

Ein Jahr danach: systemische Weiterbildung für alle pädagogischen MitarbeiterInnen in der Erziehungshilfe

von Eberhard Bucher

Angefangen hat es mit einem Projekt zur fachbereichsübergreifenden Qualifizierung in systemischem Fallmanagement. Nach erfolgreichem Abschluss fasste der Einrichtungsleiter des Ludwigshafener Zentrums für individuelle Erziehungshilfen (LuZiE), Eberhard Bucher, den Entschluss zu einem innovativen und aufwendigen Projekt: Alle pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von LuZiE sollten in systemischen und lösungsorientierten Methoden der Erziehungshilfe weitergebildet werden. Dazu wurde unsere zweijährige Weiterbildung "Systemisches Arbeiten" auf die Bedarfe der Einrichtung maßgeschneidert abgestimmt. Bisher wurden drei zweijährige Kursprogramme durchgeführt. Aus den Anfängen lernten wir und bezogen in den letzten Durchgängen verstärkt Elemente der Organisationsentwicklung ein: sowohl bezogen auf interne Abläufe wie auch auf die Schnittstellen zu Kunden. Berichte zum Fallmanagementprojekt und zu Zielsetzung und Abläufen der Kursprogramme wurden in früheren Ausgaben von "praxis im dialog" vorgestellt und können auf unserer Internetseite: www.praxis-institut.de abgerufen werden. Eberhard Bucher berichtet über Wirkungen und Auswirkungen:

Warum kam es zu einem solch intensiven und kostenträchtigen Projekt?

Anfang der 90er Jahre habe ich die Leitung eines traditionellen Kinderheimes mit insgesamt 7 alters- und geschlechtsgemischten Wohngruppen übernommen. Es gab zum damaligen Zeitpunkt ca. 70 vollstationäre Pflegeplätze. Die konzeptionelle Ausrichtung war eher Elterner-setzend orientiert - häufiges Thema von Krisengesprächen waren Interessenkonflikte zwischen Herkunftsfamilien und pädagogischen MitarbeiterInnen in den jeweiligen Gruppen. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der aufgenommenen Kinder und Jugendlichen betrug ca. 4,8 Jahre. Supervision war ein Fremdwort und wurde abgelehnt. Die Belegung unseres Hauses war zum damaligen Zeitpunkt zwar nicht schlecht - aber eher rückläufig.

Mit der Umsetzung des SGB VIII und der Einführung von Hilfeplänen - einem strukturierten und überprüfbareren Verfahren auch im Bereich der erzieherischen Hilfen - entstand viel Irritation bei den pädagogischen MitarbeiterInnen.

Hinzu kam die Finanzkrise der Kommunen und der Wunsch des örtlich zuständigen Jugendamtes und Hauptbelegers, differenziertere und abgestufte Angebote zu haben und die Bedarfe und Vorstellungen der Erziehungsberechtigten in der Hilfeplanung stärker zu berücksichtigen. Ideen gab es dazu reichlich - nur die Umsetzung hatte - uns fehlte einfach das Know-how.

Mir wurde nach einiger Zeit klar, dass die Anpassung der alten Einrichtung und damit verbundenen traditionellen Konzeptionen an die Anforderungen einer modernen und differenzierten Jugendhilfeeinrichtung nur über eine erhebliche und weitreichende Qualifizierung aller pädagogischen MitarbeiterInnen zu erreichen ist. Nur wenn es gelingt, die Herangehensweise und die hinter der alltäglichen pädagogischen Arbeit stehende Philosophie zu ändern, werden sich auch die Strukturen und Angebote anpassen.

Wir entschieden uns für eine systemische Weiterbildung speziell für unsere Einrichtung und starteten 1996 mit dem ersten Kurs für insgesamt 22 MitarbeiterInnen - damals noch überwiegend aus den vollstationären Gruppen. Im Laufe der dann folgenden Jahre haben insgesamt 56 pädagogische MitarbeiterInnen diese jeweils zweijährige Zusatzqualifikation erworben.

Anlass für dieses Projekt war kurz gesagt, die Arbeit besser und kostengünstiger zu machen und als Jugendhilfeeinrichtung auf dem immer stärker werdenden Konkurrenzdruck mit Qualitätssteigerung zu reagieren.

Hat sich das gelohnt ? Ist es spürbar und messbar ?

Nun - zunächst zu unserer heutigen Angebotspalette. Wir haben heute etwa 120 vollstationäre Plätze, 12 Tagesgruppenplätze und insgesamt 410 Fach-leistungsstunden/Woche für Erziehungsbeistandschaften, sozialpädagogische Familienhilfe und sozialpädagogische Einzelbetreuungen.

Die Angebote sehen folgen-dermaßen aus:

- 1 Notaufnahmegruppe als Clearingstelle mit 8 Plätzen
- 3 Innenwohngruppen
- 4 Außenwohngruppen
- 30 Pflegeplätze in Erziehungsstellen
- 20 Pflegeplätze Betreutes Wohnen
- Tagesgruppen
- Ambulante erzieherische Hilfen

Wir sind stets voll ausgebucht und bearbeiten ca. 50 % aller erzieherischen Hilfen der Stadt Ludwigshafen. Insofern haben wir ein wichtiges Ziel erreicht - wir haben uns differenziert und können adäquate und bedarfsgerechte Hilfen anbieten.

Zunächst aber noch einige **Zahlen und Fakten:**

- "Wir nehmen im Jahr im Durchschnitt etwa 120 Kinder in der Notaufnahme / Clearingstelle auf - davon bleiben in der Regel zwischen 20 und 30 etwas länger in vollstationärer Betreuung - für alle anderen können Lösungen in der Familie gefunden werden. Rückführungen sind möglich geworden.
- "Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in den vollstationären Gruppen liegt im Moment noch bei 1,4 Jahren (im Gegensatz zu Anfang der 90er Jahre bei 4,8 Jahren!)
- "Wir haben keine Volljährigen in vollstationären Gruppen - in der Regel gehen die Heranwachsenden, die nicht wieder nach Hause entlassen werden können, mit 16 - 17 Jahren in die betreute Selbständigkeit. Jugendliche in dem Alter nehmen wir in der Regel nicht in den Gruppen auf, sondern setzen gleich bei der Verselbständigung an.
- "Die Anzahl der vollstationären Maßnahmen des Jugendamtes der Stadt Ludwigshafen ist in der Zeit seit Mitte der 90er Jahre bis heute von ca. 330 auf jetzt etwa 230 gefallen und pendelt sich im Moment hier ein.

Zur inneren Qualität:

- "Wir entwickelten über alle Angebote hinweg ein einheitliches Fallverständnis und eine einheitliche methodische Herangehensweise - wir sprechen nach innen und nach außen mit einer Sprache.
- "Wir bearbeiten grundsätzlich einen "Fall" erst nach einer sorgfältigen (über alle Bereiche gleich strukturierten) Exploration und Auftragsklärung und versuchen immer mit den beteiligten Sorgeberechtigten und anderen Helfern einen Konsens zu finden.
- "Wir haben ein sehr gut strukturiertes fachliches Controlling und Berichtswesen - alle Hilfen werden ständig durch die jeweiligen MitarbeiterInnen überprüft und gegebenenfalls angepasst.
- "Unsere Hilfen sind grundsätzlich und durchgängig nicht mehr kompensierend, sondern aktivierend ausgerichtet - und wenn es denn aus familiären Gründen kompensierend sein muss, werden langfristige und Geborgenheit sicherstellende Bedingungen geschaffen.
- "Wir haben für alle MitarbeiterInnen verlässliche und verbindliche Ablaufstrukturen geschaffen - jeder weiß, woran er ist und wie und wo er Hilfe bekommt oder sich Unterstützung sichern kann.
- "Alle Teams und Bereiche nehmen für sich Supervision als Standard in Anspruch und reflektieren ständig ihr berufliches Handeln.

Bezugnehmend zum Anfang - ich kenne heute keine Konfliktgespräche mehr zwischen Eltern und pädagogischen MitarbeiterInnen. Diese zu Beginn meiner Tätigkeit häufigen Auseinandersetzungen kommen entweder nicht mehr vor oder werden direkt und

kompetent vor Ort gelöst.

Würde ich heute anders entscheiden - ein solch umfangreiches Weiterbildungsprojekt nochmals veranlassen oder womöglich anders organisieren - strukturieren oder mit anderen Inhalten versehen?

Diese Frage ist einfach zu beantworten. Ja - ich würde es wieder so machen - ich würde wieder allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance auf eine umfangreiche Qualifizierung geben. Und zwar aus genau den oben genannten Gründen. Wir sind heute absolut gut "am Markt" platziert, haben volle "Auftragsbücher" und leisten überwiegend hervorragende Arbeit. Wir können dies zu einem sehr kostengünstigen Preis bei allen Angeboten leisten, weil wir einerseits immer voll ausgelastet sind und andererseits nur einen sehr kleinen Overhead haben - es gibt nur drei Leitungskräfte. Unsere Philosophie ist, dass die MitarbeiterInnen, die vor Ort die Arbeit leisten, kompetent sein müssen - dann brauchen nur noch die Strukturen und Abläufe stimmen und es muss ein Instrument der Kontrolle gegeben sein. Wir sind in allen Bereichen um bis zu 25 % kostengünstiger als vergleichbare Anbieter. Dies auch, weil wir kaum Fluktuation haben - (meistens nur wegen Schwangerschaften) und eine große Erfahrung da ist und auf Grund der Bedingungen und Erfolge auch bleibt.

Die einzige Änderung wäre, gleich von Anfang an stärker darauf zu achten, dass das erlernte Wissen in die Ablaufstrukturen im jeweiligen pädagogischen Alltag kommt. Der Fokus war beim ersten Kurs zu stark auf die kognitiven Erkenntnisse ausgerichtet - es hat sehr lange gedauert, bis die Kolleginnen und Kollegen im Alltag etwas damit anfangen konnten. Die Verbindung - Erlerntes sofort in der Praxis auszuprobieren und in einem Prozess des Austauschs wieder in die Seminare einzubringen - war aus meiner heutigen Sicht zwar beabsichtigt - aber zu wenig gewichtet. Nun - vielleicht war auch die Zeit damals noch nicht reif.

Bilanz - Kosten / Nutzen - Betrachtung:

Ich möchte dies trennen - einerseits betriebswirtschaftlich betrachten und andererseits inhaltlich-fachlich bewerten:

Betriebswirtschaftlich hat sich die erhebliche Investition in die Qualifizierung der MitarbeiterInnen absolut gerechnet. Wie bereits erwähnt, sind wir voll ausgelastet, die Einrichtung ist sicher am Markt platziert, die Arbeitsplätze sind sicher und wir erzielen gute finanzielle Ergebnisse. Wir können weiterhin investieren in die inhaltliche Qualität und in gute infrastrukturelle Rahmenbedingungen.

Auch für die Stadt Ludwigshafen als Hauptbeleger hat sich die Investition ausgezahlt - entgegen dem bundesweiten Trend steigen die vollstationären Maßnahmen nicht - im Gegenteil sind sie sehr zurückgegangen und stagnieren. Wir arbeiten kompetent und zielgerichtet, teure Maßnahmen werden vermieden oder schnell in angepasste Hilfen mit geringeren Kosten umgewandelt. Dies wird anerkannt und absolut positiv bewertet.

Fachlich bin ich noch mehr überzeugt. Wir werden heute dem jeweiligen Hilfebedarf in der überwiegenden Zahl der Fälle gerecht. Wir bieten gute Sozialisationsbedingungen in den vollstationären Bausteinen an und können den beteiligten Eltern in den teilstationären und ambulanten Hilfen kompetent Unterstützung zusichern. Der überwiegende Teil unserer Hilfen ist wirklich aktivierend geworden - damit tragen wir erheblich zum Gelingen des Auftrags aus § 1 des KJHG bei: Die Erziehung und Versorgung ist zuallererst das Recht und die Pflicht der Eltern.