



Dr. Irene Preußner-Moritz, Vorstand  
Lorna Ritchie, Geschäftsführung  
Ambulante Beratung & Coaching e.V.  
AmBerCo

## Gesundheit durch wertschätzenden Führungsstil – Betriebliches Gesundheitsmanagement bei AmBerCo

### Zusammenfassung

AmBerCo ist mit 23 Beschäftigten ein kleiner freier Träger der Sozialarbeit und bietet seit 10 Jahren ambulante Hilfen für Familien, Kinder und Jugendliche an. Gesundheitsförderung ist ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements. Ein Schwerpunkt der Bemühungen liegt dabei auf dem Erhalt der psychosozialen Gesundheit der Fachkräfte – eine wichtige Ressource in der sozialen Arbeit. Durch eine wertschätzende und partnerschaftliche Führung gelingt es, nicht nur die Gesundheit und Motivation der Fachkräfte zu erhalten, sondern auch unsere Klienten zufrieden zu stellen.

### 1. AmBerCo e.V. – ein freier Träger für ambulante Hilfen zur Erziehung

Ambulante Beratung & Coaching e.V. (AmBerCo) wurde 1999 als freier Träger der Jugendhilfe in Berlin-Charlottenburg gegründet. In den letzten 10 Jahren ist die Anzahl der Mitarbeitenden auf 20 Festangestellte und 3 Honorarkräfte in Teilzeit angestiegen. Das Team ist multiprofessionell aufgestellt. Die Geschäftsführerin, Dipl.-Psych. Lorna Ritchie, ist zugleich Gründerin von AmBerCo und führt alle Mitarbeitenden direkt<sup>1</sup>. In 2009 betreute das Team 65 Fälle (Familien, Kinder oder Jugendliche) mit einem Gesamtvolumen von 25.500 Stunden. Die Hilfen umfassen Unterstützung bei häuslicher Gewalt, Missbrauch, Alkohol, Drogen, Krisen, Schulden, Wohnungslosigkeit, Verwahrlosung, soziale Benachteiligung, Krankheit, Kindeswohlgefährdung sowie Verselbstständigung von Jugendlichen.

Ziel der Hilfe ist es, die Entwicklungs- und Wachstumschancen in den Familien zu verbessern, sowie die Ressourcen und sozialen/emotionalen Kompetenzen zu stärken. Die Ziele der jeweiligen Hilfen werden im individuellen Hilfeplan zwischen Jugendamt, Familie, Fachkräften und AmBerCo festgelegt. Darüber hinaus führt AmBerCo Schulsozialarbeit und diverse sozialräumliche Projekte im Berliner Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf durch. Die tägliche Arbeit in und für die Familien, Kinder und Jugendliche erfordert eine ständige Kooperation mit Schulen, Kitas, Vereinen, Kliniken sowie Polizei, Justiz und Therapeuten.

<sup>1</sup> Lorna Ritchie ist Mediatorin BM und zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation CNVC und bietet Trainings für Führungskräfte an.

## 2. Qualität und Wohlbefinden – zwei Seiten einer Medaille

Seit Gründung von AmBerCo vor 10 Jahren steht die Qualitätssicherung unseres gesetzlichen Auftrages im Vordergrund – eine hochwertige und auf die Bedürfnisse unserer Klienten flexibel agierende psycho-soziale Betreuung und Beratung anzubieten. Unserem Selbstverständnis nach, können Fachkräfte nur gute Arbeit für und mit unseren Kunden leisten, wenn sie selbst auf ihre psycho-soziale Gesundheit achten. So zielen die bei uns eingeführten Maßnahmen vor allem auf die psychische Gesundheit.

Seit 2008 besteht eine intensive Rückkopplung mit dem gesamten Team darüber, was im Qualitätshandbuch festgeschrieben wird. Ein monatlicher Qualitätszirkel überarbeitet die Schlüsselprozesse und erweitert sie bei Bedarf (z.B. Umgang mit Gewalt in Familien oder die Vorgehensweise bei Inhaftierung eines Elternteils). Die Beteiligung am Qualitätszirkel ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen. Wichtig ist es, die Erfahrung der Praxis einfließen zu lassen. Die potentiellen Belastungen für die Fachkräfte werden dabei ebenfalls diskutiert. Die Ergebnisse werden mit dem gesamten Team besprochen.

Um diese Haltung auch im Qualitätshandbuch sichtbar zu machen und um für neue Mitarbeiter/innen sowie für die Kostenträger Einblicke in den Qualitätsanspruch zu geben, wurden unsere Leitsätze neu formuliert. Sie spiegeln die enge Verschränkung von Qualität für den Klienten mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden wieder.

### Im Folgenden ein Auszug aus den Leitsätzen des Handbuchs:

- AmBerCo stellt sicher, dass die Hilfen zur Erziehung fachlich kompetent, qualitätsgerecht und verantwortungsvoll erbracht werden.
- AmBerCo schafft Rahmenbedingungen, in denen ein fairer, transparenter Umgang aller beteiligten Personen und Institutionen miteinander verwirklicht werden kann. Den MitarbeiterInnen (MA) werden möglichst sichere Arbeitsverhältnisse angeboten (Festanstellung).
- Die MA werden angemessen bezahlt, orientiert am BAT.
- Für die MA werden gute Arbeitsbedingungen geschaffen, z.B. Räumlichkeiten, Material, Fachliteratur, Infobörse etc.
- Der Träger sorgt für die Vernetzung der HelferInnen/MA und die Möglichkeit zum fachlichen Austausch.
- Der Träger stellt qualitätssichernde Maßnahmen wie Supervision, Mentoring, Fachberatung, Teambesprechungen, Fallbesprechungen, kollegiale Beratung sicher.
- Es wird Transparenz für die KlientInnen gewährleistet, was die Arbeitsweise, die Zuständigkeiten, die Kooperation mit dem Jugendamt und anderen Fachdiensten betrifft.
- Es wird der sorgfältige, fachgerechte Umgang mit den Daten der KlientInnen garantiert.
- Im Prozess der Umsetzung des Hilfeplans werden die KlientInnen als KooperationspartnerInnen gesehen und mit ihren Bedürfnissen und Wünschen ernst genommen (im Fokus steht jedoch immer das Wohl des Kindes).
- Der Träger konkurriert konstruktiv und kooperativ mit anderen Trägern, jedoch nicht, was die Höhe der Fachleistungsstunde betrifft. Es gibt keine „Dumpingpreise“.



# 1. Gesundheitsmanagement im Mittelstand

Da die Leitsätze gemeinsam im Team erarbeitet worden sind, finden Sie bei der Stammebelegschaft hohe Akzeptanz und Wertschätzung. Wir legen besonderen Wert darauf, dass neue Mitarbeitende innerhalb des ersten halben Jahres eine intensive Einführung und Begleitung erhalten, um die Organisationskultur von AmBerCo zu verstehen, zu akzeptieren und letztlich danach arbeiten zu können. Alle Neueinstellungen werden durch die Geschäftsführung in einem Mentoringprogramm begleitet, in dem es auch um die Wahrung der hier aufgezeigten Balance zwischen Qualität und Wohlbefinden geht.

## 3. Wertschätzender Führungsstil als Fundament der Gesundheitsförderung

Der Führungsstil hat einen direkten und großen Einfluss auf das Betriebsklima und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sind in hohem Maße eigenverantwortlich tätig und dies schafft spezifische Anforderungen an Führung. Fachkräfte sind oft allein in den Familien und müssen dort (zum Teil spontan) existentielle Entscheidungen treffen. Sie haben täglichen Umgang mit stark belastenden Familiensituationen. Nicht selten werden sie als „eine letzte Chance“ für eine Veränderung im familiären Zusammenleben gesehen. Viele Klienten und Kooperationspartner sind erschöpft und entmutigt. Sie brauchen eine überzeugende Alternative. Aber nur wer aus der Kraft schöpft, kann auch Kraft spenden. Die Geschäftsführung hat größten Respekt für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter/innen, die einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Es gilt ihnen einen besonders guten Rückhalt aus der Organisation und seitens der Führung zu bieten.

In der folgenden Abbildung sind die Kernpunkte unserer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung dargestellt:

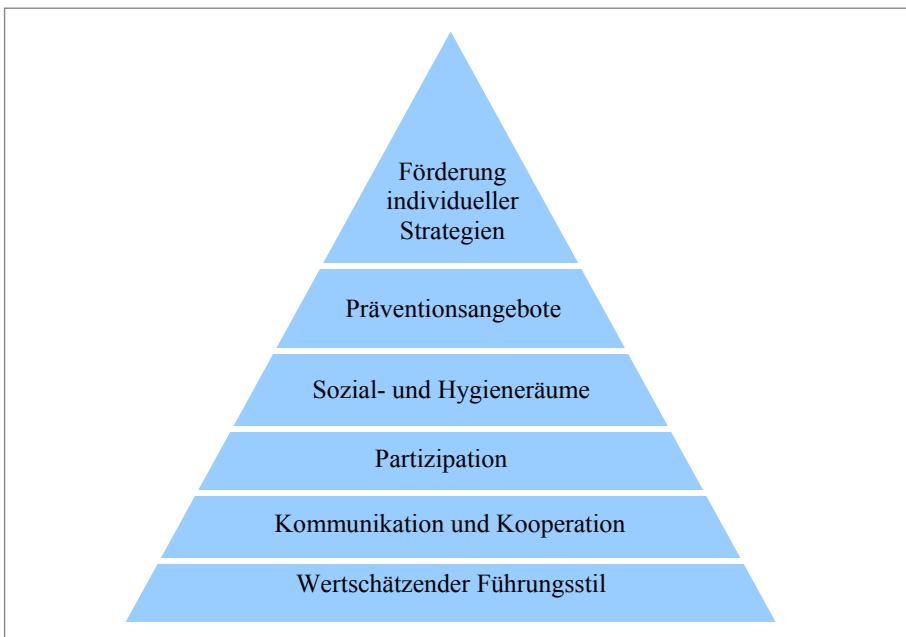


Abbildung 1: Pyramide/ Kernpunkte gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung

Das Fundament unserer Gesundheitspyramide bildet ein wertschätzender Führungsstil. Eine vom Teamgeist geprägte Kommunikation, Kooperation sowie Partizipation der Mitarbeitenden baut darauf auf. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es sich bei der Führung von AmBerCo um ein basisdemokratisches Modell handelt. Klare Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben sind entlastend und leisten, gekoppelt mit effektiver, positiv gerichteter Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur psychischen Gesundheit. Der Führungs- und Kommunikationsstil im Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden:

- Klare und positive Formulierungen,
- Ehrliche und direkte Ansprache bei Schwierigkeiten,
- Angstfreiheit im Ansprechen von Grenzen,
- Transparenz in Motivationen,
- Offenheit über Gefühlszustände,
- Sanfte Beharrlichkeit bei der Suche nach Lösungen,
- Bedürfnisorientierung,
- Fokus auf Lösungen statt auf Problemen,
- Unterbindung von „verschleppten Verstimmungen“ und
- Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeitenden.

Die Grundlage dieser Führungsgrundsätze liegt in der „Gewaltfreien Kommunikation“ von Marshall B. Rosenberg<sup>2</sup>. Die Geschäftsleitung verkörpert diese Grundhaltung, in dem sie Konflikte als notwendigen Bestandteil des alltäglichen Umgangs ansieht und unterschiedliche Meinungen zulässt. Entscheidungen und Strukturen werden trotzdem klar definiert und die dahinterliegende Absicht transparent gemacht, z. B. bei der Umstrukturierung des Unternehmens Ende 2008. Die Nachvollziehbarkeit und Beeinflussbarkeit von organisatorischen Veränderungen ist dabei ein wichtiges Anliegen. Bei AmBerCo gibt es einen empathischen Umgang miteinander bei gleichzeitiger Transparenz und klaren Verantwortlichkeiten.

Für den Führungsalltag heißt das bei Entscheidungen Einwände aktiv einzuholen und möglichst zu berücksichtigen. Die Geschäftsführung macht ihre eigene Motivation transparent und wirbt um Unterstützung für die Umsetzung. Alle Mitarbeitenden haben jederzeit die Möglichkeiten sich mit eigenen Ideen und Vorstellungen in den betrieblichen Entscheidungsprozessen einzubringen. Bei auftretenden Konfliktfällen ist es wichtig, sich ausreichend Zeit für die dahinterliegenden Bedenken und Befürchtungen zu nehmen. Die Geschäftsführung bietet einmal wöchentlich „Hörstunden“ an, die jede Mitarbeitende spontan aufsuchen kann.

Wertschätzung drückt sich auch dadurch aus, dass für die elementaren Bedürfnisse der Mitarbeitenden gesorgt ist. Die ambulante Tätigkeit der Mitarbeitenden birgt u.a. Gefahren der sozialen Isolation. Da der Arbeitsort der Fachkräfte entweder die Wohnung der Klienten oder der öffentliche Raum ist, sind Räume, in denen sich Mitarbeitende ungestört aufhalten können, sehr wichtig. Durch die Bereitstellung von angemessenen Sozial- und Hygieneräumen mit eigenem verschließbaren Stauraum, zu denen jederzeit Zugang besteht, ist dafür die Voraussetzung geschaffen worden.

<sup>2</sup> Marshall B. Rosenberg: „Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens.“ Junfermann Verlag. 8. Auflage.



# 1. Gesundheitsmanagement im Mittelstand

Mitarbeitende können auch in diesen Räumen ihre Klienten einladen und beraten, sich mit Kollegen/innen austauschen oder ihre Pausen zwischen den Beratungsterminen abhalten. Eine Küche mit Lebensmitteln und Getränken steht ebenfalls zur Verfügung.

Dies sind ausgewählte Beispiele, um die partnerschaftliche Haltung der wertschätzenden Führung zu verdeutlichen. Dass die individuellen Sichtweisen geäußert und berücksichtigt werden können, stellt die „Spitze“ unserer Gesundheitsbemühungen dar (siehe Abbildung). Wir glauben, dass die Art und Weise, wie die Geschäftsführung die Beziehungen gestaltet, einen wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima hat, was wiederum zu Wohlbefinden und Zufriedenheit führt. In 10 Jahren AmBerCo hat es keinen Fall von Burnout oder anderen Langzeiterkrankungen gegeben. Im Jahr 2009 hatten wir einen geringen Krankenstand und kaum Fluktuation. Dies sind Hinweise, die uns bestärken, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Gesundheitsförderung halten wir bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen für elementar. Auch die Rückmeldung unserer Kunden sehen wir als Indiz dafür, dass unsere Haltung und Methoden gesehen und geschätzt werden. Familien spüren die wertschätzende und engagierte Haltung der Mitarbeitenden sowie deren Spaß an der Arbeit. Kostenträger und Kooperationspartner nehmen das hohe Engagement der Mitarbeitenden und den starken Rückhalt durch die Geschäftsführung wahr.

Für das nächste Jahr stehen zusätzliche Aktivitäten an, die unser Gesundheitsmanagement weiterentwickeln sollen. So haben wir festgestellt, dass das Angebot von Betriebsyoga nicht gut angenommen wird. Nur ca. 15-20% nutzten diese Möglichkeit. In einem Teamgespräch wurde deutlich, dass es den Mitarbeitenden wichtig ist, selbst bestimmen zu können, was sie zu ihrer Gesundheit beitragen. Auch die Motivation hinter dem Angebot war offenbar nicht klar gewesen. Es ist wichtig, dass ein Präventionsangebot nicht als Maßregelung oder Kritik an dem persönlichen Lebensstil verstanden wird. Aus diesem Grund wird es ab 2011 Wahlmöglichkeiten bei steuerfreien Leistungen (Ersatz für Gratifikation) geben, z.B. ein Fitnesscenter-Abonnement, Massagen, Gesundheitskurse, die jede/r selbst aussuchen kann. Das Bedürfnis nach Autonomie und Wahlfreiheit wird somit erfüllt und stärkt gleichzeitig die Eigenverantwortlichkeit für die Gesundheit. Des Weiteren sind eine Mitarbeiterbefragung und die Durchführung von Gesundheitszirkeln geplant. Die Prozesshaftigkeit von Qualitätsmanagement sowie Gesundheitsförderung spiegelt unsere Haltung in der täglichen Arbeit und im Umgang wider – die Motivation ist stabil, die Methoden veränderbar.

Als kritische Erfolgsfaktoren für einen wertschätzenden Führungsstil sehen wir zusammenfassend folgende Aspekte:

- Transparenz schaffen über Entscheidungshintergründe und -wege
- Klarheit über Regelwerke und Prozesse schriftlich festhalten und regelmäßig mit Beteiligung des Teams auf Sinnhaftigkeit überprüfen
- Eigene Ziele und Visionen klar formulieren, mitteilen und mit Wünschen und Kompetenzen der Mitarbeitenden abstimmen
- Eigenverantwortung stärken, indem Entscheidungsfreiraum gewährt wird
- Ideen und Vorschläge aus der Belegschaft würdigen und deren Umsetzung unterstützen
- Vertrauen entwickeln in die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Konflikte zulassen und zum Anlass der Klärung und Weiterentwicklung des Teams bzw. des Unternehmens ansehen
- Ein offenes Ohr haben (z.B. Hörstunden einrichten) für die Belange und Probleme der Mitarbeitenden
- Teamgeist stärken, durch regelmäßige Zusammenkünfte, z.B. Besprechungen, Klausurtagungen aber auch Betriebsausflüge, Feste etc
- Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb des Teams schaffen – auch ohne Geschäftsführung–, in der ein fachlicher oder persönlicher Austausch unter den Mitarbeitenden stattfinden kann
- Eigenen Führungsstil und -verhalten kritisch hinterfragen und durch externer Prozessbegleitung (z.B. Coaching) oder kollegiale Beratung entwickeln und festigen.

Als Führungskraft ist es eine fortwährende Herausforderung, die aktuelle marktwirtschaftliche Situation mit der eigenen Vision und Strategie sowie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Wertschätzend Führen heißt für uns: glaubwürdig, authentisch, klar und empathisch in Kontakt gehen, auch mit sich selbst.

