



# INNOVATION IM SOZIALRAUM MENSCHEN FÜHREN – ORGANISATIONSKULTUR GESTALTEN



**Projektzeitraum:  
Januar 2016 bis Dezember 2018**

## rückenwind+

Das ESF-Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: rückenwind+) ist ein im Jahr 2015 gestartetes Förderprogramm zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in sozialen Berufsfeldern. Handlungsansatz des Programms ist die Weiterentwicklung von Konzepten und Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Konkretes Ziel der Förderung ist die Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten in der Sozialwirtschaft in Verbindung mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen in den Einrichtungen, Diensten und Verbänden.

Das Förderprogramm wurde gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) entwickelt. Gefördert wird es im Rahmen der Förderperiode 2014–2020 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Bundesmitteln.

Die übergeordneten Förderbereiche lauten „Personalentwicklung zur Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit“ und „Organisationsentwicklung zur Verbesserung der Demografie-Festigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen. Nach dem Erfolg des Vorgängerprogramms rückenwind wurde mit rückenwind+ das Themenfeld erweitert und durch die Dimension Organisationsentwicklung ergänzt.

Quelle: [www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/](http://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/)

## INHALT

<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>4</b>
„Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen mit <i>rückenwind+</i> begegnen“	
<b>1. PROJEKTDESIGN UND -UMSETZUNG</b>	<b>6</b>
1.1 Idee, Planung und Verlauf	
1.2 Projektteam	
1.3 Begleitgruppe	
1.4 Coaching für Standorte	
<b>2. IMPULSE AUS AUFTAKTVERANSTALTUNG UND QUALIFIZIERUNGSTAGEN</b>	<b>10</b>
2.1 Auftaktveranstaltung	
2.2 Werteorientierung und Wertschätzung	
2.3 Organisationsentwicklung und -kultur	
2.4 Führen in Veränderungsprozessen	
2.5 Vielfalt in Organisationen	
2.6 Gender Training	
<b>3. PROJEKTVERLAUF AN DEN STANDORTEN</b>	<b>16</b>
3.1 Standort Bremerhaven	
3.2 Standort Neustadt/Wunstorf	
3.3 Standort Peine	
3.4 Standort Duderstadt	
3.5 Standort Verden	
3.6 Standort Celle	
<b>4. ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE</b>	<b>20</b>
4.1 Prozess produktiv: Instrumente, Organisationskultur und neue Praxis entwickeln	
4.2 Neun Elemente einer gemeinsamen Personalentwicklung	
4.3 Sozialraumorientierung	
4.4 Querschnittsziele	
4.5 Empfehlungen des Projekts – über die Caritas des Bistums Hildesheim hinaus	
<b>5. MATERIALIEN</b>	<b>26</b>
Empfehlungen – Beschluss der Delegiertenversammlung	
Fragestellungen für Personalentwicklungsgespräche	
Leitfaden für Abschlussgespräche	
<b>ADRESSEN</b>	<b>28</b>

# INNOVATION IM SOZIALRAUM – MENSCHEN FÜHREN, ORGANISATIONSKULTUR GESTALTEN



## Der Projekt-Kontext. Eine Einführung.

Gute Lebensbedingungen für möglichst weit gefächerte Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten und zu erhalten, ist Aufgabe und Ziel der gesamten Sozialwirtschaft.

Dazu gehört aus Sicht der Caritas, dass es den Menschen direkt, in ihrem täglichen Lebensumfeld umfassend gut geht.

### Die Caritas trägt hierzu bei, indem sie

- für den Erhalt und die Verbesserung der Lebensbedingungen passende Dienste und Einrichtungen betreibt,
- soziale und wirtschaftliche Bedingungen kritisch betrachtet, ihre Stimme dazu öffentlich erhebt und – soweit machbar – Lösungsansätze bietet
- und ausreichende Rahmenbedingungen für ein möglichst hohes Engagement innerhalb der Bevölkerung schafft, um prekäre gesellschaftliche Situationen auch durch bürgerschaftliches Engagement zu verbessern.

### Die Caritas ist davon überzeugt, dass dies in ihrer gesamten Arbeit nur möglich ist

- in einem guten Miteinander von beruflichen und freiwilligen Mitarbeitern/innen in den Diensten und Einrichtungen, in Verbänden und Fachverbänden, in kirchlichen Orten und Gemeinden,
- in einer zunehmenden Umsetzung des Fachkonzepts „Sozialraumorientierung“ mit seinen fünf Prinzipien,
- in immer neuen Ansätzen und Projekten, die den aktuellen Herausforderungen innovativ begegnen.

Die strukturellen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen, die der Staat im Rahmen der Daseinsvorsorge bietet, müssen hierfür hinreichend sein. Trifft dies nicht zu, ist die gesamte Sozialwirtschaft angesprochen, jene einzufordern. Dabei ist im Sinne der Subsidiarität die Sozialwirtschaft zuerst Handelnde.

Um aktuellen Herausforderungen angemessen zu begegnen, bedarf es innerhalb der Angebote, Dienste und Einrichtungen der Sozialwirtschaft **einer miteinander verwobenen Personal- und Organisationsentwicklung. Dieser hat sich der Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. bereits seit geraumer Zeit verschrieben.**

### Aus dieser Überzeugung heraus entstanden

- ein Seminarangebot, das vom Dienstbeginn („Willkommenstage“) über „Zwischenzeiten“ bis hin zum Dienstenende reicht,
- das „Forum Führung“, in dem Führungskräfte jährlich und meist mehrtägig fachliche und werteorientierte Impulse erhalten,

## KURZ GEFASST. EIN ÜBERBLICK.

Das Projekt fand im Rahmen des vom Europäischen Sozialfonds geförderten *rückenwind+*-Programm statt.

Ziel dabei war es, die Personal- und Organisationsentwicklung von Einrichtungen der Sozialwirtschaft zu fördern. Insbesondere stand dabei deren übergreifende Zusammenarbeit im Zentrum.

Führungskräfte diverser Einrichtungen (s. u.) gestalteten an sechs Standorten im Bistum Hildesheim gemeinsam Personalentwicklung in verschiedenen Themenfeldern.

## DATEN UND FAKTEN

**PROJEKTLAUFZEIT:** 1.1.2016 bis 31.12.2018

**TEILNEHMENDE:** rund 300 Beschäftigte in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

**EINRICHTUNGEN:** Schulen, Kindertagesstätten, Pfarrgemeinden, Caritasverbände, Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Altenheim, Behindertenhilfe

**THEMENFELDER:** Teamentwicklung, Mitarbeiterbindung, Schärfung des christlichen Profils, Aufbau eines Inklusiven Campus

- Projekte zu den Themenfeldern „Freiwilligenmanagement“, „Frauen in Führungsaufgaben“, dem Zusammenhang von Glück, Glaube und Gesundheit sowie „Gender“,
- ein Coaching- und Mentoring-Angebot, um Mitarbeitende und Führungskräfte in aktuellen, fachlichen und organisatorischen Herausforderungen zu fördern,
- eine enge Zusammenarbeit von Caritasverband und Generalvikariat auf Bistumsebene in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Um diese und weitere Punkte umsetzen zu können, bedarf es (auch) externer finanzieller Mittel: So ist es konsequent, dass der Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. die Fördermöglichkeit durch das *rückenwind+*-Programm nutzt, mit dem bereits zuvor schon positive Erfahrungen gesammelt wurden.

In der hier geltenden *rückenwind+*-Förderperiode von 2014 bis 2020 ist die Überzeugung einer verknüpften Personal- und Organisationsentwicklung für die gesamte Sozialwirtschaft beschrieben.

# 1. PROJEKTDESIGN UND -UMSETZUNG

## 1.1 Idee, Planung und Verlauf

### Grundideen für das Projekt waren:

- Führungskräfte sollten mit den Mitarbeitenden und unter Mitwirkung der Mitarbeitervertretung Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung für ihre Einrichtung erarbeiten.
- Um eine „Innovation im Sozialraum“ erreichen zu können, sollte der Prozess nicht einzeln, sondern mit mehreren Einrichtungen gemeinsam durchgeführt werden. „Gemeinsam“ bedeutete, dass mindestens drei katholische Einrichtungen, eventuell auch außerhalb der Caritas, beteiligt sind.
- Fokus auf die zentrale Aufgabe der Mitarbeiterführung im Sinn der katholischen Soziallehre: „Menschen führen“ – durch das Prinzip der Personalität in der Personalentwicklung.
- Es galt außerdem, ein Miteinander aller – in der Caritas „Dienstgemeinschaft“ genannt – zu einer gemeinsamen Kultur zu führen: „Organisationskultur gestalten“ lautete daher der konkrete Auftrag innerhalb der Organisationsentwicklung.

Auf dieser Grundlage entwickelten Reinhard Kühn und Peter Nagel als Europa-Referenten im Jahr 2015 ein Konzept sowie einen Zeit- und Finanzierungsplan für das bistumsweite Projekt. Einen zeitlichen und inhaltlichen Projektplan als Vorgabe zu haben, war für Teilnehmende wie Projektteam sehr hilfreich. Zugleich entstanden im Zusammenspiel zwischen Projektleitung und einzelnen Standorten weitere Ideen für die Gestaltung einzelner Module vor Ort. Teilnehmende erlebten die Vielfalt der Lernformen als sehr hilfreich und in ihrem Aufbau sehr passend. Der zeitliche Aufwand konnte und musste von den einzelnen Teilnehmenden in die laufende Arbeit integriert werden.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Personal- und Organisationsentwicklung durch Führungskräfte, Mitarbeitervertretungen und Mitarbeitende sollte Impulse **auf Bistumsebene** sowie Foren für Austausch und Reflexion erhalten.

### Folgende Veranstaltungen gehörten daher auf Bistumsebene zum Projekt:

- Die **Auftaktveranstaltung** informierte eine große Anzahl von Führungskräften über Projektziele, -elemente und -bedingungen und setzte erste inhaltliche Impulse. Hieraus ergaben sich die späteren Standorte.
- **Fünf Qualifizierungstage** erhöhten das Wissen im Bereich der Organisationsentwicklung, speziell innerhalb der Organisationskultur: Sie gaben der Arbeit vor Ort viele Impulse und Anregungen. Darüber hinaus dienten die Tage einem standortübergrei-

fenden Austausch. Das Projektteam hatte dabei auch Gelegenheit, offene Fragen zur Projektorganisation zu klären. Die Qualifizierungstage wurden in der Regel im Wechsel zwischen Vorträgen der Referenten/innen und Gruppenarbeitsphasen gestaltet.

- Die **Delegiertenversammlung** des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e. V. ermöglichte am 2. Juni 2018 eine breite verbandsinterne Information, den Austausch sowie einstimmigen Beschluss der fünf Projektempfehlungen für die eigene örtliche Arbeit. Zusätzlich wurde das Projekt auch als Umsetzung der strategischen Verbandsleitlinien sowie als Teil Lokaler Kirchenentwicklung im Bistum Hildesheim eingestuft.
- Bei der **Abschlussstagung** am 18. September 2018 stellten die Einrichtungen der jeweiligen Standorte ihre Erfahrungen und Ergebnisse vor und werteten sie mit weiteren Teilnehmenden aus. Der Austausch zwischen Beteiligten und Externen ermöglichte eine unmittelbare Verbreitung der Erkenntnisse inner- und außerhalb des Bistums. In den Ergebnissen wurde die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung immer wieder sichtbar. Nachhaltig wirksam sind neu etablierte Kommunikationsstrukturen und vielfältig geplante Aktionen.

### Aufteilung der Standorte

Für das **SER-Gebiet** fanden sich **vier**, für das **ÜR-Gebiet** **zwei Standorte**. Alle sechs Standorte erhielten einen Vorab-Beratungstermin mit der Projektleitung und gaben anschließend eine Interessenbekundung ab. Sie bildete jeweils die Grundlage der im Herbst 2016 abgeschlossenen standortspezifischen Lernvereinbarungen. Darüber hinaus gab es weitere Interessierte aus Gifhorn, Hildesheim und Salzgitter, deren Einrichtungen nach einer Vor-Ort-Beratung jedoch nicht als Standorte infrage kamen.

### Für die Arbeit der sechs Standorte waren folgende Module hilfreich:

- **Treffen der Führungskräfte**  
Unterstützt durch Coaches präzisieren die Standorte ihre Vorhaben beim ersten Treffen nochmals. In den folgenden Treffen wurde der örtliche Prozess immer wieder gebündelt und neu ausgerichtet.
- **Treffen der Führungskräfte mit den Mitarbeitervertretungen**  
Die eingebundenen Mitarbeitervertretungen würdigten den

## PROJEKTVERLAUF 2016 BIS 2018

2016

2017

2018

### BISTUMSEBENE

Auftakt-  
veranstaltung

Delegierten-  
versammlung

Abschluss-  
tagung

### 5 Qualifizierungstage

### Treffen der Begleitgruppe

mit Standort-  
vertretungen

### STANDORTEBENE

4 Standorte im Fördergebiet „Stärker entwickelte Regionen“ und 2 Standorte in der „Übergangsregion Lüneburg“

### Treffen der Führungskräfte

Vorab-  
Beratungen

mit Mitarbeiter-  
vertretungen

mit  
Mitarbeitenden

Gespräche  
Querschnitts-  
ziele

mit  
Mitarbeitenden

Abschluss-  
gespräche

### EINRICHTUNGSEBENE

### Arbeitsgruppe einrichtungsbezogen oder thematisch

Personalentwicklungs-  
gespräche  
Führungskräfte

„Dritten Weg“ in der Caritas: Hiermit startete die umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiterschaft im Prozess auf Standortebene.

#### → Treffen der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden

Diese Treffen banden eine große Anzahl von Mitarbeitenden in die Überlegungen ein: Hier entstanden viele konkrete Ideen, ebenso wie später in den Arbeitsgruppen, in denen Mitarbeitende ebenfalls eine wesentliche Rolle spielten.

### Im Projektplan vorgesehen waren:

#### → Arbeitsgruppen

Es fanden nicht nur einrichtungsbezogene, sondern auch thematisch-individuell angepasste Arbeitsgruppen statt. Dies geschah ganz im Sinne einer gemeinsamen einrichtungsübergreifenden Personalentwicklung und Organisationskultur.

#### → Personalentwicklungsgespräche

Die Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bündelten nicht nur die bisherigen Prozessschritte, sie waren auch ein großer Ideenfundus für die weitere Arbeit in der Einrichtung und am Standort.

Über die **Querschnittsziele „Gleichstellung“**, **„Nichtdiskriminierung“** und **„Nachhaltige Entwicklung“** wurden alle Projektteilnehmenden informiert und hierfür gleichzeitig sensibilisiert. Der Ist-Stand ist durch das Projektteam (siehe 1.2) in Befragung und Gespräch während der sechs Standortbesuche von Mai bis August 2017 erhoben worden. Die Auswertung diskutierte die Begleitgruppe (siehe 1.3) am 25. September 2017. Danach erhielten die Standorte im Oktober 2017 die endgültige Fassung.

Die Projektleitung (siehe 1.2) regte zusätzlich zum Projektplan **Abschlussgespräche** an, die im Juni und August 2018 an allen sechs Standorten mit dem Projektteam stattfanden. Sie wurden als Würdigung der geleisteten Arbeit wahrgenommen und boten darüber hinaus eine gute Gelegenheit, um die Ergebnisse und Erkenntnisse zu reflektieren.

## 1.2 Projektteam

Die **personelle Zusammensetzung des Projektteams** unterlag während der gesamten Laufzeit mehrerer Veränderungen:

- **Die Projektleitung** hatte Peter Nagel, insbesondere für die Außenkommunikation sowie für die Unterstützung und Zusammenarbeit der Standorte.
- **Die Projektassistenz** übernahmen Anna Low und Melanie Kahlen, insbesondere auch für die Bistumsveranstaltungen.
- **Die Sachbearbeitung** lag in den Händen von Friederike Wiesner und Jennifer Knappke.

- Zusätzlich waren Laura Wiesner (Mai – Juli 2016) und Melanie Kahlen (Februar – Juli 2017) als Praktikantinnen für das Projekt tätig.

### Aufgaben des Projektteams waren:

#### • Informieren / Verbreiten / Veröffentlichen

Zu Beginn wurde ein breiter Interessentenkreis im katholischen und evangelischen Raum umfassend über das Projekt informiert. Hierfür sind ein allgemeiner „Projektinfo-Flyer“ sowie eine Einladung für die Auftaktveranstaltung erstellt worden. Hinzu kam ein „Standortinformationsblatt“ mit Detailinformationen für interessierte Einrichtungen.

Alle Veranstaltungen wurden auf der eigenen Projektseite [www.caritas-dicvhildesheim.de/rueckenwind](http://www.caritas-dicvhildesheim.de/rueckenwind) veröffentlicht, die Anmeldung ermöglicht und die Ergebnisse dargestellt. Nachdem die Standorte feststanden, wurden auch sie dort genannt. Zugleich erhielten alle am Projekt Beteiligten die Arbeitsergebnisse direkt.

In einer Seminareinheit stellte die Projektleitung im November 2016 Elemente der Personalentwicklung an der Universität Hildesheim vor.

Auf der Programmseite des BAG FW wurden eigene Hinweise zum Projekt eingestellt bzw. verlinkt.

Die Arbeitsschritte wurden schriftlich festgehalten und angeforderte Berichte erstellt.

Darüber hinaus gehende Einsätze des Teams erfolgten ...

#### ... klärend

Vielfältige Fragen mussten mit dem Bundesverwaltungsamt, den Coaches und Leitungen an den Standorten immer wieder geklärt werden.

#### ... begleitend / Impulse gebend,

um den inhaltlichen Fortgang an den Standorten zu ermöglichen, die Rahmenbedingungen des Projekts sicher zu stellen oder kreativ der Programmbedingungen neue Varianten für den Standort anzupassen. Es war ein „Hinhören“ und „Zurückmelden“ wie die Beteiligten das Projekt mit ihren selbstbestimmten Themen umsetzen.

#### ... erinnernd

Für die Führungskräfte stand die konkrete inhaltliche Arbeit im Vordergrund. So kam dem Projektteam die Aufgabe zu, an bestehende Regeln, Regelungen und Vereinbarungen zu erinnern oder Hilfestellungen bei der Aktualisierung der erforderlichen Teilnehmerzahlen zu leisten.

Dies wurde von den Standorten als Interesse und Entlastung wahrgenommen.

#### ... organisierend

Veranstaltungen auf Bistumsebene, die Treffen der Begleitgruppe, aber auch die Rahmenbedingungen der Treffen an den Standorten mit Coach und in den Einrichtungen mussten organisiert werden.



Das Projektteam: Jennifer Knappke, Anna Low, Peter Nagel, Melanie Kahlen und Friederike Wiesner.

## 1.3 Begleitgruppe

Entsprechend der beteiligten Einrichtungen bestand die **fünfköpfige Begleitgruppe** aus:

- Angelika Kleideiter, Leiterin Abteilung Soziale Dienste und Einrichtungen im Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.
- Reinhard Kühn, Leiter Abteilung Profil- und Verbandsentwicklung im Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.
- Christiane Müßig, Referentin für Lokale Kirchenentwicklung aus der Hauptabteilung Pastoral im Bischöflichen Generalvikariat
- Holger Skremm, Referent in der Hauptabteilung Bildung im Bischöflichen Generalvikariat
- Nicole Wilke, Fachberaterin Kindertagesstätten in der Region Hannover, Caritasverband Hannover e. V.

Die Begleitgruppe fand zu einem ersten **Treffen** am 7. September 2016 zusammen. Weitere Treffen folgten am 10. Januar, 7. Juni und 25. September 2017 sowie am 15. Februar und 7. Mai 2018.

Das Projektteam informierte dabei jeweils über den aktuellen Projektfortschritt. Es erhielt qualifizierte Rückmeldungen, Anregungen und Impulse für die Veranstaltungen auf Bistumsebene und zur Abfrage der Querschnittsziele. Die Mitglieder der Begleitgruppe lernten sich und ihre Arbeitsbereiche genauer kennen. Dies ermöglicht auch zukünftig ein besseres Verständnis füreinander und einen Erkenntnis-Transfer in die eigenen Bereiche. Zudem tauschten sie sich zu den vorhandenen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Begleitgruppenmitglieder aus.

Das Treffen am 15. Februar 2018 fand mit Vertretern/innen der Standorte statt. Hierdurch erhielten die Begleitgruppenmitglieder einen unmittelbaren und ausführlichen Eindruck von der Arbeit vor Ort. Inhaltlich erfolgte nochmals eine Präzisierung zu den Themen „Sozialraum“ und „Gemeinsame Personalentwicklung“.

## 1.4 Coaching für die Standorte

Nachdem im August 2016 die Standorte feststanden, folgte die Suche nach geeigneten Coaches: Hierfür wurden Anschreiben erstellt, um mögliche Kandidaten/innen über das Projektdesign, ihre Aufgaben als Coach sowie Rahmenbedingungen zu informieren. An der endgültigen Auswahl, meist zwischen zwei Personen, wurden die Standorte nochmals beteiligt. Abschließend erfolgten die Zusagen inklusive Honorarverträgen durch die Projektleitung.

#### Die Standort-Coaches waren:

- für Bremerhaven: Frank Biehl
- für Neustadt/Wunstorf: Melanie Göb
- für Peine: bis April 2017 Brigitte Küting, ab August 2017 Karin Krüger
- für Duderstadt: Andrea Raith
- für Verden: Anna-Maria Muschik
- für Celle: Karin Krüger

Im Zuge der jeweiligen Arbeitsschritte innerhalb des Projektes erhielten die Coaches umfassende Unterlagen. Darüber hinaus gab es einen regen Austausch über die Arbeitsweise am jeweiligen Standort. Sie trugen auch dazu bei, das Verständnis des Projektdesigns für den eigenen Standort zu präzisieren. Der jeweilige Coach wurde als wichtige Unterstützung und zur Beförderung der Lernprozesse und -inhalte angesehen. Daher vereinbarten einige Standorte über das Projekt hinaus eine weitere Begleitung durch ihren Coach.

## 2. IMPULSE AUS DER AUFTAKTVERANSTALTUNG UND DEN FÜNF QUALIFIZIERUNGSTAGEN



### 2.1 Auftaktveranstaltung

Einen ersten Impuls gab es bei der Auftaktveranstaltung am 24. Mai 2016 durch **Prof. Dr. Andreas Lob-Hüdepohl** von der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin zum Thema „**Werte- und menschengerechte Organisationskultur**“.

Er plädierte für eine produktive Organisationskultur, die nur mit einer verständigungsorientierten, partizipativen, berechenbaren Leitung und Führung entsteht. Die wesentlichen Prozesse steuert, einen guten Arbeitsrahmen gewährleistet sowie Mitarbeitende als Subjekte achtet, wertschätzt und motiviert, aber auch ein Scheitern zulässt.

Anschließend referierte **Thomas Uhlen** vom Caritasverband der Diözese Osnabrück e. V. zum Thema **„Personalentwicklung im Sozialraum“**:

Er ordnete zunächst Elemente der Personalentwicklung in die aktuellen fachlichen und sozialstaatlichen Entwicklungen ein. Für die Personalentwicklung sieht er Herausforderungen in den Bereichen

- „Personalbildung“ in der Ausbildung, Fachkräftegewinnung und Weiterbildung,
- „Personalförderung“ mit den Elementen Einarbeitung, Mentoring, Begleitung, Zielvereinbarungen sowie Talent- und Karriereförderung,
- „Arbeitsstrukturierung“ mit einer Arbeitsplatzanalyse, Jobrotation, Arbeitsausweitung und -anreicherung sowie Projekt- und Arbeitsgruppen.

Diese Aspekte sollten immer mit dem Fokus auf den Sozialraum bzw. im Sinn des Fachkonzepts „Sozialraumorientierung“ betrachtet werden – dies zöge letztlich auch veränderte Handlungsweisen in der Organisationskultur nach sich.

### 2.2 Werteorientierung und Wertschätzung

Zum Thema „**Werteorientierung und Wertschätzung als Teil der Unternehmens- und Führungskultur**“ bezog sich **Alt-Abt Stephan Schröer** von der Abtei Königsmünster am 26. Oktober 2016 auf die Regel des Hl. Benedikt. Sie helfe dabei, eine Führungskultur in christlichen Unternehmen zu etablieren. Beim „wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden“ seien die Aufgaben eines Cellerars detailliert nutzbar – auch als Leitschnur für einen wertschätzenden Umgang untereinander.

**Fragestellungen der anschließenden Gruppenarbeiten:**

- Welche Werte werden in Ihrer jeweiligen Einrichtung und an Ihrem gesamten Standort schon „gelebt“? Welche Unterschiede gibt es?
- Sind diese Werte durch einen bewussten Prozess entstanden oder haben sie sich „eingeschlichen“?
- Welche Werte sind uns als Standort gemeinsam wichtig? Welche Instrumente helfen bei der Umsetzung dieser Werte?
- Wie zeigen wir aktuell als Führungskräfte Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden? Wie ist der Umgang Mitarbeitender untereinander – auf gleicher und unterschiedlicher Hierarchieebene?
- Wie kann der Umgang mit/unter Mitarbeitenden verbessert werden? Welche Instrumente können dafür eingesetzt werden?



Prof. Dr. Andreas Hüdepohl



Thomas Uhlen



Alt-Abt Stephan Schröer

## 2.3 Organisationsentwicklung und Organisationskultur

**Ulrich Koch und Stephan Tschiersch**, Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung, stellten am 4. April 2017 die Überlegungen von Laloux und Wilber zur **Entwicklung der Organisationskultur im Rahmen von Organisationsentwicklung** vor. Buch und Konzept „Reinventing Organizations“ des belgischen Autors Frederic Laloux mit seinem Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit bildeten den ersten Impuls. Filmeinspielungen eines Vortrags von Laloux wechselten sich hier mit Gesprächsrunden ab. Am Beispiel der Firma „Buurtzorg“ aus den Niederlanden – deren Gründer die ambulante Krankenpflege aus innovativer, sinnstiftender Perspektive heraus neu aufgebaut hat – wurde den Führungskräften eine moderne Form der Unternehmensführung und -kultur nahegebracht, die durch drei Begriffe bestimmt ist: „Selbstführung“ „Ganzheit“ und „Sinn“.

### Anregende Fragen für die eigene Umsetzung waren:

- Wo kommen natürliche Autoritäten und ein Konsensverfahren in den Prozessen vor?
- Wo wird Expertise eingeholt und berücksichtigt?
- Inwieweit wird der Wille der Betroffenen erfragt und einbezogen?
- Welche Fähigkeiten werden gestärkt oder neu entwickelt, erfragt und genutzt?
- Welche Rollen und Funktionen sind im Spiel?
- Auf wen hören wir?
- Wie verbinden sich Sinn, Ziele und Strategie?
- Was bewegt den einzelnen und die gesamte Einrichtung auf dem Weg zur Sinnerfüllung?

Stephan Tschiersch stellte eine Definition von Organisationskultur vor. Außerdem, welche Details ausschlaggebend seien, damit Mitarbeitende und Besucher eine positive oder auch negative Kultur innerhalb einer Einrichtung erspüren können. Danach erläuterte Ulrich Koch das Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber mit der Fragestellung, wie die Kultur eines Unternehmens bewusst gesteuert und entwickelt werden könne. Die Teilnehmenden konkretisierten dies für ihre Einrichtungen: Zunächst in Einzel-, später als Gruppenarbeit.



Ulrich Koch und Stephan Tschiersch

## 2.4 Führen in Veränderungsprozessen

**Gerhard Wolf**, Organisationsberater, Beratergruppe Hohenzollern SIEBEN, Hannover, startete am 16. Mai 2017 mit zwei Übungen zum Thema „Veränderung“:

- Die Teilnehmenden im Raum sollten sich zuerst nach der Anzahl der bisherigen Veränderungen im Berufsleben einreihen
- Anschließend wies Wolf mit einem unscharfen Bild auf die Wichtigkeit der Sach- und Beziehungsebene hin, die sich in Veränderungsprozessen in Organisationen stets gegenseitig ergänzen. Teilnehmende „mit Erfahrung“ oder nach Hinweis erkannten das Motiv (einen Kuhkopf).

So gäbe es zwei Arten von Veränderungen: Optimierung und Musterwechsel. Bei der „Optimierung“ gilt es, Bestehendes zu verbessern. Dies ist auch im laufenden Betrieb einer Organisation möglich. Ein „Musterwechsel“ sei jedoch eine grundlegende Veränderung. Hierbei kann es erst einmal zu einer Verschlechterung kommen, da die Strukturen innerhalb einer Organisation komplett neu gedacht werden müssen. Im anschließenden Austausch wurde deutlich, dass beide Arten sich auch gegenseitig ergänzen können bzw. sich nicht ausschließen müssen.

Für den Musterwechsel stellte er „7 Phasen der Reaktion auf einschneidende Veränderungen“ vor. Die Führungskräfte überlegten, welche Phasen sie im Projekt bereits durchlaufen haben, welche „Energien“ dahinter stecken und welche konkreten „Aufgaben“ jede Phase hat.

Für die Arbeit in einem Projekt oder einer Organisation unterschied Wolf zwischen einem „klassischen Projektmanagement“ mit festem Weg, Ziel und Produkt oder einer „Expedition“ mit einem etappenweisen und prozessorientierten Arbeiten.

Zum Schluss ermutigte er dazu, ein „Szenario“ bzw. „Erfolgs-szenario“ zu bilden. Dabei wurden die zukünftigen Ziele im Präsens formuliert („jetzt ist es so“) – so, als seien sie bereits Realität. Hierdurch entstand ein konkretes und kraftvolles Bild des künftigen Zustandes, das stark emotional geprägt war.



Gerhard Wolf

## 2.5 Vielfalt in Organisationen

Mit dem Programmpunkt „Tuscheln übereinander“ führte **Prof. Dörte Detert**, Heilpädagogin und Dekanin der Fakultät Diakonie, Gesundheit und Soziales an der Hochschule Hannover, die Führungskräfte am 2. November 2017 an das Thema „**Vielfalt**“ heran. Sie wurden darüber hinaus für persönliche (und teilweise unbewusste) Zuschreibungen sensibilisiert.

Detert differenzierte zwischen den Begriffen „Integration“, „Inklusion“ und „Diversität“. Diversität beschreibe die unterschiedlichen Individuen einer Gesellschaft anhand verschiedener Kategorien. (Das Konzept „Diversity Management“ ist aus dem Kampf gegen Diskriminierung in den 1950er bis 1970er Jahren in den USA entstanden.) Sie sieht zwei unterschiedliche Motivationen, alle Mitarbeitenden in ihrer Individualität und mit ihren unterschiedlichen Lebensentwürfen anzuerkennen und wertzuschätzen: Erstens die Gerechtigkeit an sich, damit sich alle Mitarbeitenden frei entfalten und wohl fühlen können (Gerechtigkeitslogik). Zweitens die Steigerung der Produktivität eines Unternehmens, sodass sich Vielfalt rentiert (Verwertungslogik).

Mit dem Spiel „Firmenpicknick“ sensibilisierte Detert für Automatismen und stellte außerdem den „Index für Inklusion“ vor: Ein Fragebogen, mit dem die Willkommenskultur und Toleranz gegenüber „Vielfalt“ in einer Einrichtung eingeordnet werden kann. Die Teilnehmenden wandten ihn auf unterschiedliche interne und externe Personengruppen an.

In der letzten Gruppenarbeit ging es um den Umgang mit schwierigen Situationen in Teams. Die Teilnehmenden erarbeiteten Lösungsvorschläge, wie sie auf auffällige und störende Kommentare und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in Teambesprechungen konstruktiv eingehen würden.



Dörte Detert

## 2.6 Gender Training

**Nina Bessing und Uta Kletzing** von der EAF Berlin starteten am 20. Februar 2018 mit einer Stellübung zur „Chancengleichheit in Führungspositionen und zur Bedeutung von Gender in der eigenen Arbeit“ in den Tag.

Studien würden zeigen, dass Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied erfolgreicher seien, optimal wäre ein ausgeglichenes Zahlenverhältnis.

Am Beispiel „Mann pflegt Frau“ erläuterte Bessing, dass es für ein Umdenken unerlässlich sei, auch bisher untypische Rollenverhältnisse in Bildern darzustellen. So könne ein Rollenspiel konkret aufzeigen, welche Auswirkungen geschlechtsspezifische Rahmenbedingungen auf die individuelle Karriereentwicklung haben.

Beim Wertewandel ist besonders der Generation Y (15- bis 30-jährige) die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei beiden Geschlechtern wichtig. Damit sollten Arbeitgeber auf flexible Arbeitszeiten und veränderte Sichtweisen im Hinblick auf die Rollenverteilung von Mann und Frau eingehen. Dies führe zu einem geschlechtsunabhängigen Talentmanagement, das Lebenswege und Familienphasen angemessen berücksichtigt.

Kletzing stellte den „Vielfalts-Eisberg“ zu den Grundlagen von Gender vor. Was ist („nur“) sichtbar (Geschlecht/Alter)? Anderes („unter der Wasseroberfläche“) ist von Einschätzungen, geschlechtstypischen Zuordnungen, Bewertungen und Erwartungen geprägt. „Geschichten“ offenbaren hier viel.

Bessing verwies für die eigene Reflexion darauf, ob eine „monokulturelle“ oder eine „vielfältige“ Organisationskultur vorherrsche, in der Diversität gefördert werde. Ebenso unterschied sie zwischen „horizontaler“ (auf Augenhöhe) oder „vertikaler“ Kommunikation (in einer Rangordnung).

### Am Beispiel von Stellenanzeigen empfahl sie praxisnah:

- Mehr über die Einrichtung konkret schreiben, um damit einen detaillierteren, ansprechenderen Eindruck zu vermitteln.
- Unterschiedliche Begriffe verwenden – je nachdem ob eher Frauen oder Männer erwünscht sind.



Nina Bessing



Uta Kletzing

AUFTAKTVERANSTALTUNG UND QUALIFIZIERUNGSTAGE

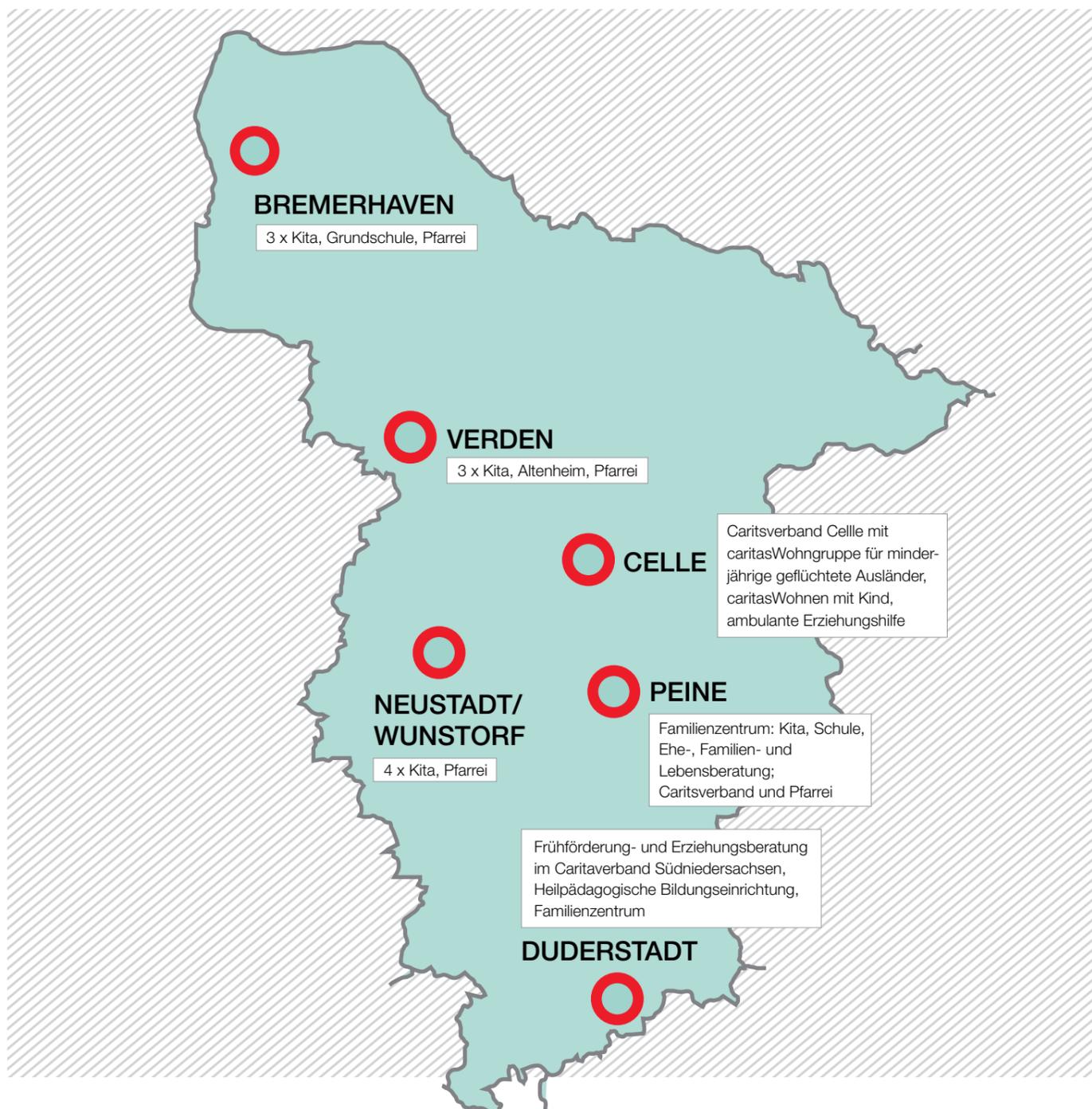


**Organisationskultur:**  
 Weniger sichtbar (auf den Blick...)  
 gleichermaßen wirkungsvoll

**"Organisationskultur"**  
 beschreibt die Annahmen, Normen, Anliegen, die Menschen in Organisationen teilen



### 3. PROJEKTVERLAUF AN DEN STANDORTEN



#### 3.1 Standort Bremerhaven

In Bremerhaven arbeiten drei Kindertagesstätten, die katholische Grundschule und der Verwaltungsbereich einer Pfarrei zusammen.

Das Thema „Teamentwicklung“ beinhaltete hier Fragen zu Informations- und Kommunikationsstrukturen, zur Selbstständigkeit, Arbeitszufriedenheit und Personalgesprächen. Zentral war dabei die Diskussion zwischen Leitungen und Mitarbeitenden über das Leitungsverständnis: Wie viel Verantwortung können und wollen Mitarbeitende selbst wahrnehmen? Wie sind alle Ideen und Fähigkeiten gleichermaßen einzubringen? Partizipation stärkt die Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft. Auch Mentoring, interne Fortbildungen und präventive Gesundheitsförderung binden Mitarbeitende.

#### Fazit und Ausblick

- Die Arbeit im Verbund zwischen allen Einrichtungen wurde insgesamt intensiver. Häufigere, regelmäßige Treffen auf Leitungsebene, innerhalb der Mitarbeitervertretungen und direkt zwischen den Mitarbeitenden finden nun statt.
- Die Personalentwicklungsgespräche sind ein Ort des Ideen- und Erwartungsaustausches sowie der Wertschätzung zwischen Leitungen und Mitarbeitenden geworden. Der Leitfaden ist einrichtungsspezifisch formuliert.
- Mit „katholisch“ wird verbunden, dass Werte vorgelebt werden. In biblischen Erzählungen wird die Verbindung zwischen diesen Werten, christlichem Glauben bzw. christlicher Grundlage in der Bibel lebendig.
- Der Austausch untereinander soll auch in Zukunft durch Hospitationen verstärkt werden. Auch durch die neu eingeführten Gespräche unter Leitungen und Mitarbeitervertretungen.
- Die Mitarbeitergewinnung soll zukünftig für die Kindertagesstätten gemeinsam in der örtlichen Fachschule erfolgen. Zur intensiveren Personalfindung werden neben Zeitungsinserten auch Internetplattformen verstärkt genutzt.
- Weitere Ideen werden im vorhandenen Qualitätsmanagement der Einrichtungen schriftlich formuliert.

#### 3.2 Standort Neustadt/Wunstorf

In den beiden Orten Neustadt und Wunstorf arbeiten vier Kindertagesstätten in Trägerschaft der Pfarrei und des Caritasverbandes Hannover als Standort zusammen. Mit der Pfarrsekretärin und dem Pfarrer besteht eine Kooperation.

Die Leitungen der vier Kindertagesstätten nutzen ihre schon bestehende Zusammenarbeit untereinander sowie die Kenntnisse im Qualitätsmanagement aus anderen Projekten.

#### Alle Themen und Instrumente sind im Kommunikationsleitfaden zu finden:

- I. Mitarbeiter gewinnen, ausbilden und halten als Teil der Personalentwicklung
- II. Öffentliche Darstellung und Bekanntmachung gemeinsamer Aktionen als Teil von öffentlicher Vernetzung
- III. Interne Vernetzung von Mitarbeitenden und Einrichtungen
- IV. Weiterentwicklung des Verständnisses „Kindertagesstätten sind Teil der Pfarrei“ bzw. der Vernetzung mit den gemeindlichen Aktivitäten, Verantwortlichen und Gremien

#### Fazit und Ausblick

- Personalentwicklungsgespräche bestanden schon in den Einrichtungen, projektbezogene Fragen wurden zum „Ideenlieferant“ für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, Einrichtung und Kooperationen.
- Projekte machen Fortschritte im Denken sichtbar und sind arbeitserleichternd.
- Viele kleine Schritte auf diesen „neuen Wegen“ erfolgten: z.B.
  - Austausch von Bewerbungen
  - Relevanz der Außendarstellung in Form der Internetseiten
  - gemeinsame Veranstaltungen für die Kinder und Eltern mit dem Pfarrer
  - gemeinsamer Chor
  - Mitarbeiter entdecken den Kirchenraum
  - religiöse Themen für Kinder werden gemeinsam erarbeitet
  - Einführung eines „Gruppentagebuchs“
  - einrichtungsübergreifende Erarbeitung eines Leitfadens für wechselseitige Hospitationen
- Die regelmäßigen Treffen der Leitungen werden fortgesetzt, in zeitlichen Abständen auch mit dem bisherigen Coach – sie wurden als ganz neuer Ort gleichberechtigter, zugewandter, verlässlicher Zusammenarbeit auf Leitungsebene erfahren.



### 3.3 Standort Peine

In Peine bestand bereits eine Lenkungsgruppe für das Familienzentrum St. Elisabeth aus Vertretern/innen der Kindertagesstätte, der katholischen Grundschule, der Pfarrei, des Caritasverbandes, der katholischen Ehe-, Familien- und Lebensberatungsstelle sowie der Koordinatorin für das Familienzentrum.

#### Fazit und Ausblick:

- Die Lenkungsgruppe reflektierte ihr eigenes Verständnis von „Familienzentrum“ im Zusammenspiel und in der Abgrenzung zu dessen tragenden Einrichtungen intensiv. Damit verbunden war auch die Klärung der eigenen Rolle innerhalb der Lenkungsgruppe. Zusätzlich fand ein reger Austausch zu Themen wie „Personalentwicklungsgespräche wertschätzend gestalten“ und „Ressourcen der Mitarbeitenden entdecken“ statt. Hieraus entwickelten sich folgende Fragestellungen: Was ergibt sich konkret aus dem grundsätzlichen Verständnis für die Zusammenarbeit? Welche Ressourcen welcher Mitarbeitenden können für die Verbesserung des Sozialraums und für die Kooperation einzelner Einrichtungen untereinander genutzt werden?
- Letztlich ergab sich daraus eine intensivere Zusammenarbeit von Grundschule und Kindertagesstätte sowie die Einbindung neuer Angebote der Fachdienste.
- So entsteht der gewünschte „Mehrwert für Familien“, einer katholischen Werte- und Bildungsgemeinschaft. Gemeinsame Projekte sind beispielsweise ein Familiennachmittag, die Beteiligung am Vorlesefest, Gewinnung von Lesepaten sowie wechselseitige Hospitationen.
- In einem Workshop besprachen die Mitarbeitenden der Kindertagesstätte ihre „Teamentwicklung und das Selbstverständnis der Kindertagesstätte als Teil des Familienzentrums“. Themen waren das Team, die Außenwirkung, die vermittelten Werte sowie der Unterschied von Kindertagesstätte und Familienzentrum.
- Die Teilnehmenden wurden sich dabei bewusst, was sie bereits als Team leisten (z. B. gute Elternarbeit), wie groß das Zugehörigkeitsgefühl zum und im Team ist, und dass Impulse aus dem Team füreinander und für Zielgruppen möglich sind.

### 3.4 Standort Duderstadt

In Duderstadt bildeten der Caritasverband Südniedersachsen e. V. mit der Frühförderungs- und Erziehungsberatung, der heilpädagogischen Bildungseinrichtung St. Raphael (für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen) sowie dem Familienzentrum St. Klaus den Standort.

Zielsetzung war es hier, durch die Schaffung eines gemeinsamen „Inklusiven Campus“ Inklusion konkret umzusetzen: Es soll ein Lebens- und Lernort geschaffen werden, der allen Kindern und Jugendlichen unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Konfession oder Behinderung einen chancengerechten Lebens- und Entwicklungsraum sowie Teilhabe ermöglicht. Hierfür wurde auf Leitungs- und auf Mitarbeiterebene intensiv nach einer passenden Organisations- und Führungskultur gesucht.

#### Fazit und Ausblick:

- Beteiligungsorientiert wurde/n bearbeitet:
  - Fragen der künftigen Trägerschaft
  - Kooperationsstrukturen und -formen der unterschiedlichen Einrichtungen
  - Vereinbarungen und Entscheidungen über Verantwortlichkeiten, die bei Leitungen und Mitarbeitenden Klarheit schaffen und eine gemeinsame Kultur befördern
  - das Verhältnis zu weiteren, indirekt beteiligten Partnern auf kommunaler, schulischer und kirchlicher Ebene im Sozialraum
- Daher dienten die einrichtungsübergreifenden Arbeitsgruppen „Kooperation“, „Verständnis von Inklusion“ und „Gemeinsame Raumnutzung“ der Bildung und Förderung einer Dienstgemeinschaft von Mitarbeitenden, die bisher wenig oder gar keine Verbindung zueinander hatten.
- Beteiligungsorientiert wurde ein gemeinsames, zukunftsorientiertes und der Inklusion Rechnung tragendes Raumkonzept für das künftig gemeinsam genutzte Gebäude erarbeitet. Außerdem wurden von den Leitungen und Mitarbeitenden Grundsätze für das Leben und Lernen in Verbindung mit der Klärung vieler praktischer Fragen, die für die zukünftige gemeinsame Zusammenarbeit unerlässlich sind, erörtert und beantwortet.
- Der Prozess sowie dessen Ergebnisse können als Beispiel für andere vergleichbare Projekte zum Thema „Inklusion“ in ländlichen Regionen dienen.

### 3.5 Standort Verden

Hier bildeten die katholischen Kindertagesstätten in Verden, Achim und Oyten, das katholische Altenheim in Verden sowie zwei der pastoralen Mitarbeitenden der Pfarrei den Standort.

Im Zentrum aller Überlegungen stand, wie das christliche Profil gestärkt werden kann. Auch eine Reflexion des beruflichen Handelns der Mitarbeitenden stand im Fokus. In Begleitung der Coaches entwickelten die Führungskräfte einen Katalog für Mitarbeiterversammlungen mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Arbeitsformen machen uns zufrieden?
- Wo ist unsere Arbeit bereits attraktiv bzw. wie kann sie noch attraktiver werden?
- Welche Angebote finde ich in der kirchlichen Struktur, die mich in meiner Arbeit tragen?
- Welche Werte tragen uns in unserer Arbeit?
- Wie und womit kann ich mich am „Ort-von-Kirche-Weg“ beteiligen?

Hier konnten fast alle Mitarbeitenden zur Teilnahme motiviert werden: Die Mitarbeitenden erkannten dabei, von welchen Werten sie sich getragen wissen. Außerdem, inwieweit sie durch ihr Handeln Teil der vielfältigen Kirche vor Ort sind.

#### Fazit und Ausblick:

- In den einrichtungsbezogenen Arbeitsgruppen der Mitarbeitenden gelang ein konstruktiver Austausch über
  - eigene Erwartungen an die Leitungen und den Träger zur Weiterentwicklung des Miteinanders,
  - die Fragebögen für Personalentwicklungsgespräche – die schließlich von „allgemeinen“ Bögen zu „eigenen“ Bögen wurden.
  - Zum gemeinsamen Gefühl „Kirche vor Ort“ zu sein, trug der gemeinsame Betriebsausflug wesentlich bei.
- Die Mitarbeitenden und Leitungen sehen ihre Einrichtungen auf einem gemeinsamen Weg, um „Orte von Kirche“ zu sein.
- Der Austausch über christliche Formen und Angebote durch die jeweils vor Ort präsenten pastoralen Mitarbeitenden wird fortgesetzt.

### 3.6 Standort Celle

Der Caritasverband Celle bildete mit seinen drei Einrichtungsteilen – caritasWohngruppe für minderjährige geflüchtete Ausländer, caritasWohnen mit Kind und dem Bereich der ambulanten Erziehungshilfe – den Standort.

Durch das Anwachsen des Verbandes innerhalb der letzten Jahre stellte sich die Frage, ob Veränderungen in der Organisationsstruktur erforderlich sind, und wie Personalressourcen genutzt und vernetzt werden können. Bisherige Verhaltensweisen sowie das Selbstverständnis der eigenen Caritasarbeit wurden ebenfalls überprüft. Zugleich nahm mit Projektbeginn auch ein neuer Geschäftsführer seinen Dienst auf. So ging es letztlich darum, sich der eigenen Grundlagen gegenüber christlicher Haltung und Arbeit im Sozialraum zu versichern, zu erinnern und gegebenenfalls anzupassen oder zu erneuern.

#### Fazit und Ausblick:

- Im Teilbereich „Personalentwicklung im Sozialraum“ wurden folgende Themen erarbeitet:
  - Vernetzung der Mitarbeiterkompetenzen innerhalb der beteiligten Einrichtungen,
  - Entwicklung eines einrichtungsübergreifenden Fortbildungsmanagements,
  - Analyse der Personalkompetenzen und Entwicklung eines gemeinsamen Fortbildungskonzeptes als verbindende Klammer für alle Mitarbeitenden,
  - Erstellung einer Willkommensmappe für neue Mitarbeitende,
  - Personalentwicklungsgespräche wurden neu eingeführt, die sich an den sozialräumlichen Bedarfen und Ressourcen orientieren.

Die Ergebnisse im Teilbereich „Führungs- und Organisationskultur“:

- Einrichtungsübergreifend gestaltete Partizipation,
- Erweiterung der Verantwortungsbereiche und Klärung der Leitungsrollen,
- Einführung regelmäßiger Treffen auf Leitungsebene.

## 4. ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE



### 4.1 Prozess produktiv: Instrumente, Organisations- kultur und neue Praxis entwickeln

Innerhalb des Projekts fand die zentrale Arbeit an den sechs Standorten statt. Vor Ort haben sich die Teams gemeinsam auf den Weg begeben und dabei „neue Wege“ beschritten. Aus diesem Prozess ergaben sich rückblickend neun Elemente (siehe 4.2). Generell wurde das Projekt vom großen Engagement sowie der Kreativität der Führungskräfte und Mitarbeitenden maßgeblich getragen.

Je öfter die Führungskräfte, Mitarbeitervertretungen und Mitarbeitenden zusammenkamen und -wirkten, desto produktiver entwickelte sich die Organisationskultur. Einzelne Instrumente der Personalentwicklung etablierten sich. Alle Beteiligten teilten das Interesse, eigene Vorstellungen in einer neuen Praxis umzusetzen. Dies wurde immer wieder mit der Reflexion der gelebten Haltungen und Werte verknüpft.

So können die Teilnehmenden von vielfältigen Veränderungen innerhalb ihrer Kultur und im Führungsverhalten berichten. Führungskräfte sehen sich nun zunehmend als Förderer der menschlichen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden als zu Beginn des Prozesses. Außerdem gibt es neu installierte feste Arbeitsstrukturen in und zwischen den Einrichtungen sowie eine Vielzahl neuer verschriftlichter Instrumente und Materialien – für deren Fertigstellung sogar teilweise noch nach offiziellem Projektende weitergearbeitet wird. Letztlich wurden vielfältige Ideen verwirklicht, von denen Menschen im Sozialraum bereits jetzt und auch zukünftig wirksam profitieren.

Dabei ging die Projektleitung auf berechnete und mögliche Wünsche der Standorte zur Gestaltung der Module auf Standort- und Einrichtungsebene ein.

Das Projekt kann somit als eine Maßnahme zur Förderung partizipativer Dienstgemeinschaften in den einzelnen Einrichtungen betrachtet werden. Nach innen wie nach außen befördert es die Botschaft: „Wir sind eine Einheit. Wir sind Caritas. Wir sind Kirche vor Ort.“

### 4.2 Neun Elemente einer gemeinsamen Personalentwicklung

Die nachfolgenden neun Elemente haben sich im Projekt als sinnvolle Schritte erwiesen. Sie können auch in anderen Projekten, in denen mehrere Einrichtungen miteinander kooperieren, angewendet werden.

#### 1. Generelles Zusammenkommen für das *rückenwind+*-Projekt

Die Standorte haben sich beworben, weil es schon vor dem Projekt einen Kontakt bzw. eine Zusammenarbeit vor Ort oder eine aktuell miteinander verbindende Idee gab.

Der Ausgangspunkt dabei war, dass die beteiligten Einrichtungen ihre Kooperationsstärke sowie den Perspektivvorteil einbringen: Sich weiterzuentwickeln war für alle Beteiligten das Ziel – hierfür sahen sie in der gemeinsamen Arbeit einen erklärten Gewinn. Die Diversität der Personen und Einrichtungen wurde als Chance, nicht als Problem angesehen. Bestehende Herausforderungen und neu avisierte Projekte wollten aktiv gemeinsam angegangen werden. Das *rückenwind+*-Projekt hat hierfür einen guten und strukturierten Rahmen geboten.

#### 2. Intensiver Informationsaustausch

Erst das *rückenwind+*-Projekt brachte die einzelnen Einrichtungen am Standort wirklich zusammen. Dies zeigt sich darin, dass ein umfangreicher Informations- und Erkenntnisprozess einsetzte: zunächst auf Leitungsebene, später auch auf der Mitarbeitervertretungs- und Mitarbeitenden-Ebene. Er stärkte eine „Erzählkultur“ über Lern- und Arbeitsprozesse durch ein „Mehr an Miteinander“ auf Leitungsebene und unter den Mitarbeitenden. Damit ging auch ein viel größeres Maß an Beteiligung der Mitarbeiterschaft einher.

#### 3. Gemeinsame Führungskräfte-Beratung über die jeweilige Situation in den einzelnen Einrichtungen

Das wechselseitige Informieren gestattete, Hilfestellungen für die eigene Einrichtung zu erhalten, indem kollegiale Beratung erkannt und anerkannt wurde. Dies stärkte die einzelnen Leitungen darin, ihre Rolle als Führungskräfte wahrzunehmen. Hierdurch wurde für sie eine kollegial-gleichberechtigte Zusammenarbeit erlebbar.

„Wir sind eine Einheit.  
Wir sind Caritas.  
Wir sind Kirche vor Ort.“

#### 4. Miteinander auf einen gemeinsamen Prozess verständigen

An allen sechs Standorten mussten sich die Führungskräfte der verschiedenen Einrichtungen auf gemeinsame Lernprozesse und Inhalte verständigen. Zwar ergab sich aus Vorabberatungen eine gemeinsame Zielbeschreibung, doch damit waren Prozesse und genaue Inhalte noch nicht entwickelt. Hierzu trugen letztlich die Gespräche untereinander, aber vor allem auch die unterstützenden Anleitungen der Coaches bei.

#### 5. Entwicklung gemeinsamer Handlungsinstrumente

Die Standorte waren und sind weiterhin in einem Gesprächsprozess, der unterschiedliche Elemente und Ebenen der Weiterentwicklung vor Ort umfasst. Somit kam es zu einer Neubildung von einrichtungsübergreifenden Standards.

#### 6. Gemeinsame Entwicklung und Planung gemeinsamer Aktionen

In den Standorten wurden vermehrt gemeinsame Aktionen erarbeitet, in denen es darum ging, Mitarbeitende aus verschiedenen Einrichtungen zusammenzuführen. Mit dem Ziel, dass sie ihre Kompetenzen einbringen und den Sozialraum hierdurch neu gestalten können.

Außerdem wurde über gemeinsame bzw. wechselseitige Aktionen unter den Mitarbeitenden nachgedacht: So kam es zwar zu gemeinsamen Aktivitäten, aber nicht zu längeren wechselseitigen Einsätzen von Mitarbeitenden in anderen Einrichtungen – diverse Hürden rechtfertigten den Aufwand nicht.

#### 7. Gemeinsame Formulierung eines einheitlichen „Fragebogens für die Personalentwicklungsgespräche“

In allen sechs Standorten konzentrierten sich die Arbeiten darauf, einen Fragebogen für die Personalentwicklungsgespräche zu formulieren. In diesem Fragebogen kulminieren die inhaltlichen Überlegungen aus den einzelnen Standorten. Gab es einen gemeinsamen einheitlichen Standard, wurde dieser noch einmal einrichtungsspezifisch weiterentwickelt. Dies geschah sowohl für Einrichtungen, in denen jährliche Mitarbeitergespräche längst Praxis sind, als auch für Einrichtungen, in denen das Projekt selbst Anstoß und Auslöser für jährliche Gespräche war. Leitfadengestützte Personalentwicklungsgespräche ermöglichen es, bisherige Arbeitsergebnisse mit der individuellen Arbeitsebene der Fachkräfte zu verknüpfen.

#### 8. Impulsgebende gemeinsame Fortbildung und Begleitung durch Coaches

Die weitere persönliche und einrichtungsbezogene Entwicklung lebt vom gemeinsamen Lernen. Impulse von außen durch Inhalte und Personen sind dabei eine wichtige Unterstützung für die Personal- und Organisationsentwicklung. Hier gaben die Coaches bleibende Impulse: sowohl in der unmittelbaren Begleitung als auch während der Qualifizierungstage auf Bistumsebene.

#### 9. Überprüfung der Wirksamkeit eigenen Handelns

Im Verlauf des Projektes fand an wichtigen Stellen eine Überprüfung der Wirksamkeit mittels folgender unterschiedlicher Methoden statt:

- Feedbackbogen (am Ende der Qualifizierungstage)
- Befragung und deren Auswertung (der Umsetzung der Querschnittsziele),
- Rückfragen der Projektleitung bei Führungskräften zum aktuellen Stand vor Ort,
- Kurzdarstellungen von Gruppensitzungen und Einzelgesprächen (Fotoprotokolle, Textzusammenfassungen).

## 4.3 Sozialraumorientierung

Angesichts der ausgewählten Schwerpunkte „Personalentwicklung im Sozialraum“ und „Führungs- und Organisationskultur“ stellte sich die Frage, wie hier „Sozialraumorientierung“ bzw. „Wirkung im Sozialraum“ verstanden wurde und wie sie sich durch das Projekt entwickelt hat.

Alle Standorte haben ihren **Sozialraum** in einem begrenzten Gebiet, in räumlicher Nähe zu einer oder mehreren Einrichtungen. Bei den Standorten Peine und Duderstadt bezieht er sich sogar auf eine gemeinsame, vorhandene oder geplante Einrichtung. Selbst beim Standort Neustadt/Wunstorf, mit seiner räumlichen Trennung in zwei Orte, wird die Verbindung durch das Gebiet einer Pfarrei bei gleicher Zielgruppe „Kinder/Familien“ hergestellt.

Alle Einrichtungen haben eine kompetenzorientierte Weiterentwicklung ihres Personals einerseits als Einzelpersonen, andererseits als Team im Blick.

Zum Themenfeld „Sozialraum“ ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Was brauchen die Menschen im Sozialraum?
- Was erfordert dies von Leitungen, Mitarbeitenden und Organisationen?
- Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeitenden, um ihren Sozialraum noch besser kennenzulernen?
- Welchen Nutzen haben die Mitarbeitenden bereits heute davon? Was fehlt ihnen noch?
- Wie werden jene Kompetenzen von der Leitung (weiter) entwickelt?
- Was kann jede Einrichtung allein oder im Zusammenspiel mit anderen dafür tun, um den Sozialraum gut zu kennen?

Die Grundperspektive ist dabei, dass die engere Zusammenarbeit mehrerer christlicher Einrichtungen zu konkreten Lebensverbesserungen der Menschen in ihrem jeweiligen Sozialraum führt.

Die Anwendung dieses Wissens findet statt, indem

- die Erkenntnisse aus Gesprächen und Kontakten mit einzelnen Menschen nutzer- und mitarbeiterbezogen dokumentiert werden,
- das Wissen und die Kompetenzen durch gezielte Fragen innerhalb der Personalentwicklungsgespräche gehoben werden
- durch das wechselseitige Einbringen von Kompetenz und Wissen gemeinsam agiert werden kann.

Der Themenschwerpunkt „Personalentwicklung im Sozialraum“ meint weder eine Fortbildung zum **Fachkonzept „Sozialraumorientierung“** noch eine Stadtteilarbeit im „Sozialraum“. Dennoch fanden folgende **Prinzipien** Anwendung:

#### Prinzip 1 „Interessen und Wille der Menschen“, Prinzip 2 „Eigeninitiative und Selbsthilfe“ und Prinzip 3 „Ressourcenorientierung“

Leitungen und Mitarbeitende waren immer wieder gefragt, sich mit ihren Themen, Interessen und Bedürfnissen einzubringen – im Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten sowie vorhandener oder zukünftig erforderlicher Kompetenzen. Dies bestimmte die Inhalte, den Verlauf sowie die Gestaltung an den Standorten und in den Einrichtungen.

#### Prinzip 4 „Zielgruppenübergreifender Fokus und Zusammenwirken“ und Prinzip 5 „Bereichsübergreifende Kooperation und Vernetzung“

Die Standortzusammensetzung war meist ein Produkt bereits vorhandener Kooperationen, die sich innerhalb der Projektarbeit weiter fortsetzte und vertiefte. Alle Standorte setzten sich, mit einer Ausnahme, aus verschiedenen Einrichtungsarten und Arbeitsfeldern zusammen.

## 4.4 Querschnittsziele

Die **Antworten der Führungskräfte** aus Befragung und Gesprächen zu den drei Querschnittszielen „Nachhaltige Entwicklung“, „Nichtdiskriminierung“ und „Chancengleichheit“ ergaben:

- Die Ziele sind gelebte Praxis in den Einrichtungen.

- „Nachhaltige Entwicklung“ erfolgt durch die Einübung umweltschonenden Verhaltens, jahreszeitliche Aktionen oder den Bezug auf biblische Erzählungen.

- „Nichtdiskriminierung“ wird in einem kollegialen Arbeitsalltag gelebt. Erfahrungen, Kompetenzen und Bedarfe der Mitarbeitenden werden einbezogen. Bei der Personalauswahl stehen Fachkompetenzen im Vordergrund. Vielfalt wird innerhalb Begabungen, Alter und Weltanschauungen gelebt.

- „Chancengleichheit“ wird auf alle Personengruppen in den Einrichtungen im Sinne einer gleichen Förderung und gleicher Bildungschancen bezogen. Hierzu gehört auch eine gleichgestellte Sprache bzw. geschlechtsneutrale Formulierungen.

- Die Ziele sind nicht immer schriftlich in Leitbildern, Leitsätzen oder Konzepten festgehalten. Dort, wo dies erfolgt ist, gibt es teilweise eine Verbindung zum Qualitätsmanagement in den Einrichtungen. So wird der Anspruch der Nichtdiskriminierung in Leitbildern mit Leitsätzen oder Konzepten der Einrichtungen in der Orientierung am christlichen Menschenbild verankert bzw. begründet. Die Chancengleichheit bzw. Gleichstellung findet ihren Bezugspunkt in der Ebenbildlichkeit des Menschen – als Frau und Mann – mit Gott.

- Die Sinnhaftigkeit einer Förderung von Frauen als Mitarbeitende bzw. Führungskräfte wird angesichts eines Übergewichts von Frauen differenziert werden müssen. Zugleich besteht in Schulen beispielsweise eine Frauenquote für höher dotierte Stellen und frauenspezifische Förderangebote werden als sehr sinnvoll angesehen. Individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden ist jedoch geschlechtsunabhängig. Die Herausforderung in den beteiligten Einrichtungen liegt viel eher darin, wie Männer als Mitarbeiter geworben werden können.

**Der Fragebogen** bezog sich auf „Leitbild/Konzeption“, „Förderung der Umsetzung der Querschnittsziele durch die Führungskräfte“ und die „praktische Umsetzung in der Einrichtung“, dies gilt ebenfalls für die **Anregungen und Empfehlungen**:

- Überall in Einrichtungen, in denen bisher einzelne oder alle Querschnittsziele nicht Teil von Leitbildern, Leitsätzen und/oder Konzeptionen sind, sollte es Prozesse parallel oder nachgängig zum *rückenwind+*-Projekt geben – um über eine textliche Integration auf Grundlage der gelebten Praxis nachzudenken.

- Die Themen, für die in den einzelnen Einrichtungen an Personalentwicklungsinstrumenten gearbeitet wird, lassen eine Integration der Querschnittsziele ohne weiteres zu. So ist es beispielsweise möglich, die Querschnittsziele in die Konzeption von Mitarbeitergesprächen zu integrieren und in die Formulierung von Fragen – auch Fragen zu Nachhaltigkeit, Nichtdiskriminierung und Gleichstellung – einzubeziehen.

- Außerdem können die Querschnittsziele in der Fortbildungsplanung ein Anhaltspunkt für die Analyse und Formulierung von Fortbildungsthemen sein. Auch für Reflexionsfragestellungen, die die Gestaltung unterschiedlicher Austausch- und Fortbildungsformate beeinflussen.

- Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie unter dem Thema Gleichstellung die Förderung von Männern in Berufen der frühkindlichen Bildung oder auch der Pflege möglich ist.

## 4.5 Empfehlungen des Projekts – über die Caritas des Bistums Hildesheim hinaus

### Gelingende Kooperation ist Arbeit.

Im Projektverlauf hat sich die Grundidee – gemeinsam mit mehreren Einrichtungen an einem Ort in der Personal- und Organisationsentwicklung unterwegs zu sein – bewährt. Die Kooperation gelang, weil sich Führungskräfte und Mitarbeitende für das Miteinander engagierten. So entstand für einzelne Einrichtungen, aber auch übergreifend eine neue Organisationskultur, die zugleich ein Gewinn für die Menschen im Sozialraum ist. Sie ist intensive Arbeit.

### Mitarbeitende einzubinden, eröffnet neue Wege.

Die diversen Module und unterschiedlichen Zusammensetzungen der Personen haben das Miteinander unter den Führungskräften dauerhaft gestärkt. Zugleich wurden die Mitarbeitenden vielfältig und umfassend an der Personal- und Organisationsentwicklung beteiligt. Die Prinzipien sozialraumorientierten Arbeitens erhalten so eine ganz neue Bedeutung.

### Kirche wird in der Caritas erlebbar.

Für die Caritas als Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche bot das Projekt erneut die Gelegenheit, die eigene kirchliche Arbeit zu durchleuchten. Für andere Verbände der Sozialwirtschaft stellt sich die Frage nach ihrer Werterückbindung.

### Netzwerke zugleich mit Ehrenamtlichen bilden.

Das *rückenwind+*-Programm ist auf berufliche Mitarbeitende ausgerichtet. Hilfreich war die Beteiligung von Ehrenamtlichen in Führungsaufgaben und Beamten aus katholischen Einrichtungen. Dieser Gewinn bei Kooperationen, Netzwerken, Erkenntnissen und nutzbaren Ressourcen ist für alle in der Sozialwirtschaft Tätigen beispielhaft.

### Zu Querschnittszielen lassen sich Leitsätze im normalen Arbeitsablauf formulieren.

Den Querschnittszielen mangelt es nicht an praktischer Umsetzung, sondern an deren schriftlicher Fixierung. Es gilt, diesen eventuellen Mangel in der Sozialwirtschaft insgesamt zu erkennen und gegebenenfalls zu beheben.



## ABSCHLUSSVERANSTALTUNG



# 5. MATERIALIEN

**Empfehlungen** – Beschluss der Delegiertenversammlung des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V. am 2. Juni 2018

1. Die Caritas im Bistum Hildesheim ermöglicht eine gemeinsame Personalentwicklung in der Zusammenarbeit der katholischen Einrichtungen untereinander. Dies beinhaltet als erste Schritte die Bereiche Information, Kommunikation, Austausch, Wertenerinnerung, Fortbildung und ein gemeinsames Miteinander. Sie leistet damit einen aktiven Beitrag in der Lokalen Kirchenentwicklung vor Ort.
2. Die Caritas im Bistum Hildesheim nutzt kontinuierlich die Kompetenzen, Vernetzungen und Beziehungen aller Mitarbeitenden, Leitungen, Ehren- und Hauptamtlichen im Sozialraum, um durch das Kennen und Wissen voneinander neue Ideen, Aktionen und Abläufe entwickeln zu können.
3. Die Caritas im Bistum Hildesheim bringt sich mit ihren Verbänden, Einrichtungen, Diensten, Projekten und Angeboten von Haupt- und Ehrenamtlichen selbstbewusst als starkes Stück Kirche in die Kooperation mit anderen in der katholischen Kirche und gesellschaftlichen Akteuren sowie Bürgern und Bürgerinnen im Sozialraum ein. Dabei erkennt sie immer wieder, wie, warum und wofür die Caritas Kirche ist, wird sichtbar und erlebbar.
4. Die Caritas im Bistum Hildesheim verstärkt die Vernetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen durch regelmäßige überörtliche Angebote zur Personal- und Organisationsentwicklung. Entstandene und vorhandene Kontakte vor Ort werden als aktives Netzwerk für Anregungen genutzt.
5. Für die Caritas im Bistum Hildesheim sind grundlegende Werte ihrer Arbeit „Gleichstellung“, „Nichtdiskriminierung“ und „Nachhaltige Entwicklung“; die sie während ihrer Konferenzen in ihren Leitsätzen und Konzepten ergänzt sowie nach außen weiterhin aktiv einbringt.

## Fragestellungen für Personalentwicklungsgespräche

Die nachfolgenden Fragen sind auf Grundlage der entwickelten und angewendeten Fragebögen für örtliche Personalentwicklungsgespräche in allgemeinerer Form hier formuliert. Zusätzlich sind Fragen aufgeführt, die sich aus den örtlichen Prozessen und Themen ergeben.

1. Welche **Ziele** wollen Sie in Zusammenarbeit mit den Kollegen der eigenen Einrichtung oder mit anderen Einrichtungen verwirklichen? Was möchten Sie **konkret** bewirken? Was ist bei **Hospitationen** zu beachten?
2. Was sind Ihre persönlichen **Stärken und Talente**? Können Sie Ihr Wissen, Ihre Erfahrungen und Kompetenzen voll einsetzen? In welchen Bereichen können Sie sie am besten einbringen? Welche Aufgaben liegen Ihnen nicht? Welche Aufgaben möchten Sie zusätzlich oder neu übernehmen?
3. Was sollte in der **Teamentwicklung** geschehen? Wie kann sich Wertschätzung untereinander zeigen? Was kann für den fachlichen Austausch getan werden? Was kann für das Arbeitsklima geschehen? Wird mit Konflikten und Missverständnissen konstruktiv umgegangen? Wo wünschen Sie sich Unterstützung durch Kollegen?
4. Wie gestaltet sich die Kommunikation mit der **Leitung**? Wie kann sie sich Ihrer Meinung nach verbessern? Wie beurteilen Sie interne Unterstützung, offene Anerkennung und konstruktive Kritik? Wurden Erwartungen eindeutig formuliert? Setzt sich die Leitung für Sie, die Nutzer und die Einrichtung generell ausreichend ein?
5. Wie erleben Sie die Verbindung zum und Unterstützung durch den **Träger**? Sind beide ausreichend? Was fehlt Ihnen? Was würde Ihnen helfen?
6. Welche Ziele und Aufgaben sehen Sie mit Blick auf bestimmte **Zielgruppen**? Was möchten Sie konkret bewirken? Wie gestaltet sich die Kommunikation mit den Zielgruppen? Wo benötigen Sie Unterstützung? Welche Aktionen sollten durchgeführt werden?

7. Wie können **Stress und Unwohlgefühle** verhindert werden? Müsstest dafür Dienstzeiten oder eher die Situation Ihres Arbeitsplatzes verändert werden? Sind für Sie **Familie und Beruf** gut miteinander vereinbar?
8. Wissen Sie genügend, um die eigenen **Handlungsgrenzen und -möglichkeiten** gut einschätzen zu können? Was müssten Sie noch wissen?
9. Welche **Fortbildungen** wären hilfreich? Welche **fachlichen Herausforderungen** sehen Sie?
10. Welche **Materialien** sind als nächstes zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen?
11. Von welchen Werten sehen Sie Ihre Arbeit bestimmt? Mit welchen **christlichen** Symbolen, Ritualen, Orten, Begegnungs- und Feierformen, biblischen Geschichten oder Persönlichkeiten verbinden Sie diese Werte? Was wären passende Formen, um darüber zu sprechen? Was wären passende Formen, um dies unter den Mitarbeitenden und mit den Zielgruppen zu leben?
12. Wie erleben Sie Ihre eigene Einrichtung als ein **Teil von Kirche**? Wie sehen Sie sich selbst, Ihr Team und Ihre Einrichtung auf dem Weg, ein Ort von Kirche zu sein? Durch wen oder was erleben Sie sich auf diesem Weg getragen? Erfahren Sie ausreichend Unterstützung von anderen Teilen von Kirche?
13. Wie erleben Sie die Unterstützung durch die **Mitarbeitenden der Pastoral** (Priester, Diakone, Gemeinde- oder Pastoralreferenten/-innen)? Was ist hilfreich? Was fehlt Ihnen?

## Leitfaden für Abschlussgespräche

### Prozess

- Beschreiben Sie die einzelnen Etappen Ihres Prozesses am Standort mit den beteiligten Einrichtungen!
- Was war hilfreich, um in den Arbeitsprozess des Projektes zu kommen?
- Wie ist die Beteiligung von Führung, MAV und Mitarbeitenden gelungen? – auch damit es dauerhaft ist?

### Ergebnisse

- Welche Instrumente gemeinsamer Personalentwicklung haben Sie entwickelt?
- Was hat sich in Ihrer Organisationskultur konkret verändert?
- Wie hat sich Ihr Führungsverständnis und -verhalten durch das Projekt verändert?
- Wie sehr bilden die Personalentwicklungsgespräche mit ihren Leitfragen die Zielrichtung und Ergebnisse des Projektes am Standort ab?
- Beschreiben Sie Ihre Arbeit in drei Sätzen für die Internetseite!

### Struktur

- Wie waren die Qualifizierungstage für die Arbeit an Ihrem Standort hilfreich?
- Wie hat die Gesamtstruktur der verschiedenen Treffen und Gruppenzusammensetzungen Ihnen in Ihrer Arbeit geholfen?
- Wie schätzen Sie die Arbeit Ihres Coaches ein?

### Erlebnis

- Wie haben Sie die einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit erlebt?
- Was war Ihr schönstes Erlebnis im Projekt?
- Was möchten Sie nicht wieder erleben?

### Nachhaltigkeit

- Wie werden Sie die drei Querschnittsziele in Ihren Konzepten/Leitsätzen verschriftlichen?
- Wie und wo werden die Ergebnisse verschriftlicht?
- Wie können die Ergebnisse auf Internetseiten veröffentlicht werden?
- Wie geht das Projekt bei Ihnen einzeln und gemeinsam weiter?
- Was sollte in einem künftigen **rückenwind+**-Projekt anders gemacht werden?

# ADRESSEN DER BETEILIGTEN EINRICHTUNGEN

## Bremerhaven

### HI. Herz Jesu Bremerhaven Lehe

Eupener Str. 60  
27576 Bremerhaven

Martin Frank, Verwaltungsbeauftragter  
Tel.: 0471 3085985  
E-Mail: martin.frank@bistum-hildesheim.de

### Grundschule Stella Maris

Grazer Str. 15b  
27568 Bremerhaven  
Tel.: 0471 3085920

E-Mail: grundschule-stella-maris@katholische-schule-bremerhaven.de

Detlef Suermann, Schulleiter  
Cordula Grunwald, Konrektorin

### Kindertagesstätte St. Willehad

Frenssenstr. 61  
27576 Bremerhaven  
Tel.: 0471 95844277  
E-Mail: kita.stwillehad@herz-jesu-lehe.de

Stephan Hühne, Leitung  
Claudia Klüver, stellvertretende Leitung

### Kindertagesstätte St. Ansgar

Mecklenburger Weg 1  
27578 Bremerhaven  
Tel.: 0471 61188  
E-Mail: kita.st.ansgar@nord-com.net

Leonore Fahlbusch, Leitung  
Marion Jekat, stellvertretende Leitung

### Kindertagesstätte St. Michael

Raabestraße 14  
27570 Bremerhaven  
Tel.: 0471 22233  
E-Mail: kita.st.michael@nord-com.net

Frank Düttmann, Leitung  
Christina Hentze, stellvertretende Leitung

## Neustadt/Wunstorf

### Familienzentrum Neustadt

**St. Peter & Paul**  
Wunstorfer Str. 17  
31535 Neustadt am Rübenberge  
Tel.: 05032 4471  
E-Mail: Kath.kindergarten-neustadt@web.de

Anna-Maria Bonk, Leitung  
Sabine Becker-Hes,  
stellvertretende Leitung

### Kath. Kindertagesstätte St. Bonifatius

Amtsstraße 37  
31515 Wunstorf  
E-Mail: amtsstr@kath-kita-wunstorf.de

Pia Heinz, Leitung  
Tel.: 05031 9694533  
Sabrina Möller  
Tel.: 05031 916304

### Kindertagesstätte St. Gertrud

Heinrichstr. 18  
31515 Wunstorf  
Tel.: 05031 6940232  
E-Mail: Kita-St.Gertrud@caritas-hannover.de

Stephanie Miller, Leitung

### Pfarrei St. Bonifatius

Hindenburgstr. 17  
31515 Wunstorf

Pfarrer Andreas Körner  
Tel.: 05031 4144  
E-Mail: andreas.koerner@katholischekirchewunstorf.de

### Katholische Kindertagesstätte St. Bonifatius

Frankestraße 11  
31515 Wunstorf  
Tel.: 05031 4409  
E-Mail: frankestr@kath-kita-wunstorf.de

Manuela Zukunft, Leitung  
Angelika Lätzsch, stellvertretende Leitung

## Peine

### Kath. Kindertagesstätte St. Elisabeth

Schloßstr. 10  
31224 Peine  
Tel.: 05171 2979678  
E-Mail: kath@st-elisabeth-peine.de

Gertrud Kläver, Leitung  
Kathinka Plett, Koordinatorin Familienzentrum

### Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Peine

Am Amtshof 3  
31224 Peine  
Tel.: 05171 18397  
E-Mail: info@eheberatung-peine.de

Francesca Cannella-Jung

### Kath. Grundschule Burgschule, Peine

Burgstr. 4  
31224 Peine

Anja Stephan, Schulleiterin  
Tel.: 05171 49741  
E-Mail: Anja.Stephan@stadt-peine.de

### Kath. Pfarrgemeinde, Zu den Heiligen Engeln, Peine

Von-Kettler-Platz 3  
31224 Peine

Pfarrer Hendrik Rust  
Tel.: 05171 7003-0  
E-Mail: hendrik.rust@kath-kirche-peine.de

Dirk Iwasinski, Vorsitzender des  
Pfarrgemeinderates  
E-Mail: pgr@iwasinski.de

### Caritasverband für die Stadt und den Landkreis Peine e.V.

Am Amtshof 3  
31224 Peine  
Tel.: 05171 7003-36  
E-Mail: borsum@caritaspeine.de

Margarete Borsum,  
Sozialarbeiterin/-pädagogin

## Duderstadt

### Caritasverband Südniedersachsen

Schützenring 1  
37155 Duderstadt

Ralf Regenhardt, Vorstand

Dr. Rebekka Martinez Mendez –  
Beratungsstelle für Kinder,  
Jugendliche und Eltern  
Tel.: 05527 9813-82  
E-Mail: martinezmendez@caritas-suedniedersachsen.de

### Familienzentrum St. Klaus Duderstadt

Leddergasse 15  
37115 Duderstadt  
Tel.: 05527 2306  
E-Mail: kita.duderstadt.st.klaus@kath-kirche-untereichsfeld.de

Marita Eckermann, Leitung  
Dagmar Wüstefeld, stellvertretende  
Leitung

### Tagesstätte St. Raphael

Am Euzenberg 8  
37115 Duderstadt

Marie-Theres Waning-Ernst  
Tel.: 05527 2361  
E-Mail: waning-ernst@caritas-suedniedersachsen.de

## Verden

### Propstgemeinde St. Josef

Andreaswall 13  
27283 Verden

Diakon Hendrik Becker  
Tel.: 04207 802479  
E-Mail: diakon@familiengarten-oyten.de

### Kindergarten St. Josef

Andreaswall 17a  
27283 Verden

Susanne Drewes, Leitung  
Tel.: 04231 5171  
E-Mail: susanne.drewes@st-josef-verden.de

### Kindergarten St. Matthias

Meislahnstraße 12  
28832 Achim  
Tel.: 04202 9648-30  
E-Mail: kindergarten@st-matthias-achim.de

Regina Gürlich, Leitung

### Kindertagesstätte Oyten

Jahnstr. 4  
28876 Oyten  
Tel.: 04207 697624  
E-Mail: kita@familiengarten-oyten.de

Monika Sachse, Leitung

### Caritasstift St. Josef gGmbH

Josephstr. 9  
27283

Bianca Nellen-Brand  
Tel.: 04231 8020  
leitung@caritasstift.de

## Celle

### Caritasverband Celle Stadt und Land e. V.

Bullenberg 6  
29221 Celle

Daniel Schott, Geschäftsführer  
Tel.: 05141 750824  
E-Mail: schott@caritas-celle.de

Heike Stürmeyer – Ambulante Kinder-  
und Jugendhilfe, Leitung  
Tel.: 05141 750824  
E-Mail: stuermeyer@caritas-celle.de

Björn Ahrentropp – Jugendwohn-  
gruppen, Wohnen mit unbegleiteten  
minderjährigen Ausländern, Leitung  
Tel.: 05141 750824  
E-Mail: ahrentropp@caritas-celle.de

Nicole Boyce – Wohnen mit Kind,  
Leitung  
Tel.: 05141 750821  
E-Mail: boyce@caritas-celle.de



## Impressum

Herausgeber:  
Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.  
Moritzberger Weg 1, 31139 Hildesheim,  
Projektleitung: Peter Nagel, Tel.: 05121 938-145

Gestaltung: Bernward Medien GmbH, Hildesheim  
Fotos: Fotolia: Titelbild: Robert Kneschke, S. 4 stockpics, S. 30 Alrov;  
Photocase: S.10 zettberlin, S. 20 fult;  
Alle weiteren Fotos: Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.



## Kontakt

Caritasverband für die Diözese Hildesheim e.V.  
Moritzberger Weg 1  
31134 Hildesheim

Projektleitung: Peter Nagel  
Tel.: +49 (0) 5121 938-145  
E-Mail: [nagel@caritas-dicvhildesheim.de](mailto:nagel@caritas-dicvhildesheim.de)

[www.caritas-dicvhildesheim.de](http://www.caritas-dicvhildesheim.de)

Das Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen – Organisationskultur gestalten“ wird im Rahmen des Programms „*rückenwind<sup>+</sup>* – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.