

"Dem Standard die Stirn bieten"
Umgang mit Komplexität im Entwicklungsprozess einer
öffentlichen sozialen Einrichtung.

Manage the Change - MMT - Hannover 26.8.2000

Lieber Matthias Sell

Sehr geehrte Damen und Herren

Mein Name ist Mathias Hofmann, ich bin Leiter der Einrichtungen der Drogenberatung e.V. im Kreis Lippe.

Ich möchte mich herzlich für die Einladung zu diesem Symposium bedanken, ich freue mich sehr über das Interesse an meinen Erfahrungen.

Ich werde Ihnen in den folgenden 20 Minuten etwas über unsere Organisationsentwicklung berichten. Meine Absicht ist es Ihnen ein Beispiel in einer rückblickenden systemischen Betrachtung aus meiner Sicht der Leitung vorstellen, eine Mischung aus Dokumentation des Organisationsprozesses und Reflexion meines eigenen Entwicklungsprozesses darin, denn ich selbst habe während des Prozesses etwas über den Prozess gelernt, und das möchte ich Ihnen vermitteln.

Das für viele von Ihnen wahrscheinlich eher fremde Metier - also das sehr speziellen Beispiel der monopolisiert organisierten Hilfe für lippische Drogenabhängige - ist nach meiner Vorstellung hilfreich, zunächst Abstand von den eigenen Organisationen und Entwicklungsprozessen zu gewinnen, um später Übertragungsmöglichkeiten oder

Verwandtes zu sehen. Unsere Einrichtung mit 10 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (davon letztes Jahr zwei neue) besteht erst seit sechs Jahren, sie ist also relativ überschaubar und daher gut als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen geeignet.

Bleibt zu klären, warum es sich bei der Drogenberatung e.V. in Lippe um ein komplexes System handelt: dazu ganz kurz:

1. Wir sind eine "One Stop Agency"¹ mit einem einfachen und umfassenden Motto: wenn Sie Fragen oder Probleme zu illegalen Drogen haben, kommen Sie zu uns. So steht es auch in unseren Flyern, das ist unser Angebot. Wir kümmern uns um jeden einzelnen Fall sehr individuell (an der biographischen Entwicklung der Menschen ansetzend, also wesentlich individueller als ein Reisebüro). Und wir kümmern uns um jeden Fall umfassend, also alle Begleitprobleme zum problematischen Drogenkonsum einbeziehend. Diese Arbeit von Fall zu Fall nennt Hermann HILL als Kriterium für komplexe Organisationen.

2. Wir arbeiten in - und mit - einem Beziehungsgeflecht, ein Ausdruck, den ich auch bei Matthias SELL in der Ausschreibung zu diesem Symposium gefunden habe. Wir stehen nicht nur in Beziehungen untereinander und mit unseren 500 sehr unterschiedlichen drogenkonsumierenden Klienten und Klientinnen, sondern auch mit Netzwerken von Institutionen und Personen, Kooperationspartnern, mit denen wir Behandlungen für diese Klientel mit allen Varianten planen und durchführen (und die wiederum Beziehungen zu den Klientinnen und Klienten haben). Im Herkunftswörterbuch wird entsprechend dem Adjektiv komplex die Übersetzung "zusammenhängend, umfassend" und die Herkunft von "flechten, ineinanderfügen" zugeordnet.²

Nun möchte ich endlich einen Entwicklungsprozess beschreiben, den wir im vergangenen Jahr durchgeführt haben. Wir haben ihm den Namen "Dem Standard die Stirn bieten" gegeben, was zunächst nur eine Verballhornung eines gemeinsam besuchten Kabarettprogrammes von Erwin Grosche war ("Dem Tiger die Stirn bieten"). Der tie-

¹ Hermann HILL: Komplexität und Komplexitätsmanagement im öffentlichen Sektor, in: Heinrich W. AHLEMEYER und Roswitha KÖNIGSWIESER: Komplexität managen, Frankfurt am Main 1997

² DUDEN Bd. 7 Etymologie Mannheim 1989, S. 368

feren Sinn eröffnete sich uns im Laufe des Prozesses. Angesichts der kurzen Zeit erlauben Sie mir Schlaglichter zu setzen und einige Aspekte herauszugreifen. Über weiterführende Gespräche würde ich mich freuen, vor allem über Rückmeldungen, wie das folgende auf Sie wirkt.

Anlass

Ausgangspunkt war, dass ich mit in den vielfachen Diskussionen um Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit der jüngeren Vergangenheit unzufrieden war. Mich interessierte weniger der relative Vergleich mit eigenen Vorjahreszahlen oder Arbeitsergebnissen anderer, und auch die Bewertung der Umsetzung von Zielen stand für mich zu diesem Zeitpunkt nicht im Mittelpunkt meines Interesses. Ich fragte mich explicit nach der Güte oder Qualität unserer Arbeit: "was ist gute Drogenberatung?". Ich habe die Kollegen und Kolleginnen in den jährlichen Personalgesprächen unter anderem darauf angesprochen woher sie wissen dass sie gut arbeiten bzw. welche qualitativen Ziele sie für Ihren Arbeitsbereich haben. Die Reaktion war für mich zunächst mäßig ("wenn ich nicht weiterweiß frag ich Dich oder einen Kollegen, wie man was gut macht") bis unerwartet ängstlich ("Hab ich was falsch gemacht?"). Auf diese Reaktionen werde ich später zurückkommen.

Nun weiß ich, dass ich sehr kompetente Kolleginnen und Kollegen habe und war entsprechend verwirrt: Ich habe gemerkt, dass meine linearen Vorstellungen nicht funktionieren, dass die anderen meine sachliche Frage und meinen Wunsch, gemeinsam nachzudenken, zum Teil persönlich verstanden haben und unsicher wurden.

Systemanalyse

Was ist passiert: Ich habe mit meiner gut gemeinten Frage das System gestört, ich habe gegen den Attraktor³ agiert. Nun stehe ich nicht außerhalb des Systems, ich bin selbst Bestandteil und ich habe nicht nur bei anderen etwas bewirkt (Ratlosigkeit und Angst), sondern natürlich auch die anderen bei mir (Verwirrung).

Der Attraktor lautet in unserem System "Sicherheit", das ist mir damit klargeworden. Dieser Attraktor Sicherheit existiert an vielen Stellen parallel, oder chaostheoretisch gesprochen in fraktaler Selbstähnlichkeit⁴ sowohl bei den Auftraggebern der öffentlichen Hand, bei den drogenabhängigen Hilfesuchenden als auch der Drogenberatung selbst:

Die Politik und öffentliche Verwaltung beauftragt die Drogenberatung e.V., sich der Probleme der Drogenabhängigen anzunehmen. Ein Motiv ist dabei auch die öffentliche Ruhe und Ordnung, denn ängstliche Eltern und unzufriedene Kaufleute, übermäßige Drogenkriminalität schaden dem Image der Politik außerordentlich.

Die Klienten kommen zu uns und bitten um Hilfe und Unterstützung, da sie aus der unsicheren Drogenabhängigkeit mit all ihren Begleiterscheinungen heraus wollen. Sie wünschen sich die Sicherheit eines "normalen Lebens", meist mit sehr bürgerliche Vorstellungen von Job, Auto, Freund(-in) und Familie anstelle der bestehenden unsicheren Lebenssituation.

Die Drogenberatung e.V. ist eine Einrichtung, in der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen analog zum öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Einem mittleren Gehalt mit geringen Aufstiegschancen stehen sichere Arbeitsplätze gegenüber. Helfen wollen und Sicherung anstreben ist ein Motiv, diesen Beruf zu ergreifen.

³ Ein Attraktor ist ein Zustand oder Verhaltensmuster, auf das ein System hinläuft (und das es somit auch charakterisiert). Zunächst in der mathematischen Betrachtung von Komplexität eingeführt (Zusammenfassung vgl. Fritjof CAPRA: Lebensnetz München 1996 Kap. 3), findet er auch Anwendung in der theoretischen Betrachtung von Organisationen (z.Bsp. Ralph D. STACEY: Unternehmen am Rande des Chaos, Stuttgart 1997, S. 30ff).

⁴ mit fraktaler Selbstähnlichkeit bezeichnete erstmals Benoit MANDELBROT die fortwährend auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Dimensionen wiederkehrende Strukturen in Systemen (Die fraktale Geometrie der Natur 1983)

Bei der Planung der weiteren Entwicklung und der Implementation der Qualitätsdiskussion (die mich ja nicht losgelassen hatte und die auch bereits ihren chaotischen Selbstlauf im Kollegenkreis nahm) konzentrierte ich mich auf drei Punkte:

1. Den Systemattraktor Sicherheit im Auge zu behalten und mit ihm, nicht gegen ihn zu agieren
2. den Prozess der Organisationsentwicklung ähnlich den Prozessen unserer Arbeit mit der Klientel zu gestalten. Im bestehenden Beziehungsgeflecht entwickeln sich einzelne Arbeitsbereiche nicht unabhängig voneinander und ich wünschte mir, positive Strukturen und Effekte aus einem Bereich auf den anderen zu übertragen.
3. auf mich selbst zu achten: Zu mir selbst habe ich den besten Zugang, und wenn es fraktale Selbstähnlichkeit gibt, dann werde ich über meine Selbstwahrnehmung wahrscheinlich viel über den Prozess und das System erfahren.

Als Ansatz nutzte ich die Aussagen der Kollegen, die ich Ihnen gerade zitiert habe. (Parallel zu unserer Arbeit mit den Klienten setzte ich an dem an, was mir als erstes begegnete.)

Fehlerbehandlung in solidarischen Beziehungen

1. Die eine Reaktion auf meine Frage nach Qualität war die Gegenfrage "Hab ich was falsch gemacht". Sie führte im weiteren Verlauf zur Diskussion "und wenn (wie jedes mal) was dann?" - was sind Fehler, was empfinden wir jeweils unterschiedlich als Fehler und wie gehen wir jeweils mit Fehlern um." Diese sehr offene - zunächst sehr theoretische - Diskussion hat zum einen klare Fehlerbehandlungsroutinen gebracht (sofort interne Öffentlichkeit herstellen, Fehler und Verantwortlichkeiten konkret benennen, Information nach außen planen, Betroffene einbinden, Umgangs- und eventuell Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, Ressourcen für besonderen Aufwand organisieren. usw.).

Aber diese Ablaufbeschreibung ("Standard der Fehlerbehandlung") ist natürlich kaum das Papier wert, auf dem sie geschrieben ist: Dem Standard die zu Stirn bieten heißt hier:

Die Sicherheit wurde erhöht, weil Angst genommen wurde, Fehler zu machen, weil jeder über eigene Fehler der Vergangenheit oder phantasierte mögliche Fehler der Zukunft sprach und weil die solidarische Diskussion im Team Sicherheit herstellte.

In der Praxis der Zusammenarbeit sind Fehlerdiskussionen meistens Konfliktdiskussionen und damit auch persönliche Auseinandersetzungen. Um Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können, müssen die Beziehungen entsprechend gestaltet sein. Das läßt sich nur noch begrenzt in ein Regelwerk fassen, das muss man "üben", erleben und leben. Natürlich haben auch wir unsere Regeln: Wir reden jeweils über unsere eigenen Gefühle, Wahrnehmungen, Meinungen, Wünsche und nicht über andere, oder gar dritte, Störungen haben Vorrang, persönliches vor sachlichem, Sätze mit "Ja, aber" sind unbeliebt, und so weiter. Wir haben dies in unserer Ausbildung gelernt und wir praktizieren es nicht nur mit unseren Klienten, sondern auch untereinander. Von daher ist uns dieser Schritt relativ leicht gefallen: Öffentlichkeit darüber herzustellen, dass wir alle Angst haben Fehler zu machen, das war der wesentliche Entwicklungsschritt.

Konflikte laufen nach meiner Erfahrung gerne in der Hierarchie. Mir begegnet es immer wieder, dass gerade über (angebliche) Fehler der Chefs oder der Nachgeordneten geschimpft wird, und zwar in deren Abwesenheit. Leitung und Hierarchie ist aber selbstverständlich ein Bestandteil des Systems: natürlich bin ich mit meinen Fehlern genauso in der Diskussion wie die Sekretärin. Mir ist es auch sehr wichtig, zu wissen, was meine Mitarbeiterinnen von meiner Arbeit halten, das heißt ja nicht, dass sie mir die Verantwortung für meine Tätigkeit und Entscheidungen abnehmen.

Meine Folgerung aus diesem Teil des Prozesses ist, dass es wenig nutzt, Slogans wie "Fehler sind Chancen" zu verbreiten, wenn nicht auf der Beziehungsebene im Team die Möglichkeit zur Wahrnehmung der Chancen vorhanden ist. Angst verhindert dies, wenn Sicherheit der Attraktor ist.

Personalentwicklung zur Qualitätsentwicklung

Die zweite Äußerung, die mir in der Eingangsfrage zur Qualität begegnete und mir ebenso als Ansatz diente, war der Hinweis auf die Kompetenz anderer: ("ich frag Dich, wie es gut gemacht wird"). Bei den hochkompetenten Kolleginnen und Kollegen, die ich habe, hieß das für mich: zu wenig Übung. Es hieß für mich aber auch: Ich habe Ihnen zuviel in diesem Bereich abgenommen bisher. Wir haben daraufhin ein Trainingsprogramm durchgeführt (das war meine Vorgabe): Alle mussten selbst Ideen entwickeln und sich mit konkreten Aussagen zum eigenen Arbeitsbereich und der Qualitätsentwicklung der Diskussion im Team stellen.

Zum Beispiel: wie läuft eine qualitativ gute Vermittlung in stationäre Therapie mit all seinen Varianten genau ab, was ist eine gute Angehörigenberatung, wie sollte die psychosoziale Betreuung bei Substituierten ideal gestaltet sein. Die Antworten hierauf haben wir "Standards" genannt und die Kollegen haben ihre Ausarbeitungen in mehreren Lesungen reihum im Team vorgetragen und diskutiert. Meine Rolle war die des Beraters im. Vorfeld: wer Hilfe bei der Erstellung brauchte, bekam sie in Form von Coaching, nicht in Form von Entscheidungen. Das war meine Übung: mich zurückzunehmen auf die Aufgabenstellung, auf die Funktion Schutz zu geben und zu helfen, nicht es besser zu wissen und zu entscheiden.

"Das würde ich nicht so machen", nimmt Angst (warnt vor Untiefen)

"Mach es so und so" lähmt die Kreativität

Ein alter Hut, könnte man meinen: Wir haben Produktbeschreibungen mit Qualitätsmerkmalen entwickelt. Der dicke Ordner mit all den einzelnen Standards, der so entstanden ist und nun bei jedem und jeder in der obersten Schublade liegt, ist aber nur ein erstes Ergebnis unseres Prozesses, und nicht das wichtigste. Die Standards mit ihren genauen Ablaufbeschreibungen verkomplizieren entsprechend ihrer Vielfalt die Abläufe in der Beratungsstelle und behindern mitunter das Handeln im komplexen Beziehungsgeflecht. Diesen Standards gilt es die Stirn zu bieten.

Das viel wesentliche Ergebnis war der Prozeß der Personalentwicklung, der mit der Entwicklung der Standards verbunden war und ist. Selbstverantwortung für die Tätigkeit bei intensiver Kommunikation und Reflexion in einem solidarischen Team ist für mich nach dieser Erfahrung eine Qualitätsgarantie in komplexen Systemen.

In der konzentrierten Phase der Organisationsentwicklung (3 Teamtage) haben die Mitarbeiterinnen nicht mehr Thesen vorgetragen, sondern das Team benutzt und in kleinen Arbeitseinheiten selbst zum Arbeiten gebracht: Teilaufgaben, Brainstorm, graphische Entwürfe, aufgeteilte Entscheidungsprozesse wurden von Kleingruppen erledigt, und die Verantwortlichen für die Arbeitsbereiche wurden zu fachkompetenten Moderatoren, die den Prozess zur qualitativen Fortentwicklung ihres Arbeitsbereiches steuerten.

Die Parallele zu meiner Entwicklung ist: so, wie ich mich auf die Prozessverantwortung konzentrierte und den Kollegen die Sachverantwortung überließ, so haben diese die Prozesse bei der Entwicklung der Arbeitsbereiche übernommen und wesentliche Sachfragen wieder an das Team delegiert.

weitere Ergebnisse

Dem Standard die Stirn zu bieten bedeutete aber nicht nur die Produktqualität über eine Personalentwicklung zu steuern. In der ineinandergreifenden Diskussion einzelner Arbeitsbereiche haben wir allgemein gültige neue Auffassungen - ich möchte das Wort Regeln absichtlich vermeiden - für alle Arbeitsbereiche gefunden und damit den Umgang mit der Komplexität in der Beratungsstelle wesentlich vereinfacht. Wir achten wieder mehr auf uns selbst und die Bedürfnisse anderer. Wir haben den Umgang mit Zeit verändert und dabei sogar die heilige Kuh schlachten können, dass ein Akutgespräch mit Klienten regelmäßig 1 Stunde dauert (in der man nicht gestört werden darf). Es dauert jetzt in der Regel erst einmal nur 20 Minuten und dann fragt man Kollegen im Dienst, ob irgend etwas anderes wichtiges ist, oder ob man verlängern kann. Die nie angetastete Dienstbesprechung wurde gekürzt zugunsten einer verlängerten Fallbesprechung mit neuen Elementen und besteht jetzt im wesentlichen aus "Berichten aus den Einrichtungen". Kaffeeklatsch ist jetzt extra jeden Mor-

gen, weil der Dienstbeginn, aber nicht die Sprechstunde vorgezogen ist. Für alle diese Regeln gäbe es hundert Entschuldigungen, sie nicht zu befolgen, irgend etwas wichtiges lässt sich immer vorschieben. Die Ablaufveränderung funktioniert, weil jeder es will - deswegen spreche ich von "Auffassung" im Sinne von eigener Überzeugung und nicht von fremdefinierter Regel.

Ergebnis nach innen war auch ein Vertrauen in weitere selbstorganisierte Veränderungen, eine höhere Risikobereitschaft bei allen Mitarbeiterinnen, den eigenen Arbeitsbereich weiterzuentwickeln und auch sich selbst damit zum Thema zu machen; und mit dem höheren Selbstbewusstsein auch ein gelassenerer Blick auf Veränderungen in der Klientel (die natürlich nie, aber auch wirklich nie irgendeinem Standard entspricht).

Nach Außen haben wir sachlich an Sicherheit gewonnen und vor allem an den Schnittstellen mit unseren entwickelten Standards mit Kooperationspartnern die inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung der Zusammenarbeit initiieren können. Und zwar jeder Arbeitsbereich selbst, nicht mehr immer nur die Leitung.

Neben dem Attraktor Sicherheit steht jetzt die Erfahrung, dass qualitative Weiterentwicklung der Arbeit höhere Sicherheit bedeutet, zur Erhaltung der Sicherheit notwendig ist und die Infragestellung der Qualität eine Sicherheitsüberprüfung ist. Der Attraktor wandelt sich und die Qualität der Arbeit nimmt zu..

Die fraktale Selbstähnlichkeit im System bedeutet, dass Beziehungen zur Klientel, untereinander, zwischen Hierarchiestufen, gegenüber Kooperationspartnern und gegenüber dem Auftraggeber als zentrales Moment unserer Arbeit positiv, also persönlich wertschätzend und zur sachlichen Fortentwicklung gestaltet werden.

Zusammenfassung

Rückblickend möchte ich verallgemeinernd zusammenfassen: Komplexität managen heißt für mich heute:

1. Mit dem Attraktor eines Systems arbeiten und auf selbstähnliche Prozesse oder Strukturen achten,
2. Mitarbeiter zu fördern ein hohes Maß an Selbstverantwortung in einer solidari-schen Gruppe zu übernehmen,
3. die Kommunikation in dieser Gruppe zu fördern und zu qualifizieren,

denn die Beziehungen untereinander und die Haltung zueinander sind das wesentli-che Kapital eines Komplexes oder Netzwerkes

Dazu gehört vor allem ein Konfliktmanagement, das auch Konflikte in Hierarchien berücksichtigt. Hilfreich ist die Möglichkeit, eigene Gefühle, Meinungen, Wahrneh-mungen und Wünsche ohne Angst kommunizieren zu können.

Meine spezielle Aufgabe als Leiter war die provokante (angstbesetzte) sachliche Fra-ge zu stellen, den Rahmen für die Behandlung vorzugeben, die Mitarbeiter zu fördern (und zu schützen), sie zu coachen und darauf zu achten, dass keine Scheinlösungen akzeptiert werden. Meine Aufgabe war auch voranzugehen und Beispiele zu geben, eigene Fehler zu diskutieren, meine Arbeit zur Diskussion zu stellen, zur Vielfalt der Methoden zu ermutigen und für gute Stimmung zu sorgen. Meine wichtigste Aufgabe war die Augen und Ohren offen zu halten und die Kommunikation untereinander zu fördern. Meine Aufgabe ist auch, die Konflikte auszuhalten.

Ausblick

Die Entwicklung geht weiter, uns drohen im kommenden Winter bei erwarteter wei-terer Zunahme der Klientel große organisatorische Probleme. Wir müssen, um hand-lungsfähig zu bleiben, dringend unsere Effektivität erhöhen. Die kommenden Team-tage tragen den Titel "Odyssee 2001", wir wollen versuchen, etwas zügiger durch die chaotische Meere zu steuern als der antike Held, wir werden sicher wieder den heili-gen Kühen begegnen, aber ich weiß noch nicht, was wir mit ihnen machen.

Ich bin sehr gespannt, was Sie aus dem Gesagten für den Standard eines Entwicklungsprozess Ihrer Organisation ableiten und wie sie ihm die Stirn bieten. Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.