

# Hey, da geht was!

**Systemischer Schwung im Denken, Fühlen und Handeln**

Unsere Vision und Strategie zur Entwicklung  
der systemischen Unternehmenskultur in der Marienpflege



## Vorwort



Wir haben im Kinder- und Jugenddorf Marienpflege eine bewegte, über 180jährige Tradition. Heute erbringen wir in der Kinder- und Jugendhilfe in sehr differenzierten Angeboten eine hohe Qualität. Unsere Arbeit ist für Kinder, Jugendliche, Familien und Jugendämter beständig und verlässlich.

Seit etwa 30 Jahren leben auch systemische Ansätze in unserer Arbeit. Im Rahmen unseres christlichen Leitbildes wollen wir uns zu einer systemisch arbeitenden Organisation weiter entwickeln. Im Sinne einer lernenden Organisation leiten wir nun einen großen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess ein. Dabei schauen wir auf Ziele, Methoden, Haltungen und Sprache, Aufbau- und Ablaufstruktur, Kompetenzen einzelner Mitglieder und von Teams. So entwickeln wir die Kultur und Organisation der Marienpflege weiter. Das gute Zusammenwirken aller Subsysteme zur Gesamtfunktion der Marienpflege ist ebenso wichtig wie der Blick auf die eigene Funktion und die eigene Abteilung. Das noch nicht aktive Wissens- und Entwicklungspotential wird aktiviert, vorhandene Ressourcen werden genutzt, Lösungen werden gemeinsam gesucht.

Neben dem notwendigen Neuen, der bedarfsgerechten Weiterentwicklung unserer Hilfsangebote soll die Tradition, das Geleistete und das Gelungene als gemeinsamer Erfolg erlebt werden, als wichtiges Bindeglied einer gemeinsamen Identität. Dies fördert nicht nur das Gefühl von Gemeinschaft und Sicherheit innerhalb der Marienpflege, sondern trägt zu einer qualitativ hochwertigen, bedarfsorientierten und zielge-

richteten Arbeit bei: Individuell zugeschnittene Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien.

Die gute Vernetzung mit der Stadt Ellwangen, mit dem Ostalbkreis, mit Vereinen, anderen Institutionen und FachkollegInnen, in gemeinsamen Projekten wie beispielsweise dem Ellwanger Alleinerziehendentreff oder dem Bürgertreff, auch Elternkurse und Kooperationen sollen weiterentwickelt werden. Wir sind überzeugt, dass wir all dies durch eine konsequente systemische Ausrichtung der Marienpflege am besten erreichen können.

Möglichst viele MitarbeiterInnen der Marienpflege sollen mit Kernsätzen systemischen Denkens vertraut sein und in ihrer täglichen Arbeit erkennbar danach handeln. Dieses Heftchen soll ihnen, aber auch anderen interessierten Menschen Einblick geben in unsere Vision und den geplanten Weg der kommenden Jahre, hin zu einem systemisch arbeitenden Zentrum für Kinder, Jugendliche und Familien.

Ich wünsche allen Beteiligten viel Freude in diesem Prozess!

Ellwangen, Pfingsten 2012

Ralf Klein-Jung  
Vorstand



## Systemische Ausrichtung der Marienpflege

In der Marienpflege wollen wir eine systemisch-familienorientierte Arbeitsweise als verbindendes grundlegendes Arbeitskonzept in unserer Arbeit mit Klienten und deren Angehörigen, unseren Auftraggebern und weiteren Netzwerkpartnern verstärken und weiterentwickeln. Zugleich möchten wir die systemischen Denk- und Handlungsansätze in unserer Personal- und Organisationsentwicklung umsetzen.

Hier beschreiben wir nicht den Ist-Zustand, sondern den Weg und unsere systemischen Zielvorstellungen, damit ein gemeinsamer roter Faden entsteht. Wir möchten, dass unsere Fachkräfte systemisch denken und arbeiten. Unsere Klienten und Auftraggeber informieren wir darüber, wie wir denken und handeln.

## 1. Wo kommen wir her

Um „Kinder zu retten und sie vor Verwahrlosung zu bewahren“ gründete 1830 ein „Verein für Menschenfreunde“ die Marienpflege. Es war ein Gemeinschaftswerk aus staatlicher Hilfe und engagierter Bürgerinitiative. Die „Kinderrettungsanstalt“ fand im Gebäude des ehemaligen, nun säkularisierten Kapuzinerklosters, einen stadtnahen Ort.

Von der Kinderrettungsanstalt Marienpflege zum Waisenhaus, zum Kinderdorf, zum Kinder- und Jugenddorf, seit vielen Jahren nun Zentrum für Jugendhilfe: Immer mehr entwickelt sich die Marienpflege zu einem Zentrum für Kinder, Jugendliche und Familien.

Im Heimbereich wurden früher überwiegend Kinder aufgenommen, die sehr jung in die Marienpflege kamen und in der Regel bis zur Selbständigkeit hier aufwuchsen. Heute arbeiten wir eng mit vielen Familien zusammen, auch wenn ihr Kind vorübergehend oder langfristig bei uns wohnt. Die Hilfsschule, heute Schule für Erziehungshilfe, hat inzwischen über 70% Schülerinnen und Schüler, die täglich von zu Hause zu uns kommen.

Über unsere historische Entwicklung haben wir schon viel berichtet - in unseren Festschriften, Büchern, Freundeskreisheften und auf der Homepage können Sie es nachlesen.

**Unsere  
Geschichte**



## Ein Zentrum für Kinder, Jugendliche und Familien

### 2. Wer sind wir heute?

Heute bietet die Marienpflege sehr differenzierte Hilfsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien. Rund 220 Mitarbeitende beraten, begleiten und unterstützen jährlich etwa 450 Kinder, Jugendliche und Familien:

#### Familienunterstützende Hilfen/ Beratungsangebote

- Entwicklungspsychologische Beratung
- Sonderpädagogische Frühberatungsstelle
- Sonderpädagogischer Dienst für Eltern und Schulen
- Psychologische Beratungsstelle, Erziehungsberatung
- Erziehungsbeistandschaft
- Familienunterstützende Dienste, Sozialpädagogische Familienhilfe, Begleiteter Umgang
- Beratung beim Verdacht auf Kindeswohlgefährdungen nach § 8a SGB VIII
- Ellwanger Alleinerziehendentreff
- Kurse für junge Eltern, Elternbildungsangebote
- Trennungs- und Scheidungskindergruppe

#### Familienergänzende Hilfen tagsüber

- Ganztages-Kleinkinderkrippe Igelnest
- Ganztages-Kindertagesstätte Biberburg
- Schulkindergarten
- Tagesgruppe

#### Hilfen über Tag und Nacht

- Innenwohngruppen (auch mit Leistungsmodulen für Kinder und Jugendliche mit Essstörungen oder mit besonderen Kommunikations- und Beziehungsstörungen, für Eltern- und Familienarbeit, für Kleinkinder und als Sozialintegratives Training)
- Dezentrale Wohngruppen
- Intensivgruppe
- Betreutes Jugendwohnen
- Inobhutnahme

#### Rupert-Mayer-Schule für Erziehungshilfe

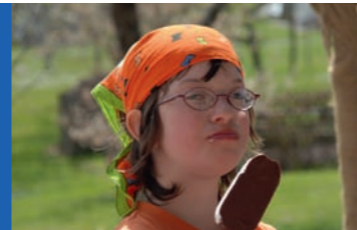
- Grund- und Werkrealschule, Förderschule
- Klinik-Schule der Kinder- und Jugendpsychiatrie in der St. Anna-Virngrund-Klinik Ellwangen

#### Psychologisch-pädagogischer Fachdienst

- Diagnostik, Beratung, Teambegleitung

#### Gruppenübergreifende Angebote

- Heilpädagogisches Reiten
- Freizeit- und Erlebnispädagogik, großzügige Sportmöglichkeiten
- Internetcafé
- Jugendtreff
- Ferienfreizeiten und Projektstage
- Kinder- und Jugendchor



## Haltungen und Grundannahmen

### 3. Wir denken und handeln systemisch

Uns sind folgende Haltungen und Grundannahmen wichtig:

#### Systemisches Menschenbild



#### „Einzigartigkeit und Vielfalt“

Unser Menschenbild orientiert sich an christlichen Werten und Normen. Diese werden in den Strukturen und Prozessen der Marienpflege deutlich und spiegeln sich in einer gelebten christlichen Kultur wider. Auf dieser Grundlage wählen wir unseren systemischen Ansatz, der den Menschen in seinen Bezügen und Beziehungen betrachtet. Hierbei berücksichtigen wir die individuelle innere Struktur eines Menschen genauso wie seine Identität, die durch die Bezogenheit auf Andere entsteht. Somit erwarten wir eine Vielfalt von Individualität. Wir wollen diese Vielfalt individueller Lebenswelten berücksichtigen und die menschliche Würde jeder und jedes Einzelnen achten.

#### „Der Mensch steht in der Mitte unserer Handlungen“

Den Begriff „Kunde“ verwenden wir mehrfach: Zum einen beschreibt er die Familien, Eltern und Kinder, zum anderen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendämter.

Unsere systemische Dienstleistungsphilosophie orientiert sich vor allem an dem, was mit dem Kind und Jugendlichen, seiner Familie und dem Jugendamt in der Auftragsklärung herausgearbeitet wird. Dies ist die Basis für eine gute Beziehung zu unseren Klienten. Wenn Eltern aktiv einbezogen werden, bleiben sie in der Verantwortung für ihre Kinder. Wir sehen die Eltern als Experten für ihre Kinder und bringen ihnen Respekt und Wertschätzung entgegen. Bei Kindeswohlgefährdung steht der Schutz des Kindes oder Jugendlichen im Vordergrund.

#### „Wir kennen und achten das Umfeld“

In unserem Arbeitsalltag orientieren wir uns an der Lebenswelt der Klienten. Wir sehen den Menschen in seinen Bezügen und Beziehungen: Das Denken und Verhalten - auch sogenanntes problematisches Verhalten - eines Kindes oder Jugendlichen betrachten wir in der Wechselwirkung mit dem Denken und Verhalten der Personen in den relevanten sozialen Systemen (Familie, pädagogische Fachkräfte, Peergroup...) des Kindes oder Jugendlichen. Das Verhalten eines Menschen ist aus seiner Sicht eine sinnvolle Reaktion auf Anforderungen aus der Umwelt an ihn. Symptome des Einzelnen verstehen wir als seine bestmögliche Lösung mit einer schwierigen Situation umzugehen.

## Kundenorientierung

## Systemisches Menschenbild

## Kontextorientierung



## Problem- und Krankheits-einsicht

### „Wir denken nicht in RICHTIG oder FALSCH“

Systemisches Denken geht davon aus, dass es nicht „die Wirklichkeit“ gibt. Der Beobachter ist immer Teil dessen, was er beobachtet. Somit gibt es keine „Objektivität“: Ein Mensch verhält sich nicht „richtig“ oder „falsch“ sondern für ihn ist sein Verhalten die in seiner derzeitigen Lebenssituation einzig zur Verfügung stehende Reaktionsform. Deswegen kann es auch gute Gründe für ein „Symptom“ geben, und diese sollte man zunächst verstehen und würdigen, bevor man Veränderungen und Lösungen sucht. Der systemisch denkende Mensch stellt „Wenn-Dann“-Erklärungsversuche in Frage. Er erweitert dieses sogenannte linear-kausale Denken um die Perspektive des Kontextes, das heißt er denkt und fragt zirkulär. Auch Diagnosen sieht er als Konstruktionen, nicht als Wahrheiten.

### „Wir denken und handeln optimistisch und lösungsorientiert“

Unser systemischer Ansatz ist nach vorne gerichtet – auf die Zukunft, auf eine konstruktive Veränderung. Das Erarbeiten möglichst klarer Zielvorstellungen wirkt motivierend. Das Erreichen kleiner Zwischenziele stärkt die Selbstwirksamkeit und lenkt den Blick auf vorhandene, bisher vielleicht weniger beachtete Ressourcen.

### „Wir stärken Selbstwert und fördern Selbstvertrauen“

Ressourcenorientierung meint, dass sich die Pädagogin und der Pädagoge vornehmlich für das interessieren, was gelingt, was „gut“, was möglich ist. Wir suchen Bedingungen, unter denen etwas besser läuft, gegebenenfalls auch nach verschütteten Ressourcen. Aus der Forschung wissen wir, dass die Aktivierung von Ressourcen vielleicht das zentrale Wirkprinzip für Veränderung ist. Es wird ein „Kontext der Kompetenz“ geschaffen statt ein „Kontext des Versagens“. Das bisherige Verhalten wird umgedeutet („Reframing“) als eine Art Überlebensstrategie des Betroffenen. Durch die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Ressourcen wird oft eine Neuorganisation des Systems ermöglicht.

## Ressourcenorientierung

## Zukunftsorientierung



## Den Menschen im Blick

### 4. Was ist uns in dieser Arbeit mit unseren Klienten wichtig?

Die systemische Sicht und Arbeitsweise scheint uns besonders geeignet, die Komplexität menschlichen Lebens, Zusammenlebens und Zusammenarbeitens zu verstehen.

Unsere Grundhaltung ist gekennzeichnet durch **Achtung, Respekt und Wertschätzung** gegenüber einzelnen Personen und Systemen. Dies beinhaltet die Akzeptanz einzelner als Person und die Allparteilichkeit gegenüber den zum System gehörenden Personen - unabhängig von deren Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Kultur, Status, sexueller Orientierung, Weltanschauung und Religion.

Unsere KlientInnen werden als ExpertInnen für sich und ihre Lebensgestaltung gesehen. Sie werden zur Entdeckung und selbstbestimmten Nutzung eigener Ressourcen angeregt, dabei unterstützt und begleitet. Wir orientieren uns in unserem Handeln daran, die Möglichkeitsräume der KlientInnen und Systeme zu erweitern und deren Selbstorganisation zu fördern.

Familien ebenso wie Einrichtungen für Kinder und Jugendliche befinden sich in einem **permanenten Veränderungs- und Entwicklungsprozess**. Auf diesem Weg sind sie konfrontiert mit zahlreichen Aufgaben und Anforderungen. Immer wieder gilt es, neue Lösungen zu entdecken. Daher werden bereits bei Beginn der Hilfe Beratungsgespräche geführt, um mit der Familie und dem Jugendamt gemeinsam zu entscheiden in welcher Form und Intensität Beratung, Begleitung und Unterstützung

während der Jugendhilfemaßnahme angemessen ist. Die Erziehungsfähigkeit der Eltern soll wieder gestärkt werden, gegebenenfalls erfolgt die Vorbereitung der Rückkehr des Kindes in die Familie sowie die Mitgestaltung der Perspektiven nach Beendigung der Hilfe.

Systemische Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe betrachten sogenannte „Verhaltensauffälligkeiten“ als „bislang und vorläufig beste Lösung“ aus der Sicht des Kindes Jugendlichen oder der Familie. Diese „Verhaltensauffälligkeiten“ stellen weder einen Kompetenzmangel noch einen moralischen Defekt dar. Die Beziehungsgestaltung richtet sich dann vor allem an den **Ressourcen und Potenzialen** der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern und Familien aus, um Wachstum zu ermöglichen und passende Lösungen zu finden.

Dabei ist im Hilfeprozess wichtig, die unterschiedlichen Anliegen zu erkennen, zu verstehen und zu achten. Die Interessen der verschiedenen Beteiligten können – gerade auch unausgesprochen – sehr verschieden sein und sich manchmal sogar widersprechen. Für unsere Fachkräfte ist es deshalb sehr wichtig, einerseits die **individuellen Anliegen zu kennen und zu verstehen**, andererseits auf einen gut ausgehandelten, verbindlichen **Auftrag** zu achten. Wir bewegen uns in der Kinder- und Jugendhilfe meist in „triadischen“ Beziehungen, nämlich im Beziehungsdreieck von Klient, Jugendamt und Einrichtung.

Wir verpflichten uns, alle Mitteilungen unserer KlientInnen entsprechend den gesetzlichen Regelungen vertraulich zu behandeln und die Datenschutzbestimmungen zu gewährleisten. Diese Schweigepflicht



gilt auch für Klientendokumentationen, für Supervisionen und Interventionen, für die Fort- und Weiterbildung und für Veröffentlichungen.

Manchmal findet unsere Arbeit auch in **Zwangskontexten** statt. Dies erfordert

- die Berechtigung von Kontrollaufträgen zu hinterfragen und den Kontext immer wieder zu überprüfen;
- die Bereitschaft, eigene Gewissheiten, Normen und Definitionen in Frage zu stellen;
- die Sicherung eines dialogischen Umganges mit den KlientInnen, der eigenständige Entscheidungen und selbstbestimmtes Handeln der KlientInnen im Rahmen des Zwangskontextes ermöglicht;
- die Tatsache, dass sich bestimmte Dinge nicht verändern lassen und damit die eigenen Grenzen zu akzeptieren.

**Verdeckte Kontrollaufträge** sollten möglichst vermieden bzw. nicht angenommen werden.

Wird im Hilfeprozess deutlich, dass die konkrete Hilfe nicht wirkungsvoll ist, muss dies mit allen am Hilfeprozess Beteiligten thematisiert werden. Ziel ist dabei die angepasste Vereinbarung einer geeigneten Hilfe - oder auch der Abbruch der Hilfe, wenn keine gemeinsame Perspektive entwickelt werden kann.

Gelingende Hilfen zeichnen sich aus durch **wechselseitig respektvolle Beziehungen** und schaffen ein **Arbeitsbündnis**, welches sich dem ge-

meinsamen Ziel verpflichtet fühlt, das „Recht des Kindes auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (§1 SGB VIII) zu verwirklichen. Das Gelingen dieses triadischen Arbeitsbündnisses stellt sich nie als fixes Ergebnis dar, sondern unterliegt permanenten Schwankungen und muss prozesshaft immer wieder neu hergestellt werden. Wichtige Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten zum Dialog. Erst im Zusammenwirken von Familie, Jugendamt und Einrichtung können Hilfemaßnahmen ihre Wirksamkeit entfalten. Der fortlaufende Dialog bietet die Chance zum besseren Verstehen und für positive Veränderung. Wir – als Einrichtung – sehen uns in besonderer Weise in die Pflicht genommen, zum Gelingen dieses Prozesses beizutragen. Die Arbeit mit dem gesamten **Familiensystem** hat das Ziel, die handelnden Personen zu stärken, ihre persönlichen und erzieherischen Kompetenzen zu erweitern.

In der **Arbeit mit Kindern und Jugendlichen** erfordert das Wohl des Kindes generell

- die Anerkennung und Wertschätzung der Eltern und deren Autorität;
- die Beachtung der Loyalitäten, in denen Kinder gebunden sind,
- Anerkennung der Rechte des Kindes im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention;
- die Einsicht, dass professionelle HelferInnen weder als Eltern arbeiten noch diese ersetzen können;
- das Bemühen um informierte Zustimmung des Minderjährigen zu erforderlichen Maßnahmen.





All diesen Haltungen liegt die Einsicht zugrunde, dass die **Beziehung zur Herkunftsfamilie** für die Kinder und Jugendlichen, unabhängig davon, was sie in ihren Familien erlebt haben, wichtig war, ist und bleiben wird. Eine **kontinuierliche Vermittlung zwischen den verschiedenen Lebenswelten Heim und Familie** ermöglicht den Kindern, die vorhandenen positiven pädagogischen Ressourcen von Heimerziehung sowie die Stärken und Fähigkeiten von Familien nutzen zu können.

Es kann auch die besondere Ausgangslage geben, dass wir für Kinder oder Jugendliche einen **familienersetzenden Auftrag** haben, insbesondere wenn Kinder zu Vollwaisen wurden oder wenn sie massiv Gewalt, Missbrauch oder Misshandlung erleben mussten. Hier rückt das Wohl des Kindes in den Vordergrund, jeglicher Familienkontakt ist nur im Konsens mit dem Jugendamt gestaltbar.

## 5. Wir nehmen uns viel vor!

„Systemischer Schwung für Organisationen - Veränderungsprozesse mit Ruhe und Kraft gestalten!“ hieß unser Marienpflege-Fachtag im April 2011 mit Prof. Dr. Jochen Schweitzer, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie.

Viele Entwicklungen sind bei uns schon angedacht oder in Arbeit, beispielsweise:

- erste Ideen zur Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
- laufende Abstimmungen mit der Mitarbeitervertretung über Arbeitsbelastungen, Arbeitszeitmodelle und entsprechende Dienstvereinbarungen
- Planungen zur Verbesserung unserer EDV z.B. mit Dienstplaner, Jugendhelfemanager und Klientenverwaltung
- geplante Einführung von Zeitwertkonten
- Intranetlösung des Qualitätsmanagements und der MitarbeiterInnen-Information mit Organisationshandbuch.

Die Gemeinsamen Konferenzen im April 2012 zu den Ergebnissen der MitarbeiterInnen-Befragung und zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gaben ebenfalls vielfältige Anregungen zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur.

Unsere  
Entwicklungs-  
bereiche



Da wir uns systemisch weiterentwickeln wollen, beachten wir die nachfolgenden Schwerpunkte und deren Naht- und Schnittstellen:



## 5.1 Wie und wovon lebt unsere Dienstgemeinschaft?

Die gleiche **wertschätzende Grundhaltung**, die wir unseren Klienten entgegen bringen, wollen wir unter uns Kolleginnen und Kollegen aufbauen und stärken. Sie ist auch im dienstlichen Umgang ein Schlüssel für das eigene Wohlbefinden, die Erfahrung wahrgenommen und geachtet zu werden bis hin zum Erleben von Selbstwirksamkeit und Anerkennung der eigenen Person. Das sind menschliche Grundbedürfnisse. Dazu gehört auch die **Selbstkritik** und die berechtigte Kritik an der Sache oder dem Verhalten – sie ist leichter zu ertragen und bewirkt eher Veränderung, wenn sie wertschätzend gelingt.

Eine **gelingende Kommunikation** ist Voraussetzung für tragfähige Beziehungen und lebt vom Engagement aller Beteiligten.

Im Blick auf die Mitarbeitenden in der Marienpflege unterstützt und fördert die systemische Haltung unsere **Selbstfürsorge**, d.h. einen sorgsamen Umgang mit den persönlichen und fachlichen Ressourcen und deren Pflege. Für unsere Mitarbeitenden bedeutet das:

- die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu kennen;
- Anzeichen von Belastungsgrenzen und Krisen rechtzeitig zu bemerken;
- institutionelle und individuelle Entlastungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen;
- eine Balance zwischen der eigenen Rolle und dem Auftrag im jeweiligen Kontext zu finden.

Um handlungsfähig zu sein und zu bleiben, legen wir Wert auf **Selbstreflexion**: Da wir in unserer Arbeit immer auch selbst Teil des Systems sind, ist es wichtig, dass wir uns z.B. anhand von Fallbesprechungen, Supervisionen und Interventionen selbst reflektieren.

Systemisches Denken und Handeln ist ein fortlaufender und andauernder Entwicklungsprozess in der Marienpflege. Wir bieten daher **systemisch ausgerichtete Fort- und Weiterbildungen für alle Fachkräfte** an.

## 5.2 Führung und Leitung ist nicht dasselbe!

Es liegt in Verantwortung der Leitungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, dass die spirituelle Dimension unseres christlichen Auftrags erfahrbar wird für Mitarbeitende, für betreute Kinder, Jugendliche und Familien sowie für Verantwortliche der auftraggebenden Jugendämter.

**Führungskräfteentwicklung**

**Personalentwicklung**



Dazu müssen insbesondere leitende MitarbeiterInnen einerseits mit ihrem persönlichen Handeln („Spiritualität der Führung“) einstehen, andererseits Rahmenbedingungen schaffen, die die Transparenz ermöglichen („Spiritualität der Leitung“).

**Leitungsaufgaben** betreffen vor allem die effektive Ausgestaltung unserer Arbeitssysteme: Informationsmanagement, Zustandekommen von Entscheidungen, Prozessoptimierung, Steuerung der Ressourcen, Qualitätsmanagement.

**Führungsaufgaben** liegen vor allem in der Gestaltung von „Sinn“ und von Kommunikation: Entwicklung von Visionen und Strategien, Zielen und Konzepten, Förderung der Identität, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Konfliktmanagement und Reflektion, Aufbau und Ausbau unseres Wissensmanagements. Betriebliches Gesundheitsmanagement soll ebenfalls als Führungsaufgabe verstanden und gelebt werden.

### 5.3 Wir gestalten gemeinsam unsere christliche Unternehmenskultur und die notwendigen Strukturen und Verfahren!

Als kirchliche Stiftung soll unser Menschenbild nicht nur die Arbeitsbeziehung zu unseren Klienten und Auftraggebern prägen, sondern auch die Zusammenarbeit und das Miteinander in unserer **Dienstgemeinschaft**. Dazu haben wir in unserem Leitbild grundlegende Aussagen gemacht.

Spiritualität ist aber nicht nur eine Frage der persönlichen, individuellen Geistes-Haltung. Die Marienpflege möchte auf diese individuelle Sehnsucht eine zusätzliche Antwort geben - und fördert auch in ihren Strukturen und ihrer inneren Organisation **Werte** wie Selbstreflektion, Lernfähigkeit, Versöhnungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit.

Wir lernen aus unserer systemischen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien und übertragen unsere **Erfahrungen** auf die gesamte Organisation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Leitbild und Konzepten, aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse. Insbesondere die Anforderungen an die Führungskräfte, an Teamentwicklungsprozesse, Netzwerkbildung und Kooperationen werden wir genauer erarbeiten und beachten. Grundmodell ist dabei die „**lernende Organisation** in der Kinder- und Jugendhilfe“.

Ein gutes **Zusammenspiel** zwischen unseren verschiedenen Helfefeldern und Arbeitsbereichen wie Hausmeisterei, Hauswirtschaft und Verwaltung ist wichtig für die gelingende Kommunikation und Qualität der Hilfen. Wir beschäftigen uns daher mit „Nahtstellen“ und „Schnittstellen“, weil in den Übergängen, den Kooperationen, den Randbereichen des eigenen Zuständigkeitsbereiches immer besondere Klärungsbedarfe und manchmal auch Lücken und Qualitätsmängel entstehen.

Wir entwickeln für die gesamte Marienpflege, aber auch für die einzelnen Hilfe- und Arbeitsbereiche **konkrete Umsetzungsschritte** auf unserem gemeinsamen Weg der systemischen Ausrichtung. Unternehmerische Prinzipien dabei sind Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.

## Organisationsentwicklung



### Verwendete Literatur:

Ethik-Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), Köln 2011.

Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas, in: neue caritas 20/2008, S. 31-39,

Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie. Diakonisches Werk der EKD und Deutscher Caritasverband, Stuttgart/ Freiburg 2011.

Rotthaus, Dr. Wilhelm: Kennzeichen systemtherapeutischen Denkens und Handelns in Heim und Jugendpsychiatrie. Wozu erziehen – Erziehen in einer gewandelten Welt. Kinder- und Jugenddorf Klinge 2001.

Schweitzer, Jochen; von Schlippe, Arist (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung . Göttingen. Vanderhoeck & Ruprecht. S. 125 f.

Schuster, Norbert: Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz. Freiburg 2007.

### Titelbild:

Schülerinnen und Schüler der Rupert-Mayer-Schule im Musiktheater „Hey, da geht doch was!“, einem Projekt der Stiftung Präventive Jugendhilfe ([www.praeventive-jugendhilfe.de](http://www.praeventive-jugendhilfe.de)) im April 2012.

### Diese Vision und Strategie wurde erarbeitet von

Angelika Bauer, Fachdienst und Erziehungsberatungsstelle  
Berthold Engelke, Bereichsleitung stationär  
Michael Gassmann, Bereichsleitung stationär  
Barbara Geiger-Ebert, Fachdienst und Erziehungsberatungsstelle  
Doris Glasbrenner, Leiterin Fachdienstes und Erziehungsberatungsstelle  
Uwe Grimmeisen, Bereichsleitung Flexible Hilfen und Fachdienst  
Anton Haas, Sonderschulrektor  
Werner Hackenberg, Bereichsleitung stationär  
Ralf Klein-Jung, Vorstand  
Jürgen Maile, Konrektor  
Stephan Sittler, Bereichsleitung stationär  
Frank Svoboda, Fachdienst und Erziehungsberatungsstelle

und mit der Mitarbeitervertretung abgestimmt.

Wir sind Mitglied im Deutschen Caritasverband ([www.caritas.de](http://www.caritas.de)) und als kirchliche Stiftung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart ([www.drs.de](http://www.drs.de)) Teil der katholischen Kirche.

Wir sind institutionelles Mitglied in der DGSF ([www.dgsf.org](http://www.dgsf.org)).





In den Blättern sehen wir die Vielfalt unserer Angebote:  
Wachstum, Gelingen, Erfolg.  
Die schneckenförmigen Entfaltungen zeigen  
Beharrlichkeit, Mühe und Geduld.  
Der Baum beschreibt mit seinen Wurzeln  
Fundament, Ursprung und Namen: Marienpflege.

**„Dem Leben gewachsen - sich entfalten“**