

# Beteiligung von Kindern in der Hilfeplanung

Peter Hansbauer

Referat auf der Tagung „meine Meinung – (k)eine Meinung ?!“ – Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Sozialen Arbeit im Feld der Jugendwohlfahrt, veranstaltet von der Steirischen Kinder- und Jugendanwaltschaft und der Fachabteilung 11b Sozialwesen der Steirischen Landesregierung in Graz, 8. Juni 2006.

Sehr geehrte Damen und Herren!

Wenn man früher zum Zigarettenautomat ging, so konnte man dort mit einer abgezählten Anzahl von Münzen seine Zigaretten ziehen. Und nur dies. Heute kann man mit Scheinen, Münzgeld und Geldkarte bezahlen, bekommt auch noch gewechselt und kann auch noch seine Handykarte aufladen. Handy's, auch ein schönes Beispiel: Früher konnte man damit telefonieren, heute schon photographieren und im Internet surfen. Nach neuen Anwendungsmöglichkeiten wird fieberhaft weitergesucht.

Ein weiteres Beispiel sind Tankstellen: Früher gab es dort Benzin und bestenfalls noch, was das Auto zum Funktionieren brauchte. Heute werden dort – so habe ich neulich gelesen – in der Bundesrepublik mehr Fertigpizzen verkauft als in jedem anderen Laden. Man bekommt dort alles, was man früher in jedem gut ausgestatteten Gemischtwarenladen um die Ecke bekam, einschließlich der frischgebackenen Brötchen. Dafür verkauft unser Bäcker jetzt hinter seiner Wurst- und Safttheke alles, was man für ein gelungenes Frühstück brauchen könnte, Eier und Zeitschriften inklusive. Fachgeschäfte und Dinge, die nur einem Zweck erfüllen wirken da fast schon nostalgisch.

Weshalb erzähle ich Ihnen das alles? – Ich erzähle es deswegen, weil daran exemplarisch deutlich wird, dass sich unsere Gesellschaft in rapidem Tempo in eine „Multioptionengesellschaft“ verwandelt und zwar nicht nur bezogen auf die eigene Biographie, sondern wir erleben und beobachten, dass sich diese Multioptionalität inzwischen „verdinglicht“ – sie wird institutionalisiert, sie wird mechanisiert, sie umfasst immer größere Bereiche unseres alltäglichen Lebens. Die Möglichkeiten zwischen verschiedenen Alternativen zu wählen haben sich in unserer Gesellschaft exponentiell vervielfältigt.

Der Modus, über den alternative Optionen – oder Entscheidungsmöglichkeiten – in reales Leben, in Handlungen, Ereignisse oder gar Lebenswege überführt werden, heißt Entscheidung. Dies mag vielleicht abstrakt klingen, aber über Entscheidungen legen wir fest, ob wir mit unserem Geld Biogemüse oder eine Fertigpizza kaufen, weil

wir Appetit darauf haben; ob wir diese oder jene Schule besuchen, weil wir – oder unsere Eltern – uns für intelligent genug halten, sie zu besuchen, ob wir diesen oder jenen Beruf ergreifen oder auch, welche Art von Hilfe zur Erziehung uns gerecht wird.

Noch vor dreißig Jahren war dies in wesentlichen Teilen anders – damals ist vielfach für uns entschieden worden: durch (vermeintliche) Autoritäten, durch unsere Eltern, durch unsere Herkunft, durch die äußeren Bedingungen, die uns vorgegeben waren. Wenn man es daher positiv formulieren will, dann bedeutet dies: Der Mensch hat heute im Durchschnitt ein Vielfaches an Möglichkeiten, das zu wählen, was seinem Leben und seinen Interessen am besten entspricht. Vorhandene Alternativen können passgenau an die eigenen Bedürfnisse oder an die Bedürfnisse derjenigen, für die entschieden wird angepasst werden. Potentiell sinkt damit das Risiko, dass ungeeignete, weil an den Interessen der Betroffenen vorbeigehende Alternativen oder auch Hilfen zum Tragen kommen. Dies ist historisch betrachtet eine Chance, die noch keine Generation vor uns in diesem Ausmaß hatte.

Gleichzeitig ist das mit dem Entscheiden und der Anpassung an individuelle Bedürfnisse nicht so einfach – Vernünftige Entscheidungen zu treffen setzt die Fähigkeit voraus, die Folgen solcher Entscheidungen (zumindest halbwegs) überblicken zu können. Viele Menschen, vor allem Kinder, können dies aber nur begrenzt, so dass sie in eine permanente Überforderungssituation geraten. Entscheiden muss also gelernt und geübt werden, so ähnlich wie man lesen lernt und übt, um später ein Buch lesen zu können. Dafür braucht man Übungsmöglichkeiten. Wenn man keine Möglichkeiten hat, Entscheiden zu üben, kann man es auch nicht lernen. Wenn man etwas nicht gelernt hat, bleiben Überforderungssituationen nicht aus, so wie bei einem, der das Lesen nicht gelernt hat, wenn er eine Gebrauchsanweisung lesen soll.

Entscheiden wird aber auch dadurch erschwert, weil es – gerade im sozialen Leben – nur wenige Entscheidungen gibt, die uns ganz alleine betreffen. Die meisten Entscheidungen in unserem Leben stehen in Beziehung zu den Interessen anderer. Welchen Beruf ich ergreife hat häufig mit meinen Eltern zu tun, ob ich dieses oder jenes Jobangebot annehme, hat manchmal damit zu tun, was meine Frau gerade macht oder ob ein Betreuungsangebot für die Kinder vorhanden ist. Deshalb ist in unserer Gesellschaft das Verhandeln dem Entscheiden oftmals vorgeschaltet. Verhandeln findet im Beruf, in der Freizeit, in unserem alltäglichen Leben statt. Wir verhandeln immer dort, wo wir Entscheidungen nicht ganz so umsetzen können, wie wir das gerne hätten, so wie es unseren Bedürfnissen und Interessen vielleicht am besten entspricht. Deshalb kann man sagen: Ebenso wie das Entscheiden, muss auch Verhandeln geübt werden. Ja, mehr noch, Verhandeln wird in einer Gesellschaft, in der unterschiedliche Leben aufs engste verflochten sind, geradezu zu einer Voraussetzung, um vernünftig entscheiden zu können.

In ganz normalen Familien ist dies inzwischen schon lange Realität. Soziologen sprechen, wenn sie die Veränderung familialer Erziehungsstile in den letzten dreißig Jahren beschreiben, von einem epochalen Umbruch vom „Befehls- zum Verhandlungshaushalt“. D.h. im Vergleich zu vorhergehenden Kindergenerationen werden Kindern heute wesentlich größere Handlungsspielräume und mehr Entscheidungsmacht über ihre eigenen Lebensverhältnisse zugewiesen. Wesentlich stärker wird das Kind heute als Verhandlungspartner ernst genommen und i.d.R. werden seine Wünsche so weit wie möglich respektiert, auch und gerade, wenn es darum geht, in Familien Regeln auszuhandeln. (Als eine der Ersten hat dies übrigens die Werbebranche erkannt, die daher Kinder und Jugendliche als Zielgruppe auch dann anspricht, wenn sich die Werbung für ein bestimmtes Produkt vordergründig an die Eltern richtet, wie zum Beispiel der Kauf eines Autos.)

Dieser epochale Wandel im Erziehungsverhalten folgt – gewissermaßen subversiv – den gewandelten gesellschaftlichen Funktionserfordernissen einer sich immer mehr individualisierenden und zugleich flexibleren Gesellschaft. Denn Individualisierung heißt ja im Grunde nichts anderes, als dass nunmehr individuell entschieden werden muss, was in früheren Generationen durch soziale Herkunft und Tradition vorherbestimmt war. Eben dem trägt der Übergang vom Befehls- zum Verhandlungshaushalt Rechnung, weil er Kinder und Jugendliche systematisch darauf vorbereitet und trainiert, zu verhandeln, abzuwägen, sich in andere hineinzudenken, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für Abmachungen zu übernehmen, an deren Zustandekommen man selbst beteiligt war. Nun muss man zwar einschränkend anmerken: Die systematische Einübung von Verhandlungspraktiken und Entscheidungsstrategien sind zwar keine Garantie für eine erfolgreiche Lebensbewältigung, allerdings werden sie zunehmend zu einer Voraussetzung dafür. Nur wenn man beides kann, wird man eher dazu Fähig sein, die ungeheure Optionsvielfalt, die das Leben heute bereithält, zu bewältigen. So weit der theoretische „Vorspann“.

### **Chancen und Risiken der Beteiligung bei der Hilfeplanung**

Was hat dies nun aber mit Dingen wie einer „Pflegebewilligung“ (§ 23 StJWG), mit der „Pflegeaufsicht“ (§26 StJWG) oder mit „Freiwilligen Erziehungshilfen“ (§38 StJWG) zu tun? Nun, im Grunde lässt sich daran erkennen, dass der Gesetzgeber bereits versucht, diesen gewandelten gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung zu tragen, indem das Jugendwohlfahrtsgesetz die Jugendbehörden dazu verpflichtet, Kinder ab dem 10. Lebensjahr „persönlich in geeigneter Weise zu hören“.

Nun darf man vermutlich davon ausgehen, dass der Gesetzgeber in Österreich mit „hören“ nicht nur den formalen Akt der Anhörung meint, damit man anschließend schnell wieder vergessen könne, was man eben gehört habe und dann so entschei-

de, als ob man nie angehört habe. Sondern „hören“ heißt vermutlich eher, den Gehörten in die Verhandlungen über geeignete Hilfen einzubeziehen, mit ihm auf Augenhöhe zu verhandeln und ihm das Recht zuzugestehen, darüber mit zu entscheiden, ob die Hilfe angemessen ist und seinen Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen entspricht. Hilfeplanung verweist also nach dem Wunsch des Gesetzgebers unmittelbar auf die Beteiligung der Betroffenen, verweist auf Aushandeln und Mitentscheiden. Weshalb fällt nun aber eben dies in der Praxis oftmals so schwer?

Im Grunde wissen die meisten Profis ganz gut, dass es eigentlich die Betroffenen sind, die darüber entscheiden, ob sie eine Hilfe tatsächlich annehmen. Menschen verfügen nun einmal über Eigensinn und so kann man sie zwar einer bestimmten Situation aussetzen, man kann aber nicht erzwingen, dass sie auch bereit sind, diese Situation für sich selbst anzunehmen und positiv zu bewerten, so dass soziale Hilfen ihr Ziel auch erreichen. Ob eine Hilfe gut gemeint ist, ob sie vielleicht sogar das ist, was der Betroffene tatsächlich braucht, ist nicht so entscheidend wie die Tatsache, dass der Betroffene diese Hilfe tatsächlich annimmt und ihr innerlich zustimmt.

Mit anderen Worten: Soziale Hilfen sind „klientengesteuert“ insofern die Betroffenen darüber entscheiden, ob sie sich tatsächlich auf ein bestimmtes Arrangement einlassen wollen. Letztlich wird damit die „Passung“ von angebotener Leistung oder Hilfe und tatsächlichem Bedarf zum Gradmesser für die Effektivität und Effizienz personenbezogener Hilfen. Ohne den Einbezug der Betroffenen, steigt das Risiko deutlich, dass die Hilfe ihr eigentliches Ziel verfehlt. Und generell lässt sich wohl sagen: Ausgehandelte Hilfen sind in der Regel passgenauer und helfen damit besser. Lassen Sie mich nun also eine Antwort versuchen, weshalb die Beteiligung in der Praxis der Hilfeplanung oftmals Schwierigkeiten bereitet:

Wenn wir über Beteiligung reden, dann ist damit bei Kindern und Jugendlichen eine eigentliche paradoxe Anforderung verbunden: Wir müssen nämlich Kindern und Jugendlichen unterstellen, dass sie schon mündig sind, also selbstverantwortet ihre Interessen bestimmen können, obwohl sie es faktisch oftmals nicht sind. Weder können Minderjährige immer überschauen, was bestimmte Entscheidungen für sie bedeuten, noch können wir immer unterstellen, dass die heute formulierten Interessen auch noch die Interessen von Morgen sind. Eine halbwegs stabile Interessenlage einerseits und ein halbwegs aufgeklärtes Verständnis der Folgen andererseits sind aber eigentlich die Bedingungen, unter denen Beteiligung und Mitbestimmung nur funktionieren kann. Auch wenn Kinder daher mitbestimmen können, müssen Sozialarbeiter oftmals für Minderjährige Entscheidungen treffen. Beteiligung muss daher unterscheiden zwischen einem artikuliertem Bedürfnis und dem tatsächlichem Bedarf. Beides kann zusammenfallen, muss aber nicht zwangsläufig zusammenfallen. Nicht immer ist das, was ein Kind sich wünscht auch das, was es braucht. Beteili-

gung – insbesondere gilt dies für Kinder und Jugendliche – setzt daher häufig die Interpretation von Bedürfnissen voraus, und zwar dergestalt, dass Profis im wohlverstandenen Interesse des Kindes entscheiden müssen, so wie das Kind sich vermutlich entscheiden würde, wäre es schon erwachsen und mündig. Die Prüffrage für den Sozialarbeiter bei der Interpretation von Bedürfnissen des Kindes muss also lauten: Würde das Kind, wenn es in einigen Jahren auf sein Leben zurückblickt, genauso entscheiden, wie ich, der ich heute an seiner Stelle entscheide?

Der Umgang mit diesem Paradoxon setzt für den Sozialarbeiter einen hochreflektierten Umgang mit sich selbst voraus: Er muss nämlich unterscheiden, wo er eine Entscheidung im wohlverstandenen Interesse des Kindes – vielleicht auch gegen das geäußerte Interesse des Kindes – trifft, und wo er vielleicht nur vorschiebt, dies zu tun, um nicht vorhandene Zeitressourcen, seine eigene Bequemlichkeit, die eigenen Vorstellungen von einem guten Leben oder bestehende Betriebsblindheiten zu kaschieren.

Die Beteiligung von Kinder und Jugendlichen bei der Hilfeplanung kann daher nicht allein auf eine methodische oder rechtliche Forderung reduziert werden, auch wenn methodisch-instrumentelle Kenntnisse und der rechtliche Rahmen von Bedeutung sind. Sie hat ebenso zu tun mit dem Respekt vor der Lebenssituation anderer, mit Fairness, Einfühlungsvermögen, der Fähigkeit zur Perspektivübernahme und mit Transparenz. Kurz: Sie hat zu tun mit einer bestimmten professionellen Haltung. Sie ist damit sowohl eine Forderung nach bestimmten rechtlichen Strukturen, die Beteiligung erlauben und fördern, nach einem altersangemessenen methodischen Vorgehen, insofern Kinder und Jugendliche so angehört werden sollen, dass sich auch die Chance haben, ihre Interessen wirklich zu formulieren, als auch nach bestimmten sozialpädagogischen Professionalität, die versucht, gerade nicht bevormundend zu sein, sondern die Interessen und Bedarfe der Kinder und Jugendlichen wahrnimmt, sich darauf einlässt und dann im wohlverstandenen Interesse des Kindes versucht zu entscheiden.

Die Crux mit der Beteiligung ist nun, dass wir diese sozialpädagogische Professionalität oder Haltung immer voraussetzen müssen, weil wir sie strukturell, rechtlich und methodisch nicht ersetzen können und zwar deshalb nicht, weil die Planung von Hilfen in der konkreten Situation immer auf einem grundlegenden Machtgefälle aufsetzt, das mindestens drei Komponenten hat:

Da ist – erstens – ein *professionell bedingtes Machtgefälle*, insofern es der Professionelle ist, der in der Regel über Verfahrens- und Rechtskenntnisse verfügt und hierüber seine Aushandlungspartner in Kenntnis setzt (oder auch nicht). Er ist es auch, der die verfügbaren Angebote kennt und mit diesem Wissen Vorschläge für geeignete Maßnahmen macht. Diese Informationen stehen seinem minderjährigen Aushand-

lungspartner in der Regel nicht zur Verfügung. Auch wenn sich dieses Informationsproblem beheben ließe, so bleibt doch immer noch der Erfahrungsvorsprung des Professionellen, der in der Regel mit einem unterschiedlichen Erleben der Situation bei der Planung von Hilfen einher geht: Für den Sozialarbeiter in der Jugendbehörde ist das Gespräch mit dem Jugendlichen, das er gerade führt, vielleicht das 100ste Gespräch, für den Adressaten der Hilfe vielleicht der erste. Während er die Erfahrung all dieser Gespräche einbringen kann, stehen dem Adressaten der Hilfe nur seine eigenen Erfahrungen zur Verfügung.

Eine zweite Komponente dieses Machtgefälles ist *personell bedingt*: Im Unterschied zu den meisten Adressaten von Hilfen sind die Fachkräfte in der Jugendbehörde an einer Hochschule ausgebildete Menschen, die gelernt haben – zumindest gelernt haben sollten –, sich mit Worten auszudrücken, d.h. Interessen und Erwartungen in Worte zu gießen. Sie haben in der Regel auch gelernt, komplexe Überlegungen anzustellen, in die unterschiedliche Variablen mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen können, und sie haben schließlich auch gelernt, wie ein gutes Argument zu begründen ist, damit es als ein gutes Argument erscheint. All diese Fähigkeiten sind in der Regel bei Kindern und Jugendlichen nicht vergleichbar vorauszusetzen.

Schließlich liegt auch noch ein *situativ bedingtes Machtgefälle* vor: Wenn Jugendliche in der Jugendbehörde erscheinen, dann geht dem vielfach eine Krisensituation oder zugespitzte Konfliktlagen voraus. Für die Adressaten von Hilfen sind solche Krisen oftmals essentiell, für den Sozialarbeiter sind sie Teil seiner Berufsausübung. Hinzu kommt, dass die Adressaten, dort, wo das Verfahren im allgemeinen stattfindet, Gastrecht genießen, der Sozialarbeiter aber Hausrecht. Auch dies macht in der konkreten Situation oftmals einen erheblichen Unterschied.

Zwar schließt dieses, in der konkreten Situation bestehende Machtgefälle Aushandlungsprozesse auf „gleicher Augenhöhe“ nicht aus, macht aber deutlich, dass solche nur dann zustande kommen, wenn seitens der Profis die Bereitschaft besteht, die jugendlichen Adressaten als gleichwertige Partner anzuerkennen und sie zur Aushandlung zu befähigen („empowerment“). Die Grenzen zwischen fairer Aushandlung und Manipulation sind daher bei der Planung von Hilfen fließend, weil die Kontrolle über den Verlauf des Verfahrens i.d.R. bei den Fachkräften verbleibt. Daran ändern formale Regelungen zur Beteiligung im Grunde wenig, so dass tatsächlich die Haltung der Fachkräfte das entscheidende Moment darstellt, weil angesichts dieses Machtgefälles formale Regelungen immer durch sozialpädagogische Fachkräfte unterlaufen werden können.

## **Organisationskultur**

Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Hilfeplanung ist also keine einfache Forderung – sie ist es deswegen nicht, weil sie nicht einfach formalisiert und in Dienstanweisungen übertragen werden kann. Beteiligung ist immer auch eine Frage der Haltung von Professionellen im Umgang mit Kindern und Jugendlichen. Man muss daher bei der Forderung nach mehr Beteiligung vor allem die Haltungen der Menschen, die in einer Jugendbehörde arbeiten adressieren; man muss danach fragen, wie lassen sich Haltungen von Menschen in Organisationen, ja, wie lässt sich der in einer Organisation herrschende „Geist“, oder allgemeiner gesagt, wie lässt sich die Kultur einer Organisation so gestalten, dass sie der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an sie zentral betreffenden Entscheidungen förderlich ist.

Das Denkmuster einer bestimmten „Organisationskultur“ beruht auf der Vorstellung, dass Verhalten einer Gruppe nicht allein durch formale Strukturen (in der Regel schriftlich fixierte Reglements bzgl. Aufbau-, Aufgaben- und Ablauforganisation) geprägt, beeinflusst und oftmals wesentlich geleitet wird, sondern ebenso durch implizite, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster. Kultur ist also ein allgemein getragenes Set an Vorstellungen, das handlungsleitende Funktionen auch dort übernimmt, wo Beteiligung über Dienstverpflichtungen und hierarchische Vorgaben nicht mehr eingefordert werden kann. Wie muss man sich nun das Wirken einer solchen Organisationskultur vorstellen?

Ich beziehe mich diesbezüglich auf ein Modell von Schreyögg (1999, S. 438 ff.; ähnlich Lang/Winkler/Weik 2001, S. 209 ff.), der bestehen „Organisationskulturen“ entlang von drei, sich wechselseitig bedingende und beeinflussenden Ebenen unterscheidet:

*1. Grund- oder Basisannahmen über Umweltbeziehungen, Wahrheiten, Zeitvorstellungen, die Natur des Menschen und des menschlichen Handelns sowie die Art zwischenmenschlicher Beziehungen.*

Im Kern sind solche Grund- oder Basisannahmen vorwissenschaftlich und werden teilweise neben oder vor der Berufsausübung erworben (weil sie z.B. als Bestandteil der Ausbildung vermittelt werden), sie werden aber auch im Rahmen der beruflichen Sozialisation weitergegeben oder modifiziert. Die meisten dieser Annahmen bleiben im Alltag unausgesprochen, oftmals sind sie uns selbst sogar nur eingeschränkt bewusst. Was zunächst noch abstrakt klingt, wird schnell anschaulich, wenn man sich das Wirken solcher Grund- und Basisannahmen an einem Beispiel vor Augen führt:

Gehen wir zunächst davon aus, dass die Bezirksverwaltungsbehörde nach § 40 Abs. 6 StJWG darüber zu entscheiden habe, ob die Durchführung einer Erziehungsmaßnahme „noch die bestmögliche Förderung des Minderjährigen darstellt“ und ob sie ggf. aufzuheben sei, „wenn sie dem Minderjährigen nicht mehr förderlich ist.“ Gehen wir ferner davon aus, dass der 16-jährige Josef in einem Heim untergebracht ist und

über seine Geschichte und seine Verhaltensauffälligkeiten umfangreiche Berichte und Gutachten vorliegen – meist mit negativer Tendenz. Gehen wir schließlich davon aus, dass dieser Josef auf direkte Ansprache meist verstockt reagiert und auch ansonsten wenig Neigung zeigt, sich in den Gruppenalltag einzuordnen, dass er sich aber manchmal stundenlang in eine selbstgestellte Aufgabe vertieft, deren Sinn sich nicht auf den ersten Blick erschließt (z.B. verbrachte er neulich den ganzen Nachmittag damit, seine Hose mit Stickereien und sonstigen unverwechselbaren Merkmalen zu verzieren). Gemeinsam mit Josef soll nun darüber entschieden werden, ob er weiterhin im Heim bleiben, vielleicht in eine andere Wohnform umziehen oder zu seiner Mutter zurück soll.

In die Entscheidung der Bezirksverwaltungsbehörde wird zweifellos mit einfließen, wie sich die Kostensituation darstellt, wie hoch der Druck ist, in eine bestimmte Richtung zu entscheiden. Diese Umweltbezüge der Behörde haben zwar wenig zu tun mit Josefs Verhalten, sind aber zweifellos nicht ohne Bedeutung für die Gesamtbeurteilung der Situation. Auch über die Bedeutung der vorliegenden Gutachten – wie über wissenschaftliche Aussagen generell –, die in dieser Situation eine Rolle spielen könnten, entscheiden letztlich Vorstellungen darüber, wie grundsätzlich mit Expertenwissen umgegangen wird, ob man der „Wahrheit“ der Experten vertraut und sie akzeptiert oder eher auf eigenes Erleben im Umgang mit Josef, auf eigene Konstruktionen von „Wahrheit“ setzt. Des Weiteren wird die Einschätzung durch Überlegungen zum richtigen Zeitpunkt beeinflusst werden: Wann ist der rechte Zeitpunkt, um zu Handeln? Wann ist ein Problem dringlich? Welche Kriterien für Dringlichkeit bestehen überhaupt? Auch grundlegende Vorstellungen über die Natur des Menschen, darüber, ob Menschen eher als lernoffene oder entwicklungsresistente, durch ihre Vergangenheit bestimmte Wesen verstanden werden, dürften nicht ohne Bedeutung für die Entscheidung sein. Ebenso gilt dies für Vorstellungen über den Sinn menschlichen Handelns, aus denen abgeleitet, die Beurteilung des Umstands, dass Josef sich stundenlang einer selbstgestellten Aufgaben widmet, auch wenn sich deren Sinn nicht auf den ersten Blick erschließt, ganz unterschiedlich ausfallen kann. Und nicht zuletzt wird auch der Umstand, dass Josef sich nicht in den Gruppenalltag einordnet und eine gewisse Eigenständigkeit und –sinnigkeit aufrecht erhält ganz unterschiedlich bewertet werden, je nach dem, ob Ein- und Unterordnung von grundlegendem Wert betrachtet wird oder ob bei den Fachkräften eher die Vorstellungen dominieren, dass jeder Mensch ein Recht auf seine Individualität hat.

All dies sind Hinweise auf das Wirken solcher Grund- und Basisannahmen. Sie sind die Folie, auf deren Hintergrund interpretiert und entschieden wird, was getan werden soll. Es ist das Wesensmerkmal solcher Annahmen, dass sie in der Regel gerade nicht offen und verhandelt werden, sie sind also unsichtbar und meist auch unbewusst. Gleichwohl spielen sie als unbewusste und unausgesprochene Werte, Vor-

stellungen, Bilder, Präferenzen usw. für das Handeln im Alltag eine entscheidende Rolle.

2. *Normen und Standards.* Im Gegensatz zu Grund- und Basisannahmen sind Normen und Standards vielfach sicht- und wahrnehmbar. Sie bilden sich ab in Strukturen und Abläufen der Organisation und sind manifest in Form von rechtlichen Vorgaben, Organigrammen, Dienstanweisungen, Verfahrensvorschriften oder Protokollen. Aber nicht alle Normen und Standards bilden sich in solchen formalen Strukturen ab. Daneben besteht eine Vielzahl von ungeschriebenen Regeln darüber, wie immer wiederkehrende Situationen zu behandeln sind. Diese ermöglichen es dem Einzelnen, zwischen „richtigem“ und „falschem“ Handeln zu unterscheiden und werden häufig im Berufsalltag gelernt, indem man erfahrenen Kollegen „über die Schulter“ schaut oder sie einfach danach fragt, wie in bestimmten Situationen verfahren werden soll.

3. *Symbolsystem.* Im Gegensatz zu den zuvor genannten, ist dieses Element der „Organisationskultur“ der Beobachtung unmittelbar zugänglich. Allerdings erschließt sich der Sinn von Symbolen nicht immer sofort und umstandslos, sondern muss vielfach im Rückgriff auf die vorgenannten Aspekte interpretiert werden. Die Anordnung der Sitzgelegenheiten, ob alle an einem runden Tisch sitzen oder ob sich jemand hinter seinem Bürotisch verschanzt und den anderen damit in eine Bittstellerposition zwingt, ist Ausdruck einer bestimmten Verfasstheit der Organisation. Ob die Räumlichkeiten alt und schmutzilig aussehen oder neu und gepflegt, ob alle in Anzug und Krawatte erscheinen oder leger gekleidet sind, ob der Umgangston lässig oder distanziert ist, all dies lässt Rückschlüsse auf die Kultur der Organisation zu. Durch diese Symbole schimmern Werthaltungen und Relevanzstrukturen hindurch, aus denen der Erfahrene, mit einem bestimmten Vorwissen Ausgestattete, schnell Rückschlüsse auf die Kultur einer Organisation ziehen kann.

Zwar verfügt nun jede der drei geschilderten Ebenen über ein gewisses ‚Eigenleben‘, schon deshalb, weil sich Entwicklungen auf diesen Ebenen in der Regel zeitlich ungleich vollziehen, allerdings können diese drei Dimensionen auch nicht unabhängig von einander betrachtet und gestaltet werden, da sie wechselseitig aufeinander verweisen. Der Organisationssoziologe Karl E. Weick spricht daher von „losen Kopplungen“, um solche Zusammenhänge zu beschreiben, zwischen denen eine innere, aber nicht exakt zu bestimmende Beziehung besteht.

Allerdings kann man sich diesen inneren Zusammenhang bei der Organisationsgestaltung auch zu nutze machen: Gerade weil diese drei Dimensionen sich wechselseitig beeinflussen, ist davon auszugehen, dass die Veränderung von Normen und Standards – also das Element der „Organisationskultur“, das am ehesten der intentionalen Steuerung zugänglich ist – auch Veränderungen auf den anderen beiden E-

benen nach sich zieht. Und ebenso wie Grund- und Basisannahmen Normen und Standards in einer Einrichtung beeinflussen, dürften umgekehrt die geltenden Normen und Standards Einfluss auf die Bildung und Verstetigung eines bestimmten Symbolsystems und bestimmter Grund- und Basisannahmen haben. Wichtig ist dabei jedoch, sich des unterschiedlichen Wandlungstempos bewusst zu sein: Während Normen und Standards, teilweise auch symbolisches Handeln, kurzfristig verändert werden können, ist die Veränderung von Grund- und Basisannahmen ein länger andauernder Prozess, der sich über mehrere Jahre hinziehen kann.

### **Die Gestaltung einer beteiligungsorientierten Organisationskultur**

Bisher wurde argumentiert, dass – erstens – Beteiligung und Aushandlung die helfende Funktion von Erziehungshilfen erhöht, sowohl mit Blick auf gesellschaftliche Funktionserfordernisse als auch mit Blick auf die individuelle Bereitschaft soziale Hilfen anzunehmen.

Zweitens, dass die Forderung nach Beteiligung nicht auf rechtliche-formale bzw. methodische Aspekte reduziert werden kann, sondern vielmehr zugleich den reflektierten, von einer bestimmten Haltung geprägten Sozialarbeiter voraussetzt, weil ohne eine solche Haltung ein hohes Risiko besteht, dass formale Regeln unterlaufen werden.

Drittens, dass die Kultur einer Organisation, die Haltung einzelner Menschen in einer Organisation beeinflusst.

Viertens, dass sich die Elemente einer Organisationskultur, d.h. Grund- und Basisannahmen, Normen und Standards sowie ein bestimmtes Symbolsystem wechselseitig beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund gilt es nun abschließend der Frage nachzugehen, wie diese drei Ebenen der Organisationskultur so gestaltet und beeinflusst werden können, so dass im Ergebnis eine beteiligungs- und mitbestimmungsorientierte Organisationskultur dabei herauskommt. Hierbei gibt es sicherlich kein Patentrezept und keine einfache, schnelle und erschöpfende Lösung. Wenn es aber gelingt, Veränderungsimpulse auf allen drei Ebenen der Organisationskultur auf ein bestimmtes Ziel hin auszurichten, so dürfte dies mittelfristig der Veränderung der Organisationskultur, hin zu einem Mehr an Beteiligung und Mitbestimmung durchaus förderlich sein. Die Gestaltung einer solchen Organisationskultur ist zuerst und vordringlich die Aufgabe der Leitung.

Am einfachsten sind dabei sicherlich Normen und Standards zu verändern – durch entsprechende rechtliche Vorgaben im Gesetz, durch entsprechende Dienstanweisungen und Verfahrensvorschriften der Leitung in den Jugendbehörden. Diese kön-

nen sich sowohl auf die Einhaltung bestimmter Verfahrensstandards als auch auf methodisches Handeln beziehen. Wichtig ist dies nicht, weil ich mich der Illusion hingebe, dadurch würde sich plötzlich die Kultur in Organisationen verändern, sondern weil sich dadurch die Begründungsnotwendigkeiten verschieben. Im Beispiel: Wir in Deutschland haben seit inzwischen 15 Jahren ein vergleichsweise beteiligungsorientiertes Kinder- und Jugendhilferecht. Bis heute, so muss man leider nüchtern konstatieren – das wird bis in die höchsten Ebenen des Bundesministeriums auch so geteilt –, ist der „Geist“ dieses Gesetzes, ist die Intention des Gesetzgebers, Jugendhilfe im Sinne einer Dienstleistung für Kinder, Jugendliche und Familien zu gestalten, in vielen Jugendämtern noch immer nicht umgesetzt. Aber: Was sich verändert hat durch dieses Gesetz ist, dass sich diejenigen, die dagegen verstoßen häufig dafür rechtfertigen müssen. Es erfolgt also eine permanente Auseinandersetzung darüber, dass gegen geltende Normen und Standards verstoßen wird. Alleine durch die Auseinandersetzung über Normen und Standards werden diese immer wieder präsent gehalten und verdeutlicht. Auf Dauer – Steter Tropfen höhlt den Stein! – werden dadurch Norm und Standards in Organisationen bewusster.

Schon schwerer sind Symbolsysteme in Organisationen zu verändern. Ansätze zur Veränderung könnten hier etwa darin bestehen, dass man zunächst Äußerlichkeiten verändert, Orte und Situationen so gestaltet, dass sie einladend wirken und zur Beteiligung ermuntern, oder dass man ansprechende und verständliche Informationsmaterialien vorhält. Ein Teilnehmer auf einer Tagung spitzte diesen Punkt einmal auf die Frage zu: „Was hat McDonalds, was wir nicht haben?“ Knappe Antwort: „Weil Kinder dort als Kundengruppe umworben werden, weil Einrichtung, Optik und Kommunikationsstil auf Kinder und Jugendliche abgestimmt sind.“ Weitere Schritte könnten daher sein, dass durch die Art der Kommunikation und den Kommunikationsstil Bereitwilligkeit signalisiert wird, auf Interessen und die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen einzugehen, dass man sich bemüht, höflich, respektvoll und empathisch zu sein, darum Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Aufgeschlossenheit ausstrahlen. Mit anderen Worten, Kinder und Jugendlichen muss auch durch Äußerlichkeiten signalisiert werden, dass Interesse an ihnen als Person besteht. Ist dies der Fall, dürfte dies auch Rückwirkungen haben auf Normen und Basisannahmen.

Vergleichsweise schwierig umzusetzen sind Veränderungsstrategien, die auf eine Veränderung von Grund- und Basisannahmen abzielen. Zum ersten, weil es sich dabei in der Regel um einen länger andauernden Prozess handelt, zum zweiten, weil solche Basisannahmen häufig unbewusst bleiben und daher nur begrenzt offen diskutiert und besprochen werden können, zum dritten schließlich, weil sie nur begrenzt direkt zu adressieren und Veränderungen inhaltlich zu kontrollieren sind.

Nun kann man natürlich darauf hoffen, dass alleine schon Veränderungen der beiden erstgenannten Ebenen mittelfristig zu veränderten Basisannahmen führen. Gleichzeitig kann man solche Prozesse stützen und fördern, indem man einerseits bestehende Vorstellungen immer wieder irritiert und andererseits, salopp gesprochen, neue Basisannahmen in die Organisation einspeist, um so alternative Deutungs- und Handlungsmuster verfügbar zu machen.

Irritationen können etwa entstehen durch Supervision, Praxisberatung und –forschung oder Formen der Selbstevaluation, aber auch durch gezielte Mitarbeiterauswahl, die Nutzung von Praktikanten für diesen Zweck, sowie durch eine Veränderung von Aufgabenzuschnitten oder *jobrotation*. Es ist in erster Linie die Aufgabe der Behördenleitung, diese Instrumente der Irritation auszuwählen, zu kombinieren und so Irritationen, die unterhalb der Ebene massiver Verunsicherung bleiben, auf Dauer zu gewährleisten.

Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass alternative Deutungsmuster für die Organisation zur Verfügung stehen dürfte sich erhöhen, wenn sich z.B. Ausbildungsniveau und ausgeübte Berufe unterscheiden, wenn entsprechende Fachliteratur genutzt wird, wenn die Mitarbeiter unterschiedliche und für die Arbeit sachdienliche Fortbildungen besuchen, wenn Organisationen immer wieder versuchen, das was sie tun in Dokumenten und Publikationen darzustellen, denn Schreiben ordnet Gedanken, klärt Argumentationsgänge und trägt so zur Präzisierung und Differenzierung von Wissen bei.

Eher hinderlich für die Veränderung von Basisannahmen sind dagegen zu kleine oder zu große Gruppen von Mitarbeitern, die miteinander in enger Kommunikation stehen, zu knapp bemessene Zeitressourcen, die kommunikativen Austausch verhindern, geringe Arbeitsmotivation und ein durchgängig niedriges Qualifikationsniveau von Mitarbeitern oder informell zu mächtige Personen, die sich auf Dauer mit ihren Ansichten und Meinungen durchsetzen und andere Ansichten verdrängen.

Entscheidend ist sowohl bei der Irritation als auch bei der Einspeisung alternativer Deutungs- und Handlungsmuster, dass Diskussionen und Verständigungsprozesse darum in Gang kommen, wie mit der Forderung nach Beteiligung in konkreten Situationen umgegangen wird. Zwar kann man Grund- und Basisannahmen, die sich auch in bestimmten Haltungen ausdrücken, wie schon erwähnt, nicht direkt adressieren, aber man kann durch immer wieder stattfindende Diskussionsprozesse die Offenheit und Bereitschaft erhöhen, das eigene Handeln zu hinterfragen und sensibler zu werden für die Belange von Kindern und Jugendlichen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!