

## **Systemische Aus- und Weiterbildung im Kollegium Eine Entscheidung für Innovation und Veränderung!?**

von Andrea Schmäing und Martin Althoff

*Eine systemische Weiterbildung, wie wir sie in unseren Programmen "Systemisches Arbeiten" anbieten, für die Mitarbeiterschaft einer Organisation intern durchzuführen, ist immer ein Wagnis: Nicht nur Wissen und Handeln der MitarbeiterInnen verändern sich, es gibt auch Folgen für Strukturen und Abläufe; nicht nur die Menschen lernen und ändern sich, die Organisation muss diesen Prozess ebenso mitvollziehen. Andrea Schmäing und Martin Althoff, beide geschäftsführende Vorstände des IBP e.V. schreiben über Wege, Erfahrungen und vorläufige Ergebnisse.*

Im Herbst 1999 entschieden wir als geschäftsführender Vorstand der IBP e.V. durch das Institut <<praxis>> die zweijährige Fortbildung systemisches Arbeiten für unsere pädagogischen Mitarbeiter durchzuführen. Diese Gruppe von 12 Frauen und Männern steht heute kurz vor Beendigung der Weiterbildung. Zeit für uns als Leitungsebene auch darüber nachzudenken "Was hat uns das jetzt gebracht?" Es wäre heute sicher zu früh die Langzeitwirkung zu beurteilen, aber trotzdem gut über die unmittelbaren und mittelbaren Eindrücke aus Sicht der Leitung zu resümieren, da wir wissen, dass Fort- und Weiterbildung für viele Leitungen in erster Linie mit hohen Kosten und nicht erkennbarem Nutzen verbunden ist.

Fort- und Weiterbildung haben für uns bereits seit Anfang unserer Arbeit einen hohen Stellenwert, da wir diese für zwingend notwendig erachten damit zeitgemäße Arbeit gewährt wird und notwendige Innovationen und Veränderungen nicht nur diskutiert, sondern auch zeitnah umgesetzt werden können. Auf die Erfahrung, den hundertsten Geburtstag feiern zu können und dabei festzustellen, mit dem fünfzig Jahre alten Konzept zu arbeiten, möchten wir gerne verzichten.

### **Die Interkulturellen Begegnungsprojekte e.V.**

Die Interkulturellen Begegnungsprojekte (IBP e.V.) haben in den zehn Jahren ihres Bestehens drei stationäre Einrichtungen eröffnet, in denen Frauen und Männern im Rahmen eines sozialtherapeutischen Prozesses ein Betreuungs- und Beratungsangebot gemacht wird, ihre desolante Lebenslage zu verändern und ihr Leben neu zu gestalten. Fast alle Bewohner unserer Häuser sind durch gravierende Abhängigkeitssymptomaten gekennzeichnet. Durch extrem starken Substanzgebrauch aus dem illegalen und legalen Spektrum haben sich bei 90% aller Klienten deutlich erkennbare Beeinträchtigungen eingestellt. Es werden Personen vermittelt, die aufgrund langjährigem Drogenkonsums keinerlei soziale Kontakte mehr außerhalb der Drogenszene haben und es daher schon schwierig wird, eine Ablösung aus diesem Umfeld zu bewältigen, ohne dabei Kontakte oder gar Beziehungen zum neuen Umfeld in der stationären Hilfe aufgebaut zu haben. Andere Klienten kommen neben den psychischen Beschwerden mit starken körperlichen Beschwerden in Folge der Suchtmittelabhängigkeit zu uns. Häufig stellen wir fest, dass viele Bewohner durch den Substanzgebrauch eine andere Symptomatik verarbeiten wollten. Diese wird dann oft nach kurzer Zeit der Abstinenz sichtbar und macht eine intensive Bearbeitung durch das jeweilige Team notwendig.

Für unsere Arbeit ist es zwar wichtig, die Substanz die konsumiert wurde und die damit verbundenen Lebens- und Überlebensstrategien zu kennen, wobei wir diese aber nicht zur unmittelbaren zentralen Frage erheben, sondern den einzelnen Bewohner oder die Bewohnerin mit ihren Kompetenzen unter Beachtung der Einschränkungen, Handicaps und Behinderungen in den Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit stellen.

In einem in der Regel langfristigen zum Teil über Jahre währenden Beratungs-, Betreuungs- und Beschäftigungsprozess soll es unserem Klientel ermöglicht werden, zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Erwartungen früherer Beziehungssysteme und dem gegenwärtigen Beziehungssystem zu differenzieren, da wir hierin gute Chancen sehen, oftmals destruktive, langfristig eigengefährdende Bewältigungsstrategien neu zu gestalten.

Wir haben bei diesen Prozessen die Beobachtung gemacht, dass die Beziehung zwischen Klientel und Mitarbeiter oder Mitarbeiterin eine sehr zentrale Bedeutung einnimmt, während der Methodenkompetenz unserer Mitarbeiter/innen und die individuelle Situation der jeweiligen

Klienten vor und während ihres Aufenthaltes einen geringeren Stellenwert zuzumessen ist.

Unsere Erfahrungen aus anderen ambulanten und stationären Arbeitsfeldern haben uns seinerzeit bewogen, den systemischen Theorieansatz als Grundlage unserer Arbeit zu wählen und diesen auch bei der Entwicklung unseres Leitbildes zu verankern.

### **Intention**

Die Entscheidung, eine zweijährige Fortbildung für unsere pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzukaufen, hat verschiedenste Beweggründe, als da wären

- das Bedürfnis, eine einheitliche Teamsprache einzuführen, um hierüber eine verbesserte Kommunikation sowohl in der Mitarbeiterschaft als auch im Kontakt zu den Klienten und zu weiteren Personen im Hilfesystem wie Familienangehörigen oder anderen professionellen Helfern zu bewirken.
- eine Neubewertung von Symptomen, von denen unsere Klientel betroffen ist, zu entwickeln, verbunden mit dem Ziel, diese nicht als eine Festschreibung auf einen unüberwindbaren Zustand zu betrachten, sondern Daten, Informationen usw. zu sammeln um hierüber bisherige Lebensbewältigungsstrategien zu erkennen und diese auch als sinnhaft zu bewerten, damit durch das erkennen größtmöglicher Geschichts- und Lebenszusammenhänge sich neue Bewältigungsstrategien entdecken lassen.
- die Erfahrung, dass relativ wenig Motivation bei vielen Mitarbeitern zu erkennen war, eigeninitiativ Fort- und Weiterbildungen zu besuchen. Hier erhofften wir uns zusätzlich von der Weiterbildung eine Unterstützung für uns und diese Mitarbeiter bei der Suche nach einer Entscheidung, inwieweit sie weiterhin mit diesem Klientel bei uns arbeiten wollen, und wenn ja, wie dies zukünftig gestaltet werden soll.
- unseres Erachtens besteht häufig ein zu geringer fachlicher Unterbau, insbesondere bei jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor dem Hintergrund unseres Klientel. Ein großer Teil unserer pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatte kaum Berufserfahrung als sie ihre Arbeit beim IBP e.V. aufnahmen.

### **Wirkungen und Nebenwirkungen**

Nach Beendigung der ersten beiden Blockveranstaltungen und den entsprechenden Supervisionen beobachteten wir eine immense Dynamik in der Gruppe der Fortbildungsteilnehmer und -teilnehmerinnen die durch Begeisterung, hohe Motivation der Beteiligten und sicher viel Spaß an der Sache gekennzeichnet war.

Neben der eigenen Begeisterung, augenscheinlich den richtigen Schritt mit diesem Projekt getan zu haben, galt es in dieser Phase den nicht teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen, da die Begeisterung bei der teilnehmenden Gruppe andererseits Gefühle von Ausgrenzung und geringerem Selbstwert bei den nichtteilnehmenden MitarbeiterInnen ausgelöst hat. Es stand zu befürchten, dass sich eine vermeintlich elitäre Gruppe bildet. Dies wurde an vielen Konflikten im pädagogischen Alltag deutlich. Der pädagogisch-therapeutische Beratungsprozess wurde gegenüber der lebenspraktischen Arbeit völlig überbewertet. Wenngleich unsere Bewohner genau hier auch intensiver Betreuung bedürfen, und ohne die sich im Beratungsprozess sicher nicht der gewünschten Erfolg einstellt.

Im weiteren Verlauf der Weiterbildung beobachteten wir bei unserer Weiterbildungsgruppe eine, wie wir es nannten, rigide Loyalität, die die Gruppe vor Kritik von außen zwar relativ gut schützte, da sie entsprechende Abwehrmechanismen diesbezüglich entwickelten und insbesondere wir als Leitung immer gezwungen waren, immer mit der gesamten Gruppe zu sprechen. Auftretende Konflikte und Störungen die im Zusammenhang mit einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen standen, waren im stationären Alltag zu diesem Zeitpunkt kaum lösbar, da die individuelle Verantwortung einzelner zu sinken schien. Dies führte ferner dazu, dass das weitere betriebliche Umfeld einerseits ärgerlich, aber auch hilflos resignierend damit umging. Zu diesem Zeitpunkt sank die Qualität Arbeit insgesamt eher als dass sie anstieg. Fragen nach dem Warum konnten zu diesem Zeitpunkt aus der Gruppe nicht beantwortet werden, so dass wir auf eigene Beobachtungen und Hypothesenbildung angewiesen waren. Für uns kristallisierten sich einige Phänomene in und aus der Gruppe im Zusammenhang mit der Weiterbildung heraus, die von unserer Seite zum Teil Interventionen erforderten.

- einige MitarbeiterInnen, die motiviert und leistungsbereit die Möglichkeit zur eigenen Weiterbildung annahmen und hierin auch persönliche Chancen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung entdeckten.
- ein Teil der MitarbeiterInnen, der zwar motiviert und auch leistungsbereit dies Angebot anzunehmen schien, jedoch auf persönliche Grenzen stieß, die zu überwinden zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh erscheint.
- einige MitarbeiterInnen, die zunächst die Weiterbildung als eine besondere Form der Erholung vom beruflichen Alltag anzusehen schienen und sich den Anforderungen der Weiterbildung scheinbar gar nicht oder nur begrenzt stellen wollten. Dies wurde insbesondere dann sichtbar, wenn in Teamsitzungen fachliche Begriffe, von denen wir annahmen, dass sie bereits zum Standard des Wissens zählten, mit falschem Inhalt gefüllt wurden. Es stellte sich heraus, dass die Peergroups noch keine angemessene Arbeitsform erreicht hatten.
- durch die Rekonstruktionswoche, d.h. die Arbeit an der Herkunftsfamilie, lernten die MitarbeiterInnen sich wesentlich besser kennen und erfuhren viele Details aus der Geschichte ihrer KollegInnen, die im üblichen Arbeitsalltag entweder gar nicht oder nur einem ausgewählten Personenkreis zugänglich gemacht werden. Dies führte in einigen Situationen dazu, dass dieses Wissen über die Kollegin oder den Kollegen zu einer eingeschränkten Sichtweise geführt hat und diese Kollegen und Kolleginnen drohten in eine "Schublade" gestellt zu werden. Wir sehen hierin eine Gefahr, dass die notwendige Offenheit im Rahmen der Ausbildung nicht immer auch im beruflichen Alltag die gewünschten Effekte mitbringt.

In dieser Phase der Weiterbildung wurde die Bedeutung einer intensiven Kooperation aller Beteiligten deutlich, damit der Träger IBP e.V. nicht nur der sein darf und muss, der auf die Bezahlung der Weiterbildung reduziert wird, sondern auch in einen Prozess eingebunden ist, der allen Beteiligten gewinnbringend erscheint. Durch verschiedene Reflektionsgespräche wurde unseres Erachtens bewirkt, dass an aktuellen Konflikt- und Problemfällen gezielt unter systemischen Gesichtspunkten gearbeitet wurde. Das zwischenzeitliche Stimmungstief auf der Geschäftsführungsebene ist mittlerweile einer Zuversicht gewichen, mit dieser Weiterbildung eine gute Entscheidung getroffen zu haben, da auch in der Fortbildungsgruppe eine professionellere Einstellung eingetreten ist, die sich auch im Alltag bemerkbar macht. So laufen Fallbesprechungen in den Teamsitzungen wesentlich gezielter und professioneller als vorher und auch die gesamte Dokumentation nimmt zwischenzeitlich qualifiziertere Formen an, so dass wir sagen können, dem Ziel einer einheitlichen Sprache innerhalb des Trägers wesentlich näher gerückt zu sein. Mittlerweile ist die Arbeit mit den Methoden des systemischen Arbeitens und die Nutzung von Instrumentarien wie Ton- und Videoaufnahmen nicht mehr mit der großen Angst besetzt wie vor Beginn der Fortbildung. Ferner registrieren wir ein verändertes Harmoniebedürfnis, was sich darin ausdrückt, dass Konflikte im Team zulässig sind und die Erkenntnis sich verbreitet hat, dass diese gleichzeitig auch Chancen in sich bergen, um den Arbeitsalltag stressfreier und qualitativ hochwertiger zu gestalten.

Wichtig erscheint uns die Rückkoppelung während des gesamten Weiterbildungsprozesses. Es gelang uns als Leitung zwischenzeitlich nicht, den Überblick zu behalten. Der Austausch zwischen "praxis" und Leitung war nicht von vornherein festgelegt worden. Das hat sich als nachteilig erwiesen und sollte vorab fest installiert sein.

Neben der Ausbildung unserer Mitarbeiter konnten wir auf geschäftsführender Vorstandsebene zwei intensive Organisationsberatungstage mit dem Institut verwirklichen. Dies ist von allen Beteiligten als sehr positiv erlebt worden. Hier war das Forum gegeben, um Rückmeldungen zu bekommen und zu geben, um Zielsetzungen zu überprüfen und ggf. Korrekturen vorzunehmen im laufenden Prozess.

Ein gemeinsam veranstalteter Mitarbeitertag lies alles zusammenfließen und vieles wurde klarer erkennbar. Dies war ein wichtiger Impuls für das weitere Geschehen.

## Fazit

Wir gehen heute davon aus, dass ein derartiger Weiterbildungsprozess mit seinen Höhen und Tiefen bei gezielter Bearbeitung das Gesamtsystem eines Trägers mit all seinen Inhalten, sehr gute Chancen für eine zeitgemäße Weiterentwicklung bietet. Ohne die schwierigen Situationen wäre unserer Meinung nach nicht die Wirkung eingetroffen, wie sie mittlerweile zu spüren ist. Eine Entscheidung für eine zweijährige Fortbildung in der Kollegenschaft bedeutet jedoch für den Träger eine Entscheidung, aktiv am Geschehen beteiligt zu sein. Für uns ist dieser Prozess mit dem offiziellen Abschluss der Fortbildung nicht zu Ende. Wir sehen ihn eher als einen Schritt, systemisches Arbeiten dauerhaft in unseren Einrichtungen zu etablieren. Es bleibt für uns die Aufgabe, neue Mitarbeiter in dieses System so einzubinden, dass sie in die Lage versetzt werden, von der Fortbildung zu profitieren, auch wenn sie diese nicht aktiv miterleben konnten.