

# Fest verankert – Vernetzung in der Jugendhilfe Hagen<sup>1</sup>

Sibylle Hüdepohl, Martin Steinkamp

## Zusammenfassung

*Vernetzung gehört in der Sozialraum- und Lebensweltorientierung zu den zentralen Leitideen, wenn es um Fragen der Ausgestaltung und Ausrichtung von Jugendhilfe geht. Wir beschreiben nachfolgend unsere vernetzenden Aktivitäten als Verknüpfung zwischen Akteuren und auch Konzepten. Die Art der Vernetzung haben wir auf Unterschiedlichkeit hin reflektiert als Prozess vom ICH zum WIR beschrieben. Und wir nehmen eine Bewertung vor, worin wir sowohl den Nutzen als auch die Hürden sehen. Die meisten der beschriebenen Aktivitäten haben wir im gemeinsamen Tun als Leitung des Beratungszentrums Rat am Ring realisiert. Unsere Beheimatung in unterschiedlichen Professionen scheint in einzelnen Textpassagen durch.*

## 1. Kontexte

Hagen ist eine mittlere Großstadt in NRW, je nach Perspektive das Tor zum Sauerland oder zum Ruhrgebiet. Im Bereich der Jugendhilfe gibt es eine vielfältige Trägerlandschaft mit mehreren großen freien Trägern und einer zunehmenden Zahl kleiner und selbstständiger Anbieter. Die Akteure sind organisiert in zahlreichen Arbeitsgemeinschaften, Arbeitskreisen und Runden Tischen, die zielgruppen- und arbeitsfeldbezogen zugeschnitten sind. Einige haben eine lange Tradition (Arbeitsgemeinschaften nach § 78 KJHG), andere sind aus aktuellen Anlässen konstituiert worden (Runder Tisch Flüchtlinge). Konzeptionell sind diese AGs untereinander nicht vernetzt, aber über Personen, insbesondere Leitungskräfte, die in mehreren AGs vertreten sind, verbunden.

Im Bereich der Jugendhilfe ist das Beratungszentrum Rat am Ring, eine Abteilung des Fachbereichs Jugend und Soziales, als kommunaler Anbieter und Dienstleister verortet. Das Beratungszentrum besteht aus fünf unterschiedlichen Diensten, die Unterstützungsangebote für Familien, Kinder und Jugendliche anbieten – der Beratungsstelle für Eltern, Kinder und Jugendliche, der Heilpädagogischen Ambulanz, der Fachberatung Kindeswohl, den Hilfen für straffällig gewordene Jugendliche und junge Heranwachsende und dem Täter-Opfer-Ausgleich.

1) Überarbeitete und aktualisierte Fassung eines Vortrags auf der Tagung „Kluge Wege der Vernetzung“ der Universität Witten/Herdecke in Kooperation mit dem IF Weinheim – Institut für systemische Ausbildung und Entwicklung, 02.-04.03.2017

Im Rahmen der Gründung des Fachbereichs Jugend und Soziales als Zusammenlegung und Neuorganisation des früheren Sozial- und Jugendamtes ist die Abteilung aus Diensten, die zuvor unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet waren, neu geformt worden. Lange Zeit war die Abteilung zweigliedrig aufgestellt, entlang der Unterschiedlichkeit der Arbeitseinheiten im Hinblick auf ihren Zugang (formlos, auf Zuweisung) und ihres Arbeitskontextes (freiwillig, im Anordnungskontext). Seit mehreren Jahren ist es unser Bestreben als Leitung, unter Wahrung, aber nicht Überhöhung der Unterschiede, die Idee des „Zentrums“ im Innen auszugestalten und im Außen zu verankern.

Ein wichtiger Schritt war die Suche und Auseinandersetzung mit Konzepten, die als verbindende Plattform und als innere Landkarte hilfreich sein konnten, um Schnittstellen herauszuarbeiten, gute Übergänge für Klienten zu organisieren und die Kooperation bei arbeitsgruppenübergreifenden Projekten zu erleichtern. Wir haben uns für das Konzept der Neuen Autorität entschieden, mit dem Fokus auf die Ansätze der Elterlichen und Professionellen Präsenz. Als Bindeglied zwischen den in der Abteilung vertretenen systemischen und bindungsorientierten Konzepten schien uns hier eine hinreichende und tragfähige Attraktivität vermittelbar zu sein.

## 2. Aktivitäten

In vier internen Schulungstagungen für alle MitarbeiterInnen in 2011 und 2012 haben wir erste Grundsteine zur Aneignung und Umsetzung der Neuen Autorität gelegt. Relativ schnell haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich ein Resonanzspektrum aus Akzeptanz, Abwarten und Ablehnung entwickelt hat.

Um die Auseinandersetzung in unserer eher kleinen Organisationseinheit zu beleben und die Zustimmung zu erhöhen, hielten wir es für sinnvoll, den Diskurs breiter und öffentlicher zu führen. 2012 haben wir auf der Osnabrücker Tagung „Neue Autorität – Elterliche und Professionelle Präsenz im kulturellen Kontext“ über Arist von Schlippe Kontakt zum Weinheimer Netzwerk aufgenommen und einen Austausch begonnen, in dessen Verlauf die Idee Gestalt annahm, für Hagen und die Region zwei Fachtage in einem besonderen Format zu organisieren. Die Veranstaltungen fanden in einem Abstand von einem halben Jahr 2013 und 2014 statt mit den jeweils selben ReferentInnen. Diese repräsentierten zum einen die Bandbreite der Anwendungsfelder des Präsenz-Konzeptes, zum anderen war es durch diese Konstellation für die TeilnehmerInnen möglich, in einem überschaubaren Zeitraum das Konzept kennenzulernen, es auszuprobieren und anschließend zu überprüfen und zu vertiefen.

Ermutigt durch die positive Resonanz haben wir dann in 2015 die Perspektive verfolgt, das Konzept in einem anderen als dem üblichen Rahmen öffentlich zu machen – als Theaterstück

auf der Bühne des Kinder- und Jugendtheaters **lutz**, einem in Hagen und Umgebung sehr geschätzten Ort. Auf der Grundlage von Literatur und in fachlichem Austausch hat Werner Hahn, der Leiter des Theaters, ein Stück verfasst und in ihm die sieben Säulen der Neuen Autorität szenisch aufbereitet. Dem Stück hat er den Titel *fest verankert* gegeben (\*)<sup>2</sup>. Nach den Aufführungen gab es Podiumsrunden auf der Bühne mit RepräsentantInnen und AkteurInnen der Jugendhilfe und anschließende Diskussionen mit dem Publikum. In insgesamt neun Aufführungen wurden ganz unterschiedliche Zielgruppen – Pflegeeltern, Jugendliche aus Wohngruppen mit ihren Betreuern – erreicht und verschiedene Formate angeboten – u. a. eine geschlossene Veranstaltung für Eltern und Lehrer einer Gesamtschule, initiiert durch die Schulpflegschaft sowie Schulungsveranstaltungen für MitarbeiterInnen des Allgemeinen Sozialen Dienstes und der ambulanten Jugendhilfe in Hagen (Steinkamp, Hüdepohl, 2015).

Durch diese Aktivitäten und die Herausgabe eines Arbeitsheftes (\*) ist der Ansatz der Präsenz einer breiten (Fach-) Öffentlichkeit kommuniziert worden. Zeitgleich hat die Evangelische Jugendhilfe Iserlohn/Hagen begonnen, alle MitarbeiterInnen mit der Elterlichen/Professionellen Präsenz zu schulen. KollegInnen aus dem Beratungszentrum nehmen daran teil. Auf Leitungsebene sind wir im Dialog im Hinblick auf Kooperationen. Zurzeit sind wir federführend in einem Planungsprozess, ein Elternnetzwerk aufzubauen.

### 3. Konzeptknoten

Zur Verankerung und nachhaltigen Vertiefung haben wir als zweite Strategie verfolgt, den Präsenz-Ansatz mit anderen Konzepten zu verbinden und diese Verknüpfungen einzubringen in die Leitbildentwicklung bestehender Netzwerke und bei der konzeptionellen Ausgestaltung von Aufträgen.

#### *Präsenz und Bindung*

Als Mitglied des Kinderschutzforums haben wir initiativ die Idee befördert, dem Forum eine Präambel im Sinne eines fachlichen Leitfadens zugrunde zu legen. In mehreren Diskussionsrunden konnte der Bindungsansatz als konsensfähig herausgearbeitet werden. Unterstützt durch FachkollegInnen, die an unseren Veranstaltungen (s. o.) teilgenommen hatten, haben wir einen Leitfaden entwickelt, der, an grundlegende Erkenntnisse der Bindungsforschung anknüpfend, den Präsenz-Ansatz mit aufnimmt. Durch seine ausgeprägte Handlungs- und Handlungsorientierung ermöglicht er eine Verbindung zur täglichen Praxis. Zur Verdeutli-

2) (\*) = Materialien des Beratungszentrums – siehe Seite 146

chung der wechselseitigen Bezogenheit seien aus den insgesamt 15 theseartig formulierten Sätzen hier vier aufgeführt:

- Eine sichere Bindung ist entscheidend für eine gelingende sozio-emotionale Entwicklung von Kindern.
- Wesentliche Faktoren sind Verfügbarkeit und Kontinuität (Präsenz) einer Hauptbezugsperson.
- Die Grundmuster werden in den ersten zwei Lebensjahren gelegt. Zentrale Pole sind der „sichere Hafen“ (für Schutz, Trost, Nähe) und die „sichere Basis“ (für Neugier, Explorationsverhalten).
- Die weitreichenden Folgen liegen darin, dass sich die frühkindlichen Erfahrungen zu „inneren Modellen“ formieren, wie die Kinder sich (später dann als Jugendliche/Erwachsene) „in der Welt bewegen“ – und sich u. a. in Institutionen und/oder als Kunden/Klienten verhalten.

Gerade in dem letzten Kernsatz wird die Wirkkraft und, wenn gewollt, potenzielle Reichweite des Brückenschlags zwischen den beiden Ansätzen deutlich. In Konsequenz weitergedacht, beinhaltet er, dass die erlernten Bindungsstile und deren Berücksichtigung/Bearbeitung in Beratungsprozessen mitentscheidend sind für die Akzeptanz und den Erfolg eines Hilfeangebots. Die Vermittlung Elterlicher Präsenz als Kompetenz zur Bindungs- und Beziehungsfähigkeit ist unmittelbar verknüpft mit der Professionellen Präsenz und Kompetenz, Bindungsmuster wahrzunehmen und zu würdigen und sie z. B. nicht vorschnell als Widerstands- und Abwehrverhalten des Klienten zu werten.

Einen vergleichbaren Prozess gibt es in der AG 4 „Erzieherische Hilfen“ nach KJHG § 78, wo im Kontext einer Überprüfung und Neuformulierung der Leitlinien neben den Kriterien der Sozialraum- und Lebensweltorientierung, der Vernetzung und Partizipation die Bedeutung Elterlicher und Professioneller Präsenz als verbindende Grundhaltung in der Präambel verankert worden ist.

#### *Präsenz und Trauma*

Hagen gehört zu den Städten mit einer von Beginn an hohen Zuweisung von Flüchtlingen. Als Beratungszentrum haben wir uns frühzeitig mit der Frage beschäftigt, worin wir unsere Aufgabe und unser Angebot sehen und wie wir uns fachlich positionieren. Insbesondere über das Kommunale Integrationszentrum sind Anfragen aus Schulen zum Erkennen von Traumatisierungen bei Kindern mit Fluchterfahrungen und zu Fragen der Überführung in therapeutische Settings an uns gerichtet worden.

Ausgehend von den Kenntnissen der MitarbeiterInnen aus der Heilpädagogischen Ambulanz und der Beratungsstelle und erweitert um die Beschäftigung mit Erfahrungen z. B. des Psychosozialen Zentrums in Düsseldorf und mit Veröffentlichungen (Lanfranchi, 2004) haben wir uns entschieden, ein Konzept und eine Vorgehensweise zu entwickeln mit der Zielrichtung, diese Fragen nicht zu individualisieren und zu therapeutisieren. Vielmehr wollten wir diejenigen unterstützen, die vor Ort tagtäglich Bezugspersonen für diese Kinder sind.

Über das Verständnis von Trauma als Strukturverlust (Lanfranchi, 2004) haben wir einen Ansatz entwickelt, der die Bedeutung haltgebender, entlastender Strukturen und regelhafter Abläufe in den Regeleinrichtungen wie Schule und Kindertagesstätte betont und den Blick über die belastenden und schmerzvollen Erlebnisse der Kinder hinaus auf deren Ressourcen und Kompetenzen lenkt. Rahmend haben wir drei Grundthesen formuliert:

- Es gibt ein Leben vor dem Trauma.
- Die Person ist mehr als ihr Trauma.
- Es geht um ein Weiterleben mit dem Trauma.

Auch hier bietet der Präsenz-Ansatz eine Option zur Überführung dieser Eckwerte ins tägliche Handeln. Professionelle Präsenz verstehen wir dabei als Justierung und Austarierung eines persönlichen Kompasses zur Orientierung in neuen, ungewohnten Landschaften – als Er-Finden einer professionell-stimmigen Haltung zwischen den Polen – übervorsichtige Distanz auf der einen bzw. überengagierte Nähe auf der anderen Seite. In Schulungen, Workshops für LehrerInnen, Ehrenamtliche, auf Vorträgen und mit Hilfe einer Handreichung (\*) haben wir diesen Ansatz vertreten und erfahrbar gemacht. Die Resonanz der Adressaten war geprägt von Entlastung, Bestärkung in der eigenen Kompetenz und Ermutigung, sich auch weiterhin den Herausforderungen im professionellen Alltag zu stellen.

#### **Präsenz und Beratungshandeln**

Im Sinne einer Multiperspektivität seien die bisher hier dargestellten Vernetzungsschritte auf der „Außen-Bühne“ ergänzt um einen Blick auf die innere Bühne der Beraterin im Kontakt zu ihren Klienten. Die Dimensionen Professioneller Präsenz sind beschrieben und aufgefächert (Körner, Lemme, 2011). Wenn man diesen Differenzierungen folgt und sie akzentuiert um den Aspekt, dass Professionelle Präsenz sich in einer inneren Beweglichkeit/Schwingungsfähigkeit und Vernetztheit zwischen diesen Ebenen manifestiert, ergibt sich ein Korridor. Demjenigen, der ihn betreten will, öffnet sich die Tür zum weiten und tiefen Erfahrungsraum (psycho)analytischer Erkenntnisse zum Geschehen in Beratungsprozessen. Spätestens seitdem in der Psychoanalyse Strömungen wirksam sind, die die Intersubjektivität (Thomä, 1999) fokussieren und den dialogischen Charakter der Begegnung zwischen

Therapeut und Klient betonen (Schmidt, 2014), wird die Präsenz des Therapeuten nicht als Störung und Beeinträchtigung seiner Abstinenz, sondern als hilfreiches und Notwendendes Agens seines Tuns konzipiert.

In dieser Ausrichtung analytischen Verstehens und Handelns liegt bei Übertragung auf den Ansatz der Professionellen Präsenz ein Substanzgewinn für diesen. Insbesondere dann, wenn man als BeraterIn eine beeinträchtigte oder blockierte Beweglichkeit in der Vernetzung der einzelnen Sphären als diagnostisches Kriterium für eine ins Stocken geratene Beziehungsarbeit nutzt und zur Aufklärung der Störung fruchtbar macht.

#### **4. ICH und WIR**

Netzwerke sind in der Neuen Autorität ein fester Bestandteil für die Wirksamkeit, denn das WIR stabilisiert und stärkt. Das WIR hat in professionellen Bezügen unterschiedliche Facetten. Um zu differenzieren, wovon genau wir sprechen bzw. was genau wir anstreben, haben wir die vier alltäglichen Begriffe von Zusammenarbeit auf ihren Unterschied in der Praxis hin reflektiert. Überweisung, Zusammenarbeit, Vernetzung und Netzwerke sind Differenzierungen, die an Kontinuität und Verbindlichkeit zunehmen und komplexe Anforderungen an die Akteure stellen.

#### **Überweisung**

Jeder kennt den Überweisungsschein im medizinischen Kontext. In der pädagogischen Praxis ist es ein ähnliches Zusammenwirken. Klienten werden von einem Hilfeanbieter überwiesen, mal weitervermittelt, mal im Übergang begleitet, mal ist es eine Empfehlung, mal gibt es verabredete und strukturierte Kommunikation – aber im Kern ist es ähnlich. Eine Abfolge von Schritten erfolgt, mit dem Ziel, den Prozess zu verlagern oder woanders fortzusetzen und selber beenden zu können bzw. mit einem weiteren Ergebnis die Arbeit fortzusetzen. Die beiden Profis arbeiten unabhängig voneinander, sie ergänzen sich fachlich, aber es bleiben getrennte Prozesse. Jeder ist für seinen Teil verantwortlich, aber nicht für das Gesamte, somit wird Verantwortung begrenzt und verteilt. Der Antrieb für die Überweisung liegt im Fallgeschehen, in der Notwendigkeit, die sich im Fall ergibt.

#### **Zusammenarbeit**

In Teambesprechungen, Arbeitskreisen und kollegialem Austausch zeigt sich die Zusammenarbeit. Die Professionen und Aufgaben kommen zusammen, um eine Frage zu beantworten oder ein Problem zu lösen. Gemeinsam wird an dem Ziel gearbeitet ein Ergebnis zu erarbeiten. Häufig sind die Aufgaben zeitlich definiert und konzentrieren sich auf die Suche

nach einer gemeinsamen Lösung. Unterschiede im methodischen, fachlichen oder organisatorischen Arbeiten stehen nebeneinander und müssen nicht unbedingt besprochen werden – Hauptsache, das Ergebnis stimmt. Gelenkt werden diese Prozesse häufig in definierten Rollen durch Moderation oder Leitung. Rollen und Funktionen steuern das Geschehen.

### **Vernetzung**

Im vernetzten Arbeiten zählt neben dem Ergebnis auch die Qualität der Zusammenarbeit. Die beteiligten Akteure haben ein Interesse daran, über die Art der Kooperation das Ergebnis zu stabilisieren oder zu verbessern. Die ergebnisorientierte Praxis und die Kommunikation über Prozesse sind die Netzknoten.

Was wollen wir erreichen und wie wollen wir das tun? Austausch über Haltungen und professionelle Landkarten sind erforderlich, um dafür eine Basis zu schaffen. In der Regel empfinden die Profis diese kollegiale Form als bestärkend und auch fachlich bereichernd – auch über das eigentliche Ergebnis hinaus. Als Motor für Vernetzung funktionieren meist kollegiale Beziehungen, Menschen, die gut zusammenarbeiten können, sich fachlich schätzen und Interesse aneinander haben.

### **Netzwerk**

Netzwerke sind Vernetzungen auf längere Sicht mit dem Ziel, Ideen und Aufgaben zu realisieren, für die es Vielfalt braucht. Konkrete Fragen und Aufgaben sind manchmal die Eintrittskarte in die Organisation eines Netzwerkes. Dies war hier in Hagen in der letzten Zeit gut zu beobachten am Beispiel der Frühen Hilfen oder auch der Hilfen in der Arbeit mit Flüchtlingen. Allerdings bedarf es dann dem Aufbau einer verbindlichen Struktur, auf der weitere Probleme gelöst werden. Die Bildung eines Netzwerkes ist anlassbezogen, die Arbeit eines Netzwerkes konzentriert sich im Weiteren auf die Kommunikation und Organisation von stabilen Verbindungen und der Gestaltung eines Kontextes, um zukünftige Probleme auf dieser Folie zu lösen. Netzwerke sind zeitlich längerfristig angelegt. Sie sind eine Investition.

Sozialraumarbeit ohne Netzwerkstrukturen ist unmöglich. Netzwerke verbinden Systeme und verhindern das Kirchturmdenken. Starke und verbundene Personen beleben ein Netzwerk. Sie fördern in ihrer Arbeit das WIR und die Gruppenleistung. Strukturen und Verbindlichkeiten werden etabliert, die auch fortbestehen, selbst wenn Personen wechseln. Die Akteure sehen sich in der Verantwortung für das Gelingen der Netzwerkarbeit, auch wenn sie, wie bei einem Puzzle, nur einen Teil bearbeiten. Die Perspektive geht vom ICH zum WIR.

## **5. Nutzen und Stärke**

Profis arbeiten vernetzt – wenn sie einen Nutzen darin sehen und erleben. Organisationen bestärken Mitarbeiter in vernetzten Aktivitäten, wenn es ihnen einen Gewinn bringt. In unseren Erfahrungen der letzten Jahre sind uns drei Themen, häufig als Fragen, immer wieder begegnet.

### **Mehrwert**

Damit AGs und Foren (z. B. die AG4 und das Kinderschutzforum) zum Netzwerk werden, bedürfen sie fachlicher Leitideen und konzeptioneller Plattformen. Damit sind sie fundierter, stabiler und auch attraktiver als einfache formalisierte Zusammentreffen. Das Plus des Zugewinns besteht im Blick über den eigenen „Tellerrand“ hinaus. Die Öffnung der eigenen Perspektiven und die damit einhergehende selbstreflexive Frage bringen dem Profi und auch dem System eine Bewegung und Flexibilität, die für die Bewältigung der Arbeit eingesetzt werden kann. Der Wert liegt im Mehrwert, in der Synergie mit dem anderen, im Kontakt mit dem Unterschied. Zu der Frage „was habe ich davon?“ kommt auch häufig die Sorge davor, dass Unterschiede verblassen, Profile sich verwässern. Aber Öffnung bedeutet nicht Verlust an Profil, sondern bringt in der Konsequenz die Schärfung der eigenen Fachlichkeit mit sich und steigert so die Professionalität.

*Vernetzung bedeutet nicht Entprofessionalisierung, sondern bringt Profilierung, Öffnung und Transparenz.*

### **Pflege**

Vernetzungen sind keine Selbstläufer. Sie bedürfen beharrlicher Pflege und Präsenz. Kontaktpflege unter Personen ist Strukturpflege im sozialen Raum – und damit ein Gewinn für die ratsuchenden Familien. Kollegiale Kontakte und Verbindungen stehen immer im Dienst dieser Aufgabe. Dieser Pflegeaufwand muss gewollt sein und braucht Ressourcen; Menschen, Ideen und auch Zeit. Gerade die Zeit ist knapp und Profis erleben häufig engen Termindruck in sehr komplexer Aufgabenvielfalt. Es scheint unrealistisch und damit eine zusätzliche Anforderung, dauerhaft viel Zeit für die Pflege aufzuwenden. Es geht aus unserer Sicht weniger um die Quantität der Zeit, sondern um die Qualität der Kontaktpflege. Um sich über die eigenen Sichtweisen oder den Sinn hinter dem Handeln zu verständigen, bedarf es nicht immer langer Gespräche, sondern eher der Entschiedenheit, diesen Aspekt mit zu kommunizieren – als Geste in der Arbeitsbeziehung.

*Pflege als integrierter Bestandteil der eigenen Arbeit – nicht als Zusatzleistung, wenn mal Zeit ist.*

**Leitung**

Vernetztes Arbeiten und Orientierung an dem Präsenzkonzept muss von der Leitung gewollt sein und unterstützt werden. Wenn im eigenen Team oder in der Organisation keine Unterstützung stattfindet, dann fehlt ein wichtiger Baustein für das Gelingen. Auch wenn das Konzept von der Haltung des Einzelnen ausgeht – wirksam wird es in der Gruppe. Diese Anforderung wird auch an die Auseinandersetzung im Team gestellt. Das ist kein reibungsfreier Prozess. Es erzeugt auch Abwehr, wenn über die Leitung die Anforderungen an konzeptionelles Herangehen variieren. Die Arbeit mit der Elterlichen Präsenz kann nicht nur in diesem Setting eingesetzt werden, ohne dass sich die Organisation damit befasst und wenn es erfolgreich sein soll – auch ändert. Aus der Fortbildung und dem Interesse an den Methoden der Elterlichen Präsenz wird ein organisationaler Entwicklungsprozess und wird damit zur Leitungsaufgabe. In unserem Verständnis ist Führung Arbeit am System – diese Überzeugung ist aus unserer Sicht sehr anschlussfähig an das Konzept der Neuen Autorität.

*Professionelle Präsenz braucht präesente Leitung.*

**6. Kluge Wege und holprige Wege**

Wenn wir unseren Arbeitsprozess selbstkritisch im Bezug auf das Thema der Präsenz reflektieren, dann wird uns sehr deutlich, dass Präsenz keine stabile und feste Größe ist, sondern eher eine fluide Qualität hat. Sie ist keine einmal eingeführte Methode, sondern eine Haltung im Prozess, um die immer wieder aufs Neue gerungen werden muss. Weil die Anforderungen und Belastungen, denen wir als Profis ausgesetzt sind, groß sind. In der Fallarbeit spüren wir den Sog der Ohnmacht und Hilflosigkeit; Bedürftigkeit und Hilflosigkeit von Klienten müssen wir spüren, ohne uns darin zu verstricken. In der Zusammenarbeit im Team und der Organisation erleben wir die Schwerkraft der Gewohnheit, dennoch setzen wir beharrlich auf den Perspektivwechsel und den Mehrwert. Und in der Vernetzung mit anderen Akteuren beobachten wir die eigene und fremde Rotation im Alltagsgeschäft, die einen starken Impuls braucht, zum Innehalten und zur Verständigung. Alles in allem kein einfaches Geschäft.

**Drei (selbst-) kritische Aspekte**

Kluge Wege der Vernetzung – ein einladender Titel. Zur Transparenz gehört auch, die Teile des Weges zu beschreiben, die zwar klug gedacht und angelegt sind, aber in der Begehung vor Ort für uns doch eher holprig sind.

**Dilemma zwischen Steuerung und Selbststeuerung**

Auch MitarbeiterInnen und KollegInnen sind nicht zu steuern ... Die systemische Idee der Autopoiesis bestimmt auch das Spielfeld in der Ausgestaltung der professionellen Arbeit von Fachkräften. Sozialprofis werden so sozialisiert (allerdings haben wir subjektiv den Eindruck, dass die Ausbildung bei SozialarbeiterInnen diesen traditionell eher gesellschaftspolitischen Fokus zugunsten der Funktionalität von Hilfen verschiebt), dass die Selbstverantwortung für die Arbeit ein hohes Gut ist. Das ist fachlich unumstritten. Dennoch ergibt sich eine Reibungsfläche im Zusammenwirken eines Teams oder in einer Organisation zwischen dem Anspruch der Selbststeuerung und der Führungsaufgabe, die eine Steuerungsaufgabe innehat. Diese unterschiedlichen Ansprüche sind nicht auflösbar, sie müssen als Dilemma gestaltet werden. Die Auseinandersetzung darüber, von wem welche Prozesse zu steuern sind, wo Freiheiten bestehen und wo Rahmungen gesetzt und akzeptiert werden müssen, wird durch die Beschäftigung mit dem Präsenzkonzept belebt.

**Konzept zwischen Grundlage oder Dogma**

Die Wirksamkeit des Konzeptes liegt im WIR. Wir haben es in unserer Abteilung eingeführt, weil wir es als verbindende Grundlage für die heterogene Arbeit angesehen haben. Die Idee, den KlientInnen, auch in schwierigen Situationen, die gute Absicht zu unterstellen und an das positive Erleben von Werten anzuknüpfen, ist übertragbar auf kollegiale Prozesse. In der Realität wird der Einführung von anderen, neuen Ideen und Anforderungen nicht immer eine gute Absicht unterstellt. Es wird angenommen, dass damit Bisheriges in Frage gestellt bzw. abgewertet wird und zugunsten einer unsicheren Alternative über den Haufen geworden werden soll. Plötzlich wird das Erleben einer Überzeugung und Beharrlichkeit zur Definition von autoritärem Führungsstil. Zu Beginn war unsere Vorstellung, wie wir das Konzept etablieren wollten, tatsächlich stringent. Im Verlauf des Prozesses und in der Auseinandersetzung über Themen, die durch diese fachliche Diskussion aktiviert wird, haben wir die Arbeit mit dem Präsenzkonzept zur Option gemacht. Trotzdem bleibt der Vorwurf des Dogmas hängen. Beharrlichkeit kann eben nerven und lästig sein.

**Langer Atem ...**

Beharrlichkeit und Unterstellen guter Absichten in Organisationen – ein Ausdauersport. Was treibt uns an, dass wir diese sportliche Herausforderung annehmen und nicht auf die Tribüne wechseln? Soziale Prozesse sind bestimmt von unzähligen Grautönen. Schwarz-Weiß-Denken ist manchmal verlockend, aber nicht wirklich professionell. Fehlerfreundlichkeit ist erforderlich, denn die Anforderungen im Arbeitsfeld der Jugendhilfe sind so virulent, dass wir als Profis häufig eher reagieren als agieren können. Flexibilität für Veränderungen

ist genauso wichtig, wie die eigene Überzeugung, Standfestigkeit und Stabilität. Bestärkung für dieses Denken und Handeln fördert unsere Motivation. Kollegiale Kontakte und Tagungen wie in Witten nehmen wir als Auszeit und Unterstützung.

### Literatur

- Körner, B., Lemme, M. (2011). Neue Autorität als Handlungs- und Handlungskonzept im eigenen professionellen Handeln. *Systema* 25(3), S. 205-207.
- Lanfranchi, A. (2004). Kinder aus Kriegsgebieten in europäischen Einwanderungsländern – Trauma, Flucht, Schule, Therapie. Unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript, V. Europäischer Kongress für Familientherapie und Systemische Praxis.
- Schmidt, M. G. (2014). Der Einfluss der Präsenztheorie auf die psychoanalytische Behandlungstechnik. In: Bohleber, W. (Hrsg.). *Suche nach Repräsentanz. PSYCHE* 2014 (9/10), S. 951-970.
- Steinkamp, M., Hüdepohl, S. (2015). Fest verankert – ein Bühnenbild mit Wirkung. *Systema* 29(3), S. 300-305.
- Thomä, H. (1999). Zur Theorie und Praxis von Übertragung und Gegenübertragung im psychoanalytischen Pluralismus. In: Bohleber, W. (Hrsg.). *Therapeutischer Prozeß als schöpferische Beziehung. Übertragung, Gegenübertragung, Intersubjektivität. PSYCHE* 1999 (9/10), S. 820-872.

(\*) Materialien des Beratungszentrums

Neue Autorität, Erfahrungen, Ideen und Anregungen. Ein Arbeitsheft für Eltern, Profis und Interessierte.  
Flucht, Entwurzelung, Traumatisierung. Flüchtlingskinder – ihre Geschichte, ihr Leben hier – eine Herausforderung im pädagogischen Alltag.

„Fest verankert“ – DVD mit dem gleichnamigen Bühnenstück.

Alle drei Materialien sind zu beziehen über die Autoren.

**Martin Steinkamp**, Diplom-Psychologe, Leiter des Beratungszentrums Rat am Ring der Stadt Hagen

[Martin.Steinkamp@stadt-hagen.de](mailto:Martin.Steinkamp@stadt-hagen.de)

**Sibylle Hüdepohl**, Diplom-Sozialarbeiterin FH, Supervisorin DGSv, selbstständige Supervisorin und Organisationsberaterin, stellvertretende Leiterin des Beratungszentrums Rat am Ring

[Sibylle.Huedepohl@stadt-hagen.de](mailto:Sibylle.Huedepohl@stadt-hagen.de)