

Juli 2001

Zur Vorlage für die Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP)

***Curriculum* ©**

**Weiterbildung  
der ersten Leitungsebene von**

**HamburgStadt der  
Evangelischen Stiftung Alsterdorf**

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele der Weiterbildung
2. Fächer- und Stundenübersicht
3. Die Fächer im einzelnen
4. Projektarbeit
5. Evaluation

## 1. Ziele der Weiterbildung

Das Anforderungsprofil für die Leitungen innerhalb der Evangelischen Stiftung Alsterdorf (ESA) ist geprägt durch allgemeine Umbrüche im Bereich der Behindertenhilfe. Charakteristisch hierfür sind der Wandel im Selbstverständnis gegenüber den KlientInnen und die zunehmende Ökonomisierung in diesem Bereich.

Die Einführung differenzierter Budgets, die Entwicklung zur Ambulantisierung der Leistungsangebote und die Einführung von individuellen Unterstützungssystemen machen deutlich, dass die Anforderungen an die Leitungen zur eigenverantwortlichen Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen in ihrem unmittelbaren Bereich enorm gestiegen sind.

Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe der Leitungen, ihren Bereich verantwortlich und kompetent zu leiten. Dies setzt Kenntnisse über wesentliche fachlich-inhaltliche, organisatorische, psycho-soziale und betriebswirtschaftliche Grundlagen voraus.

Die Leitungen haben eine herausragende Vermittlerposition bzw. Schlüsselposition, da sie diejenigen sind, die die veränderten Anforderungen in die Praxis des Arbeitsalltags transportieren und integrieren. Dies führt meist zu Konflikten, da der Wandel bei vielen Mitarbeitern Verunsicherungen und Ängste auslöst.

Die skizzierten Aufgaben einer Leitung implizieren folgende fachliche und persönliche Anforderungen:

- fachliche Kompetenz hinsichtlich qualitativer Veränderungen der Unterstützungssysteme
- organisatorische Kompetenz hinsichtlich der Gestaltung komplexer Arbeitsabläufe
- psychosoziale Kompetenz hinsichtlich Kommunikation, Beratung und Problemlösung im Prozess von Teamentwicklung.
- wirtschaftliche Kompetenz hinsichtlich des effizienten Umgangs mit vorhandenen Ressourcen

Auf der Basis der obigen Ausführungen können die Ziele für die Weiterbildung zur Leitung wie folgt beschrieben werden.

Die Leitungen sollen

1. Qualität der Unterstützungsformen der KlientInnen in Richtung individualisierter und ambulanter Angebote in ihrem Bereich beurteilen und verbessern;
2. komplexe Arbeitsabläufe im Sinne von Umgestaltung, Effektivität und Einbeziehung von KlientInnen und MitarbeiterInnen koordinieren und innovativ gestalten;
3. sozialpolitische und rechtliche Rahmenbedingungen in der Behindertenhilfe kennen und auf ihre Gestaltung Einfluss nehmen;
4. ihren Bereich als Teil der Gesamtorganisation HHStadt/ESA erkennen und zentrale ökonomische Hintergründe erfassen;
5. finanzielle Ressourcen bewirtschaften und effizient einsetzen;
6. eigene kommunikative Fähigkeiten, im Sinne des Erwerbs grundlegender Kenntnisse zur Führung und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams, kennen und erweitern lernen;
7. die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen Situation, Funktion und Rolle im Berufsalltag erwerben;
8. die Weiterbildung als TeilnehmerIn aktiv mitgestalten.

Im Folgenden findet sich eine Fächer- und Stundenübersicht sowie eine genaue Skizzierung der Fächerinhalte. Die einzelnen Fächer des Lehrgangs haben die Aufgabe, entsprechendes Wissen zu vermitteln sowie eine kritische Reflexion zu ermöglichen und zu fördern. Darüber hinaus sollen konkrete Hilfen für die Bewältigung der Berufspraxis gegeben werden.

## 2. Fächer- und Stundenübersicht

### Fächer

### Stunden (Differenzierung fehlt noch)

Selbstverständnis als Dienstleister  
für Menschen mit Behinderungen

Personalführung und -entwicklung

Organisation und Management

Betriebswirtschaft

Sozialpolitik in Hamburg

Rechtskunde

Projektarbeit

Abschlusskolloquium

### **3. Die Fächer im einzelnen**

#### ***3.1. Selbstverständnis als Dienstleister für Menschen mit Behinderungen***

##### **Ziele:**

Im Mittelpunkt stehen die Vermittlung von Kenntnissen zur Beurteilung und Verbesserung der Arbeit mit Menschen mit Behinderung mit dem Ziel, ihre Selbstbestimmung und Autonomie in allen Lebensbereichen zu entwickeln. Damit ein zeitgemäßes berufliches Selbstverständnis (vom Betreuer zum Begleiter) und ein entsprechendes Berufsbild reflektiert und vertreten werden kann, sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

##### **Inhalte:**

- Arbeit mit Leitbildern generell
- Visionen und Leitbilder HamburgStadt der ESA
- Der Prozess zur Normalisierung und Ambulantisierung
- Community Care
- Empowerment
- Bedeutung von Stadtteilarbeit
- Deinstitutionalisierung
- Unterstützungsmanagement

#### ***3.2. Personalführung und -entwicklung***

##### **Ziele:**

Hier soll das eigene Selbstverständnis von Leitung und Führung in sozialen Organisationen reflektiert werden mit dem Ziel, eine Funktionsklärung im Sinne von ‚Leitung als Motor für Veränderungen, herzustellen. Es sollen Kriterien für das Anforderungsprofil einer Leitung in der Behindertenhilfe entwickelt und hinterfragt werden können. Die TeilnehmerInnen sollen Methoden kennen und erlernen, um die eigene zunehmend komplexer werdende Arbeit strukturieren und das Personal effektiver führen zu können. In einem modernen Dienstleistungsunternehmen erhält der Stellenwert von Personalentwicklung eine entscheidende Bedeutung. In diesem Zusammenhang wird erarbeitet, dass motiviertes Personal als wichtigste Ressource den Wandel entscheidend mit gestaltet.

##### **Inhalte:**

- Führen in sozialen Organisationen
- Stellenbeschreibung für Haus- und Taföleitungen von HHStadt
- Personalentwicklung (Auswahlverfahren, Beurteilung, Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung)
- Mediation und Konfliktregelung
- Zeit- und Selbstmanagement
- Präsentation und Moderation
- Durchführung von DB's (hier?)

### **3.3. Organisation und Management**

#### **Ziele:**

Vor dem Hintergrund des Wandels in der Behindertenhilfe benötigen die Leitungen vielfältige Instrumente zur Gestaltung der Umstrukturierung ihres Bereiches. In diesem Fach geht es um Theorie und Praxis von Organisationsentwicklung zur Unterstützung von zielgerichtetem und prozesshaftem Handeln im Rahmen einer lernenden Organisation.

#### **Inhalte:**

- Grundlagen der Theorie und Praxis von OE
- Führen nach Zielen als Führungsinstrument
- Changemanagement
- Qualitätssicherungskonzepte
- Personaleinsatzplanung (Klientenorientiert)
- Vernetzung im Stadtteil

### **3.4. Betriebswirtschaft**

#### **Ziele:**

Leitungen werden in ihrer Berufspraxis zunehmend mit ökonomischen Problemstellungen bzw. der Übernahme betriebswirtschaftlicher Verantwortung konfrontiert. In diesem Fach werden Grundlagen der Finanzierung in der Behindertenhilfe sowie Vorstellungen und Konzepte von HamburgStadt behandelt. In diesem Rahmen ist auch erforderlich, sich mit dem Spannungsfeld ‚Wirtschaftliches Denken und Arbeit mit Menschen‘ auseinander zu setzen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Darstellung der Entwicklung von pauschalen zu differenzierten Entgeltsystemen sowie dem Unterschied zwischen ambulanten und stationären Abrechnungsformen. Darüber hinaus soll das Wissen um Methoden der Personalbedarfsermittlung dazu befähigen, Stellenberechnungen eigenständig durchzuführen.

#### **Inhalte:**

- Ökonomische Grundbegriffe (Kosten, Leistung, Wirtschaftlichkeit)
- Controlling für soziale Organisationen
- Neue differenzierte Entgeltformen in der Behindertenhilfe
- Ressourcenkalkulationssystem der ESA
- Unterschiede in den ambulanten und stationären Berechnungsformen

### **3.5. Sozialpolitik in Hamburg**

#### **Ziele:**

In diesem Fach werden die aktuellen sozialpolitischen Veränderungen vermittelt mit dem Ziel, das eigene Handeln vor Ort reflektieren und in den gesellschaftspolitischen Rahmen einordnen zu können.

#### **Inhalte:**

- Die wichtigsten Veränderungen durch das SGB IX und die Konsequenzen für Hamburg
- Ziele der Hamburger Rehabilitationspolitik
- Verwaltungsmodernisierung mit dem Ziel der bezirklichen Zuständigkeit
- Die Entwicklung der Kategorisierung nach Hilfeempfängergruppen

### **3.6. Rechtskunde**

#### **Ziele:**

Ausgehend vom Verantwortungsbereich der Leitungen vermittelt das Fach Rechtskunde relevante Kenntnisse rechtlicher Rahmenbedingungen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Auseinandersetzung mit Alltagssituationen aus arbeitsrechtlicher Sicht. Die Reflexion von juristischen Problemen des Arbeitsalltages soll helfen, Situationen kompetent beurteilen zu können und Entscheidungen mit mehr Sicherheit zu treffen.

#### **Inhalte:**

- Auswirkungen des neuen Heimgesetzes (z.B. Dokumentationspflicht)
- Rechtliche Grundlagen der Arbeit für Menschen mit Behinderungen (BSHG, SGB IX etc.)
- Aufsichtspflicht versus Bürgerrechte
- Grundlagen des Arbeitsrechts:  
Rolle der Leitung – Weisungsrecht  
Abmahnung  
Kündigung und Änderungskündigung  
Arbeitszeitrecht

#### **4. Projektarbeit**

Im Laufe der Weiterbildung sollen die Teilnehmer eine Projektarbeit erstellen mit dem Ziel, ein Entwicklungsthema aus dem eigenen Bereich zu bearbeiten. Dadurch sollen sie befähigt werden, das Erlernte unmittelbar in die Praxis umzusetzen. Der Rahmen, also Gliederung, Aufbau und Umfang sowie die Betreuung muß noch erarbeitet werden.

#### **5. Abschlusskolloquium**

Die Projektarbeit wird am Ende der Weiterbildung im Rahmen eines Kolloquiums von den Teilnehmern vorgestellt. Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat von der HWP.

#### **6. Evaluation**

Bildungsrat etc. (siehe Vertrag)



**Block I: 2 Wochen 17.09.'01**

**Inhalte: Ziele HH-Stadt; Führungsverständnis, Recht**

| Termine  | Inhalte  | Dozenten   |
|----------|--|--|
| 17.09.01 | Begrüßung<br>Vorstellung der Beteiligten und Arbeitsfelder<br>Konzeptvorstellung<br>Bildung einer STG zur Qualitätskontrolle<br><br>Selbstverständnis v. Lernen/Lernen in der Erwachsenenbildung | Hanne Stiefvater/<br>Peter Wismann/<br>Frau Schulz<br><br>Albrecht Hatzius |
| 18.09.01 | Ziele, Leitbild HH Stadt<br>- Vergleich zu anderen Einrichtungen<br>- Leben mit dem Leitbild   | Dozent(in) vom UKE<br>angefragt  |
| 19.09.01 | Stadtteilarbeit / Normalisierung / Ambulantisierung/<br>Deinstitutionalisierung  | Prof. Dr.<br>Wolfgang Hinte  |
| 20.09.01 | Assistenzplanung   | Fr. Siemssen (ESA)   |
| 21.09.01 | Sozialpolitische Grundlagen  | Dr. Angelina Topan   |
|          |  |  |
|          |  |  |
| 24.09.01 | BSHG   | Dr. Eckhard Bloch  |
| 25.09.01 | Führungsverständnis<br>- Führen in sozialen Organisationen<br>- Selbstverständnis von Führen<br>- Führen und Verhalten etc.  | Peter Gerken   |
| 27.09.01 | vormittags: dito<br>Führen d. Zielvereinbarung   | Peter Gerken   |
| 27.09.01 | dito   | Peter Gerken   |
| 28.09.01 | vormittags: dito<br>nachmittags: Stellenbeschreibung ESA,  | Peter Gerken<br>Fr. Stiefvater (ESA)                                       |

Zeiten: Montag bis Donnerstag 9:00 – 12:00 Uhr und 13:00 – 16:00 Uhr

Freitag 9:00 –12:00 Uhr und 12:30 – 15:30 Uhr

# Vorschlag Curriculum ESA

Stand 7.6.01

## 1. Lehrgang

Block II: 2 Wochen / November 2001

Inhalte: Managementmodelle, Arbeitsrecht

| Termine  | Inhalte  | Dozenten  |
|----------|--|---|
| 12.11.01 | Dialog im Unternehmen<br>(Einführung in den Dialog, Wie kommen Menschen zu ihren Annahmen, Urteilen und Bewertungen, Konflikt als Chance, Hemmnisse und Schwierigkeiten, Mit Dilemmas umgehen: lernend Perspektiven entwickeln)                          | Peter Gerken                                      |
| 13.11.01 | Projektarbeit<br>- Themenfindung<br>- Ansprüche und Aufbau etc.  | Martina Spirgatis                                 |
| 14.11.01 | Change Management  | Conny Christmann                                  |
| 15.11.01 | dito   |   |
| 16.11.01 | Ansätze neuer OE Theorien<br>(Übersicht über den Diskussionsstand in den Wissenschaften, Analyse der praktischen Verwertbarkeit einzelner Ansätze, Einführung in Theorie und Praxis der OE, spezifiziert den Bereich von Verwaltungen im Dritten Sektor) | Prof. Dr. Heinrich Epskamp od.<br>Gotthard Scholz |
|          |  |   |
| 19.11.01 | Partizipation und Steuerung in der OE, PE<br>(Verknüpfung von bottom-up mit –down-Verfahren, „Intelligent-machen“ von Beteiligung, Qualitätszirkel, moderierte Entscheidungsverfahren)   | Prof. Dr. Heinrich Epskamp od.<br>Gotthard Scholz |
| 20.11.01 | Qualitätsmanagement<br>- Aktuelle Managementmodelle in der Behindertenhilfe  | Norbert Kohlscheen od.<br>Heike Horn              |
| 21.11.01 | Arbeitsrecht, Begriff und Funktion, Direktionsrecht, Mitbestimmung   | Prof Dr. Udo Mayer od.<br>Britta Cartarius        |
| 22.11.01 | dito   |   |
| 23.11.01 | vorm.: dito<br>nachm.: Projektarbeiten<br>- Raum für Fragen, Kritik und Anregung der WB-Maßnahme   | Martina Spirgatis<br>Stefanie Montag              |
|          |  |   |

1. Lehrgang

Block III: 2 Wochen / Februar 2002

Inhalte: Schlüsselqualifikationen, Recht, Personalentwicklung

| Termine  | Inhalte   | Dozenten            |
|----------|---|---------------------|
| 11.02.02 | Zeit- und Selbstmanagement<br>(Analyse und Planung, Aktive Zielsetzung und Priorisierung, Überwindung von Barrieren zur Schaffung von Freiraum von Flexibilität und Kreativität)  | Ute Stender-Killguß |
| 12.02.02 | dito  | Ute Stender-Killguß |
| 13.02.02 | Spezielles Arbeitsrecht<br>(Befristung, Teilzeit, Kündigungen, Arbeitszeiten)   | Hr. Fenker / ESA    |
| 14.02.02 | Mediation und Konfliktregelung<br>(Definition von Konflikt, Konflikt und Konfliktabläufen, Zielmethode der Mediation: Hintergründe, Grundprinzipien und Ablauf, Möglichkeiten, Grenzen und Anwendungsfelder von Mediation, das Win-Win-Prinzip als zentrales Element, Machtstrukturen und Mediationen, Mediationen und Führungsverhalten, Mediation und Konfliktmoderation, die Rolle des (externen) Mediators, Vertragsgestaltung und Zielformulierung, die Techniken der Mediation, Konfliktprävention) | Sabine Ketels       |
| 15.02.02 | dito  | Sabine Ketels       |
| 18.02.02 | PE<br>- Stellenplanung, Auswahlverfahren<br>- Mitarbeiter-Gespräche<br>- Mitarbeiter-Motivation<br>- Fortbildung<br>Personaleinsatzplanung  | Hr. Hahnemann       |
| 19.02.02 | dito  | Hr. Hahnemann       |
| 20.02.02 | Teamentwicklung u. Projektarbeit  | Hr. Hahnemann       |
| 21.02.02 | dito  | Hr. Hahnemann       |
| 22.02.02 | Dienstbespr. / Mitarbeitergespräche   | Heike Horn          |

# Vorschlag Curriculum ESA

Stand 7.6.01

## 1. Lehrgang

Block IV: 2 Wochen / Mai 2002

Inhalte: BWL-Grundlagen

| Termine  | Inhalte  | Dozenten  |
|----------|--|---|
| 06.05.02 | Ökonomische Grundbegriffe<br>(Gegenstand der BWL, Schnittstelle BWL und<br>verwaltungshandeln, Grundbegriffe der BWL im Kontext der<br>Verwaltung ( Wirtschaften, ökonomisches Prinzip,<br>Kostenbegriff, Definition von Leistung, Wirtschaftlichkeit, -<br>vergleiche, - anreize, Rentabilität, Liquidität, Produktivität)) | Bernhard Winkler u.<br>Dieter Peters                              |
| 07.05.02 | dito   |   |
| 08.05.02 | Kosten- und Leistungsrechnung<br>(internes u. externes Rechnungswesen,<br>Kostenartenrechnung, -stellenrechnung, -trägerrechnung /<br>Kalkulation, deckungsbeitragrechnung, Preis- u.<br>Budgetkalkulation, Ermittlung des brake-even-point)   | Wolf-Dieter Albers  |
| 09.05.02 | Feiertag   |   |
| 10.05.02 | Controlling  | Wolf-Dieter Albers<br>od.<br>Bernhard Winkler u.<br>Dieter Peters |
| 11.05.02 |  |   |
| 12.05.02 |  |   |
| 13.05.02 | dito   |   |
| 14.05.02 | Controlling f. soziale Einrichtungen<br>(workshop-Charakter)   | Michael Wörle   |
| 15.05.02 | Neue Entgeltformen in der Behindertenhilfe<br>ambulant / stationär   | Hr. Graage / ESA  |
| 16.05.02 | Präsentation und Moderation  | Fr. Stender-Killguß   |
| 17.05.02 | dito   |   |

# Vorschlag Curriculum ESA

Stand 7.6.01

## 1. Lehrgang

Block V: 2 Wochen / September 2002

Inhalte: Personalführung, Recht, Schlüsselqualifikationen

| Termine  | Inhalte  | Dozenten             |
|----------|--|----------------------|
| 02.09.02 | Wissenschaftliches Arbeiten bzw. Probleme bei der Begl. „Hausarbeit“ | Martina Spirgatis    |
| 03.09.02 | Personalbedarfsermittlung; Modelle                                   | Fr. Stiefvater / ESA |
| 04.09.02 | Personaleinsatzplanung/ Klientenorientierte DP                       | Fr. Stonis / ESA     |
| 05.09.02 | Leistungsbeschreibung u. Dokumentation                               | Fr. Metzler / ESA    |
| 06.09.02 | Aufsichtspflicht vs. Bürgerrechte                                    | NN                   |
|          |  |                      |
| 09.09.02 | Heimgesetz, -mitwirkungsgesetz                                       | Heike Horn           |
| 10.09.02 | Heimpersonal u. Mindestaufbau  | Heike Horn           |
| 11.09.02 | Ergebnisspräsentation  |                      |
| 12.09.02 | Ergebnisspräsentation  |                      |
| 13.09.02 | Ergebnisspräsentation und Auswertung                                 |                      |