

EVALUATION

Kernkompetenzen für die Sozialwirtschaft

■ Reinhard Müller

Der Paritätische Wohlfahrtsverband in Thüringen führt seit drei Jahren innerhalb seiner Maßnahmen zur Personalentwicklung auch eine Fortbildungsreihe »Kernkompetenzen Sozialwirtschaft« durch. Eine jetzt abgeschlossene Evaluation der Ergebnisse zeigte eine hohe Zufriedenheit mit diesen Inhouse-Veranstaltungen. Ein wesentlicher Aspekt des Erfolgs der kostengünstigen Seminare ist, dass hier Führungskräfte, Fachreferenten und andere Mitarbeitende gemeinsam lehren und lernen.

Kontinuierliche und zielgerichtete Fort- und Weiterbildung stellen im Management sozialer Einrichtungen und Verbände eine unabdingbare Notwendigkeit der organisationsbezogenen Qualitätssicherung dar.

Die gestiegene Komplexität in der Aufgabenstellung und die wandlungsbedingten Veränderungs- und Entwicklungsanforderungen stellen auch die Unternehmen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Thüringen vor die Herausforderung, sich unter anhaltend restriktiven finanziellen Rahmenbedingungen fachlich, organisatorisch und dienstleistungsorientiert in der sozialen Landschaft für die Zukunft professionell und kompetent aufzustellen. Diese Herausforderungen erfordern flexible Organisationsstrukturen, qualifizierte und selbstverantwortlich handelnde Führungskräfte und Mitarbeitende, die innovative Ideen einbringen. Zur Gestaltung dieser Veränderungsprozesse wurde ein Konzept von Fortbildung, Personal- und Organisationsentwicklung konzipiert.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlang der sich stetig ändernden Herausforderungen im Arbeitsfeld der Sozialwirtschaft zu qualifizieren, führt der Paritätische Thüringen innerhalb eines vielschichtigen Personalführungs- und Personalentwicklungsprozesses – neben anderem – die Basisfortbildungsreihe unter dem Titel »Kernkompetenzen Sozialwirtschaft« durch.

Auf der Grundlage der Unternehmensziele des Paritätischen wurden die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen für eine Tätigkeit im sozialen Bereich definiert. Diese enthalten bei den Fachkompetenzen vor allem betriebswirtschaftliche Grundlagen, Überblickswissen hinsichtlich Finanzierungsformen und Fördermöglichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit, Sozialwirtschaft und Sozialgesetzgebung, Sozialplanung und Beteiligung sowie Grundlagen der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Bei den Methodenkompeten-



Der Diplom-Politologe Reinhard Müller (60) ist Landesgeschäftsführer des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Thüringen e. V., Direktor der Paritätischen BuntStiftung Thüringen sowie Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes PATT e. V., der Paritätischen Tarifgemein-

schaft Thüringen. Nach dem Studium der Politischen Wissenschaften und der Pädagogik an der FU Berlin organisierte er unter anderem Studienreisen und sammelte Erfahrungen als Jugend- und Seminarleiter in der evangelischen Jugendarbeit. Er war Geschäftsführer des Diakonischen Werkes Marl/Haltern und Koordinator des Bildungs- und Sozialzentrums Café Horch in Biedenkopf mit dem Schwerpunkt sozialpädagogische Fortbildungsmaßnahmen in den neuen Bundesländern und in Nachsorgeeinrichtungen. Seit 1992 ist er Landesgeschäftsführer des Paritätischen in Thüringen.

E-Mail mueller@paritaet-th.de

zen wird der Fokus gelegt auf Kenntnisse und Fähigkeiten in Verhandlungen und Beratungen, der Konzepterstellung, des Informationsmanagements, Moderation und Präsentation, projektorientiertes Arbeiten und die Grundlagen der Erwachsenenbildung.

Diese Fach- und Methodenkompetenzen werden in spezifisch entwickelten Fortbildungsangeboten u. a. durch Seminare, Coaching, Selbststudium und Beratung vermittelt und trainiert. Dabei werden die sozialen und persönlichen Kompetenzen zielgerichtet gefördert, also Einfühlungsvermögen und Sensibilität, Konfliktfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, strategisches Denken und Handeln, flexibles und innovatives Denken sowie die Fähigkeit zum Selbstmanagement innerhalb der Fortbildungsmodule.

Die Fortbildungsreihe »Kernkompetenzen Sozialwirtschaft«, als Inhouse-Format ausgelegt, wurde Ende 2006 gestartet. Es nahmen rund 45 Mitarbeitende aus den Paritätischen Unternehmen teil. Dabei sind alle Ebenen einbezogen: Fachreferentinnen und Fachreferenten, Führungskräfte, Sachbearbeiterinnen und Sekretärinnen.

"Wer ist Wer" im PARITÄTISCHEN Thüringen



Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband · Landesverband Thüringen e. V. · Bergstraße 11 · 99192 Neudietendorf
Zentrale Einwahl: 036202 26-0 · Fax: 036202 26-234 · E-Mail: info@paritaet-th.de · Internet: www.paritaet-th.de

STAB DER GESCHÄFTSFÜHRUNG Sekretariat der Geschäftsführung Kerstin Neue Tel.: 036202 26-200 kneue@paritaet-th.de Persönliche/r Referent/in Landesverband Katharina Philipps Tel.: 036202 26-201 kphilips@paritaet-th.de Qualifizierungsberatung Nicole Walter Tel.: 036202 26-131 nwalter@paritaet-th.de Behindertenhilfe & Sozialhilfrecht Ralf Schneider Tel.: 036202 26-224 rschneider@paritaet-th.de Enge Zusammenarbeit mit dem Stab der BuntStiftung: Stefan Oßwald Persönlicher Referent BuntStiftung Doreen Handke Profilin für die PARITÄTISCHEN Unternehmen	Landesgeschäftsführer Reinhard Müller Tel.: 036202 26-201 · rmüller@paritaet-th.de Team (1) MITGLIEDERSERVICE Wirtschaft & Recht Steuerung durch die Verbandsgeschäftsführer/in Projektentwicklung & Betriebsw. Beratung Hans-Georg Rupp Tel.: 036202 26-115 hrupp@paritaet-th.de Entgelte & Verhandlungen Burkhard Hempel Tel.: 036202 26-156 bhempel@paritaet-th.de Volker Oberschachtsiek Tel.: 036202 26-141 voserschachtsiek@paritaet-th.de Mitgliedsorganisationen Pflegesatz/Entgelte Sigrid Bomeier Tel.: 036202 26-214 sbomeier@paritaet-th.de Fördermittel Kerstin Heß Tel.: 036202 26-226 khess@paritaet-th.de Sekretariatsbereich Gabriele Schack Tel.: 036202 26-235 gschack@paritaet-th.de	Verbandsgeschäftsführer Elmar Windeler Tel.: 036202 26-210 · ewindeler@paritaet-th.de Team (2) MITGLIEDERSERVICE Fachberatung & Lobby Teamleitung: Steffen Richter & Nicole Fraaß Kinder- und Jugendhilfe Steffen Richter Tel.: 036202 26-222 srichter@paritaet-th.de Pflege & Seniorenwirtschaft Nicole Fraaß Tel.: 036202 26-229 nfraass@paritaet-th.de Kreisgruppen & Gemeinwesenarbeit Stefan Werner Tel.: 036202 26-239 swerner@paritaet-th.de Gesundheit/Psychiatrie/ Sucht-Drogen Susann Henckell Tel.: 036202 26-223 shenckell@paritaet-th.de Projektentwicklung Jugendsozialarbeit (Praxis-DBW) Sandra Schulz Tel.: 036202 26-207 sschulz@paritaet-th.de Frauen/Familie Beratungsstellen Sabine Ruhe Tel.: 036202 26-221 sruhe@paritaet-th.de Multiplikatoren Thür. Bildungsplan Reimund Schröter rschroeter@paritaet-th.de Susanne Genzel sgenzel@paritaet-th.de Tel.: 036202 26-220 Sekretariatsbereich Karola Schmidt Tel.: 036202 26-230 kschmidt@paritaet-th.de Ehrenamt & Gemeinwesenarbeit Thomas Engemann Tel.: 036202 26-215 tengemann@paritaet-th.de Arbeitsbereich Arbeit & Europa Steuerung über die parität gGmbH Christine Fiedler Tel.: 036202 26-225, cfiedler@paritat.de enterprise Dirk Wegler Projektkoordination Tel.: 0361 6546718 wegler@enterprise-thueringen.de Pro Arbeit Christiane Landsiedel Projektkoordination Tel.: 036202 26-158 clandsiedel@paritaet-th.de Andrea Biering Sven Köcher Anke Hartung Berater/innen Anja Wieland Verwaltung Luzie Herrmann Gabriele Weschenfelder Berater/innen Tina Gerber Christian Thoma Verwaltung	IT Sabrina Hinz Tel.: 036202 26-205 shinz@paritaet-th.de Team (3) SERVICE & KOMMUNIKATION Teamleitung: Hannelore Loos & Cornelia Brack Personal Hannelore Loos Tel.: 036202 26-213 hloos@paritaet-th.de Finanzen & Betriebsw. Beratung Cornelia Brack Tel.: 036202 26-211 cbrack@paritaet-th.de Dienstleistungen im Profilingbereich Martina Schulz Tel.: 036202 26-231 mschulz@paritaet-th.de Layout & Design Frank Diehn Tel.: 036202 26-250 fdiehn@paritaet-th.de Post/Zentrale Bibliothek Birgit Möser Tel.: 036202 26-240-241 bmoeser@paritaet-th.de Kathrin Kratzsch Tel.: 036202 26-242 kkratzsch@paritaet-th.de Haus der PARITÄT / Krüger-Villa Hausverwaltung & Raumpflege Beate Radtke Tel.: 036202 26-100 bradtke@paritaet-th.de Hausmeister Dieter Macheleid Tel.: 036202 26-101 Parkpflege Sylvia Kriesel
--	--	--	---

Stand: 13.11.2008

Abb. 19: Der Paritätische Wohlfahrtsverband, Landesverband Thüringen e. V. ist ein Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege. Unter seinem Dach befinden sich rund 330 rechtlich selbstständige Mitgliedsorganisationen, von Behinderteneinrichtungen und Pflegeheimen über Kinder- und Jugendzentren, Frauenhäuser, Schuldnerberatungsstellen bis hin zu Interessengemeinschaften und Selbsthilfeinitiativen. Landesweit arbeiten im Paritätischen Thüringen und seinen Mitgliedsorganisationen etwa 20.000 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie circa 5.000 Ehrenamtliche. Die Landesgeschäftsstelle des Paritätischen Thüringen bietet den Mitgliedsorganisationen zahlreiche Dienstleistungen von der Beratung zu Fördergeldern und Entgelten, über fachliche Informationen und Fachgruppen, bis hin zu Qualifizierung und Fortbildung. Der Arbeitgeberverband PATT e. V. entwickelt zudem speziell auf die Belange der Sozialwirtschaft zugeschnittene Tarifverträge.

Nach dem Start im November 2006 und in der Fortführung im Jahr 2007 wurden rund 35 Fortbildungen durchgeführt. Das entsprach im Jahre 2007 zwei Fortbildungen pro Monat (bei teilweise parallelen Veranstaltungen an einem Tag). Im letzten Jahr wurden rund zehn dieser Fortbildungen zur Personalentwicklung realisiert.

Aus den bisherigen Erfahrungen und den Erhebungen in einer begleitenden Evaluation durch das Unternehmen »Praxisberatung, Training und Forschung im Sozialbereich – Stefan Bestmann – Berlin« zeigt sich eine insgesamt sehr hohe Zufriedenheit mit den Fortbildungsmodulen, zudem ein hoher Grad an Empfehlungsaussprache zur Teilnahme und eine sehr hohe Zustimmung, dass sich die Teilnahme an den Fortbildungsmodulen für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelohnt hat.

Dass Leitungskräfte und ihre Mitarbeitende gemeinsam lernen, ist ein wesentlicher Aspekt für den Lernerfolg. Bei den Teilnehmergruppen lernen so die Inhalte zusammen kennen und können die vermittelte Wissenstiefe einschätzen. Auch das gemeinsame »in einem Boot sitzen« wirkt sich positiv auf die Motivation zum Lernen und auf die spätere Anwendung des Gelernten aus. Dadurch sollen, neben der Vermittlung von Kompetenzen, insbeson-

dere organisationales Lernen, und Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten befördert werden.

Diese beabsichtigten (Neben-) Effekte stellen jedoch gleichzeitig besondere Herausforderungen an die Konzeption einer solchen Weiterbildungsmaßnahme dar. So geht es darum, eine präzise Passgenauigkeit zwischen den unterschiedlichen Ausgangslagen des Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Anforderungen der praktischen Arbeit und deren Organisation zu erlangen und zugleich alle Beteiligten einzubeziehen.

Bei verschiedenen Themen konnten aufgrund der starken Heterogenität der Gruppe bei manchen thematischen Vertiefungspunkten unterschiedliche Bedarfe festgestellt werden. Für einige Mitarbeitende wären zu bestimmten Themen stärkere theoretische Vertiefungen und deren Praxisanwendung wünschenswert gewesen. Diese individuell zu berücksichtigen, war jedoch schon aufgrund der Gesamtkomplexität und Heterogenität der Teilnehmenden nicht möglich und im Rahmen der Basisfortbildung nicht angelegt. Dieser Ansatz konnte allerdings nicht ausreichend genug an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer transportiert werden. Hier hätte im Vorfeld und während des Prozesses die Ziele des gemeinsamen Lernens, aber auch das Lernen voneinander,

deutlicher werden müssen. So bietet sich als Weiterentwicklung an, die Basis-Weiterbildung kürzer und inhaltlich niederschwelliger anzulegen und die Aufbauweiterbildung stärker an den Bedarfen der Teilnehmenden orientiert anzubieten. Die individuellen Weiterbildungsbedarfe der einzelnen sollten dann im nächsten Schritt berücksichtigt werden. Hier gilt es, gegebenenfalls in Form einer Weiterbildungsbedarfsanalyse genau zu ermitteln, welche Mitarbeiterpotenziale in Bezug auf die persönlichen, methodischen und fachlichen Kompetenzen für die beschriebenen Basisziele und Kernaufgaben noch zu entwickeln sind.

»Der Zeitaufwand vorher lohnt: Je genauer Ziele geklärt, Programme abgestimmt und Referenten vorbereitet wurden, desto erfolgreicher war eine Fortbildung«

Das spezielle Inhouse-Format hatte viele inhaltliche, aber auch prozessbezogene Vorteile. Zu nennen wären der hohe thematisch-inhaltliche Bezug auf das eigene Unternehmen, eine unternehmensbezogene Spezifizierung der Inhalte und somit ein hoher Bezug zur eigenen Arbeitspraxis durch die Zusammensetzung der Modulgruppen im arbeitsbezogenen Kollegenkreis. Diese Konzeption der Weiterbildung bringt als weitere Effekte positive Veränderungen im Arbeitsprozess und Unternehmensklima mit sich. Diese wiederum bieten, einhergehend mit dem Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme, zusätzliche Möglichkeiten zum persönlichen Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander, aber auch in Bezug auf einzelne Arbeitsinhalte, verschiedene Arbeitsweisen und Arbeitsanforderungen im Kollegium.

Betriebswirtschaftlich gesehen kann mit dem Weiterbildungsformat »inhouse« kostengünstig und mit geringem Organisationsaufwand eine größere Teilnehmeranzahl erreichen. Leitungskräfte und Fachreferenten und auch Mitarbeitende können sogar selbst als Dozenten die Verantwortung für einzelne Fortbildungsveranstaltungen übernehmen und damit externe Fachleute ergänzen. Interne Seminarreferenten bringen den Vorteil mit sich, unternehmensbezogene Prozesse und Spezifika stärker und detailreicher im Blick zu haben.

Sehr gut bewährt hat sich, im Vorfeld jeder Veranstaltung nochmals zu klären, welche Zielstellung verfolgt wird, mit welchen Methoden die Fortbildung gestaltet wird und sich auch Zeit zu nehmen externe Referenten vorzubereiten und in den Prozess einzubetten oder Dozenten aus dem Haus zur Seite zu stellen.

Ebenfalls bewährt hat sich, zu Beginn einer Veranstaltung noch einmal Klarheit über die Zielstellung der einzelnen Fortbildung und des Prozesses insgesamt herzustellen und zum Ende nicht nur die Ergebnisse und Meinungen aufzunehmen, sondern auch klar zu definieren: Was soll damit passieren und was wird im weiteren erwartet? Immer dann, wenn es aus Zeitgründen nicht sorgfältig vorbereitet und durchgeführt wurde, kam es zu Unklarheiten und zur Unzufriedenheit.

Ein zu beleuchtender Aspekt ist hierbei der Zeitaufwand, sowohl für diejenigen, die vorbereiten und be-

gleiten, wie auch für die Teilnehmenden. Aufgrund des hohen Ressourceneinsatzes kamen teilweise Nachbearbeitung und Praxistransfer zu kurz – dies muss im weiteren Prozess stärkere Berücksichtigung finden.

Um eine Qualifizierungsmaßnahme zum Erfolg zu führen, sind neben den Inhalten und den Referenten die das Seminar einbettenden Rahmenbedingungen von hohem Stellenwert. Die ausgesprochen positive Einschätzung wird durchweg von allen Befragten bestätigt und bezieht sich zudem auf die Rahmenbedingungen wie Räume, Ambiente, Verpflegung, Seminarmaterialien, Technik. Zudem wird positiv erwähnt, dass es zu jeder Veranstaltung einen Feedbackbogen gegeben hat und diese Rückmeldungen teilweise spürbar Einfluss auf die weitere Gestaltung der Module genommen haben.

Eine zentrale Zielstellung dieser Qualifizierungsmaßnahme ist ein Wissenszuwachs. Dieser Effekt war umso stärker, je genauer die Seminarinhalte an den konkreten Herausforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andockte. Es gibt hierzu positive Einschätzungen der Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Abstufungen. Teilweise wird vorhandenes Fachwissen aufgefrischt und bestärkt, teilweise wurden Anstöße zu einer Vertiefung gegeben. Es wird deutlich, dass einige der befragten Mitarbeitenden für bestimmte Themen und Arbeitsprozesse ein höheres Verständnis und einen wahrnehmbaren Wissenszuwachs erlangt haben.

Nach Einschätzung mehrerer Mitarbeitender hat sich die Personalentwicklungsmaßnahme durchaus positiv auf das Betriebsklima gewirkt, gerade weil von der Sekretärin bis zur Leitung alle gemeinsam diesen Prozess durchlaufen haben. Die Mitarbeitenden waren so während der Seminare mit Kolleginnen und Kollegen in Kontakt, die sie sonst im Arbeitsalltag eher weniger sehen. Insbesondere die entstehende stärkere Einbindung in das übrige Kollegium wird positiv dargestellt und das nicht nur auf die atmosphärische Ebene bezogen, sondern auch bezogen auf Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse. Die Qualifizierungsmaßnahme und das damit verbundene spezielle, passgenaue Inhouse-Format haben demzufolge positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen.

Durch die enge Zusammenarbeit und den konkreten Praxisbezug werden teilweise Anforderungen deutlich, bestehende Arbeitsprozesse zu verbessern. Bestimmte organisationsbezogene Fragestellungen werden in einem solchen praxisbezogenen Lernprozess erst identifizierbar.

Eine derartige organisationsbezogene Qualifizierung im Inhouse-Format zeigt somit, dass sich nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden isoliert qualifizieren, sondern die Organisation als solche einen Qualitätszuwachs erfährt. Hierdurch wird zudem nachvollziehbar, dass ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeitsperspektive, ob die Investition in Personalentwicklung und Qualifizierung im Unternehmen verbleibt, mit der Personalkontinuität verbunden ist.

Viele der genannten Aspekte werden bei der Umsetzung der durchaus vielschichtigen Personalentwicklungsmaßnahme von den befragten Mitarbeitenden positiv an-

erkannt und wahrgenommen. Die noch bestehenden Entwicklungspotenziale scheinen zugleich nachvollziehbar, da es sich nach Ansicht einiger Mitarbeitenden bei der Personalentwicklungsmaßnahme um eine ausgesprochen mutige und lohnenswerte Innovation handelt, die in diesem Umfang in der Organisation bislang noch nicht durchgeführt worden ist.

Resümee

Im Verständnis einer lernenden Organisation, die gleichsam beispielhaft eine externe Evaluation in den Qualitätsmanagementprozess integriert, besteht ein enormes Potenzial, die Hinweise der Mitarbeitenden als wertvolle Perspektiven anzuerkennen und Anregungen in die Prozesse der Personalentwicklung zu integrieren. Dies wird von den Mitarbeitenden wertschätzend gegenüber der Geschäftsführung honoriert.

Die Maßnahmen zur Personalentwicklung des Paritätischen Thüringen mit seinem auf die Organisation zugeschnittenen »Maßanzug« waren zwar herausfordernd und anstrengend für alle Beteiligten, aber auch ausgesprochen erfolgreich. Dieser Erfolg zeigte sich sowohl bei der atmosphärischen Zufriedenheit der Mitarbeitenden wie auch in der (Weiter-) Entwicklung von Kompetenzen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten durch die Fortbildung grundlegende Fach- und Methodenkompetenzen für ihre Tätigkeit in der Sozialwirtschaft entwickeln. Dabei wurde zudem das spezifische Verständnis für sozialwirtschaftliche Zusammenhänge und betriebswirtschaftliche Erfordernisse der Mitarbeitenden verstärkt. Durch die Maßnahmen zur Personalentwicklung wurden die persönlichen und sozialen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden gefördert.

Aufbauend auf die Basisfortbildungen werden nun, in einem weiteren Schritt der strategischen Personalentwicklung der Paritätischen Unternehmen, die individuellen Personalentwicklungsbedarfe stärker in den Fokus rücken. Parallel dazu werden, aufgrund der erzielten Ergebnisse, weiterhin gemeinsame Fortbildungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten. Das organisationale Lernen, Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten werden so weiter verstetigt. ♦

Die Basisfortbildung »Kernkompetenzen Sozialwirtschaft«

ist ein Beispiel für interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Personalentwicklung. Die Inhouse-Veranstaltungsreihe ist für alle Mitarbeitende aller Ebenen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Thüringen konzipiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl Lernende als auch Lehrende. Neben der Förderung von organisationalem Lernen, Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten bilden die Teilnehmenden grundlegende Fach- und Methodenkompetenzen für ihre Tätigkeit in der Sozialwirtschaft aus.

Internet <http://www.paritaet-th.de>

Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft



Projektgebundene Kinder- und Jugendarbeit

Das Modellprojekt Pro 11 in Wolfsburg

Von Prof. Dr. Ludger Kolhoff und
Prof. Dr. Iris Kolhoff-Kahl

2009, Band 5, 135 S., brosch., 24,- €,
ISBN 978-3-8329-3733-1

Die offene Kinder- und Jugendarbeit in Wolfsburg geriet im Jahr 2003 zunehmend unter finanziellen, gesellschaftspolitischen aber auch fachlichen Legitimationsdruck. Die Stadtjugendpflegerin der Stadt Wolfsburg entschloss sich zu einem von Prof. Dr. Ludger Kolhoff (FH Braunschweig/Wolfenbüttel) wissenschaftlich begleiteten Organisationsentwicklungsprozess, der ganzheitlich alle Beteiligten einbezieht, um eine offene Kinder- und Jugendarbeit zu initiieren, die sich nachhaltig den Anforderungen der Zeit gewachsen zeigt, auf Flexibilität, fachliche Kompetenz und Effizienz angelegt und wissenschaftlich fundiert und evaluiert ist.

Ein Buch für alle, die in der Praxis der Sozialen Arbeit das Gefühl haben, sich verändern zu wollen, und Möglichkeiten suchen, festgefahrene und ausbrennende Strukturen zu verändern. Ein Buch für alle, die sich theoretisch mit dem Sozialmanagement befassen und an einem praxisorientierten Beispiel erfahren, wie Theoriekonzepte und Praxisumsetzungen wiederum neue überraschende Handlungs- und Denkoptionen eröffnen.



Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder
versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de