

Hannelore Gens und Sybille Hass-Machill

11 Die „Coachende Leitung“ – Das „Integrierte Modell von VHT und VIB“ in der Praxis

1 Einführung: Total-value-Management	179
2 Motivation der Trägerin und Leiterin zur Einführung des „Integrierten Modells“ von VHT und VIB “	182
3 Das „Integrierte Modell“ des Leitens	185
3.1 Merkmale des Modells	185
3.2 Interviewausschnitt: Beweggründe für die Einführung des Modells	186
3.3 Supervisionsleiter in der Jugendhilfe „heidehaus“	188
3.4 Das Interaktionsmodell des Leitens	189
3.4.1 Video-Kontakt-Schema	191
3.4.2 Video Feed-back	193
3.4.3 Bildanalyse auf drei Ebenen	193
3.5 Das Trajekt für die Einführung des „Integrierten Modells“	195
3.5.1 Interviewausschnitt: Das Schaffen von Voraussetzungen	195
3.5.2 Stufen der Qualifizierung anhand von Bildanalyse	196
3.5.3 Interviewausschnitt: Modell- und Vorbildfunktion	197
3.5.4 Interviewausschnitt: Stationen des Prozesses	199
3.7 Dauer, Rückblick und Erfahrungen	201
3.7.1 Interviewausschnitt: Stand der Entwicklung, Resümee	201
4 Zusammenfassung	203
5 Literaturverzeichnis	204
6 Angaben zu den Autorinnen	205

1 Einführung: Total-value-Management

Als „Total-value-Management“¹ wird die Gesamtheit von Zielen, Inhalten, Strukturen und Führungskompetenzen einer Organisation bezeichnet, die auf definierte Werte ausgerichtet ist. Erreicht werden soll, dass alle Mitarbeiter² sich mit ihnen identifizieren, um damit Integrität und entscheidungs- und handlungsleitende Orientierung für den professionellen Alltag zu erhalten.

Die Entscheidung für ein Wertgefüge zieht immer Veränderungen in Bezug auf Methoden, Abläufe und Strukturen nach sich – eine Organisation, die sich dafür entscheidet, macht sich auf einen längeren und spannenden Weg.

Neben einer eventuellen strukturellen Umorganisation kristallisieren sich vor allem die Überzeugungsarbeit und die Qualifizierung der Mitarbeiter als Herausforderung heraus.

Soll diese erfolgreich verlaufen, muss sie auch im Prozess mit den Werten übereinstimmen, d.h. mit Methoden arbeiten, die dem Gesamtziel dienen.

Das „Integrierte Modell“ von Video-Home-Training® und Video-Interaktions-Begleitung® stellt ein Modell des „Total-value-Managements“ dar, das sich den Werten des Empowerments verpflichtet hat und in seiner eigenen Methodik einen entsprechenden Qualifizierungsansatz enthält.

Mit „Empowerment“ wird der Befähigungsansatz bezeichnet, der vom formulierten Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter („Fragestellung“) ausgeht, auf ihren Ressourcen aufbaut und gelungene Situationen analysiert, wenn Lösungen zu entwickeln sind. In der sozialen Arbeit ist er auch international seit Jahren die vorherrschende Philosophie in Bezug auf Hilfeprozesse (Warren & Hartless, 1995)³.

¹ Zitiert nach Lachmann, eev aktuell, 1/99, S. 8

² An Stellen, an denen im Sinne der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form genutzt wird, kann selbstverständlich auch die weibliche Form mitgelesen werden.

³ Warren C.&Hartless J.“Family support and the journey to empowerment“. Arbeitspapier auf dem 4. EUSAF.Kongress in Leuven (B), 6./7.September 1995

Die Werte des Empowerments werden allgemein folgendermaßen definiert (Rappoport 1984)⁴

- Alle Menschen besitzen Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.
- Menschen entwickeln sich ihr ganzes Leben lang.
- Sie können auf ein höheres Kompetenzniveau gebracht werden, wenn die Situation entsprechend gestaltet ist.
- Bestehende Kompetenzen und neue Fähigkeiten können am besten erweitert bzw. dadurch erworben werden, dass die Person sich bewusst ist, dass sie sich Erfolge und positive Veränderungen selbst zuschreiben kann.

In den 6 Grundsätzen der „International Initiative“ kommt das Paradigma des befähigenden Handelns zum Ausdruck⁵:

- Mit dem gesamten System arbeiten und nicht mit dem einzelnen Klienten bzw. Mitarbeiter
- Der Klient bzw. Mitarbeiter bestimmt die Tagesordnung, es wird nicht für ihn gearbeitet, er behält die Verantwortung.
- Positiv und produktiv arbeiten, in kleinen Schritten mit realistischen Zielen.
- Nur mit dem arbeiten, was der einzelne Klient bzw. Mitarbeiter oder das System im Moment verstehen kann.
- Auf Stärken aufbauen und Ressourcen nutzen, keine Analyse von Problemen.
- Anerkennen der Verschiedenheit in Bezug auf kulturelle, ethnische und religiöse Traditionen.

Stroucken ergänzt diese Werte für die Arbeit in Organisationen:⁶

⁴ Rappoport, J. „Studies in empowerment “. In: Prevention in Human Services, 3, 1-7, 1984

⁵ S. Wels, P.: „Helfen met beelden“, Houten/Diegem 2001, S. 62.

Die „International Initiative“ ist eine von Regierungen und Spitzenverbänden unterstützte Organisation, die in diesem Sinne Einfluss auf Politiker, Manager, Professionals und Wissenschaftler ausübt.

⁶ Stroucken, T.: „Leiten – Begabung und Geschenk“. S. 2. Unveröffentlichtes Manuskript 1999. Übersetzung: Hannelore Gens 2000. Zu beziehen über die Autorin, Download unter www.hannelore-gens.de.

- Die Menschenrechte gelten auch in Organisationen: Freiheit der Meinungsäußerung, Recht auf Hilfe, Unterstützung und Bildung.
- Leitung ist notwendig, um diese humanen Werte zu verwirklichen.
- Leitende erkennen diese menschlichen Bedürfnisse in ihrem Leitungsstil an und setzen sie um.

Die methodische Vorgehensweise der Video-Interaktions-Begleitung[®] macht diese Leitlinien lebendig, indem sie einen positiven Ansatz, die Arbeit mit abgebildeten gelungenen Situationen und die Aktivierung der Mitarbeiter praktiziert.

Video-Interaktions-Begleitung[®] nimmt befähigend Einfluss auf ihre Entwicklung und überlässt ihnen die Initiative bzw. auch die Verantwortung für den Prozess. Video-Interaktions-Begleiter werden auf der Basis von gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauen tätig, die Beziehung zu den Mitarbeitern ist eine gewünschte Beratungsbeziehung⁷.

Damit erfüllt sie als befähigender, ziel- und ergebnisorientierter Beratungsansatz die Kriterien des klassischen „Coachings“, wie sie von Rauen 2003⁸ beschrieben werden:

- Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess, der vor allem berufliche Anliegen des Gecoachten betrifft.
- Coaching ist eine individuelle Beratung auf Prozessebene, der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern regt den Gecoachten an, eigene Lösungen zu entwickeln.
- Coaching zielt immer auch auf Förderung von Selbstreflexion, Bewusstsein und Verantwortung, ist buchstäblich Hilfe zur Selbsthilfe. Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten, der Coach soll sich letztendlich überflüssig machen.
- Coaching ist transparent und erlaubt keine manipulativen Techniken.
- Coaching setzt ein ausgearbeitetes Konzept voraus, das das Vorgehen des Coachs erklärt und den Rahmen für Interventionen, Methoden, Prozesse und Wirkungszusammenhänge festlegt.
- Coaching richtet sich an Personen mit Führungsverantwortung und Managementaufgaben.
- Coaching arbeitet nach vorher vereinbarten Spielregeln.

⁷ Rauen , 2003 zitiert nach Birgmeier, Jugendhilfe 44, 4/2006, S.199

⁸ Rauen a.a.O.

Das „Integrierte Modell“ von Stroucken führt alle genannte Elemente eines „Total-value-Managements“ zusammen, indem es sowohl die Werte, die entsprechende methodische Vorgehensweise als auch die notwendige Organisationsstruktur umfasst.

Eine „Coachende Leitung“ auf allen Ebenen der Organisation füllt es mit Lebendigkeit und motivierender Atmosphäre.

Im Folgenden wird der Implementationsprozess in der Jugendhilfe „heidehaus“ in Neuwied beschrieben. Die Trägerin und Leiterin, Sybille Hass-Machill, beschreibt ihre Motivation, dieses Führungsmodell „top down“ einzuführen und berichtet von ihren Erfahrungen in einem Interview mit Hannelore Gens, die als SPIN-Supervisorin diesen Implementationsprozess von 2001 -2004 begleitet hat. Die entsprechenden Elemente des Modells von Stroucken werden an jeweils passender Stelle von Hannelore Gens vorgestellt.

2 Motivation der Trägerin und Leiterin zur Einführung des „Integrierten Modells von VHT und VIB“

Das „heidehaus“ wurde 1976 als eine private Familienwohngruppe (Kleinstheim mit der Befreiung für 12 Plätze und der Erlaubnis, Fälle von Fürsorgeerziehung und Freiwilliger Erziehungshilfe aufzunehmen) gegründet.

In ihm sollte eine eigene Vorstellung kindgerechter Heimerziehung umgesetzt werden, die den Kindern und Jugendlichen einen Erfolg versprechenden Weg ins Leben ermöglicht.

Bei dieser ursprünglichen Platzzahl ist es im Laufe des Bestehens nicht geblieben. Das „heidehaus“ verstand sich von Beginn an bis heute als atmender Organismus.

Durch fachliches Engagement, die Schaffung neuer, zeitgemäßer Angebote, zum Teil auch wieder deren Einstellung, die Mitwirkung vieler tatkräftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den beständigen konstruktiven

Dialog mit kooperierenden Jugendämtern und Partnerorganisationen hat sich das „heidehaus“ zu einer der größten privaten Einrichtung in Rheinland- Pfalz entwickelt.

Im Jahre 1999 fand der Trägerwechsel statt. Die jetzige Trägerin hat die Einrichtung als Mitglied der Familie und Mitarbeiterin von Beginn an mitgetragen und erlebt.

Nach ihrem Studium der Sozialarbeit war sie im Gruppendienst tätig, führte später als stellvertretende Leiterin sieben Jahre eine Familiengruppe und arbeitete in der Verwaltung mit.

Zum Zeitpunkt der Übernahme schlossen sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ausbildung zu Video-Home-Trainern ab.

Dezentral in drei Landkreisen verteilt, gab es Wohngruppen, Familienwohngruppen und Tagesgruppen, mit den jeweiligen Gruppenleitungen und Teammitgliedern waren es insgesamt 47 Personen im pädagogischen Bereich. Hinzu kamen die hausmeisterlichen und hauswirtschaftlichen Kräfte.

Die Geschäftsstelle war mit einer pädagogischen Fachkraft und zwei Verwaltungsstellen sowie der Leiterin besetzt.

Eine Intensivgruppe befand sich als Projekt in der Planung, darüber hinaus sollten ambulante Leistungen ins Angebotsspektrum aufgenommen werden.

Neben einer Handvoll „alter Mitarbeiter“ aus der Gründerzeit kam eine Fülle neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzu, mit denen die jetzige Trägerin zuvor in keiner direkten Arbeitsbeziehung gestanden hatte.

In der Aufgabe der Leitung dieser sich bis dahin entwickelnden Institution ließ sich unter diesen Voraussetzungen eine Vielzahl von Schwierigkeiten vermuten.

Die Leiterin musste sich ihrer Führungsrolle bewusstwerden und sich die Anerkennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschaffen.

Hierarchisch war die Führung in der funktionellen Ordnung abgebildet. Die neue Leitung konnte jedoch nicht im Stile der Gründerin leiten, nicht von vorne führen, - das können nur Gründer, da es vor ihnen noch nichts gab, dem man sich verpflichtet fühlte - sondern sie musste

von hinten führen, also eher beratend und vermittelnd, eher versuchen anzuregen und zu gewinnen als anzuordnen. Dies allerdings nicht im Sinne von „Lean management“ und unklaren Verantwortungsbereichen, sondern im Wissen um das Bedürfnis nach Führung in menschlichen Organisationen, wie es eben auch eine Einrichtung ist.

Auch hatten sich in Zeiten des raschen technischen, politischen und sozialen Wandels Ansichten und Lebensstile verändert. Viele althergebrachte weltanschauliche und moralische Orientierungsgüter hatten im Laufe des Bestehens der Einrichtung an Bedeutung verloren. Neue Ideale waren an ihre Stelle getreten.

Wie sollte die Ausrichtung der Erziehung der Kinder und Jugendlichen von nun an geprägt sein?

Wie konnte gesichert werden, dass die Mitarbeiter den Kindern in einem freundlich- bestimmten Erziehungsstil eine Grundausstattung an religiösen, weltanschaulichen und moralischen Überzeugungen, Tugenden und guten Verhaltensgewohnheiten in einem vorgelebten "guten Beispiel" mitgeben?

Wie konnte die, mit der Änderung des §78 KJHG eingeforderte, unabdingbare Maxime der Leistungsfähigkeit und Sparsamkeit umgesetzt, die Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsdiskussion in der Einrichtung geführt werden?

Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Aufgabe, die umfassende Verantwortungsübernahme, sowohl für fachliche als auch organisatorische Belange „fit“ gemacht werden?

Die Antwort auf die aufgeworfenen Fragen und Aufgabenstellungen sah die Leiterin in der Video-Interaktions-Begleitung® und dem „Integrierten Modell“ des Leitens.

3 Das „Integrierte Modell“ des Leitens

Ton Stroucken, Mitbegründer des Video-Home-Trainings® in den Niederlanden und heute Abteilungsleiter in der Jugend- und Familienhilfeeinrichtung „De ambelt“ in Zwolle (NL), machte die Erfahrung, dass Video-Home-Training[□] und Video-Interaktions-Begleitung[□] nur dann nachhaltig implementiert werden können, wenn die gesamte Organisation sich den Werten des Empowerments verpflichtet, die Basiskommunikation zur Entwicklung der Kommunikations- und Leitungskompetenz auf allen Ebenen einsetzt und nahe an der Realität bzw. mit ihr arbeitet, indem Videoaufnahmen gelungener Momente zum Ausgangspunkt genommen werden. Er entwickelte dazu ein „Integriertes Modell des Leitens“ und führte es in den USA in einigen großen sozialen Einrichtungen durch. Seit 1999 steht es für die Verbreitung in Europa zur Verfügung. Differenzierte Erfahrungen liegen mittlerweile in den Niederlanden vor, in Deutschland belegt u.a. seine Einführung in der Jugendhilfe „**heidehaus**“ in Neuwied die Wirksamkeit des Modells.

Strouckens größte Entdeckung war, dass mit dem „Integrierten Modell“ nicht nur die Kommunikations- und Leitungskompetenz der Führungskräfte aufgebaut wurde, sondern sich weitreichende Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung zeigten. Er beschreibt dies als den Effekt eines „einzigartigen Durchblicks“, da die Kamera nicht nur als Mikroskop, sondern auch als Fernglas genutzt werden könne⁹.

3.1 Merkmale des Modells

Die Leitenden, und hierbei handelt es sich um alle Mitarbeiter, die leitende Funktionen innehaben – also auch die Erzieher in der Gruppe, nehmen die Kamera selbst in die Hand, um sich die erfolgreichen Interaktionsprinzipien des Leitens im positiven Dialog anzueignen. Sie bestimmen ihren eigenen Lernprozess und nehmen entsprechende Situationen aus ihrem professionellen Alltag auf. Dies können sein: Einzelgespräche mit Mitarbeitern, kleine und große Konferenzen, Teamsitzungen, Leitungssitzungen, Bewerbungsgespräche,

⁹ Stroucken, a.a.O., S.11

Besprechungen mit der Verwaltung, Konfliktbearbeitung in Teams, also eine Durchschnittsskala aller Leitungsaufgaben.

Die Videoaufnahmen werden anschließend mit einem in Video-Interaktions- Begleitung[□] erfahrenen Mitarbeiter (i. d. Regel ist das der Vorgesetzte Mitarbeiter, der darin qualifiziert wird, siehe unten) analysiert und ausschließlich zur Verbesserung eingesetzt. Die Analyse bezieht sich auf das

eigene Verhalten und dient gemäß den Werten des Empowerments der Unterstützung der Mitarbeiter und ihres gesamten Zuständigkeitsbereichs.

Auf Einrichtungsniveau geschieht dies in Rahmen einer sog. „Supervisionsleiter“, d.h. Mitarbeiter analysieren mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten ihre Aufnahmen und holen sich von ihnen Unterstützung für ihre Fragestellung. Zu diesem Zweck werden alle Leitenden in Interaktionsanalyse qualifiziert, zusätzlich bringen sie ihre eigene Professionalität ein.

3.2 Interviewausschnitt: Beweggründe für die Einführung des Modells

Frau Hass- Machill, was waren Ihre Beweggründe, das „Integrierte Modell“ in Ihrer Einrichtung, der Jugendhilfe „heidehaus“ einzuführen?

Die Erfahrung mit der Arbeit der bei uns tätigen Video-Home-Trainer. Hier konnte die Wirksamkeit der Bilder und der sich daraus entwickelnden Prozesse erlebt werden. Als wir erfuhren, dass es neben dem Video-Home- Training[®] noch etwas Weitergehendes, nicht auf den Fall, sondern auf die Einrichtung Bezogenes gibt, das „Integrierte Modell“, war klar: Wir begeben uns auf diesen Weg. 2001 haben damit wir begonnen.

War es die Methode selbst oder gab es für die Einrichtung noch eine andere Motivation?

Die Einrichtung ist dezentral organisiert und die Gruppen arbeiten weitestgehend selbständig. Wir kommunizieren über weite Wege im Internen und im Externen. Weil nicht jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter so geübt in

„professioneller Kommunikation“ ist, haben wir überlegt, wie wir größere Sicherheit und Identität herstellen können. Wir dachten dabei z.B an Gesprächsführungssituationen in der Begleitung der Eltern und die Steuerung von Erziehungsprozessen.

Hierzu war aus der Erfahrung mit dem Video-Home-Training® der Einsatz der Videobilder das Wirksamste. Im Video-Home-Training® kann man sehen: „So wirke ich, so wirkst du“ und die Frage stellen: „Wie möchtest du wirken?“ und an der Frage arbeiten: „Wie komme ich/wie kommst du dahin?“.

Sie sagten „größere Identität“; wollten sie mehr vereinheitlichen oder mehr Zusammenhalt erreichen?

Zusammenhalt: nein, Einheit: auch nicht. Ich denke eher an eine gemeinsame Grund- und Werthaltung, an ähnliche Verfahrensweisen, einen einheitlichen Stil.

War das Ihr Anliegen - ein gemeinsamer Stil in der Kommunikation?

Ja, es war uns wichtig, eine wertschätzende Haltung unseren Adressaten, den Kindern und Jugendlichen, den Eltern, Jugendämtern und nicht zuletzt uns selbst gegenüber einzunehmen.

Darüber hinaus haben wir uns auch davon versprochen, dass unsere Kommunikation klarer und strukturierter wird und damit unsere Besprechungen ergiebiger, effektiver und effizienter werden.

Ein weiterer Punkt war, dass wir nach dem Modell der „Prozesseignerschaft“ arbeiten, d.h. jeder Mitarbeiter ist für den Erziehungs- und Entwicklungsprozess von ein oder zwei Kindern und Jugendlichen verantwortlich. Jeder Pädagoge muss diesen Prozess steuern und trägt die Verantwortung im Austausch mit der Gruppenleitung, auch vertritt er den Prozess nach innen und außen. Er benötigt eine hohe fachliche Kompetenz und muss diese auch kommunizieren können.

Darum es war uns ein Anliegen, unseren Mitarbeitern ein umfassendes Rüstzeug mitzugeben, das sie sicher und stabil auch durch schwierigen Situationen gehen lässt.

3.3 Supervisionsleiter in der Jugendhilfe „heidehaus“

Themen	Supervision durch	Unterstützung durch
<ul style="list-style-type: none"> - Basiskommunikation - Leitungskommunikation - Zielentwicklung - Arbeitsabsprachen - Zielerreichung - Professionalität - Personalentwicklung - Organisationsentwicklung 	<p><u>SPIN - Supervisorin</u></p> <p>bei Frau Hass-Machill in Zusammenarbeit mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herrn T., Erziehungsleiter, - Teamleitern WGs, - Verwaltung <p>(Einzelgespräche und Konferenzen)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Basiskommunikation - Leitungskommunikation - Zielentwicklung - Arbeitsabsprachen - Zielerreichung - Professionalität - Personalentwicklung - Organisationsentwicklung 	<p><u>Frau Hass-Machill</u></p> <p>bei Herrn T. (Erziehungsleiter) in Zusammenarbeit mit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleitern TGs , - Erziehungsstellen, - Video-Home-Trainern bei ambulanter Tätigkeit und in Zusammenarbeit mit Erziehern <p>(Einzelgespräche und Konferenzen)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Basiskommunikation - Leitungskommunikation - Zielentwicklung - Arbeitsabsprachen - Zielerreichung - Professionalität - Teammanagement 	<p><u>Herr T., Erziehungsleiter</u></p> <p>bei Teamleitern, TG's in Zusammenarbeit mit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erzieher - Eltern <p>(Einzelgespräche und Konferenzen)</p>	<p>Ausgebildete Video-Home- Trainer/Video-Interaktions- Begleiter</p> <p>Im Rahmen von horizontaler Vernetzung („Implementationstage“)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Basiskommunikation - Positives Lenken und Leiten - Verstehen kindlichen Verhaltens - Erzieherische Fragestellungen - Professionalität - Zielentwicklung - Arbeitsabsprachen - Zielerreichung 	<p><u>Teamleiter WGs und TGs</u></p> <p>bei Erziehern in Zusammenarbeit mit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kindern/Jugendlichen - Eltern - Jugendämtern (Hilfeplan) 	<p>Ausgebildete Video-Home- Trainer/Video-Interaktions- Begleiter aus anderem Bereich.</p> <p>Im Rahmen von horizontaler Vernetzung („Implementationstage“)</p>

Fig. 1: Supervisionsleiter im „heidehaus“, H. Gens 2001

3.4 Das Interaktionsmodell des Leitens

„Leiten ist ein Geschenk an den Mitarbeiter und eine Begabung des Managers“¹⁰

Wie kann Leitungskompetenz auf der Grundlage der Basiskommunikation in diesem Sinne beschrieben werden?

Aus der vorliegenden Erfahrung mit Video-Interaktions-Begleitung[□] wird deutlich, dass das Interaktionsschema der Basiskommunikation unabhängig von Situationen und Professionen als Qualifizierungsinstrument für den Empowermentprozess gelten kann. Dabei ist eine der größten Entdeckungen beim Einsatz von Videoaufnahmen, dass das Interaktionsmuster eines Menschen innerhalb weniger Minuten zu erkennen ist und dass die professionelle Entwicklung innerhalb dieses Musters stattfindet.

Der Kern jedes menschlichen Zusammentreffens, in dem Kontakt zustande kommt und ausgebaut wird, ist die Frage:

Folgt der Initiative der Empfang?

Dies wird durch die Muster „Aufmerksam sein“ und „Sich einstimmen“ (s.u. „Video-Kontakt-Schema“) erreicht. Die zustimmende Reaktion auf die Initiative zeigt dem Initiator, dass seine Botschaft angekommen und interessant genug ist, um weiter ausgebaut zu werden. Danach wird ein neues Stück Information eingebracht und die Interaktion fortgesetzt.

¹⁰ Stroucken, a.a.O. S. 1

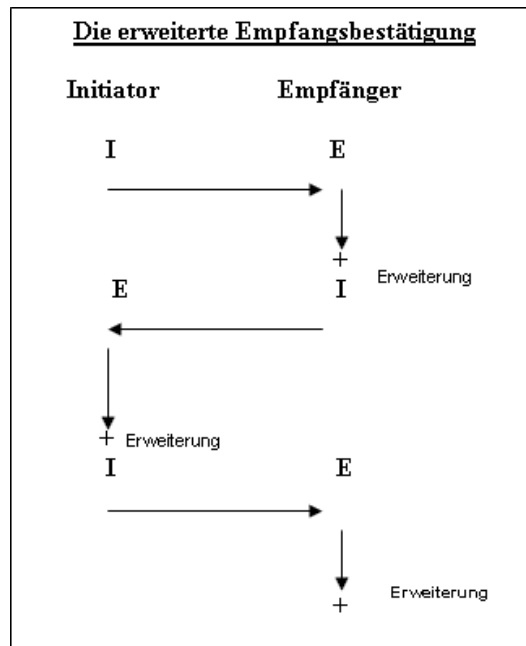


Fig. 2: Die erweiterte Empfangsbestätigung, Stroucken 1999

Bauen beide Parteien danach weiter an Initiative und Empfang, entsteht eine einer Helix¹¹ gleichende Aufwärtsspirale von Interaktionen, die ihre Stabilität durch die Elemente der Basiskommunikation bekommt.

¹¹ Stroucken a.a.O. S.

3.4.1 Video-Kontakt-Schema

Merkmale gelungener Interaktion und Leitung

BÜNDEL	MUSTER	ELEMENTE
1. Initiative und Empfang	Aufmerksam sein	Anschau n Zuwende n Freundlicher Gesichtsausdruck Freundlicher Tonfall Freundliche Körperhaltung
	Sich einstimmen	Folgen Kopfnicke n „Ja“-sagen Zustimmend benennen Mitmachen
2. Austausch in der Runde	Kreis bilden	in die Runde schauen in den Kreis einbeziehen Empfang bestätigen
	An die Reihe kommen lassen	du bist dran, ich bin dran, jeder ist gleichermaßen dran
	Kooperieren	Zusammen handeln einander helfen
3. Gemeinsam beraten	Meinungsbildung	Meinung - äußern - annehmen - austauschen - untersuchen
	Inhalte	Themen - vorschlagen - ausarbeiten - verändern

	Beschlüsse fassen	Absprachen - vorschlagen - vereinbaren - verändern
4. Mit Konflikten umgehen	Gegensätze benennen	Absichten untersuchen
	Kontakt wiederherstellen	Zurückführen zu 1-2-3
	verhandeln	Standpunkte feststellen Regeln vereinbaren

Fig. 3: Video-Kontakt-Schema, Biemans 1990, Übersetzung: H.Gens 1992

Die in diesem Interaktionsschema von Harrie Biemans¹² aufgeführten Bündel, Muster und Elemente werden von den Begründern der Methode ausdrücklich als die Grundlage gelungener Interaktion und Leitung bezeichnet.

Dies bedeutet, dass gelungene Basiskommunikation gleichzeitig gelungene Leitung impliziert. Geht es im ersten Bündel noch um Initiative und Empfang im direkten Kontakt miteinander, enthält das Schema ab dem 2. Bündel bereits den Aspekt der Leitung der Kommunikation. Leitende sorgen dafür, dass die Mitarbeiter einander gut empfangen, sich abstimmen und kooperieren, dass ihre Meinungen gehört, angenommen, untersucht und in Beschlüsse mit einbezogen werden. Im Konfliktfalle benennen sie die Gegensätze, achten auf sorgfältige Empfangsbestätigung und unterstützen die Suche nach Lösungen, indem sie die Parteien selbst gut empfangen und damit Struktur anbieten.

Im Sinne der erweiterten Empfangsbestätigung bringen sie auf jeder Ebene auch ihre Professionalität ein.

Diese beinhaltet den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation, denn jeder Leitende hat eine fachliche Vorstellung davon, wie die formulierten Arbeitsziele erreicht werden sollen; ebenso hat er eine Vorstellung von gelungener Mitarbeiterführung

¹² Biemans, Harrie, „Videohometraining in gezinnen“, Houten/Zaventem 1994, S.75

3.4.2 Video Feed-back

Mit dem Feed-back durch die Videoaufnahmen in der Rückschau hat der Leitende die Möglichkeit, sowohl die Kommunikation als auch die inhaltliche, die Seite der Fachkompetenz, auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und die Chance, in einen Optimierungsprozess einzutreten. Das Handwerkszeug dazu liegt bereit.

Auf allen Aufnahmen werden zuerst die Ansätze gelungenen Austauschs aufgezeigt, denn gerade diese Momente bilden den Ausgangspunkt für die professionelle Entwicklung.

Bereits in der ersten Minute ist zu sehen, in wie weit der Leitende

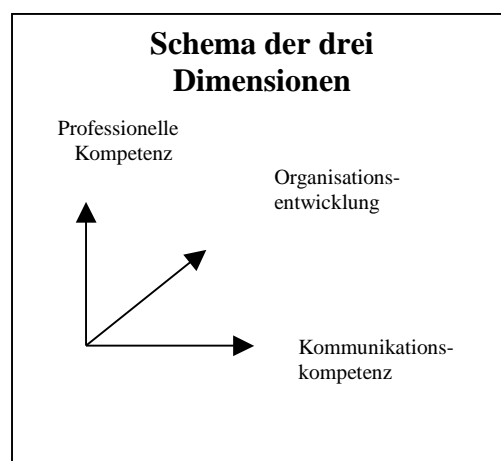
- die Situation passend strukturiert
- die Initiativen der Mitarbeiter empfängt
- freundlich entspannt
- aufbauend und genießend und
- kollegial ist.

Auf dem Band ist darüber hinaus zu erkennen, dass sich die Interaktionsmuster beständig wiederholen. Deshalb sind selten Aufnahmen von mehr als 10 Minuten Länge erforderlich.

Nach dem Herausarbeiten der modellhaften positiven Elemente bestimmt der Leitende seinen Veränderungsprozess selbst, d.h. er entwirft seine eigene Lernroute.

3.4.3 Bildanalyse auf drei Ebenen

Das momentane Leiten steht sowohl in einem engen Zusammenhang mit der Professionalität (Inhalt) und dem Leitungsstil (Kommunikation) als auch mit der Entwicklung der Organisation. Dies beschreibt Stroucken in einem dreidimensionalen Modell, das verdeutlicht, wie sich die Organisation in diesem Zusammenhang auf längere Sicht entwickeln kann. Gleichzeitig wird der Entwicklungshorizont der einzelnen Dimensionen deutlich.



193

193

Fig. 4: Drei Dimensionen der Bildanalyse, Stroucken, 1999

1. Die Interaktionsachse (horizontal)

- die vier Bündel des Lenkens und Leitens der Basiskommunikation
- Leitungsstil mit Anwendung erfolgreicher Kommunikationselemente
- 10 Interaktionsmuster zum Aufbau einer Arbeitsbeziehung (s. Video-Kontakt-Schema).
- *Entwicklungshorizont: Bild-Analyse von Moment zu Moment*

2. Die professionelle (inhaltliche) Achse (vertikal)

- Managementfähigkeiten und –aufgaben
- Individuelle Team- und Produktentwicklung
- Professionelle Entwicklung von Leitenden, Mitarbeitern und Teams
- Struktur für Team- und Bereichsoptimierung
- *Entwicklungshorizont: Bild-Analyse von Tag zu Woche*

3. Die Organisationsachse (3-dimensional)

- Definition von Arbeitsergebnissen
- Konzept für aktivierende Unternehmenspolitik
- Zukunftsstrategien
- *Entwicklungshorizont: Bild-Analyse von Woche zu Monat¹³*

Mit der Videoaufnahme können damit mehrere Ebenen des Feedbacks erfasst werden:

- der Leitende selbst mit dem Ziel der Entwicklung seiner Leitungskommunikation und seines Leitungsstils
- die Mitarbeiter in ihrer professionellen Entwicklung
- das Team in Bezug auf die Teamentwicklung
- die Organisation in Bezug auf die Entwicklung von Inhalt und Struktur

Der Leitende selbst sucht vor jeder Feed-back-Sitzung, der Rückschau, diejenigen Aufnahmefragmente heraus, die über diese Ebenen etwas aussagen und bearbeitet sie mit seinem Vorgesetzten bzw. dem SPIN Supervisor.

¹³ Stroucken a.a.O. S.9.

3.5 Das Trajekt¹⁴ für die Einführung des „Integrierten Modells“

3.5.1 Interviewausschnitt: Das Schaffen von Voraussetzungen

Welche Voraussetzungen mussten Sie schaffen, damit das „Integrierte Model“ durchgeführt werden konnte?

Da waren zuerst einmal die technischen Voraussetzungen: Videokameras und ihr Handling. Hierbei hatten wir einen guten Vorlauf durch die Ausbildung unserer Video-Home-Trainer.

Dann die zeitlichen Rahmenbedingungen: Wann ist Zeit, Ort und Raum, eine Aufnahme zu machen, wann ist Zeit für die Rückschau?

Die Aufnahmesituationen konnten ohne zusätzlichen Aufwand geregelt werden, weil durch unser System der Prozesseignerschaft viele Gesprächssituationen vorgegeben sind, die sich als Übungsraum anboten.

Zusätzliche Zeitfenster mussten wir für die Rückschauen schaffen.

Das schwierigste war übrigens, die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, sich an diesem Projekt zu beteiligen.

Bei aller Anerkennung der Methode VHT für unsere Familien seitens der Mitarbeiter konnten diese sich nur schwer vorstellen, selbst vor der Kamera zu stehen und „Objekt“ von Aufnahme und Analyse zu werden.

Befürchtungen wurden mehr oder weniger offen geäußert, wie z.B.: „Was soll denn da geguckt werden, wir arbeiten doch gut“, „Sollen wir auf diese Weise kontrolliert werden, wer sieht sich das an?“, „Warum geht der Prozess von der Leitung aus, warum steht die Leiterin auf der Supervisionsleiter an erster Stelle?“

In mehreren Seminaren haben wir dann, in der Hoffnung, dadurch die Bereitschaft herzustellen, allen Mitarbeitern die Arbeitsweise von VHT vermittelt, um ihnen die Wirksamkeit gelungener Basiskommunikation transparent zu machen,

Was uns aber nicht bei allen gelungen ist; es blieben Skeptiker übrig.

¹⁴ Der Begriff „Trajekt“ bedeutet wörtlich „Strecke“ und bezieht sich in diesem Zusammenhang auf einen Weg, der in mehreren Etappen bis zum Ziel bearbeitet wird. In der niederländischen Fachliteratur wird er allgemein für geplante und etappenmässig bearbeitete Entwicklungsverläufe verwendet.

Letzten Endes haben wir dann entschieden: Wir fangen an, alle Vorbehalte sind diskutiert worden, alles wurde offen und transparent gemacht. Wir haben Absprachen darüber getroffen, wer die Bilder sieht und was mit ihnen geschieht. Es war sichergestellt, dass konstruktiv mit allem umgegangen wird. Wir haben entschieden, dass wir beginnen und danach sehen, wie „weh es tut“ und wie wir dann damit umgehen.

3.5.2 Stufen der Qualifizierung anhand von Bildanalyse

In einem Einführungstraining werden die Mitarbeiter mit dem Gebrauch des Camcorders, den Prinzipien von Analyse und Rückschau sowie den Interaktionsprinzipien vertraut gemacht. Danach entscheiden sie, welche Situationen sie aufnehmen wollen, welche Mitarbeiter dabei sein sollen, wo und wie sie die Kamera aufstellen.

Ausgangspunkt sollten immer Situationen sein, bei denen sie sich gut und entspannt fühlen. Nur so kann gewährleistet werden, dass möglichst viele gelungene Interaktionen aufs Bild kommen. Es wird davon abgeraten, dem Bedürfnis vieler Leitenden nachzukommen, möglichst schnell schwierige Situationen aufzunehmen. Die kommunikativen Kompetenzen zu ihrer Handhabung müssen erst in kleinen Schritten aufgebaut werden, denn Interaktionen sind nur dann erfolgreich, wenn alle Elemente innerhalb der zusammenhängenden Muster eines Bündels praktiziert werden. Das Auffinden einzelner Elemente garantiert noch nicht, dass sie stabil vorhanden sind.

Die Stufen der Entwicklung:

- Herausarbeiten der Ressourcen und Stärkung der vorhandenen Kräfte
- Ausbau des Repertoires der Leitenden (eigene Lernroute)
- Interaktionsanalyse und positives Feed-back für die Aufnahmen der Mitarbeiter
- Ausdifferenzierung des Leitungsstils
- Horizontale Vernetzung der Ressourcen der Mitarbeiter (Arbeitsgruppen)
- Orientierung aller Mitarbeiter an einer Kultur der positiven Bilder

Bei der Analyse liegt der Focus in den ersten zwei oder drei Rückschauen auf der Stärkung der vorhandenen Kräfte.

Nach ungefähr vier Aufnahmen sind die Leitenden soweit, dass sie ihr Repertoire ausbauen wollen und können. Der Leitende ist gestärkt und fühlt sich kompetent genug, die Aufnahmen unter dem

Gesichtspunkt gelungener Momente zu analysieren und kann mit dem Feed-back für die Aufnahmen der Mitarbeiter im Rahmen der Supervisionsleiter beginnen.

Wenn die Mitarbeiter mit der Arbeitsweise vertraut und motiviert sind, sie für die gemeinsame Entwicklung einzusetzen, werden auf der horizontalen Ebene Arbeitsgruppen gebildet, in denen die Ressourcen der Mitarbeiter vernetzt werden. Auch hier können bei gemeinsamer Bildanalyse alle Ebenen des Feed-backs einbezogen werden und so die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung positiv beeinflussen.

Die letzte Phase, die Ausdifferenzierung des Leitungsstils, hat zum Ziel, die Mitarbeiter beim Erreichen eines einheitlichen Stils für Empowerment in der Einrichtung zu unterstützen. An dieser Stelle kann bereits von einer gut vernetzten, tragfähigen Basis ausgegangen werden, da eine Kultur der positiven Bilder entstanden ist, die allen Mitarbeitern Orientierung gibt.

3.5.3 Interviewausschnitt: Modell- und Vorbildfunktion

Sie haben auch einen relativ langen Prozess für die Entwicklung Ihrer eigenen Basiskommunikation hinter sich. Gab es für Sie eine wichtige Erkenntnis?

Die eigene Wirksamkeit war mir wichtig! Ich habe da noch ein exemplarisches Einzelerlebnis im Kopf:

In einem Mitarbeitergespräch mussten sehr konflikthafte Sachen angesprochen werden. Aus der Erfahrung der Vergangenheit war das keine angenehme Aufgabe, der Verlauf klang oft noch längere Zeit - meistens unangenehm- nach.

Dieses Mal verlief das Gespräch anders: Ich hatte jederzeit das Gefühl, dass ich im Gespräch führe und den Mitarbeiter empathisch empfangen kann, ohne meinen Pfad zu verlassen. Ich nahm keine falschen Gefühle, Entschuldigungen oder Ausflüchte an und ließ die Verantwortung beim Anderen. Ich konnte zwischen der sachlichen und der emotionalen Ebene wechseln und war immer wieder in der Lage, eine Basis für die Handlungsebene herzustellen.

Es war eine tolle Erkenntnis, die ich da in mir erlebt habe!

Dieses Wissen, „Du hast Handwerkszeug auch für schwierige Aufgaben“ gibt eine ungeheure Sicherheit in der Situation. Auch ist die Gewissheit: „Es wird mir nichts entgleiten, es bleibt nichts Unangenehmes aus der Situation in mir zurück“, sehr entlastend.

Die Erfahrung, dass die Mystik aus Situationen schwindet, wenn Sachen einfach benannt werden, ließ es mich tun; ich war dadurch immer wieder in der Lage, eine neue Handlungsebene zu schaffen.

Sie waren die erste Person, die mit den Videoaufnahmen angefangen hat; sie haben Modell und Vorbildfunktion übernommen.

Ja, für die Implementierung war es wichtig und notwendig, dass ich als Leiterin begonnen habe und die Mitarbeiter diesen Prozess verfolgen konnten.

Den Einstieg habe ich in meinem engsten Arbeitsfeld, der Geschäftsstelle gemacht.

Hier müssen eine Vielzahl von Arbeitszusammenhängen von drei Mitarbeiterinnen immer wieder neu strukturiert werden. Hierbei müssen die jeweiligen Arbeitsstände kommuniziert werden, Störungen bewältigt und das Arbeitspensum trotz immer wieder auftauchender aktueller, ungeplanter Erfordernisse erledigt werden.

Da ist effiziente Kommunikation eine Notwendigkeit, geradezu eine Grundvoraussetzung.

Danach habe ich Zweiersituationen, die turnusmäßigen Besprechungen mit meinem Stellvertreter und dann unsere Gruppeleiterrunde gewählt, um mich in der Leitung von größeren Runden zu üben, zu überprüfen und immer wieder etwas Neues auszuprobieren und hinzuzunehmen, bis es sich in meinem Gesprächs- und Leitungsstil gefestigt hatte.

Sie haben dann Ihre Arbeit und Ihre Erkenntnisse Ihren Mitarbeitern bei den Implementationstagen, den halbtägigen Vernetzungsveranstaltungen, präsentiert. Wie war das für Sie?

Also ich denke, es kommt immer auf die Persönlichkeit an.

Ich bin ein sehr neugieriger und auch offener Mensch und war von der Lernmöglichkeit durch diese Methode überzeugt.

Als ich dann am Bild meinen eigenen Zuwachs an Handwerkszeug gesehen habe, das war einfach nur toll. Und natürlich kann und konnte das jeder Mitarbeiter sehen, sie haben mich ja auch in den Life-Situationen erlebt.

Welche Rückmeldungen haben Sie von den Mitarbeitern bekommen?

Recht unterschiedliche, einige waren zurückhaltend, sie waren wohl skeptisch, weil der Prozess noch auf sie zukommen sollte. Andere sagten auf Nachfrage, sie bemerkten schon Veränderungen: Man brauche keine Befürchtungen haben, etwas anzusprechen. Sachen, die anliegen, würden benannt, es würde nicht in alten Fehlern herumgestochert, sondern das, was sich augenblicklich zeigt, würde gelöst. Es würde gefragt: "Was ist das Problem- wie sieht die Lösung aus?"

Das Klima sei noch angenehmer geworden, die Arbeitsstrukturen klarer und tragfähige Lösungen würden viel schneller gefunden.

„Leitende sind auch immer Modell. Es wird deutlich, dass die erworbenen Interaktionsmuster nicht nur den Führungsstil bestimmen, sondern auch von den Mitarbeitern übernommen werden. Hierin liegt eine weitere Chance für eine nachhaltige positive Veränderung“¹⁵.

3.5.4 Interviewausschnitt: Stationen des Prozesses

Wie ging es nach den ersten Stationen in Ihrem Prozess weiter? Ihr nächster Schritt sollte ja die Begleitung der Arbeit der Prozesseigner sein.

Ja, was ich für mich gelernt hatte, die verbesserte Kommunikation in den Organisationsgesprächen der Bürorunde, den Zweiergesprächen mit meinem Stellvertreter und in der Leitung der Gruppenleiterrunde, haben wir dann auf die Gruppenleiter übertragen, die in den Gruppen die Aufgabe haben, mit den Prozesseignern Fallgespräche zu führen und Teamsitzungen bzw. andere Gesprächsrunden zu leiten.

Die Gruppenleiter haben dabei eine wichtige Aufgabe: Es nehmen viele Menschen an diesen Runden teil, was sie zu sehr teuren Zeiteinheiten macht. Es ist darum notwendig, dass die Zeit effizient und Ergebnis orientiert genutzt wird. Ebenso in den Zweiersituationen: Hier wird u.a. als Grundlage unserer Arbeit der Betreuungsprozess für die Kinder und Jugendliche festgelegt, die sich im Wettbewerb behaupten muss.

Es gab also zwei Themenbereiche für die Gruppenleiter: Die Leitung von Teamsitzungen und die Prozessbegleitung der Erzieher in der Gruppe?

Ja, das waren die Bereiche, die wir uns vorgenommen hatten. Danach sollten sich dann die Prozesseigner in Situationen mit den Kindern aufnehmen.

Schnell haben wir jedoch gemerkt, dass mit dieser Vorgehensweise der Prozess viel zu langsam vorangeht und sich nicht schnell genug in der Einrichtung verfestigt.

In den Projektbegleitungskonferenzen mit Beteiligung der SPIN-Supervisorin sind wir dann übereingekommen, alle Mitarbeiter in Basiskommunikation zu schulen und das Vorgehen zu systematisieren.

Im Gruppenalltag wurden Situationen gesucht, die relativ störungs- und stressfrei verlaufen und an die Mitarbeiter die Anforderung gestellt, diese Sequenzen als Räume dafür zu nutzen, sich in der Lenkung und Führung der Gesamtgruppe mit den Prinzipien der Basiskommunikation zu üben.

Wir sind dann auf die Essenssituationen gekommen, weil das ein Procedere ist, das regelmäßig stattfindet, ein festes Element im Tagesablauf darstellt, in dem die Gruppe zu „handeln“ ist und in dem wesentlichen Gruppenleben stattfindet.

Diese Idee, sie in Basiskommunikation zu „schulen“ haben Sie mit Ihren Mitarbeitern entwickelt, - würden Sie noch einmal erläutern, wie Sie das gemeint haben?

Begonnen hatten wir wie im klassischen Video-Home-Training®. Wir haben etwas aufgenommen und dann mit dem Gelungenen gearbeitet. Ein kontinuierlicher Lernprozess, so haben wir festgestellt, ließ sich so jedoch nicht herstellen, zumal die meisten Mitarbeiter sich gleich Krisensituationen zuwenden wollten. Wir haben uns dann noch mal bewusstgemacht, dass es sich hier um eine Art der Weiterbildung handelt, in der jeder Mitarbeiter sein Handlungsrepertoire erweitern kann. Bei Weiterbildungen gibt es häufig eine Lernroute und die habe wir, wie zuvor geschildert, für uns festgelegt.

Also bei A anfangen, in stressfreien Situationen üben, von gelungenen Bildern lernen, bis der Zuwachs integriert ist und sich dann ebenso den nächsten Lernschritt vornehmen.

Es hat sich gezeigt, dass es den Erwachsenen schwerfiel, die Bedeutsamkeit der einzelnen Bündel mit ihren Elementen zu erkennen und sich darin zu üben.

Der Lernprozess hat also einer Steuerung bedurft, damit sich Erfolge einstellen konnten.

3.7 Dauer, Rückblick und Erfahrungen

Für den gesamten Prozess wird je nach Größe der Organisation ein Zeitraum von ca. zwei Jahren benötigt.

Das „integrierte Modell“ passt sich vorhandenen Organisationsstrukturen flexibel an, es wird allerdings durch klare Zuständigkeiten in der vertikalen Gliederung begünstigt (nicht nur in den oberen Etagen, sondern bis hinunter auf die Team- und Erziehungsebene). Der lebendige Veränderungsprozess wird darüber hinaus immer wieder die passenden Strukturen hervorbringen.

3.7.1 Interviewausschnitt: Stand der Entwicklung, Resümee

Wie weit sind sie nach den 3 Jahren mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekommen?

Drei Jahre hören sich jetzt lange an, aber wir haben Pausen dazwischen gehabt und zum Organisatorischen muss ich noch hinzufügen, das sich durch die dezentrale Struktur und die Wegestrecken nur abgesprochene Termine realisieren ließen; Freiräume konnten z.B. nicht spontan genutzt werden.

Wir sind noch nicht soweit, wie wir sein wollten. In sieben von unseren neun Einheiten/Gruppen sind wir „ gut drin“, die Gruppenleiter sind in ihrem eigenen Lernpfad gut vorangeschritten und machen mit den Teammitgliedern Rückschauen von deren Aufnahmen.

Wenn sie jetzt ein Resümee ziehen und ihre Ziele und mit dem jetzigen Stand vergleichen: Was hat sich verändert, was haben sie bisher profitiert?

Sehr viel, in persönlicher wie in professioneller Sicht. Innerhalb der Einrichtung hat sich die Kommunikation wirklich verändert. Die Verantwortung bleibt da, wo sie hingehört. Es wird alles ganz klar benannt, Zielvereinbarungen werden getroffen und wenn sie nicht gehalten werden, kommt nicht der Zeigefinger, sondern es wird zur Sprache gebracht und geklärt, woran es lag. Unsere Großbesprechungen haben sich kolossal verwandelt. Sie sind wesentlich effektiver geworden. In Teamsitzungen fiel es früher schwer, sich an die vorgegebene Zeit zu halten, nun wird das Zeitlimit kaum mehr überschritten. Es kann klar besprochen werden, ob etwas Aktuelles behandelt werden muss, und bis zu welchem Stand, ob

umsortiert oder zurückgestellt wird. Es wird geordnet beraten, wie mit den Themen umzugehen ist. Es findet alles seinen Raum, seine Zeit und einen Abschluss, es bleiben keine offenen Fäden übrig.

Die Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter wird deutlich und somit auch die Qualität der Arbeit.

Sieht man die Veränderung auch in pädagogischen Situationen in den Gruppen?

Ich denke ja, im Gruppenalltag bin ich ja nicht zugegen, doch was ich in Sequenzen vor Ort und in den Rückschauen wahrnehme, ist ein insgesamt präsenterer Umgang miteinander. Die Mitarbeiter haben ihre Kommunikation untereinander verändert: Im Kontakt mit den Kindern gibt es einen Anfang und ein Ende, ohne große Mühe sind Kinder in Alltagssituationen lenkbar, in denen vorher Kleinigkeiten genügt haben, um sie „ausrasten“ zu lassen.

Wir bemerken übrigens auch an den Kindern, dass sie uns in unserer Art der Kommunikation nachahmen und diese übernehmen.

Was würden Sie „Nachahmern“ raten, welche Tipps würden sie gerne weitergeben?

Wer Video-Interaktions-Begleitung® in seiner Einrichtung oder Firma implementieren will, sollte sich als ein immer Lernender verstehen, der den Wunsch hat, sein eigenes und das Repertoire seiner Mitarbeiter zu erweitern. Er sollte sich mit seinem Leitungsstil auseinandergesetzt haben und auch leiten wollen.

Da sich hier Profis etwas aneignen, sollte ganz klargemacht werden, um was es geht. Es sollte eine Lernroute ausgearbeitet werden, die zum Teil standardisiert ist und zugleich den Entwicklungsschritten der Mitarbeiter Rechnung trägt.

So wird die Wissensvermittlung reproduzierbar, was bei Einrichtungen mit Personalwechsel nötig ist, um die gewonnene Qualität zu sichern.

Ich kann jedem sagen, dass ich durch das Herangehen und mich Einlassen auf das „Integrierte Modell“ eine ungeheure Menge an Handwerkszeug mitbekommen habe, das bereichert und sicher macht; so erlebe ich es übrigens auch bei den Mitarbeitern. Wenn ich an meine berufliche Laufbahn zurückdenke, kann ich nichts Vergleichbares benennen, was mir dieses Rüstzeug gegeben hätte, meinen Mitarbeitern möchte ich dieses Rüstzeug auch mitgeben.

Video-Interaktions-Begleitung[®] und Video-Home-Training[®] sind eigentlich einfache, alltagstaugliche Modelle bzw. Methoden, die in der täglichen Arbeit direkt auszuprobieren und einzuüben sind, denn die pädagogischen Prozesse entstehen in Kommunikation. Nur im gelungenen Kontakt besteht die Möglichkeit von Veränderung und Wachstum.

4 Zusammenfassung

Das „Integrierte Modell von VHT und VIB“ stellt ein Leitungsmodell dar, das alle Anforderungen eines zukunftsweisenden „Total-value-Managements“ erfüllt. Sowohl die Empowerment- als auch die Ressourcenorientierung sind geeignet, unter Anerkennung des eingangs beschriebenen Menschenbildes die zugehörigen Kompetenzen der Mitarbeiter zu fördern.

Es praktiziert „soziale Elternschaft“¹⁶ auf der Erwachsenenenebene, indem es die wohlwollende und fördernde Verantwortung für die professionelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter übernimmt und das entsprechende Umfeld schafft.

Eine Einrichtung, die sich dem Ausbau und der Vernetzung der Ressourcen ihrer Mitarbeiter unter positivem Vorzeichen widmet, die Zukunft nahe an der Realität mit Videobildern entwirft und die Gegenwart wachstumsorientiert evaluiert, hat, wie am Beispiel des „**heidehaus**“ deutlich wird, nicht nur eher die Chance, am „Markt zu überleben“, sondern kann anderen Einrichtungen als Modell dienen und damit allgemein zur Entwicklung der Jugendhilfelandchaft beitragen. Sie wird so im engeren und weiteren Sinne zur „Teaching organization“¹⁷.

¹⁶ Eckert-Groß, Zitat einer mündlichen Mitteilung, Stuttgart 1999

¹⁷ Tichy, zitiert nach Lachmann, eev aktuell 1/99 S.8.

5 Literaturverzeichnis

- Biemans, H., Dekker, T.** (1994): Video-hometraining in gezinnen. Houten/Zaventem
- Birgmeier, B.R.** (2006) : Coaching für Jugendliche. Ein neuer Ansatz in der Sozialen Arbeit? In: Jugendhilfe 44, 4/2006
- Gens, H.** (2001): Aufbau von Leitungskompetenz nahe an der Realität: Video-Interaktions-Begleitung® und das „Integrierte Modell“ des Leitens. In: „eev aktuell“, Zeitschrift des Evangelischen Erziehungsverbandes in Bayern. Jan.2001
- Gens, H.** (2002): Aufbau von Kompetenz im konkreten Praxisbezug Video- Interaktions- Begleitung□, das „integrierte Modell“ des Leitens und die Teaching Organization. In: Jugendhilfe 40, 6/2002
- Gens, H.** (2003): Die ideale Mitarbeiterin, der ideale Mitarbeiter – Illusion oder Leitbild? EREV Schriftenreihe, 12/2003
- Lachmann** (2001): Eine neue Mitte. In: „eev aktuell“, Zeitschrift des Evangelischen Erziehungsverbandes in Bayern. Heft 1/99
- Rappoport, J.**(1984): Studies in empowerment. In: Prevention in Human Services, 3, 1-7,
- Rauen, C.** (2000): Handbuch Coaching. Göttingen
- Rauen, C.** (2003): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen
- Stroucken, T.** (1999): „Leiten- Begabung und Geschenk“. Unveröffentlichtes Manuskript. Zu beziehen über H. Gens, Download: www.hannelore-gens.de
- Tichy, N., Devanna, M.A.** (1995): Der Transformational Leader. Das Profil der neuen Führungskraft. Stuttgart
- Warren C.& Hartless J. (1995) Family support and the journey to empowerment. Arbeitspapier auf dem 4.EUSAF.Kongress in Leuven (B), 6./7.September 1995
- Wels, P.M.A.** (2001): Helpen met beelden. Houten/Diegem

6 Angaben zu den Autorinnen

Gens, Hannelore

Diplom Pädagogin

Masterclass-Ausbilderin und Supervisorin (SPIN) für Video-Home-Training®, Video-Interaktions-Begleitung® und Video-School-Training®

Barbararing 3 b

41812 Erkelenz

E-Mail: vht@hannelore-gens.de

Homepage: www.hannelore-gens.de

Hass-Machill, Sybille

Diplom Sozialpädagogin

Trägerin und Leiterin der Jugendhilfe „*heidehaus*“

Bahnhofstr. 51

56564 Neuwied

E-Mail: info@jugendhilfe-heidehaus.de,

Homepage: www.jugendhilfe-heidehaus.de

