Erlaubnis zum Wachsen - 31 Jahre Fachdienst

Horst Bertsch, im Juni 2017

Nach 31 Jahren endet meine Zeit in der Josefspflege. Ich wage eine Rückschau über Stationen meiner Arbeit Und ich rate ein letztes Mal zu Dingen, die mir wichtig schienen und scheinen. Diese Zeit ist ein Hauptteil meiner beruflichen Existenz. Aber auch spirituell war sie prägend, nirgends anders als hier lernte ich zwei entscheidende Dinge meines Lebens:

- Liebe deinen Nächsten und such ihn dir nicht aus. Es gibt Aufgaben, die werden einem gestellt und man sollte den Platz einnehmen, der einem zukommt und darin wachsen.
- Lieben heißt geben, frag nicht so viel, was du zurück bekommst. Das ist nicht so wichtig.

Juli 1986... Einstieg ins Boot

1986 war die Josefspflege noch sehr klein, vom Umbruch geprägt. Die Heim- und Schulleitung war erst zwei Jahre im Amt, ein neu eingeführtes Gruppenleitersystem war für viel Erzieher schwer akzeptabel. Viele von Ihnen mussten harte Einrichtungszeiten durch tragen, mit Herzblut und ohne Heimleiter. Einige Zeit stand es sehr fraglich um die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung. Der Gruppenergänzende Dienst, wie damals noch der Fachdienst hieß, war Christine Klement und nach dem langjährigen Psychologen Hr. Gabel nun ich. Vormittags waren wir Teilnehmer in Gremien und in Teamsitzungen, nachmittags gab es im Haus Hoch Rhythmik und Spieltherapie, später auch Familientherapien. Es wurde Grießbrei gekocht, Dramen behandelt, Tränen vergossen und Lebensgeschichten der Kinder von Fremdunterbringung, Missbrauch, Vernachlässigung bis zu Entgrenzung, Aggressivität und Manipulation durchgearbeitet. Freitags machte Hr. Dirnberger zusammen mit uns ein Orgateam mit Frau Bub vom Caritas und nach innen wie nach außen versuchte man Beständigkeit, Qualität und Langzeitperspektive zu etablieren. 1987 entstand ein erster Fachartikel mit Frau Bub: Mitarbeiterentwicklung als Aufgabe im (bislang spieltherapeutisch fokussierten) Gruppenergänzenden Dienst in der Heimerziehung.

Auf lange Jahre folgten ernste Bemühungen auf vier Ebenen, die Leitung versuchte Fuß mit ihren Ansätzen zu fassen, die Schule ebenso und das wechselseitige Miteinander zwischen Schule und Heim war ein Machtfeld von Pioniergeist und Parallelprozessen zur Klientwelt, Machtspielchen, Charakterentgleisungen von v.a. dem damaligen Schulleiter sowie ganz viel Engagement, Herzblut und Einsatzbereitschaft. Der Gruppenergänzende Dienst war per Sie mit den Mitarbeitern, es gab ein Ringen zwischen Respekt und Abgrenzung und hartnäckig wurde an Ok-Positionen und an Strukturen gearbeitet, um ein therapeutisches bzw. pädagogisches Milieu zu erarbeiten. Als vierte Kraft waren die Jugendlichen in einer besonderen Zusammenhaltskultur mit ähnlichen Ambitionen unterwegs, wer will was, wer braucht was und mit welchen Methoden ist das zu erlangen? Also alle (auf mit der Zeit) gemeinsamen Suche nach Halt, Einfluss, Struktur und Nähe.

Auf den Gruppen gab es Kinder und Jugendliche mit dramatischen wie agitierten Störungen, und wir suchten nach Mitteln, sie „abzuholen“ und uns nicht nur mitnehmen zu lassen, sondern Einfluss auszuüben. Noch heute sehen wir die Bindungen und Ergebnisse, wenn die inzwischen über Vierzigjährigen im Juli ihr Traditionswochenende am Stausee zelten. In dieser Zeit wurden Formen tradiert, wie Kicken in der Halle, Schererhaus (noch das Richtige am Hang gegenüber, das renoviert wurde), ich ging Mittwoch mittags mit Jugendlichen um den Stausee joggen, es gab einen Musikkeller, Freitag nachmittags kehrte im Wechsel der GED oder Hr. Dirnberger den Hofabschnitt vor dem Haus Hoch. Und im Januar 1987 ging ich, weil Personalnotstand auf der Josefsgruppe, erstmals mit in die Skifreizeit zu Aschbachers in Mühlwald/Südtirol, in der ich dann über 12 Jahre meinen Part übernahm und verbindende Geschichten erlebte, die ein extra Buch füllen würden.

1988 erstes Entweder Oder

Der Pioniergeist herrschte weiter vor, Herz, aber auch Überlebensnot, Stilblüten und Zerwürfnisse machten sich an dem Willkürverhalten vom Schulleiter fest, unzählige

Fehlentwicklungen und versäumte Gelegenheiten führten zu einer erpresserischen Allianz unter einigen Mitarbeitern und zu meiner Kündigung. Ich hatte eine Stelle in Schwäbisch Gmünd an der Erzieherschule, einige Lehrer schlossen sich der Kündigungswelle an, falls der Schulleiter bliebe. Der Verwaltungsrat hatte schlaflose Nächte, insbesondere die nicht mit Führungstalent versehenen kirchlichen Amtsträger. Der Schulleiter wurde gegangen, ein konspiratives Kaffeetrinken mit Hr. Dirnberger in Langenburg, und ich blieb- zu Recht. Ich begann meine Zusatzausbildung als Transaktionsanalytiker und Therapeut.

Die 90er: Struktur, Professionalität und Größe

Im Haus Hoch zogen „Wirtschafts-Flüchtlinge" ein, die DDR endete und Formen von Fallbesprechungen bis Elternarbeitsstilen (ELBE) entstanden, Wochenenden zur Teamentwicklung, zig Fachartikel über Struktur und Dynamik von Teams und Organisationsentwicklung flossen aus meiner Feder, ich übernahm für mehr als ein Jahrzehnt die Leitung des Forums GED auf Caritasebene. Soziales Kompetenztraining begann zusammen mit Erziehern, Entspannungs-trainings gab es von mir für Mitarbeiter und dann einer der großen Tage mit der Öffentlichkeitsveranstaltung „mit den Stärken gehen". Über mehrere Wochen hatten sich alle Mitarbeiter mit Ideen beschäftigt, sich und ihre Stärken in der Heimerziehung zu zeigen, Referenten kamen, die Fach-Öffentlichkeit war im Haus und in einem (grünen) Buch waren die Ergebnis zu lesen.
Herbert Böing verstärkte den sozialarbeiterischen Teil des Gruppenergänzenden Dienstes, die Heilpädagogin Christine Klement ging von Bord, Jutta kam. Spieltherapie als Leistungselement brach mit einer der vielen Konzeptionsverhandlungen aus dem Angebot des Fachdienstes, auch wenn heute immer noch der Mythos „nimm dich auch dem Kind an" umgeht und in Heilpädagogik fragmentarisch konserviert blieb, der beratende mitarbeiterorientierte Fachdienst war geboren.
Die Einrichtung, unser professionelles Gehabe und Strukturen der Verwaltung und Leitung erhalten neue Formen und neue Größe.

Krisen und Wachstum

Menschliches bleibt im Mittelpunkt. Wir gehen nach Frankfurt zum Mitarbeiter joggen. Diensthabende Mitarbeiter präsentieren jeden Donnerstagmorgen Fallarbeiten und die Logik des Gelingens in der Falldarstellungsgruppe.
Kollegen verunglücken mit dem Motorrad oder werden krank. Das Leben der Mitarbeiter, aber auch der (Ex-) Zöglinge zeigt seine schicksalhaft –brüchigen Seiten. In den Sommerferien vertrete ich noch Hr. Dirnberger, werde zu einem schweren Autounfall mit Zivi und Kindern gerufen, bin mit Hr. Dirnberger auf SKT im Schneesturm auf im wahrsten Sinne des Wortes Survivaltraining. Ein uns anvertrautes Mädchen stirbt tragisch beim nächtlichen Duschen an einem epileptischen Anfall und ich trage ihre Leiche aus dem Haus, stütze ihre Mutter am offenen Sarg und bei der Beerdigung.
Der Fachdienst ist mit Jutta, Herbert und mir in der Blütezeit seines Mitgestaltens der Einrichtung. Wir tüfteln zusammen, prägen neue Beratungsleistungen und orientieren die Mitarbeiter eigenständig mit, manchmal durchaus als zweite „Leitung" mit anderen Mitteln, aber durchaus loyal. Mit Herbert zusammen schreibe ich mehrere Kapitel in Fachbüchern über Heimerziehung.
Mit der Organisationentwicklung am Ende der 90er naht eine Kalibrierung, ich reduziere, zunächst auf 50% und mache mich selbständig mit meiner kassenpsychotherapeutischen Praxis in Eschelbach, in der auch Jutta ihren festen Platz einnimmt.
Aber auch der Fachdienst rutscht in meinem Erleben als Tragsäule erstmals mehr an den Rand, die Leitung und Verwaltung erhält ihr eigenes Rückgrat und ihre eigene interne Dynamik, Nebengötter sollen Struktur, Prozess und Ergebnisorientierung weichen.

Differenzierung und Wachstum

Die Einrichtung wächst, wird zur GmbH, Außenstellen von Schule und Heim erhalten ihr Eigenleben, bis heute scheint die Differenzierung und Steuerung dieser komplexen Vorgänge einerseits und Außenachtung unserer Angebote andererseits kein Ende zu kennen.
Kinder werden ambulant und stationär weiter mit Herz und Hand betreut, Systeme wie VIVENDI, WIMES und QMF sowie unser

Intranet bergen inzwischen Wissen, Erfahrung sowie Bemühungen um Qualität und Entwicklung.
Mein Horizont hat sich ausgedünnt, kann ich durch meine inzwischen noch deutlich reduziertere Arbeitszeit und der Fokussierung auf Fragmente des Leistungsspektrums das Große und Ganze nicht mehr abschließend beurteilen.

Was geht, was bleibt

Wenn ich das so schreibe, merke ich, wie lange ich Teil dieses Ganzen bin und war und es ein Teil meines Lebens bleibt. Das war gut so. Wenn man so geht wie ich, muss man auch ertragen, zu sehen, was von mir geht in den Prozessen und den Abläufen, erst in Therapie und Skifreizeit, dann in Schulung und Gruppenleben, in Unternehmenskultur und Fachdiensteinfluss.
Dass in der Heimerziehung nur dauerhaft gut gearbeitet werden kann und man(n)/frau auch gesund bleibt, wenn sich Kinder und Mitarbeiter JEDER entschlossen auf einen Wachstumsweg begeben, kann ich gar nicht laut und eindringlich genug sagen. Herzblut braucht Struktur, Vertrautheit und Anregung, um in lebendiger Bewegung zu bleiben. Deshalb braucht unsere Josefspflege auch eine Erneuerung des Pioniergeistes, den inzwischen differenzierten Abläufen muss immer wieder neues Leben eingehaucht werden.
Herbert starb als Fachdienstkollege vor fünfeinhalb Jahren, ich gehe als alter Hase, der aber schon lange nicht mehr voll(zeit) an Bord war. Ich gehe jetzt in demselben Alter, indem er starb. Nehmt euch dieser Vitalisierungarbeit unser jetzt großen Einrichtung an und entscheidet ihr, ob und was meiner Anregungen bleiben darf. Liebe Jutta, lieber Matthias- macht Euer Ding weiter, ich hab euch hier nicht extra erwähnt, aber ihr werdet mir fehlen!!

Quo vadis Fachdienst

Brauchte die Josefspflege je einen? Und wenn ja, wer? Hier hatten wir schon immer mehrere „Klienten-gruppen": Kinder und Eltern, externe und interne Kooperationspartner, Mitarbeiter in Beratung und Schulung. Und im Wesen des GED oder Fachdienstes war auch immer der Aspekt „Mitverantwortung für die Gesamteinrichtung" definiert. Überwiegend und allermeist als Stabsfunktion, implizit, bei Urlaubsvertretungen oder in besonderen Situationen auch mit mehr Machtautorisierung.
Fach- und Dienst definiert unsere Rollen, als Professionalität und Dienen. Über lange Zeit funktionierte das mit Kraft und Nutzen. Schulungen und Abläufe konnten wir gestalten und jeden da abholen, wo er steht, systemisch eingreifen und von Anleitung, Support bis Anregung und Expertisen eine Beratungskultur schaffen, die parallel und verträglich in das Räderwerk der Einrichtung griff und sich mit den pädagogischen vielfältigen Talenten auf den Gruppen, den unterschiedlichen Hilfsangeboten und den leitungsbezogenen und konzeptionellen Arbeiten von Hr. Dirnberger und dem wachsenden Team um ihn verzahnte. Außenrepräsentation wurde uns zugetraut und wahrgenommen, nicht nur die Erzieher im Dienst und die Führung des Hauses, sondern auch der Fachdienst schuf und pflegte mit die „blühenden Landschaften" unseres Wachstums. Aber ist das noch so und darf das noch so sein?
Meine Deputatsreduzierung ist mein Anteil an dem Sand im Getriebe, der jetzt mit meinem Weggehen wieder frei wird. Im SKT leichter wie im Alltagsgeschäft in Voll- und teilstationärer Arbeit ließ sich Qualität und Kontinuität sichern, der Rest hing und hängt an meinen KollegInnen Jutta und Matthias.
Differenzierung und Größenwachstum führte dazu, dass Fachdienstleistungen nicht überall zum Standardregelfinanzierten gehörte. Schon in den 1990 Jahren fiel Therapie für Kinder raus und hält sich jetzt noch in der Heilpädagogennische. Im Unterschied zu vielen anderen Jugendhilfeeinrichtungen gelingt es bis heute der Josefspflege nicht auf breiter Basis, Kinder und Jugendlichen engmaschige ambulante psychotherapeutische Angebote zu verschaffen.
Die aktuelle Beratung von Mitarbeitern hat keine lebendige und flächige Kultur entwickelt- leider und nicht mangels unserer Fachdienst-Bereitschaft. Früher gab es eine Regelversorgung und eine Dauerpräsenz des GEDs in den Gruppenbesprechungen. Nicht immer einfach und effektiv, dafür aber sowohl für engagierte wie auch schwer beratungsfähige KollegInnen ein Feld, in dem Sie erreichbar waren. Heute gibt es kein Forum und keine

Ressourcen mehr für interne Beratungszirkel, die „Abruf"beratung und das Regelwerk für Pflichteinbeziehung des Fachdienstes im Rahmen des Vieraugenprinzips, QMF und WIMES sind geschaffen, aber vor allem Inkonsequenz in der Einforderung durch die Leitung (von GF bis zum GL) und andere Dynamiken sorgen für eine halbherzige und willkürliche Umsetzung, die keine Standards schafft. Der Fachdienst ist größenmäßig gewollt nicht mitgewachsen, Bereiche wie Heilbronn, oder Flüchtlingsarbeit ist unverständlicherweise weiter un(ter)versorgt.
Bei der Mitverantwortung für die Gesamteinrichtung gibt es zwar noch eine Informations- und Verkündungsrunde, aber seit langem keine gesuchten Beratungs-kontrakte oder Einflußnahmemöglichkeiten, z.B. auch in Gremien.
Schon ein Nachtrauern für mich spürbar, nicht hadern, denn Leitung ist Leitung und Beratung Beratung und das ist und bleibt gut so. Die Zukunftsfrage stellt sich dennoch, ob Fachdienst gewollt wird, und zwar mit Kraft, Einfluss und Stärke im Alltag.
Nicht ob er gebraucht wird. Wir sind als Einrichtung naturgemäß genauso gefährdet wie unsere Klientel, nur „window dressing" zu betreiben, nicht unsere Lektionen wirklich zu lernen und uns so dem Wachstum zu verweigern.
Außerdem braucht es bei vielem auch Menschen, die es fortführen. Wieso hat die Josefspflege z.B. SKT erfunden, aber „Fit for life" für den Alltag ist genauso wieder eingeschlafen wie Spezialkurse für Grenzverletzer oder Suchtgefährdete. Wie kommt es, dass wir mit großer Schule nicht verbundenere Konzepte leben im Interesse unserer Kinder? Der Bedarf ist nicht die Frage.

Ich erwarte eigentlich, dass nach meinem Weggang der Fachdienst zeitnah mindestens eine männliche Vollzeitpsychologenstelle erhält und im Rahmen der aktuellen Organisationsentwicklung der Fachdienst auch interne Strukturveränderungen erfährt, um ihm alte Stärke zu verleihen. Dass Zirkusfreizeitangebote oder Freizeitko-ordination inzwischen unter Fachdienst subsumiert wird, passte eher noch unter den früheren Mantel des Gruppenergänzenden Dienstes, trifft aber nicht das Wesen des Leistungsangebotes eines modernen Fachdienstes einer Einrichtung unserer Größe.

Viel Gutes ist entstanden in diesen 31 Jahren, hauptsächlich durch EUCH Mitarbeiter und deshalb sorgt ihr dafür, das Großes wächst. Die Aufgabe bleibt, ein Milieu zu bieten, in der man groß werden kann, ihr, wie auch die Kinder oder deren Eltern. Was das für euch heißt, solltet ihr selbst reflektieren und in der Gemeinschaft einen verbindenden Geist schaffen.

Macht euch fit, bevor viele Andere bald auch von Bord gehen. Großes kann weiter und wieder wachsen und nach unserer Generation darf sich nicht der krisenhafte Einrichtungsmythos wiederholen, der nach dem Gehen der Schwestern in den 80ern sein musste.

Horst

PS: alle meine Veröffentlichungen aus 31 Jahren (25 Fachartikel) sind über hallo@praxisbertsch.de abrufbar.