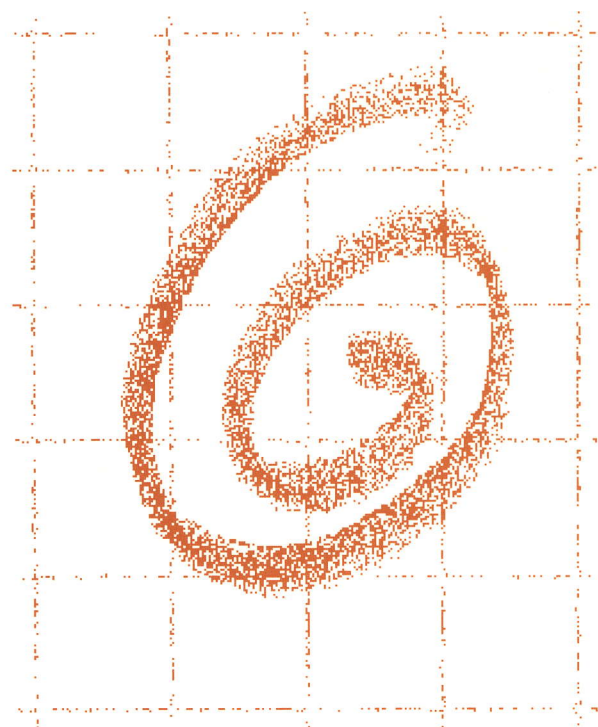


Aktionsgemeinschaft Suchtprävention  
in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit  
(Hrsg.)

# Offen für Prävention



Strukturierungshilfen im Alltag  
Offener Kinder- und Jugendarbeit

# Handeln im System

## Erfahrungen aus der Organisationsberatung im System Offener Kinder- und Jugendfreizeitstätten

Marianne Hasebrink, Rainer Paust, Claudia Zimmer

Als gemeinsamen theoretischen Bezugsrahmen unserer Beratungsarbeit in der Begegnung mit den Teams der Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten haben wir die systemische Theorie gewählt. Ziel dieses Beitrags ist es, sowohl einen Einblick in die theoretischen Überlegungen und Grundannahmen als auch einen Eindruck unserer praktischen Arbeit zu vermitteln.

Wir haben von Projektbeginn an zwei Fragen formuliert, von denen wir annahmen, daß sie unsere Beratungsprozesse grundlegend begleiten würden:

1. Welche Elemente beeinflussen den pädagogischen Alltag der Teams in ihren Einrichtungen?
2. Welche Bestandteile systemischer Beratungsarbeit eignen sich, um den Teams bei ihren alltäglich zu bewältigenden Aufgaben neue Sichtweisen und alternative Handlungsoptionen zu vermitteln, um ihr pädagogisches Tun im Sinne der Suchtprävention wirksam werden zu lassen?

### Die systemische Sichtweise ...

Wir wollen im folgenden kurz unter beratungsrelevanten Gesichtspunkten den systemischen Ansatz vorstellen, ohne dabei allzusehr in die Tiefen des theoretischen Diskurses vorzudringen.

Unter dem Begriff "systemisch" versammeln sich heute durchaus recht unterschiedliche Konzepte. Die Systemtheorie bietet derzeit einen interdisziplinären Rahmen. Sie wurde und wird durch folgende Entwicklungen maßgebend beeinflusst: die allgemeine Systemtheorie (v. BERTALANFFY 1975), die Weiterführung von Beratungs- und

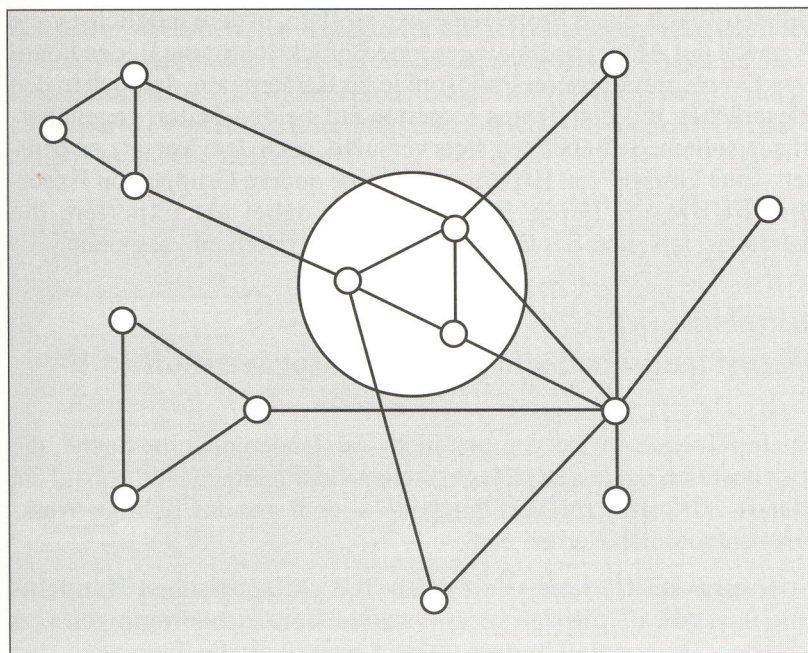
Therapiemodellen, insbesondere durch die Vertreter der systemischen Familientherapie, die Bemühungen in der Soziologie, Funktion, Dynamik und (Selbst-)Beeinflussung komplexer sozialer Systeme zu beschreiben (LUHMANN 1987), Einsichten konstruktivistischer Denkart (MATURANA/VARELA 1987; FISCHER 1995), Chaosforschung.

**Trotz aller theorieimmanenter Unterscheidungen ist es doch möglich, der systemischen Sichtweise einige grundlegende Positionen zuzuschreiben:**

- Ein System besteht aus verschiedenen Elementen, die nicht bezugslos nebeneinander existieren, sondern zu einem bestimmten Aufbau vernetzt sind. Auch Personen werden als Elemente des Systems verstanden.
- Systemisches Verstehen bemüht sich um eine ganzheitliche Sichtweise aller Phänomene. Dabei bildet den wesentlichen Gegenstand der systemischen Betrachtungsweise die Organisationsform der komplexen Wechselwirkung *zwischen* relevanten Elementen. Entscheidende Begriffe sind hier *Zirkularität* und *Rekursivität*. Das systemische Verstehen orientiert sich dabei überwiegend an der Beantwortung der Fragen “wie?” und “wozu?”.
- Systemische Beratungs- und Betrachtungsweisen richten den Blick daher auf Muster, Zusammenhänge, Regeln und Rückkopplungseffekte (Kybernetik).
- Jede Beobachtung wird von einem Beobachter gemacht (Selbstreferenz). Es gibt also keine vom Beobachter oder vom System unabhängige “Wirklichkeit”. Sprache ist das *referentielle System*, in dem “Realitäten” konstruiert werden. (Konstruktivismus)

Man könnte vereinfacht und verkürzt definieren: “Systemisch ist, wenn *man/frau* alles bedenkt, begreift und Teil davon ist und dergestalt auf das Ganze wirkt.” (THAU 1996)

Die folgende Skizze verdeutlicht das Gesagte:



Aus der oben genannten Positionsbestimmung des systemischen Ansatzes wird bereits ersichtlich, daß für uns genau diese Betrachtungs- und Herangehensweise nützlich erschien, um der komplexen "Wirklichkeit" des nicht nur pädagogischen Geschehens in den Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten gerecht zu werden.

So erfuhren wir beispielsweise über die Existenz mannigfacher Elemente, die als Bestandteile einzelner Systeme gelten konnten: Hauptamtliche Mitarbeiter/innen, Honorarkräfte, Kinder/Jugendliche und deren Lebenswelt, Geld, Macht, Neid, Liebe, Konfliktlösungsstrategien, Kommunikationmuster, Ziele, Informationskultur, subjektive Deutungen, Verhaltensregeln in der Einrichtung, Krankheit, Sucht, Selbstwert, Träger, benachbarte Institutionen, Nachbarschaft, Kündigung etc. Die jeweils relevanten Elemente, deren Zusammenwirken in bezug auf Schwierigkeiten, Ressourcen sowie die Gestaltung von suchtpreventiven Angeboten wurden im Beratungsprozeß herausgearbeitet und auf mehreren Ebenen zu Veränderungen gebracht.

Eine sehr grundsätzliche Entscheidung, den systemischen Ansatz zu wählen, war dadurch gegeben, daß wir dem Projekt und der Arbeit mit den Teams einen Prozeß eröffnen wollten, in dem möglichst viele Aspekte der Alltagsbedingungen eine Berücksichtigung finden konnten. Es entsprach unserer Philosophie im Beraterteam, daß sich in den Gesprächen mit den Teams Experten auf beiden Seiten gegenüber-sitzen sollten. So haben wir stets versucht, nach dem Vorsatz zu beraten: Eine Gruppe von Experten trifft eine andere Gruppe von Experten (FURMAN 1996). Wir sahen uns dabei als Experten, die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse fördern und begleiten.

## **Die systemische Sichtweise, Suchtprävention ...**

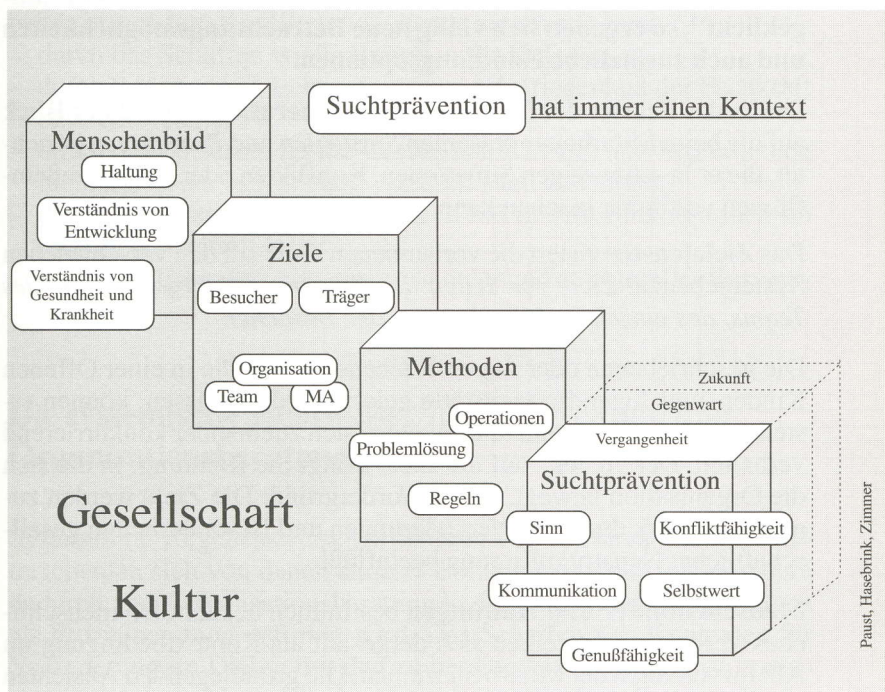
Suchtprävention wird von uns nicht verstanden als eine Sache, die sich ausreichend in den pädagogischen Griff nehmen läßt, sobald ein Handwerkskoffer zur Verfügung steht, dem nur das richtige Werkzeug entnommen werden muß.

**Suchtprävention wird von uns als Teil pädagogischen Handelns und bezogen auf die sich verändernden Kontextbedingungen verstanden. Demgemäß lautete unser Angebot an die Teams:**

- Wir möchten eure Kontextbedingungen kennenlernen und gemeinsam mit euch erfahren, wie Suchtprävention in eurer Organisation im pädagogischen Alltag gelebt wird und zukünftig gelebt werden könnte.
- Wir interessieren uns für die Auffassung, die ihr von Suchtprävention und euren Kontextbedingungen habt.
- Eure Ansichten sollen zum Gegenstand unserer Arbeit erhoben werden. Wir möchten verschiedene Perspektiven erarbeiten und neue Sichtweisen ermöglichen.

Wir wollten also nicht einfach den Teams zeigen, was alles schon im Koffer ist und wie genau das Werkzeug angewendet werden muß. Damit würden wir nämlich mit unserem Projekt etwas tun, was nur "mehr desselben" wäre und an anderen Stellen bereits erprobt und beschrieben worden ist.

Mit der Darstellung **“Suchtprävention hat immer einen Kontext”** haben wir die Gesprächsinhalte für alle Beteiligten strukturiert und den jeweils bearbeiteten Aspekten seine Verortung gegeben. Darüber hinaus war es für den Prozeß förderlich, auch solche Themen zu fokussieren, die in den Organisationen zum Teil vernachlässigt wurden, aus unserer Perspektive allerdings einen wichtigen Stellenwert in sozialen Organisationen haben:



Die Abbildung verdeutlicht in komplexer Weise, welche Elemente im alltäglichen Handeln des pädagogischen Mitarbeiters Einfluß finden. Sie läßt sich anhand der Metapher der Benutzeroberfläche eines Computers verstehen. Jedes Fenster, *Suchtprävention*, *Methoden*, *Ziele*, *Menschenbild*, beinhaltet grundsätzliche Aspekte, die das Handeln in der Institution beeinflussen, und ist rückbezüglich eingebettet in die politischen und strukturellen Veränderungen und gesellschaftlichen Neustrukturierungen.

Das **Suchtpräventionsfenster** vermittelt die traditionelle Betrachtung der Kompetenzen und Ziele, die in der pädagogischen Begegnung vorrangig gefördert werden sollen: Sinn, Kommunikation, Selbstwert, Konfliktfähigkeit, Genuß- und Erlebnisfähigkeit. "Klickt" der pädagogische Mitarbeiter dieses Fenster in einer pädagogisch zu strukturierenden Situation an, so richtet sich sein eigener Fokus auf individuelle und subjektive Entwicklungspotentiale bzw. Defizite.

**Wird nun ein beliebiges anderes Fenster in der Situation "angeklickt", so ergeben sich völlig neue Betrachtungsmöglichkeiten und auch zusätzliche Handlungsoptionen.**

Durch das Fenster der **Methoden und Operationen** wird der Blick auf die beim Mitarbeiter präsenten *Strategien* und *Ressourcen* gerichtet, die er in schwierigen Situationen, Konflikten oder unter Streßeinflüssen verfügbar machen kann.

Das **Zielefenster** visiert die vorhandenen Ziele auf den verschiedenen Systemebenen: *Ziele von seiten des Trägers, der Organisation, des Teams, des einzelnen Mitarbeiters, der Besucher.*

Die geschriebenen oder ungeschriebenen Ziele, die in einer Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätte gelebt werden müssen, können erstens sehr heterogen sein und zweitens sich zueinander konkurrierend verhalten. Der "Klick" auf die Ziele bringt die Richtung, in die sich die Organisation bewegt, in den Vordergrund. Die Ziele werden zunehmend stark durch die Veränderungen und Besonderheiten gesellschaftlicher Neustrukturierung beeinflusst.

**Menschenbilder und Haltungen** bestimmen bekanntlich menschliches Verhalten und zeigen sich dergestalt als Kontextbedingung im Alltagsverhalten der Mitarbeiter/innen. Die grundlegenden Ansichten über Gesundheit/Krankheit spielen hier in bezug auf Präventionsinhalte, Instrumente und Ziele eine wichtige Rolle.

Die Methapher der Computerbenutzeroberfläche soll allerdings nicht so verstanden werden, daß die einzelnen Fenster für sich unabhängig auf der Bildfläche erscheinen und wieder verschwinden. Unsere Vorstellung ist, daß sich alle "Menü-Fenster" und alle sich jeweils darin zuordbaren Optionen miteinander in einem Austausch befinden und nicht gelöst voneinander wirksam werden. Auf dem Hintergrund der eingangs erläuterten systemischen Positionen wird angenommen, daß Veränderungen in einem Fenster zu Auswirkungen und Resonanzen in

den anderen Fenstern führen. Unsere Erfahrungen in den Beratungsgesprächen, die in die Abbildung eingegangen sind, liefern sowohl für einen theoretischen Reflexionsrahmen der Kontextbedingungen grundlegende Zusammenhänge als auch zur Neukonstruktion konkreten pädagogischen und suchtpreventiven Handelns.

Die "Wirklichkeit" pädagogischen und suchtpreventiven Handelns in Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten zeigt sich nicht nur in dem Augenblick der Begegnung zwischen dem/der pädagogischen Mitarbeiter/in und dem Kind/Jugendlichen, sondern z.B. auch

- durch das Schaffen von Freiräumen für Kids,
- durch Engagement, Lebensfreude und Zufriedenheit der Fachkraft bzw. des Teams,
- durch das Einsetzen für die Rechte von Kindern und Jugendlichen nicht nur in der Einrichtung, sondern auch außerhalb,
- durch Vernetzung und Kooperation mit anderen Institutionen im relevanten Umfeld,
- durch das Erkennen personaler, sozialer und struktureller Ressourcen.

## **Die systemische Sichtweise, Suchtprävention und Organisationsberatung**

Systemische Vorgehensweisen in der Beratung von Organisationen unterscheiden sich von denen anderer Beratungsmodelle insbesondere dadurch, daß Organisationsberatung in dem hier verstandenen Sinne als Prozeßberatung definiert wird. Das Schaffen von Kontexten für Veränderung im Dialog mit den zu beratenden Menschen ist grundsätzlich etwas anderes als der Versuch, ein fertiges Konzept in der Organisation zur Umsetzung zu bringen.

Wir haben in unseren Dialogen die vielfältigen methodischen Ansätze genutzt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationen in einen Prozeß der Entwicklung und des gemeinsamen Lernens einzubeziehen.

Dabei waren uns und den Fachkräften der Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten besonders die Fragemöglichkeiten über die Ansichten und Anschauungen der Beteiligten ein hilfreicher Zugang zur jeweiligen Lebens- und Arbeitswelt.

Das systemische Gespräch wird an sich schon als eine Intervention verstanden. Die Anwendung systemischer Fragen befähigen die teilnehmenden Personen, von sich aus zu neuen Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern zu gelangen und ihre Selbstorganisationsfähigkeiten zu mobilisieren. (TOMM 1994)

## **Der Beratungsprozeß in Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten**

Im Projektangebot enthalten waren vier Beratungsgespräche vor Ort von ca. drei bis vier Stunden Dauer.

Themenschwerpunkte dieser Beratungsgespräche sollten sein:

1. Die Reflexion der pädagogischen Praxis in der Einrichtung.
2. Das Entwickeln einer handlungsleitenden Fragestellung, die das Team im Beratungsgespräch bearbeiten will.
3. Die Suche nach Lösungen auf der Grundlage der Ressourcen des Teams und der Einrichtung.
4. Anregungen und Empfehlungen bei der Verwirklichung der Lösungsansätze.

**Als zentrale Frage des Projektes wurde benannt: Wie können Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit durch die (Um-)Gestaltung von Elementen ihres pädagogischen Alltags die Möglichkeiten der suchtvorbeugenden Wirkung ihrer Arbeit verbessern?**

Daher stand im Mittelpunkt der Beratungen mit den Teams die Analyse der Kontextbedingungen und Organisations-(Unternehmens-)Kultur (Teamkultur nach Osterhold) und die Förderung möglicher Veränderungen im gegebenen Handlungsgefüge. Im Beratungsprozeß stellte sich heraus, welche Wünsche und Erwartungen, aber auch welche Probleme in den einzelnen Teams eine wichtige Rolle spielten.

Nach Osterhold (vgl. OSTERHOLD 1996) zeigt sich die Kultur einer Organisation

- in den Beziehungen,
- im Verhalten von Menschen,
- im konkreten Zusammenspiel aller Personen, Beziehungen und Elemente in den Prozessen und allen Subprozessen,

- im Ausgleich der Interessengegensätze,
- im Prozeß der Wandlung und Entwicklung im Dienste der betrieblichen Visionen und Pläne,
- in der gesellschaftlichen Einbindung.
- Unternehmenskultur veröffentlicht die Werte einer Organisation und ist Ausdruck der gefundenen Lösungen und entscheidet über den Umgang mit Veränderung.

Die Beratungsgespräche fanden in Abständen von ca. sechs bis acht Wochen statt, um somit den angestrebten Veränderungen auch Zeit zur praktikablen Umsetzung zu lassen. Das Beratungsteam bestand aus mindestens zwei Personen. Die Gespräche fanden in den jeweiligen Einrichtungen statt. An den Beratungsgesprächen nahmen hauptamtliche Mitarbeiter/innen und Honorarkräfte teil.

### **Strukturen und Arbeitsschwerpunkte**

Die Fragen nach den Strukturen, Kontextbedingungen und Arbeitsschwerpunkten der Einrichtungen ermöglichten den Beteiligten einen Überblick über die pädagogische Arbeit sowie erste Vorstellungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der pädagogische Alltag wird durch folgende Faktoren bestimmt:

- Pädagogische Angebote
- Pädagogische Beziehungen zu einzelnen Besucher/innen und Cliques
- Strukturelle Vorgaben wie Raum-Angebote, Öffnungszeiten, Hausregeln, Arbeitszeiten
- Kontakte und Arbeitsbeziehungen der Einrichtungen nach außen

Die Arbeitsschwerpunkte sind hauptsächlich:

- Vormittagsbetreuung für Kinder und Jugendliche
- Über-Mittag-Betreuung
- Mittag- und Abendbetreuung der Jugendlichen
- Flexible (Einzelfall-)Hilfen
- Verwaltung, Haustechnischer Dienst

Berücksichtigt wurden auch die historische Entwicklung der jeweiligen Einrichtung im spezifischen Umfeld sowie die Veränderungen im Laufe der Jahre innerhalb des Mitarbeiterkreises (Entwicklung der Aufgabenbereiche, Veränderung von Zuständigkeiten etc.) und in bezug auf die Angebote für die Kinder und Jugendlichen.

Die Teams besaßen eigene Regeln im Umgang miteinander, z.B. der Ablauf von Teamsitzungen, die Entwicklung neuer Angebote für die Besucher/innen, die Rolle der Leitung. In einigen Einrichtungen war die Leitungsfunktion direkt an eine Person gebunden, in anderen war sie auf mehrere Personen verteilt.

Wünsche, Erwartungen und Problemfelder der Teams waren:

- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um “effektiver arbeiten zu können”,
- Unterstützung bei der Entwicklung einer Konzeption,
- Verbesserung der Angebote für die Kinder und Jugendlichen,
- Aufarbeitung mangelnder Konfliktfähigkeit im Team und im Umgang mit den Besucherinnen und Besuchern,
- Unterstützung bei der Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit,
- Aufzeigen von Möglichkeiten, mit Kindern und Jugendlichen suchtpreventiv zu arbeiten.

### **Besonderheiten und Merkmale der Teams**

Bei den zweiten Beratungsgesprächen nahmen die Beraterinnen und Berater Bezug auf diese Wünsche und Erwartungen der Teams. Im Beratungsprozeß wurden auch neue Themenschwerpunkte deutlich, die bei den Teams eine mehr oder weniger “versteckte” Rolle spielten.

Im folgenden sind exemplarisch einige Kernpunkte der zweiten Sitzungen festgehalten:

Bei einigen Teams bestand ein großer Handlungsbedarf, die **Funktion der Leitung** zu erörtern, da Unklarheiten in bezug auf Zuständigkeitsbereiche vorhanden waren. Dies wirkte sich, so die Meinung einiger Teammitglieder, sowohl auf die Effektivität der eigenen Arbeit als auch auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Dabei ging es um Fragen wie z.B.:

- “Wer ist Ansprechpartner/in für die Außendarstellung der OT?”
- “Welche Dinge entscheidet die Leitungsperson allein und wann werden die anderen Teammitglieder hinzugezogen?”
- “Wird die Mitarbeiterin, die die Leitungsfunktion übernommen hat, von den anderen Kolleginnen und Kollegen auch als solche akzeptiert?”

Im Beratungsprozeß zeigte sich, daß in einigen Teams zwar die Person als Leitung ernannt worden ist, aber nicht immer eine klare Zuordnung der einzelnen Aufgaben an die Leitungsperson gegeben war. Im Verlauf dieser Gespräche zeigten sich Hindernisse, die das Wahrnehmen und Ausüben wichtiger Leitungsfunktionen erschwerten.

Im folgenden sind einige "Hindernisse" zusammengefaßt:

- Teams mit einem starken "basisdemokratischen" Verständnis ihrer Arbeit wichen Fragen zu klar festgeschriebenen Zuständigkeitsbereichen einer Leitungsperson eher aus.
- Einige Leiter/innen taten sich schwer, einen Teil ihrer Arbeit zu delegieren, wenn sich die Arbeit anhäufte.

Ein weiteres Thema war die **Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** untereinander. Häufig wurde der Wunsch geäußert, die interne Kommunikation zu verbessern mit dem Ziel, daß viele Informationen entsprechend gestreut werden können. Frühere Versuche, die Kommunikation im Team untereinander zu fördern, hatten jedoch nicht immer die gewünschte Wirkung.

Zum Thema "Kommunikation" gehörte auch der Austausch und die Abstimmung von pädagogischen Konzepten sowie die Herangehensweise an "problematische" Kinder und Jugendliche.

Darüber hinaus haben wir festgestellt, daß insbesondere auf seiten der Honorarkräfte – allein aufgrund der nur stundenweise verbrachten Arbeitszeit – ein Informationsdefizit vorhanden war, was interne Vorgänge in der Einrichtung anbelangte.

In diesen Beratungsgesprächen haben wir gemeinsam mit den Fachkräften bestehende Formen der Kommunikation analysiert. Wir stellten fest, daß jedes Team ein eigenständiges Regelwerk besaß, das die internen Kommunikationswege bestimmte. Austausch- und Informationsforen sind z.B. Teamsitzungen, ein "Informations-Tagebuch" sowie informelle Arbeits- und Planungssitzungen.

Auch hierbei stießen wir auf Aspekte, die einem beabsichtigten Informationsfluß im Wege standen:

- Zeitknappheit bei Teamsitzungen führte dazu, daß nicht alle Belange diskutiert werden konnten (Wichtigkeit der Tagesordnungspunkte).
- Informationsforen wie z.B. ein "Informations-Tagebuch" hatten

nicht die gewünschte Wirkung, da es nicht von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gelesen wurde.

- Ein ausreichender Kommunikationsfluß, insbesondere für Honorarkräfte, war nicht immer gegeben.
- Absprachen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden nicht immer eingehalten.
- Probleme wurden lange diskutiert, was sehr viel Zeit in Anspruch nahm, jedoch selten zu Vereinbarungen bzw. "Lösungen" führte.

Die Frage **"Wie gehen wir mit Konflikten um?"** hatte für einige Teams eine sehr große Bedeutung, da im Beratungsprozeß festgestellt wurde, daß der Umgang untereinander auch Auswirkungen im Handlungsgefüge mit den Kindern und Jugendlichen nach sich zog. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die z.B. keine klare Stellung zu bestimmten Problemen untereinander bezogen, erlebten ähnliche Situationen im Umgang bzw. bei auftretenden Problemsituationen mit den Kindern und Jugendlichen.

Am Ende der zweiten Sitzungen wurden "Hausaufgaben" an die Fachkräfte vergeben mit dem Ziel, auf der Grundlage der vorher gemeinsam entwickelten Vorschläge – bis zum nächsten Beratungsgespräch – zu experimentieren.

### **Veränderungen – gemeinsam erarbeitete Vorschläge**

In den jeweils dritten Beratungseinheiten überprüften das Offene Tür-Team und das Beratungsteam die Experimente hinsichtlich der vorgeschlagenen Veränderungen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Experimente von den Teams sehr unterschiedlich angenommen und bearbeitet worden sind.

Ein Beispiel:

Zum Thema "Leitung" wurden die Arbeitsschwerpunkte der Leitungsperson klar benannt und das dazugehörige Zeitvolumen festgelegt. Besondere Funktionen wie z.B. die Außenvertretung der Offenen Tür oder Verantwortlichkeiten bei der Entwicklung und Fertigstellung des Monatsprogramms (Angebote für Kinder und Jugendliche) sollten in den Teams thematisiert werden. Dabei stand die Frage im Vordergrund, welche Aufgaben an einzelne Teammitglieder delegiert werden können.

## Der Beratungsprozess in Offenen Kinder- und Jugendfreizeittätten

### Strukturen

- Pädagogische Angebote
- Pädagogische Beziehungen zu den Besucher/innen
- Öffnungszeiten, Hausregeln
- Kontakte und Arbeitsbeziehungen nach außen
- Anzahl der Mitarbeiter/innen (hauptamtlich, Honorarkräfte)
- Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter/innen, z.B. Leitung
- Finanzierung

### Im Beratungsprozess erarbeitete Merkmale/Besonderheiten. Einige Beispiele:

- Kommunikations- und Informationswege**
- Informationsdefizite, den pädagogischen Alltag in der OT betreffend
  - Mangelnder Austausch und Abstimmung von pädagogischen Konzepten

- Die OT-Leitung**
- Unklare Zuständigkeitsbereiche
  - Ungeklärte Entscheidungsbefugnisse
  - Unterschiedliche Meinungen über Leitungsfunktionen

- Teamkulturen**
- Geringe Ausprägung von Konfliktfähigkeit
  - Hilflloser Umgang mit Problemsituationen

### Gemeinsam erarbeitete Veränderungen im "System". OT. Einige Beispiele:

#### Vorschläge zur Unterstützung der Kommunikationswege:

- Bildung von Kleingruppen für den internen Info-Austausch
- Benennung einer Person als Vertreter für den Info-Austausch mit den anderen Vertretern der Kleingruppen

### Resonanzen

- Thematisierung und Festlegung von Arbeitsschwerpunkten der Leitungsperson (pädagogische Integration, Außenvertretung etc.) und Klärung des dazugehörigen Zeitvolumens**

Aufzeigen der eigenen Strukturen führte zur Klarheit

Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Grenzen

"Systemische" Fragen wurden als sehr hilfreich empfunden

Der Beratungsprozeß hat sowohl den Teams als auch den Berater/innen verdeutlicht, daß Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikationswege, klare Zuschreibung von Leitungsfunktionen oder auch die Förderung von Konfliktfähigkeit im Team immer in Anlehnung an die Konzeption einer Offenen Tür gebunden ist. Die Konzeption reglementiert nicht nur den Arbeitsablauf und zeigt die Angebote für Kinder und Jugendliche auf, sondern verbindet auch die Strukturen, Merkmale und Besonderheiten in einer Form miteinander, daß eine Einrichtung als ganzheitliches System wahrgenommen werden kann.

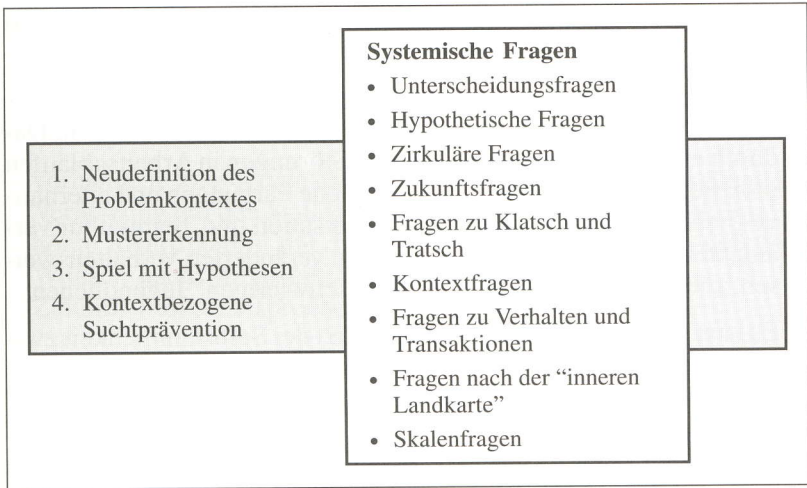
## **Auswertung und Reflexion**

Bei den Abschlußsitzungen haben die Berater/innen und die Fachkräfte den gesamten Beratungsprozeß reflektiert und ausgewertet. Was hat sich für die einzelnen Mitarbeiter/innen durch den Beratungsprozeß verändert und was war neu für die Teams?

Die große Bedeutung des Beratungsprozesses lag für die Fachkräfte im Aufzeigen der eigenen Strukturen und Besonderheiten. Die systemische Sichtweise, die nicht nur Einzelaspekte in den Vordergrund stellt, sondern das Zusammenwirken einzelner Faktoren (Verbesserung der Kommunikationswege, Förderung der Konfliktfähigkeit im Team usw.) im System Offener Kinder- und Jugendfreizeitstätten und ihrer Umwelt fokussiert, wurde von allen Beteiligten als sehr hilfreich bewertet. Sie machte den Fachkräften das eigene Beziehungsgefüge bewußt und schaffte damit gleichzeitig die Möglichkeiten, verschiedene "Hindernisse" und Probleme, aber auch die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zu erkennen. Einige Personen waren dankbar für "den Spiegel, der ihnen vorgehalten wurde", um somit den eigenen Platz in der Offenen Tür, die eigenen Möglichkeiten, aber auch die eigenen Grenzen zu erfahren.

**Welche Bestandteile systemischer Beratungsarbeit eignen sich, um den Teams bei ihren alltäglich zu bewältigenden Aufgaben neue Sichtweisen und alternative Handlungsoptionen zu vermitteln, damit ihr pädagogisches Tun im Sinne der Suchtprävention wirksam werden kann?**

Das Einbringen unserer Fragen brachte den Verlauf der Gespräche zu Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen:



## 1. Neudefinition des Problemkontextes und der Problemdefinition

Das System und die jeweilige Anschauung über Probleme im Umgang mit Jugendlichen, den eigenen Kolleginnen und Kollegen oder vorhandenen Kontextbedingungen wurde im Beratungsverlauf durch die Hinzunahme neuer, bislang nicht wahrgenommener *problemerhaltender Aspekte*, erweitert. Dadurch war es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, neue Standpunkte einzunehmen, wodurch sich Lösungen aktueller Problemsituationen ergaben.

Problemerhaltende Variablen waren u.a.:

- Unklarheit über pädagogische Konzepte, Haltungen und Regeln in kritischen Situationen,
- Verunsicherung über die kollegiale Unterstützung,
- Vermeidung von Aussprachen über als schwierig erlebte Situationen und Konflikte im Team.

## 2. Erkennen von Interaktions- und Kommunikationsmustern

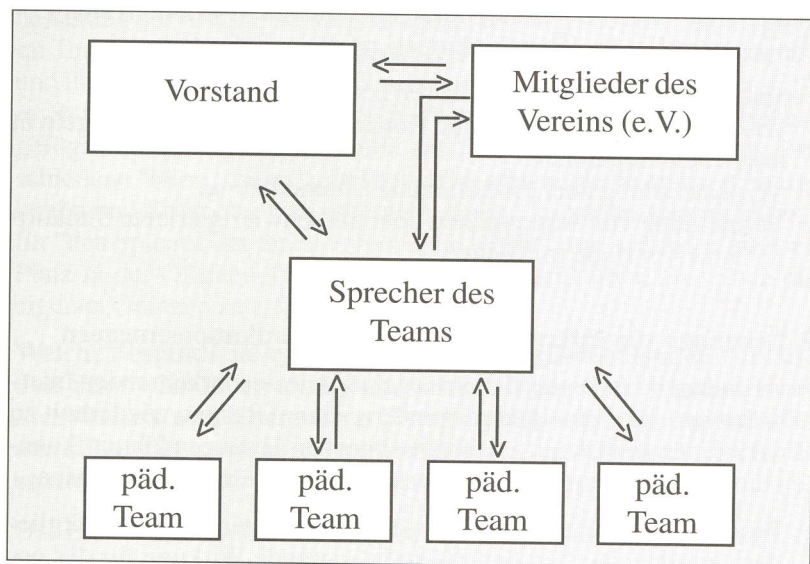
Das Erkennen von hinderlichen Regeln sowie wiederkehrenden Interaktions- und Kommunikationsmustern, die im System wiederholt zu Blockierungen und damit zu unbefriedigenden Lösungen führten, konnten durch andere, zur Situation passendere Muster ergänzt werden:

- Blockierende Sündenbockkonstellationen unter den Teammitgliedern wurden deutlich und die stabilisierende Wirkung für das ge-

samte Team erkannt. Bei der Veränderung der Kommunikation fanden diese Effekte ihre Berücksichtigung.

- Die Kommunikationsmuster konnten als Bedingungen für die eigene Arbeit, die Effektivität und Zufriedenheit erkannt werden. Dadurch erschienen Teamprozesse und Störungen in Arbeitsabläufen plötzlich in einem "anderen Licht". Neue Färbungen und alternative Sichtweisen über die eigene Organisation und Teamkultur veranlaßten einzelne Mitarbeiter/innen zu veränderten Verhaltensweisen, zum Beispiel in Konflikten mit "schwierigen" Jugendlichen.
- Es kam zur Wahrnehmung von Effekten der Selbstähnlichkeit zwischen der Konfliktfähigkeit im Team und den Umgangsweisen der Fachkräfte in Auseinandersetzungen mit den Jugendlichen.
- Das Erkennen und Verändern von hinderlichen Kommunikationsmustern fand sich auch im Angebot an eine Gruppe von Mitarbeiterinnen wieder, eine neue Informationsstruktur (siehe folgende Abbildung) in der Einrichtung zu erarbeiten, um der anhaltenden Unzufriedenheit zu begegnen.

Eine hohe Unzufriedenheit konnte in den Bereichen Informationsvermittlung und Identifikation mit den Zielen und Strukturen der Organisation festgestellt werden.



Diese neue Struktur der Informationswege führte dazu, daß

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr hinter den Informationen herlaufen mußten, sich nicht mehr schlecht fühlten, weil sie bestimmte Informationen nicht hatten;
- vorhandene Ressourcen aktiviert werden konnten, durch schnellere Vernetzung mit den Kollegen, eine Überprüfung der Ziele, eine erhöhte Identifikation mit der Organisation und dadurch, daß dem Wunsch nach Mitgestaltung und der Arbeit an Visionen für die Zukunft besser entsprochen werden konnte.

### **3. Spiel mit Hypothesen**

Eine effektive Gesprächsvariante, die in der systemischen Beratung eine große Verbreitung erreicht hat, ist das Gespräch im Reflecting Team (ANDERSON 1994). Das Beratungsteam reflektierte den Gesprächsverlauf (Gesprächsinhalte und -verlauf, Tabus, Kommunikationsmuster etc.) in Anwesenheit des Teams. Diesem Gespräch folgten die Teams in der Regel mit großer Aufmerksamkeit. Wir konnten als Beraterinnen und Berater in diesen öffentlichen Reflexionen Zusammenhänge und neue Hypothesen entwerfen, die im weiteren Gespräch mit dem Team wiederum reflektiert und durch weitere Hypothesen ergänzt wurden. Die Vielfalt der neuen Gedanken und Konstruktionen führte zuweilen zu Verstörung alter Sichtweisen und öffnete das Gespräch für neue Kontexte, die Veränderung ermöglichen.

### **4. Kontextbezogene Suchtprävention**

Im Laufe des Beratungsprozesses entwickelten die Fachkräfte Lösungen für ihre aktuellen Probleme, die unserer Grundannahme *Suchtprävention hat immer einen Kontext* entsprachen.

Durch unsere Fragen lernten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander besser kennen und sprachen oft erstmals über die oben vorgestellten Fenster "Menschenbild", "Ziele" und "Methoden". Gerade dadurch waren vielfältige Veränderungen erst möglich.

## Schlußfolgerungen

Organisationsberatung im Feld der Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten bedeutet aus unserer Sicht, daß eine Vielzahl von Elementen und Einflüssen, die in Kinder- und Jugendfreizeitstätten als existent wahrgenommen werden, hinsichtlich ihrer günstigen und ungünstigen Eigenschaften in bezug auf

1. die Ziele der Organisation im spezifischen Umfeld,
  2. die Zufriedenheit der Besucher (Kinder und Jugendlichen, Mädchen und Jungen),
  3. die Mitarbeiterzufriedenheit und
  4. das Verhältnis von Kosten und Effektivität
- untersucht werden müssen.

Beratungsansätze, die sich durch ihren Blick ausschließlich auf die Dynamik zwischen den Fachkräften oder den Fachkräften und den Kindern/Jugendlichen selbstbeschränken, scheinen uns für das Feld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nicht weitgehend genug zu sein. Auch Ansätze, die überwiegend eine Rollenklärung zum Ziel haben, verengen möglicherweise die Perspektive auf "nur" einen wesentlichen Aspekt.

In derart komplexen Organisationen, wie Offene Kinder- und Jugendfreizeitstätten sich uns im Projekt gezeigt haben, sollte die Reflexion über die genannten vier Punkte zum integralen Bestandteil der täglichen Arbeit werden. Organisationsberatung kann Reflexionsprozesse anstoßen und darüber hinaus Lösungsprozesse ermöglichen, die den heutigen Anforderungen im sozialpolitischen Umfeld entsprechen.

Wir sind als Organisationsberaterinnen und -berater aufgefordert, unsere Methoden und Erkenntnisse im Dialog mit den Fachkräften der Offenen Kinder- und Jugendfreizeitstätten sowie mit den Trägern der Einrichtungen oder gegebenenfalls politischen Institutionen zu vermitteln, um Präventionsinhalte der alltäglichen Begegnungsarbeit zugänglich zu machen. Dabei kann Organisationsberatung im Konkreten dazu führen, daß den Organisationen oder Teams bestimmte Veränderungen mit der Einladung zum Experimentieren vorgeschlagen werden. Die resultierenden Lernerfahrungen werden besprochen und in den Erweiterungsprozeß eingebunden.

Organisationsberatung versteht sich also nicht nur als Klärungshilfe und dient nicht nur zur Entlastung bei Teamkonflikten; vielmehr zielt

Organisationsberatung auf Veränderungen der gesamten Organisationsstruktur und ist immer mit der Arbeit an und der Umsetzung von Visionen verbunden.

### **Literatur**

- ANDERSON, TOM (Hrsg.). Das Reflektierende Team. Dortmund 1994.
- BERTALANFFY, LUDWIG von. General Systems Theory. New York 1975.
- BIENEMANN, GEORG/HASEBRINK, MARIANNE/NIKLES, BRUNO W. (Hrsg.). Handbuch des Kinder- und Jugendschutzes. Grundlagen, Kontexte, Arbeitsfelder. Münster 1995.
- FISCHER, HANS RUDI (Hrsg.). Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Heidelberg 1995.
- LUHMANN, NIKLAS. Soziale Systeme. Frankfurt/M 1987.
- MATURANA, HUMBERTO R./VARELA, FRANCISCO J. Der Baum der Erkenntnis. Bern/München 1991.
- OSTERHOLD, GISELA. Veränderungs-Management. Wiesbaden 1996.
- THAU, MANFRED. Misfit. Oder: Was ist so verdächtig an Hellinger? Zeitschrift für Systemische Therapie. Jg. 14 (3). Dortmund 1996.
- TOMM, KARL. Die Fragen des Beobachters. Heidelberg 1994.