

Einblicke in die Entwicklung einer Partizipationskultur in den Wohngruppen der Stiftung Jugendnetzwerk

Sandra Rüegg & Ulli Meyer

Einleitung: Neue Wege entstehen dadurch, dass man sie geht

Die Stiftung Jugendnetzwerk betreibt Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Von ambulanten und aufsuchenden Leistungen im Familiensystem bis zu (teil-)stationären Lösungen: Familienaktivierung – Start-Life Jugendwohnen – Wohngruppen Binz und Horgen. In den Wohngruppen Horgen und Binz, die in diesem Beitrag im Fokus stehen, werden je sieben bzw. acht Jugendliche beiderlei Geschlechts im Alter von 13–18 Jahren betreut und gefördert. Sie können sich aus verschiedenen Gründen vorübergehend oder längerfristig nicht in ihrer Herkunftsfamilie aufhalten.

Die Wohngruppen befinden sich seit 2020 in einem pädagogischen Werte- und Kulturwandel. Partizipation spielt eine zentrale Rolle für die gewünschten Entwicklungsprozesse im Alltag der Jugendlichen, bei den Fachpersonen, in den Wohngruppen als Teilorganisation und im gesamten Jugendnetzwerk. Wir arbeiten auf allen Ebenen an einem größtmöglichen Grad an aktiver Mitwirkung, Eigenverantwortung, Expertentum für das eigene Handeln, an einer Kultur, in der wir aus Fehlern lernen und Erfolge ermöglichen.

Als Organisation möchten wir einen Handlungsrahmen für die Mitarbeitenden und einen „sicheren Ort“ für die Jugendlichen gewährleisten. Wir wünschen uns, dass wir mit einem steigenden Partizipationsgrad den Handlungsrahmen laufend erweitern können. Entwicklungen im gesamten Jugendnetzwerk haben uns dazu veranlasst, auch in den Wohngruppen neue, partizipative Wege in großen Schritten zu denken und zu gehen.

Im Beitrag fassen wir – die Geschäftsleitung und die Angebotsleitung Wohngruppen – den laufenden Prozess beim Aufbau einer Partizipationskultur in den Wohngruppen zusammen, von der Ausgangslage über Veränderungen, Auswirkungen und Zukunftsperspektiven. Dazu geben wir exemplarisch Einblick in konkrete Erfahrungen und ziehen eine Zwischenbilanz.

1 Von starren Regulierungen zu einem gemeinsamen Austausch

1.1 Ein Projekt fördert den Anstoß zur Veränderung

In den Wohngruppen überwog in der Vergangenheit eine „Wenn-Dann-Logik“: Viele Regeln, eine lange Hausordnung, wachsende Handlungskataloge (Vorgaben, Sanktionen, päd. Maßnahmen) für den Umgang mit den Jugendlichen u.v.m. prägten den Alltag. Die Fachpersonen waren stark damit beschäftigt, Regeln aufzustellen, durchzusetzen, zu kontrollieren und hingen in entsprechenden Konflikten, statt sich mit einer fokalen, individuellen Entwicklungsplanung der Jugendlichen zu beschäftigen. Konfliktsituationen in der Gruppe, Kurvengänge von Jugendlichen oder Belastungsgefühle bei den Mitarbeitenden waren entsprechende Auswirkungen. Diese Entwicklungen fanden schleichend statt. Als sie erkannt und kritisch hinterfragt wurden, hat die Leitungsebene entschieden, neue Wege in der sozialpädagogischen Ausrichtung zu gehen. 2018 starteten wir im Zuge dieses angestrebten Paradigmenwechsels u. a. mit der Teilnahme am Projekt „Creating Futures“¹ (vgl. Schmid in diesem Band).

Die Einbindung in das Projekt „Creating Futures“ und die Arbeitsstrukturen mittels Austausches zwischen Jugendlichen, Fachleuten und Leitungspersonen auch anderer Institutionen, der Evaluierung angewandter Methoden und regelmäßiger Berichterstattung unterstützten in der kritischen Selbstreflexion der angewandten Praxis. Besonders während der Implementierung der Partizipationsbemühungen gab uns das Projekt von aussen Struktur. Konkret bedeutete dies u. a. geplante Projekte wie Workshops mit den Jugendlichen oder Diskussionsabende durchzuführen, auch wenn äußere Umstände (Ausfälle von Mitarbeitenden, hohe Arbeitsbelastung oder Krisenbearbeitungen) zum Aufschieben verleitet hätten. Das Projektnetzwerk bereicherte unsere Bemühungen durch Inspirationen und neue Ideen von Fachleuten und Jugendlichen auch anderer Institutionen, die teils aufgegriffen und umgesetzt werden konnten. Aufgrund positiver Erfahrungen in einem ungarischen Heim werden z. B. Gruppensitzungen der Jugendlichen jetzt teilweise ohne Fachpersonen abgehalten. Dafür coachen die Fachleute die Jugendlichen in der Vor- und Nachbearbeitung der Sitzung.

1 Im Projekt Creating Futures und seiner Community of Practice (CoP) entwickeln Jugendliche als Young Experts, Leitende und Mitarbeitende von Jugendheimen in der Schweiz und Ungarn gemeinsam Innovationen zur Förderung der Selbstbefähigung der jungen Menschen. Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird von der Fédération Internationale des Communautés Educatives (FICE) Schweiz getragen. Die Wohngruppen der Stiftung Jugendnetzwerk arbeiten seit Beginn 2018 an dem Projekt aktiv mit.

1.2 Beliebte Orientierung an Regeln und Strukturen beim Fachpersonal

Es mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, mit dem Fachpersonal zu beginnen, wenn wir über Beteiligung von Jugendlichen sprechen wollen. Allerdings hat sich in unserem laufenden Prozess herausgestellt, dass die Mitarbeitenden für das Gelingen einer gelebten Partizipation im Sinne gemeinsam ausgehandelter Alltagsstrukturen und Hilfeprozesse ein Dreh- und Angelpunkt sind. Ihre pädagogischen Haltungen, das fachliche Know-how und ihre persönlichen Einstellungen sind entscheidend, um eine konstante Basis für Beteiligung und Mitsprache zu ermöglichen.

Eine frühe Feststellung war das grosse Bedürfnis der Mitarbeitenden nach klaren Handlungsvorgaben und Regeln. Dies zeigte sich z. B. in detailliert ausformulierten langen Hausordnungen oder den Forderungen nach einem festgeschriebenen Konsequenzenkatalog bei Regelverstößen. Wir sind weiterhin auf geregelte Bedingungen angewiesen, hinterfragen aber fortlaufend, ob eine definierte Regel den Jugendlichen als Orientierung (im Sinne eines sicheren Ortes) oder den Mitarbeitenden als Handlungsorientierung dient, wobei letzteres als Grund nicht lange standhält. Der vorhandene Sog nach enger Struktur und standardisierter Handlungsorientierung seitens der Fachpersonen hat im Prozessverlauf bereits deutlich abgenommen und soll, wie auch der Umfang an dogmatischen Regelsetzungen, weiter verringert werden.

Einer der ersten Schritte war, die Jugendlichen bei der Ausgestaltung der Hausordnung zu beteiligen. In dieser Anfangsphase äusserte eine Mitarbeitende in der Teamsitzung: „Ich habe das Gefühl, die Jugendlichen können machen, was sie wollen. Sie tanzen uns auf der Nase rum, und ich habe keine Kontrolle.“ Wenn sich die Rolle verändert, die wir Jugendlichen in ihrem eigenen Entwicklungsprozess zugestehen, hat dies auch Auswirkungen auf das Rollenverständnis von uns als Fachpersonen. Es führte unweigerlich dazu, dass wir uns mit Themen wie Macht im stationären Setting oder Umgang mit Expertentum auseinandersetzen mussten.

Verabschiedet haben wir uns Ende 2021 vom GZM (Gruppenzentriertes Pädagogisches Modell), einem standardisierten Stufenmodell mit definierten Erwartungen an die Jugendlichen und klaren Handlungskatalogen für die Fachleute. Für uns war die gelebte Praxis zu statisch, zu reglementierend und zu wenig individualisiert. Einige Mitarbeitende, die gerne mit dem früheren Stufenmodell gearbeitet haben, stellten im Laufe des Prozesses fest, dass sie den Systemwechsel nicht mitgehen wollten oder konnten. Dies führte zu einigen personellen Wechseln.

1.3 Jugendliche wollen Wünsche äußern können

Viele Jugendliche sind es nicht gewohnt, nach ihrer Meinung gefragt zu werden. Zu Beginn unseres Prozesses kam es deshalb zu interessanten Reaktionen. Am ersten Gruppenabend zum Thema wurden sie gefragt, bei welchen Themen sie gerne mehr Beteiligung hätten. Auf der „Wunschliste“ fanden sich Aussagen wie: Kiffen dürfen, keine Rückkehrzeiten bei Ausgang, mehr Geld, keine Schule, etc. Anstatt diese Forderungen pauschal zurückzuweisen, griffen die Fachpersonen diese auf und thematisierten sie mit den Jugendlichen in Workshops und Diskussionsrunden. Dabei entwickelten sich aus den ersten noch plakativen Forderungen der Jugendlichen die dahinterliegenden Bedürfnisse wie z. B. Freiräume haben, sich nicht fremdbestimmt fühlen. Gemeinsam konnte über eine praktische Umsetzung nachgedacht werden, wie z. B. bei der Anpassung der und dem Umgang mit Ausgangszeiten.

Um auf die Bedürfnisse der Jugendlichen eingehen zu können, müssen die Fachpersonen sie kennen. Eine Befragung der Jugendlichen 2019 in unseren Wohngruppen im Rahmen von „Creating Futures“ hat ergeben, dass für sie Werte wie Beziehungen und deren Qualität sowie Selbstbestimmung und Freiheit zentrale Elemente bei der Förderung ihrer Entwicklung darstellen. Ihnen ist es wichtig, sich bei der Bewältigung ihres Alltags vertrauensvoll an Ansprechpersonen wenden zu können. Sie wollen sich aber nicht durch viele, starre Regeln eingeengt fühlen.

2 Bedingungen und Konsequenzen des Paradigmenwechsels

2.1 Rollenwechsel und Veränderungen

Die vergangenen Monate haben deutlich gezeigt, Partizipation hat zu einem Rollenwechsel beim Fachpersonal geführt: Vom Kontrollierenden und Wissenden zum Coach und Mitgestaltenden des Entwicklungsprozesses. Die grosse Kunst besteht darin, als Expert:in mit fachlichem Know-how und viel Erfahrung dem Jugendlichen nicht die vermeintlich beste Lösung „überzustülpen“, sondern das eigene Fachwissen dazu einzusetzen, gemeinsam mit den jungen Menschen, einen geeigneten Weg zu gestalten: Was willst Du? Welche Schritte bist du bereit zu gehen? Wie groß dürfen die Schritte sein?

Dies bedingt eine flexibel angepasste und kreative Wahl der jeweiligen Methoden, Interventionen oder Setting-Gestaltung. Die Fachperson ist nicht primär für die Lösung verantwortlich, sondern für die passende Gestaltung des Lösungswegs. Um dies zielführend umsetzen, sprich situations- und klient:innenspezifisch agieren zu können, hat sich bei uns bewährt, fachliches Know-how, Methodenvielfalt sowie Flexibilität gezielter zu fördern.

In den wöchentlichen Teamsitzungen wird deshalb diskutiert, wie die Umsetzung der Mitwirkung fallspezifisch gelingt. Dazu gehört, Strukturen und methodische Vorgehensweisen regelmäßig auf ihre Partizipationstauglichkeit hin zu überprüfen, Inputs der Jugendlichen aufzunehmen und entsprechende Anpassungen einzuleiten. Das fordert vom Fachteam die Bereitschaft, mit viel Neugier, Offenheit und echtem Interesse an den Jugendlichen und ihrer Lebenswelt zu diskutieren, um im Austausch mit ihnen individuelle Lösungen zu finden: Vom Ausgang am Abend über Familienkontakte bis zur eigenen Entwicklungsplanung. Die heutigen Teammitglieder schätzen wenig festgeschriebene bzw. zwingende Handlungsanleitungen und können mit handlungsleitenden Prinzipien arbeiten.

Wenn es um Haltungen ging, gab es immer wieder Themen, die unter den Fachpersonen zu großen Diskussionen führten. Themen wie z. B. Ordnung und Funktionalität. Natürlich ist es wichtig, dass für ein gelingendes Zusammenleben in einer Wohngruppe alle ihren Beitrag leisten. Ist uns dieses Thema aber wert, darüber täglich in immer wieder dieselben Kampfschauplätze zu geraten? Die Funktionalität der Jugendlichen im Wohngruppenalltag bietet viele solcher Thematiken wie Zimmerordnung, Hygiene oder Pünktlichkeit, weil sie für das Fachpersonal überprüfbar und messbar sind. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es wirkungsvoller ist, gemeinsam mit den Jugendlichen wenige Grundregeln festzulegen und umzusetzen. So gehören z. B. tägliche Kontrollgänge mit Checklisten der Vergangenheit an. Wenige Basics der Zimmerhygiene wurden gemeinsam mit den Jugendlichen festgelegt (z. B. keine Essenreste wegen Schimmelfahr). Eine Kontrolle findet abgestimmt auf die einzelnen Jugendlichen und ihre diesbezüglichen Lernfelder statt.

2.2 Orientierung dank unterschiedlicher Methoden statt vieler Regeln

Im Zuge des hier vorgestellten Paradigmenwechsels in den Wohngruppen haben wir das konzeptionelle Rad nicht neu erfunden, sondern integrieren partizipationstaugliche Methoden und Instrumente. Die Fachpersonen suchen gemeinsam mit den Jugendlichen nach möglichen Lösungswegen und beziehen sie direkt in die Ausarbeitung der einzelnen Schritte der eigenen Entwicklungsplanung ein. Wir konfrontieren auch mit unangebrachten Verhaltensweisen, auf dem teils schmalen Grat, die Jugendlichen in der Kooperation zu behalten. Wir nutzen von Beginn an eine Vielzahl von Methoden, die die Sozialpädagog:innen dann „nur noch“ adressat:innen- und situationsgerecht einsetzen müssen. Eine kleine Auswahl der Neuerungen haben wir hier skizziert:

Partizipation und Empowerment: Selbstbefähigung, Selbstbemächtigung und Stärkung von Autonomie wurden stark in den Vordergrund gerückt. Die Jugendlichen dürfen ihren Alltag so weit wie möglich selber mitgestalten. Wir ver-

trauen und trauen ihnen etwas zu. Die Jugendlichen gestalten die Elternkontakte und Wochenendplanungen mit. Sie sagen, wenn sie z. B. den Aufenthalt zu Hause nicht möchten oder wie sie sich die Kontaktpflege zur Familie bzw. zu Familienmitgliedern vorstellen. Sie verwalten ihre eigenen Finanzen so weit wie möglich selbst. Die Fachleute verhandeln den Rahmen und vermitteln notwendiges Wissen abgestimmt auf den Einzelfall. Scheitern ist nicht gleich Abbruch der Übung, sondern ein neuer Versuch mit neuen Erfahrungen.

Eine für uns erfreuliche Erkenntnis ist beispielsweise, dass die Jugendlichen untereinander viel Verständnis zeigen, wenn nicht alles bei allen gleich gehandhabt wird. Manchmal fragen sie nach oder sind irritiert, wenn sie unterschiedliche Handhabungen sehen. Wenn wir ihnen unsere Überlegungen erläutern und wir uns um ihr Verständnis bemühen, akzeptieren sie aber in der Regel das Vorgehen und sehen es nicht als Ungerechtigkeit. Eine Jugendliche befand sich z. B. gerade in einer krisenhaften Zeit. Andere Jugendliche der Gruppe zeigten sich empört, weil das Team sich so um sie bemühte und bei den Regelverstößen nicht strenger mit Konsequenzen reagierte. Die Fachpersonen warben um ihr Verständnis und setzten die gemeinsam mit der Jugendlichen gesuchten Lösungswege für die aktuelle Krise ins Zentrum sowie das Ziel, sie in der Wohngruppe zu halten. Die Jugendlichen zeigten umgehend Verständnis und störten sich nicht mehr daran.

Testdiagnostik & Joining: Wir haben eine markante Zunahme an jungen Menschen mit psychischen Mehrfachbelastungen und Diagnosen. Zu Beginn des Aufenthalts kommen u. a. verschiedene testdiagnostische Fragebögen und/oder Assessments zum Einsatz². Die Fachleute arbeiten eng mit dem internen Psychologischen Dienst des Jugendnetzwerks zusammen. Während der Tests werden die Jugendlichen von Fachpersonen begleitet, die Auswertung wird gemeinsam besprochen und nach ersten möglichen Entwicklungsschritten gesucht. Was gehen wir gemeinsam an, damit die gewünschten Teilziele erreicht werden können? Im gesamten Aufenthaltsprozess wird laufend nach dem jeweiligen Fokus für die anstehenden Entwicklungsschritte gesucht. Das Joining bildet die Basis für die Definition der Ziele in der die Fachperson mit den einzelnen Jugendlichen die Planung der Umsetzungsschritte für den Alltag bearbeitet.

Schemaarbeit: Schemaberatung und Schemacoaching³ sind spezifische Formen der Beratung und Begleitung, die wir gemeinsam mit einem Berliner Part-

2 u. a. YSQ-S3R Young Schema Questionnaire: Fragebogen auf Grundlage der Erkenntnisse der Schematherapie / SDQ Strengths & Difficulties Questionnaire: standardisiertes Instrument zur Erfassung von Stärken und Schwächen respektive Verhaltensauffälligkeiten von Kindern und Jugendlichen / FEEL-KJ und FEEL-E: Fragebögen zur Erhebung der Emotionsregulation bei Kindern und Jugendlichen

3 Schemacoaching: Eine Herangehensweise zur Veränderung von dysfunktionalen schemabedingten Reaktionen, bei denen die Aktivierung von Ressourcen im Vordergrund steht.

nerinstitut auf die Bedürfnisse der Jugend- und Familienhilfe zugeschnitten haben. Mit dem Schema- und Modusmodell erhalten die sozialpädagogischen Fachteams und die Jugendlichen ein Verständnis- und Erklärungsmodell mit dem Schemata erkannt, dysfunktionale Schemata benannt, bearbeitet und neue, adäquatere bzw. gesündere Verhaltensweisen von den Jugendlichen geübt werden können. Dies beinhaltet u. a. folgende Instrumente und Methoden: (Re-)Framing, ressourcenorientierter Aufbau positiver Schemata, BEATE-Muster, etc.

Bei bestimmten Dispositionen wie z. B. Themen der Gefühlsregulation können sich die Jugendlichen mit Hilfe des DBT-Skills-Trainings⁴ interaktiv oder analog „Werkzeuge“ erarbeiten, welche sie unterstützen, ihre teils intensiven Gefühle im Alltag besser zu steuern.

2.3 Partizipation muss auf allen Ebenen gemeinsam gelernt, gelebt und begleitet werden

Als wir uns vor zwei Jahren auf den Weg der Partizipation gemacht haben, standen zuerst überwiegend Alltagsentscheidungen im Fokus. Auf Gruppenebene haben wir Mitwirkung der Jugendlichen beispielsweise bei der Menüplanung, in der Gestaltung von Gruppenwochenenden und -lagern oder bei der Gestaltung des Wohnzimmers, des Gruppenraums und des Gartens verstärkt. Durch den Einbezug in diese Alltagsthemen haben die Jugendlichen und das Fachpersonal erste Erfahrungen mit einer stärkeren Beteiligung gemacht, erste Erfolge wurden schnell sicht- und spürbar. Die Jugendlichen haben gesehen, dass wir es ernst meinen. Die Mitarbeitenden haben gesehen, dass es möglich ist. Die Motivation für weitere Schritte ist gestiegen.

Wöchentliche Gruppensitzung: Diese Sitzung der Jugendlichen findet neu auch immer wieder ohne Fachpersonen statt. Durch neue Traktanden wird sichergestellt, dass Jugendliche ihre Bedürfnisse mitteilen können und Zeit für entsprechende Aushandlungsprozesse gegeben ist. Konkret bringen die Fachleute wie auch die Jugendlichen Themen ein. Bei den Jugendlichen waren dies Themen wie Unzufriedenheit mit der Tischsituation beim Mittagessen, zwischenmenschliche Probleme zwischen Bewohner:innen oder lebensweltliche Themen wie eigenes Frauenbild, Konsum von Suchtmitteln oder Genderthematiken.

Neben der Ressourcen-Aktivierung wird fokal an den dysfunktionalen Schemata gearbeitet. Schemacoaching liefert dabei eine klare Ursachenzuschreibung, einen konkreten Veränderungsweg, klare Zielkriterien und eindeutige Handlungsanweisungen (vgl. Handrock/Zahn/Baumann (2016): Schemaberatung, Schemacoaching, Schemakurzzeittherapie. Weinheim: Beltz).

4 Dialektisch-Behaviorale Therapie (DBT): Interaktives Skillstraining für Jugendliche mit Problemen der Gefühlsregulation (DBT-A)

Entwicklungsplanung: Wir beteiligen die Jugendlichen als Expert:innen zunehmend in zentralen Bereichen der eigenen Entwicklungsplanung und bei individuellen Regelungen, vom Platzierungsprozess bis zum Austritt oder Leaving Care. Dieses kooperative Arbeitsbündnis wird in der gesamten Entwicklungsplanung, z. B. der Definition von Zielen und der Gestaltung der einzelnen Teilschritte, immer wieder erneuert. Für die Jugendlichen ist das, insbesondere zu Beginn, sehr anspruchsvoll. Sie sind es nicht gewohnt, über ihr eigenes Leben mitzuentcheiden oder können eigene Bedürfnisse gar nicht benennen. Die Fachpersonen gehen mit den Jugendlichen Schritt für Schritt durch einen individuellen Prozess.

Gruppenregeln: Mindestens einmal jährlich muss ein grundsätzlicher Austausch mit den Jugendlichen über alle vorhandenen Regeln und Grundsätze stattfinden. Ideen und Anregungen der Jugendlichen werden aufgenommen und fließen in die Modifizierung ein. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Regeln und Strukturen von den Jugendlichen selber im Laufe des Jahres immer wieder aus aktuellen Anlässen zum Traktandum gemacht und z. B. an den wöchentlichen Gruppensitzungen thematisiert werden.

Beziehung und Reibung: Wir haben von den Jugendlichen gehört – u. a. im Rahmen des Projekts „Creating Futures“, wie wichtig Beziehungen für positive Entwicklungen sind. Tragfähige Beziehungen bilden die Basis jeglicher Zusammenarbeit und pädagogischer Unterstützung. Einerseits bedingt es eine gewisse Kooperationsbereitschaft der Jugendlichen, sich auf eine grundlegende Zusammenarbeit einzulassen. Andererseits fordert es unsere Fachleute, sich immer wieder aktiv und ernsthaft um die Beziehung zu bemühen und diese Beziehung bewusst und achtsam zu gestalten. Partizipation setzt eine aktive Beziehungsgestaltung voraus. Partizipation heißt nicht, dass unser Fachteam und die Jugendlichen immer gleicher Meinung sind. In der Auseinandersetzung entsteht Reibung, die positiv genutzt werden kann. Herausforderungen, welche gemeinsam mit den Jugendlichen bewältigt werden konnten, haben die Beziehungen vertieft. Dieser Eindruck wird auch gestützt durch mehrfache Aussagen der Jugendlichen. Zudem hat sich die Tragfähigkeit erhöht, was unsere interne Aufenthaltsstatistik belegt und sich durch eine erhöhte Bereitschaft der Jugendlichen zur Zusammenarbeit auch in schwierigen Situationen zeigt.

Kodex der Partizipation: Auf der Grundlage von Rückmeldungen für Jugendlichen aus den Institutionen der Schweiz und Ungarn innerhalb des Projekts „Creating Futures“ sind wir aktuell (im Sommer 2022) daran, zusammen mit den Jugendlichen der Wohngruppen einen Kodex zu erarbeiten. Dieser Kodex wird die für die Jugendlichen und Fachmitarbeitenden wichtigsten Grundsätze der partizipativen Zusammenarbeit beinhalten. Neueintretende Jugendliche wie auch neue Mitarbeitende müssen sich mit diesem Kodex einverstanden erklären, um in den Wohngruppen der Stiftung Jugendnetzwerk leben bzw. arbeiten zu können. Die Basis der Diskussion für den Kodex sind Statements der Jugendli-

chen aus der letzten Zeit. Der Kodex soll bis Ende 2022 in kurzer und prägnanter Form vorliegen.

- Zeit geben und Zeit haben! Wir wollen Zeit haben, Dinge auszuprobieren.
- Dranbleiben! Wir brauchen Verständnis und Motivation, gerade wenn es nicht gut läuft.
- Nicht aufgeben! Wir brauchen Fachleute, die an uns glauben und an der Beziehung festhalten, auch wenn wir gerade die Zuversicht verloren haben.
- Zuhören & Verstehen wollen! Wir wollen, dass man uns ernsthaftes Interesse entgegenbringt.
- Wir brauchen einen sicheren Ort, wo wir uns wohl fühlen.
- Weniger Bürokratie, mehr Demokratie! Lösungen sollen gemeinsam zeitnah möglich sein – keine langen Anträge, Sitzungen, etc.
- Zuviel Verantwortung auf einmal kann Angst machen! Begleitet uns auf dem Weg, die Dinge selber tun zu können.

3 Zwischenbilanz: Lust am gemeinsamen Lernen und Scheitern aufrecht halten

3.1 Jugendliche wollen sich nicht immer beteiligen

Wir haben auf unserem Weg gelernt, dass Partizipationsfähigkeit nicht einfach gegeben ist, aber erlernt werden kann und aktiv begleitet werden muss. Die Jugendlichen in unseren Wohngruppen haben in ihrer Biografie überwiegend andere Erfahrungen gemacht. Wir waren besorgt darum, dass sie sich mitgenommen und vorbereitet fühlen. So konnte sich in unserem Prozess ein gemeinsames Verständnis von Partizipation, von den anfangs noch plakativen Forderungen der Jugendlichen hin zu einer Diskussions- und Aushandlungskultur entwickeln. Unser Fachpersonal arbeitet laufend an Ideen zur Motivationsförderung und einem aktiven Bemühen um Erklärung und Verständnis – vor allem, wenn keine Übereinstimmung besteht. Die Jugendlichen sollen Entscheidungen zumindest nachvollziehen können, damit Enttäuschungen besser eingeordnet werden können und die Partizipationsbereitschaft nicht durch Wiedererleben alter Erfahrungs- und Handlungsmuster gefährdet wird.

Es hat sich gezeigt, dass sich die Bereitschaft der Jugendlichen zu einer aktiven Mitwirkung bereits deutlich erhöht hat. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass in für sie relevanten Bereichen ihre Anliegen gehört werden und an einer gemeinsamen Umsetzung gearbeitet wird. Es darf nicht nur geredet werden. Taten müssen folgen.

Die Jugendlichen erfahren im Alltag, dass Beteiligung keine Einbahnstraße ist. Wer sich beteiligen will und Dinge verändern möchte, kann nicht nur for-

dern, sondern muss sich einbringen und übernimmt auch immer ein Stück Verantwortung für sich, die Gruppe oder ein Thema. Nicht alle Jugendlichen sind bereit oder haben Lust, Verantwortung zu übernehmen. Sie äußerten teilweise, dass sich der Einsatz ja sowieso nicht lohne, sie keine Lust auf den Aufwand hätten oder zeigten grundsätzlich geringe Erwartungen an die eigene Selbstwirksamkeit. Was machen wir mit Jugendlichen, die lieber passiv bleiben wollen? Ist es Partizipation, wenn sie von aussen motiviert werden, bis es ein ‚Müssen‘ wird? Heißt Partizipation auch, nicht partizipieren zu dürfen? Solche und ähnliche Fragen beschäftigen uns nach wie vor.

3.2 Auch Mitarbeitende müssen scheitern dürfen

In unserem Prozess kam es zu sehr eindrücklichen Rückmeldungen von Mitarbeitenden. Als wir nach ca. einem Jahr Rückschau hielten und ein Zwischenfazit zogen, beschrieb z. B. eine Mitarbeiterin, wie es sich für sie heute ganz anders anfühle, nur schon zur Arbeit zu kommen. Früher habe sie sich schon vor dem Dienst ganz viele Sorgen und Gedanken gemacht, wie der Dienst wohl werde und nach den Diensten sei sie oft völlig verbraucht nach Hause gefahren. Nun komme sie viel gelöster zur Arbeit und auch nach den Diensten sei sie zwar müde, aber fühle sich gut. Sie müsse nun nicht mehr den ganzen Tag mit den Jugendlichen irgendwelche Prinzipien durchkämpfen. Die Reibungen bestünden zwar nach wie vor, doch würden sie sich viel konstruktiver anfühlen. Die Atmosphäre im Haus und die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen sei viel positiver und entspannter geworden. Allgemein zeigen die Mitarbeitenden eine zunehmende Bereitschaft, mitzugestalten und Haltungen im Team zu diskutieren, um individuelle Lösungen zu finden. Sie halten nicht nur aus, sondern suchen die konstruktive und situative Reibung. Sie lernen, die wenigen festgeschriebenen Handlungsanleitungen schätzen und können zunehmend geeignete Methoden auswählen, sowie mit handlungsleitenden Prinzipien und Haltungen arbeiten. Es hat sich zudem als zentral erwiesen, dass die Implementierung und der Prozess der Partizipation in der Institution von jemandem mit einem gewissen Abstand zum Alltag begleitet wird. Bei uns übernimmt diese Rolle die Angebotsleitung Wohngruppen. Sie behält den Überblick über den gewünschten Prozess, stellt Fragen und gibt Impulse. Intern tauscht sie sich eng mit der Gesamtleitung und im Führungszirkel des Jugendnetzwerks aus.

3.3 Die Leitung verantwortet Möglichkeiten und Wissenssicherung

Abschließend gilt mit Blick von der und auf die Leitungsebene festzuhalten: Generell gilt die „Lust am Scheitern“. Auch ein Scheitern generiert wichtige Lernef-

fekte, wenn zusammen mit den Jugendlichen analysiert wird: Was ging nicht? Warum nicht? Was können wir beim nächsten Mal besser/anders machen? Die Jugendlichen sollen erfahren, dass ihnen die Fachpersonen etwas zutrauen und zugestehen. Und sie erleben, dass Bezugspersonen weiter an der Beziehung festhalten. Besonders in krisenhaften Situationen greifen wir alle oft reflexartig auf Altbekanntes zurück. Wie kürzlich, als eine Jugendliche sich mit regelmäßigen Kurvengängen und andauernden Regelverstößen zeigte. Einige Mitarbeitende stellten das partizipative Arbeiten in Frage. Aber genau in solchen Situationen heißt es, dranzubleiben, zu analysieren, die Beweggründe zu kennen und zusammen Schritt für Schritt Lösungen aus der Negativspirale zu finden. Auch die Mitarbeitenden müssen erfahren, dass ihnen von der Leitung etwas zugetraut wird.

Die Leitungsebene ist deshalb dafür verantwortlich, dass für die Fachkräfte auf allen Ebenen genügend Entscheidungs- und Handlungsspielräume zur Verfügung stehen. Auch in der hierarchieübergreifenden Interaktion muss auf allen internen Ebenen sowie mit externen Personen und Partnern eine entsprechende Kommunikation „auf Augenhöhe“ gepflegt werden. Zudem haben unsere bisherigen Erfahrungen uns gezeigt: Beteiligung der Jugendlichen kann einfach beschlossen und eingeführt werden. Für uns war es wichtig, überhaupt anzufangen, bevor strukturelle Maßnahmen und Konzepte zur Partizipation verfasst werden. Die Praxis liefert ausreichend Erkenntnisse zur Verbesserung der Beteiligungsmöglichkeiten.

Die Umsetzung ist ein laufender Prozess, der wachgehalten werden muss und immer wieder neue Impulse benötigt (neue Fragen, neue Mitarbeitende, neue Jugendliche etc.). Ebenso wichtig sind regelmäßige Standortbestimmungen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Welche Fortschritte machen wir? Welche erfreulichen Resultate sind feststellbar? Was hat nicht funktioniert? Wie weit können wir gehen und wo liegen für uns die Grenzen der Beteiligung, der agilen Organisation?

Das erfordert Ausdauer und Durchhaltevermögen. Positive Auswirkungen haben wir, wie beschrieben, auf verschiedenen Ebenen schnell erfahren. Nachhaltige Resultate brauchen Zeit und ein konstantes Dranbleiben. Es empfiehlt sich, der Prozessgestaltung Aufmerksamkeit zu schenken und das auf dem Weg gesammelte Wissen zu sichern. Diese Rolle liegt im Jugendnetzwerk auf Leitungsebene. Die Einbindung von externen Projekten und Beratungen hat sich im Jugendnetzwerk als sehr hilfreich erwiesen. Erkenntnisse werden innerhalb der Stiftung Jugendnetzwerk zunehmend verbindlich verankert (siehe Kodex Wohngruppen, Führungsgrundsätze, etc.). Das soll ein überdauerndes Bestehen sichern und Partizipation nicht vom Engagement einzelner Personen abhängig machen.