

Schein und Sein – Beteiligung in Trägern der Jugendhilfe

F.Moritz

Einleitung

Jetzt dauert es noch 38 Tage, und dann wird aus zwei Trägern der Berliner Jugendhilfe ein mittelgroßer geworden sein. Dass dies mit den 20. Geburtstagen von VJB und JaKuS zusammenfällt, ist ein glücklicher Zufall, denn das war lange gar nicht Gegenstand unserer Annäherungsgespräche. Gott sei Dank, können wir heute sagen, denn es erlaubt uns, schon heute zu feiern und nicht erst in den Sommerferien – dann erst sind wir richtig fusioniert oder juristisch korrekt: verschmolzen. Dann sind aber viele verweist. So gesehen feiern wir heute und morgen die Geburtstage und die Verlobung und am 1. Juli werden wir uns dann zur Verschmelzung statt Sekt in Arbeit baden:

Und das können wir heute gut abschätzen: es ist richtig viel Arbeit.

Das liegt unter anderem auch daran, dass wir den Anspruch haben, alle unsere Mitarbeiter_innen gut mitzunehmen und so zu beteiligen, dass sie zueinander sagen: klasse, das fühlt sich richtig gut an – cool dass ihr dabei seid. Das ist für die Kolleg_innen von VJB sicher eine viel größere Umstellung – sie finden sich dann in einem Träger wieder, der dann fast viermal so groß ist wie ihr gewohnter zudem trägt er einen neuen Namen: ich möchte euch meinen Dank und meinen Respekt aussprechen, dass ihr diesen Schritt wagt. Es war ja nicht die wirtschaftliche Not, die euch dazu veranlasst hat, euch auf Partnersuche zu begeben, sondern die Lust auf Entwicklungsmöglichkeiten, die euren und unseren Werten entspricht. Dass ihr nicht befürchtet, in der JaKuS-Masse unterzugehen, zeugt von einem hohen Maß an Vertrauen, für das ich mich im Namen von JaKuS bei allen MitarbeiterInnen von VJB und besonders auch bei Sylvia Werth bedanken möchte.

Bedanken möchte ich mich auch bei den JaKuS- MitarbeiterInnen, die den Fusionsprozess, den wir teilweise in unserer Festschrift dokumentiert haben, aktiv mittragen und mitgestalten. Es freut mich ungemein, dass da schon jetzt, nach den ersten Begegnungen, freudige Erwartung zu spüren ist auf die neuen KollegInnen. *Das zeigt sich im BJW-Team „Südwest“, in der Verwaltung und auch in der laufenden SIT-Triangel-Fortbildung.*

Es ist toll, dass ihr, liebe KollegInnen, so mutig und abenteuerlustig seid. Ich glaube, das ist eines unserer Erfolgsrezepte.

Es gab und gibt aber auch kritische Nachfragen in unseren Gremien: wie groß wird der „Überbau“ an „Leitung“ und „Verwaltung“ werden, verlieren wir, die Pädagogen, an Autonomie, wie wird über das künftige Organigramm entschieden, ist das Gehaltsniveau verschieden...? Das sind nicht immer bequeme Fragen, aber sie sind wichtig – ohne sie wäre unser Fusionsprozess des Zusammenwachsens vielleicht schneller, aber eben auch flacher, unpersönlicher, geschäftsmäßiger – er wäre dann nicht JaKuS-gemäß.

1. Beteiligung in der Jugendhilfe

Hierzu wird gerade viel gesagt und geschrieben, besonders seit 2012 die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Jugendhilfe gesetzlich verankert ist. Da möchte ich mich auf sehr wenige Anmerkungen beschränken:

Wir von VJB und JaKuS kommen aus einer Zeit – und viele andere hier ebenso – in der Beteiligung und Selbermachen einen sehr hohen Stellenwert hatten: Wir haben Träger gegründet und Häuser instandbesetzt (leider viel zu wenige), weil wir schon sehr lange daran glauben, dass mit echter innerer Beteiligung sehr viel zu erreichen ist und wir zusammen viel mehr erreichen können als ein einzelner. Und dass es mehr Spaß und mehr Sinn macht, miteinander Ziele umzusetzen, die wir selber definieren.

Beteiligung ist so etwas wie das Gründungs-Elixier unseres gemeinsamen Trägers –und ich denke, dass das eine wunderbare Basis ist, die vielfältigen Methoden, die es zur Beteiligung auf dem Markt gibt, wirksam werden zu lassen.

Ohne diese Haltung nutzen die besten Methoden nichts – sie füllen dann Qualitätshandbücher oder füllen Aktenordner mit den Ergebnissen von Befragungen – wenn Beteiligung nicht ernsthaft gewollt ist, bleibt sie ein geduldiger Papiertiger.

Umgekehrt gilt aber auch: wir sollten uns nicht auf unserer glorreichen Vergangenheit ausruhen – dann könnte aus der vermeintlichen Haltung eine Erinnerung werden, von der man zwar schwärmt, die aber nicht mehr gelebt wird:

Die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Familien bleibt auch für uns eine Herausforderung, der wir uns immer wieder neu stellen wollen. Darum ist es auch für uns gut, dass es – nicht zuletzt unter dem Aspekt des Kinderschutzes – hierzu gesetzliche Anforderungen gibt.

Ich bin froh, dass neue Ideen zur konkreten Umsetzung von Beteiligungsmöglichkeiten aktuell bei VJB in der Diskussion sind – und ich freue mich, dass wir als Partner im Zuge unserer Fusion davon pro... - **nein: daran** partizipieren (viel schöner als: davon profitieren) zu können.

2. Beteiligung in Trägern der Jugendhilfe

Der Titel unserer Veranstaltung ist ja bewusst doppeldeutig gewählt.... Wie steht es denn mit der Beteiligung bei den Unternehmen und Organisationen der Jugendhilfe?

Und: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Beteiligung von den „Kunden“ sozialer Arbeit und den Strukturen in Organisationen? Wirkt sich Beteiligung in Organisationen auf die Arbeit mit den jungen Menschen aus? Dazu zwei Thesen:

- a) **Beteiligte Mitarbeiter-Innen arbeiten kreativer sind weniger von Motivationsverlust und „innerer Kündigung bedroht**
- b) **In Einrichtungen, die transparent, mit flachen Hierarchien und hohe MA-Beteiligung arbeiten, sind Kinder und Jugendliche besser geschützt.**

Zu a) **Beteiligte Mitarbeiter-Innen arbeiten kreativer sind weniger von Motivationsverlust und „innerer Kündigung bedroht**

Beteiligungsverfahren und besonders basisdemokratische Strukturen gelten oft als ineffektiv und träge in der Entscheidungsfindung. Es wird ihnen das Motto zugeschrieben “Entscheidungen dürfen nicht weh tun“.

Wer Ergebnisse erzielen will muss entscheidungsfreudig sein, muss durchgreifen können, darf nicht zu viel nach rechts und links schauen. Oder?

Ich will nicht verhehlen, dass auch ich mich manchmal, wenn schwierig und unangenehm wird, eine gewisse Sehnsucht nach simpleren Strukturen empfinde. Viele von Ihnen werden die Situation kennen, dass es nicht leicht ist, komplexere Zusammenhänge kurz und trotzdem nachvollziehbar zu vermitteln. Darauf könnte man manchmal gern verzichten.

Aber wir leben in einer komplexen Welt, und es ist oft sehr hilfreich, wenn mehrere Menschen über Entscheidungen nachdenken, wenn sie gelernt haben, aufeinander zu hören und wenn Bedenken ernst genommen werden.

Ein profilierter Vertreter einer knackigen und zum harten Durchgriff bereiten Führungskultur– einer von vielen – ist bestimmt Herr Mehdorn. Vielleicht ist ein Flughafenbau für diesen Führungsstil einfach zu komplex?

Es gibt Beispiele in der Geschichte von JaKuS, in denen sich, bei allen Schwächen, unsere Struktur aus basisdemokratischen Elementen (bei JaKuS können die Mitarbeiter_innen Vereinsmitglieder sein) und beschriebenen Funktionen – wir sind auch eine hierarchische Organisation- sehr bewährt hat.

In der Krise der Jugendhilfe in Berlin wurden die Entgelte um 10% abgesenkt (Das wollen wir heute rückblickend lieber nicht bewerten). Gleichzeitig sackte die Belegung in unbekannte Abgründe ab, weil die Bezirke zum radikalen Sparen gezwungen wurden.

Wir haben in dieser Situation solidarisch zusammengehalten, anstatt Mitarbeiter zu entlassen, haben wir über mehrere Monate Kurzarbeit beantragt und durchführt, und die MitarbeiterInnen haben sich selbst Gehaltskürzungen auferlegt, die bis heute wehtun. Aber es ist einigermaßen gelungen, was nur noch wenige von sich behaupten können: Die Einkommensunterschiede zwischen (uns)alten und den neuen KollegInnen halten sich in engen Grenzen. Das haben wir seinerzeit mit unseren „trägen“ Basisdemokratischen Strukturen – auch mit einer starken Mitarbeitervertretung - hinbekommen. Bequem war das nicht. Dafür danke!

Zu b) In Einrichtungen, die transparent, mit flachen Hierarchien und hohe MA-Beteiligung arbeiten, sind Kinder und Jugendliche besser geschützt.

In der sehr lesenswerten Broschüre des DPW „Mädchen und Jungen vor sexueller Gewalt in Institutionen schützen“ wird dieser Zusammenhang sehr deutlich hergestellt. Es heißt dort im Kontext des Kindesmissbrauchs in Institutionen::

„Besonders gefährdet sind natürlich sehr autoritär strukturierte Organisationen mit einer machtvollen Hierarchie: Es gibt Mächtige, weniger Mächtige und Ohnmächtige... Aber auch unterstrukturierte Organisationen sind hoch gefährdet. In Ihnen werden ebenfalls Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse organisiert... , aber verdeckt.“

Ich glaube, besser lässt sich kaum zusammenfassen, warum ausgereift Beteiligungsstrukturen und transparentes Handeln in der Organisation für unsere pädagogische Arbeit von elementarer Bedeutung sind.

Wenn wir unser Leitbild und unseren pädagogischen Anspruch ernst nehmen, dann kommen wir nicht umhin, uns auch immer wieder mit der für uns passenden Form, uns zu organisieren, auseinanderzusetzen. Wir bemühen wir uns darum, mit klaren und professionellen Strukturen und einem profunden QMS-System und den Anforderungen der Jugendhilfe gemäß gut aufgestellt zu sein. Ich denke, das klappt auch sehr gut.

Und wenn es doch einmal eine kritische Anmerkung oder ein bedenkliches Stirnrunzeln zu unseren basisdemokratischen Elementen gibt, dann steht dem oft genug auch Bewunderung für die innovativen Ideen, im großen wie im Kleinen praktizieren, die wir aufgegriffen haben (Triangel, Familienrat) oder die wir uns selber eronnen haben (Wohnführerschein Jugendhilfe), gegenüber. Den Mitarbeiter_innen von JaKuS danke ich für ihre großartige Beteiligung, die manchmal in der Öffentlichkeit sichtbar wird, für die es aber viel zu selten ein Dankeschön gibt, weil sie ganz oft unentdeckt und unbemerkt bleibt. Und ich hoffe, dass ihr euch noch oft und lange mit allen Ecken und Kanten beteiligt.

Als ein Beispiel dafür, wie wir über unsere pädagogische Arbeit auf Themen stoßen, die für unsere Organisation relevant sind, steht das nächste Thema:

Wir sind auf das Thema Soziokratie gestoßen, als wir uns im Frühjahr auf der Abschlusstagung des Aktion-Mensch-Projekts mit dem „Familienrat und seinen Verwandten“ befasst haben: Soziokratie als Variante von Kreisprozessen für Organisationen – das klingt spannend.

Erst genau vor einer Woche war im Tagesspiegel zu lesen: „Die Beratungsfirma *Dark Horse* stellt Firmenorganisationen auf den Kopf“ – und weiter: Die Gründer wollen Partizipation und Schnelligkeit. Alle sollen mitreden können, ohne dass Entscheidungen ewig dauern. Das Team hat sich deswegen als *Soziokratie* organisiert.“

Ich freue mich, Christian Rüter aus Wien zum Thema Soziokratie begrüßen zu dürfen und bin gespannt, welche Anregungen für uns in seinem Beitrag stecken.