden. Hier gilt der Grundsatz, dass die Beteiligten bei einer Besprechung lieber zum Ergebnis kommen, dass nicht viel besprochen werden muss, als dass sie nicht stattfindet.

### Mentoring

Da eine sozialräumliche Einarbeitung im Tagesgeschäft schnell untergehen kann, bietet sich ein Mentoring für bestimmte Zielgruppen an. Obwohl das Mentoring ursprünglich für die Karriereförderung (bspw. für Frauen in Leitungspositionen) konzipiert wurde, kann das Ziel der Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung

<sup>5</sup> Diese historischen Wurzeln (vgl. dazu u. a. Müller 2013) sollten präsent sein.

ebenso gut für die Sozialraumorientierung genutzt werden.

Außerhalb (!) der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung gibt eine erfahrene Bezugsperson als Mentorin bzw. Mentor ihr fachliches und informelles Wissen, ihre Erfahrungen, Kontakte und Netzwerkbeziehungen im konkreten Umfeld an die noch unerfahrene Person (dem Mentee) weiter. Mentoring ist ein enges und auch relativ aufwendiges Personalentwicklungsinstrument, weil es eine 1:1 Beziehung erforderlich macht, die freiwillig zustande kommen soll und Mentoren und Mentees eine gewisse Wahl bei der Suche eines geeigneten Tandems ermöglicht. Entsprechend dient das Mentoring ausgewählten Zielgruppen, die für die Sozialraumorientierung besonders bedeutsam sind. Ferner sollte das Mentoring gesteuert werden und Mentorinnen und Mentoren sollten vorbereitet werden, um Rollenklarheit zu schaffen und damit die Arbeitsschritte Planung, Beratung und Feedback mit Mentees gelingen. Im Gegensatz zum Coaching ist beim Mentoring aber keine umfassende Ausbildung üblich. Mentoring verbleibt auf der kollegialen Ebene.

In Kombination mit der Einarbeitung vollzieht sich das Mentoring organisationsintern. Aber das Mentoring lässt sich auch mit anderen Personalentwicklungsinstrumenten verknüpfen (z. B. Talent- und Karriereförderung). Ein externes Mentoring (Cross-Mentoring) sieht vor, dass ein Mentoring-Tandem organisationsübergreifend zusammenarbeitet. Dies eröffnet auch kleinen oder mittleren Einrichtungen, Erfahrungen der Sozialraumorientierung einzubinden. So können bspw. Personen mit Quartiermanagement-Erfahrungen Nachwuchskräften anderer Organisationen Einblicke in berufliche Erfahrungen des Sozialraum-Managements geben. Cross-Mentoring begünstigt auch die Bildung von Netzwerken zwischen kleineren und großen Organisationen und kann die Sozialraumorientierung in der Kommune insgesamt fördern. Um ein derartiges Cross-Mentoring Programm aufzulegen, sollten sich mehrere Organisationen der Lebenshilfe zusammenschließen und die Unterstützung eines externen Dienstleisters in Anspruch nehmen. Hierbei ist es von Vorteil, wenn eine in Sachen Sozialraumorientierung erfahrene Beratungsorganisation das Mentoringprogramm steuert.

## Fachberatung, Supervision und Coaching

Wiederkehrend notwendige Instrumente einer Personalförderung sind Fachberatung, Supervision und Coaching. Sie unterscheiden sich zwar, aber bei allen drei Instrumenten ist vorab Grundlegendes zu klären:

- (1) In welchem Umfang liegt der Organisationsbezug vor und wer erteilt das Mandat? Handelt es sich also um eine Einzelperson, ein Team, eine Abteilung, eine gesamte Einrichtung usw.?
- (2) Auf welcher Ebene soll der Sozialraumbezug thematisiert werden? Geht es um eine Einrichtung, ein Projekt oder um ein fachliches Schwerpunktthema?
- (3) Welcher Zeitumfang und welcher Intervall (Terminhäufigkeit) sind geplant?
- (4) Von welchem Ist-Zustand wird ausgegangen und welcher Soll-Zustand wird angestrebt?

Bei der Fachberatung geht es um vor allem darum, bestimmtes Fachwissen zur Sozialraumorientierung in die Organisation zu holen, d. h., die Expertise zu einem Spezialgebiet ist gefragt. Fragestellungen für das Personal könnten sein, wie vor Ort Einfluss auf die soziale Rahmenplanungen der ländlichen oder städtischen Räume zu nehmen ist, wie Leistungsvereinbarungen sozialraumorientiert ausgestaltet werden müssen, wie eine trägerübergreifende Zusammenarbeit gelingt oder wie Vernetzung und Sozialraummanagement ablaufen können. Bei der Fachberatung müssen die Organisationsverantwortlichen darauf achten, dass diese in einen Prozess eingebunden ist. Fachberatung sollte nicht bei der einmaligen Wissensvermittlung stehen bleiben. Anschließend ist zu klären, was aus dem neu erworbenen Wissen folgt, ob und wie sich Handlungsableitungen und Verabredungen für die Sozialraumorientierung ergeben.

Über die Beratungsebene gehen Coaching und Supervision hinaus, indem zusätzlich Begleitungen und Unterstützungen für Einzelpersonen oder Gruppen im Zeitverlauf geboten werden. Ohne an dieser Stelle eine Abgrenzung auszuführen, fokussiert das Coaching stärker die Produktivität (Effektivität und Effizienz, fit machen) und die Supervision stärker die Reflexion und die Leistungswirkung (Nachdenken und Nachhaltigkeit). In der Personalentwicklungspraxis ergibt sich allerdings eine Schwierigkeit: Coaches oder Supervisoren verfügen zwar über Coaching- oder Supervisionskompetenzen, verstehen aber nicht zwangsläufig die Sozialraumorientierung oder die Lebenswelten und Lebenslagen von Menschen mit Behinderung. Deshalb sollten eingesetzte Coaches oder Supervisoren zumindest über sozialwirtschaftliche Branchenerfahrungen verfügen und bei fachlich komplexen Fragestellungen sollten Fachberatungen eingebunden werden.

Die Zielsetzung des Coachings im Sozialraumkontext ist es, Personen mit Steuerungs- oder Leitungsfunktionen eine Weiterentwicklung individueller oder gemeinsamer Lern- und Leistungsprozesse der Sozialraumorientierung zu bieten. Die Su-



pervision dient vornehmlich dem Abbau oder der Kompensation von Spannungen und Konflikten im Team, die durch die Sozialraumorientierung auftreten, wenn beispielsweise gegensätzliche Vorstellungen zur Sozialraumorientierung herrschen oder wenn es im beruflichen Alltag nicht oder nur bedingt gelingt, diese auch umzusetzen. Durch die Dominanz der Einzelfallebene treten zwangsläufig Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer Sozialraumorientierung auf. Nun sind die Aufgaben, die Arbeitsabläufe und der Personaleinsatz von der Einzelperson stärker auf den Kontext zu verlagern. Dies birgt Risiken persönlicher Überforderungssituationen.

### Rückmeldungen (Feedback) und Zielvereinbarung

Rückmeldungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sollten grundsätzlich wechselseitig und unregelmäßig möglich sein und auch tatsächlich erfolgen, denn sie sind ein wertvoller Teil der Anerkennung; aber sie werden subjektiv so empfunden, dass sie viel zu wenig gegeben werden (vgl. u. a. WULF-SCHNABEL 2011, 220 ff.). Da das Personal in den sozialen Berufen von der gesamtgesellschaftlich hohen Bedeutung seiner Arbeit überzeugt ist, der gesellschaftliche Stellenwert seiner Arbeit aber faktisch nicht besonders hoch ist und Beschäftigte die Ergebnisse ihrer Arbeit nur schwer messen können, sind Wertschätzungen ihrer Arbeitsleistungen besonders wichtig. Mit der Sozialraumorientierung nimmt dieses Phänomen zu, denn die Mitarbeitenden müssen dann stärker in autonomen Bezügen tätig sein und außerhalb der Einrichtung agieren. Die Bedeutung der Rückmeldung als Orientierung und für die Selbstvergewisserung steigt. Insbesondere in den sozialen Berufen bedeutet eine Rückmeldung nicht, dass nur Positives zu Sprache kommt. Die Arbeit mit und für Menschen mit Behinderung bedeutet stets, sich in zwischenmenschliche Beziehungen, also in nicht standardisierbare Interaktionen zu begeben. Dies gilt im weiten Feld der Sozialraumorientierung umso mehr, denn auch der soziale Raum ändert die Arbeitsbedingungen. Deshalb bedeuten Rückmeldungen stets Gelegenheiten zur kritischen und wertschätzenden Reflexion des beruflichen Handelns, zur individuellen Neuorientierung und zur gemeinsamen Orientierung und Positionierung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Auch bei einer spontanen Gesprächskultur sollten Rückmeldungen einen festen Platz durch routinemäßige Personalentwicklungsgespräche haben. Mit dem konzeptionellen Auftrag der Sozialraumorientierung sollten Gesprächsfragen zur Praxis der Sozialraumorientierung im beruflichen Alltag einfließen, damit gemeinsam ein Abgleich zwischen den Organisationszielen und den persön-

lichen Handlungen vorgenommen werden kann. Um diesem Abgleich einen festen Rahmen und ein belastbares Planungsinstrument an die Seite zu stellen, bieten sich Zielvereinbarungen an, die zwar mit ökonomischen Faktoren verknüpft sein können, aber auch ohne diese ein wertvolles Instrument der gemeinsamen Planung sind.

Es hat Sinn, dass das Instrument der Zielvereinbarung als Teil von Personalentwicklungsgesprächen allgemein fest in der Organisation implementiert ist. Aber die Sozialraumorientierung kann ein erster Anlass sein, damit zu beginnen. Als Handlungsrahmen für die Personalentwicklungsgespräche helfen Zielvereinbarungen, sich auf wesentliche Aufgaben der Sozialraumorientierung zu konzentrieren. Ein häufiger Irrtum bei solchen Zielvereinbarungsgesprächen ist es, dass man sich auf Einzelmaßnahmen oder Tätigkeiten verständigen muss. Dies ist nicht der Fall, denn nicht nur die Sozialraumorientierung verlangt Offenheit und Flexibilität, sondern auch die Mitarbeitenden benötigen Selbstverantwortung und Handlungsautonomie. Außerdem sollen in der Regel Jahresziele vereinbart werden, die gar nicht für den gesamten Zeitverlauf detailliert operationalisiert werden können. Ziele beschreiben einen angestrebten Soll-Zustand, der Problematiken lösen, bisher Erreichtes sichern oder verbessern und Neues erreichen soll (das Was). Wie die Ziele erreicht werden, obliegt dann vornehmlich den Mitarbeitenden (Prozessverantwortung), mit denen sie vereinbart wurden. Gleichwohl müssen sie sich weiterhin ihrer Befugnisse bewusst sein und sich mit Vorgesetzten oder anderen Bereichen absprechen.

Grundsätzlich kann zwischen quantitativen Zielen (z. B. Anzahl der Akteure im sozialen Raum bei der Zusammenarbeit) und qualitativen Zielen (z. B. Lösung eines Konflikts zwischen den Akteuren A und B) unterschieden werden. Bei der Zielformulierung kommt die etablierte (aber leicht unterschiedlich übersetzte) SMART-Regel zur Anwendung:

- (1) **Spezifisch:** Ziele müssen auf den jeweiligen Mitarbeitenden, seine Position und konkreten Aufgaben klar und eindeutig bezogen sein.
- (2) **Messbar:** Ziele müssen überprüfbar sein. Quantitative Ziele sind in der Regel zählbar und verhältnismäßig einfach überprüfbar (z. B. externe Besucherinnen und Besucher eines Angebots in der Einrichtung). Qualitative Ziele sind anspruchsvoller und werden erst durch adäquate Kriterien belastbar (z. B. mithilfe wertender Aussagen). Wichtig für Zielvereinbarungen der Sozialraumorientierung ist es, dass sich die Ziele für Mitarbeitende klar von denen der Einrichtungen abgrenzen (obwohl

sie aufeinander bezogen sind). So müssen für das Sozialraum- oder Quartiersmanagement häufig deutlich längere Zeiträume oder komplexere Ziele betrachtet werden, bspw. wenn im Rahmen des Community Organizing ein Sozialraum von unten organisiert werden soll.<sup>6</sup> Für Mitarbeitende wäre es in diesem Beispiel dann ggf. ein erstes qualitatives Jahresziel, den Aufbau einer Bürgerplattform zu erreichen.

- (3) **Attraktiv und anspruchsvoll:** Die Ziele sollen Mitarbeitende anregen, sich im Sinne der Sozialraumorientierung weiterzuentwickeln. Dies setzt mehr als ihre Akzeptanz voraus. Sie sollten sich in Deckung mit persönlichen Zielen befinden, sodass die eigene Motivation Motor der Zielerreichung wird. Zugleich sind die Ziele mit dem nächsten Punkt in Einklang zu bringen.
- (4) **Realistisch:** Sowohl in ihrer Menge, als auch in ihrem Umfang sollten Ziele überschaubar bleiben. Zugespitzt formuliert drohen bei der Sozialraumorientierung zwei extreme Personalsituationen: Entweder begeben sich Mitarbeitende in eine Art Allzuständigkeit. Sie treten sukzessive aus dem persönlichen Aufgabengebiet heraus und fühlen sich womöglich für den kompletten lebensweltlichen Raum der Menschen mit Behinderung verantwortlich, obwohl sie dafür kein Mandat haben und sich viele soziale Prozesse auch gar nicht von ihnen steuern lassen. Hier muss also eine klare Zielbegrenzung erfolgen, für die eine Zielvereinbarung ein gutes Instrument ist. Oder Mitarbeitende sehen im Tagesgeschäft keine Handlungsoptionen für eine Sozialraumorientierung. Das ist ebenfalls nicht realistisch, denn dann werden die zivilgesellschaftlichen Potenziale von und für Menschen mit Behinderung nicht anerkannt. Professionelle sozialräumliche Personalentwicklung regt bei der Zielvereinbarung also die Einen stärker an, während es die Anderen klarer fokussiert.
- (5) **Terminiert:** Ziele brauchen Termine, damit Mitarbeitende und Vorgesetzte in die Arbeitsplanung treten können (Wer macht was bis wann?). Nur so können Verabredungen zur Sozialraumorientierung schließlich Realität für Menschen mit Behinderung werden.

Neben dem Erreichen bestimmter Etappenziele, wie bei einer Bürgerplattform aufgezeigt, kann eine Zielvereinbarung auch zur Talent- und Karriereförderung genutzt werden.

## Talent- und Karriereförderung

Die Talent- und Karriereförderung sollte organisationale und persönliche Ziele zusammenführen. Im Zuge der generellen Sozialraumorientierung ist, neben den professionellen Fachdiensten und Einrichtungen (mit ihren etablierten Angeboten der individuellen Fallarbeit auf Basis gesetzlicher Ansprüche und Refinanzierungsmodalitäten), die Lebenshilfe noch stärker als Interessenverband und Selbsthilfeorganisation gefordert. Mit verstärkter Sozialraumorientierung muss sich jede lokale Lebenshilfeorganisation stärker als ein Teil der zivilgesellschaftlichen Akteure im konkreten sozialen Raum positionieren. In dieser Gemeinschaft hat sie die Chance, mit dafür einzutreten, dass insgesamt alle Menschen ihre Ansprüche, Interessen und Sichtweisen gemeinsam zusammentragen und gestalten können. Deshalb kann jede Lebenshilfeorganisation nicht allein auf die bestehenden Fachdienste und Einrichtungen setzen, sondern sie muss sich in den sozialen Raum hinein bewegen, sich unter die Leute mischen. Das muss Folgen für das Selbstverständnis, die Strategien und die Strukturen haben.

Teil einer strategischen Organisationsentwicklung im Kontext verstärkter Sozialraumorientierung muss die Identifikation und gedankliche Vorwegnahme künftiger Bedarfe und damit verbundener Stellen sein. Die Zielplanung umfasst deshalb eine aufbauende Talent- und Karriereförderung. Im Zuge von Personalentwicklungsgesprächen können die Bedarfe und Neigungen des Personals diskutiert, mit den sozialraumorientierten organisationalen Entwicklungslinien in Bezug gesetzt und Schritt für Schritt zusammengeführt werden. Dies sollte kein Top-Down-Prozess sein. Im Gegenstromverfahren müssen die sozialraumorientierten Veränderungsbedarfe und Potenziale der personalen Ebene mit der Organisationsebene rückgekoppelt werden. Nur wenn sich persönliche Perspektiven entfalten und gemeinsam in Einklang bringen lassen, binden sie gutes Fachpersonal an die Organisation. Damit wird die Anforderung an die Zielgruppe bereits angedeutet, denn Talent- und Karriereförderung verlaufen dann erfolgreich, wenn Personen Betriebsblindheit überwinden, sie einen ausgeprägten Entfaltungsbedarf mitbringen und Innovationen von der Organisation einfordern. Zugleich sind eben genau diese Ansprüche von der Organisation im Zuge der konzeptionellen Umsteuerung zur Sozialraumorientierung zu erfüllen.

---

<sup>6</sup> Die Messbarkeit würde eine Evaluation nach klar definierten Standards erforderlich machen (vgl. DeGEval 2008).

Drei Förderwege lassen sich unterscheiden:

- (1) **Leitungskarriere:** Im Zuge verstärkter Sozialraumorientierung übernehmen Vorgesetzte mehr Verantwortung in der gesamten Breite. Von daher sind Personen zu fördern, die zusätzliche Personal- und Organisationsverantwortung übernehmen wollen.
- (2) **Fachkarriere:** Sozialraumorientierung erfordert eine Fülle neuer oder zusätzlicher Fachaufgaben. Hier sind Personen gefragt, die sich fachlich vertiefen, neu orientieren oder breiter aufstellen wollen (ähnlich der Unterscheidungen oben beim Punkt Weiterbildung). Sie müssen ein intensives inhaltliches Interesse für die Sozialraumorientierung mitbringen.
- (3) **Projektkarriere:** Die Umsteuerung zur Sozialraumorientierung ist eine komplexe Organisationsaufgabe, die bestimmte Projekte und temporäre Schwerpunktaufgaben erforderlich macht. Projektkarrieren bieten befristete Fach- und Leitungsaufgaben. Sie eignen sich für Personen, die gerne wechselnde Herausforderungen suchen und bereichsübergreifend tätig sein wollen.

Jeder dieser drei Talent- und Karriereförderungswege kombiniert gezielt bestimmte Personalentwicklungsinstrumente (z. B. Weiterbildung, Coaching, Mentoring, Arbeitsrotation oder Arbeitsausweitung), wobei das Personalentwicklungsgespräch zwischen Vorgesetzten und zu fördernden Mitarbeitenden den Dreh- und Angelpunkt darstellt.

### III. Arbeitsstrukturierung

#### Arbeitsplatzanalyse

Um Sozialraumorientierung in der tatsächlichen inhaltlichen Gestaltung, in der Beziehung von arbeitenden Personen zum Umfeld und unter den Bedingungen der Arbeit zu verstehen, ist es erforderlich, einzelne Arbeitsplätze zu analysieren. Die sozialraumorientierte Arbeitsplatzanalyse bietet eine Antwort auf die Frage: Welche und wieviel Sozialraumorientierung findet hier statt? Sie ist auf den Einzelarbeitsplatz bezogen, zeigt Schnittstellen zu anderen Kolleginnen und Kollegen, Einrichtungen oder Akteuren und beleuchtet die tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben mit Sozialraumorientierung in ihrer Art und in ihrem Umfang. Für eine Arbeitsplatzanalyse ist eine standardisierte Stellenbeschreibung nicht zwingend erforderlich, aber für die Stelle sollten das Ziel, die Hauptaufgaben und zentralen Unteraufgaben, die erforderlichen formalen Qualifizierungen und Kompetenzen vorab fixiert werden. Auf dieser Basis ist dann eine Aufnahme tatsächlicher Arbeits-

prozesse mit Einzelaufgaben, Arbeitsvorgängen und Unterbrechungen (im jeweiligen Zeitumfang) möglich. Je nach Profil der Stelle geschieht die Aufnahme realer Tätigkeiten durch einen Beobachtungsbogen, der vom Personal selbst geführt wird. Je länger der gewählte Zeitraum ist, desto belastbarer sind die Ergebnisse – wobei auch mehrere Zeitabschnitte gewählt werden können, um Ausreißer zu bestimmten Ereignissen zu vermeiden oder zu glätten.

Nach einem anschließenden Abgleich von Soll- und Ist-Zustand folgt nicht selten Ernüchterung. Häufig wird konstatiert, dass Sozialraumorientierung an sich eine gute Sache ist, aber in der beruflichen Alltagspraxis deutlich weniger verfolgt wird oder verfolgt werden kann. Nun beginnt die eigentliche Personalentwicklungsarbeit. Nach der Arbeitsplatzanalyse sind die Ursachen für positive oder negative Aspekte zu identifizieren und Maßnahmen zur Veränderung für eine aktivere Sozialraumorientierung abzuleiten. Die Instrumente der Personalbildung und der Personalförderung sollten durch Verhaltensmodifikationen auf der Ebene des Selbstmanagements flankiert werden. Hier stellt sich die Frage der Arbeitsorganisation – also wie Aufgaben, Prioritäten, Abläufe und Zuständigkeiten so zu verändern sind, dass Sozialraumorientierung gewöhnlicher Teil der Arbeitsroutine werden kann.

#### Arbeitsrotation (Job Rotation)

Routinen bieten die Möglichkeit, Sicherheit zu gewinnen und Erfahrungen zu sammeln. Im Verlauf der Erwerbsbiografie können sich in den Einrichtungen und Fachdiensten der Lebenshilfe allerdings auch einseitige Beanspruchungen, Monotonie und Gewohnheiten entwickeln, die schleichend zu intellektuellen Unterforderungen, eingefahrenen Handlungsabläufen und chronischer Unzufriedenheit führen. Um die Motivation (wieder) zu erhöhen und die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben zu steigern, bietet sich ein systematischer Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel an. Zugleich ist es im Zuge der Umsteuerung zur Sozialraumorientierung erforderlich, dass Mitarbeitende verschiedene und neue Tätigkeiten kennenlernen. Das Ziel der Arbeitsrotation ist es, durch das Erlebte und Erlernte das eigene Fähigkeitsspektrum zu erweitern.

Sozialraumorientierung verlangt von allen Mitarbeitenden sozialer Berufe Mehrfachqualifikationen quer zu den Disziplinengrenzen und Kompetenzerweiterungen zur professionellen Bearbeitung komplexer Problemstellungen im sozialen Raum. Das Instrument der Arbeitsrotation ist dafür ein geeignetes Mittel, denn Mitarbeitende werden so angeregt, über den eigenen Tellerrand zu schauen,

unterschiedliche Sicht- und Herangehensweise bei der Sozialraumorientierung praktisch kennenzulernen und neue Interaktionsformen mit Menschen mit Behinderung zu erleben.

Rotationen können kurzzeitig angelegt sein (Hospitalationen), wenn sie funktions- und aufgabengebunden angelegt sind. In diesem Fall würden zum Beispiel Mitarbeitende verschiedener Wohnangebote temporär ihre Arbeitsplätze tauschen, um die gegenseitigen Ansätze der Sozialraumorientierung auszutauschen. Diese Rotation kann innerhalb oder quer zu den Organisationsgrenzen erfolgen. Eine kurzzeitige Arbeitsrotation sollte mindestens zwei bis vier Wochen umfassen, da jeder andere Austausch lediglich Besuchskarakter hat, bei dem sozialräumliche Aufgaben kaum selbstständig übernommen werden können. Selbstverständlich sind hierbei spezifische Belange von Menschen mit Behinderung zu bedenken und zu sichern (bspw. besonderer Unterstützungsbedarf oder medizinische Hintergründe). Dies gilt auch im Folgenden.

Mit zunehmender Komplexität der sozialraumorientierten Aufgabenstellung oder Personalverantwortung muss die Rotationszeit deutlich länger dauern, selbst wenn die zur Verfügung stehende Zeit durch die eigene Aufgabenfülle nicht unbedingt möglich erscheint. Auf der anderen Seite verfügen Mitarbeitende aber erst nach einer intensiven Zeit über den notwendigen Einblick, um die Komplexität einer anderen Stelle zu durchdringen und eine eigene Ableitung wirksam zu verinnerlichen. Rotationen für das Sozialraum- oder Quartiersmanagement sollten deshalb mindestens sechs und bis zu 12 Wochen dauern.

Quer dazu bewegen sich funktionsüberschreitende Arbeitsrotationen. Sie sind besonders ressourcenintensiv, weil sie nicht fachadäquat sind. Hier verlässt das Personal sozialer Berufe das Soziale. Es wechselt in andere, für den sozialen Raum wichtige Felder. Dies können beispielsweise Bereiche der Kommunalverwaltung, Polizeiarbeit im Revier, Schulen und Kitas, lokale Wirtschaftsunternehmen oder Freizeiteinrichtungen, Vereine und Verbände sein. Ein solcher Seitenwechsel hat nicht zum Ziel, dortige Aufgaben zu beherrschen. Er bietet Einblick in die wechselseitigen Einflüsse, dortigen Problematiken und Anliegen. Besonders fruchtbar ist eine solche Arbeitsrotation, wenn der Austausch im Gegenzugverfahren abläuft. Die Dauer ist schwer einheitlich zu bestimmen, da die Taktung und Bereitschaft anderer Institutionen besonders zu berücksichtigen sind. Sie sollte aber möglichst mehrere Wochen umfassen.

Sowohl für rotierende Mitarbeitende und ihre Stellen als auch für die aufnehmenden Bereiche

sind Arbeitsrotationen kritische Phasen. Für die Dauer der Abwesenheit müssen Aufgaben durch andere erledigt werden, was insbesondere bei Leistungsträgern nicht einfach ist. Zugleich sind die wechselnden Mitarbeitenden nicht unbedingt in der Lage, den Ansprüchen an anderer Stelle zu entsprechen. Jede Arbeitsrotation bedeutet deshalb einen bewussten Bruch in der kurzfristigen Produktivität. Damit Arbeitsrotationen gelingen, sollten sie durch die Personalentwicklung konzeptionell begleitet und evaluiert werden. Beim Arbeitsplatzwechsel gelten ähnliche Prämissen wie bei der Einarbeitung und der Talent- und Karriereförderung (s. o.).

### **Arbeitsausweitung (Job Enlargement) und Arbeitsanreicherung (Job Enrichment)**

Im Zuge der Sozialraumorientierung kommt es fast zwangsläufig zur Arbeitsausweitung und Arbeitsanreicherung – nur kommt es eben darauf an, sich diese Prozesse bewusst zu machen und sie zu steuern. Ansonsten drohen Risiken. Es geht um eine Umorientierung und nicht um ein Mehr.

Beide Ansätze ähneln sich und sind auch in der Praxis der Sozialraumorientierung nicht eindeutig auseinanderzuhalten. Die Arbeitsausweitung bewegt sich auf horizontaler Ebene. Der bisherige Arbeitsplatz wird um zusätzliche Aufgaben erweitert. Es geht um eine Bündelung neuer, qualitativ ähnlicher Aufgaben (keine Niveauverschiebung). Für die Mitarbeitenden auf der unmittelbaren Arbeitsebene mit und für Menschen mit Behinderung bedeutet dies im Zuge der Sozialraumorientierung, dass sie mehr in Interaktion mit der umgebenden Lebenswelt tätig sind. Die Arbeitsanreicherung beinhaltet eine vertikale Aufgaben- und Verantwortungserweiterung. Durch schwierigere, anspruchsvolle, komplexe (aber stets zusammenhängende) Aufgaben kommt es zu einer Niveausteigerung. Ein Beispiel wäre die Einnahme einer Stellvertretungsposition für das Quartiersmanagement. Die Chancen derartiger Arbeitsveränderungen liegen in einer Steigerung der Persönlichkeitsentfaltung, Kompetenzentwicklung, Autonomie, Verantwortung, Vernetzung im sozialen Raum und einer höheren Anerkennung (ggf. auch durch Entgelt).

Risikant sind derartige Vorgänge dann, wenn sie zu einer Arbeitsverdichtung führen, die Mitarbeitende nicht als Anregung erleben, sondern sie unter Druck setzen. Dann leiden die Motivation und die Qualität der Arbeit. Deshalb sollte bereits bei der konzeptionellen Einführung oder Verstärkung der Sozialraumorientierung streng darauf geachtet werden, dass neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche vorab klar identifiziert werden und



dass Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsame Absprachen zur Bewältigung, Leistungssicherung und Entlastung treffen. Werden diese Schritte nicht bewusst durchlaufen, verlaufen Bestrebungen zur Sozialraumorientierungen leicht im Sande, weil die bisherige Arbeitsroutine derart normativ wirkt, dass faktisch kaum Veränderungen erzielt werden.

### **Projektgruppen und teilautonome Arbeitsgruppen**

Für die organisationsweite Einführung der Sozialraumorientierung oder eine gezielte Verstärkung in bestimmten Bereichen eignet sich besonders die Projektarbeit, während teilautonome Arbeitsgruppen für die dauerhafte Arbeitsstrukturierung der Sozialraumorientierung prädestiniert sind.

Aufgrund der Komplexität der Sozialraumorientierung ergeben sich für die Strukturen und Entscheidungswege der Organisation und für die Arbeitsweisen und Aufgaben des Personals weitreichende Modifikationen. Die Folgen, notwendige Umstellungsarbeiten usw. lassen sich in einer Projektgruppe gemeinsam abschätzen, planen und steuern. Charakteristika einer Projektgruppe Sozialraumorientierung sind gemeinsame Ziele der Gruppenmitglieder (z. B. Implementierung der Sozialraumorientierung in allen Organisationseinheiten), ein klarer Auftrag bzw. eine spezielle Aufgabe (z. B. bereichsspezifische Konzepterstellung und terminierte Umsetzung), wodurch Projektgruppen stets definierte Start- und Endzeitpunkte haben. Ferner prägt sie häufig eine personell bereichsübergreifende Zusammensetzung, denn es ist das Zusammenwirken vieler Organisationseinheiten erforderlich. Eine Projektgruppe Sozialraumorientierung wird so zum temporären Teil der Organisation, sie arbeitet entlang einer Projektmanagementmethode und ist hierarchiegebunden. Für die Projektleitung und den Arbeitsprozess ist ein Bereich verantwortlich. Da aber zentrale Entscheidungen zumeist der obersten Managementebene unterstehen, muss die Projektleitung für wechselseitige Abstimmung und umfassende Kommunikation sorgen können.

Teilautonome Arbeitsgruppen sind auf Dauer angelegt. Sie sind für die Sozialraumorientie-

rung deshalb besonders interessant, weil sie dem Gedanken der „Fertigungsinsel“ folgen und das Potenzial haben, im sozialen Raum systemisch zu arbeiten. Die Gruppenmitglieder zeichnen sich nicht sosehr durch gemeinsame Qualifikationen aus (wie es in bestimmten Einrichtungstypen der Falle ist), sondern durch eine solidarische, disziplinübergreifende Aufgabe. Im Zentrum steht eine dauerhaft-funktionale Zusammenarbeit. Meist arbeiten kleinere Einheiten (fünf bis acht hauptamtlich Mitarbeitende) teilautonom zusammen. Es gibt ein gemeinsam mit der Organisation abgestimmtes Gruppenziel (das Was), aber bei der Planung, Durchführung, Arbeits- und Zeitabstimmung (das Wie) kann die Gruppe relativ selbstbestimmt vorgehen. Menschen mit Behinderung gehören in diesem Arbeitsverständnis zur Gruppe und auch Freiwillige können gezielt eingebunden werden. So sorgt der arbeitsstrukturelle Rahmen für eine partizipative Kultur. Die Gruppe eignet sich ein eigenes Produktivitätsverständnis an und ist lösungsorientiert.

Für die Selbstbestimmung, Teilhabe und Gleichberechtigung im sozialen Raum werden umfassend vielfältige Lebensbereiche und Lebenssituationen berührt. Es macht einen Unterschied, ob Menschen mit Behinderung älter werden, demenziell erkranken, in ihren Bewegungsabläufen eingeschränkt sind oder ob sie von der Schule in das Berufsleben treten usw.; ob sie sich alltäglich an einem örtlichen Nahgebiet oder an verschiedenen geografischen Orten aufhalten usw. An verschiedenen Orten und Alltagssituationen ist unterschiedliches Personal gefordert (z. B. Sozialarbeitende, Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Pflegekräfte, Therapeuten, andere pädagogisch versierte Berufsbilder). Für die Einzelperson mit Behinderung muss eine heil- oder sozialpädagogische Bezugsperson im Zentrum stehen, die jedoch in der Lage ist, alltäglich mit anderen Personen, Professionen und Institutionen zusammenzuarbeiten. Im Sinne inter- oder transdisziplinärer Anforderungen erwerben alle Mitglieder teilautonomer Arbeitsgruppen überlappende Kompetenzen (multi-skilling). In teilautonomen Arbeitsgruppen muss also zwangsläufig Personal unterschiedlicher Qualifikationen als multiprofessionelles Team zusammenarbeiten.

# Ausblick und Organisationsaufgaben für die Lebenshilfe

Nachdem der vorherige Abschnitt die Personalentwicklung und ihre Instrumente behandelt hat, soll im letzten Teil ein Blick auf die Zusammenhänge von Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext der Sozialraumorientierung geworfen werden. Schon die Wirkungszusammenhänge zwischen den skizzierten Personalentwicklungsinstrumenten und der Organisationsentwicklung sind von besonderem Gewicht. Mit der Sozialraumorientierung gehen für alle Dienste und Einrichtung der Lebenshilfe partiell De-Zentralisierung, De-Institutionalisierung und Enthierarchisierung einher. Auf der Managementebene müssen bestimmte Organisationszusammenhänge bedacht werden, die hier mithilfe dreier Schlaglichter zumindest angedeutet werden sollen.

## Personalentwicklung und Sozialraumorientierung als Prozessmanagement

Es dürfte deutlich geworden sein, dass mit den Instrumenten der Personalentwicklung die Sozialraumorientierung in den Einrichtungen und Diensten der Lebenshilfe wertvoll unterstützt werden kann. Für die Personalpolitik vor Ort bieten sich vielfältige Möglichkeiten, die sozialraumorientierte Handlungskompetenz der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Dabei tritt unverkennbar hervor, dass Personalentwicklung im Kontext von Sozialraumorientierung keine Selbstverständlichkeit ist, sondern ein verhältnismäßig neuer Prozess ist, der einer Steuerung bedarf und auf Dauer angelegt ist. Sozialraumorientierung erfordert Prozessmanagement, denn mit einer konzeptionellen Einführung ist es nicht getan.

Sozialraumorientierung ist als programmatischer Schwerpunkt innerhalb der Personalentwicklung zu verstetigen. Dabei ist Personalentwicklung vor allem Aufgabe der direkten Vorgesetzten – diese müssen Sozialraumorientierung und Personalentwicklung zusammenführen können – doch dafür die entsprechenden Strukturen und Ressourcen zu schaffen, ist die Verpflichtung des zentralen Managements.

## Organisationskultur der strukturierten Offenheit

Für die Leistungserbringung ist das Personal der bedeutendste Faktor für eine gute Arbeit mit und für Menschen mit Behinderung. Die Qualität der Leistung vollzieht sich in Koproduktion von Menschen im sozialen Raum mit den Fachkräften. Genau auf dieser unmittelbaren Ebene lässt sich Sozialraumorientierung erst verwirklichen – oder auch nicht. Weder ist der soziale Raum ein Wert an sich, noch gewährt eine sozialräumliche Programmatik eine sozialräumliche Praxis. Das konkrete Umfeld der Menschen, die Organisation und das Personal müssen entwickelt, gefördert und konzeptionell begleitet werden. Dies sind strukturelle Aufgaben der Quartiers-, Organisations- und Personalentwicklung, die arbeitsteilig in der Organisation zu leisten sind.

Sozialraumorientierung ist eine programmatische Ausrichtung der Organisation auf der Zielebene. Oder anders ausgedrückt: Eine Organisation benötigt generell Instrumente der Personalentwicklung, um die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden entsprechend der Organisationsziele zu sichern. Dabei stehen Organisationen der Sozialen Arbeit vor einem notorischen Steuerungsproblem: Wie andere Programmatiken auch, realisiert sich Sozialraumorientierung vor allem auf der zwischenmenschlichen Ebene. Menschen mit Behinderung sind der Ausgangspunkt für ein gutes nachbarschaftliches Zusammenleben, die Überwindung institutioneller Differenzierungen, die Nutzung des Wohnumfelds und der sozialen Bezüge im Quartier usw. Ein umfassend sozialräumlich eingebundener Alltag gelingt zumeist nur mit Unterstützung und Vermittlung durch entsprechend kompetentes Fachpersonal. Es stellt sich also die Frage, wie das Organisationsideal der Sozialraumorientierung in fachlich fundierte, alltägliche berufliche Praxis mündet? Erarbeitet man eine programmatische Vorstellung (Leitbild, Konzept, Qualitätsmanagementsystem, Standards usw.), wonach Sozialraumorientierung zu verwirklichen ist, müssen Organisations- und Personalentwicklung Hand in Hand greifen. Ansonsten dominiert eine Ebene (zumeist die Leitung) zwar den Prozess,



aber aufgrund der eingespielten beruflichen Praxis und der vielfältig autonomen Arbeitsbezüge kommt es so nicht zur erfolgreichen Realisierung. Nur gemeinsam erarbeitet wirkt das Paradigma der Sozialraumorientierung identitätsstiftend. Erst die Kombination aus einem gemeinsamen Sozialraumverständnis, den darauf ausgerichteten organisationalen Strukturen und den personalen Kompetenzen führt zur fachlich gesicherten und gesteuerten Sozialraumorientierung. Um Sozialraumorientierung in der Organisation und durch Personen zu verwirklichen, bedarf es also einer sozialräumlichen Organisationskultur. Die Verantwortung dafür obliegt der obersten Managementebene. Sie ist nicht delegierbar.

Zur sozialraumorientierten Organisationskultur gehört notwendigerweise ein hoher Gestaltungsspielraum der Organisation, den es im politischen Raum durchzusetzen und zu gewährleisten gilt, und der eine hohe gesellschaftliche Verantwortung in sich birgt. Die Lebenshilfe beansprucht diesen Ansatz für sich und will als politische Akteurin in der Gestaltung des Sozialraums bedeutsamer, politischer und wirksamer werden. Zur Gestaltungsfreiheit gehören personelle und strukturelle Ressourcen – aber nicht nur. Ein mehr desselben kann es allein nicht sein, wenn es bei dem Sozialraumansatz doch um eine Neuorientierung geht. Die Lebenshilfe rückt die Programmatik der Sozialraumorientierung für Menschen mit Behinderung in den Mittelpunkt, um hieran gemessen Ressourcen abzuleiten, Kapazitäten abzugleichen und ggf. neu zu verteilen oder einzufordern<sup>7</sup>.

Entsprechend ist zugleich den Mitarbeitenden ein offener Gestaltungsspielraum einzuräumen, damit die Sozialraumorientierung konkret erfüllbar ist. In der Empfehlung zur guten Unternehmensführung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für ihre Mitgliedsorganisationen heißt es: »Wer für eine bestimmte Aufgabe vor Ort zuständig ist, braucht hierfür einen entsprechenden Gestaltungsspielraum, um seine fachlichen und persönlichen Möglichkeiten auszuschöpfen« (Bundesvereinigung Lebenshilfe 2012, 16).

Was so klingt, als greife automatisch ein Rad in das andere, kann im Einzelfall aber durchaus konflikthaft sein. In jedem Fall gilt, dass es originäre Managementverantwortung ist, die sozialräumlichen Grundsätze der Lebenshilfe weiterzuentwickeln und durchzusetzen. »Selbstverständlich sind Leitbilder und sich daraus ableitende Konzeptionen

dann am wirkungsvollsten, wenn das ihnen zugrunde liegende gemeinsame Selbstverständnis im Team entwickelt wurde und sich die Mitarbeiter dadurch besonders mit den gemeinsam entwickelten Grundsätzen identifizieren« (Bundesvereinigung Lebenshilfe 2012, 17). Dies gilt umso mehr, da sich die vielfältige Beziehungsarbeit mit Menschen in ihren sozialräumlichen Bezügen gar nicht detailliert kontrollieren lässt, sie vielmehr auf Flexibilität, Offenheit und eine gemeinsame positive Grundhaltung gegenüber Menschen mit Behinderung setzt. Allerdings sind offene Gestaltungsspielräume dabei nicht mit Beliebigkeit zu verwechseln. Die Leitung garantiert die sozialräumlichen Grundsätze und die Freiheitsrechte der Person (Bundesvereinigung Lebenshilfe 2012: 17) und sie sorgt für die Glaubwürdigkeit der avisierten Werte und Ziele durch die reale Organisationskultur.

## Attraktivität und Wertschätzung der Arbeit

Nicht nur für die Glaubwürdigkeit sind die konkreten Arbeitsbedingungen ein wichtiger Baustein, sondern auch für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Auch Zufriedenheit ist eine zutiefst subjektive Kategorie. Aus vielschichtigen Gründen besteht eine hohe Korrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und der Qualität ihrer Arbeit mit und für Menschen mit Behinderung. Im Zuge des Fachkräftemangels gewinnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsbedingungen wachsende Aufmerksamkeit. Der Arbeitskräftemarkt entwickelt sich in Teilen längst zu einem Ort des Wettbewerbs, in dem sich die Lebenshilfe bemühen und für sich werben muss. Schon aus diesen Gründen ist die Lebenshilfe bestrebt, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein.

Anerkennung und Wertschätzung sind für alle Mitarbeitenden von Diensten und Einrichtungen und unabhängig von ihrem Arbeitsgebiet oder der jeweiligen Position wichtig. Zum einen stärkt Wertschätzung das Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit; zum anderen benötigt die häufig ambivalente Arbeit in zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialräumlichen Bezügen Reflexion, Rückmeldung und Orientierung. Anerkennung der Leistungen und kritische Betrachtungen schließen sich nicht aus, sondern bieten eine Plattform zur Verständigung und Vergewisserung zwischen

<sup>7</sup> Hierzu gehört unbedingt auch die Etablierung sozialräumlicher Finanzierungsinstrumente. Dies obliegt ausdrücklich nicht allein der Lebenshilfe, sondern ist originäre Aufgabe von Politik und Verwaltung (Leistungsträgern). Um den Rahmen der Handlungsempfehlung für die Personalentwicklung nicht zu sprengen, muss auf Ausführungen hierzu leider verzichtet werden.

Mitarbeitenden und Vorgesetzten – und zwar in beide Richtungen. Häufig ist die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung sehr hoch, nur wird sie ebenso häufig vorausgesetzt oder bleibt unausgesprochen. Deshalb setzt sich die Lebenshilfe in ihren Mitgliedsorganisationen dafür ein, dass alle Mitarbeitenden mehr Wertschätzung aussprechen und erhalten, so dass Rückmeldungen zur täglichen Arbeitsroutine gehören.

Die interne Wertschätzung wird vervollständigt durch die Anerkennung im öffentlichen Raum. Dies gilt für Berufstätige, Freiwillige und Menschen mit Behinderung gleichermaßen. Das Eine hängt mit dem Anderen zusammen und wirkt wechselseitig. Gerade weil mit der Sozialraumorientierung eine starke Präsenz und eine aktive Raumeinnahme verbunden sind, bietet sie Potenziale für die Schärfung des öffentlichen Bewusstseins für die Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung (gemäß Artikel 8 der UN BRK) und für die Leistungen der sozial Tätigen. Wenn Sozialraumaktivitäten mehr verbale und symbolische Anerkennungen in der Zivilgesellschaft zur Folge haben, führt dies allein aber noch nicht automatisch zu einer wachsenden monetären Wertschät-

zung. Insbesondere beim Entgeltniveau sieht die Lebenshilfe dringenden Handlungsbedarf. Wie eingangs ausgeführt, haben die sozialstaatlichen Verwerfungen zu einem enormen Personalkostendruck in der Sozialwirtschaft geführt, der das Berufsfeld zunehmend unattraktiv macht und zu einer Zunahme prekärer Beschäftigungen führt. Menschen mit Behinderung sind in allen Regionen auf gute, motivierte und fair entlohnte Fachkräfte angewiesen und entsprechend müssen die Einrichtungen und Dienste der Lebenshilfe sozialräumlich-kompetentes, engagiertes und zufriedenes Personal für sich gewinnen und halten können. Da die Personalkosten in der Sozialwirtschaft über Kostensätze und Leistungsvereinbarungen refinanzierbar sein müssen, sind die sozialstaatlichen Leistungsträger, die Verwaltungen und die Sozial- und Wirtschaftspolitik gefordert, Prioritäten zu setzen und entsprechende Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Als politische Akteurin setzt sich die Lebenshilfe dafür ein, dass kein Wettbewerb über die Personalkosten ausgetragen wird, sondern ein innovativer Wettstreit über die Qualität der Dienstleistungen im Sinne der Menschen mit Behinderung stattfindet.

## Quellen:

- akquinet (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012 der Beuth Hochschule für Technik Berlin, der akquinet business consulting GmbH Hamburg und der Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik. Hamburg: akquinet.
- BRÖCKERMANN, Reiner; MÜLLER-VORBRÜGGEN, Michael (Hrsg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS (2013): Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. Berlin: Eigenverlag des BMAS.
- Bundesvereinigung Lebenshilfe (Hrsg.) (2010): Wohnen heute. Beispiele für selbstbestimmtes Leben. Marburg: Lebenshilfe-Verlag
- Bundesvereinigung Lebenshilfe (Hrsg.) (2011): Leben in der Gemeinde heute. Marburg: Lebenshilfe-Verlag
- Bundesvereinigung Lebenshilfe (2012): Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe. Eine Empfehlung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für ihre Mitgliedsorganisationen. Marburg: Lebenshilfe.
- CLOOS, Peter; ZÜCHNER, Ivo (2005): Das Personal der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 711–730.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation – DeGEval (2008): Standards für Evaluation. Mainz: Eigenverlag.
- FRÜCHTEL, Frank; BUDDE, Wolfgang (2001): Sozialraum In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit, 7. Auflage, S. 844.
- GESSLER, Michael (2010): Das Kompetenzmodell. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 43–62.
- GRAMPP, Gerd (2014): Qualifikationsorientiertes Lernen. In Teilhabe (53), H. 3, S. 106–113.
- HEIMBERG, Werner; MANDOS, Matthias; MEFFERT, Susanne; NIEDNER, Christa; NIEHOFF, Ulrich; SACK, Rudi; SCHACHT, Helga (2011): Die Lebenshilfe in der Gemeinde. Eine Empfehlung zur Sozialraumorientierung in der Arbeit örtlicher Lebenshilfe-Vereinigungen. Eigenverlag der Bundesvereinigung und Landesverbände der Lebenshilfe.
- KESSL, Fabian; REUTLINGER, Christian (2007): Sozialraum. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung – KGSt (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung. Konturen. Umsetzung. Bericht 5. Köln: KGSt.
- LIGA Brandenburg, Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg, (2011): Mangelware? Die Situation der Fachkräfte in Sozialarbeit und Pflege im Land Brandenburg. Potsdam: Eigenverlag.
- Montag Stiftung (2011): Inklusion vor Ort. Der Kommunale Index für Inklusion- ein Praxishandbuch. Eigenverlag des deutschen Vereins, Berlin.
- MÜLLER, Wolfgang (2013): Wie helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte der Sozialen Arbeit. Weinheim: Beltz Juventa.
- RAUSCHENBACH, Thomas (1999): Das sozialpädagogische Jahrhundert. Analysen zur Entwicklung sozialer Arbeit in der Moderne. Weinheim: Juventa.
- SEIFERT, Monika (2012): Das Konzept der Sozialraumorientierung und die Praxis. Vortrag auf dem Friedrichshainer Kolloquium »Gemeinsam wohnen« des Instituts Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW). Berlin, 17. 4. 2012
- Stiftung Drachensee (2014): Modellprojekt Inklusive Bildung. Menschen mit Behinderungen lehren an Fach- und Hochschulen. [www.inklusive-bildung.org](http://www.inklusive-bildung.org) (letzter Abruf: 26. 9. 2014).
- THIERSCH, Hans (2002): Positionsbestimmungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa.
- United Nations Organisation – UN (2006): Convention on the Rights of Persons with Disabilities. <http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml> (letzter Abruf: 25. 9. 2014).
- VERFÜRTH, Claus (2010): Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 157–176.
- WULF-SCHNABEL, Jan (2011): Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- WULF-SCHNABEL, Jan; Klein, Uta (2011): Subjektivierungen, Leistung und Geschlecht in der Sozialen Arbeit. In: Stolz-Willig, Brigitte/Christoforidis, Jannis (Hrsg.): Hauptsache billig? Prekarisierung der Arbeit in den sozialen Berufen. Münster: Dampfboot. S. 104–123.

**Bundesvereinigung  
Lebenshilfe e.V.**

Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg  
Tel.: 06421 491-0, Fax: 06421 491-167

Leipziger Platz 15, 10117 Berlin  
Tel.: 030 206411-0, Fax: 030 206411-204

Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de  
[www.lebenshilfe.de](http://www.lebenshilfe.de)



**Lebenshilfe**